

Liliana de Miranda Coelho



A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

Universidade Fernando Pessoa
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Porto, 2021

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público
no Brasil

Liliana de Miranda Coelho



A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de
caso em um banco público no Brasil

Universidade Fernando Pessoa
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Porto, 2021

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público
no Brasil

Liliana de Miranda Coelho

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em
um banco público no Brasil


Liliana de Miranda Coelho

Trabalho apresentado à Universidade Fernando
Pessoa como parte dos requisitos para obtenção do
grau de Mestre em Administração, sob orientação da
Professora Doutora Sofia Gaio.

Resumo

Em se tratando de gestão de projetos, além da definição do escopo, dos prazos e dos recursos, faz-se necessário o envolvimento de todos os que influenciam ou são influenciados por ele. Esses indivíduos são definidos como partes interessadas. Percebendo a importância da gestão de partes interessadas para aumentar o índice de sucesso dos projetos nas empresas, esse trabalho tem como objetivo avaliar a influência das partes interessadas em gestão de projetos e propor uma metodologia de engajamento de partes interessadas para implantação no processo de gestão de projetos de um banco público do Brasil. Essa investigação tem propósito descritivo, natureza qualitativa e abordagem dedutiva. A pesquisa é de estudo de caso único, com coleta de dados por meio de entrevistas guiadas por questionários e de análise de documentos com o intuito de perceber o nível de engajamento das partes interessadas de uma fase do projeto, definir e executar estratégias de seu engajamento, e, ao final, avaliar os aspectos positivos e negativos ocorridos na fase experimental. Os resultados obtidos demonstraram-se satisfatórios, sendo a metodologia proposta indicada para implantação de forma definitiva na empresa após uso experimental em mais 5 projetos com o intuito de verificar a sua aplicação em outros contextos.

Palavras-chave: Gestão. Gestão de Projetos. Gestão de *Stakeholders*. Engajamento de *Stakeholders*. Banco Público.

Abstract

When it comes to project management, in addition to defining the scope, deadlines and resources, it is necessary to involve everyone who influences or is influenced by it. These individuals are defined as stakeholders. Realizing the importance of stakeholder management to increase the success rate of projects in companies, this work aims to assess the influence of stakeholders in project management and propose a stakeholder engagement methodology for implementation in the process of managing projects of a public bank in Brazil. This investigation has a descriptive purpose, a qualitative nature and a deductive approach. The research is a single case study, with data collection through interviews guided by questionnaires and document analysis in order to understand the level of engagement of stakeholders in a project phase, define and execute their engagement strategies, and, at the end, evaluate the positive and negative aspects that occurred in the experimental phase. The results obtained proved to be satisfactory, and the proposed methodology was indicated for definitive implementation in the company after experimental use in another 5 projects in order to verify its application in other contexts.

Keywords: Management. Project management. Stakeholder management. Stakeholder engagement. Public Bank.

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público
no Brasil

Dedicatórias

Aos pais, que me deram o exemplo.

Aos filhos, para deixar como exemplo.

Agradecimentos

A Deus.

Aos que sentiram minha ausência em decorrência desse trabalho, em especial ao Israel pela compreensão.

À Karina que me apresentou à UFP e insistiu para eu enfrentar essa jornada.

Às amigas que fiz na cidade do Porto, presentes da vida: Ana Luiza e Roberta.

À minha orientadora Sofia Gaio pelo profissionalismo e paciência.

À empresa onde a pesquisa foi aplicada e ao time entrevistado pela atenção e disponibilidade.

Aos que não me deixaram desistir, incentivando e colaborando com sugestões e críticas, destacando: Eliseu Castelo Branco, Adriano Bessa Albuquerque, Flavio Leandro Batista de Moura Cantalice, Gildete Mesquita Ribeiro, Rosana Cibele Albano Maia, Hugo Alexandre Cançado, Maria da Penha Braga Costa, Thaís Goyanna Barreto, Ana Livia Gomes da Silva, Eunilso Alves Peixoto e Antônio Miranda.

Índice

CAPÍTULO I.....	12
1.1 Introdução.....	12
1.2 Objetivo do estudo.....	13
1.3 Motivação.....	13
1.4 Questões a investigar.....	14
1.5 Estrutura do trabalho.....	15
PARTE I – Revisão de Literatura.....	17
CAPÍTULO II.....	17
2.1 Conceito de projeto.....	17
2.2 Conceito de partes interessadas.....	18
2.3 Gerenciamento de projetos.....	19
2.4 Escritórios de Projetos.....	21
2.5 Gerenciamento das partes interessadas do projeto.....	22
2.6 Processos de gestão de partes interessadas.....	24
2.7 Propostas de identificação de partes interessadas.....	26
2.8 Propostas de classificação de partes interessadas.....	28
2.9 Propostas de identificação do nível de engajamento de partes interessadas.....	29
2.10 Propostas de ferramentas de suporte de gerenciamento de partes interessadas.....	38
PARTE II: Investigação qualitativa e interpretativa.....	42
CAPÍTULO III.....	42
3.1 Metodologia da pesquisa.....	42
3.2 Processo de coleta de dados.....	44
3.3 Protocolo da pesquisa.....	53
3.4 Planejamento do registro das evidências empíricas.....	54
CAPÍTULO IV.....	63
4.1 A escolha do estudo de caso.....	63
4.2 Estudo de caso: realização.....	71
4.3 Estudo de caso: conclusões.....	100
CAPÍTULO V.....	102
5.1 Principais conclusões.....	102
5.2 Limitações.....	103
5.3 Desenvolvimentos futuros.....	104
Referências Bibliográficas.....	105

APÊNDICES	112
Apêndice 1 - Fluxo Macro do Processo de Gestão de Partes Interessadas	112
Apêndice 2 - Fluxo Detalhado do Processo de Gestão de Partes Interessadas	113
Apêndice 3 - Questionário Modelo A	114
Apêndice 4 - Questionário Modelo B	116
Apêndice 5 - Questionário Modelo C	119
Apêndice 6 - Questionário Modelo D	120
Apêndice 7 - Questionário Modelo E.....	121
Apêndice 8 - Questionário Modelo F.....	122
Apêndice 9 – Identificação das Partes Interessadas	123
Apêndice 10 – Nível de Engajamento das Partes Interessadas	126
Apêndice 11-Plano de Engajamento das Partes Interessadas.....	151
Apêndice 12-Execução do Plano de Engajamento das Partes Interessadas	165
Apêndice 13 -Satisfação das Partes Interessadas	207
ANEXOS	210
Anexo 1 - Autorização Plataforma Brasil	210
Anexo 2 – Mapa CANVAS do Projeto XPTO.....	213

Índice de figuras

Figura 1 – Fases do Projeto.....	21
Figura 2 – Visão geral do gerenciamento dos stakeholders	26
Figura 3 – Matriz de nível de poder e de interesse.....	32
Figura 4 - Tipologia de partes interessadas	34
Figura 5 - Ciclo de Vida dos Projetos no banco.....	45
Figura 6 - Processo proposto de gestão de partes interessadas em projetos.....	46
Figura 7 - Modelo Matriz Poder x Interesse.....	58
Figura 8 - Histórico de acompanhamento de projetos no período de 2017 - 2020.....	66
Figura 9 - Modelo mapa CANVAS.....	68
Figura 10 - Matriz Poder x Interesse do projeto XPTO – Fase planejamento	89

Índice de gráficos

Gráfico 1 – Grau de conhecimento – Equipe projeto.....	78
Gráfico 2 – Grau de conhecimento – Equipe externa ao projeto	79
Gráfico 3 – Grau de conhecimento – Todas as partes interessadas.....	79
Gráfico 4 – Grau de apoio – Equipe projeto	81
Gráfico 5 – Grau de apoio – Equipe externa ao projeto.....	82
Gráfico 6 – Grau de apoio – Todas as partes interessadas	82
Gráfico 7 – Grau de interesse – Equipe projeto	83
Gráfico 8 – Grau de interesse – Equipe externa ao projeto.....	84
Gráfico 9 – Grau de interesse – Todas as partes interessadas	84
Gráfico 10 – Grau de poder – Todas as partes interessadas	85
Gráfico 11 – Grau de relação entre conhecimento, apoio, interesse e poder	88
Gráfico 12 – Grau de satisfação das expectativas – Equipe projeto.....	94
Gráfico 13 – Grau de satisfação das expectativas – Equipe externa ao projeto	95
Gráfico 14 – Grau de satisfação das expectativas – Todas as partes interessadas	95

Índice de quadros

Quadro 1 – Processos de gerenciamento de partes interessadas	24
Quadro 2 – Propostas para identificação e segmentação em categorias de partes interessadas ..	27
Quadro 3 - Propostas de classificação de partes interessadas	28
Quadro 4 – Propostas de classificação do nível de engajamento das partes interessadas	30
Quadro 5 – Matriz de avaliação do nível de engajamento das partes interessadas	38
Quadro 6 - Propostas de ferramentas de suporte de gerenciamento de partes interessadas	39
Quadro 7 - Cronograma da Pesquisa.....	44
Quadro 8 - Modelo Protocolo Pesquisa.....	53
Quadro 9 - Modelo planilha de identificação das partes interessadas	55
Quadro 10 - Modelo planilha de grau de conhecimento das partes interessadas	56
Quadro 11 - Modelo planilha de expectativas das partes interessadas.....	56
Quadro 12 - Modelo planilha de grau de engajamento das partes interessadas	57
Quadro 13 - Modelo Planilha de Formas de Acompanhamento Desejado do Projeto	59
Quadro 14 - Modelo Planilha Plano de Engajamento das Partes Interessadas.....	59
Quadro 15 - Modelo de Planilha Acompanhamento do Plano de Engajamento - Por Data.....	60
Quadro 16 - Modelo de Planilha Acompanhamento do Plano de Engajamento	61
Quadro 17 - Modelo Planilha de Avaliação do Plano de Engajamento de Partes Interessadas ..	61
Quadro 18 - Modelo Planilha de Avaliação dos Resultados da Fase do Projeto	62
Quadro 19 - Entregas da fase planejamento do projeto.....	70
Quadro 20 - Atividades propostas - Execução do estudo de caso.....	71
Quadro 21 - Partes interessadas internas ao projeto.....	74
Quadro 22 - Partes interessadas externas ao projeto	74
Quadro 23 - Média e desvio padrão – Grau de conhecimento	80
Quadro 24 - Média e desvio padrão – Grau de apoio.....	83
Quadro 25 - Média e desvio padrão - Grau de interesse	85
Quadro 26 - Coeficientes de correlação entre os graus de conhecimento, apoio, interesse e poder	87
Quadro 27 - Regras sobre o coeficiente de correlação	87
Quadro 28 - Resumo dos desejos de acompanhamento do projeto	89
Quadro 29 - Média e desvio padrão - Grau de satisfação das expectativas	96

CAPÍTULO I

Esse capítulo se divide em 5 partes iniciando com uma breve introdução do estudo, seus objetivos, os fatores motivacionais, as questões a investigar e na última parte, a estrutura do trabalho.

1.1 Introdução

A longevidade das empresas está condicionada a sua capacidade de gerenciar orçamentos, prazos e recursos cada vez mais reduzidos, e uma tecnologia constantemente em evolução. Considerando ainda o dinamismo do ambiente de negócios e o ritmo de mudanças acelerado, as organizações estão adotando o gerenciamento de projetos para permanecerem competitivas na economia mundial e para entregar valor de negócio de forma assertiva e consistente.

O *Project Management Institute*, PMI (Instituto de Gestão de Projetos), criou em 1996 o Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK) e em sua sexta edição, de 2017, afirma que projetos criam valor e geram benefícios para as organizações. Outra característica muito importante de um projeto é a participação de diferentes partes interessadas. Concordando, Bourne (2005) diz que os projetos têm partes interessadas afetam ou são afetadas de forma positiva ou negativa. Algumas delas podem ter uma capacidade limitada para influenciar as entregas do projeto, enquanto outras, podem influenciar de forma significativa os resultados desejados.

A satisfação das demandas, das expectativas e dos interesses das partes interessadas determinam, em última instância, o sucesso dos projetos. De nada adianta concluir o projeto no prazo, dentro do orçamento, se as entregas não corresponderem às expectativas das partes interessadas. Corroborando, Vezonni *et alii*. (2013) ressaltam que as percepções das partes interessadas são relevantes para o sucesso do gerenciamento de projetos.

Complementando, Gonçalves e Campos (2016), dizem que é imprescindível o envolvimento das partes interessadas desde a fase de planejamento, de forma que as entregas do projeto estejam alinhadas com suas expectativas e para evitar resistências às

mudanças propostas. Isso corrobora para a necessidade do gerenciamento das partes interessadas ao longo de todo o projeto.

Constatada a importância do gerenciamento das partes interessadas no alcance dos objetivos do projeto, é de suma importância a existência de uma metodologia que possibilite a gestão formal dos relacionamentos durante todas as fases do projeto

1.2 Objetivo do estudo

Esse trabalho possui como objetivo geral investigar a influência da gestão das partes interessadas em projetos estratégicos no contexto de um banco público de desenvolvimento no Brasil.

Como objetivos específicos, pretende identificar na comunidade científica estratégias e metodologias para gerenciar partes interessadas e sugerir adaptações que possam ser implantadas de forma corporativa no processo de gestão de projetos de um banco público brasileiro.

1.3 Motivação

O desejo pessoal de aprofundar conhecimentos científicos na área de projetos decorreu do fato de trabalhar em projetos de desenvolvimento de *software* há mais de 30 anos na empresa escolhida para aplicar a pesquisa. A experiência mostrou que, quanto maior a proximidade e o envolvimento dos usuários e gestores de negócios e desenvolvedores, mais ágil e assertiva era sua implantação. A constatação de que a junção de equipes multidisciplinares permite uma visão mais ampla das definições e agiliza a transmissão dos requisitos e das regras de negócios para os desenvolvedores de *software*, estimulando o aprofundamento de conhecimentos científicos sobre *stakeholders*.

Outro fator decisivo na escolha do tema desse trabalho foi a identificação de uma lacuna referente à gestão de partes interessadas no processo de gestão de projetos na empresa.

1.4 Questões a investigar

A importância da gestão de partes interessadas em projetos foi apontada em pesquisa relatada pelo Guia PMBOK (2017, p. 504): “Pesquisas acadêmicas e análises de desastres em projetos com alta visibilidade destacam a importância de uma abordagem estruturada para identificação, priorização e engajamento de todas as partes interessadas.”

Outro ponto de destaque referente ao sucesso dos projetos são: entrega de valor, gestão de risco e gestão de relacionamentos. Em seu trabalho, Bourne (2005) cita a relevância desses elementos como resultado da uma pesquisa encomendada pelo *Project Management Institute* (PMI) sobre o gerenciamento de projetos realizada em 2001. Segundo essa pesquisa, para agregar valor e benefícios para a empresa, não basta somente o cumprimento de cronograma, os orçamentos e a qualidade das entregas. Faz-se necessário também o gerenciamento dos riscos envolvidos e as relações do projeto, assegurando as entregas no prazo, na forma adequada e que as expectativas de todas as partes interessadas sejam atendidas.

Analisando um banco público de desenvolvimento no Brasil, na gestão de projetos, identificou-se como objetivo primordial promover inovações e melhorias de produtos, serviços e/ou processos alinhados ao seu planejamento estratégico. Em sua estrutura organizacional, existe o Escritório de Projetos, responsável pela definição dos normativos e procedimentos internos que regem a gestão dos projetos da empresa. O ciclo de vida de gerenciamento de projetos adotado pelo banco é composto pelas fases Proposição, Planejamento, Execução e Controle, e Encerramento.

Na fase de proposição do projeto, são definidos seus objetivos e o escopo do trabalho. Na fase de planejamento, são elaboradas estimativas e metas realistas de custos e os prazos das entregas, bem como as estratégias para antecipar problemas potenciais de forma proativa (gerenciamento de riscos). A fase de execução compreende as ações necessárias e planejadas para a realização das entregas do projeto. O monitoramento é realizado durante todo o ciclo de vida do projeto e envolve comparar o desempenho das atividades realizadas com as planejadas para o período. O monitoramento contínuo permite visualizar saúde do projeto e destaca os pontos de maior atenção. A fase de encerramento contém processos administrativos para a

conclusão formal do projeto, quer seja por curso normal, quer seja no caso de seu cancelamento.

Conforme apresentado no parágrafo anterior, a gestão de projetos na empresa contempla a definição das entregas, dos custos, do cronograma e dos riscos. No entanto, apesar da exigência da identificação das partes interessadas no modelo CANVAS na fase de planejamento, não há uma metodologia de gestão de relacionamentos formal e periódica envolvendo as partes interessadas dos projetos.

Esta investigação tem como finalidade responder ao questionamento relevante para a condução deste estudo:

→ Que aspectos positivos e negativos ocorrem na aplicação do plano de gestão de partes interessadas no processo de gestão de projetos de um banco público do Brasil?

Quanto ao banco em questão, esse trabalho tem o intuito de contribuir para a melhor gestão de seus projetos, a partir da possibilidade de inclusão da metodologia de gestão de partes interessadas aplicadas no processo de gestão de seus projetos. Espera-se com isso que os projetos sejam mais assertivos, no que diz respeito às suas entregas quanto aos prazos, aos custos e à qualidade.

1.5 Estrutura do trabalho

A primeira parte deste trabalho contém o embasamento teórico, mediante pesquisa bibliográfica, a partir de trabalhos científicos anteriores e publicações científicas em revistas e jornais. Partindo do geral para o específico, a revisão teórica começa com a definição de conceitos básicos de projetos e partes interessadas para que se possa compreender sua influência no alcance dos objetivos do projeto. Antes de citar a relevância da gestão de partes interessadas como parte do gerenciamento de projetos, será explicitada a importância da gestão de projetos assim como seus processos de gerenciamento e seu ciclo de vida. Considerando o aumento do número de projetos, será abordada a importância do Escritório de Projetos como entidade formal no organograma das empresas, responsável pelo suporte e facilitador do gerenciamento dos projetos nas instituições. Por fim, serão apresentados os processos, as metodologias e as estratégias de envolvimento das partes interessadas disponíveis no mercado com o intuito de

subsidiar, em uma etapa seguinte, a elaboração de um plano de gestão das partes interessadas.

A componente prática, contemplada na segunda parte deste trabalho, aborda a aplicação do plano proposto em um projeto estratégico de um banco público no Brasil com o intuito de servir de experiência para sugestão de adoção de forma corporativa na empresa.

No final desta investigação, serão apresentadas as conclusões, as limitações e as sugestões de pesquisas futuras que poderão ser realizadas por outros pesquisadores.

PARTE I – Revisão de Literatura

O próximo capítulo apresenta o embasamento teórico iniciando com os conceitos básicos de projeto e de partes interessadas, a importância da gestão de projetos, o papel do Escritório de Projetos nas empresas e a relevância da gestão das partes interessadas no sucesso dos projetos. Em seguida são abordados os processos, as metodologias e as ferramentas utilizadas em trabalhos científicos anteriores que servirão de base para a construção de uma metodologia de gestão de partes interessadas em gestão de projetos a ser aplicada em um estudo de caso.

CAPÍTULO II

2.1 Conceito de projeto

Cleland e Kerzner (1985) definem projetos como uma unidade temporária com o intuito de alcançar determinado objetivo, composto por recursos humanos e não humanos.

Kerzner (2009), complementando o conceito anterior, diz que se considera projeto uma série de tarefas e atividades que tenham objetivo específico, foco na criação de valor para o negócio, com começo e fim pré-definidos, tenham recursos limitados, que sejam multifuncionais e consumam recursos humanos e não humanos.

Concordando, Carvalho e Rabechini Jr. (2006) afirmam que projeto é uma organização temporária com um objetivo e um propósito específico, e acrescentam os pontos de restrição: orçamento, prazo, riscos, e expectativa de desempenho pré-definidos.

Todos os autores concordam quanto ao aspecto temporário do projeto, com o intuito de atingir um objetivo comum e com vistas a manter a competitividade e a longevidade da empresa. Para isso as empresas precisam aprimorar sua capacidade de adaptação aos novos mercados constantemente e de forma cada vez mais ágil. A capacidade de inovar e mudar é outro fator determinante para a sobrevivência e evolução das empresas. Em decorrência dessa necessidade, uma solução para agilizar a mudança é a constituição de projetos como unidades temporárias, compostos por

recursos humanos e não humanos, para implementação de mudanças que permitam a continuidade da empresa.

Concordando com essa ideia, Gomes *et alii.* (2017) constatam que as constantes e dinâmicas exigências do mercado exigem que as organizações ofereçam produtos e serviços inovadores de forma rápida e eficaz, tornando-se necessário que as organizações mudem sua forma de pensar e operar para que possam evoluir.

2.2 Conceito de partes interessadas

Conforme Lemos (2016), *stakeholder*, na língua inglesa, decorre da união da palavra *stake* com a palavra *holder*. Na língua portuguesa, *stake* tem vários significados: “estaca”, “poste” ou “mourão”, “prêmio”, “risco”, “aposta”, “dinheiro apostado”, “interesse” ou “parte”. Já a palavra *holder* significa: “proprietário”, “dono” ou “arrendatário”. Sendo assim, na língua portuguesa, a tradução de *stakeholder* resulta na expressão “Parte Interessada”.

Elias *et alii.* (2002) e Castro e Arruda (2017) dizem que o interesse pelo conhecimento sobre as partes interessadas iniciou na década de 1980 e teve como marco a publicação do livro de Edward R. Freeman (1984), *Strategic Management – A Stakeholder Approach*. No entanto, o próprio Freeman afirma que a origem do termo “*stakeholder*” na literatura sobre gestão surgiu em 1963, quando a palavra apareceu em um memorando internacional na *Stanford Research Institute*. Na ocasião foi definido como aquele grupo cujo apoio seria essencial para a existência da organização. Nessa ocasião o conceito central se referia à sobrevivência, ou seja, sem o apoio desses grupos chave, a empresa não sobreviveria. Durante as décadas seguintes, houve divergências e convergências sobre o assunto até que, em 1984, a maioria dos pesquisadores reconhece o livro de Freeman (1984) como um marco na literatura no campo de *stakeholders*. Em seu livro, Freeman (1984, p. 46) define *stakeholders* como “qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da empresa”.

Kerzner (2009) compreende os *stakeholders* como organizações, grupos ou indivíduos que podem ser impactados de forma a serem favoráveis ou desfavoráveis por um determinado projeto.

Após a constatação da influência das partes interessadas no sucesso ou insucesso dos projetos esses indivíduos passaram a ser alvo de interesse na gestão de projetos. Segundo Bourne (2005), a percepção das partes interessadas sobre o valor das entregas dos projetos, aliada ao tipo de relacionamento com seus participantes, pode determinar o fracasso ou o sucesso dos projetos. No passado o foco estava direcionado aos controles de escopo, cronograma e orçamento, mas atualmente o que se vê é a necessidade de dar importância também aos relacionamentos com as partes interessadas, com vistas ao aumento de chances de sucesso do projeto.

A influência das partes interessadas nos projetos não ocorre de forma estática, ocorre de forma dinâmica no decorrer de todo o tempo do projeto. Sendo assim, faz-se necessário o gerenciamento das partes interessadas em cada etapa do projeto. Concordando, Molwus (2014) diz que tanto os interesses como a influência e o poder das partes interessadas são dinâmicos, entre eles e o projeto, bem como entre eles mesmos, durante todo o ciclo de vida do projeto.

Para que possam ser gerenciadas com mais assertividade, as partes interessadas devem ser identificadas, classificadas e seu nível de engajamento atualizado a cada fase do projeto ou quando houver uma mudança significativa das partes interessadas. Vários autores sugerem metodologias e ferramentas para o gerenciamento de partes interessadas. Consta, no final desse capítulo, um quadro mostrando as mais citadas a partir de pesquisa em literatura sobre o assunto.

2.3 Gerenciamento de projetos

Com o intuito de aumentar a produtividade e a qualidade das entregas nos prazos prometidos e dentro dos custos previstos, o gerenciamento de projetos vem se tornando uma prática nas organizações. Concordando, Damasceno *et alii.* (2015) dizem que a área de gestão de projetos tem tido destaque nas empresas, com o objetivo de buscar a assertividade na execução dos projetos e trazer vantagem competitiva no mercado com vistas a aumentar a qualidade e reduzir custos ao longo de todas as fases do projeto. Complementando, Nesello e Fachinelli (2017) definem restrições como sendo o escopo, o prazo e o custo, entre outros, e dizem que o processo de gerenciamento de projetos tenta equilibrar essas restrições antagônicas que variam conforme as características de cada projeto. Ainda sobre o tema, Da Rosa e Esteves (2017, p. 14) dizem:

A gestão profissional de projetos tem se mostrado eficaz por conseguir alcançar os resultados desejados dentro do prazo e do orçamento pré-estabelecidos, garantindo as entregas dentro do padrão de qualidade definido. Pode ser aplicada em empreendimentos de qualquer nível de complexidade e em qualquer segmento de negócio.

O caráter dinâmico das organizações exige eficiência no gerenciamento de projetos com o intuito de alcançar seus objetivos. Gonçalves e Campos (2016) ressaltam, em seu livro *O Fator Humano na Liderança de Projetos*, o conceito singular de cada projeto. Segundo eles, considerando as organizações como entes ‘vivos’ em constantes mudanças, não existem dois projetos iguais uma vez que afetam pessoas e culturas diferentes em momentos diferentes. No entanto, mesmo sendo únicos, recomendam a utilização de metodologias, ferramentas adequadas e boas práticas de gestão com o intuito de minimizar os riscos de insucesso dos projetos.

O Guia PMBOK (2017) cita 47 processos de gerenciamento agrupados por cinco fases (iniciação e planejamento, aquisições, execução, monitoramento e controle, encerramento) e em dez áreas de conhecimento (integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições e partes interessadas).

Carvalho e Rabechini (2006, p. 15) definem o ciclo de vida do projeto em quatro fases: “O gerenciamento de projeto inclui planejamento, organização, supervisão e controle de todos os aspectos do projeto, em um processo contínuo, para alcançar seus objetivos”.

Posteriormente, Gonçalves e Campos (2016, propõem uma etapa adicional ao ciclo de vida dos projetos para garantir a consolidação das mudanças implementadas: a etapa da Produção. Segundo eles, é preciso acompanhar a fase pós-implantação de uma mudança até que ela se esteja consolidada. A Figura 1 apresenta as fases do projeto tradicionais com o acréscimo da fase Produção proposta por Gonçalves e Campos (2016).

Figura 1 – Fases do Projeto



Fonte: Gonçalves e Campos (2016, p. 29).

Sobre o ciclo de vida no gerenciamento de projetos, Nesello e Fachinelli (2017, p. 51) dizem:

As abordagens de gerenciamento de projetos diferenciam-se entre si, entre outros critérios, pelo seu ciclo de vida. Em extremos, temos os projetos com ciclos de vida preditivos (direcionados ao planejamento) e os projetos com ciclos de vida adaptativos (direcionados à mudança).

Ainda segundo Nesello e Fachinelli (2017), a abordagem ágil começou a ter destaque na década de 1990 sendo ratificado pelo ‘Manifesto Ágil’ em 2001, voltado para desenvolvimento de *software*. Esse manifesto ressalta a valorização dos indivíduos e suas necessidades em contraponto aos processos e às ferramentas priorizados pela abordagem preditivas ou previsíveis. Nos projetos preditivos suas entregas e produtos são definidos no início, e, quando há mudanças, essas geram grande impacto. Já os projetos adaptativos são direcionados por entregas cujo detalhamento ocorre somente por ocasião do início de cada uma delas. Além disso, o projeto, para ser considerado de abordagem ágil, deve ser: adaptável, flexível, incremental, iterativo, colaborativo, orientado às pessoas, enxuto e com prazo restrito.

Nesse contexto, Conforto *et alii*. (2015) afirmam que, em decorrência do aumento da complexidade dos projetos, as empresas estão buscando soluções adaptativas com entregas menores, em maior volume e maior proximidade com o cliente.

2.4 Escritórios de Projetos

Kerzner (2006) diz que, com o aumento no número de projetos gerenciados pelas empresas, a partir da década de 1990, surgiram os Escritórios de Gerenciamento

de Projetos (*Project Management Office* – PMO), tendo como objetivo apoiar a gestão de projetos mediante implantação de metodologias e ferramentas com esse propósito.

No entanto Vargas (2003) alerta para a mudança de cultura de trabalho nas instituições ao implantar um PMO, que passam a enfatizar a responsabilidade e o comprometimento em detrimento de poder e hierarquia. O foco passa a ser a administração por resultado, competitividade, exigindo mais flexibilidade e confiança mútua da equipe.

Essas unidades formais, nos organogramas das empresas, têm como objetivo dar suporte à implantação e ao gerenciamento dos projetos a partir da definição de normativos, processos, metodologias e ferramentas de gerenciamento de forma institucional, com acompanhamento periódico, com vistas ao alcance de seus objetivos. Sobre o papel do PMO, nas organizações, Amaral (2015, p. 9) resume:

As funções e papéis de um PMO são diversos, passando por suporte em gerenciamento de projetos, elaboração e manutenção de métodos e padrões, consultoria e aconselhamento, treinamento e acompanhamento dos profissionais em gerenciamento de projetos.

2.5 Gerenciamento das partes interessadas do projeto

Cleland (2002) define partes interessadas como as partes envolvidas direta e indiretamente no projeto, cuja gestão é fundamental para alcançar seu sucesso. Molwus (2014) complementa dizendo que a estratégia de gestão de partes interessadas tem sido importante para alcançar o sucesso do projeto.

Segundo Pinto e Kharbanda (1996), são muitos os fatores que influenciam no sucesso de um projeto, mas, com certeza, o projeto será um fracasso se ele for gerenciado sem levar em conta o poder de suas partes interessadas.

Concordando com a importância da gestão de partes interessadas na gestão de projetos, Bourne (2005) afirma que as expectativas e as percepções das partes interessadas influenciam no sucesso ou no fracasso de um projeto. Ainda segundo Bourne (2005), são fatores importantes para o gerenciamento das partes interessadas: a capacidade e a disposição dos gerentes de projetos gerenciarem políticas organizacionais, o ambiente do projeto, a rede de relacionamentos dentro e fora do

projeto, os comportamentos de liderança, as habilidades e os conhecimentos necessários para operar dentro da estrutura política do ambiente da organização executora.

Trentim (2013) afirma que a definição dos objetivos do projeto deve se basear nas necessidades das partes interessadas. Sendo assim, o autor ressalta a importância de gerenciar o projeto para as partes interessadas efetivamente, como estratégia de gerenciamento das partes interessadas em projetos.

Considerando que o sucesso do projeto depende em última instância da satisfação das partes interessadas, é preciso identificar suas expectativas e tê-las sempre alinhadas com os objetivos do projeto. Borges e Carvalho (2015) afirmam ser importante a distinção entre o sucesso do projeto e o sucesso do gerenciamento do projeto. Enquanto o primeiro se mede por meio de avaliação de critérios como prazo, custo e qualidade das entregas, o segundo se mede pela satisfação dos objetivos das suas partes interessadas.

Para que os desejos das partes interessadas tenham mais chances de serem atendidos, faz-se necessária a definição de estratégias de seu gerenciamento contínuo, de forma a mantê-los informados e engajados durante todo o ciclo de vida do projeto. Com o envolvimento das partes interessadas ao longo do projeto, as suas entregas têm mais chance de cumprir o objetivo maior de agregar valor ao negócio.

Concordando, Freeman (1984) complementa que, além da identificação das partes interessadas, é preciso conhecer seus interesses e suas expectativas em relação ao projeto para que se possa definir estratégias de engajamento, sem, no entanto, prejudicar o relacionamento entre elas.

No entanto, segundo Fassin (2009), considerando a escassez de recursos, as empresas não conseguem satisfazer todas as expectativas das partes interessadas, sendo recomendado priorizar seus esforços no desenvolvimento e implantação das necessidades mais relevantes para sua sobrevivência.

Sendo assim, as entregas do projeto devem ser priorizadas e alinhadas às expectativas das partes interessadas prioritárias. Mas como saber quais são as partes interessadas prioritárias? Como torná-las engajadas durante todo o ciclo de vida dos

projetos? Vários autores sugerem processos, metodologias e ferramentas de suporte ao gerenciamento e engajamento de partes interessadas em projetos.

2.6 Processos de gestão de partes interessadas

Segundo Gonçalves e Campos (2016), na etapa de iniciação do projeto, a primeira versão do mapa das partes interessadas deve ser desenvolvida e, ao longo do projeto, reavaliada e atualizada constantemente. Sua elaboração deve envolver toda a equipe de gestão do projeto para obter diferentes perspectivas e identificar convergência nas percepções de várias pessoas. Ao encontro dessa ideia, Molwus (2014) diz que a verificação do engajamento das partes interessadas deve ocorrer não somente na fase inicial, mas também durante todo o ciclo de vida do projeto.

Com o intuito de subsidiar a escolha do processo e da metodologia de gerenciamento de partes interessadas a serem implantados em um banco público, constam segmentadas no Quadro 1 propostas de alguns autores sobre processos de gerenciamento de partes interessadas.

Quadro 1 – Processos de gerenciamento de partes interessadas

Autor	Processos de gerenciamento de partes interessadas
Kretan <i>et alii.</i> (2009)	<ol style="list-style-type: none">1) Identificar Missão e Visão do Projeto.2) Identificar <i>stakeholders</i>.3) Categorizar / priorizar os <i>stakeholders</i>.4) Definir estratégias de engajamento dos <i>stakeholders</i>.5) Elaborar plano de gerenciamento de <i>stakeholders</i>.
Hanashiro <i>et alii.</i> (2007)	<ol style="list-style-type: none">1) Identificar os <i>stakeholders</i> relevantes para a organização.2) Identificar o subconjunto de <i>stakeholders</i>-chave.3) Diagnosticar os <i>stakeholders</i>-chave.4) Formular estratégias genéricas que envolvam os <i>stakeholders</i>.5) Implementar estratégias genéricas para os <i>stakeholders</i>-chave.
Trentim (2013)	<ol style="list-style-type: none">1) Listar todas as partes interessadas.

	<ol style="list-style-type: none"> 2) Avaliar sua força e priorizar. 3) Estabelecer os recursos disponíveis. 4) Decidir a forma de envolver e engajar. 5) Consultar os resultados (<i>feedback</i>) e retroalimentar.
Guia PMBOK, (2017)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Identificar as Partes Interessadas (Fase iniciação). 2) Planejar o Engajamento das Partes Interessadas (Fase de planejamento). 3) Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas (Fase de execução). 4) Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas (Fase de monitoramento e controle).
Glória Jr. <i>et alii.</i> (2018)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Identificação das partes interessadas. 2) Planejar o gerenciamento das partes interessadas. 3) Gerenciar o engajamento das partes interessadas. 4) Controlar o engajamento das partes interessadas.

Fonte: A Autora.

Todos os autores são unânimes em propor as etapas de identificação das partes interessadas, suas necessidades e expectativas, agrupando-as por critérios pré-definidos, de forma que possam ter suas demandas priorizadas. Também citam as etapas de planejamento das estratégias de engajamento de partes interessadas com respectiva implementação e monitoramento dessas estratégias.

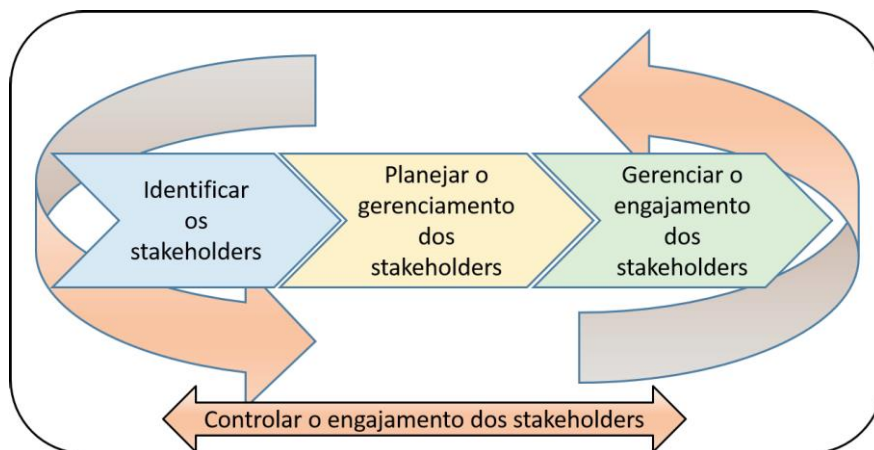
Kretan *et alii.* (2009), além das etapas citadas no parágrafo anterior, propõem a identificação e a divulgação permanente, por parte do gerente e da equipe do projeto, da missão e da visão do projeto. Ele acredita que essa atitude tem papel importante na continuidade do apoio das partes interessadas.

Hanashiro *et alii.* (2007) recomendam focar nos *stakeholders*-chave, ou seja, nas partes interessadas relevantes para a organização, sejam eles internos ou externos, que apresentam aspectos positivos e negativos, que apoiam ou não a empresa, e os que se posicionam de forma marginal.

Trentim (2013) sugere inicialmente elaborar uma lista com todos os *stakeholders* que poderiam ter interesse positivo ou negativo no projeto. Em seguida ressalta a importância de reduzir essa lista, priorizando os *stakeholders* em ordem de maior importância de acordo com os resultados esperados. Também reforça a necessidade de obter *feedback* e reavaliar de forma cíclica o processo definido.

O Guia PMBOK (2017), conforme representado na Figura 2, sugere o gerenciamento das partes interessadas com ênfase nas etapas do ciclo de vida do gerenciamento de projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle. Recomenda que o gerenciamento de partes interessadas ocorra durante todo o ciclo de vida do projeto e não somente na fase de iniciação. Concordando, Gonçalves e Campos (2016) dizem que o mapeamento dos *stakeholders* deve ser feito não somente na etapa de iniciação do projeto e atualizado nas demais etapas, ou seja, ao longo de toda a vida do projeto. Com o intuito de captar visões diferentes, a construção do mapa de *stakeholders* deve envolver toda a equipe de gestão do projeto.

Figura 2 – Visão geral do gerenciamento dos stakeholders



Fonte: Guia PMBOK (2017).

2.7 Propostas de identificação de partes interessadas

Segundo Bertholdo *et alii.* (2018), com o intuito de garantir o sucesso do projeto, o processo de gerenciamento de partes interessadas é responsável pela integração e pelo gerenciamento das expectativas dos *stakeholders*. Esse processo

começa com a identificação das partes interessadas e ocorre de forma contínua ao longo do ciclo de vida. O Quadro 2 destaca propostas de autores em trabalhos pesquisados.

Quadro 2 – Propostas para identificação e segmentação em categorias de partes interessadas

Autores	Identificação e segmentação em categorias de partes interessadas
Jawahar e McLaughlin (2001)	Categorias: Credores, funcionários, fornecedores e associações comerciais, acionistas, clientes, governos, comunidades e grupos ambientais.
Buysse e Verbeke (2003)	Categorias: Clientes locais, clientes internacionais, fornecedores internacionais, fornecedores locais, empregados, acionistas, instituições financeiras, concorrentes internacionais, concorrentes locais, signatários internacionais, mídia, ONGs, governo nacional (e regional) e órgãos públicos locais.
Valle (2015)	Categorias: clientes ou usuários do produto do projeto; patrocinador e investidor; gerente do projeto; equipe do projeto; familiares de membros da equipe do projeto; organização ou empresa executora do projeto; comunidade; sociedade; Estado (aparelho administrativo e o sistema constitucional-legal); gerações futuras.
Mulcahy (2013)	Registro do mapeamento de partes interessadas conforme modelo pré-definido, identificando seu cargo, papel no projeto, informações para contato, principais requisitos e expectativas, influência e impacto, atitude em relação ao projeto e as classificações em que o indivíduo se enquadra.

Fonte: A Autora.

Jawahar e McLaughlin (2001) e de Buysse e Verbeke (2003) propõem categorias de *stakeholders* similares. Os últimos autores subdividiram as categorias de clientes, fornecedores e governo em locais e internacionais e acrescentaram os concorrentes, também segmentados em locais e internacionais, signatários, mídia e instituições financeiras.

Valle (2015) inclui as categorias de patrocinador, destacando o gerente de projeto como uma categoria separada da equipe do projeto e inserindo uma categoria específica para seus familiares. Outra categoria proposta de forma diferente dos demais citados é a categoria de gerações futuras.

Mulcahy (2013) sugere registrar em um único mapa os dados de identificação das partes interessadas, suas expectativas e sua classificação referente ao seu grau de interesse e poder em relação ao projeto.

2.8 Propostas de classificação de partes interessadas

Castro e Arruda (2017) concordam com o pensamento de Friedman e Miles (2006) quanto à importância da categorização das partes interessadas, com o intuito de permitir ao gestor do projeto focar seus esforços nos indivíduos relevantes para o sucesso da empresa, de modo que garanta sua continuidade no mercado. No Quadro 3, constam algumas propostas publicadas em trabalhos anteriores, desde o clássico Freeman (1984) até a proposta mais recente de Lemos (2016).

Quadro 3 - Propostas de classificação de partes interessadas

Autores originais	Classificação de partes interessadas
Freeman (1984)	Racional; Processual e Transacional.
Clarkson (1995)	Primários ou Secundários.
Brito e Terra (2009)	Diretos ou Indiretos.
Gonçalves e Campos (2016)	Diretos ou Indiretos. Interno ou Externos (em relação à organização). Individualmente ou como grupo.
Lemos (2016)	Interno ou Externo à empresa.

Fonte: A Autora.

Freeman (1984) enfatiza a construção de uma abordagem para a gestão que leva o ambiente externo em conta de forma sistemática. Segundo ele, no nível racional, se tem uma compreensão das partes interessadas da organização, quais são suas expectativas e grau de poder e interesse em relação ao projeto. No nível do processo, é necessário entender como a organização gerencia, implícita ou explicitamente, seu relacionamento com os *stakeholders* e se esses processos estão aderentes ao mapa de

partes interessadas racional da organização. E no nível transacional, aborda-se a análise do conjunto de transações entre suas partes interessadas e a organização, verificando se essas transações estão aderentes ao mapa das partes interessadas e aos processos organizacionais da empresa.

Clarkson (1995) sugere a classificação em *stakeholders* primários e secundários. Os *stakeholders* primários são aqueles relevantes para a sobrevivência da empresa, como, por exemplo, acionistas, investidores, funcionários, clientes, fornecedores e governo. Define *stakeholders* secundários como sendo as partes interessadas que influenciam, ou são influenciados pela empresa, mas que não são imprescindíveis para sua sobrevivência como, por exemplo, a mídia que pode influenciar a opinião do público em relação à imagem da empresa.

Brito e Terra (2009) consideram um grupo direto, composto por acionistas, instituições financeiras, empregados, fornecedores e clientes, e outro indireto, composto por comunidades, governo, mídia, grupos de interesse, concorrência e grupos de defesa de interesses.

Gonçalves e Campos (2016) propõem elencar todos os envolvidos direta ou indiretamente na mudança, quer sejam de fora ou de dentro da organização, sendo relacionados individualmente ou como grupo.

Lemos (2016) classifica as partes interessadas identificadas em interno e externo à empresa. São exemplos de *stakeholders* internos: patrocinador, gerente do projeto, equipe do projeto, unidades organizacionais da empresa, e externos: cliente, fornecedores, distribuidores, revendedor ou distribuidor, governo.

2.9 Propostas de identificação do nível de engajamento de partes interessadas

Referente ao nível de engajamento das partes interessadas, Glória Jr. *et alii*. (2018) dizem que cada parte interessada tem um nível de engajamento no projeto. Esse nível de engajamento pode ser obtido mediante entrevistas, questionários ou análise documental.

Ayatah (2012) alerta para a necessidade de adotar estratégias claras para com as partes interessadas. Isso requer conhecê-los e priorizá-los, pois, dependendo de quem

são e de quais são seus interesses, é possível descobrir as maneiras mais apropriadas de mantê-los envolvidos. A análise das partes interessadas deve ajudar nessa priorização.

O Quadro 4 apresenta diferentes classificações de partes interessadas adotados pelos estudiosos no assunto e baseados em determinados atributos e disposição para apoiar ou se opor ao projeto. Alguns pesquisadores combinaram classificações anteriores com as próprias propostas.

Quadro 4 – Propostas de classificação do nível de engajamento das partes interessadas

Autores	Classificação do nível de engajamento das partes interessadas
Savage <i>et alii.</i> (1991)	Quatro tipos de acordo com a disposição de apoiar o projeto.
Mendelow (1991)	Matriz de Poder x Interesse.
Mitchell <i>et alii.</i> (1997)	Combinação dos atributos de poder, legitimidade e urgência.
McElroy e Mills (2000)	Cinco níveis diferentes em relação à posição que pode ser tomada por um <i>stakeholder</i> .
Newcombe (2003)	Matrizes de Poder x Previsibilidade, de Poder x Interesse resultando em 4 categorias de cada matriz.
Bourne e Walker (2005)	Matriz de Impacto Potencial e a probabilidade de que essa condição possa ocorrer; Índice de Interesse – Impacto; mede a influência potencial e mais recente, legitimidade e urgência.
Polacchini (2016)	Matrizes de Poder / Interesse; Poder/ Influência; Impacto / Influência e Poder / Legitimidade / Urgência.
Gonçalves e Campos (2016)	Classificação de acordo com a capacidade de influenciar as decisões e o rumo do projeto (4 tipos); Qualificação segundo sua adesão provável à mudança (6 tipos).
Guia PMBOK (2017)	Matriz de avaliação do nível de engajamento.

Fonte: A Autora.

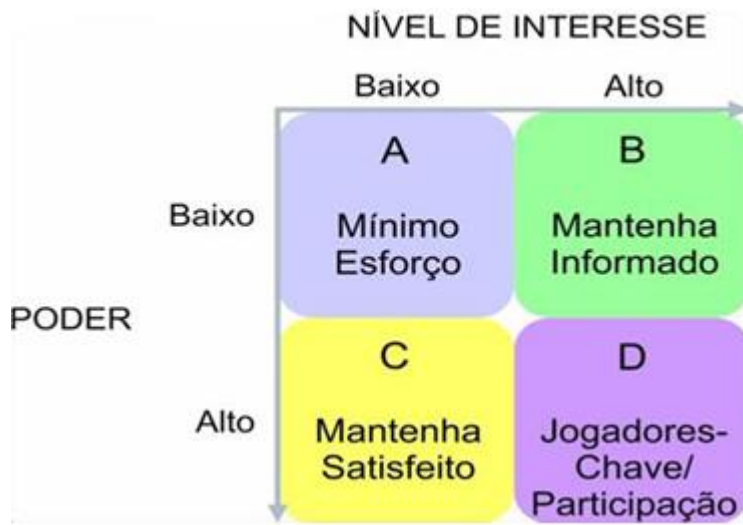
Savage *et alii.* (1991) classificam as partes interessadas em quatro tipos de acordo com a disposição de apoiar ou ameaçar o projeto e recomendam as respectivas estratégias para seu gerenciamento.

- Solidário, com baixa propensão a apoiar com baixo potencial de ameaça e alto potencial de cooperação: classificação ideal.
- Misto ou ambíguo, com alto potencial de ajuda e, também, alto potencial de ameaça.
- Marginais, não possuem elevado potencial de ameaça nem de cooperação: monitorar sempre e apoiá-los nas decisões importantes para eles.
- Não solidário, indispostos a cooperar, com alto poder de ameaça e baixo potencial de cooperação.

Outra metodologia muito citada na literatura de gerenciamento de partes interessadas é a Matriz Poder x Interesse de Mendelow (1991), apresentada na Figura 3, que resulta em quatro tipos de classificação:

- Baixo Poder e Baixo Interesse. Seu baixo interesse e poder torna-o aberto à influência. Eles são mais influenciáveis do que outros a aceitar o que é dito e seguir as instruções: Monitore (Mínimo esforço).
- Baixo Poder e Alto Interesse. Essas partes interessadas estão envolvidas na estratégia, mas não têm o poder de fazer qualquer coisa: Mantenha Informado.
- Alto Poder e Baixo Interesse. Recomenda-se manter estas partes interessadas tranquilas e satisfeitas com os resultados do projeto: Mantenha Satisfeito.
- Alto Poder e Alto Interesse. Essas partes interessadas são os principais fatores de mudança. O gestor precisa comunicar com frequência os planos e discutir continuamente questões de implementação: Jogadores Chave.

Figura 3 – Matriz de nível de poder e de interesse



Fonte: Mendelow (1991).

Uma das propostas mais citadas na literatura de partes interessadas é a proposta de classificação das partes interessadas pela combinação dos atributos poder, legitimidade e urgência de Mitchell *et alii.* (1997), em que:

- Poder: a capacidade de uma parte interessada de influenciar a ação de outras partes interessadas, ou o processo de tomada de decisão do projeto, de forma positiva ou negativa. Isso pode ser adquirido, mas também pode ser perdido a qualquer momento.
- Legitimidade: a validade percebida da reivindicação das partes interessadas. Também pode ser definido em termos de partes interessadas que suportam alguns riscos em relação ao projeto que podem ser benéficos ou prejudiciais ao projeto.
- Urgência: grau de atenção e urgência requeridos, referentes às reivindicações das partes interessadas.

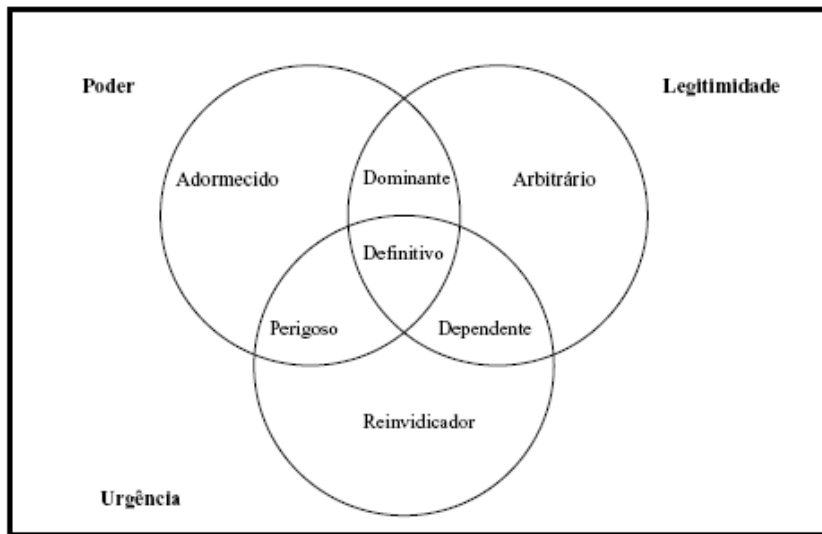
Walker *et alii.* (2008), na sua interpretação da proposta de Mitchell *et alii.* (1997), acrescentam mais um atributo: Proximidade, que se refere ao nível de associação das partes interessadas em relação ao projeto. Dependendo de sua proximidade, eles podem ter envolvimento direto no projeto ou operar remotamente a

partir do projeto. Yang *et alii.* (2009) acreditam que a utilização do atributo de proximidade em vez de legitimidade poderia ser mais útil, porque a proximidade como um atributo é mais fácil de operacionalizar, enquanto o atributo de legitimidade é impreciso e difícil de explicar.

A combinação dos três atributos supracitados (poder, legitimidade e urgência), representada na Figura 4, resulta em sete tipos de partes interessadas:

- **Dormente ou Adormecido:** possui apenas o atributo poder que é anulado uma vez que não detém a legitimidade necessária para utilizá-lo.
- **Discricionário ou Arbitrário:** detém apenas legitimidade, ou seja, detém o atributo legitimidade, mas não dispõe de poder e urgência. Os gestores podem ou não desenvolver uma relação com essas partes interessadas.
- **Exigente ou Reivindicador:** detém apenas urgência, ou seja, apresenta reivindicações urgentes, mas não tem poder e legitimidade. Ele é cansativo, mas não oferece perigo.
- **Dominante:** possui poder e legitimidade, ou seja, é poderoso, e legítimo, mas não possui o atributo urgência. Apesar de receber atenção dos gestores, não é considerado o ator principal.
- **Perigoso:** detém poder e urgência, mas não tem legitimidade. É considerada uma parte coercitiva, se mostrando às vezes violenta. Recomenda-se identificação prévia com o intuito de evitar situações de perigo para a empresa.
- **Dependente:** detém urgência e legitimidade, mas não exercem poder. Precisam da ajuda de outras partes interessadas com o poder necessário para atender sua vontade.
- **Definitivo:** detém poder, legitimidade e urgência. Os gestores devem dar atenção e prioridade a essa parte interessada. Recomenda-se atendimento imediato de suas reivindicações.

Figura 4 - Tipologia de partes interessadas



Fonte: Adaptado de Mitchell *et alii.* (1997).

Outros autores também sugerem a classificação de partes interessadas em matrizes. Newcombe (2003) propõe a classificação pela Matriz de Poder e Previsibilidade associada à classificação pela Matriz de Poder x Interesse de Mendelow (1991). A classificação pela Matriz de Poder x Previsibilidade ocorre de acordo com a probabilidade de eles tentarem impor suas expectativas sobre o projeto denominado ‘previsibilidade’, que poderia ser alto ou baixo, e se eles têm os meios para fazê-lo, chamado de ‘poder’, que também poderia seja alto ou baixo:

- Baixo poder e baixa previsibilidade: são imprevisíveis, mas gerenciáveis.
- Baixo poder e alta previsibilidade: podem apresentar alguns problemas.
- Alto poder e baixa previsibilidade: representam o maior perigo ou oportunidade para o projeto.
- Alto poder e alta previsibilidade: são poderosos, mas previsíveis.

Bourne e Walker (2005) classificam as partes interessadas em três etapas:

- De acordo com o resultado da avaliação do nível de IMPACTO POTENCIAL e da PROBABILIDADE de que essa condição possa ocorrer.

- Consideram o índice de INTERESSE – IMPACTO cujas variáveis são o nível de interesse / probabilidade de impacto e o nível de influência / nível de impacto.
- Colocando em uma escala de 1 a 5, Mitchell *et alii.* (1997) propõem, em vez de uma medida de várias características das partes interessadas, medir a influência potencial e mais recente, legitimidade e urgência.

Alguns autores desenvolveram metodologias derivadas de outra, tais como Olander (2007) que combinou as bases de Mitchell *et alii.* (1997) e Bourne e Walker (2005). A partir dessa combinação, criou um processo de classificação de partes interessadas em quatro etapas com o intuito de definir o nível de interesse e impacto no projeto, atribuindo valores em uma escala de 1 a 5, com 1 = muito baixo e 5 = muito alto. Ao final do processo proposto, é possível identificar as partes interessadas a favor ou contra o projeto.

- Determina o índice de impacto sobre o interesse investido pelas partes interessadas.
- Avalia a natureza do impacto das partes interessadas através de um valor de atributos baseado na posse de poder, legitimidade e urgência.
- Avalia um valor de posição.
- Calcula o índice de impacto para cada parte interessada usando os valores dos itens anteriores, e soma o total geral para as partes interessadas obtendo o índice de impacto das partes interessadas no projeto.

O resultado corresponde à classificação de acordo com as atitudes das partes interessadas em relação ao projeto (proponentes ou opositores do projeto), variando o resultado de -1 até 1, em que:

- Oposição ativa ocorre quando Pos = -1.
- Oposição passiva ocorre quando Pos = -0,5.
- Não comprometido ocorre quando Pos = 0.
- Apoio passivo ocorre quando Pos = 0,5.
- Apoio ativo ocorre quando Pos = 1.

Isso significa que as partes interessadas que possuem valores de posições menores que zero (0) tendem a se opor ao progresso do projeto enquanto as partes interessadas com valores de posição acima de zero (0) provavelmente apoiarão o projeto.

McElroy e Mills (2000) também classificam as partes interessadas em opositores e apoiadores do projeto. Oferecem cinco níveis diferentes em relação à posição que pode ser tomada por uma parte interessada:

- Oposição ativa.
- Oposição passiva.
- Indiferente.
- Apoio passivo.
- Suporte ativo.

Caputo (2013) criou um mapa de gerenciamento de partes interessadas juntando as primeiras teorias: Mitchell *et alii.* (1997) e as abordagens de McElroy e Mills (2000). Nessa nova abordagem, Caputo (2013) propõe que os gerentes possam tomar decisões e ações adequadas a fim de atenuar as oposições e acentuar os apoios.

A proposta de Polancchini (2016) utiliza, além da classificação de partes interessadas pelos atributos poder x legitimidade e urgência de Mitchell (1997) e da Matriz Poder x Interesse de Mendelow (1991), análise e agrupamento das partes interessadas de acordo com seu Poder x Influência (nível de autoridade versus nível de envolvimento ativo no projeto) e sua Influência x Impacto (nível de envolvimento ativo no projeto versus capacidade de efetuar mudanças no plano ou execução do projeto).

Gonçalves e Campos (2016) indicam, após elencar todos os envolvidos na mudança, a classificação das partes interessadas segundo sua capacidade de influenciar as decisões e o rumo do projeto (4 tipos) e, em seguida, a qualificação segundo sua adesão provável à mudança (6 tipos).

- Classificação pela capacidade de influenciar:

- a. Decisores: principais atores decisores do projeto. Seu engajamento e seu compromisso são essenciais para o sucesso do projeto.
 - b. Influenciadores diretos: não têm poder de decidir, mas influenciam diretamente os decisores.
 - c. Influenciadores indiretos: não têm poder de decisão, mas são formadores de opinião e têm influência no engajamento de outras partes interessadas. Podem influenciar os influenciadores diretos ou mesmo os decisores.
 - d. Espectadores: sentem a mudança, mas individualmente não têm poder sobre o projeto. No entanto, em grupo podem ter influência antagonica, principalmente na fase de sustentação do projeto.
- Qualificação segundo a adesão provável à mudança:
 - a. Vendedores: são os que apoiam e vendem o projeto. O patrocinador deve ter essa postura.
 - b. Suporte: apoiam desde que entendam o propósito.
 - c. Instáveis: falta posicionamento entre apoiar ou resistir à mudança. Ocorrem mais frequentemente no início do projeto.
 - d. Prováveis resistentes: é aquele instável, que, pelo seu histórico, é resistente às mudanças, podendo se tornar um antagonista.
 - e. Boicotadores abertos: resistem abertamente à mudança e não escondem sua insatisfação.
 - f. Boicotadores velados: aparentemente estão a favor da mudança, mas na verdade são opositores a ela. Usualmente, seus comportamentos são incoerentes perante a equipe e o patrocinador. É tipo o mais perigoso e necessita de atenção especial para evitar que consigam prejudicar o projeto.

O Guia PMBOK (2017) recomenda a construção da matriz de avaliação do nível de engajamento das partes interessadas, conforme visto no Quadro 5, que resulta nos tipos:

- Desinformado, aquele que não detém conhecimento do projeto e de seus impactos potenciais.
- Resistente, conhece o projeto e seus impactos potenciais, mas resiste à mudança.
- Neutro, conhece o projeto, mas ainda assim, resiste à mudança.
- Apoia, conhece o projeto e seus impactos potenciais, e apoia a mudança.
- Lidera, conhece o projeto e “lidera” a equipe. É ativamente engajado em garantir o sucesso do projeto.

Quadro 5 – Matriz de avaliação do nível de engajamento das partes interessadas

Parte interessada	Desinformada	Resistente	Neutra	Apoiadora	Líder
Parte interessada 1	C			D	
Parte interessada 2			C	D	
Parte interessada 3				D C	

Fonte – Guia PMBOK (2017).

2.10 Propostas de ferramentas de suporte de gerenciamento de partes interessadas

Após as etapas de identificação e classificação das partes interessadas, os pesquisadores sugerem a definição de estratégias específicas e o gerenciamento para cada tipo de parte interessada não só na iniciação do projeto, mas em seu ciclo de vida.

Ferramentas de apoio surgiram com o intuito de facilitar a identificação, a classificação, a comunicação e o monitoramento da eficácia da execução das estratégias

de engajamento das partes interessadas. Algumas delas estão explicitadas no Quadro 6 e são comentadas em seguida.

Quadro 6 - Propostas de ferramentas de suporte de gerenciamento de partes interessadas

Autor	Ferramentas de suporte de gerenciamento de partes interessadas
Bourne (2005)	Ferramentas de gerenciamento de partes interessadas <i>StakeholderCircle</i> .
Molwus (2014)	Ferramentas de engajamento de partes interessadas <i>Design Charrette</i> e Técnica <i>Delph</i> .
Lemos (2016)	Ferramenta de verificação do nível de engajamento de partes interessadas. Ferramenta de Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) - <i>Moodle (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment)</i> . Ferramenta de Comunicação por vídeo conferência: <i>GoToMeeting (Citrix Systems)</i> .
Moreira (2019)	Ferramenta de <i>software</i> que aplica os conceitos de gestão de partes interessadas em gestão de projetos.

Fonte: A Autora.

StakeholderCircle foi desenvolvida por Bourne (2005) para identificar, visualizar e mapear a influência das partes interessadas nos projetos. Tem como base um processo contínuo de identificação, priorização, visualização, engajamento e monitoramento de partes interessadas. Essa ferramenta apresenta linhas de círculos concêntricos que indicam a distância entre as partes interessadas e o projeto. Determina o nível de interesse do *stakeholder* pela homogeneidade ou heterogeneidade na apresentação de um determinado interesse. O tamanho e a área relativa coberta pelo bloco de partes interessadas do círculo representam o nível de influência no projeto. A densidade da cor indica o grau de impacto da parte interessada no projeto.

Molwus (2014) cita algumas ferramentas para utilizadas no gerenciamento de partes interessadas em projetos de construção, mas que também podem ser utilizadas em qualquer outro tipo de projeto: *Design Charrette*, a Técnica *Delphi* e a *StakeholderCircle* supracitada. *Design Charrette* é uma série de *workshops* realizados na fase de pré-projeto, a fim de obter e integrar os interesses e as contribuições dos participantes. O objetivo da charrete é procurar entender todas as questões relacionadas

ao *design* a partir da perspectiva das partes interessadas e identificar soluções que são apresentadas na forma de um relatório para orientar o projeto final. Nas seções, é necessária a presença de um facilitador externo ao projeto e membros da equipe, representante da equipe do projeto, representantes dos usuários e outras partes interessadas relevantes. A Técnica *Delphi* é uma técnica para obter os interesses / insumos dos *stakeholders* na formulação do projeto proposto. Promove a comunicação e a interação das partes interessadas e ajuda a incorporar seus interesses através da representação dos diversos grupos de origens distintas. O processo geralmente é executado em três rodadas de perguntas envolvendo grupos de partes interessadas diferentes. Tem como objetivo obter, ao final do processo, um consenso de propostas para o projeto.

Lemos (2016) propõe uma ferramenta para capacitação das partes interessadas à distância utilizando a Ferramenta de Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) - *Moodle (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment)*, que permite avaliar o engajamento das partes interessadas no projeto e o nível de conhecimento delas.

Lemos (2016) também sugere utilizar a ferramenta *GoToMeeting (Citrix Systems)* de vídeo conferência, como forma de comunicação com as partes interessadas para treinamento ou reuniões. As transmissões são protegidas com alta segurança de criptografia, e a ferramenta dispõe de recursos como: disponibilidade do aplicativo em várias plataformas; autenticação de segurança dos dados, criptografia e senhas opcionais; compartilhamento seletivo de dados e programas; gravação para posterior reprodução.

Moreira (2019) desenvolveu uma ferramenta com o propósito de gerenciar o engajamento das partes interessadas envolvidas na implantação de postos de internação de hospitais de uma das maiores operadoras de planos de saúde do Brasil. Trata-se de uma proposta baseada em planilhas eletrônicas que armazenam informações e geram análises automatizadas e painéis de controle, utilizando uma interface amigável para o usuário final. É uma solução simples e de baixo custo, construída em duas tecnologias: *Google Docs e Microsoft Excel*. Apesar de ser uma ferramenta específica para o setor

de saúde, ela operacionaliza os conceitos de gestão de partes interessadas de autores clássicos aplicáveis em qualquer projeto, tais como:

- Freeman (1984), quanto à identificação e classificação dos *stakeholders*.
- Mitchell *et alii.* (1997), no que se refere à classificação do nível de engajamento pela Matriz Poder x Legitimidade x Urgência.
- Mendelow (1991), através da Matriz de Poder x Interesse e
- Guia PMBOK (2017), referente a utilização da Matriz de Avaliação do Nível de Engajamento.

PARTE II: Investigação qualitativa e interpretativa

Os próximos capítulos abordam o planejamento da pesquisa, bem como sua aplicação no contexto de um projeto estratégico de um banco público brasileiro. No capítulo final, serão apresentadas as conclusões, as limitações e as sugestões de investigações futuras.

CAPÍTULO III

Esse capítulo se divide em 4 partes referentes ao planejamento da pesquisa. Inicialmente será apresentada a metodologia da pesquisa, o detalhamento do processo de coleta de dados, o protocolo a ser utilizado nas atividades e as evidências empíricas previstas no estudo de caso.

Para o meio acadêmico, a pesquisa tem o intuito de demonstrar a influência das partes interessadas na gestão de projetos bem como identificar os pontos fortes e fracos encontrados por ocasião da aplicação metodologia de gestão de partes interessadas em um caso prático.

3.1 Metodologia da pesquisa

Essa investigação tem propósito descritivo, uma vez que descreve a influência das partes interessadas em gestão de projetos. Possui natureza qualitativa e abordagem dedutiva. A metodologia é de estudo de caso único se enquadrando no conceito de Yin (2015, p.17), onde ele diz que: “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o ‘caso’), em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não puderem ser claramente definidos.”

Yin (2015) segmenta em duas partes a visão de estudo de caso. A primeira se refere ao seu escopo enquanto a segunda se refere às suas características, sendo essa última, decorrente da eventual falta de clareza entre o fenômeno e o contexto do mundo real, sendo outras características metodológicas importantes como características de um estudo de caso.

Conforme Martins e Theóphilo (2009, p. 61), “A estratégia de pesquisa estudo de casos pede avaliação qualitativa, pois seu objetivo é o estudo de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente”.

O critério de inclusão na amostra se refere às partes interessadas identificadas em uma fase a ser investigada de um projeto de um banco público no Brasil, sendo as principais a saber: Patrocinador, Copatrocinador, Coordenador do projeto, Gestor do Escritório de Projetos, equipe de negócios do projeto, equipe de TI do projeto, equipes de áreas com envolvimento relevante com o projeto na fase analisada. No caso do projeto selecionado, o número previsto de participantes foi de 42 colaboradores.

A coleta de dados da metodologia proposta é a realização de uma pesquisa por meio de documentos internos da empresa e entrevistas guiadas por questionários aplicados diretamente às partes interessadas relevantes. O período do recolhimento dos dados foi de outubro a dezembro de 2020, tendo sido realizado por meio virtual através da plataforma *Microsoft Teams*, guiada pelos questionários propostos na investigação. O anonimato, a confidencialidade e o sigilo dos dados recolhidos são garantidos mediante assinatura do termo do Termo de Consentimento Livre Esclarecido, enviado previamente por *e-mail* e ou *WhatsApp*. A seguir é apresentado o Quadro 07 contendo o cronograma de execução da pesquisa.

Um pré-teste da metodologia proposta foi realizado na fase de planejamento de um projeto de pequeno porte criado para implementar renegociação digital de dívidas como medida de enfrentamento à pandemia Covid-19.

Antes de realizar a investigação, foi necessário solicitar a autorização à Comissão de Ética da Plataforma Brasil, tendo sido autorizada em 08/10/2020 conforme documento apresentado no Anexo 1. Para aprovação na Plataforma, é necessário apresentar documentos do pesquisador, projeto da pesquisa, anuência da empresa onde vai ocorrer a pesquisa, custos estimados e cronograma, vide Quadro 7. Esses documentos são submetidos no site da Plataforma Brasil disponível em <<https://plataformabrasil.saude.gov.br/login.jsf>>.

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público
no Brasil

Quadro 7 - Cronograma da Pesquisa

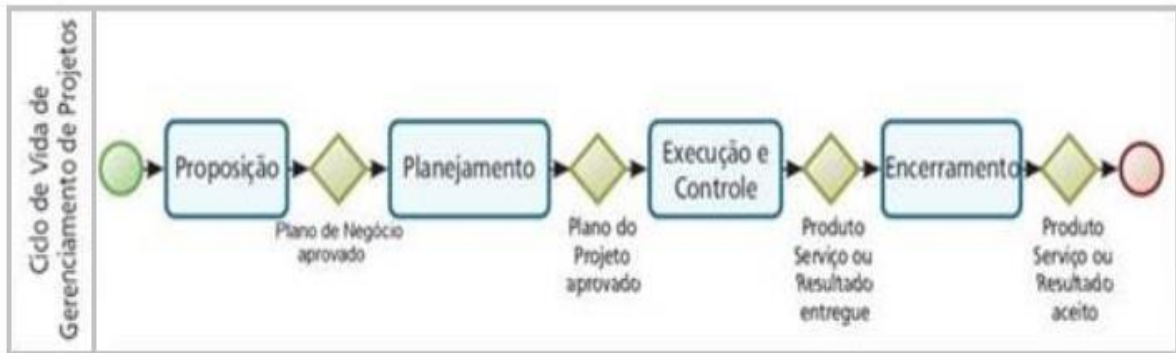
MÊS /ANO	ATIVIDADE A DESENVOLVER
SETEMBRO/ 2020	Início da pesquisa e revisão de literatura Desenvolvimento do protocolo de investigação Pedidos de autorização a instituições Envio ao Comitê de Ética da Plataforma Brasil
SETEMBRO/ 2020 OUTUBRO/ 2020	Construção do protocolo para a revisão sistemática Revisão sistemática da literatura
OUTUBRO /2020 NOVEMBRO/ 2020 DEZEMBRO/ 2020	Recolha de dados Revisão sistemática da literatura
DEZEMBRO/ 2020	Construção da base de dados Análise de dados e discussão dos resultados
JANEIRO/ 2021	Finalização da Revisão sistemática da literatura Conclusão/Revisão final da dissertação Entrega da dissertação

Fonte: A Autora.

3.2 Processo de coleta de dados

O processo proposto nesse trabalho, de gestão de partes interessadas em gestão de projetos, foi desenvolvido a partir dos processos pesquisados no Capítulo 2.6 da Parte I - Revisão de Literatura desse trabalho, adaptado às fases do ciclo de vida dos projetos do banco público em questão, a saber: Proposição, Planejamento, Execução e Encerramento, conforme apresentado na Figura 5.

Figura 5 - Ciclo de Vida dos Projetos no banco



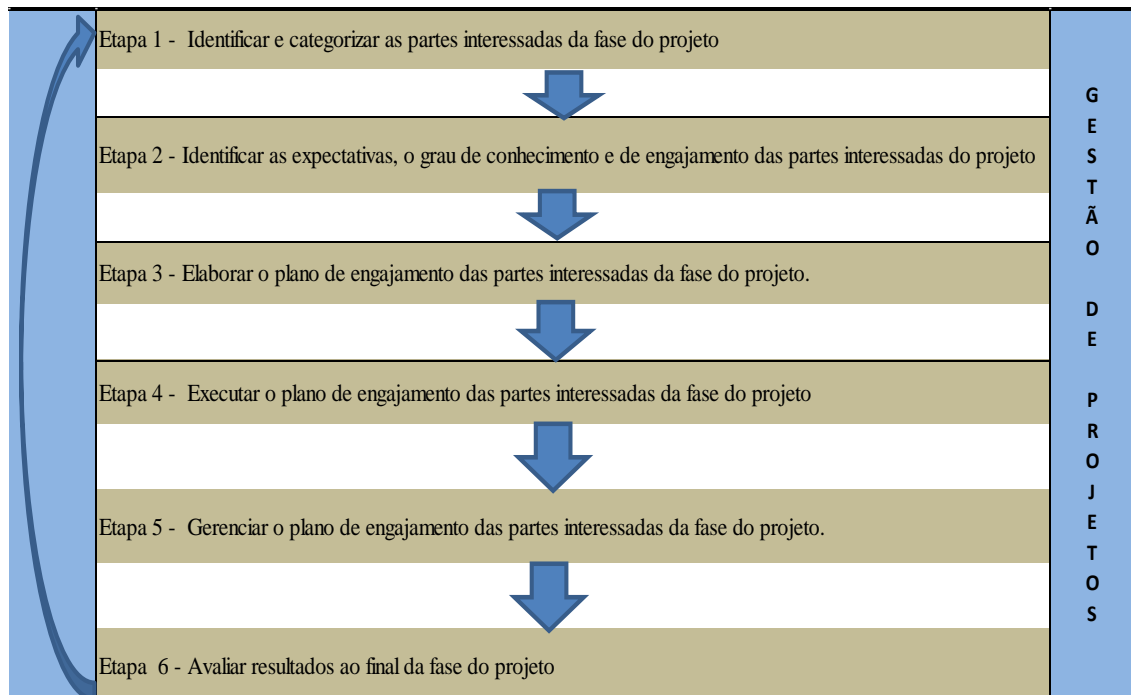
Fonte: Adaptado dos normativos internos do banco.

A Figura 6 apresenta as etapas sugeridas por fase do projeto: Identificar e categorizar as partes interessadas da fase do projeto; Identificar as expectativas, o grau de conhecimento e de engajamento das partes interessadas do projeto; Elaborar o plano de engajamento das partes interessadas da fase do projeto; Executar o plano de engajamento das partes interessadas da fase do projeto; Gerenciar o plano de engajamento das partes interessadas da fase do projeto; Avaliar os resultados ao final da fase do projeto. Os Apêndices 1 e 2 mostram respectivamente os fluxos macro e detalhado do processo proposto.

Seguindo a sugestão de Gonçalves e Campos (2016) e de Molwus (2014), será adotada na proposta a definição e as revisões periódicas da verificação do engajamento das partes interessadas e não somente na fase inicial, mas também durante todo o ciclo de vida do projeto. Sendo assim, para cada etapa do processo de gestão de projetos, ou a cada mudança significativa de estrutura ou cargos com impacto no projeto, o processo de gestão de partes interessadas deverá ser revisitado.

Em cada etapa do processo de gestão das partes interessadas em gestão de projetos proposto para a empresa, será utilizada uma forma de coleta de dados realizada por meio de pesquisa em documentos internos da organização, de questionários estruturados, aplicados diretamente às partes interessadas relevantes ou utilizados nas entrevistas com representantes delas, de coleta de documentos do projeto, organograma, manuais de atividades e normativos internos da empresa

Figura 6 - Processo proposto de gestão de partes interessadas em projetos



Fonte: A Autora, adaptado de vários autores citados no Capítulo 2.6 da Parte I – Revisão de Literatura.

Ao final da aplicação da metodologia proposta de gestão de partes interessadas na(s) fase(s) do projeto piloto, os resultados serão avaliados pelo Escritório de Projetos e pelo gestor do projeto, objeto de estudo de caso, com o intuito de avaliar a pertinência de sua implantação no banco público.

a. Etapa 1 - Identificar e categorizar as partes interessadas da fase do projeto

Para a etapa de identificação, categorização e classificação das partes interessadas, o modelo proposto foi adaptado do trabalho de Mulcahy (2013), de registro das partes interessadas, identificando a parte interessada (individual ou grupo), seu papel no projeto. Também foi utilizada a classificação em interno / externo ao projeto adaptado da proposta de Lemos (2016).

No início de cada fase do projeto, deve-se identificar as partes interessadas referentes somente à fase em questão. Para auxiliar nessa atividade, o coordenador do projeto deve responder os questionamentos:

- Quem tem interesse nessa fase do projeto, seja em termos de resultados ou processo?

- Quem tem conhecimento ou informações para contribuir com essa fase do projeto?
- Quem tem responsabilidade funcional por essa fase do projeto ou seu produto?
- A quem cabem as decisões críticas dessa fase do projeto?
- Quem tem autorização para aprovar recursos financeiros, despesas e alocação de pessoal dessa fase do projeto?
- Quem são os politicamente importantes na organização que precisam ser envolvidos nessa fase do projeto?
- Quem é o representante da parte interessada nessa fase do projeto? Qual cargo ocupa na empresa?
- A parte interessada, nessa fase do projeto, é do quadro da empresa ou terceirizado?
- A parte interessada, nessa fase do projeto, é interna ou externa em relação ao projeto?

b. Etapa 2 - Identificar as expectativas das partes interessadas e avaliar o nível de engajamento das partes interessadas

Hurtado (2014) diz que cabe à equipe de gerenciamento do projeto a identificação de todas as partes interessadas para viabilizar o mapeamento dos seus interesses e influências, com o intuito de determinar os requisitos e as expectativas em relação ao projeto.

Concordando, Glória Jr. *et alii.* (2018) afirmam que as expectativas das partes interessadas devem ser consideradas no processo de gestão de partes interessadas aplicadas à gestão de projetos.

Para cada parte interessada, deve ser realizada entrevista com suporte do questionário, com o objetivo de conhecer suas expectativas, seu nível de engajamento e como gostariam de acompanhar o andamento do projeto. Em projetos de curto prazo, a parte interessada pode ser entrevistada uma única vez durante o projeto na primeira fase que ela aparecer. Em projetos de maior duração, a parte interessada pode ser entrevistada mais de uma vez, quando houver mudança relevante no time. A função em

relação ao projeto deve conter apenas as partes interessadas identificadas na etapa anterior. O questionário que dá suporte à entrevista contém as seguintes perguntas:

- Qual sua função em relação ao projeto?
 - Diretoria Executiva.
 - Patrocinador do projeto.
 - Copatrocinador do projeto.
 - Coordenador do projeto.
 - Equipe de negócios do projeto.
 - Equipe de tecnologia da informação – funcionários do banco.
 - Equipe de tecnologia da informação – terceirizados de fábricas de *software*.
 - Equipe de estagiários.
 - Equipe de infraestrutura de tecnologia da informação.
 - Equipe de governança de tecnologia da informação.
 - Equipes gestoras do processo de crédito.
 - Equipes gestoras de sistemas que dão suporte ao processo de crédito.
 - Equipes gestoras de sistemas que consomem informações de crédito.
 - Equipe de planejamento.
 - Equipe de *marketing*.
 - Equipe de arquitetura organizacional.
 - Equipe de comunicação.

- Equipe de conformidade da Lei de Proteção ao Dados.
- Equipe de auditoria interna.
- Equipe de atendimento de demandas de órgãos de controle.
- Equipe de Ouvidoria.
- Equipe de atendimento ao cliente interno.
- Equipe de atendimento ao cliente externo.
- Usuários nas agências de atendimento presencial e digital.
- Escritório de Projetos.
- Qual o seu grau de conhecimento do projeto (0 - Muito Baixo, 1 - Baixo, 2 - Mediano, 3 - Alto, 4 - Muito Alto)?
- Qual seu grau de interesse em relação a entregas do projeto (0 - Muito Baixo, 1 - Baixo, 2 - Mediano, 3 - Alto, 4 - Muito Alto)?
- Qual o nível de apoio dado ao projeto (0 - Muito Baixo, 1 - Baixo, 2 - Mediano, 3 - Alto, 4 - Muito Alto)?
- Qual o grau de interesse por fase do projeto (0 - Muito Baixo, 1 - Baixo, 2 - Mediano, 3 - Alto, 4 - Muito Alto)?
 - Proposição:
 - Planejamento:
 - Execução e Controle:
 - Encerramento:
- Quais as expectativas esperadas em relação ao projeto?
- Quais os aspectos positivos do projeto?

- Quais os aspectos negativos do projeto?
- Gostaria de tomar conhecimento do andamento do projeto (S/N)?
- Caso afirmativo, com qual frequência gostaria de tomar conhecimento do andamento do projeto (Semanal, Quinzenal, Mensal, Bimestral, Semestral, Anual)?
- Caso afirmativo, como gostaria de tomar conhecimento do andamento do projeto (via *e-mail*, apresentação pelo gestor do projeto, apresentação pelo Escritório de Projetos, vídeo conferência, outro)?

c. Etapa 3 - Elaborar o plano de engajamento das partes interessadas da fase do projeto

De acordo com Bourne (2005), com base nas expectativas das partes interessadas, aquilo que eles esperam do projeto, as estratégias devem ser elaboradas com foco na comunicação com cada parte interessada individualmente ou em grupo.

Segundo Lemos (2016), as organizações têm conhecimento da criticidade e da relevância da comunicação eficaz para o sucesso de projetos estratégicos e, conseqüentemente, para o sucesso das organizações.

Nessa etapa, cabe ao gestor do projeto, objeto do estudo de caso, traçar as estratégias de engajamento das partes interessadas a partir do resultado da coleta de dados do item anterior. Para cada parte interessada identificada, deve ser construída uma agenda periódica com a estratégia adotada.

- Qual a estratégia de engajamento da parte interessada?
- Qual a periodicidade de comunicação com a parte interessada?
- Qual a forma de comunicação com a parte interessada?

d. Etapa 4 - Executar o plano de engajamento das partes interessadas da fase do projeto

Trata-se da implantação das estratégias definidas para o engajamento das partes interessadas ao longo do projeto. Segundo o PMBOK (2017), essa fase enfatiza a comunicação com as partes interessadas para atender às suas necessidades/expectativas,

aborda as questões à medida que elas ocorrem, e incentiva o engajamento apropriado das partes interessadas nas atividades do projeto em todo o ciclo de vida.

e. Etapa 5 - Gerenciar o plano de engajamento das partes interessadas da fase do projeto

Segundo Amaral (2015), para garantir o apoio e o comprometimento contínuo das partes interessadas ao longo do projeto, é preciso gerenciar suas expectativas e necessidades no momento certo.

O plano de engajamento das partes interessadas em cada fase do projeto, baseado nas suas expectativas, é acompanhado pelo Escritório de Projetos, que verifica se as ações previstas no plano estão sendo executadas conforme o previsto. Para o estudo de caso em questão, a coleta dessas informações deve ser realizada por meio de entrevista ao gestor do Escritório de Projetos. As perguntas para verificar a execução do plano de engajamento são:

- Qual o nível de conformidade da execução do plano de engajamento para cada parte interessada do projeto (0 - Muito Baixo, 1 - Baixo, 2 - Mediano, 3 - Alto, 4 - Muito Alto)?

f. Etapa 6 - Avaliar os resultados ao final da fase do projeto

Sobre a relação de sucesso do projeto com o atendimento das necessidades das partes interessada, segundo Glória Jr. *et alii.* (2018, p. 39):

A gestão das partes interessadas, também conhecida como gerenciamento de *Stakeholders*, está na comunicação contínua, no entendimento de suas expectativas e necessidades, gerenciamento de eventuais conflitos, incentivo ao comprometimento e, principalmente, na satisfação dos envolvidos. Os *Stakeholders* podem sabotar um projeto de diversas formas e cabe ao Gerente de Projetos (GP) ter as habilidades para realizar o gerenciamento das partes.

Ao final do processo de gestão de partes interessadas de cada etapa do projeto, faz-se necessário avaliar o grau de atendimento das expectativas dos *stakeholders*. Afinal, as entregas do projeto devem, em última instância, atender às expectativas das partes interessadas.

A coleta de dados, para avaliar o nível de satisfação das partes interessadas relevantes da fase do projeto, baseia-se em perguntar a cada uma delas qual o nível de atendimento de suas expectativas.

- Qual o nível de atendimento de suas expectativas em relação à fase do projeto? (0 - Muito Baixo, 1 - Baixo, 2 - Mediano, 3 - Alto, 4 - Muito Alto)?

g. Etapa avaliar a implantação da proposta de gestão de partes interessadas no processo de gestão de projetos da empresa objeto do estudo de caso

Nesse momento, faz-se necessária a investigação junto ao Escritório de Projetos e ao gestor do projeto em estudo sobre as dificuldades, as sugestões de melhorias e propostas de ajustes na metodologia testada, bem como a avaliação da pertinência da inclusão da metodologia de gestão das partes interessadas na gestão de projetos na empresa.

Grupo de perguntas para o gestor do projeto e gestor do Escritório de Projetos:

- Qual o nível de satisfação em relação à metodologia proposta (0 - Muito Baixo, 1 - Baixo, 2 - Mediano, 3 - Alto, 4 - Muito Alto)?
- Quais os aspectos positivos da metodologia proposta?
- Quais os aspectos negativos da metodologia proposta?
- Quais ajustes sugere à metodologia proposta?
- Pontue de 0 a 2 referente à indicação da implementação da metodologia proposta em que:

0 - Não recomendo.

1 - Recomendo com restrições.

2 - Recomendo.

3.3 Protocolo da pesquisa

Segundo Yin (2015), o protocolo da pesquisa auxilia o pesquisador na realização da coleta de dados e deve conter as seguintes informações:

- Uma visão do projeto do estudo de caso: objetivos, patrocínio, questões de estudo de caso e leituras importantes sobre o tópico que está sendo investigado.
- Procedimentos de campo: apresentação das credenciais, acesso aos 'locais' do estudo de caso, fontes gerais de informações e advertências de procedimentos.
- Questões do estudo de caso: se refere às questões que o pesquisador do estudo de caso deve focar ao coletar os dados, a planilha para disposição específica dos dados e as fontes em potencial de informações ao responder cada questão.
- Guia para o relatório do estudo de caso: apresentação, formato para os dados, uso de outras documentações, e informações bibliográficas.

O Quadro 8 apresenta um modelo proposto de protocolo da pesquisa.

Quadro 8 - Modelo Protocolo Pesquisa

Protocolo de Pesquisa	
Projeto:	
Fase do Projeto:	
Objetivo:	
Patrocinador:	
Questão do Estudo de Caso:	
Procedimentos de Campo	

Questões da Etapa do Estudo de Caso
Guia para o Relatório do Estudo de Caso

Fonte: Adaptado de Yin (2015).

3.4 Planejamento do registro das evidências empíricas

A partir da análise dos dados coletados em cada etapa citada Capítulo III, item 3. Processo de recolha de dados, os resultados serão registrados e apresentados em planilhas de acordo com propostas de diversos autores de trabalhos científicos anteriores.

a. Etapa 1 - Identificar e categorizar as partes interessadas da fase do projeto

Para a etapa de identificação, categorização das partes interessadas, conforme Quadro 9, o modelo proposto foi adaptado do trabalho de Mulcahy (2013) de registro das partes interessadas, identificando a parte interessada (individual ou grupo) e suas responsabilidades em relação ao projeto. Também foi utilizada a classificação em interno / externo ao projeto adaptada da proposta de Lemos (2016).

Quadro 9 - Modelo planilha de identificação das partes interessadas

Gestão de Partes Interessadas em Gestão de Projetos - Identificação						
Projeto : XPTO				Fase:		
Tipo (Interno / Externo)	Seq	Nome Grupo Parte Interessada	Responsabilidades em relação ao projeto	Informações para contribuir	Participa das decisões operacionais	Participa das definições
I	1					
I	2					
I	3					
E	1					
E	2					
E	3					

Fonte: Adaptado de Mulcay (2013) e Lemos (2016).

b. Etapa 2 - Identificar as expectativas das partes interessadas e avaliar o nível de engajamento das partes interessadas da fase do projeto

Hurtado (2014) diz que cabe a equipe de gerenciamento do projeto a identificação de todas as partes interessadas para viabilizar o mapeamento dos seus interesses, com o intuito de determinar os requisitos e as expectativas em relação ao projeto. Concordando, Glória Jr. *et alii.* (2018) afirmam que as expectativas das partes interessadas devem ser consideradas no processo de gestão de partes interessadas aplicadas à gestão de projetos.

O Quadro 10 e o Quadro 11 apresentam respectivamente o resultado do grau de conhecimento e das expectativas das partes interessadas relevantes na fase do projeto objeto da unidade de estudo.

Quadro 10 - Modelo planilha de grau de conhecimento das partes interessadas

Gestão de Partes Interessadas em Gestão de Projetos - Grau de Conhecimento			
Projeto Estratégico XPTO			Fase:
Tipo (Interno / Externo)	Seq	Nome Grupo Parte Interessada	Grau de Conhecimento
I	1		
I	2		
I	2		
E	1		
E	2		
E	3		

Fonte: Adaptado de Lemos (2016).

Quadro 11 - Modelo planilha de expectativas das partes interessadas

Gestão de Partes Interessadas em Gestão de Projetos - Expectativas			
Projeto Estratégico XPTO			Fase:
Tipo (Interno / Externo)	Seq	Nome do grupo da Parte Interessada	Expectativas
I	1		
I	2		
I	2		
E	1		
E	2		
E	3		

Fonte: Adaptado de Mulcay (2013) e Lemos (2016).

Ainda segundo Glória Jr. *et alii.* (2018), a Matriz de Poder x Interesse refere-se ao nível de autoridade e seu nível de preocupação em relação aos resultados do projeto. Essa matriz, utilizada para medir o nível de engajamento das partes interessadas, serve de base para traçar as estratégias de gestão de cada parte interessada. O grau de poder necessário para a construção da Matriz Poder x Interesse tem classificação de acordo com o nível hierárquico do cargo do entrevistado na organização, a saber: 0 - Muito

Baixo (Operativo), 1- Baixo (Gestão Intermediária), 2 - Mediano (Gestão de Unidade), 3 - Alto (Nível Superintendência), 4 - Muito Alto (Diretoria Executiva).

O Quadro 12 apresenta os graus de apoio, de poder e de interesse de cada parte interessada que servirá de base para a construção da Matriz Poder x Interesse, cujo modelo está representado na Figura 7: Modelo Matriz Poder x Interesse.

Quadro 12 - Modelo planilha de grau de engajamento das partes interessadas

Gestão de Partes Interessadas em Gestão de Projetos - Grau de Apoio, Poder e Interesse					
Projeto Estratégico XPTO				Fase:	
Tipo (Interno / Externo)	Seq	Parte Interessada	Grau de Apoio	Grau de Interesse	Grau de Poder
I	1				
I	2				
I	2				
E	2				
E	3				
E	4				

Fonte: Adaptado de Lemos (2016).

A Figura 7 apresenta o resultado em quatro quadrantes de acordo com as respostas sobre o grau de poder e grau de interesse ponderado de cada parte interessada:

- Baixo Poder: pontuações 0 - Muito Baixo, 1 - Baixo e 2 - Mediano.
- Alto Poder: pontuações 3 - Alto e 4 - Muito alto.
- Baixo Interesse: pontuações 0 - Muito Baixo, 1 - Baixo e 2 - Mediano.
- Alto Interesse: pontuações 3 - Alto e 4 - Muito alto.

Para cada combinação de resultados entre o grau de poder e graus de interesse, existe uma estratégia recomendada para o engajamento das partes interessadas conforme relatado no item 2.9 desse trabalho, com os resultados a saber:

- Alto Poder e Alto Interesse => Gerencie de perto (Jogador Chave);

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

- Alto Poder e Baixo Interesse=> Mantenha satisfeito;
- Baixo Poder e Alto Interesse=> Mantenha informado;
- Baixo Poder e Baixo Interesse=> Monitore.

Figura 7 - Modelo Matriz Poder x Interesse

		Matriz Poder x Interesse - Projeto Estratégico XPTO	
		ALTO Poder e BAIXO Interesse (Mantenha Satisfeito)	ALTO Poder e ALTO Interesse (Jogadores-Chave / Participação)
P O D E R			
		BAIXO Poder e BAIXO Interesse (Monitore)	BAIXO Poder e ALTO Interesse (Mantenha Informado)
		I N T E R E S S E	

Fonte: Adaptado de Mendelow (1991).

A forma de acompanhamento desejada de cada parte interessada, cujo modelo está representado no Quadro 13, servirá de apoio na construção do Plano de Engajamento das Partes Interessadas. Nele constam a frequência e a forma de acompanhamento desejada pelas partes interessadas.

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

Quadro 13 - Modelo Planilha de Formas de Acompanhamento Desejado do Projeto

Gestão de Partes Interessadas em Gestão de Projetos - Formas de Acompanhamento Desejado					
Projeto:	Projeto Estratégico XPTO			Fase: PLANEJAMENTO	
Tipo (Interno / Externo)	Seq	Parte Interessada	Frequencia Acomp Desejada	Forma Acomp Desejada	Interesse no andamento do projeto
I	1				
I	2				
I	2				
E	1				
E	2				
E	3				

Fonte: Adaptado de Lemos (2016).

c. Etapa 3 - Elaborar o plano de engajamento das partes interessadas da fase do projeto

Nessa etapa é registrado o planejamento das ações com o objetivo de manter as partes interessadas envolvidas em todas as etapas do projeto. O Quadro 14 apresenta o modelo proposto para explicitar as estratégias de engajamento das partes interessadas na fase do projeto.

Quadro 14 - Modelo Planilha Plano de Engajamento das Partes Interessadas

Gestão de Partes Interessadas em Gestão de Projetos - Plano de Engajamento						
Projeto Estratégico XPTO						Fase: PLANEJAMENTO
Tipo (Interno / Externo) ao projeto	Seq	Parte Interessada	Grau de Poder	Grau de Interesse	Recomendação Matriz Poder x Interesse	Estratégia de envolvimento - PREVISTA
I	1					
I	2					
I	3					
E	1					
E	2					
E	3					

Fonte: Adaptado de Lemos (2016).

d. Etapa 4 - Executar o plano de engajamento das partes interessadas da fase do projeto

Nessa etapa, o coordenador registra todas as ações do projeto de acordo com o planejamento das estratégias de envolvimento das partes interessadas. O Quadro 15 apresenta o modelo proposto.

Quadro 15 - Modelo de Planilha Acompanhamento do Plano de Engajamento - Por Data

Gestão de Partes Interessadas em Gestão de Projetos - Acompanhamento do Plano de Engajamento							
Projeto Estratégico XPTO							Fase:
Tipo (Interno / Externo) ao projeto	Seq	Parte Interessada	Recomendação Matriz Poder x Interesse	Estratégia de envolvimento	Data de início da ação de envolvimento	Data fim da ação de envolvimento	Descrição da ação de envolvimento
I	1						
I	2						
I	3						
E	1						
E	2						
E	3						

Fonte: Adaptado de Moreira (2019).

e. Etapa 5 - Gerenciar o plano de engajamento das partes interessadas da fase do projeto

Mensalmente o coordenador do projeto envia a planilha de ações realizadas por data de ocorrência, vide modelo proposto no Quadro 15 e o comparativo entre as ações previstas e realizadas do plano de engajamento das partes interessadas do projeto ao Escritório de Projetos, vide Quadro 16. Após comparação dos dados com o plano previsto, o gestor do Escritório manifesta a sua concordância ou não e, caso não concorde, pode pedir uma reunião para esclarecimentos. No Quadro 17, constam os dados resultantes da avaliação da execução das estratégias de engajamento das partes interessadas elaborada pelo coordenador do projeto.

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

Quadro 16 - Modelo de Planilha Acompanhamento do Plano de Engajamento

Gestão de Partes Interessadas em Gestão de Projetos - Resumo do Acompanhamento do Plano de Engajamento						
Projeto Estratégico XPTO					Fase:	
Tipo (Interno / Externo) ao projeto	Seq	Parte Interessada	Recomendação Matriz Poder x Interesse	Estratégia de envolvimento		Observações
				PREVISTO	REALIZADO	
I	1					
I	2					
I	3					
E	1					
E	2					
E	3					

Fonte: A Autora.

Quadro 17 - Modelo Planilha de Avaliação do Plano de Engajamento de Partes Interessadas

Gestão de Partes Interessadas em Gestão de Projetos	
Projeto:	
Fase do Projeto:	
Objetivo:	
Patrocinador:	
Questão do Estudo de Caso:	
Avaliação da Execução do Plano de Engajamento de Partes Interessadas	
Assinatura do Gestor do Escritório de Projetos	

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público
no Brasil

Fonte: A Autora.

f. Etapa 6 - Avaliar resultados ao final da fase do projeto

Ao final de cada fase, é necessário avaliar o grau de atendimento das expectativas das partes interessadas do projeto cujos resultados serão apresentados no modelo proposto vide Quadro 18.

Quadro 18 - Modelo Planilha de Avaliação dos Resultados da Fase do Projeto

Gestão de Partes Interessadas em Gestão de Projetos - Grau de Satisfação das Entregas da Fase do Projeto				
Projeto Estratégico XPTO				Fase:
Tipo (Interno / Externo)	Seq	Parte Interessada	Expectativas do Projeto	GRAU ATENDIMENTO - Entregas da Fase
I	1			
I	2			
I	2			
E	1			
E	2			
E	3			

Fonte: A Autora.

CAPÍTULO IV

Conforme previsto na introdução deste trabalho, o estudo de caso foi aplicado em um projeto de um banco público do Brasil de forma experimental com a expectativa de incorporar ao processo de gestão de projetos da empresa ao final do trabalho.

4.1 A escolha do estudo de caso

Na sua metodologia, o banco público do Brasil em estudo identifica, mas não propõe procedimentos de gestão das partes interessadas em seus projetos estratégicos, ficando a cargo de cada coordenador a definição dos trabalhos. Essa lacuna inspirou esse trabalho e o banco foi escolhido como unidade experimental na implantação de uma metodologia proposta de gestão de partes interessadas em gestão de projetos.

a. Sobre a empresa objeto do estudo de caso

Trata-se de um banco de desenvolvimento público no Brasil.

b. Sobre o processo de gestão de projetos no banco, objeto do estudo de caso

Os dados apresentados nesse item foram extraídos de documentos internos da empresa.

O banco, objeto do estudo de caso, na gestão de projetos, tem como objetivo integrar o processo de gestão de projetos ao seu planejamento estratégico. Isso inclui: alocar os recursos necessários ao desenvolvimento dos projetos, desenvolver competências em gestão de projetos e criar base de conhecimentos com vistas à melhoria da qualidade e disseminação das melhores práticas de gestão de projetos.

Os projetos promovem inovações e melhorias de produtos, serviços e/ou processos e estão classificados em três as categorias de acordo com a relevância de sua entrega: Estratégico, Especial e Específico.

- Projeto Estratégico tem por objetivo promover mudanças estruturantes e substanciais, por meio da inovação em modelos, métodos, processos, produtos, serviços e/ou negócios, estando fortemente relacionado ao planejamento estratégico do banco.

- Projeto Especial é aquele que trata da execução de atividades/operações de uma ou mais estruturas organizacionais do banco, sendo normalmente realizadas por trabalho colaborativo a partir da formação de uma equipe multidisciplinar. O status de execução desse tipo de projeto deve ser reportado à alta administração periodicamente durante o ciclo de vida do projeto.
- Projeto Específico é aquele que trata da execução de atividades/operações de responsabilidade específica de uma ou mais estruturas organizacionais do banco.

O projeto objeto do estudo de caso é um projeto Estratégico. São características de projeto Estratégico:

- Criado por meio de Proposta de Ação Administrativa a ser aprovada pela Diretoria Executiva.
- Possui orçamento e estrutura organizacional própria, porém temporária.
- Formado por equipe multidisciplinar (colaboradores de unidades diversas da empresa).
- Há dedicação exclusiva do coordenador e dos membros da equipe ao projeto.

O ciclo de vida do projeto na empresa corresponde ao conjunto de fases a ser executado para que se obtenham os produtos e serviços do projeto, de modo a alcançar os resultados planejados em sua concepção.

O ciclo de vida de gerenciamento de projetos compreende os trabalhos de governança a que o projeto está submetido para o cumprimento das formalidades legais da organização, e a gestão de projeto é composta pelas fases Proposição, Planejamento, Execução e Controle, e Encerramento. Cada uma dessas fases possui processos que orientam passo a passo a governança dos projetos. Esses processos foram concebidos com base no Guia de Gerenciamento de Projetos PMBOK (2017) e adaptados atendendo às características, às normas e aos sistemas do banco.

- Fase 1 - Proposição: essa fase propicia à unidade responsável uma oportunidade para definir o escopo do trabalho, entendendo melhor a necessidade de seu negócio, isto é, o problema que o projeto se propõe a sanar ou a oportunidade que ele busca

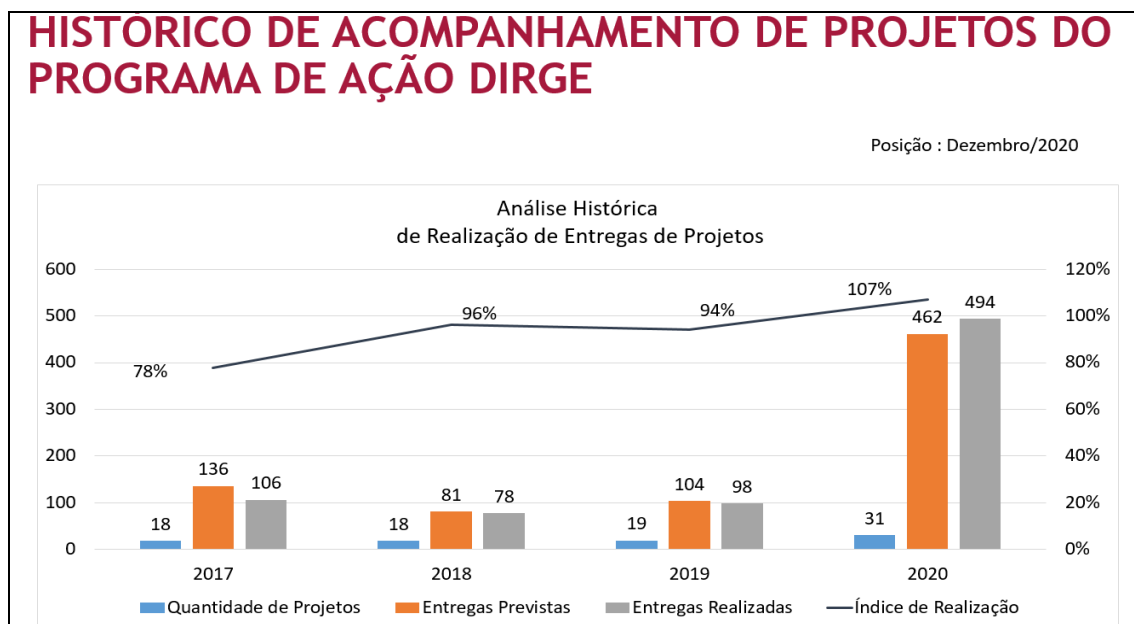
alcançar. Quanto maior for a atenção dada para essa fase, menor o esforço empreendido na fase Planejamento e maior a precisão das estimativas, propiciada pela definição clara dos objetivos do projeto e pela delimitação do seu escopo.

- Fase 2 - Planejamento: a probabilidade de sucesso aumenta na medida em que a equipe elabora estimativas e metas de prazos, custos e desenvolve estratégias para antecipar problemas potenciais e mitigar riscos. No caso dos projetos estratégicos, especiais e específicos, o plano de projeto deve ser submetido para apreciação pelo escritório de projetos que fará o acompanhamento das entregas por meio do sistema de acompanhamento de metas da empresa.
- Fase 3 - Execução e controle: O plano do projeto contém a estratégia adotada para atingir os objetivos estabelecidos para o projeto. A execução do plano compreende as ações necessárias e planejadas para a realização das entregas do projeto. O monitoramento e o controle propiciam o acompanhamento e a execução do projeto, de maneira que os problemas sejam identificados no momento adequado e sejam tomadas ações corretivas para viabilizar sua execução. O monitoramento é realizado durante todo o projeto e envolve comparar o desempenho das atividades realizadas com as planejadas para o período. De acordo com a situação do projeto, a equipe propõe ações corretivas ou preventivas para sanear problemas identificados ou iminentes. O monitoramento contínuo permite que a equipe tenha uma visão clara da saúde do projeto e destaca os pontos de maior atenção. As entregas dos projetos são acompanhadas pelo Escritório de Projetos, em conformidade com a metodologia de gestão de projeto, devendo o coordenador do projeto realizar o reporte no modelo solicitado e dentro do prazo estipulado.
- Fase 4 - Encerramento: A fase Encerramento contém processos administrativos para a conclusão formal do projeto. O projeto é encerrado quando todos os produtos foram entregues ou quando não há mais possibilidade de entrega de produtos pendentes (parte do escopo do projeto não será realizada) ou, ainda, quando o prazo de execução atingiu a data autorizada e não há solicitação de prorrogação em análise. Os processos previstos de encerramento são realizados, inclusive no caso de cancelamento do projeto. O Escritório de Projetos realiza a reunião de lições aprendidas com o coordenador e a equipe do projeto que são registradas no

formulário Lições Aprendidas as informações reportadas nesta reunião. Em seguida, arquiva cópia do acervo físico dos documentos gerenciais do projeto para fins de catálogo, estudo e subsídio para futuros projetos. Além disso, atualiza o status do projeto no *software Clarity CAPP* e faz o reporte à Diretoria Executiva acerca do encerramento do projeto.

O banco possui uma carteira de projetos estratégicos que vem sendo acompanhada desde 2017 com a implantação do Escritório de Projetos, que, apesar de ser implantado em 2015, só veio a ter sua maturação dois anos depois. Em 2020, o banco aumentou 72% sua carteira de projetos em relação a 2017, entendendo que eles são fundamentais para as transformações necessárias para a sustentabilidade da empresa. A Figura 8 mostra o histórico de acompanhamento dos projetos estratégicos da empresa a partir de 2017, na posição Dezembro / 2020.

Figura 8 - Histórico de acompanhamento de projetos no período de 2017 - 2020



Fonte: Documento interno do banco.

Conforme descrito nos itens anteriores desse capítulo, a empresa, objeto do estudo de caso, não apresenta formalmente uma metodologia de gestão de partes interessadas em gestão de projetos. Para suprir essa lacuna, esse trabalho propõe uma metodologia a ser testada em um projeto piloto e, ao final, caso seja aprovada pelo Escritório de Projetos, ser adotada pela empresa.

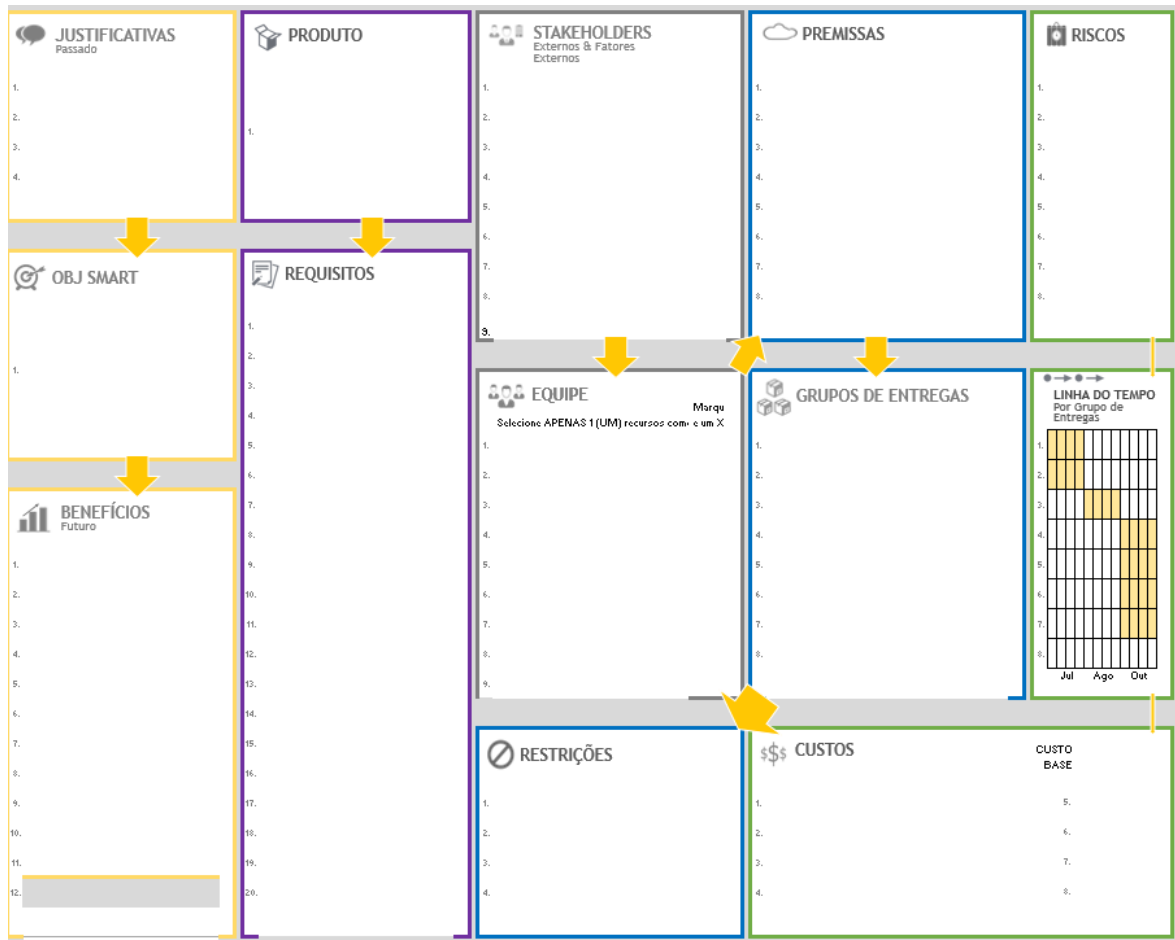
c. Sobre o projeto objeto do estudo de caso – Projeto Estratégico Nova Plataforma de Controle Financeiro e Contábil de Operações de Crédito

O Projeto Estratégico Nova Plataforma de Controle Financeiro e Contábil de Operações de Crédito, doravante denominado Projeto Estratégico XPTO, prevê uma proposta de criação de solução moderna e otimizada para o controle financeiro das operações de crédito em um banco público do Brasil, iniciando com a etapa de planejamento, seguida por uma etapa de execução e implantação dos artefatos propostos na primeira etapa.

O modelo de mapa CANVAS, vide Figura 9, resume em um único painel as informações relevantes do projeto. No Anexo 2, consta o mapa referente ao projeto.

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

Figura 9 - Modelo mapa CANVAS



Fonte: Documento interno do banco.

As principais justificativas para a criação do projeto são as deficiências do sistema atual, a saber: geração de perdas financeiras decorrentes de demandas judiciais de clientes; necessidade frequente de correções na baixa do recebimento de parcelas; obsolescência tecnológica no sistema que controla 93% da quantidade de operações e 94% dos valores do ativo operacional do banco na posição de 30/11/2020, dificultando evoluções e integrações com outros sistemas internos e de órgãos externos de controle.

Os benefícios esperados se referem à mitigação dos riscos relacionados ao controle de parcelas pagas, ao redesenho do processo com impacto nos sistemas da plataforma atual e à modernização da plataforma de controle financeiro e contábil das operações de crédito especializado.

O produto final do projeto é a implantação dos sistemas e das respectivas adaptações dos sistemas legados aos novos sistemas geradores e consumidores de suas informações. Os requisitos funcionais dos novos sistemas a serem implantados na plataforma de crédito são: registrar e controlar operação, desembolsar operação, atualizar encargos financeiros, controlar recebimento de parcelas, controlar rendas a apropriar normais e de atraso, realizar procedimentos de liquidação da operação, enviar dados para o Sistema de Operações do Crédito Rural e do Proagro, realizar contabilização de eventos financeiros, enviar dados para órgãos externos, controlar operações renegociadas, realizar procedimentos de transferência para prejuízo, desclassificar operações.

As principais partes interessadas do projeto mapeadas na fase de proposição são: órgãos de controles internos e externos, Diretoria Executiva, Área de Controladoria (patrocinador) e de Tecnologia da Informação (TI), equipes de Controle Financeiro de Operações de Crédito (copatrocinador), Concessão, Administração e Recuperação de Crédito, Microfinanças Rurais, Crédito Comercial, TI, Planejamento, Gestão de Processos e de Estrutura Organizacional, Gestão de Riscos, Agências e Clientes.

A equipe do projeto, proposta na fase de criação do projeto, é composta pelo coordenador, responsável pelo gerenciamento do projeto e respondendo por ele perante a alta administração; pela equipe de negócio, com a atribuição de definir os requisitos da nova solução; e pela equipe de TI, a quem cabe as definições técnicas. A equipe de fábrica de *software*, responsável pela construção dos artefatos definidos pelas equipes de negócios e de TI do banco, será alocada na fase de execução do projeto, assim como as equipes de implantação, de *marketing* e comunicação, usuários nas centrais operacionais, agências e os clientes do banco.

As restrições identificadas são: a concorrência de atividades operacionais da equipe alocada e a priorização das evoluções e adaptações necessárias nos sistemas legados integrados à nova solução.

Como premissas, o projeto tem a equipe de TI alocada de forma dedicada ao projeto, as áreas envolvidas devem disponibilizar pessoas com conhecimento técnico para atuar nos processos necessários e a equipe de fábrica de *software* deve estar

disponível com alocação preferencial nas dependências do banco, junto com a equipe de TI interna e a equipe de negócios.

O grupo de entregas da fase de planejamento contempla a elaboração de um relatório de diagnóstico e proposições bem como um plano de construção e alteração dos sistemas remodelados e adaptações aos novos sistemas pelos consumidores de suas informações.

Os riscos diagnosticados são: surgimento de demandas legais que interrompam o projeto; baixa qualidade das entregas; não alocação da equipe necessária; alocação de pessoas com conhecimento e perfil inadequados para atender as necessidades do projeto.

O projeto se encontra na fase de planejamento, sendo a construção do cronograma de implantação dos novos sistemas uma das entregas previstas nessa fase. As entregas previstas da fase de planejamento estão no Quadro 19.

Quadro 19 - Entregas da fase planejamento do projeto

Entrega	Descrição	Data Prevista
1ª	Planejamento do escopo do projeto (Plano de Trabalho), construção	Outubro/2020
2ª	Construção do mapa CANVAS do projeto e da Estrutura Analítica do Projeto (EAP) da fase de planejamento	Outubro/2020
3ª	Diagnóstico e proposições para análise	Outubro/2020
4ª	Revisão do processo de controle financeiro e contábil das operações de crédito atualmente registradas no sistema a ser substituído	Novembro/2020
5ª	Planejamento da estrutura e etapas do novo sistema	Novembro/2020

Fonte; Documento interno do banco.

4.2 Estudo de caso: realização

As reuniões e as entrevistas desse trabalho foram agendadas e realizadas de forma virtual, por meio da ferramenta *Microsoft Teams* adotada pela empresa após o início da pandemia Covid-19, respeitando o distanciamento social para minimizar os riscos de contágio de colaboradores.

A partir de uma reunião inicial de explicação da metodologia para o coordenador do projeto e o gestor do Escritório de Projetos da empresa, foi elaborado um cronograma macro de execução das etapas propostas pela metodologia de gestão de partes interessadas em gestão de projetos para a empresa conforme mostra o Quadro 20.

Quadro 20 - Atividades propostas - Execução do estudo de caso

Projeto Estratégico XPTO – Fase Planejamento				
No	Atividade	Participantes	Etapas da Metodologia	Mês/Ano
1	Apresentação da metodologia proposta e definição do cronograma da pesquisa.	Gestor do escritório de projetos, coordenador do projeto e pesquisadora.		10/2020
2	Entrevista com o gestor do projeto para identificação das partes interessadas e o papel de cada uma delas em relação ao projeto na fase de planejamento, guiada pelo Questionário – Modelo A apresentado no Apêndice 3.	Coordenador do projeto e pesquisadora.	Etapa 1 – Identificar e categorizar as partes interessadas da fase do projeto.	10/2020
3	Realização de reuniões virtuais de apresentação do projeto e coleta de dados das partes interessadas da fase guiada pelo Questionário – Modelo B apresentado no Apêndice 4.	Coordenadora do projeto, pesquisadora e partes interessadas.	Etapa 2 - Identificar as expectativas das partes interessadas e avaliar o nível de engajamento das partes interessadas da fase do projeto.	10/2020

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público
no Brasil

4	Realização de entrevistas com as partes interessadas da fase do projeto para avaliar seu grau de engajamento ao projeto guiado pelo Questionário – Modelo B apresentado no Apêndice 4.	Coordenador do projeto, pesquisadora e partes interessadas.	Etapa 2 - Identificar as expectativas das partes interessadas e avaliar o nível de engajamento das partes interessadas da fase do projeto.	10/2020
5	Registro das respostas das entrevistas para as planilhas propostas de apresentação dos resultados do mapeamento do nível de engajamento das partes interessadas.	Pesquisadora.	Etapa 2 - Identificar as expectativas das partes interessadas e avaliar o nível de engajamento das partes interessadas da fase do projeto.	10/2020
6	Reunião para classificação das partes interessadas de acordo com a matriz poder x interesse, identificação dos jogadores-chave e definição das estratégias de engajamento das partes interessadas na fase em estudo do projeto, guiada pelo Questionário – Modelo C apresentado no Apêndice 5.	Coordenador do projeto e pesquisadora.	Etapa 2 - Identificar as expectativas das partes interessadas e avaliar o nível de engajamento das partes interessadas da fase do projeto e Etapa 3 - Elaborar o plano de engajamento das partes interessadas da fase do projeto.	10/2020
7	Registro das atividades de engajamento das partes interessadas na fase em estudo do projeto, na planilha de acompanhamento das ações da metodologia proposta.	Coordenador do projeto.	Etapa 4 - Executar o plano de engajamento das partes interessadas da fase do projeto.	11/2020
8	Envio mensal da planilha de acompanhamento das atividades de engajamento das partes interessadas para o Escritório de Projetos.	Coordenador do projeto e gesto do escritório de projetos.	Etapa 5 - Gerenciar o plano de engajamento das partes interessadas da fase do projeto.	11/2020

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

9	Reunião de acompanhamento e avaliação do cumprimento do Plano de Engajamento das partes interessadas na fase do projeto, guiada pelo Questionário – Modelo D apresentado no Apêndice 6.	Coordenador do projeto, gestor do escritório de projetos e pesquisadora.	Etapa 5 - Gerenciar o plano de engajamento das partes interessadas da fase do projeto.	12/2020
10	Investigação da avaliação dos resultados ao final da fase do projeto, guiada pelo Questionário - Modelo E apresentado no Apêndice 7.	Coordenador, pesquisadora e partes interessadas.	Etapa 6 - Avaliar os resultados ao final da fase do projeto.	12/2020
11	Registro das respostas das entrevistas na planilha proposta para o registro da avaliação do atendimento das expectativas.	Pesquisadora.	Etapa 6 - Avaliar os resultados ao final da fase do projeto.	12/2020
12	Reunião de avaliação da metodologia proposta de gestão de partes interessadas em gestão de projetos, guiada pelo Questionário - Modelo F apresentado no Apêndice 8.	Coordenador do projeto, gestor do escritório de projetos e pesquisadora.		12/2020

Fonte: A Autora.

a. Etapa 1 – Identificar e categorizar as partes interessadas da fase do projeto

Como resultado da pesquisa aplicada ao coordenador, foram mapeadas as partes interessadas da fase de planejamento, sendo classificadas em interna ou externa ao projeto e respectivo papel e responsabilidade de cada uma delas em relação ao projeto, vide Quadro 21 e Quadro 22. Foram identificadas 3 (três) tipos de partes interessadas internas e 23 (vinte e três) tipos de partes interessadas externas ao projeto.

As planilhas com as informações encontradas, através da aplicação do Questionário A, estão condensadas no Apêndice 9, a saber: identificação das partes interessadas relevantes identificando para cada uma se ela contribui com informações, se tem participação nas definições das entregas do projeto e se participa de decisões técnicas do projeto.

Quadro 21 - Partes interessadas internas ao projeto

Gestão de Partes Interessadas em Gestão de Projetos - Identificação das Partes Interessadas			
Projeto Estratégico XPTO - Fase: PLANEJAMENTO			
Tipo (Interno / Externo)	Seq	Nome Grupo Parte Interessada	Responsabilidades em relação ao projeto
I	1	Coordenador do projeto	Coordenar o projeto
I	2	Equipe negócios do projeto	Analisar e propor soluções de negócios
I	3	Equipe de TI do projeto	Analisar e propor soluções de TI

Fonte: Adaptado de Mulcay (20130) e Lemos (2016).

Quadro 22 - Partes interessadas externas ao projeto

Gestão de Partes Interessadas em Gestão de Projetos - Identificação das Partes Interessadas			
Projeto Estratégico XPTO - Fase: PLANEJAMENTO			
Tipo (Interno / Externo)	Seq	Nome Grupo Parte Interessada	Responsabilidades em relação ao projeto
E	1	Diretoria Executiva	Autorizar a criação, a alocação de recursos e cobrar resultados.
E	2	Gestor da Área de Controladoria, patrocinador	Acompanhar, defender o projeto. Opinar e decidir questões relacionadas ao processo e sistemas de crédito escopo do projeto.
E	3	Gestor da Área de Concessão Crédito	Alocar colaborador com expertise em concessão de crédito. Opinar e decidir questões da alçada do gestor do processo de concessão de crédito especializado.

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público
no Brasil

E	4	Gestor da Área de Administração e Recuperação de Crédito	Alocar colaborador com expertise em administração e recuperação de crédito. Opinar sobre questões da alçada do gestor dos processos de administração e recuperação de crédito.
E	5	Gestor da Área de Microfinanças	Alocar colaborador com expertise em microfinanças rurais. Opinar e decidir questões da alçada do gestor do processo de microfinanças rurais.
E	6	Gestor da Área de Produtos e de Serviços Bancários	Opinar e decidir questões da alçada do gestor do processo dos produtos de crédito comercial.
E	7	Gestor da Área de TI	Alocar recursos de TI. Opinar e decidir questões de tecnologia da informação.
E	8	Equipe de Controle Financeiro de Operações de Crédito	Apontar pontos positivos e negativos e sugerir melhorias nos processos e sistemas referentes ao controle financeiro e contábil de operações de crédito.
E	9	Equipe de Concessão de Crédito	Apontar pontos positivos e negativos. Sugerir melhorias nos processos e sistemas referentes à administração de crédito especializado. Dar suporte às decisões da alçada do gestor dos processos de concessão de crédito.
E	10	Equipe de Administração de Crédito	Apontar pontos positivos e negativos. Sugerir melhorias nos processos e sistemas referentes à administração de crédito especializado. Dar suporte às decisões da alçada do gestor dos processos de administração de crédito.
E	11	Equipe de Recuperação de Crédito	Apontar pontos positivos e negativos. Sugerir melhorias nos processos e sistemas referentes à administração de crédito especializado. Dar suporte às decisões da alçada do gestor dos processos de recuperação de crédito.
E	12	Equipe de Microfinanças Rurais	Apontar pontos positivos e negativos dos sistemas e sugerir melhorias referentes ao produto microfinanças rurais.
E	13	Equipe de Crédito Comercial	Apontar pontos positivos e negativos dos sistemas e sugerir melhorias referentes aos produtos de crédito comercial.

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público
no Brasil

E	14	Equipe de Gestão de Risco	Apontar pontos positivos e negativos dos sistemas e sugerir melhorias referentes à gestão de risco.
E	15	Equipe do Projeto SICOR	Apontar pontos positivos e negativos dos sistemas e decidir questões referentes ao envio de dados rurais para o BACEN.
E	16	Equipe do Projeto Integração do Processo de Renegociação de Dívidas	Apontar pontos positivos e negativos dos sistemas e participar das decisões referentes ao processo de renegociação de dívidas.
E	17	Equipe <i>HUB</i> Inovação	Dar suporte no redesenho dos processos impactados pelo escopo do projeto mediante condução de Oficina <i>Design Sprint</i> .
E	18	Equipe Arquitetura Organizacional	Dar suporte no redesenho dos processos impactados pelo escopo do projeto.
E	19	Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Célula Sustentação	Analisar e participar das decisões relacionadas ao impacto dos novos sistemas nos sistemas legados do banco.
E	20	Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Célula de Projetos	Analisar impacto dos novos sistemas nos sistemas de negócios em desenvolvimento na TI.
E	21	Equipe de Suporte de TI	Apontar soluções técnicas viabilizando a elaboração das planilhas de custo, alocação de equipe e cronograma do projeto na fase de sua execução.
E	22	Gestor do Escritório de Projetos	Dar suporte e gerenciar riscos, custos, entregas do projeto.
E	23	Equipe Agências	Apontar pontos positivos e negativos dos sistemas e sugerir melhorias.

Fonte: Adaptado de Mulcay (2013) e Lemos (2016).

Ao final da reunião com o coordenador do projeto, foram agendadas as entrevistas com as partes interessadas identificadas, com o intuito de investigar suas expectativas e o grau de apoio e de engajamento em relação ao projeto. Também foram

agendadas reuniões de apresentação do projeto para 11 equipes das áreas de negócios e de TI envolvidas diretamente com as definições das entregas previstas. O Questionário B foi enviado previamente para aqueles que não participaram das reuniões de apresentação junto com uma breve apresentação do projeto.

Nas primeiras reuniões de apresentação do projeto, já foi percebida, pela maioria das partes interessadas contatadas, a surpresa quanto à iniciativa de apresentação e o envolvimento das partes interessadas relevantes em definições estratégicas, antes só conhecidas após o encerramento do projeto, gerando eventuais problemas para outras unidades da empresa quanto à infraestrutura e suporte posterior para dar continuidade ao andamento de suas entregas.

- b. Etapa 2 - Identificar as expectativas das partes interessadas e avaliar o nível de engajamento das partes interessadas da fase do projeto.

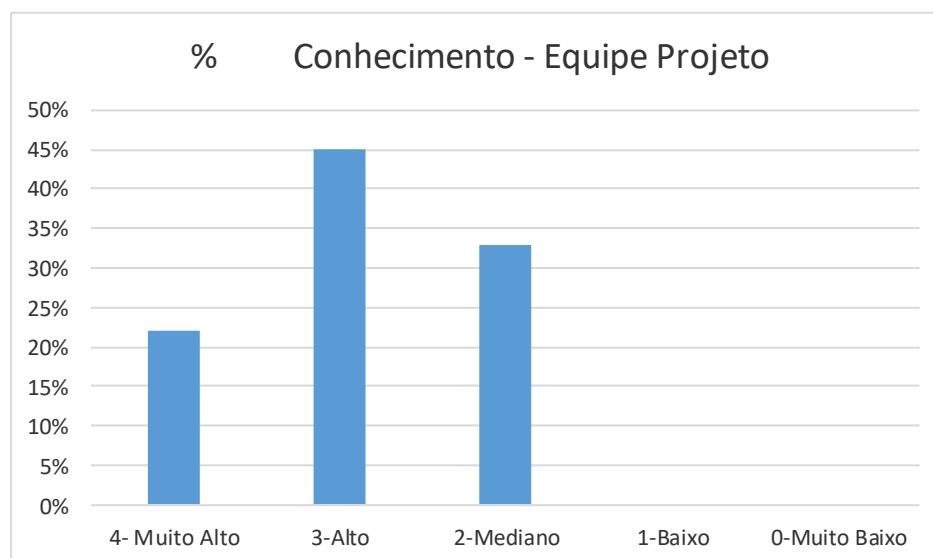
Das partes interessadas identificadas como um time ou equipe, foram entrevistados de 1 a 5 representantes. Do total de 42 participantes entrevistados, 28 responderam às perguntas nas reuniões de apresentação do projeto e 14 foram entrevistados individualmente posteriormente. Ao final das entrevistas, foi identificado o grau de conhecimento do projeto, de apoio ao projeto e de interesse em cada fase do projeto. Adicionalmente, foram questionadas as expectativas, os aspectos positivos e negativos, como e com qual frequência cada parte interessada gostaria de acompanhar o andamento do projeto.

A Diretoria Executiva, identificada como parte interessada no Projeto, não fez parte da lista de entrevistados uma vez que suas expectativas, aspectos positivos e negativos, tais como os riscos do projeto, já constam, no documento de proposição de criação do projeto aprovado por esse órgão colegiado interno, de onde foram recuperadas essas informações. Quanto à forma e periodicidade de acompanhamento do projeto, mensalmente o Escritório de Projetos reporta o andamento de todos os projetos da empresa.

As respostas individuais das entrevistas foram agrupadas em planilhas conforme apresentado no Apêndice 10.

A equipe do projeto declarou ter conhecimento 3 - Alto (45%) e 4 - Muito Alto (22%) totalizando 67% nesses dois níveis, fato esperado considerando que a equipe recebeu explicações detalhadas do projeto desde o início de sua criação. No entanto ainda existem 3 colaboradores com grau 2 - Mediano que precisam de mais esclarecimentos sobre o projeto. A média encontrada foi de 2,89 com classificação próxima do grau 3 - Alto para a equipe do projeto, sendo a amostra convergente para a média, com desvio padrão de 0,78 (< 1).

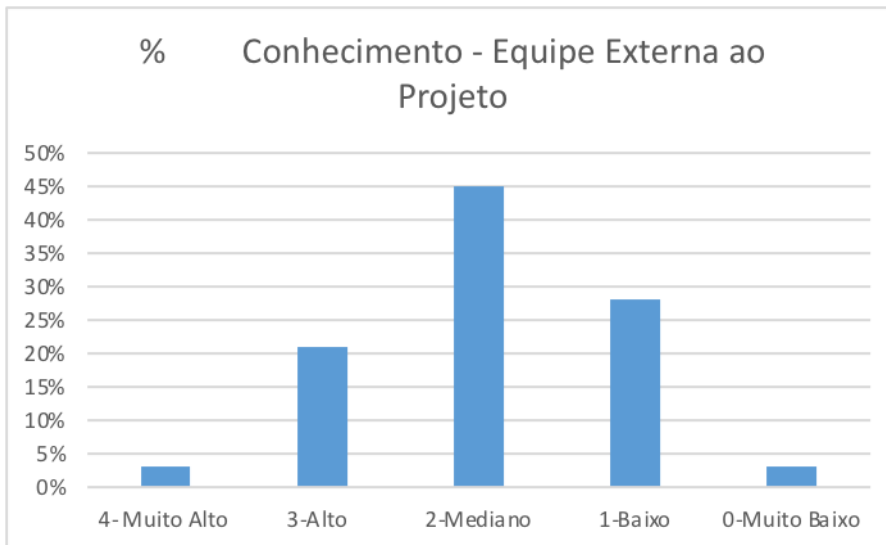
Gráfico 1 – Grau de conhecimento – Equipe projeto



Fonte: A Autora.

Quanto às partes interessadas externas ao projeto, 45% declararam grau 2 - Mediano e 28% declararam grau 1 - Baixo de conhecimento, coerente com o esperado no início do projeto, uma vez que houve apenas o envio *e-mail* ou reunião de apresentação inicial do projeto. Complementando a análise, a média calculada foi de 1,97, ficando um pouco menor que o grau 2 - Mediano, sendo o desvio padrão de 0,85 (< 1) para essa equipe.

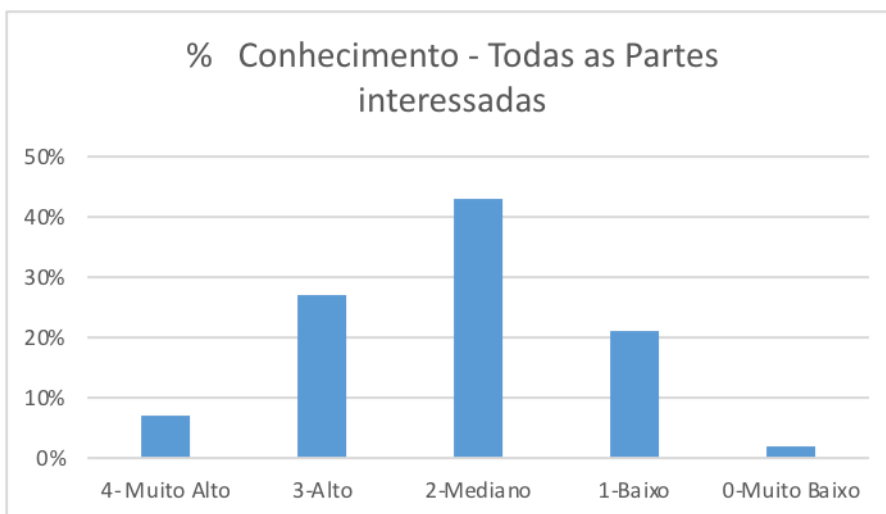
Gráfico 2 – Grau de conhecimento – Equipe externa ao projeto



Fonte: A Autora.

Quando são consideradas todas as partes interessadas, o grau conhecimento de maior destaque é o 2 - Mediano (43%), demonstrando a necessidade de maior envolvimento com as atividades do projeto com o intuito de melhorar a contribuição para o alcance das entregas com a qualidade desejada. Nesse contexto a média encontrada foi de 2,17, enquadrando-se na classificação de grau 2 - Mediano e o desvio padrão de 0,91 (<1). O Quadro 23 apresenta a média e desvio padrão segmentada pelas equipes analisadas.

Gráfico 3 – Grau de conhecimento – Todas as partes interessadas



Fonte: A Autora.

Quadro 23 - Média e desvio padrão – Grau de conhecimento

Gestão de Partes Interessadas em Gestão de Projetos			
Projeto Estratégico XPTO - Fase: PLANEJAMENTO			
Grau de Conhecimento	Equipe interna	Equipe externa	Todas as equipes
Média	2,89	1,97	2,17
Desvio padrão	0,78	0,85	0,91

Fonte: A Autora.

Embora a média do grau de conhecimento tenha sido classificada como 2 - Mediano, os participantes da pesquisa conseguiram manifestar suas expectativas em relação ao projeto, ficando evidente o desejo da maioria em relação à entrega prevista referente à modernização da plataforma de controle financeiro e contábil de operações de crédito. De forma sintética, as expectativas se referem ao desenvolvimento de um novo sistema para realizar o controle financeiro das operações de crédito do banco de forma moderna, ágil, robusta e segura, automatizando os processos e incorporando novas funcionalidades exigidas pelos órgãos de controle externos e, também, para manter sua competitividade no mercado financeiro.

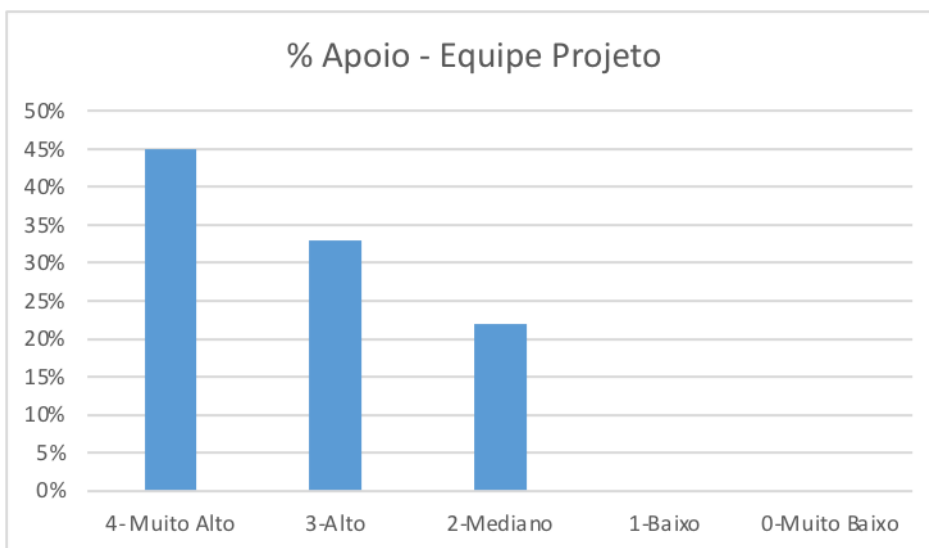
Os aspectos positivos mais citados foram os benefícios decorrentes da implantação da nova solução, dos quais se destacam: ampliação das possibilidades de negócios; melhoria do atendimento aos clientes; redução de informações inconsistentes; diminuição do trabalho nas agências e centrais de crédito; melhoria na qualidade e confiabilidade das informações divulgadas pela empresa; possibilidade de integração com outras plataformas; maior agilidade no processo de concessão, administração e renegociação das operações de crédito do banco; diminuição do risco de imagem do banco junto aos clientes e órgãos de controle; redução das perdas financeiras para o banco.

Entre os aspectos negativos identificados, o mais relevante foi o tempo longo do projeto decorrente da alta complexidade dos sistemas. Outro aspecto negativo citado foi a dificuldade de alocação de equipe com o perfil adequado considerando que os

profissionais mais experientes no assunto, em sua maioria, estão alocados às equipes dos sistemas legados que serão substituídos.

Referente ao grau de apoio, a equipe do projeto declarou 78% nos graus 3 - Alto (33%) e 4 - Muito Alto (45%), sendo coerente com o esperado de uma equipe que será, em última instância, responsável direta pelas entregas do projeto. A média encontrada foi de 3,22 acima da classificação do grau 3 – Alto, sendo a amostra coesa e convergindo para a média com desvio padrão de 0,83 (< 1).

Gráfico 4 – Grau de apoio – Equipe projeto

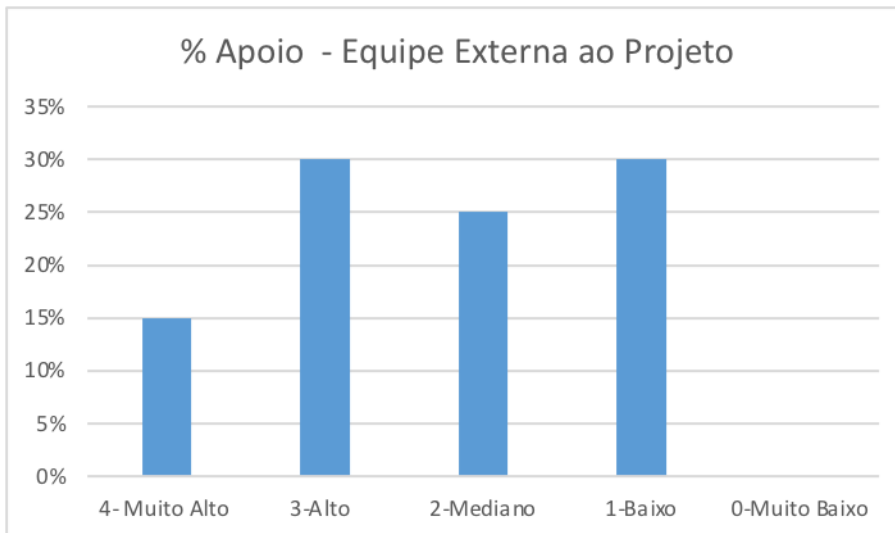


Fonte: A Autora.

No que diz respeito às partes interessadas externas ao projeto, 55% declararam seu apoio como 1 - Baixo (30%) e 2 - Mediano (25%). A média identificada foi de 2,30 acima da classificação do grau 2 - Mediano, sendo encontrado o desvio padrão de 1,07 (> 1).

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

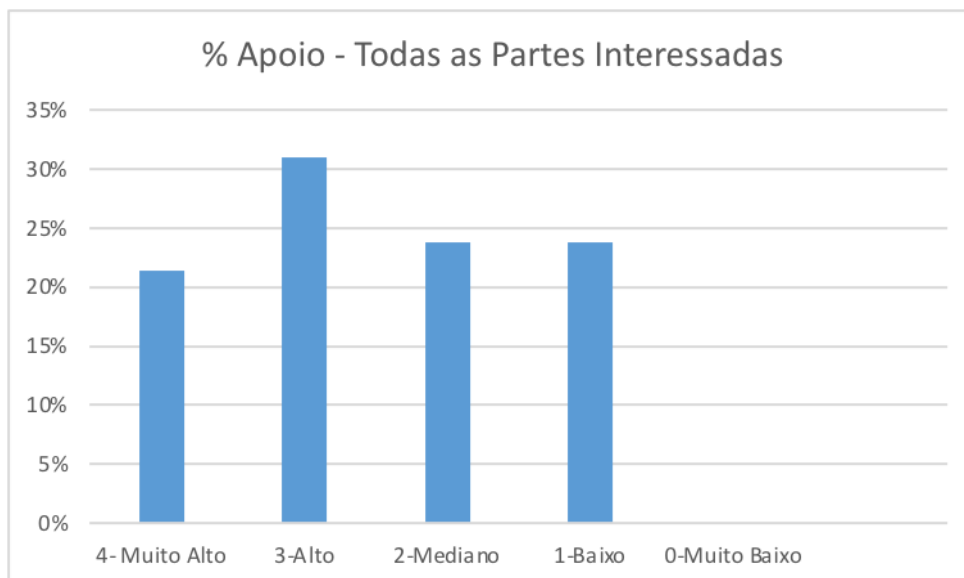
Gráfico 5 – Grau de apoio – Equipe externa ao projeto



Fonte: A Autora.

Sobre o grau de apoio de todas as partes interessadas do projeto, 52% responderam 3 - Alto (31%) e 4 - Muito Alto (21%), apontando uma média de 2,50 e um desvio padrão de 1,09 (>1).

Gráfico 6 – Grau de apoio – Todas as partes interessadas



Fonte: A Autora.

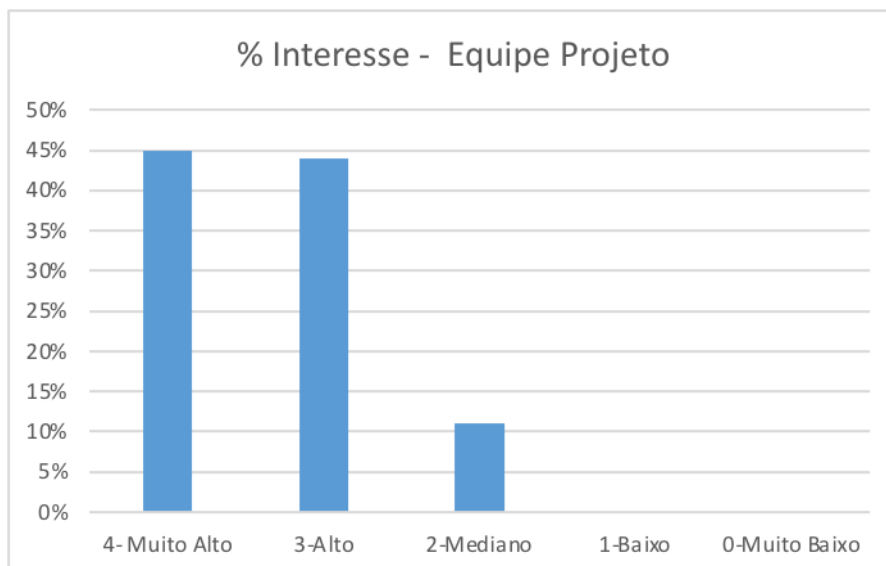
Quadro 24 - Média e desvio padrão – Grau de apoio

Gestão de Partes Interessadas em Gestão de Projetos			
Projeto Estratégico XPTO - Fase: PLANEJAMENTO			
Grau de Apoio	Equipe interna	Equipe externa	Todos
Média	3,22	2,30	2,50
Desvio padrão	0,83	1,07	1,09

Fonte: A Autora.

Em relação ao nível de interesse, tanto a equipe do projeto (89%) quanto as partes interessadas externas ao projeto (55%) se enquadram, em sua maioria, nos níveis 3 - Alto e 4 - Muito Alto. Isso confirma as expectativas relatadas nas entrevistas uma vez que os sistemas do escopo do projeto controlam aproximadamente 93% da quantidade de operações e 94% dos valores do ativo operacional do banco na posição de 30/11/2020.

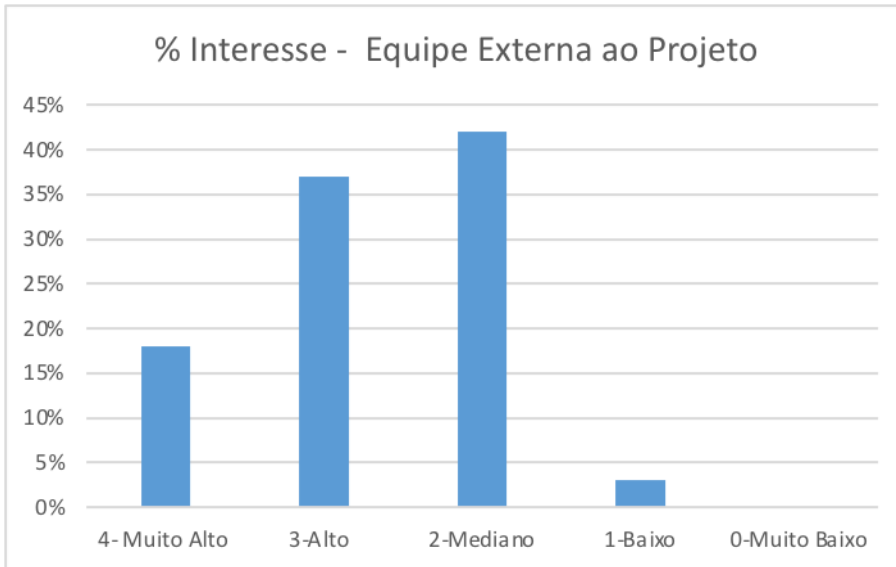
Gráfico 7 – Grau de interesse – Equipe projeto



Fonte: A Autora.

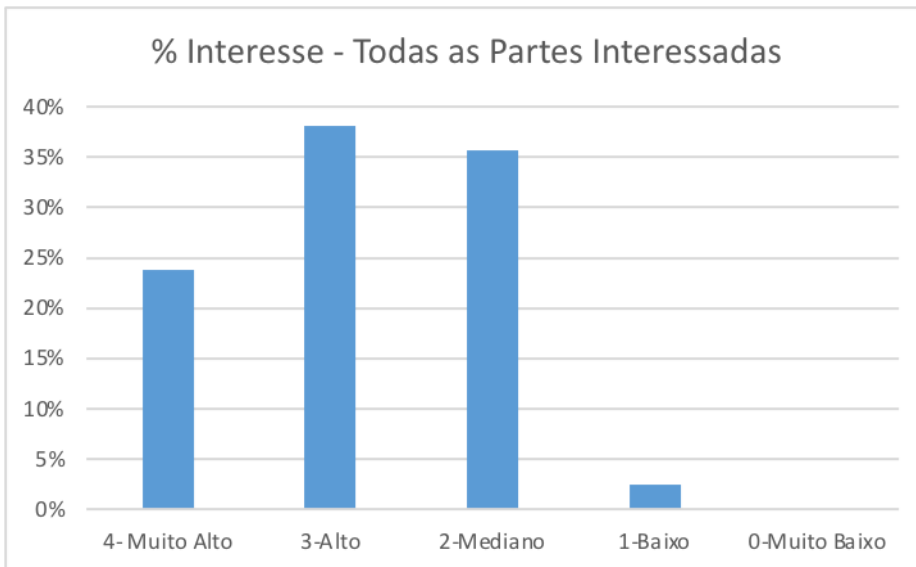
A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

Gráfico 8 – Grau de interesse – Equipe externa ao projeto



Fonte: A Autora.

Gráfico 9 – Grau de interesse – Todas as partes interessadas



Fonte: A Autora.

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público
no Brasil

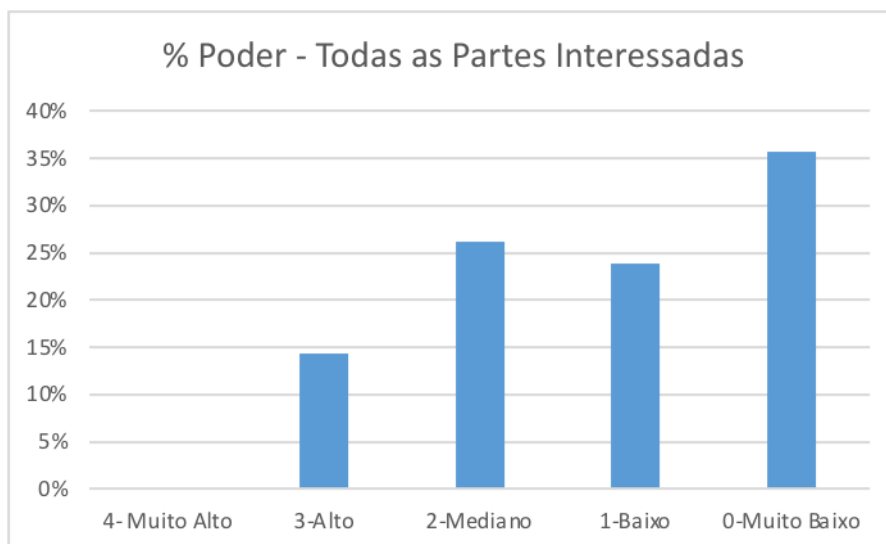
Quadro 25 - Média e desvio padrão - Grau de interesse

Gestão de Partes Interessadas em Gestão de Projetos			
Projeto Estratégico XPTO - Fase: PLANEJAMENTO			
Grau de Interesse	Equipe interna	Equipe externa	Todos
Média	3,33	2,67	2,81
Desvio padrão	0,71	0,85	0,86

Fonte: A autora

A variável grau de poder foi mapeada pelo organograma da empresa de acordo com a função de cada parte interessada entrevistada, a saber: 4 - Muito Alto se refere à Diretoria Executiva, 3 - Alto para os Superintendentes, 2 - Mediano para gestor de unidade, 1 - Baixo para gestor intermediário e 0 - Muito Baixo para cargos de caráter operacional. A distribuição do poder na equipe interna foi de 100% abaixo de 3 - Alto e das partes interessadas externas ao projeto em 86% abaixo do nível 3 - Alto.

Gráfico 10 – Grau de poder – Todas as partes interessadas



Fonte: A Autora.

O Quadro 26 apresenta os coeficientes de correção envolvendo os atributos: grau de conhecimento, grau de apoio, grau de interesse e grau de poder de todas as partes interessadas. No Quadro 27, consta a classificação dos coeficientes de correlação, citada por Hair *et alii.* (2005): MUITO FORTE, ALTA, MODERADA, PEQUENA e LEVE. Os coeficientes de correlação mais relevantes foram: grau de conhecimento x apoio (0,73-ALTA), conhecimento x interesse (0,51-MODERADA) e grau de apoio x grau de interesse (0,49-MODERADA).

A correlação ALTA do grau de conhecimento x grau de apoio e MODERADA entre o grau de conhecimento x grau de interesse se mostra coerente uma vez que se espera que o apoio e o interesse aumentem em decorrência de mais conhecimento, considerando que as partes interessadas identificadas são as que têm algum relacionamento com o projeto. Também se justifica a correlação MODERADA entre os graus de interesse e apoio, pois se espera que o grau de apoio aumente com o aumento do interesse dos envolvidos.

As correlações encontradas corroboram com a importância do planejamento de ações que aumente o nível de conhecimento das partes interessadas com o intuito de obter maior interesse e apoio facilitando o cumprimento de seu plano de trabalho e conseqüentemente que suas entregas sejam realizadas no prazo, dentro do orçamento, com a qualidade desejada e, principalmente, que atendam as expectativas das partes interessadas.

Quanto ao grau de poder, a correlação identificada foi de 0,01-LEVE em relação ao grau de interesse, pois o fato de aumentar o grau de interesse em relação ao projeto não interfere no grau de poder no banco, sendo, no caso, variáveis independentes entre si. O mesmo ocorre em relação aos graus de conhecimento e apoio versus grau de poder.

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

Quadro 26 - Coeficientes de correlação entre os graus de conhecimento, apoio, interesse e poder

Gestão de Partes Interessadas em Gestão de Projetos - Coeficiente de Correlação			
Projeto Estratégico XPTO - Fase: PLANEJAMENTO			
Grau 1	Grau 2	Correlação	Enquadramento
Conhecimento	Apoio	0,728247082	ALTA
Conhecimento	Interesse	0,508653564	MODERADA
Conhecimento	Poder	0,164616023	LEVE
Apoio	Interesse	0,494199603	MODERADA
Apoio	Poder	0,247483435	PEQUENA
Interesse	Poder	0,013627896	LEVE

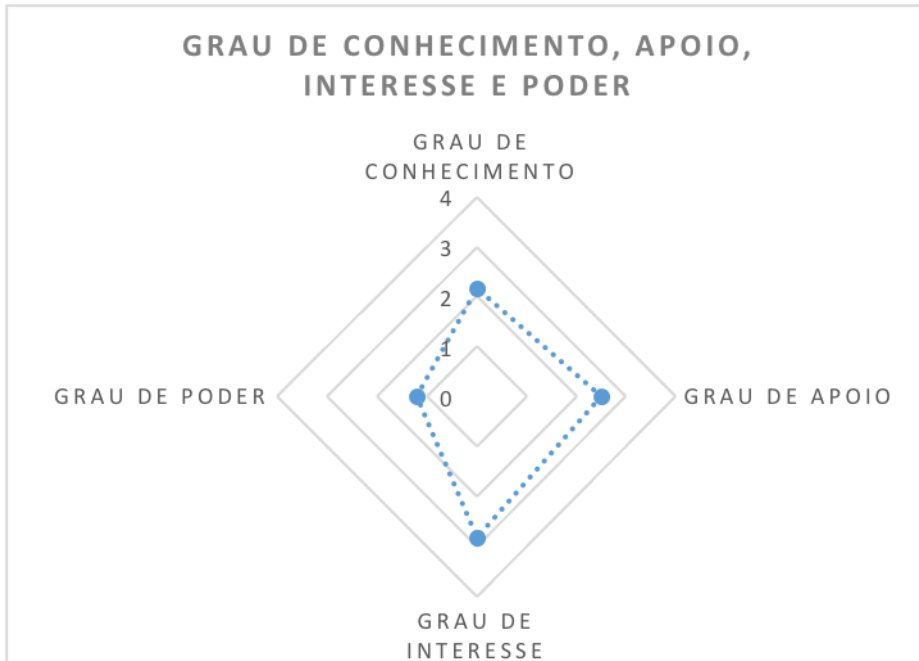
Fonte: A Autora.

Quadro 27 - Regras sobre o coeficiente de correlação

Regras práticas sobre o coeficiente de correlação	
Variação do coeficiente (em módulo)	Força da associação
0,91 a 1,00	MUITO FORTE
0,71 a 0,90	ALTA
0,41 a 0,70	MODERADA
0,21 a 0,40	PEQUENA
0,01 a 0,20	LEVE

Fonte: Adaptado de Hair *et alii.* (2005).

Gráfico 11 – Grau de relação entre conhecimento, apoio, interesse e poder



Fonte: A Autora.

A Matriz Poder x Interesse apresentada na Figura 10 foi mais um insumo que serviu de base para a criação do plano de engajamento das partes interessadas. A classificação do atributo INTERESSE na matriz é conceituada em ALTO para os graus iguais ou superiores a 3 - Alto e BAIXO para os graus inferiores a 3 - Alto conforme respostas do Questionário B. Quanto ao atributo PODER, a classificação na Matriz ocorre de forma semelhante, sendo que esse parâmetro foi atribuído em função do nível hierárquico na empresa, conforme explanado anteriormente. As partes interessadas formadas por equipes tiveram seu enquadramento na Matriz pela média de suas respostas, ou seja, pela média de seus graus.

Uma vez que o PODER independe de qualquer ação por parte do projeto, o foco do plano de engajamento das partes interessadas é definir atividades para manter o grau de interesse das partes interessadas já classificadas nos quadrantes de ALTO INTERESSE e aumentar o grau dessa variável para aquelas partes interessadas dos quadrantes de BAIXO INTERESSE.

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

Figura 10 - Matriz Poder x Interesse do projeto XPTO – Fase planejamento

		Matriz Poder x Interesse - Projeto Estratégico XPTO		
		ALTO Poder e BAIXO Interesse (Mantenha satisfeito)	ALTO Poder e ALTO Interesse (Jogadores-Chave / Participação)	
P O D E R		E 3 Gestor da Área de Concessão Crédito E 5 Gestor da Área de Microfinanças E 6 Gestor da Área de Crédito Comercial	E 1 Diretoria Executiva E 2 Gestor da Área de Controladoria, Patrocinador E 4 Gestor da Área de Administração e Recuperação de Crédito E 7 Gestor da Área de TI	
		BAIXO Poder e BAIXO Interesse (Monitore)	BAIXO Poder e ALTO Interesse (Mantenha informado)	
		E 12 Equipe de Microfinanças Rurais E 13 Equipe de Crédito Comercial E 14 Equipe de Gestão de Risco E 14 Equipe de Gestão de Risco E 15 Equipe Projeto SICOR E 16 Equipe do Proj Integração do Proc de Renegociação de Dívidas E 19 Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Célula Sustentação E 21 Equipe de Suporte de TI E 23 Equipe Agências	I 1 Coordenador do Projeto I 2 Equipe Negócios do Projeto I 3 Equipe TI do Projeto E 8 Equipe de Controle Financeiro de Operações de Crédito E 9 Equipe Concessão de Crédito E 10 Equipe de Administração de Crédito E 11 Equipe Recuperação de Crédito E 17 Equipe do HUB INOVAÇÃO E 18 Equipe da Arquitetura Organizacional E 20 Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Célula de Projetos E 22 Gestor do Escritório de Projetos	
			INTERESSE	

Fonte: A Autora, com base em Mendelow (1991).

Com o intuito de definir o plano de engajamento das partes interessadas de forma aderente ao desejado pelas partes interessadas, nas entrevistas realizadas, foram identificados os meios preferidos e as respectivas periodicidades desejadas para acompanhamento do projeto, conforme o Quadro 28.

Quadro 28 - Resumo dos desejos de acompanhamento do projeto

Gestão de Partes Interessadas em Gestão de Projetos -Resumo dos Desejos de Acompanhamento do Projeto							
Projeto Estratégico XPTO				Fase: PLANEJAMENTO			
Tipo (Interno / Externo)	Parte Interessada	Frequência Desejada	% Frequência Desejada	Forma Desejada	% Forma Desejada	Interesse no andamento do projeto	% Interesse no andamento do projeto

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

I	Equipe do projeto	Diária	22%	Reuniões / Apresentações	78%	Sim	100%
		Semanal	56%	<i>E-mail</i>	56%		
		Quinzenal	11%				
		Mensal	11%				
E	Externo ao projeto	Semanal	18%	Reuniões/ Videoconferência/ Apresentação pelo gestor	67%	Sim	100%
		Quinzenal	15%	<i>E-mail</i>	61%		
		Mensal	47%				
		Bimestral	15%				
		Trimestral	3%				
		Semestral	3%				

Fonte: A Autora.

As partes interessadas afirmaram desejar acompanhar o projeto de forma sistemática. Cada parte interessada pôde escolher mais de uma opção de forma de acompanhamento, de modo que as preferências da equipe do projeto foram reuniões e apresentações pelo gestor e/ou videoconferência (78%) com periodicidade semanal (56%) enquanto, no caso das partes interessadas externas, em sua maioria, foram reuniões (67%) de forma presencial, com distanciamento e ventilação natural, ou virtuais, como forma preventiva contra o Covid 19, ou por *e-mail* (61%) com periodicidade mensal (47%).

c. Etapa 3 - Elaborar o plano de engajamento das partes interessadas da fase do projeto

Em reunião agendada com o coordenador do projeto, foi discutido e definido o plano de engajamento das partes interessadas, constando nesse plano a periodicidade e a forma de comunicação na fase de planejamento do projeto. No Apêndice 11, consta o plano construído a partir do resultado obtido nessa reunião, que, em linhas gerais, contempla ações para aumentar o grau de conhecimento, ações de envolvimento das partes interessadas nas principais definições e decisões, e ações de divulgação de suas atividades e entregas. Conforme colocado na Etapa 2 anterior, o plano tem como objetivo aumentar o grau de interesse das partes interessadas com grau menor que 3 - Alto bem como manter o interesse daquelas classificadas nos graus 3 - Alto e 4 - Muito Alto. Para isso aconteça, é preciso inicialmente dar conhecimento do projeto às partes interessadas.

Para a equipe do projeto, foi definido, como ação para ampliar o grau de conhecimento do projeto, a construção do plano de trabalho de forma conjunta. Reuniões diárias de compartilhamento de informações, decisões participativas e acompanhamento das atividades foram outras estratégias adotadas para manter a equipe interna engajada.

No caso do patrocinador e copatrocinador do projeto, foram agendadas reuniões semanais de acompanhamento e envio de *e-mail* mensal reportando as entregas realizadas. O patrocinador e mais dois superintendentes, diretamente responsáveis pelos sistemas a serem redesenhados, participaram como validadores da revisão do processo impactado pelas ações do projeto.

As atividades propostas no plano de engajamento para as equipes gestoras de processos e sistemas integrados aos sistemas a serem substituídos foram reuniões de apresentação do projeto, aplicação de questionário de identificação de pontos fortes e fragilidades, reuniões periódicas com o intuito de discutir soluções das entregas previstas, convocação para participação na Oficina *Design Sprint* de revisão do processo

de crédito, envio de *e-mails* comunicando das entregas e convite para a reunião de encerramento da fase de planejamento.

A revisão do processo de crédito com impacto nos sistemas a serem construídos pela equipe do projeto foi uma recomendação da área responsável pela gestão de processos do banco. A realização da Oficina *Design Sprint* foi incluída no plano de engajamento das partes interessadas, uma vez que essa metodologia agiliza o alcance dos objetivos e forma ágil e participativa. Criada pela Google para otimizar os resultados em até cinco dias, o que antes demoraria semanas ou até meses, tem como outro benefício unir os especialistas envolvidos em um processo, com discussões guiadas, obtendo resultado mais afinado e amadurecido. Ao final da seção o resultado proposto é submetido à apreciação dos decisores-chave

Quanto aos usuários dos sistemas atuais nas agências, foram selecionados representantes de 10 unidades para compor um time de consultores. As ações de engajamento previstas para esse grupo foram: apresentação do projeto por *e-mail*, aplicação de questionário de identificação das fragilidades e coleta de propostas de melhorias, convocação para participar da oficina de revisão do processo de crédito com impacto nos sistemas propostos, envio de *e-mails* periódicos de prestação de contas das atividades e entregas, e convite para a reunião de encerramento da fase de planejamento.

Para as demais partes interessadas, foi previsto o envio de *e-mails* divulgando as ações e a entrega do projeto mensalmente e no encerramento.

Planilhas *Excel* e o aplicativo CA PPM (*Clarity Project and Portfolio Management*), ferramenta da empresa *Computers Associated* (CA) para acompanhamento de projetos, foram utilizados pela equipe do projeto para acompanhar a execução do plano de engajamento das partes interessadas. As soluções de gerenciamento de portfólios de projetos da CA combinam o planejamento e a análise global do portfólio com o gerenciamento detalhado dos projetos, dos programas, das finanças e dos processos, que dão como resultado um sistema de gerenciamento totalmente integrado. O *software* auxilia as áreas a avaliar e priorizar projetos, proporcionando visibilidade às ações estratégicas e adequando os recursos às iniciativas de maior valor.

Ao final do procedimento de construção do plano, foi encaminhada ao Escritório de Projetos planilha detalhada com todas as informações necessárias para o seu acompanhamento.

d. Etapa 4 - Executar o plano de engajamento das partes interessadas da fase do projeto

A execução do plano de engajamento das partes interessadas seguiu o planejado, tendo o seu registro em planilha *Excel*, vide Apêndice 12. As ações foram executadas na íntegra pelo coordenador. Embora nem todas as partes tenham participado de todas as atividades propostas, elas foram realizadas com representantes sob sua gestão.

e. Etapa 5 - Gerenciar o plano de engajamento das partes interessadas da fase do projeto

No final do mês de outubro, conforme previsto na metodologia proposta em avaliação, o coordenador do projeto enviou, junto com os mapas de riscos, custos e atividades realizadas no mês e previstas para o mês posterior, o registro da execução do plano de engajamento das partes interessadas na fase de planejamento do projeto. As informações do andamento de todos os projetos da empresa são reportadas mensalmente para a Diretoria Executiva. Caso haja algum risco relevante de atraso das entregas do projeto, esse Colegiado pode requisitar uma apresentação específica de um projeto pelo seu coordenador.

O questionário da pesquisa do nível de conformidade da execução do plano de engajamento das partes interessadas do projeto consta no Apêndice 6. Segundo avaliação do gestor do Escritório de Projetos, o nível apontado foi 4 - Muito alto considerando que todas as atividades previstas foram realizadas pelo coordenador e atendidas pelas partes interessadas ou seus representantes.

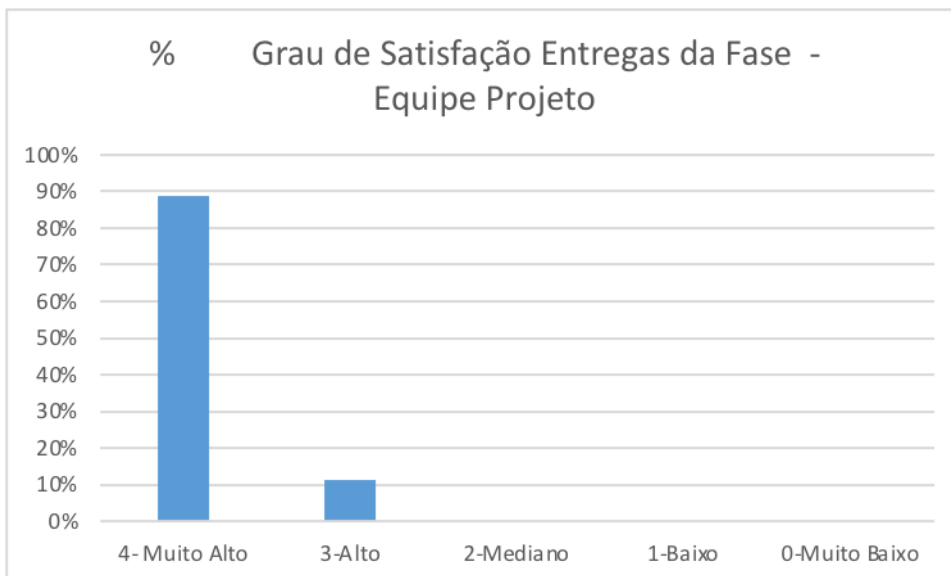
f. Etapa 6 - Avaliar os resultados ao final da fase do projeto

No último dia da fase de planejamento, foi realizada uma apresentação das entregas do projeto com participação do substituto do patrocinador, que estava de férias, equipe da unidade de Controle Financeiro de Operações de Crédito, da copatrocinadora, da equipe do projeto, e mais 21 pessoas, tendo pelo menos um representante das equipes mapeadas como parte interessada.

Embora as expectativas identificadas na Etapa 2 da metodologia proposta se referissem ao projeto e não especificamente à fase de planejamento, na apresentação da criação do projeto, foram informadas as entregas previstas e, no final, na reunião de encerramento da fase, foram apresentadas as entregas realizadas. A avaliação dos resultados da fase de planejamento ocorreu por *e-mail* juntamente com a divulgação dos documentos e entregas produzidas, bem como o cronograma de atendimento versus cronograma proposto das atividades do projeto. O Apêndice 13 apresenta o grau de satisfação de cada arte interessada quanto às entregas do projeto previstas para essa fase.

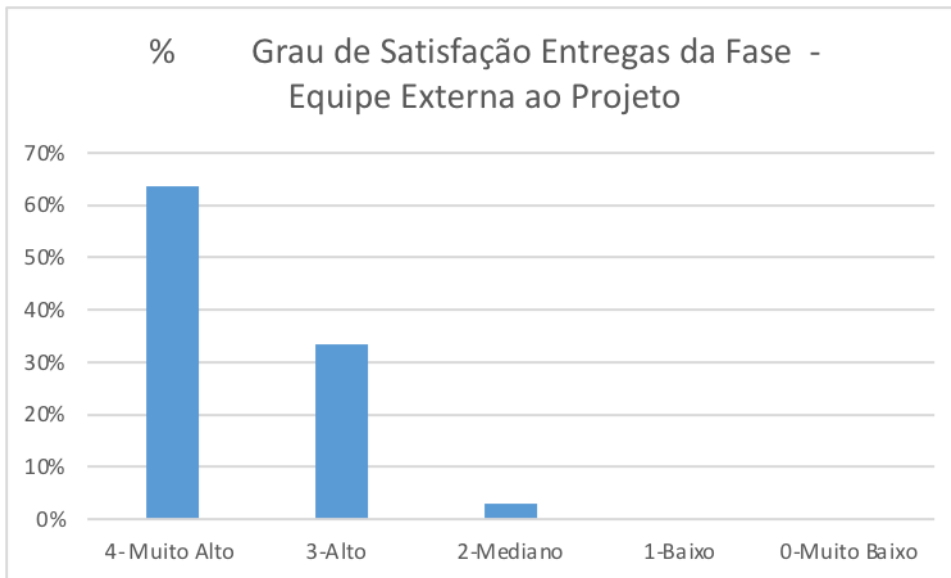
O nível de atendimento das expectativas pronunciado pela equipe do projeto foi de 89% no nível 4 - Muito alto e 11% no nível 3 - Alto, ressaltando a concordância com as ações propostas. Os resultados avaliados pela equipe externa ao projeto também se elevados, sendo 64% no nível 4 - Muito Alto e 33% no nível 3 - Alto. No total de parte interessadas, 98% avaliaram a satisfação nos níveis 4 - Muito Alto e 3 - Alto. Apenas uma parte interessada externa ao projeto manifestou a nota 2 - Mediana.

Gráfico 12 – Grau de satisfação das expectativas – Equipe projeto



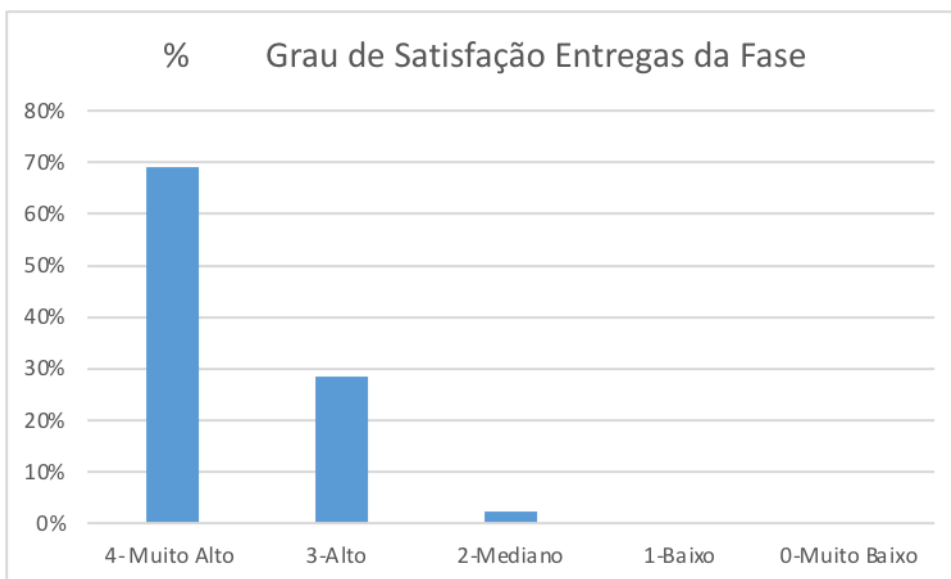
Fonte: A Autora.

Gráfico 13 – Grau de satisfação das expectativas – Equipe externa ao projeto



Fonte: A Autora.

Gráfico 14 – Grau de satisfação das expectativas – Todas as partes interessadas



Fonte: A Autora.

A média do grau de satisfação em relação às expectativas das partes interessadas na fase de planejamento do projeto foi 3,67 enquanto o desvio padrão ficou em 0,53. Não se pode calcular a correlação ente os graus de satisfação e conhecimento, apoio e interesse, pois esses últimos foram pesquisados em momentos diferentes da fase do projeto.

Quadro 29 - Média e desvio padrão - Grau de satisfação das expectativas

Gestão de Partes Interessadas em Gestão de Projetos			
Projeto Estratégico XPTO			Fase: PLANEJAMENTO
Grau de Satisfação	Equipe interna	Equipe externa	Todos
Média	3,89	3,61	3,67
Desvio padrão	0,33	0,56	0,53

Fonte: A Autora.

Apesar de não ter sido solicitada uma justificativa referente à resposta do Questionário E, algumas partes interessadas se manifestaram espontaneamente, elogiando a transparência e o compartilhamento das ações do plano de trabalho do projeto e de suas entregas. Seguem abaixo algumas declarações dos entrevistados:

- “Acho que o trabalho de planejamento foi muito bem conduzido e o meu grau de satisfação foi muito alto. Aproveito para registrar meus parabéns a você (coordenador) e equipe!”
- “Acredito que a realização das oficinas de *Design Thinking* ajudou a compreender melhor as necessidades e a planejar as entregas do projeto de forma mais assertiva. Desse modo, atenderam às expectativas.”
- “O nível de satisfação das expectativas é muito alto. Em tempo, parabênzulo a iniciativa e a condução extremamente transparente do projeto.”

A transparência das ações do projeto foi destaque apontado pelas unidades relacionadas ao projeto. A divulgação dos planos e das definições pelo projeto permite que os funcionários e terceirizados se preparem para as mudanças advindas com as entregas do projeto considerando que suas funções serão extintas e que eles precisam se capacitar para ocupar outras funções na empresa. Com a modernização dos sistemas, as atividades antes executadas nas agências passarão a ser executadas em uma unidade central, racionalizando e especializando os usuários. Outra equipe afetada com as

mudanças será a equipe de sustentação dos sistemas, que passará a ser composta de profissionais qualificados na tecnologia dos novos sistemas. No entanto, considerando o tempo longo da implementação das proposições planejadas, será possível uma transição menos drástica a para novos rumos.

O apoio do patrocinador foi outro ponto positivo no alcance dos objetivos do projeto, principalmente no quesito negociação da alocação de recursos financeiros e humanos com perfil adequado. A defesa do projeto pelo patrocinador perante a alta administração foi um dos fatores importantes para o sucesso dessa fase do projeto.

Um ponto preocupante da metodologia a ser implantada na empresa é quanto à obtenção do apoio do coordenador no que se refere à aplicação correta dos procedimentos propostos. Para isso será necessário demonstrar estudos e experiências anteriores quanto aos ganhos a serem obtidos em contrapartida ao ‘trabalho adicional’ que a metodologia proposta acarreta.

Ao final, as entregas foram realizadas no prazo, dentro dos custos previstos e, graças ao envolvimento das partes interessadas, com a qualidade e a aprovação de todos os envolvidos no processo.

g. Avaliar a implantação da proposta de gestão de partes interessadas no processo de gestão de projetos da empresa objeto do estudo de caso

A Etapa 6 supracitada encerra o processo da proposto para a metodologia de gestão de partes interessadas. Antes de propor à alta gestão da empresa a implantação desse procedimento, faz-se necessário avaliar seus pontos positivos e negativos na visão do coordenador e do gestor do Escritório de Projetos.

- Quais os aspectos positivos da metodologia proposta?
 - Metodologia simples e fácil de ser comunicada, estimula a participação e o envolvimento das partes interessadas.
 - A metodologia permite identificar com clareza as partes que afetam e são afetadas pelo projeto que precisam ser envolvidas para que as entregas tenham o resultado esperado.

- Melhora a qualidade da tomada de decisão do gerente de projeto porque ele passa a compreender as expectativas das partes interessadas sobre os resultados do projeto.
- A forma participativa que a metodologia propõe para a construção do plano de engajamento permite visualizar e registrar os compromissos necessários para a realização das entregas do projeto.
- O gerenciamento do plano permite acompanhar e identificar mudança de comportamento previamente declarado pelas partes interessadas.
- O gerenciamento do plano também permite ao Escritório de Projetos perceber a efetividade da realização dos compromissos firmados entre as partes interessadas.
- Quais os aspectos negativos da metodologia proposta?
 - A metodologia não detecta conflito de interesses entre as partes interessadas. Duas partes interessadas podem ter alto interesse, mas de forma contraditória, o que pode causar desentendimentos ou perda de patrocínio do projeto.
 - Não qualifica as influências positivas e negativas das partes interessadas em relação ao projeto.
 - Não identifica explicitamente as expectativas das fases do projeto: proposição, planejamento, execução e controle, e encerramento.
 - Inexistência de fase de validação do plano de engajamento pelo Escritório de Projetos.
 - Não percebe a influência das relações interpessoais entre as partes interessadas.
 - Trabalho adicional de gerenciamento das partes interessadas sob a responsabilidade do coordenador do projeto.
- Quais ajustes sugere à metodologia proposta?

- Adicionar ao Questionário A as seguintes informações com o intuito de conhecer melhor as partes interessadas e oferecer mais subsídios para a construção do plano de engajamento das partes interessadas, vide propostas de trabalhos anteriores:
 - Grau de contribuição com informações.
 - Grau de participação nas decisões.
 - Grau de participação nas definições de cada parte interessada.
 - Grau de influência positiva (apoio) e negativa (ameaça), conforme proposto por Savage (1991), a ser avaliado pelo coordenador.
- Incluir etapa de validação do plano de engajamento pelo Escritório de Projetos após a etapa 3 de construção do plano de engajamento das partes interessadas.
- Incluir no Questionário E:
 - O grau de conhecimento, apoio e interesse, para medir se houve mudança desses graus no final da fase do projeto.
 - A justificativa para o grau de satisfação das entregas da fase, gerando *feedback* para o coordenador do projeto.
- Antes da etapa 6, mapear os graus de apoio e interesse das partes interessadas, na visão do coordenador do projeto, com o objetivo de verificar o grau de coerência entre as ações realizadas e as respostas declaradas na etapa 3 da metodologia.
- Experimentar a metodologia em todas as fases de um projeto.
- Adquirir ou desenvolver ferramenta de suporte para o processo de gerenciamento das partes interessadas em gestão de projetos.

Por fim, foi questionado ao gestor do Escritório de Projetos o nível de satisfação em relação à metodologia proposta e se existe ou não a recomendação de implantação dessa metodologia na empresa, vide Questionário F:

- Qual o nível de satisfação em relação à metodologia proposta (0 - Muito Baixo, 1 - Baixo, 2 - Mediano, 3 - Alto, 4 - Muito Alto)?
- Pontue de 0 a 2 referente à indicação da implementação da metodologia proposta em que:

0 - Não recomendo.

1 - Recomendo com restrições.

2 - Recomendo.

A resposta do gestor do Escritório de Projetos foi grau 3 - Alto para o atributo satisfação em relação à metodologia proposta. A metodologia não obteve resposta no grau 4 - Muito Alto porque ainda não foi testada em todas as fases do projeto em quantidade significativa de projetos que seria de aproximadamente de cinco ou seis.

Referente à indicação de implementação da metodologia na empresa, a resposta foi o item 2 - Recomendo, após o experimento em mais cinco projetos em 2021, em fases distintas, bem como acompanhar um projeto de curto prazo em todas as suas fases, com o intuito de validar e melhorar o modelo proposto.

4.3 Estudo de caso: conclusões

Com base nas respostas dos entrevistados do estudo de caso, foi possível extrair informações relevantes sobre quem colabora com o projeto, com informações e definições, bem como quem participa das decisões dele, o grau de conhecimento, apoio e interesse, permitindo medir o nível de engajamento das partes interessadas do projeto, ratificando a necessidade da definição de estratégias de envolvimento das partes interessadas e da construção e execução de um plano de engajamento que corrobore com o alcance dos objetivos do projeto de forma assertiva. Os resultados relevantes estão destacados a seguir:

- A média do grau de conhecimento no início da fase do planejamento teve enquadramento próximo de 2 - Mediano justificável para o início de qualquer projeto.
- O grau de apoio declarado teve média entre o enquadramento 2 - Mediano e 3 - Alto.
- A média do nível de interesse em relação ao projeto foi bem próximo de 3 - Alto assim como o interesse no acompanhamento das ações do projeto por parte de todos os entrevistados demonstra coerência, considerando que os sistemas escopo do projeto controlam quantidade e valores significativos do ativo operacional do banco.
- A correlação encontrada ALTA entre os graus de conhecimento e grau de apoio e MODERADA entre o grau de conhecimento x grau de interesse reforça a importância do planejamento de ações para aumentar o nível de conhecimento das partes interessadas em relação ao projeto.
- O grau de satisfação em relação às entregas teve enquadramento 3 – Alto, indicando o resultado esperado da aplicação da gestão das partes interessadas na fase de planejamento do projeto.

CAPÍTULO V

Esse trabalho teve o propósito de analisar a influência das partes interessadas em um projeto e sugerir uma metodologia de gestão dessas partes interessadas em seu desenvolvimento, com base em estudos científicos anteriores, para implantação futura em um banco público do Brasil.

O estudo de caso em um projeto real permitiu a identificação dos pontos fortes e as oportunidades de melhoria da metodologia proposta. Adicionalmente à utilização prática da metodologia, o processo proposto foi apresentado para o gestor do escritório de projetos do banco e para o coordenador do projeto, que acompanharam toda a pesquisa.

5.1 Principais conclusões

Sobre a influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos bem como metodologia proposta, a avaliação positiva pelo escritório de projetos confirmou o objetivo proposto nesse trabalho. Os benefícios esperados foram alcançados ao final da fase do estudo e se mostraram decisivos para a recomendação de implantação na empresa em mais 5 projetos em 2021 e, em seguida, incorporação do processo de gestão de projetos do banco. A ressalva se justifica para que seja possível conhecer o comportamento da metodologia proposta em projetos com características diferentes do projeto do estudo de caso, bem como o acompanhamento de pelo menos um projeto em todas as suas fases.

Quanto aos benefícios percebidos com a aplicação da metodologia no projeto experimental, destacam-se:

- Estímulo à participação e ao envolvimento das partes interessadas contribuindo para alcançar os resultados esperados do projeto.
- O conhecimento das expectativas das partes interessadas em relação às entregas do projeto facilita a tomada de decisões pelo gerente de projeto.

- Mudanças comportamentais em relação ao declarado pelas partes interessadas podem ser identificadas por meio do gerenciamento da execução do plano de engajamento.
- A participação das partes interessadas na construção as entregas permitem que elas se preparem com mais antecedência para as mudanças iminentes.

Os resultados dessa investigação corroboram com trabalhos científicos já publicados quanto às vantagens da inclusão do gerenciamento de partes interessadas no processo de gestão de projetos nas empresas. O trabalho de Moreira (2019), que teve com o objetivo a criação de uma ferramenta de suporte à gestão de partes interessadas num projeto de implantação de unidades hospitalares, foi motivado pela inexistência de metodologia de gestão de partes interessadas padronizada em projetos na empresa. Nesello e Fachinelli (2017), concluem que o processo de engajamento das partes interessadas deve conter o planejamento, execução, gerenciamento, e com isso espera-se um desempenho melhor do projeto. Lemos (2016) diz ser fundamental a inclusão de forma participativa das partes interessadas bem como seu gerenciamento nos projetos e enfatiza o planejamento e a comunicação de forma simples e objetiva, com o intuito de minimizar riscos e retrabalhos. Polacchini (2016) cita como vantagens do engajamento de partes interessadas nos projetos o *endomarketing* da organização e também a motivação e processo de sinergia sistêmico no ambiente de projetos.

5.2 Limitações

A limitação desse trabalho se refere ao fato da metodologia proposta ter sido aplicada em apenas uma fase de um projeto. O ideal seria a aplicação da metodologia em todas as fases de mais de um projeto. Em projetos de curta duração, pode ficar repetitiva alguma das etapas propostas. Em projetos de longa duração, pode ser necessário aplicar os procedimentos de uma etapa mais de uma vez em uma fase. A limitação de tempo agravada pela pandemia Covid-19 foi o maior complicador para a aplicação da metodologia em apenas uma fase de um projeto.

5.3 Desenvolvimentos futuros

Considerando que esse trabalho teve como objetivo avaliar a influência da partes interessadas em gestão de projetos e ao final, com intuito de propor a implantação da metodologia em estudo em uma empresa, as futuras investigações poderão:

- Avaliar a utilização da metodologia em todas as fases de um projeto, bem como em projetos com prazos e características diferentes.
- Comparar o desempenho entre projetos que aplicam metodologia em relação a outros projetos que não a utilizam.
- Construir e analisar o impacto da utilização de uma ferramenta automatizada de gestão de parte interessadas que reflita a metodologia proposta com vistas a facilitar sua aplicação pelos coordenadores de projetos.
- Realizar estudos em outras empresas, no setor bancário e de segmentos distintos, como forma de avaliar os resultados da metodologia proposta.

Referências Bibliográficas

Amaral, L. (2015). Análise de Modelos e Práticas de Gerenciamento de *Stakeholders* pelos Escritórios de Gerenciamento de Projetos no Brasil. *XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, ISSN 1984-9354. [Em linha]. Disponível em <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_067.pdf>. [Consultado em 22/02/2019].

Ayatah, A. (2012). *Examining stakeholder management challenges and their impact on project management in the case of advocacy and empowerment in the upper east region of Ghana*. Kumasi, Institute of Distance Learning, Kwame Nkrumah University of Science and Technology.

Bertholdo, L. *et alii*. (2018). A importância da gestão de *stakeholders* em obras públicas: um estudo de caso sobre a ciclo faixa da cidade de São Paulo. *Revista GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, 13(3). [Em linha]. Disponível em <<https://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/1913>>. [Consultado em 22/02/2019].

Borges, J. e Carvalho, M. (2015). Critérios de sucesso em projetos: um estudo exploratório considerando a interferência das variáveis tipologia de projetos e *stakeholders*. *Revista Production*, 25(1). [Em linha]. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132014005000019>>. [Consultado em 22/02/2019].

Bourne, L. (2005). *Project relationship management and the stakeholder circle*. Melbourne, Australia, Graduate School of Business RMIT University.

Bourne, L. e Walker, D. (2005). Visualising and Mapping Stakeholder Influence. *Management. DECISIHH*, 43, 649-660.

Brito, A. e Terra, J. (2009). Posicionamento Estratégico e Sistematização da Gestão dos Stakeholders. *Biblioteca Terra Forum Consultores*. [Em Linha]. Disponível em <https://www.pmquality.com.br/ec/wp-content/uploads/2016/03/Sistematizacao_Stakeholders.pdf>. [Consultado em 01/12/2019].

Buyse, K. e Verbeke, A. (2003). Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective. *Strategic Management Journal*, 24(5). [Em linha]. Disponível em

<https://www.researchgate.net/profile/Alain_Verbeke2/publication/227493588_Proactive_environmental_strategies_A_stakeholder_management_perspective/links/00b49518285fd10b1a000000.pdf>. [Consultado em 01/12/2019].

Caputo, A. (2013). Systemic Stakeholders' Management for Real Estate Development Projects. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 5(1). [Em linha]. Disponível em <<http://eprints.lincoln.ac.uk/18567/>>. [Consultado em 22/02/2019].

Carvalho, M. e Rabechini Jr., R. (2006). *Construindo competências para gerenciar projetos: teorias e casos*. São Paulo, Editora Atlas.

Castro, F. e Arruda, S. (2017). Classificação das partes interessadas do projeto governamental Cadastro Único On Line. *IPTEC – Revista Inovação, Projetos e Tecnologias*, 5(2). [Em linha]. Disponível em <<http://www6.uninove.br/ojs/journaliji/index.php/iptec/article/view/116>>. [Consultado em 22/02/2019].

Clarkson, M. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1). [Em linha]. Disponível em <<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.1995.9503271994>>. [Consultado em 01/12/2019].

Cleland, I. e Kerzner, H. (1985). *A project management dictionary of terms*. New York, Van Nostrand Reinhold.

Cleland, I. (2002). *Project Management: Strategic Design and Implementation*. London 4th edn, McGraw-Hill.

Conforto, E. *et alii*. (2015). Modelos Híbridos de Gestão de Projetos Como Estratégia na Condução de Soluções em Cenários Dinâmicos e Competitivos. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*. [Em linha]. Disponível em

<<https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/2532>>. [Consultado em 01/12/2019].

Da Rosa, J. e Esteves, P. (2017). Gestão das Partes Interessadas no Contexto das Metodologias de Gestão de Projetos / *Stakeholders Management in the context of Project Management Methodologies*. *Revista Espacios*, 38(21). [Em linha]. Disponível em <<http://w.revistaespacios.com/a17v38n21/a17v38n21p13.pdf>>. [Consultado em 22/02/2019].

Damasceno, B. *et alii*. (2015). *Estratégias para gestão de partes interessadas com ênfase em projetos multiculturais*. São Paulo, Brasil, Centro Universitário SENAC - Campus Santo Amaro.

Elias, A., Cavana, R. e Jackson, L. (2002). Stakeholder analysis for R&D project management. *R&D Management*, 32(4). [Em linha]. Disponível em <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-9310.00262>>. [Consultado em 22/02/2019].

Fassin, Y. (2009). The stakeholder model refined. *Journal of Business Ethics*, n. 84. [Em linha]. Disponível em <<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-008-9677-4>>. [Consultado em 01/12/2019].

Friedman, A. e Miles, S. (2006). *Stakeholders: theory and practice*. Oxford, Oxford University Press.

Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholders Approach*. Boston, Pitman Publishing Inc (1984) e Cambridge University Press (2010).

Glória Jr, I. *et alii*. (2018). A identificação e engajamento de *stakeholders* em uma empresa de transporte de passageiros: Um estudo de caso. *Iberoamerican Journal of Project Management (IJoPM)*, 9(2). [Em linha]. Disponível em <<http://www.ijopm.org/index.php/IJOPM/article/view/385>>. [Consultado em 22/02/2019].

Gomes, M. *et alii*. (2017). Gestão de *stakeholders* (GS) no gerenciamento de projetos (GP): Casos múltiplos sob a luz do PMBOK. *South American Development Society*

Journal, 3 (158-173). [Em linha]. Disponível em <<http://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/66>>. [Consultado em 22/02/2019].

Gonçalves, V. e Campos, C. (2016). *HCMBOK - The Human Change Management Body of Knowledge (3ª Edição): O Fator Humano na Liderança de Projetos*. Rio de Janeiro, Editora Brasport.

Guia PMBOK, Project Management Institute – PMI, sexta edição, 2017.

Hanashiro, D. *et alii*. (2007). *Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo, Editora Saraiva.

Hair, J., Babin, B., Money, A. e Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Rio de Janeiro, Bookman Companhia Ed.

Hurtado, M. (2014). *Gerenciamento das Partes interessadas em Projetos*. Brasil, Elsevier.

Jawahar, I. e Mclaughlin, G. (2001). Toward a Descriptive Stakeholder Theory: an Organizational Life Cycle Approach. *Academy of Management Review*, 26 (3). [Em linha]. Disponível em <<http://amr.aom.org/content/26/3/397.abstract>>. [Consultado em 22/02/2019].

Kerzner, H. (2006). *Gestão de Projetos – As Melhores Práticas*. Porto Alegre, Bookman.

Kerzner, H. (2009). *Project management: a system approach to planning, scheduling, and controlling*. 10. ed. Hoboken, John Wiley & Sons.

Kretan, A. *et alii*. (2009). Gerenciamento de stakeholders: um fator crítico para o sucesso em projetos. *Revista Mundo Project Management*, São Paulo, Volume (No. 24, v.4, p. 62).

Lemos, J. (2016). *Migração de tecnologia de software ERP para WEBAPP: Uma abordagem considerando partes interessadas*. Universidade Federal de Mato Grosso, Instituto de Computação, Coordenação de Ensino de Especialização em Engenharia Web e Governo Eletrônico, Cuiabá. [Em linha]. Disponível em

<https://bdm.ufmt.br/bitstream/1/422/1/TCCP_2016_Jardel%20Rog%C3%A9rio%20Lemos.pdf>. Em linha]. [Consultado em 22/02/2019].

Martins, G e Theófilo, C (2009). *Metodologia de Investigação Científica*. São Paulo, Atlas.

McElroy, B. e Mills, C. (2000). Managing Stakeholders. In: Turner, R. J. & Sinister, S. J. (eds.) *Gower Handbook of Project Management*. 3rd ed. Gower Publishing Limited.

Mendelow, A. (1991). *Environmental scanning: The Impact of the Stakeholder Concep, Proceedings of the Second International Conference on Information Systems*. Boston, Cambridge.

Mitchell, R., Agle, B. e Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts, *Academy management review*, 22 (4), journals.aom.org. [Em linha]. Disponível em <<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1997.9711022105>>. [Consultado em 01/12/2019].

Molwus, J. (2014). *Stakeholder management in construction projects: A Life Cycle Based Framework*. Edinburgo, Escócia, Heriot Watt University.

Moreira, P (2019). *Uma Proposta de Abordagem para Gestão de Stakeholders: Uma Experiência de Uso no Processo de Implantação de Software em uma empresa de saúde suplementar. Fortaleza-CE, Brasil*. Universidade de Fortaleza – UNIFOR.

Mulcahy, R. (2013). *Preparatório para o exame de PMP*. 8. ed. Rio de Janeiro, Editora RMC Publications.

Nesello, P. e Fachinelli, A. (2017). Gestão das partes interessadas e inovação aberta: Um ensaio teórico na perspectiva do gerenciamento de projetos. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, 8i3(521). [Em linha]. Disponível em <<https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9675/4420>>. [Consultado em 22/02/2019].

Newcombe, R. (2003). From client to project stakeholders: a stakeholder mapping approach. *Construction Management and Economics*, 21(8). [Em linha]. Disponível em

< <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0144619032000072137>>. [Consultado em 01/12/2019].

Olander, S. (2007). Stakeholder impact analysis in construction project management, *Construction Management and Economics*, 25(3). [Em Linha]. Disponível em <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01446190600879125>>. [Consultado em 01/12/2019].

Pinto, J. e Kharbanda, O (1996). *How to fail in project management (without really trying)*. United Kingdom, Elsevier Science Ltd.

Polacchini, D. (2016). Uma análise da mudança de paradigma na gestão para os *stakeholders* aplicada ao Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), na implantação do projeto: CADE sem papel (Sistema Eletrônico de Informações (SEI)). *Revista UNICEUB, Universitas Gestão e TI, Brasília*, 6(2). [Em linha]. Disponível em <<https://www.gti.uniceub.br/gti/article/view/4139?>>. [Consultado em 22/02/2019].

Savage, G. *et alii*. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2). [Em Linha]. Disponível em <<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AME.1991.4274682>>. [Consultado em 01/12/2019].

Trentim, M. (2013). *Managing Stakeholders as Clients*. Newtown Square, Project Management Institute.

Walker, D., Bourne, L. e Rowlinson, S. (2008). UK. Stakeholder and the supply chain. *In: Walker, D.H.T, Rowlinson, S. (Eds.), Procurement Systems: A Cross-industry Project Management Perspective*. Taylor & Francis.

Valle, J. (2015). *Gerenciamento de stakeholders em projetos*. Rio de Janeiro, Editora FGV.

Vargas, R. (2003). *Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos*. 5. ed. Rio de Janeiro, Brasport. ISBN 8574521299.

Vezonni, G. *et alii*. (2013). Identificação e análise de fatores críticos de sucesso em projetos. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, São Paulo, v. 4, n. 1, p 116-137. [Em

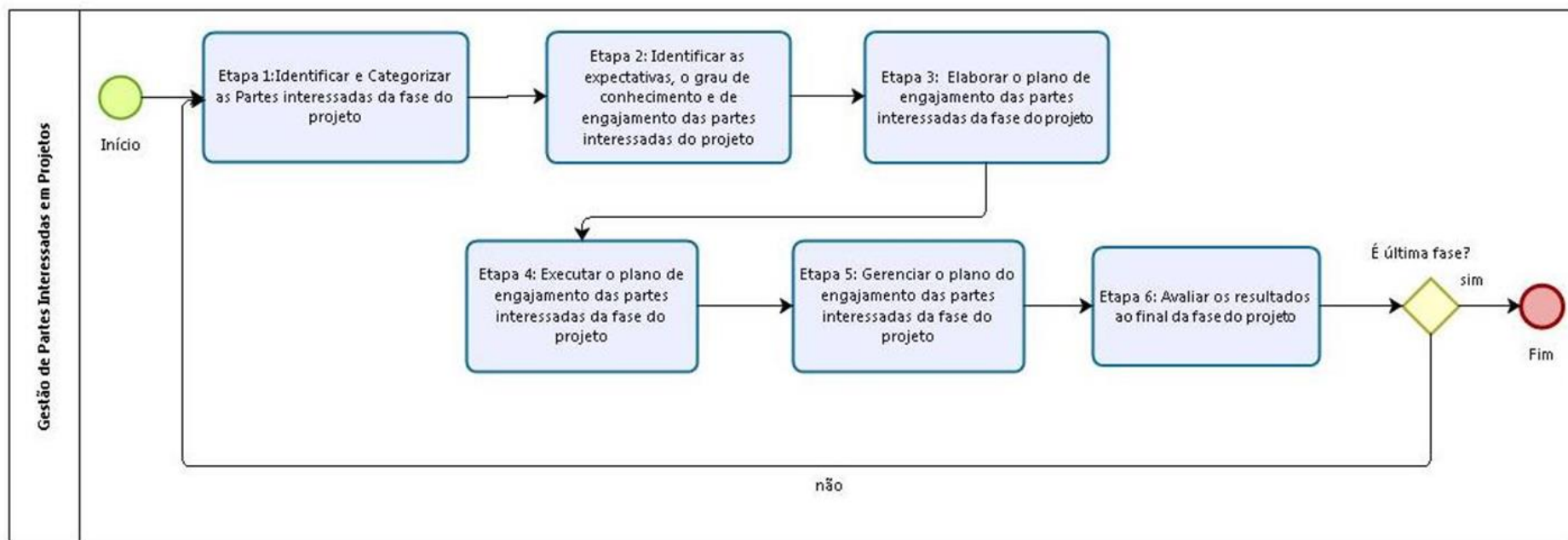
linha. Disponível em: <<https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9570>>. [Consultado em 22/10/2020].

Yin, R (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre, Bookman.

Yang, J. *et alii.* (2009). Exploring critical success factors for stakeholder management in construction projects. *Journal of civil engineering and management*, 15(4). [Em linha]. Disponível em <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.3846/1392-3730.2009.15.337-348>>. [Consultado em 22/02/2019].

APÊNDICES

Apêndice 1 - Fluxo Macro do Processo de Gestão de Partes Interessadas



Apêndice 3 - Questionário Modelo A

O Investigador responsável: **Liliana de Miranda Coelho**



Questionário A – Etapa 1 - Identificar as partes interessadas da fase do projeto (aplicado ao coordenador do projeto)

1. Quem tem interesse nesta fase do projeto, seja em termos de resultados ou processo?

2. Quem tem conhecimento ou informações para contribuir com essa fase do projeto?

3. Quem tem responsabilidade funcional por essa fase do projeto ou seu produto?

4. A quem cabem as decisões críticas dessa fase do projeto?

5. Quem tem autorização para aprovar recursos financeiros, despesas e alocação de pessoal dessa fase do projeto?

6. Quem são os politicamente importantes na organização que precisam ser envolvidos nessa fase do projeto?

7. Quem é o representante da parte interessada nessa fase do projeto? Qual cargo ocupa na empresa?

8. A parte interessada, nessa fase do projeto, é da parte do projeto ou terceirizado?

9. A parte interessada nessa fase do projeto é interna ou externa em relação ao projeto?

Obrigada!

Apêndice 4 - Questionário Modelo B

O Investigador responsável: **Liliana de Miranda Coelho**



Questionário B – Etapa 2 - Identificar as expectativas das partes interessadas e avaliar o nível de engajamento das partes interessadas da fase do projeto (aplicado às partes interessadas)

1. Qual sua função em relação ao projeto? _____

- a. Gestor da Área de Controladoria, patrocinador
- b. Gestor da Área de Concessão de Crédito
- c. Gestor da Área de Administração e Recuperação de Crédito
- d. Gestor da Área de Microfinanças
- e. Gestor da Área de Produtos e Serviços Bancários
- f. Gestor da Área de TI
- g. Coordenador do Projeto
- h. Equipe de Negócios do Projeto
- i. Equipe de TI do Projeto
- j. Equipe de Controle Financeiro Operações Crédito
- k. Equipe de Concessão de Crédito
- l. Equipe de Administração de Crédito
- m. Equipe de Recuperação de Crédito
- n. Equipe de Microfinanças Rural
- o. Equipe de Crédito Comercial e Cartões
- p. Equipe de Gestão de Riscos
- q. Equipe do Projeto SICOR
- r. Equipe do Projeto Integração e Automatização do Processo Recuperação de Crédito
- s. Equipe do *Hub* Inovação
- t. Equipe de Arquitetura Organizacional
- u. Equipe de Sistemas de Negócios de TI – Projetos
- v. Equipe de Sistemas de Negócios de TI – Central Sustentação
- w. Gestor do Escritório de Projetos
- x. Equipe de Suporte de TI
- y. Equipe Agências

2. Qual é o seu grau de conhecimento do projeto? _____

0 – Muito baixo, 1- Baixo, 2- Mediano, 3- Alto, 4- Muito alto

3. Qual seu grau de interesse em relação à entregas do projeto? _____

0 – Muito baixo, 1- Baixo, 2- Mediano, 3- Alto, 4- Muito alto

4. Qual o nível de apoio dado ao projeto? _____

0 – Muito baixo, 1- Baixo, 2- Mediano, 3- Alto, 4- Muito alto

5. Qual o grau de interesse (participação) por fase do projeto?

0 – Muito baixo, 1- Baixo, 2- Mediano, 3- Alto, 4- Muito alto

- Fase Proposições: _____
- Fase Planejamento: _____
- Fase Execução: _____
- Fase Encerramento: _____

6. Quais as expectativas esperadas em relação ao projeto?

7. Quais os aspectos positivos do projeto?

8. Quais os aspectos negativos do projeto?

9. Gostaria de tomar conhecimento do andamento do projeto (S/N)? _____

10. Caso afirmativo, com qual frequência gostaria de tomar conhecimento do andamento do projeto (Semanal, Quinzenal, Mensal, Bimestral, Semestral, Anual)? _____

- 11. Caso afirmativo como gostaria de tomar conhecimento do andamento do projeto (via *e-mail*, reunião, apresentação pelo gestor do projeto, apresentação pelo escritório de projetos, vídeo conferência, outro)?**
-

Obrigada!

Apêndice 5 - Questionário Modelo C

O Investigador responsável: **Liliana de Miranda Coelho**



Questionário C – Etapa 3 - Elaborar o plano de engajamento das partes interessadas da fase do projeto (aplicado ao coordenador do projeto)

1. Qual a estratégia de engajamento da parte interessada?

2. Qual a periodicidade de comunicação com a parte interessada?

3. Qual a forma de comunicação com a parte interessada?

Obrigada!

Apêndice 6 - Questionário Modelo D

O Investigador responsável: **Liliana de Miranda Coelho**



Questionário C – Etapa 5 - Gerenciar o plano de engajamento das partes interessadas da fase do projeto (aplicado ao gestor do escritório de projetos)

1. **Qual o nível de conformidade da execução do plano de engajamento para cada parte interessada do projeto? _____**

0- Muito baixo, 1-Baixo, 2-Mediano, 3-Alto, 4- Muito Alto)

Obrigada!

Apêndice 7 - Questionário Modelo E

O Investigador responsável: **Liliana de Miranda Coelho**



Questionário E- Etapa 6 - Avaliar os resultados ao final da fase do projeto (aplicado às partes interessadas)

12. **Qual sua função em relação ao projeto?** _____
- a. Gestor da Área de Controladoria, patrocinador
 - b. Gestor da Área de Concessão de Crédito
 - c. Gestor da Área de Administração e Recuperação de Crédito
 - d. Gestor da Área de Microfinanças
 - e. Gestor da Área de Produtos e Serviços Bancários
 - f. Gestor da Área de TI
 - g. Coordenador do Projeto
 - h. Equipe de Negócios do Projeto
 - i. Equipe de TI do Projeto
 - j. Equipe de Controle Financeiro Operações Crédito
 - k. Equipe de Concessão de Crédito
 - l. Equipe de Administração de Crédito
 - m. Equipe de Recuperação de Crédito
 - n. Equipe de Microfinanças Rural
 - o. Equipe de Crédito Comercial e Cartões
 - p. Equipe de Gestão de Riscos
 - q. Equipe do Projeto SICOR
 - r. Equipe do Projeto Integração e Automatização do Processo Recuperação de Crédito
 - s. Equipe do *Hub* Inovação
 - t. Equipe de Arquitetura Organizacional
 - u. Equipe de Sistemas de Negócios de TI – Projetos
 - v. Equipe de Sistemas de Negócios de TI – Central Sustentação
 - w. Gestor do Escritório de Projetos
 - x. Equipe de Suporte de TI
 - y. Equipe Agências
13. **Qual o nível de atendimento de suas expectativas em relação à fase do projeto?** _____

0-Muito baixo, 1-Baixo, 2-Mediano, 3-Alto, 4- Muito Alto

Obrigada!

Apêndice 8 - Questionário Modelo F

O Investigador responsável: **Liliana de Miranda Coelho**



Questionário F- Avaliar a implantação da proposta de gestão de partes interessadas no processo de gestão de projetos da empresa objeto do estudo de caso (aplicado ao coordenador do projeto e gestor do Escritório de Projetos)

1. Qual o nível de satisfação em relação à metodologia proposta (0- Muito baixo, 1-Baixo, 2-Mediano, 3-Alto, 4- Muito Alto)? _____
2. Pontue de 0 a 2 referente à indicação da implementação da metodologia proposta onde: _____
 - 0-Não recomendo
 - 1-Recomendo com restrições.
 - 2-Recomendo.

Obrigada!

Apêndice 9 – Identificação das Partes Interessadas

Gestão de Partes Interessadas em Gestão de Projetos - Identificação						
Projeto XPTO				Fase: PLANEJAMENTO		
Tipo (Interno / Externo) ao projeto	Seq.	Nome Grupo Parte Interessada	Responsabilidades em relação ao projeto	Informações para contribuir	Participa das decisões operacionais	Participa das definições
I	1	Coordenador do projeto	Coordenar o projeto	S	S	S
I	2	Equipe negócios do projeto	Analisar e propor soluções de negócios	S	S	S
I	3	Equipe de TI do projeto	Analisar e propor soluções de TI	S	S	S
E	1	Diretoria Executiva	Autorizar a criação, alocação de recursos e cobrar resultados	N	N	N
E	2	Gestor da Área de Controladoria, patrocinador	Acompanhar, defender o projeto. Opinar e decidir questões relacionadas ao processo e sistemas de crédito escopo do projeto.	N	S	N
E	3	Gestor da Área de Concessão de Crédito	Alocar colaborador com expertise em concessão de crédito. Opinar e decidir questões da alçada do gestor do processo de concessão de crédito especializado	N	S	N
E	4	Gestor da Área de Administração e Recuperação de Crédito	Alocar colaborador com expertise em administração e recuperação de crédito. Opinar sobre questões da alçada do gestor dos processos de administração e recuperação de crédito	N	S	N
E	5	Gestor da Área de Microfinanças	Alocar colaborador com expertise em microfinanças rurais. Opinar e decidir questões da alçada do gestor do processo de microfinanças rurais	N	N	N

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

E	6	Gestor da Área de Produtos e Serviços Bancários	Opinar e decidir questões da alçada do gestor do processo dos produtos de crédito comercial	N	N	N
E	7	Gestor da Área de TI	Alocar recursos de TI. Opinar e decidir questões de tecnologia da informação	N	N	N
E	8	Equipe de Controle Financeiro de Operações de Crédito	Apontar pontos positivos e negativos e sugerir melhorias nos processos e sistemas referentes ao controle financeiro e contábil de operações de crédito	S	S	S
E	9	Equipe de Concessão de Crédito	Apontar pontos positivos e negativos. Sugerir melhorias nos processos e sistemas referentes à administração de crédito especializado. Dar suporte às decisões da alçada do gestor dos processos de concessão de crédito	S	S	S
E	10	Equipe de Administração de Crédito	Apontar pontos positivos e negativos. Sugerir melhorias nos processos e sistemas referentes à administração de crédito especializado. Dar suporte às decisões da alçada do gestor dos processos de administração de crédito	S	S	S
E	11	Equipe de Recuperação de Crédito	Apontar pontos positivos e negativos. Sugerir melhorias nos processos e sistemas referentes à administração de crédito especializado. Dar suporte às decisões da alçada do gestor dos processos de recuperação de crédito	S	S	S
E	12	Equipe de Microfinanças Rurais	Apontar pontos positivos e negativos dos sistemas e sugerir melhorias referentes ao produto microfinanças rurais	S	S	S
E	13	Equipe de Crédito Comercial e de Cartões	Apontar pontos positivos e negativos dos sistemas e sugerir melhorias referentes aos produtos de crédito comercial	S	S	S
E	14	Equipe de Gestão de Risco	Apontar pontos positivos e negativos dos sistemas e sugerir melhorias referentes à gestão de risco	S	S	S

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

E	15	Equipe do Projeto SICOR	Apontar pontos positivos e negativos dos sistemas e decidir questões referentes ao envio de dados rurais para o BACEN	S	S	S
E	16	Equipe do Projeto Integração do Processo de Renegociação de Dívidas	Apontar pontos positivos e negativos dos sistemas e participar das decisões referentes ao processo de renegociação de dívidas	S	S	S
E	17	Equipe <i>HUB</i> Inovação	Dar suporte no redesenho dos processos impactados pelo escopo do projeto mediante condução de Oficina <i>Design Sprint</i>	S	N	N
E	18	Equipe Arquitetura Organizacional	Dar suporte no redesenho dos processos impactados pelo escopo do projeto	S	N	S
E	19	Equipe de Sustentação de Sistemas de Negócios de TI	Analisar e participar das decisões relacionadas ao impacto dos novos sistemas nos sistemas legados do banco	S	S	S
E	20	Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Projetos	Analisar impacto dos novos sistemas nos sistemas de negócios em desenvolvimento na TI	S	S	S
E	21	Equipe de Suporte de TI	Aponta soluções técnicas viabilizando a elaboração das planilhas de custo, alocação de equipe e cronograma do projeto na fase de sua execução	S	S	S
E	22	Gestor do Escritório de Projetos	Dar suporte e gerenciar riscos, custos, entregas do Projeto.	N	N	N
E	23	Equipe Agências	Apontar pontos positivos e negativos dos sistemas e sugerir melhorias	S	N	N

Apêndice 10 – Nível de Engajamento das Partes Interessadas

Gestão de Partes Interessadas em Gestão de Projetos - Grau de Conhecimento			
Projeto Estratégico XPTO			Fase: PLANEJAMENTO
Tipo (Interno / Externo) ao projeto	Seq.	Nome Grupo Parte Interessada	Grau de Conhecimento
I	1	Coordenador	4-Muito Alto
I	2	Equipe de negócios do projeto	2-Mediano
I	2	Equipe de negócios do projeto	4-Muito Alto
I	2	Equipe de negócios do projeto	3-Alto
I	2	Equipe de negócios do projeto	3-Alto
I	3	Equipe de TI do projeto	2-Mediano
I	3	Equipe de TI do projeto	3-Alto
I	3	Equipe de TI do projeto	3-Alto
I	3	Equipe de TI do projeto	2-Mediano
E	1	Diretoria Executiva (não foi entrevistada)	Não entrevistada
E	2	Gestor da Área de Controladoria, patrocinador	2-Mediano
E	3	Gestor da Área de Concessão de Crédito	3-Alto
E	4	Gestor da Área de Administração e Recuperação de Crédito	2-Mediano
E	5	Gestor da Área de Microfinanças	1-Baixo
E	6	Gestor da Área de Produtos e Serviços Bancários	1-Baixo
E	7	Gestor da Área de TI	3-Alto
E	8	Equipe de Controle Financeiro de Operações de Crédito, copatrocinador	4-Muito Alto
E	8	Equipe de Controle Financeiro de Operações de Crédito, copatrocinador	2-Mediano
E	9	Equipe Concessão de Crédito	3-Alto
E	10	Equipe Administração de Crédito	2-Mediano
E	10	Equipe de Administração de Crédito	2-Mediano
E	11	Equipe Recuperação de Crédito	2-Mediano

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público
no Brasil

E	12	Equipe de Microfinanças Rurais	1-Baixo
E	13	Equipe de Crédito Comercial	2-Mediano
E	14	Equipe Gestão de Risco	3-Alto
E	15	Equipe do Projeto SICOR	3-Alto
E	15	Equipe do Projeto SICOR	2-Mediano
E	16	Equipe do Projeto Integração do Processo de Renegociação de Dívidas	3-Alto
E	16	Equipe do Projeto Integração do Processo de Renegociação de Dívidas	2-Mediano
E	17	Equipe <i>HUB</i> Inovação	2-Mediano
E	18	Equipe Arquitetura Organizacional	1-Baixo
E	19	Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Central de Sustentação	2-Mediano
E	19	Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Central de Sustentação	2-Mediano
E	19	Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Central de Sustentação	1-Baixo
E	20	Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Célula de Projetos	2-Mediano
E	21	Equipe de Suporte de TI	2-Mediano
E	21	Equipe de Suporte de TI	0-Muito Baixo
E	22	Gesto do Escritório de Projetos	3-Alto
E	23	Equipe Agências	2-Mediano
E	23	Equipe Agências	1-Baixo
E	23	Equipe Agências	2-Mediano
E	23	Equipe Agências	1-Baixo
E	23	Equipe Agências	1-Baixo

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público
no Brasil

Gestão de Partes Interessadas em Gestão de Projetos - Resumo Grau Conhecimento			
Projeto Estratégico XPTO			Fase: PLANEJAMENTO
Tipo (Interno / Externo) ao projeto	Parte Interessada	Grau de Conhecimento	% Conhecimento
I	Equipe do projeto	4- Muito Alto	22%
		3-Alto	45%
		2-Mediano	33%
		1-Baixo	0%
		0-Muito Baixo	0%
E	Equipe externa ao projeto	4- Muito Alto	3%
		3-Alto	21%
		2-Mediano	45%
		1-Baixo	28%
		0-Muito Baixo	3%
I/E	Todas	4- Muito Alto	7%
		3-Alto	27%
		2-Mediano	43%
		1-Baixo	21%
		0-Muito Baixo	2%

Obs.

- 1) A Diretoria Executiva não foi considerada no cálculo porque não foi entrevistada
- 2) Os itens em vermelho foram arredondados para mais

Gestão de Partes Interessadas em Gestão de Projetos - Expectativas			
Projeto Estratégico XPTO			Fase: PLANEJAMENTO
Tipo (Interno / Externo) ao projeto	Seq.	Nome do grupo da Parte Interessada	Expectativas
I	1	Coordenador	Modernizar a plataforma de controle financeiro e contábil das operações de crédito tanto quanto aos aspectos de tecnologia quanto às suas funcionalidades de negócios, tornando os novos sistemas ágeis e confiáveis.
I	2	Equipe de negócios do projeto	Aprofundar e adquirir novos conhecimentos relacionados ao novo sistema que será implantado em conjunto com as áreas parceiras, aumentar a rede de relacionamentos com profissionais de outros setores envolvidos e realizar as entregas de maneira satisfatória.
I	2	Equipe de negócios do projeto	A construção de um sistema que resolva os problemas das agências e unidades envolvidas, com conformidade e confiabilidade
I	2	Equipe de negócios do projeto	Modernização e inovação; Racionalização de tarefas; Otimização e automatização das rotinas; Parametrização de informações; Manutenção ágil; Redução de custo; Maior interação do cliente com o Banco; Confiabilidade e segurança das informações; Disponibilidade de dados em tempo real; Segregação de funções nos comandos para o sistema; Transparência, tanto para o Banco quanto para o cliente
I	2	Equipe de negócios do projeto	Obter conhecimento abrangente sobre o novo sistema, que se constituirá em um dos sistemas base da instituição.
I	3	Equipe de TI do projeto	Eu espero que o Projeto construa uma solução muito boa para o Banco e seus clientes, pois é um dos seus sistemas mais importantes.
I	3	Equipe de TI do projeto	Aprimorar o desempenho do sistema; reduzir as bases de dados replicadas; sistema mais flexível para futura manutenções.
I	3	Equipe de TI do projeto	Processo mais ágil e confiável, com sistemas/plataformas modernas que suportem bem o processo
I	3	Equipe de TI do projeto	Expectativa ao final do projeto de produzir um sistema escalável, seguro e com alto nível de usabilidade, proporcionando uma boa experiência de uso, permitindo que o usuário foque na sua atividade principal com mais eficiência.

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

E	1	Diretoria Executiva	Desenvolver e implantar um sistema para realizar o controle financeiro das operações de crédito do banco, incorporando novas funcionalidade que permitam ampliar as possibilidades de negócios e a melhoria do atendimento aos clientes. Automatização de processos e redução do trabalho nas agências e centrais e garantindo a confiabilidade das informações. Melhoria da usabilidade do Sistema. Possibilidade de uso de diversas plataformas, facilitando o acesso ao sistema. (Retirado da Proposta Ação Administrativa que criou o projeto).
E	2	Gestor da Área de Controladoria, patrocinador	Que o banco possa ter um sistema de controle financeiro de operações de crédito robusto, ágil, consistente e moderno.
E	3	Gestor da Área de Concessão de Crédito	Permitir a recuperação de informações dos saldos das operações na mesma data, que possibilitará avanços no processo de concessão de crédito de financiamentos.
E	4	Gestor da Área de Administração e Recuperação de Crédito	Desenvolver novo sistema de controle financeiro de operações de crédito evoluído em relação ao atualmente existente, seguro e dotado de capacidade de racionalizar e minimizar atividades hoje realizadas manualmente, bem como capaz de facilitar o acesso a informações gerenciais desde as Unidades de Negócios até a alta administração do Banco.
E	5	Gestor da Área de Microfinanças	Como não conheço adequadamente o escopo do projeto não consigo definir apropriadamente a expectativa esperada
E	6	Gestor da Área de Produtos e Serviços Bancários	O projeto afeta todas as operações realizadas com recursos internos e cartões, podendo corrigir bugs históricos dos sistemas de controle das operações e preparar a plataforma para as evoluções
E	7	Gestor da Área de TI	Redefinir os Processos e Sistemas que amparam a Concessão, Controle e Administração do Crédito de longo prazo. Revisar as estruturas organizacionais em função dos macros processos Criar sistemas que sejam mais flexíveis para novos produtos. Reduzir a carga de trabalho operacional para as Agências e Unidades Gestoras.
E	8	Equipe Controle Financeiro de Operações de Crédito, copatrocinador	Melhoria e modernização das atividades realizadas hoje pelo sistema de administração de crédito
E	8	Equipe de Controle Financeiro de Operações de Crédito, copatrocinador	Que o novo sistema atenda e seja mais amigável e tenha mais integridade com os outros sistemas envolvidos

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

E	9	Equipe Concessão de Crédito	Atualização de informações das operações em menor tempo. Solução de incidentes/erros que ocorrem no atual sistema. Contribuição para a gestão em processos. Menor custo para manutenções e melhorias futuras
E	10	Equipe Administração de Crédito	O projeto permitirá a modernização necessária para o contínuo crescimento do banco. Permitirá a eliminação de gargalos e fluidez no processo de crédito e seu acompanhamento
E	10	Equipe de Administração de Crédito	Racionalização das Atividades, maior segurança das informações, facilidade em manutenções futuras, centralização de bases de dados, redução na quantidade de sistemas relacionados a essa atividade.
E	11	Equipe Recuperação de Crédito	Implantação de um sistema de fácil comunicação com os usuários, permitindo-lhes sua utilização de forma rápida, segura e com a geração de informações atualizadas e completas de forma a prestar um serviço de excelência aos clientes com dados corretos e práticos.
E	12	Equipe de Microfinanças Rurais	Redução de replicações, erros, disponibilização mais rápida dos dados definitivos e maior autonomia para concessão de negócios para cliente: reprogramações etc.
E	13	Equipe de Crédito Comercial	Resolva os problemas hoje existentes nos sistemas atuais de administração de crédito
E	14	Equipe Gestão de Risco	Com as ações propostas e com o objetivo do projeto espera-se uma redução significativa de tempo, em diversas atividades realizadas no Banco, desde a nível de consulta por parte da rede de Agências a nível estratégico, pelas unidades da Direção Geral. Adicionalmente, pode-se registrar maior transparência nas informações a serem disponibilizadas.
E	15	Equipe do Projeto SICOR	O projeto tem como fim garantir a consistência e integridade das informações do crédito rural do Banco no sistema financeiro contribuindo para a eficácia e eficiência da atuação do Banco no crédito rural, através da criação do Sistema de controle de informações enviadas para o Sidor, além de realizar ações de gerenciamento e consistência das informações já incluídas sistema Sidor do Bacen, redundando na melhoria no processo de concessão, administração e renegociação de operações de crédito rural e no Processo do Programa de Garantia da Atividade Agropecuária
E	15	Equipe do Projeto SICOR	Melhoria no processo de acompanhamento financeiro das operações de crédito tanto na visão do cliente como para os gerentes de negócios e controle financeiro
E	16	Equipe Projeto Integração do Processo de Renegociação de Dívidas	Reestruturação dos processos/sistemas de controle de operações financeiras do banco.

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

E	16	Equipe do Projeto Integração do Processo de Renegociação de Dívidas	Espero que o Projeto construa uma solução boa para o Banco e seus clientes, pois é um dos seus sistemas mais importantes
E	17	Equipe <i>HUB</i> Inovação	Espera-se que o projeto envolva os intervenientes não apenas na parte gerencial (definição dos processos) mas também, e em especial, o usuário final do projeto que tem condições de avaliar a experiência do cliente. Adicionalmente, que o projeto adote modernas técnicas de especificação e desenvolvimento que facilitem integração.
E	18	Equipe Arquitetura Organizacional	Maior agilidade e facilidade para as agências e uma melhor experiência para o cliente
E	19	Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Central de Sustentação	Substituir o sistema legado, trazendo mais produtividade para os usuários finais, reduzir a dependência de conhecimento (negócio e tecnologia) dos atuais mantenedores da solução e dar maior flexibilidade as áreas de negócio para operacionalizar novos produtos
E	19	Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Central de Sustentação	Um sistema que atenda às necessidades dos usuários, de fácil manutenção e implantação, documentação abrangente e fácil de leitura
E	19	Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Central de Sustentação	Ver novo sistema mais rápido, confiável e seguro
E	20	Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Célula de Projetos	Evolução do sistema de administração de crédito do Banco com melhoria tanto no fluxo do processo de negócios e modernização da tecnologia utilizada pela solução.
E	21	Equipe Suporte de TI	Otimização dos processos de controle financeiro de crédito resultando em melhoria de desempenho do sistema e outras funcionalidades.
E	21	Equipe de Suporte de TI	Adoção de tecnologias e padrões disruptivos e inovadores que alavanquem o processo de crédito, reduzindo tempo de manutenção, liberando equipes para implementação de funcionalidades que gerem retorno financeiro para o Banco, e não sejam consumidoras de recursos e geradoras de gastos.
E	22	Gesto do Escritório de Projetos	Melhoria do desempenho e variabilidade do sistema. Melhoria da integração com outros sistemas
E	23	Equipe Agências	Sendo um projeto que objetiva a formulação de um novo sistema de gerenciamento de crédito as expectativas são muito boas

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

E	23	Equipe Agências	Automatização de procedimentos mecânicos como, digitalização de relatórios, notificação para validação de relatórios, aproveitamento de dados inseridos em sistemas diversos no momento da importação e cadastro no sistema reformulado, redução de retrabalho.
E	23	Equipe Agências	O Projeto envolve dois dos sistemas mais utilizados na rede de agências e, portanto, envolve expectativas elevadas no tocante a usabilidade e confiabilidade da nova plataforma
E	23	Equipe Agências	Que ele possa proporcionar sistemas que factualmente sejam digitais e que automatizem processos que hoje são manuais, a exemplo da atualização do saldo devedor das operações de crédito ao cliente
E	23	Equipe Agências	Que facilite o trabalho da agência automatizando alimentação do sistema e ampliando o controle e cálculo das operações de crédito de forma que haja a mínima intervenção humana de forma manual

Gestão de Partes Interessadas em Gestão de Projetos – Aspectos Positivos e Negativos				
Projeto Estratégico XPTO				Fase: PLANEJAMENTO
Tipo (Interno / Externo) ao projeto	Seq.	Parte Interessada	Aspectos	
			Positivos	Negativos
I	1	Coordenador	Oportunidade de melhorar o processo e sistemas de crédito com o intuito maior de atender bem o cliente.	Complexidade e longa duração do projeto.
I	2	Equipe de negócios do projeto	Interação com profissionais de outras áreas e aquisição de novos conhecimentos	Dificuldade em reunir todas as partes interessadas, para que as decisões tomadas sejam mais rápidas. Falta de disponibilidade de profissionais mais experientes visando uma velocidade maior nas entregas, tendo em vista que os mesmos colaboradores estão em outros projetos ou com outras atividades de cunho mais urgente.
I	2	Equipe de negócios do projeto	Equipe dedicada e competente, além de experiente e aberta à contribuir com o projeto	Dificuldade em conseguir pessoal especializado e recursos
I	2	Equipe de negócios do projeto	<p>A fase de planejamento foi a mais importante para identificar todos os relacionamentos, falhas, erros, inconsistências e o que ainda não estava sendo feito ou que estava à espera para implementação.</p> <p>Ter uma visão sistêmica do sistema em si e dos seus legados para verificar os gargalos e propor soluções modernas e duradouras.</p> <p>A realização de questionário foi (é) um ponto bastante rico para se ter uma percepção dos usuários quanto às funcionalidades do sistema, suas falhas etc.</p> <p>Outro ponto positivo foi a pesquisa de benchmarking com outros bancos.</p> <p>E, a composição de equipe multidisciplinar com conhecimento e experiência para propor inovações e analisar as tarefas que podem ser racionalizadas e aquelas que podem ser eliminadas, por obsolescência</p>	<p>Mudança de membros da equipe; Acréscimo de atividades do cotidiano ao projeto; dificuldade em requisitar pessoas experientes para o projeto; elevado número de sistemas envolvidos e com bastante dependências; demora das respostas ou parecer de outras unidades para compor o relatório de diagnóstico</p>

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

I	2	Equipe de negócios do projeto	Uma equipe comprometida e sinérgica em relação às entregas desejadas pela instituição, e ciente da responsabilidade da missão	Se eles existem, ainda não os identifiquei
I	3	Equipe de TI do projeto	Os principais aspectos positivos são: a importância do software para o Banco, o nível de qualificação dos colaboradores que fazem parte do projeto e a importância que é dada pela Alta Direção da empresa	Um dos principais pontos negativos é a dependência de várias outras áreas do Banco. Uma outra é a dependência específica da área de TI
I	3	Equipe de TI do projeto	Refazer o sistema sem vícios do sistema anterior. Aplicar as melhores tecnologias do momento.	Devido ao tamanho e complexidade, as entregas podem demorar mais que o estimado.
I	3	Equipe de TI do projeto	Oportunidade de melhorarmos o processo, identificando os responsáveis por cada etapa racionalizando e automatizando atividades	-
I	3	Equipe de TI do projeto	Uso de metodologia ágil; equipe experiente na solução tecnológica adotada; equipe motivada pelo enorme desafio que representa o projeto	Falta de experiência da equipe em trabalho remoto
E	1	Diretoria Executiva	Ampliação das possibilidades de negócios e a melhoria do atendimento aos clientes. Maior agilidade no processo de concessão, administração e renegociação das operações de crédito do Banco. Diminuição do risco de imagem do Banco junto aos clientes e órgãos de controle. Redução das perdas financeiras para o Banco. (Retirado da Proposta Ação Administrativa que criou o projeto)	Complexidade do projeto. Dificuldade de alocação de equipe (Retirado da Proposta Ação Administrativa que criou o projeto) .
E	2	Gestor da Área de Controladoria, patrocinador	O projeto vem a oferecer soluções para as necessidades atuais dos clientes, da governança do banco e dos órgãos de controle	Não considero a alocação das pessoas como ponto negativo, mas como investimento para obter os resultados almejados
E	3	Gestor da Área de Concessão de Crédito	Unificação de bases, possibilitando menor custo em manutenções futuras; melhor governança dos gestores de processos; software atualizado que permitirá ampliar as integrações necessárias.	Prazo de conclusão muito longo.

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

E	4	Gestor da Área de Administração e Recuperação de Crédito	Capacidade de evolução em um sistema de controle financeiro de operações de crédito em plataforma mais moderna, mediante o qual possa permitir a racionalização de atividades desenvolvidas atualmente de forma manual, elevando níveis de riscos operacionais.	A expectativa de tempo longo para geração de valor
E	5	Gestor da Área de Microfinanças	Como não conheço adequadamente o escopo do projeto não consigo definir apropriadamente os aspectos positivos que possam ser alcançados e os benefícios para a instituição	Como não conheço adequadamente o escopo do projeto não consigo definir apropriadamente os aspectos negativos que podem ser vivenciados pelo projeto
E	6	Gestor da Área de Produtos e Serviços Bancários	Atualização tecnológica; correção de falhas e bugs históricos; modernização da plataforma; melhor integração com sistemas de terceiros – BNDES, Bacen, Governo Federal etc.	-
E	7	Gestor da Área de TI	Adequar os sistemas aos processos de crédito; criar sistemas com tecnologia moderna e com base centralizada; disponibilizar as informações em tempo real, facilitando a integração com outros sistemas	Devido às evoluções necessárias (demandas mandatórias, legais, etc.) nos sistemas legados durante a fase de construção dos sistemas que virão a substituir, serão necessários frequentes ‘ <i>refreshs</i> ’ para atualizar o novo em função do antigo; a migração das bases de dados descentralizadas para a nova base também constitui um grande risco para o projeto.
E	8	Equipe Controle Financeiro de Operações de Crédito, copatrocinador	Equipe separada para pensar em um novo produto que melhore o controle de operações de crédito	Membros da equipe que podem não ter a capacidade da resposta esperada
E	8	Equipe de Controle Financeiro de Operações de Crédito, copatrocinador	Modernizar o sistema fazendo com que sua plataforma seja compatível com os sistemas	Demora na implantação em produção dos artefatos produzidos pelo projeto.
E	9	Equipe Concessão de Crédito	Unificação de bases, melhor governança das informações, possibilidade de centralizar atividades realizadas nas agências	Tempo estimado para a implantação em produção.
E	10	Equipe Administração de Crédito	Visão de futuro, dinamicidade, redução de erros	Prazo de execução, necessidade de pessoal, custo, imigração

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

E	10	Equipe de Administração de Crédito	Permitir uma visão estratégica das atividades/funções necessárias ao gerenciamento/control de operações de crédito; Propor a racionalização das principais atividades/funções ; recomendar o desenvolvimento de sistema centralizado, incorporando funções existentes em alguns sistemas, além de outras funções necessárias e que poderão ser desenvolvidas; demonstrar à alta administração da necessidade/relevância para adquirir/desenvolver ferramentas que modernizem as funções de controle/gerenciamento das operações de crédito.	Não percebi nenhum aspecto negativo!
E	11	Equipe Recuperação de Crédito	Implantação de um sistema moderno, compatível com as tecnologias digitais, vital aos procedimentos operacionais no atendimento aos clientes e de extrema importância quanto ao controle e gerenciamento do principal produto oferecido ao público pelo Banco do Nordeste, que são as operações de crédito (empréstimos e financiamentos).	A expectativa de demora para sua implantação
E	12	Equipe de Microfinanças Rurais	-	-
E	13	Equipe de Crédito Comercial	Evolução do sistema de crédito do banco para plataforma mais atual	Demanda muito tempo para a conclusão
E	14	Equipe Gestão de Risco	Base unificada de informações; dívida sempre atualizada, evitando a realização de cálculo pontual e reduzindo de forma significativa o tempo para disponibilização da informação; transparência nas informações; centralização nas informações, evitando a disponibilização de informações divergentes.	Não sei opinar sobre a questão

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

E	15	Equipe do Projeto SICOR	Melhoria da qualidade das informações do Sicor enviadas para o Bacen; redução de trabalho nas agências e centrais, garantia da correção das informações dos clientes no Sicor; redução de inconsistências e dos prazos de atendimento relacionados aos pedidos de cobertura do Programa de Garantia da Atividade Agropecuária; maior agilidade no processo de concessão, administração e renegociação das operações de crédito rural; não aplicação de sanções pelos órgãos de controle; não geração perdas financeiras para o Banco; diminuição do risco de imagem do Banco junto aos clientes e órgãos de controle; visão sistêmica dos fluxos e normativos de crédito rural no Banco. Esclarecimento do público-alvo gerador de dados mediante atualização do processo e dos normativos internos.	As demandas do projeto, quando feitas para áreas envolvidas fora da equipe do projeto concorrem com as várias demandas estratégicas das áreas de negócio envolvidas; a necessidade de integração do sistema realizado no projeto com os sistemas legados de responsabilidade das diversas áreas do Banco é complicada pela concorrência com as demais atividades das área envolvidas e impactam os prazos do projeto; o surgimento de demandas legais definidas pelo Bacen; a dificuldade de alocação da quantidade de pessoas necessárias para atender os prazos do projeto; rotatividade de equipe terceirizada de fábrica de software
E	15	Equipe do Projeto SICOR	Centralização, otimização e redesenho do processo do ciclo de vida da operação de crédito	Projeto com objetivos ambiciosos com alto risco e complexidade
E	16	Equipe Projeto Integração do Processo de Renegociação de Dívidas	As proposições do projeto são de mudança estrutural de processos/sistemas, não apenas melhorias incrementais	O tempo previsto para as entregas é muito longo
E	16	Equipe do Projeto Integração do Processo de Renegociação de Dívidas	O fato de tratar da substituição com melhorias de um sistema de extrema importância para o Banco, o nível de qualificação dos colaboradores que fazem parte do projeto e a importância que é dada pela Alta Direção da empresa	Um dos principais pontos negativos é a dependência de várias outras áreas do Banco, em especial da TI
E	17	Equipe <i>HUB</i> Inovação	Trazer um novo modelo e uma nova arquitetura tecnológica para alavancar a operação e o gerenciamento financeiro das operações de crédito do Banco do Nordeste. Desse modo, será possível evoluir na integração com outras soluções de negócios, na avaliação das informações e na tomada de decisão.	A complexidade do projeto exigirá a definição de uma estratégia adequada que o conduza ao sucesso.
E	18	Equipe Arquitetura Organizacional	A equipe	-

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

E	19	Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Central de Sustentação	Substituição da tecnologia defasada, melhorando a manutenibilidade; revisão dos processos de controle, concessão e administração do crédito.	Migração do velho com o novo, em tempo de execução; manutenções mandatórias nos 2 sistemas (novo e legado) antes da substituição.
E	19	Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Central de Sustentação	Iniciar com a participação de pessoas envolvidas com o sistema a ser desenvolvido a fim de obter melhores contribuições	-
E	19	Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Central de Sustentação	Iniciativa está alinhada com as tendências de mercado	Muito complexo e risco de demorar bem mais que o previsto
E	20	Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Célula de Projetos	Possibilidade de redução de custo operacional nas Agências por meio da automatização de tarefas via sistema. Maior celeridade e governança no processo administração de crédito. Otimização nas atividades operacionais das unidades.	Necessidade de manter alinhamento sobre a prioridade do projeto com todas as unidades envolvidas direta ou indiretamente.
E	21	Equipe Suporte de TI	Oportunidade de revisitar os processos e as funcionalidades do sistema para que se adapte ao modelo mais simples e funcional para as necessidades de geração de valor para o banco e clientes	Restrição de pessoal e eventual concorrência de prioridade com outros projetos de relevância semelhante para o negócio do banco
E	21	Equipe de Suporte de TI	Evolução de Sistema Estratégico para o Banco.	Baixa documentação para expor necessidades e desafios tecnológicos; ancoragem a sistemas existentes que não representam ganhos em adoção de tecnologia moderna, escalável e econômica.
E	22	Gesto do Escritório de Projetos	Capacidade da equipe é alta, motivação da organização em apoiar o projeto é alta	Complexidade do sistema é alta, influência da estrutura organizacional pode ser prejudicial
E	23	Equipe Agências	Melhorar o gerenciamento do crédito e facilitar as atividades das agências	Não vislumbro
E	23	Equipe Agências	O sucesso da implantação desejada, proporciona a canalização de energia da força de trabalho para tarefas prioritariamente humanas. Demonstra preocupação do corpo estratégico da instituição com a inovação dos sistemas manuseados pelas agências.	Pouco divulgado aos interessados; como parte da equipe, não fui informado do cronograma, fases e prazo de implantação do projeto.

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

E	23	Equipe Agências	Um sistema com interface web (ganhos de desempenho) contemplando funcionalidades novas e necessárias e integração melhor com outras sistemas relacionados	Acredito que a fase de testes será em parte complicada e que demonstrará esses pontos
E	23	Equipe Agências	São vários, mas destaco a participação ativa de quem efetivamente fará uso diário e cotidianos dos novos sistemas, e não apenas de quem tem visão administrativa do sistema	Desconheço
E	23	Equipe Agências	Visa melhorar funcionalidades dos sistemas a serem substituídos	As agências não participaram de forma ativa e ampla, de forma que não estamos a par das mudanças a serem implementadas.

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público
no Brasil

Gestão de Partes Interessadas em Gestão de Projetos - Formas de Acompanhamento Desejadas					
Projeto:	Projeto Estratégico XPTO			Fase: PLANEJAMENTO	
Tipo (Interno / Externo) ao projeto	Seq.	Parte Interessada	Frequência Acompanhamento Desejada	Forma Acompanhamento Desejada	Interesse no andamento do projeto
I	1	Coordenador	Diária	Reuniões	Sim
I	2	Equipe de negócios do projeto	Semanal e Mensal	Apresentação pelo gestor do projeto (mensal) e <i>e-mail</i> (semanal).	Sim
I	2	Equipe de negócios do projeto	Diária	Comunicação direta	Sim
I	2	Equipe de negócios do projeto	Semanal	<i>E-mail</i> /apresentação pelo gestor	Sim
I	2	Equipe de negócios do projeto	Semanal	E-mail	Sim
I	3	Equipe de TI do projeto	Semanal	Reunião	Sim
I	3	Equipe de TI do projeto	Mensal	<i>E-mail</i>	Sim
I	3	Equipe de TI do projeto	Semanal	<i>E-mail</i> /Videoconferência	Sim
I	3	Equipe de TI do projeto	Quinzenal	Apresentação pelo gestor do projeto	Sim
E	1	Diretoria Executiva (*)	Mensal	Reunião	Sim
E	2	Gestor da Área de Controladoria, patrocinador	Semanal	Videoconferência	Sim
E	3	Gestor da Área de Concessão de Crédito	Bimestral	<i>E-mail</i>	Sim
E	4	Gestor da Área de Administração e Recuperação de Crédito	Bimestral	<i>E-mail</i> ou apresentação pelo gestor do projeto	Sim
E	5	Gestor da Área de Microfinanças	Bimestral	Apresentação que pode ser disponibilizada via <i>e-mail</i>	Sim
E	6	Gestor da Área de Produtos e Serviços Bancários	Mensal	<i>E-mail</i>	Sim
E	7	Gestor da Área de TI	Semanal	<i>E-mail</i> e Reunião	Sim

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público
no Brasil

E	8	Equipe Controle Financeiro de Operações de Crédito, copatrocinador	Semanal	Apresentação pelo gestor	Sim
E	8	Equipe de Controle Financeiro de Operações de Crédito, copatrocinador	Semanal	Todas as opções acima	Sim
E	9	Equipe Concessão de Crédito	Quinzenal	Apresentação pelo gestor	Sim
E	10	Equipe Administração de Crédito	Quinzenal	Apresentação pelo gestor	Sim
E	10	Equipe de Administração de Crédito	Trimestral	<i>E-mail</i> e Videoconferência	Sim
E	11	Equipe Recuperação de Crédito	Mensal	Apresentação pelo gestor do projeto	Sim
E	12	Equipe de Microfinanças Rurais	Mensal	Videoconferência	Sim
E	13	Equipe de Crédito Comercial	Mensal	Apresentação pelo Gestor	Sim
E	14	Equipe Gestão de Risco	Quinzenal	<i>E-mail</i>	Sim
E	15	Equipe do Projeto SICOR	Semanal	Videoconferência	Sim
E	15	Equipe do Projeto SICOR	Mensal	<i>E-mail</i>	Sim
E	16	Equipe Projeto Integração do Processo de Renegociação de Dívidas	Mensal	<i>E-mail</i>	Sim
E	16	Equipe do Projeto Integração do Processo de Renegociação de Dívidas	Mensal	Reunião/ <i>E-mail</i>	Sim
E	17	Equipe <i>HUB</i> Inovação	Bimestral	Reunião	Sim
E	18	Equipe Arquitetura Organizacional	Bimestral	<i>E-mail</i>	Sim
E	19	Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Central de Sustentação	Mensal	Apresentação pelo gestor do projeto	Sim
E	19	Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Central de Sustentação	Mensal	<i>E-mail</i>	Sim

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público
no Brasil

E	19	Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Central de Sustentação	Semestral	<i>E-mail</i>	Sim
E	20	Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Célula de Projetos	Quinzenal	<i>E-mail/apresentação pelo gestor</i>	Sim
E	21	Equipe Suporte de TI	Mensal	Apresentação pelo gestor do projeto	Sim
E	21	Equipe de Suporte de TI	Mensal	<i>E-mail</i>	Sim
E	22	Gesto do Escritório de Projetos	Mensal	Reunião	Sim
E	23	Equipe Agências	Quinzenal	<i>E-mail</i>	Sim
E	23	Equipe Agências	Semanal	<i>E-mail</i>	Sim
E	23	Equipe Agências	Mensal	<i>E-mail/ Videoconferência</i>	Sim
E	23	Equipe Agências	Mensal	Videoconferência	Sim
E	23	Equipe Agências	Mensal	<i>E-mail mensal e videoconferência antes da implementação.</i>	Sim

(*) A Diretoria Executiva não foi entrevistada. Dados retirados da documentação do processo de gestão de projetos do banco.

Gestão de Partes Interessadas em Gestão de Projetos - Grau de Apoio e Interesse								
Projeto Estratégico XPTO					Fase: PLANEJAMENTO			
Tipo (Interno / Externo) ao projeto	Seq.	Parte Interessada	Grau de Apoio	Grau de interesse quanto as entregas	Grau de Interesse (Participação)			
					Fase de Proposição	Fase de Planejamento	Fase de Execução	Fase de Encerramento
I	1	Coordenador	4	4	4	4	4	4
I	2	Equipe de negócios do projeto	2	4	2	2	3	3
I	2	Equipe de negócios do projeto	4	4	4	4	4	4
I	2	Equipe de negócios do projeto	4	4	4	4	4	4
I	2	Equipe de negócios do projeto	3	4	4	4	4	4
I	3	Equipe de TI do projeto	2	4	2	3	4	3
I	3	Equipe de TI do projeto	3	3	4	3	2	3
I	3	Equipe de TI do projeto	3	4	3	3	4	4
I	3	Equipe de TI do projeto	4	4	4	3	4	4
E	1	Diretoria Executiva (não foi entrevistada)	-	-	-	-	-	-
E	2	Gestor da Área de Controladoria, patrocinador	4	4	4	4	4	4
E	3	Gestor da Área de Concessão de Crédito	3	2	3	2	2	2

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

E	4	Gestor da Área de Administração e Recuperação de Crédito	3	4	2	3	3	2
E	5	Gestor da Área de Microfinanças	1	1	1	2	1	1
E	6	Gestor da Área de Produtos e Serviços Bancários	1	3	3	2	1	1
E	7	Gestor da Área de TI	4	4	4	4	4	4
E	8	Equipe de Controle Financeiro de Operações de Crédito, copatrocinador	4	4	4	4	4	4
E	8	Equipe de Controle Financeiro de Operações de Crédito, copatrocinador	2	4	4	4	4	4
E	9	Equipe Concessão de Crédito	3	4	4	3	2	3
E	10	Equipe Administração de Crédito	3	3	3	3	4	-
E	10	Equipe de Administração de Crédito	1	3	1	3	3	4
E	11	Equipe Recuperação de Crédito	3	3	3	3	3	3
E	12	Equipe de Microfinanças Rurais	2	4	3	2	1	3
E	13	Equipe de Crédito Comercial	2	3	2	2	2	2
E	14	Equipe Gestão de Risco	3	3	3	2	2	3
E	15	Equipe do Projeto SICOR	4	4	2	2	4	4
E	15	Equipe do Projeto SICOR	1	3	3	3	3	3
E	16	Equipe do Projeto Integração do Processo de Renegociação de Dívidas	2	3	3	2		1

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

E	16	Equipe do Projeto Integração do Processo de Renegociação de Dívidas	3	2	2	2	3	3
E	17	Equipe <i>HUB</i> Inovação	2	4	4	4	4	4
E	18	Equipe Arquitetura Organizacional	1	3	3	3	3	3
E	19	Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Central de Sustentação	3	3	2	2	3	4
E	19	Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Central de Sustentação	2	3	3	3	3	3
E	19	Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Central de Sustentação	2	3	2	2	2	2
E	20	Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Célula de Projetos	4	4	2	3	3	2
E	21	Equipe de Suporte de TI	3	3	2	3	3	2
E	21	Equipe de Suporte de TI	1	2	0	2	3	1
E	22	Gesto do Escritório de Projetos	3	3	4	4	1	1
E	23	Equipe Agências	2	3	2	2	2	2
E	23	Equipe Agências	1	4	4	3	4	4
E	23	Equipe Agências	1	4	3	2	3	3
E	23	Equipe Agências	1	3	2	3	4	4
E	23	Equipe Agências	1	3	4	1	1	1

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público
no Brasil

Gestão de Partes Interessadas em Gestão de Projetos - Grau de Apoio, Poder e Interesse					
Projeto Estratégico XPTO				Fase: PLANEJAMENTO	
Tipo (Interno / Externo ao projeto)	Seq.	Parte Interessada	Grau de Apoio	Grau de Interesse	Grau de Poder
I	1	Coordenador	4-Muito Alto	4-Muito Alto	2-Mediano
I	2	Equipe de negócios do projeto	2-Mediano	2-Mediano	0-Muito Baixo
I	2	Equipe de negócios do projeto	4-Muito Alto	4-Muito Alto	1-Baixo
I	2	Equipe de negócios do projeto	4-Muito Alto	4-Muito Alto	0-Muito Baixo
I	2	Equipe de negócios do projeto	3-Alto	4-Muito Alto	0-Muito Baixo
I	3	Equipe de TI do projeto	2-Mediano	3-Alto	0-Muito Baixo
I	3	Equipe de TI do projeto	3-Alto	3-Alto	0-Muito Baixo
I	3	Equipe de TI do projeto	3-Alto	3-Alto	0-Muito Baixo
I	3	Equipe de TI do projeto	4-Muito Alto	3-Alto	0-Muito Baixo
E	1	Diretoria Executiva (não foi entrevistada)	-	-	4-Muito Alto
E	2	Gestor da Área de Controladoria, patrocinador	4-Muito Alto	4-Muito Alto	3-Alto
E	3	Gestor da Área de Concessão de Crédito	3-Alto	2-Mediano	3-Alto
E	4	Gestor da Área de Administração e Recuperação de Crédito	3-Alto	3-Alto	3-Alto
E	5	Gestor da Área de Microfinanças	1-Baixo	2-Mediano	3-Alto
E	6	Gestor da Área de Produtos e Serviços Bancários	1-Baixo	2-Mediano	3-Alto
E	7	Gestor da Área de TI	4-Muito Alto	4-Muito Alto	3-Alto
E	8	Equipe de Controle Financeiro de Operações de Crédito, copatrocinador	4-Muito Alto	4-Muito Alto	2-Mediano
E	8	Equipe de Controle Financeiro de Operações de Crédito, copatrocinador	2-Mediano	4-Muito Alto	0-Muito Baixo

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público
no Brasil

E	9	Equipe Concessão de Crédito	3-Alto	3-Alto	2-Mediano
E	10	Equipe Administração de Crédito	3-Alto	3-Alto	2-Mediano
E	10	Equipe de Administração de Crédito	1-Baixo	3-Alto	1-Baixo
E	11	Equipe Recuperação de Crédito	3-Alto	3-Alto	2-Mediano
E	12	Equipe de Microfinanças Rurais	2-Mediano	2-Mediano	1-Baixo
E	13	Equipe de Crédito Comercial	2-Mediano	2-Mediano	1-Baixo
E	14	Equipe Gestão de Risco	3-Alto	2-Mediano	1-Baixo
E	15	Equipe do Projeto SICOR	4-Muito Alto	2-Mediano	2-Mediano
E	15	Equipe do Projeto SICOR	1-Baixo	3-Alto	1-Baixo
E	16	Equipe do Projeto Integração do Processo de Renegociação de Dívidas	2-Mediano	2-Mediano	2-Mediano
E	16	Equipe do Projeto Integração do Processo de Renegociação de Dívidas	3-Alto	2-Mediano	1-Baixo
E	17	Equipe <i>HUB</i> Inovação	2-Mediano	4-Muito Alto	2-Mediano
E	18	Equipe Arquitetura Organizacional	1-Baixo	3-Alto	2-Mediano
E	19	Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Central de Sustentação	3-Alto	2-Mediano	2-Mediano
E	19	Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Central de Sustentação	2-Mediano	3-Alto	0-Muito Baixo
E	19	Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Central de Sustentação	2-Mediano	2-Mediano	0-Muito Baixo
E	20	Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Célula de Projetos	4-Muito Alto	3-Alto	1-Baixo
E	21	Equipe de Suporte de TI	3-Alto	3-Alto	2-Mediano
E	21	Equipe de Suporte de TI	1-Baixo	2-Mediano	0-Muito Baixo
E	22	Gesto do Escritório de Projetos	3-Alto	4-Muito Alto	1-Baixo
E	23	Equipe Agências	2-Mediano	2-Mediano	1-Baixo

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público
no Brasil

E	23	Equipe Agências	1-Baixo	3-Alto	0-Muito Baixo
E	23	Equipe Agências	1-Baixo	2-Mediano	0-Muito Baixo
E	23	Equipe Agências	1-Baixo	3-Alto	0-Muito Baixo
E	23	Equipe Agências	1-Baixo	1-Baixo	0-Muito Baixo

Gestão de Partes Interessadas em Gestão de Projetos - Grau de Poder x Interesse							
Projeto Estratégico XPTO				Fase: PLANEJAMENTO			
Tipo (Interno / Externo) ao projeto	Parte Interessada	Grau de Apoio	% Apoio	Grau de Interesse	% Interesse	Grau de Poder	% Poder
I	Equipe do projeto	4- Muito Alto	45%	4- Muito Alto	45%	4- Muito Alto	0%
		3-Alto	33%	3-Alto	44%	3-Alto	0%
		2-Mediano	22%	2-Mediano	11%	2-Mediano	11%
		1-Baixo	0%	1-Baixo	0%	1-Baixo	11%
		0-Muito Baixo	0%	0-Muito Baixo	0%	0-Muito Baixo	78%
E	Equipe externa ao projeto	4- Muito Alto	15%	4- Muito Alto	18%	4- Muito Alto	0%
		3-Alto	30%	3-Alto	37%	3-Alto	19%
		2-Mediano	25%	2-Mediano	42%	2-Mediano	30%
		1-Baixo	30%	1-Baixo	3%	1-Baixo	27%
		0-Muito Baixo	0%	0-Muito Baixo	0%	0-Muito Baixo	24%
I/E	Todas	4- Muito Alto	21%	4- Muito Alto	24%	4- Muito Alto	0%
		3-Alto	31%	3-Alto	38%	3-Alto	14%
		2-Mediano	24%	2-Mediano	36%	2-Mediano	26%
		1-Baixo	24%	1-Baixo	2%	1-Baixo	24%
		0-Muito Baixo	0%	0-Muito Baixo	0%	0-Muito Baixo	36%

Obs.

- 1) A Diretoria Executiva não foi considerada no cálculo porque não foi entrevistada
- 2) Os itens em vermelho foram arredondados para mais

Apêndice 11-Plano de Engajamento das Partes Interessadas

Gestão de Partes Interessadas em Gestão de Projetos - Plano de Engajamento						
Projeto Estratégico XPTO						Fase: PLANEJAMENTO
Tipo (Interno / Externo) ao projeto	Seq.	Parte Interessada	Grau de Poder	Grau de Interesse	Recomendação Matriz Poder x Interesse	Estratégia de envolvimento - PREVISTA
I	1	Coordenador	2-Mediano	4-Muito Alto	Mantenha informado	Acompanhar o cronograma diariamente
						Elaborar plano de trabalho da fase de planejamento
						Convocar partes interessadas para reuniões e oficinas de coleta de dados, definições e divulgação do projeto
						Divulgar ações e entregas do projeto semanalmente para o patrocinador e copatrocinador e mensalmente para os demais
						Prestação de contas das atividades do projeto para o Escritório de Projetos
						Organizar oficina de revisão dos processos de crédito com impacto nos sistemas objeto de análise pelo projeto
						Apresentar atividades realizadas e entregas do Projeto ao Escritório de Projetos na reunião de encerramento

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

						Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento
I	2	Equipe negócios do projeto	0-Muito Baixo	3-Alto	Mantenha informado	Participar de reuniões diárias de esclarecimento / acompanhamento das atividades
						Participar da elaboração do plano de trabalho
						Participar de reuniões e oficinas de coleta de dados, definições e divulgação do projeto
						Participar da elaboração do relatório de diagnóstico e proposições para análise
						Participar da reunião de revisão do processo de crédito com impacto no escopo do projeto
						Participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas
						Participar da elaboração do plano de construção dos sistemas da nova plataforma de controle financeiro e contábil de operações de crédito
						Participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto
						Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento
I	3	Equipe TI do Projeto	0-Muito Baixo	3-Alto	Mantenha informado	Participar de reuniões diárias de esclarecimento / acompanhamento das atividades
						Participar da elaboração do plano de trabalho
						Participar de reuniões e oficinas de coleta de dados, definições e divulgação do projeto
						Participar da elaboração do relatório de diagnóstico e proposições para análise

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

						Participar da reunião de revisão do processo de crédito com impacto no escopo do projeto
						Participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas
						Participar da elaboração do plano de construção dos sistemas da nova plataforma de controle financeiro e contábil de operações de crédito
						Participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto
						Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento
E	1	Diretoria Executiva	4-Muito Alto	4-Muito Alto	Jogador Chave-Gerencie com atenção	Reportar mensalmente o andamento do projeto (Escritório de Projeto)
						Apresentação da proposta de ação administrativa da fase de EXECUÇÃO do Projeto
E	2	Gestor da Área de Controladoria, patrocinador	3-Alto	4-Muito Alto	Jogador Chave-Gerencie com atenção	Informar semanalmente as ações e entregas do projeto na reunião de gestores da Área de Controladoria
						Convidar para participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas
						Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto
						Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento
E	3	Gestor da Área de Concessão Crédito	3-Alto	2-Mediano	Mantenha Satisfeito	Enviar <i>e-mail</i> de apresentação do projeto e seu plano de trabalho
						Convidar para participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas

						Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto
						Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento
E	4	Gestor da Área de Administração e Recuperação de Crédito	3-Alto	3-Alto	Jogador Chave-Gerencie com atenção	Enviar <i>e-mail</i> de apresentação do projeto e seu plano de trabalho
						Convidar para participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas
						Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto
						Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento
E	5	Gestor da Área de Microfinanças	3-Alto	2-Mediano	Mantenha Satisfeito	Enviar <i>e-mail</i> de apresentação do projeto e seu plano de trabalho
						Enviar <i>e-mail</i> mensal comunicando as entregas do projeto.
						Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto
						Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento
E	6	Gestor da Área de Produtos e de Serviços Bancários	3-Alto	2-Mediano	Mantenha Satisfeito	Enviar <i>e-mail</i> de apresentação do projeto e seu plano de trabalho
						Enviar <i>e-mail</i> mensal comunicando as entregas do projeto.

						Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto
						Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento
E	7	Gestor da Área de TI	3-Alto	4-Muito Alto	Jogador Chave-Gerencie com atenção	Enviar <i>e-mail</i> de apresentação do projeto e seu plano de trabalho
						Enviar <i>e-mail</i> mensal comunicando as entregas do projeto.
						Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto
						Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento
E	8	Equipe Controle Financeiro de Operações de Crédito, copatrocinador	2-Mediano	4-Muito Alto	Mantenha informado	Convidar para reunião virtual de apresentação do projeto e seu plano de trabalho.
						Aplicar questionário para identificar pontos forte e fragilidades do processo e sistemas do escopo do projeto
						Informar semanalmente as ações e entregas do projeto na reunião de gestores da Área de Controladoria
						Convidar para participar da reunião de revisão do processo de crédito com impacto no escopo do projeto
						Convidar para participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas
						Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

						Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento
E	9	Equipe Concessão de Crédito	2-Mediano	3-Alto	Mantenha informado	Convidar para reunião virtual de apresentação do projeto e seu plano de trabalho.
						Aplicar questionário para identificar pontos forte e fragilidades do processo e sistemas do escopo do projeto
						Enviar <i>e-mail</i> semanal comunicando as entregas do projeto
						Convidar para participar da reunião de revisão do processo de crédito com impacto no escopo do projeto
						Convidar para participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas
						Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto
						Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento
E	10	Equipe Administração de Crédito	2-Mediano	3-Alto	Mantenha informado	Convidar para reunião virtual de apresentação do projeto e seu plano de trabalho.
						Aplicar questionário para identificar pontos forte e fragilidades do processo e sistemas do escopo do projeto
						Enviar <i>e-mail</i> semanal comunicando as entregas do projeto
						Convidar para participar da reunião de revisão do processo de crédito com impacto no escopo do projeto

						Convidar para participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas
						Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto
						Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento
E	11	Equipe Recuperação de Crédito	2-Mediano	3-Alto	Mantenha informado	Enviar <i>e-mail</i> de apresentação do projeto e seu plano de trabalho
						Aplicação de questionário para identificar pontos forte e fragilidades do processo e sistemas do escopo do projeto
						Enviar <i>e-mail</i> mensal comunicando as entregas do projeto.
						Convidar para participar da reunião de revisão do processo de crédito com impacto no escopo do projeto
						Convidar para participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas
						Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto
						Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento
E	12	Equipe de Microfinanças Rurais	1-Baixo	2-Mediano	Monitore	Convidar para reunião virtual de apresentação do projeto e seu plano de trabalho.

						Aplicar questionário para identificar pontos forte e fragilidades do processo e sistemas do escopo do projeto
						Enviar <i>e-mail</i> mensal comunicando as entregas do projeto.
						Convidar para participar da reunião de revisão do processo de crédito com impacto no escopo do projeto
						Convidar para participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas
						Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto
						Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento
E	13	Equipe de Crédito Comercial	1-Baixo	2-Mediano	Monitore	Convidar para reunião virtual de apresentação do projeto e seu plano de trabalho.
						Aplicar questionário para identificar pontos forte e fragilidades do processo e sistemas do escopo do projeto
						Enviar <i>e-mail</i> semanal comunicando as entregas do projeto
						Convidar para participar da reunião de revisão do processo de crédito com impacto no escopo do projeto
						Convidar para participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas

						Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto
						Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento
E	14	Equipe Gestão de Risco	1-Baixo	2-Mediano	Monitore	Envio de <i>e-mail</i> de apresentação do projeto
						Aplicação de questionário para identificar pontos forte e fragilidades do processo e sistemas do escopo do projeto
						Envio de <i>e-mail</i> semanal comunicando as entregas do projeto.
						Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto
						Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento
E	15	Equipe Projeto SICOR	2-Mediano	2-Mediano	Monitore	Convidar para reunião virtual de apresentação do projeto e seu plano de trabalho.
						Aplicar questionário para identificar pontos forte e fragilidades do processo e sistemas do escopo do projeto
						Informar semanalmente as ações e entregas do projeto na reunião de gestores da Área de Controladoria
						Convidar para participar da reunião de revisão do processo de crédito com impacto no escopo do projeto

						Convidar para participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas
						Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto
						Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento
E	16	Equipe do Projeto Integração do Processo de Renegociação de Dívidas	2-Mediano	2-Mediano	Monitore	Convidar para reunião virtual de apresentação do projeto e seu plano de trabalho.
						Aplicar questionário para identificar pontos forte e fragilidades do processo e sistemas do escopo do projeto
						Envio de <i>e-mail</i> mensal comunicando as entregas do projeto.
						Convidar para participar da reunião de revisão do processo de crédito com impacto no escopo do projeto
						Convidar para participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas
						Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto
						Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento
E	17	Equipe <i>HUB</i> Inovação	2-Mediano	4-Muito Alto	Mantenha informado	Envio de <i>e-mail</i> apresentando o projeto
						Solicitar condução da Oficina de redesenho do processo de crédito com impacto nos sistemas escopo do projeto

						Envio de <i>e-mail</i> mensal comunicando as entregas do projeto.
						Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento
E	18	Equipe Organizacional	Arquitetura	2-Mediano	3-Alto	Mantenha informado
						Convidar para reunião virtual de apresentação do projeto e seu plano de trabalho.
						Envio de <i>e-mail</i> mensal comunicando as entregas do projeto.
						Solicitar apoio para a realização da Oficina de redesenho do processo de crédito com impacto nos sistemas escopo do projeto
						Convidar para participar da reunião de revisão do processo de crédito com impacto no escopo do projeto
						Convidar para participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas
						Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto
						Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento
E	19	Equipe de Negócios de TI - Célula Sustentação	Sistemas de TI	1-Baixo	2-Mediano	Monitore
						Convidar para reunião virtual de apresentação do projeto e seu plano de trabalho.
						Aplicar questionário para identificar pontos forte e fragilidades do processo e sistemas do escopo do projeto
						Envio de <i>e-mail</i> mensal comunicando as entregas do projeto.

						Convidar para participar da reunião de revisão do processo de crédito com impacto no escopo do projeto
						Convidar para participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas
						Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto
						Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento
E	20	Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Projetos	1-Baixo	3-Alto	Mantenha informado	Convidar para reunião virtual de apresentação do projeto e seu plano de trabalho.
						Aplicar questionário para identificar pontos forte e fragilidades do processo e sistemas do escopo do projeto
						Envio de <i>e-mail</i> mensal comunicando as entregas do projeto.
						Convidar para participar da reunião de revisão do processo de crédito com impacto no escopo do projeto
						Convidar para participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas
						Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto
						Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento
E	21	Equipe de Suporte de TI	1-Baixo	2-Mediano	Monitore	Enviar <i>e-mail</i> de apresentação do projeto e seu plano de trabalho

						Solicitar definição de arquitetura dos novos sistemas
						Enviar <i>e-mail</i> mensal comunicando as entregas do projeto.
						Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento
E	22	Gestor do Escritório de Projetos	1-Baixo	4-Muito Alto	Mantenha informado	Envio de <i>e-mail</i> mensal das atividades do mês, previsão do próximo mês, mapa de riscos, mapa de execução do plano de engajamento das partes interessadas
						Registro das entregas e evidências na ferramenta CA PPM
						Convidar para participar da reunião de revisão do processo de crédito com impacto no escopo do projeto
						Convidar para participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas
						Apresentar todas as entregas na reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto
						Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento
E	23	Equipe Agências	1-Baixo	2-Mediano	Monitore	Enviar <i>e-mail</i> de apresentação do projeto e seu plano de trabalho
						Aplicar questionário para identificar pontos forte e fragilidades do processo e sistemas do escopo do projeto
						Envio de <i>e-mail</i> mensal comunicando as entregas do projeto.
						Convidar para participar da reunião de revisão do processo de crédito com impacto no escopo do projeto

						Convidar para participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas
						Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto
						Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento

Apêndice 12-Execução do Plano de Engajamento das Partes Interessadas

Gestão de Partes Interessadas em Gestão de Projetos - Acompanhamento do Plano de Engajamento							
Projeto Estratégico XPTO						Fase: PLANEJAMENTO	
Tipo (Interno / Externo) ao projeto	Seq.	Parte Interessada	Recomendação Matriz Poder x Interesse	Estratégia de envolvimento	Data de início da ação de envolvimento	Data fim da ação de envolvimento	Descrição da ação de envolvimento
I	1	Coordenador	Mantenha informado	Acompanhar o cronograma diariamente	01/10/2020	30/11/2020	Reuniões de acompanhamento diário com a equipe
I	1	Coordenador	Mantenha informado	Elaborar plano de trabalho da fase de planejamento	01/10/2020	04/10/2020	Elaboração do plano de trabalho da fase de planejamento do projeto
I	1	Coordenador	Mantenha informado	Divulgar ações e entregas do projeto semanalmente para o patrocinador e copatrocinador	05/10/2020	27/11/2020	Apresentação do andamento do projeto nas reuniões semanais do comitê de gestão da área patrocinadora do projeto - 05/10, 09/10, 16/10, 23/10, 30/10/, 06/11, 13/11, 20/11, e 27/11/2020
I	1	Coordenador	Mantenha informado	Apresentação do projeto e aplicação de questionário às principais partes interessadas	08/10/2020	23/10/2020	Envio de <i>e-mail</i> de apresentação e aplicação de questionário de identificação de pontos fortes e fracos, fragilidades e coleta de sugestões de melhorias dos processos e sistemas escopo do projeto.
I	1	Coordenador	Mantenha informado	Divulgar ações e entregas do projeto semanalmente para o patrocinador e copatrocinador	09/10/2020	27/11/2020	Apresentação do andamento do projeto nas reuniões semanais do comitê de gestão da superintendência patrocinadora do projeto - 09/10, 16/10, 23/10, 30/10/, 06/11, 13/11, 20/11, e 27/11/2020
I	1	Coordenador	Mantenha informado	Convocar partes interessadas para reuniões e oficinas de coleta de dados, definições e divulgação do projeto	19/10/2020	23/10/2020	Reuniões de apresentação do projeto para as principais partes interessadas e coleta de informações para subsidiar o relatório de diagnóstico e proposições

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

I	1	Coordenador	Mantenha informado	Organizar oficina de revisão dos processos de crédito com impacto nos sistemas objeto de análise pelo projeto	27/10/2020	27/10/2020	Solicitação da condução da Oficina de redesenho do processo de crédito com impacto nos sistemas escopo do projeto
I	1	Coordenador	Mantenha informado	Divulgar ações e entregas do projeto mensalmente para outras partes interessadas	30/10/2020	30/10/2020	Envio de <i>e-mail</i> de divulgação das entregas de outubro/2020
I	1	Coordenador	Mantenha informado	Enviar documentos do projeto para o Escritório de Projetos	30/10/2020	30/10/2020	Envio de mapa de atividades, mapa de risco, mapa de custos, mapa de acompanhamento do plano de engajamento das partes interessadas do projeto para o Escritório de Projetos
I	1	Coordenador	Mantenha informado	Convidar para participar da reunião de revisão do processo de crédito com impacto no escopo do projeto	05/11/2020	06/11/2020	Realização ao <i>Hub</i> Inovação para conduzir e oficina de revisão dos processos de crédito com impacto nos sistemas escopo do projeto e apresentação das propostas de criação dos novos sistemas.
I	1	Coordenador	Mantenha informado	Convidar para participar da reunião de validação do plano de construção dos novos sistemas	06/11/2020	06/11/2020	Participação na oficina de revisão dos processos de crédito com impacto nos sistemas escopo do projeto e apresentação das propostas de criação dos novos sistemas - Etapa validação das propostas.
I	1	Coordenador	Mantenha informado	Apresentar atividades realizadas e entregas do Projeto ao Escritório de Projetos na reunião de encerramento	30/11/2020	30/11/2020	Reunião de encerramento da fase de planejamento do projeto. Apresentação das entregas do projeto para o gestor do Escritório de Projetos e partes interessadas relevantes
I	1	Coordenador	Mantenha informado	Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	01/12/2020	01/12/2020	Envio de <i>e-mail</i> de divulgação todas as entregas do projeto: plano de trabalho, mapas CANVAS, EAP, Diagnóstico e proposições para análise, Processo de crédito com impacto nos sistemas do projeto revisados, Plano de construção dos sistemas.
I	2	Equipe negócios do Projeto	Mantenha informado	Participar de reuniões diárias de esclarecimento / acompanhamento das atividades	01/10/2020	30/11/2020	Reuniões diárias de esclarecimento / acompanhamento das atividades
I	2	Equipe negócios do Projeto	Mantenha informado	Participar da elaboração do plano de trabalho	01/10/2020	04/10/2020	Participação na elaboração do plano de trabalho da fase de planejamento do projeto

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

I	2	Equipe Projeto negócios do	Mantenha informado	Participar de reuniões e oficinas de coleta de dados, definições e divulgação do projeto	08/10/2020	23/10/2020	Participação nas reuniões de apresentação do projeto para as principais partes interessadas e coleta de dados para subsidiar o diagnóstico e proposições.
I	2	Equipe Projeto negócios do	Mantenha informado	Participar da elaboração do relatório de diagnóstico e proposições para análise	26/10/2020	30/10/2020	Elaboração do diagnóstico e proposições para análise
I	2	Equipe Projeto negócios do	Mantenha informado	Convidar para participar da reunião de revisão do processo de crédito com impacto no escopo do projeto	05/11/2020	06/11/2020	Participação na oficina de revisão dos processos de crédito com impacto nos sistemas escopo do projeto e apresentação das propostas de criação dos novos sistemas - Etapa elaboração das propostas.
I	2	Equipe Projeto negócios do	Mantenha informado	Convidar para participar da reunião de validação do plano de construção dos novos sistemas	06/11/2020	06/11/2020	Participação na oficina de revisão dos processos de crédito com impacto nos sistemas escopo do projeto e apresentação das propostas de criação dos novos sistemas - Etapa validação das propostas.
I	2	Equipe Projeto negócios do	Mantenha informado	Participar da elaboração do plano de construção dos sistemas da nova plataforma de controle financeiro e contábil de operações de crédito	09/11/2020	27/11/2020	Elaboração do plano de construção dos sistemas da nova plataforma de controle financeiro e contábil de operações de crédito
I	2	Equipe Projeto negócios do	Mantenha informado	Convocar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto	30/11/2020	30/11/2020	Participação na reunião de encerramento da fase de planejamento do projeto.
I	2	Equipe Projeto negócios do	Mantenha informado	Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	01/12/2020	01/12/2020	Envio de <i>e-mail</i> de divulgação todas as entregas do projeto: plano de trabalho, mapas CANVAS, EAP, Diagnóstico e proposições para análise, Processo de crédito com impacto nos sistemas do projeto revisados, Plano de construção dos sistemas.
I	3	Equipe TI do Projeto	Mantenha informado	Reuniões diárias de esclarecimento / acompanhamento	01/10/2020	30/11/2020	Reuniões diárias de esclarecimento / acompanhamento das atividades

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

I	3	Equipe TI do Projeto	Mantenha informado	Participar da elaboração do plano de trabalho	01/10/2020	05/10/2020	Participação na elaboração do plano de trabalho
I	3	Equipe TI do Projeto	Mantenha informado	Participar de reuniões e oficinas de coleta de dados, definições e divulgação do projeto	08/10/2020	23/10/2020	Participação nas reuniões de apresentação do projeto para as principais partes interessadas e coleta de dados para subsidiar o diagnóstico e proposições.
I	3	Equipe TI do Projeto	Mantenha informado	Participar da elaboração do relatório de diagnóstico e proposições para análise	26/10/2020	30/10/2020	Elaboração do diagnóstico e proposições para análise
I	3	Equipe TI do Projeto	Mantenha informado	Convidar para participar da reunião de revisão do processo de crédito com impacto no escopo do projeto	05/11/2020	06/11/2020	Participação na oficina de revisão dos processos de crédito com impacto nos sistemas escopo do projeto e apresentação das propostas de criação dos novos sistemas - Etapa elaboração das propostas.
I	3	Equipe TI do Projeto	Mantenha informado	Convidar para participar da reunião de validação do plano de construção dos novos sistemas	06/11/2020	06/11/2020	Participação na oficina de revisão dos processos de crédito com impacto nos sistemas escopo do projeto e apresentação das propostas de criação dos novos sistemas - Etapa validação das propostas.
I	3	Equipe TI do Projeto	Mantenha informado	Participar da elaboração do plano de construção dos sistemas da nova plataforma de controle financeiro e contábil de operações de crédito	09/11/2020	27/11/2020	Elaboração do plano de construção dos sistemas da nova plataforma de controle financeiro e contábil de operações de crédito
I	3	Equipe TI do Projeto	Mantenha informado	Convocar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto	30/11/2020	30/11/2020	Participação na reunião de encerramento da fase de planejamento do projeto.
I	3	Equipe TI do Projeto	Mantenha informado	Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	01/12/2020	01/12/2020	Envio de <i>e-mail</i> de divulgação todas as entregas do projeto: plano de trabalho, mapas CANVAS, EAP, Diagnóstico e proposições para análise, Processo de crédito com impacto nos sistemas do projeto revisados, Plano de construção dos sistemas.

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

E	1	Diretoria Executiva	Jogador Chave- Gerencie com atenção	Reporte Mensal pelo Escritório de Projetos de acordo com os documentos enviados pelo projeto ao Escritório de Projeto	30/10/2020	03/10/2020	Reporte Mensal pelo Escritório de Projetos de acordo com os documentos enviados pelo projeto ao Escritório de Projeto
E	1	Diretoria Executiva	Jogador Chave- Gerencie com atenção	Apresentação da proposta de ação administrativa da fase de EXECUÇÃO do Projeto	04/12/2020	04/12/2020	Reporte Mensal pelo Escritório de Projetos de acordo com os documentos enviados pelo projeto ao Escritório de Projeto e apresentação de Proposta de Ação Administrativa para a fase de execução do projeto.
E	2	Gestor da Área de Controladoria, patrocinador	Jogador Chave- Gerencie com atenção	Informar semanalmente as ações e entregas do projeto na reunião de gestores da Área de Controladoria	05/10/2020	05/10/2020	Apresentação do plano de trabalho, mapa CANVAS e mapa EAP do projeto
E	2	Gestor da Área de Controladoria, patrocinador	Jogador Chave- Gerencie com atenção	Informar semanalmente as ações e entregas do projeto na reunião de gestores da Área de Controladoria	05/10/2020	27/11/2020	Apresentação do andamento do projeto nas reuniões semanais do comitê de gestão da superintendência patrocinadora do projeto - 05/10, 09/10, 16/10, 23/10, 30/10/, 06/11, 13/11, 20/11, e 27/11/2020
E	2	Gestor da Área de Controladoria, patrocinador	Jogador Chave- Gerencie com atenção	Convidar para participar da reunião de validação do plano de construção dos novos sistemas	06/11/2020	06/11/2020	Participação na oficina de revisão dos processos de crédito com impacto nos sistemas escopo do projeto e apresentação das propostas de criação dos novos sistemas - Etapa validação das propostas.
E	2	Gestor da Área de Controladoria, patrocinador	Jogador Chave- Gerencie com atenção	Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	01/12/2020	01/12/2020	Envio de <i>e-mail</i> de divulgação todas as entregas do projeto: plano de trabalho, mapas CANVAS, EAP, Diagnóstico e proposições para análise, Processo de crédito com impacto nos sistemas do projeto revisados, Plano de construção dos sistemas.

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

E	3	Gestor da Área de Concessão Crédito	Mantenha Satisfeito	Enviar <i>e-mail</i> de apresentação do plano de trabalho do projeto	05/10/2020	05/10/2020	Parte interessada signatária da proposta de criação do projeto, logo já conhecia o projeto. Envio de <i>e-mail</i> apresentando o plano de trabalho, mapa CANVAS e mapa EAP do projeto
E	3	Gestor da Área de Concessão Crédito	Mantenha Satisfeito	Enviar <i>e-mail</i> mensal comunicando as entregas do projeto.	30/10/2020	30/10/2020	Divulgação do diagnóstico e proposições para análise
E	3	Gestor da Área de Concessão Crédito	Mantenha Satisfeito	Convidar para participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas	06/11/2020	06/11/2020	Participação na oficina de revisão dos processos de crédito com impacto nos sistemas escopo do projeto e apresentação das propostas de criação dos novos sistemas - Etapa validação das propostas.
E	3	Gestor da Área de Concessão Crédito	Mantenha Satisfeito	Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto	30/11/2020	30/11/2020	Participação na reunião de encerramento da fase de planejamento do projeto.
E	3	Gestor da Área de Concessão Crédito	Mantenha Satisfeito	Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	01/12/2020	01/12/2020	Envio de <i>e-mail</i> de divulgação todas as entregas do projeto: plano de trabalho, mapas CANVAS, EAP, Diagnóstico e proposições para análise, Processo de crédito com impacto nos sistemas do projeto revisados, Plano de construção dos sistemas.
E	4	Gestor da Área de Administração e Recuperação de Crédito	Jogador Chave-Gerencie com atenção	Enviar <i>e-mail</i> de apresentação do plano de trabalho do projeto	05/10/2020	05/10/2020	Parte interessada signatária da proposta de criação do projeto, logo já conhecia o projeto. Envio de <i>e-mail</i> apresentando o plano de trabalho, mapa CANVAS e mapa EAP do projeto.
E	4	Gestor da Área de Administração e Recuperação de Crédito	Jogador Chave-Gerencie com atenção	Enviar <i>e-mail</i> mensal comunicando as entregas do projeto.	30/10/2020	30/10/2020	Divulgação do diagnóstico e proposições para análise

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

E	4	Gestor da Área de Administração e Recuperação de Crédito	Jogador Chave- Gerencie com atenção	Convidar para participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas	06/11/2020	06/11/2020	Participação na oficina de revisão dos processos de crédito com impacto nos sistemas escopo do projeto e apresentação das propostas de criação dos novos sistemas - Etapa validação das propostas.
E	4	Gestor da Área de Administração e Recuperação de Crédito	Jogador Chave- Gerencie com atenção	Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto	30/11/2020	30/11/2020	Participação na reunião de encerramento da fase de planejamento do projeto.
E	4	Gestor da Área de Administração e Recuperação de Crédito	Jogador Chave- Gerencie com atenção	Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	01/12/2020	01/12/2020	Envio de <i>e-mail</i> de divulgação todas as entregas do projeto: plano de trabalho, mapas CANVAS, EAP, Diagnóstico e proposições para análise, Processo de crédito com impacto nos sistemas do projeto revisados, Plano de construção dos sistemas.
E	5	Gestor da Área de Microfinanças	Mantenha Satisfeito	Enviar <i>e-mail</i> de apresentação do plano de trabalho	05/10/2020	05/10/2020	Parte interessada signatária da proposta de criação do projeto, logo já conhecia o projeto. Envio de <i>e-mail</i> apresentando o plano de trabalho, mapa CANVAS e mapa EAP do projeto
E	5	Gestor da Área de Microfinanças	Mantenha Satisfeito	Enviar <i>e-mail</i> mensal comunicando as entregas do projeto.	30/10/2020	30/10/2020	Divulgação do diagnóstico e proposições para análise
E	5	Gestor da Área de Microfinanças	Mantenha Satisfeito	Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto	30/11/2020	30/11/2020	Não participou da reunião, mas teve representante das unidades da Área, no caso, da unidade de microfinanças rurais.
E	5	Gestor da Área de Microfinanças	Mantenha Satisfeito	Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	01/12/2020	01/12/2020	Envio de <i>e-mail</i> de divulgação todas as entregas do projeto: plano de trabalho, mapas CANVAS, EAP, Diagnóstico e proposições para análise, Processo de crédito com impacto nos sistemas do projeto revisados, Plano de construção dos sistemas.

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

E	6	Gestor da Área de Produtos e de Serviços Bancários	Mantenha Satisfeito	Enviar <i>e-mail</i> de apresentação do projeto e seu plano de trabalho	05/10/2020	05/10/2020	Envio de <i>e-mail</i> apresentando o projeto e seu plano de trabalho, mapa CANVAS e mapa EAP do projeto.
E	6	Gestor da Área de Produtos e de Serviços Bancários	Mantenha Satisfeito	Enviar <i>e-mail</i> mensal comunicando as entregas do projeto.	30/10/2020	30/10/2020	Divulgação do diagnóstico e proposições para análise
E	6	Gestor da Área de Produtos e de Serviços Bancários	Mantenha Satisfeito	Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto	30/11/2020	30/11/2020	Não participou da reunião, mas teve representante das unidades da Área no caso, da unidade de crédito comercial.
E	6	Gestor da Área de Produtos e de Serviços Bancários	Mantenha Satisfeito	Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	01/12/2020	01/12/2020	Envio de <i>e-mail</i> de divulgação todas as entregas do projeto: plano de trabalho, mapas CANVAS, EAP, Diagnóstico e proposições para análise, Processo de crédito com impacto nos sistemas do projeto revisados, Plano de construção dos sistemas.
E	7	Gestor da Área de TI	Jogador Chave-Gerencie com atenção	Enviar <i>e-mail</i> de apresentação do plano de trabalho	05/10/2020	05/10/2020	Parte interessada signatária da proposta de criação do projeto, logo já conhecia o projeto. Envio de <i>e-mail</i> apresentando o plano de trabalho do projeto.
E	7	Gestor da Área de TI	Jogador Chave-Gerencie com atenção	Enviar <i>e-mail</i> mensal comunicando as entregas do projeto.	30/10/2020	30/10/2020	Divulgação do diagnóstico e proposições para análise

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

E	7	Gestor da Área de TI	Jogador Chave- Gerencie com atenção	Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto	30/11/2020	30/11/2020	Não participou da reunião, mas teve representante das unidades da Área, no caso, da unidade sustentação de sistemas de negócios e unidade de suporte técnico.
E	7	Gestor da Área de TI	Jogador Chave- Gerencie com atenção	Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	01/12/2020	01/12/2020	Envio de <i>e-mail</i> de divulgação todas as entregas do projeto: plano de trabalho, mapas CANVAS, EAP, Diagnóstico e proposições para análise, Processo de crédito com impacto nos sistemas do projeto revisados, Plano de construção dos sistemas.
E	8	Equipe Controle Financeiro de Operações de Crédito, copatrocinador	Mantenha informado	Apresentação do projeto e seu plano de trabalho	05/10/2020	05/10/2020	Parte interessada signatária da proposta de criação do projeto, logo já conhecia o projeto. Envio de <i>e-mail</i> apresentando o plano de trabalho, mapa CANVAS e mapa EAP do projeto
E	8	Equipe Controle Financeiro de Operações de Crédito, copatrocinador	Mantenha informado	Aplicar questionário para identificar pontos forte e fragilidades do processo e sistemas do escopo do projeto.	08/10/2020	08/10/2020	Respondeu questionário
E	8	Equipe Controle Financeiro de Operações de Crédito, copatrocinador	Mantenha informado	Informar semanalmente as ações e entregas do projeto na reunião de gestores da Área de Controladoria	05/10/2020	27/11/2020	Apresentação do andamento do projeto nas reuniões semanais do comitê de gestão da superintendência patrocinadora do projeto - 05/10, 09/10, 16/10, 23/10, 30/10/, 06/11, 13/11, 20/11, e 27/11/2020
E	8	Equipe Controle Financeiro de Operações de Crédito, copatrocinador	Mantenha informado	Convidar para participar da reunião de revisão do processo de crédito com impacto no escopo do projeto	05/11/2020	05/11/2020	Participação de dois representantes na oficina de revisão dos processos de crédito com impacto nos sistemas escopo do projeto e apresentação das propostas de criação dos novos sistemas - Etapa elaboração das propostas.

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

E	8	Equipe Controle Financeiro de Operações de Crédito, copatrocinador	Mantenha informado	Convidar para participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas	06/11/2020	06/11/2020	Participação de dois representantes na oficina de revisão dos processos de crédito com impacto nos sistemas escopo do projeto e apresentação das propostas de criação dos novos sistemas - Etapa validação das propostas.
E	8	Equipe Controle Financeiro de Operações de Crédito, copatrocinador	Mantenha informado	Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto	30/11/2020	30/11/2020	Participação na reunião de encerramento da fase de planejamento do projeto.
E	8	Equipe Controle Financeiro de Operações de Crédito, copatrocinador	Mantenha informado	Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	01/12/2020	01/12/2020	Envio de <i>e-mail</i> de divulgação todas as entregas do projeto: plano de trabalho, mapas CANVAS, EAP, Diagnóstico e proposições para análise, Processo de crédito com impacto nos sistemas do projeto revisados, Plano de construção dos sistemas.
E	9	Equipe Concessão de Crédito	Mantenha informado	Apresentação do projeto e seu plano de trabalho	05/10/2020	05/10/2020	Participação de reunião de apresentação do projeto, seu plano de trabalho, mapa CANVAS e mapa EAP do projeto.
E	9	Equipe Concessão de Crédito	Mantenha informado	Aplicar questionário para identificar pontos forte e fragilidades do processo e sistemas do escopo do projeto.	08/10/2020	08/10/2020	Não respondeu o questionário, mas participou de reuniões virtuais sobre o mesmo tema
E	9	Equipe Concessão de Crédito	Mantenha informado	Enviar <i>e-mail</i> semanal comunicando as entregas do projeto.	30/10/2020	30/10/2020	Divulgação do diagnóstico e proposições para análise
E	9	Equipe Concessão de Crédito	Mantenha informado	Convidar para participar da reunião de revisão do processo de crédito com impacto no escopo do projeto	05/11/2020	05/11/2020	Participação de um representante na oficina de revisão dos processos de crédito com impacto nos sistemas escopo do projeto e apresentação das propostas de criação dos novos sistemas - Etapa elaboração das propostas.

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

E	9	Equipe Concessão de Crédito	Mantenha informado	Convidar para participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas	06/11/2020	06/11/2020	Participação de um representante na oficina de revisão dos processos de crédito com impacto nos sistemas escopo do projeto e apresentação das propostas de criação dos novos sistemas - Etapa validação das propostas.
E	9	Equipe Concessão de Crédito	Mantenha informado	Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto	30/11/2020	30/11/2020	Participação na reunião de encerramento da fase de planejamento do projeto.
E	9	Equipe Concessão de Crédito	Mantenha informado	Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	01/12/2020	01/12/2020	Envio de <i>e-mail</i> de divulgação todas as entregas do projeto: plano de trabalho, mapas CANVAS, EAP, Diagnóstico e proposições para análise, Processo de crédito com impacto nos sistemas do projeto revisados, Plano de construção dos sistemas.
E	10	Equipe Administração de Crédito	Mantenha informado	Apresentação do projeto e seu plano de trabalho	05/10/2020	05/10/2020	Participação de reunião de apresentação do projeto, seu plano de trabalho, mapa CANVAS e mapa EAP do projeto.
E	10	Equipe Administração de Crédito	Mantenha informado	Aplicar questionário para identificar pontos forte e fragilidades do processo e sistemas do escopo do projeto	09/10/2020	09/10/2020	Respondeu o questionário e participou de reunião virtual sobre o tema
E	10	Equipe Administração de Crédito	Mantenha informado	Enviar <i>e-mail</i> semanal comunicando as entregas do projeto	30/10/2020	30/10/2020	Divulgação do diagnóstico e proposições para análise

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

E	10	Equipe Administração de Crédito	Mantenha informado	Convidar para participar da reunião de revisão do processo de crédito com impacto no escopo do projeto	05/11/2020	05/11/2020	Participação de um representante na oficina de revisão dos processos de crédito com impacto nos sistemas escopo do projeto e apresentação das propostas de criação dos novos sistemas - Etapa elaboração das propostas.
E	10	Equipe Administração de Crédito	Mantenha informado	Convidar para participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas	06/11/2020	06/11/2020	Participação de um representante na oficina de revisão dos processos de crédito com impacto nos sistemas escopo do projeto e apresentação das propostas de criação dos novos sistemas - Etapa validação das propostas.
E	10	Equipe Administração de Crédito	Mantenha informado	Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto	30/11/2020	30/11/2020	Participação na reunião de encerramento da fase de planejamento do projeto.
E	10	Equipe Administração de Crédito	Mantenha informado	Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	01/12/2020	01/12/2020	Envio de <i>e-mail</i> de divulgação todas as entregas do projeto: plano de trabalho, mapas CANVAS, EAP, Diagnóstico e proposições para análise, Processo de crédito com impacto nos sistemas do projeto revisados, Plano de construção dos sistemas.
E	11	Equipe Recuperação de Crédito	Mantenha informado	Apresentação do projeto e seu plano de trabalho	05/10/2020	05/10/2020	Participação de reunião de apresentação do projeto, seu plano de trabalho, mapa CANVAS e mapa EAP do projeto.

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

E	11	Equipe Recuperação de Crédito	Mantenha informado	Aplicação de questionário para identificar pontos forte e fragilidades do processo e sistemas do escopo do projeto	10/10/2020	10/10/2020	Respondeu o questionário e participou de reunião virtual sobre o tema
E	11	Equipe Recuperação de Crédito	Mantenha informado	Enviar <i>e-mail</i> mensal comunicando as entregas do projeto.	30/10/2020	30/10/2020	Divulgação do diagnóstico e proposições para análise
E	11	Equipe Recuperação de Crédito	Mantenha informado	Convidar para participar da reunião de revisão do processo de crédito com impacto no escopo do projeto	05/11/2020	05/11/2020	Participação de um representante na oficina de revisão dos processos de crédito com impacto nos sistemas escopo do projeto e apresentação das propostas e criação dos novos sistemas - Etapa elaboração das propostas.
E	11	Equipe Recuperação de Crédito	Mantenha informado	Convidar para participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas	06/11/2020	06/11/2020	Participação de um representante na oficina de revisão dos processos de crédito com impacto nos sistemas escopo do projeto e apresentação das propostas de criação dos novos sistemas - Etapa validação das propostas.
E	11	Equipe Recuperação de Crédito	Mantenha informado	Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto	30/11/2020	30/11/2020	Participação na reunião de encerramento da fase de planejamento do projeto.
E	11	Equipe Recuperação de Crédito	Mantenha informado	Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	01/12/2020	01/12/2020	Envio de <i>e-mail</i> de divulgação todas as entregas do projeto: plano de trabalho, mapas CANVAS, EAP, Diagnóstico e proposições para análise, Processo de crédito com impacto nos sistemas do projeto revisados, Plano de construção dos sistemas.

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

E	12	Equipe de Microfinanças Rurais	Monitore	Apresentação do projeto e seu plano de trabalho	05/10/2020	05/10/2020	Participação de reunião de apresentação do projeto, seu plano de trabalho, mapa CANVAS e mapa EAP do projeto.
E	12	Equipe de Microfinanças Rurais	Monitore	Aplicar questionário para identificar pontos forte e fragilidades do processo e sistemas do escopo do projeto	13/10/2020	13/10/2020	Respondeu o questionário e participou de reunião virtual sobre o tema
E	12	Equipe de Microfinanças Rurais	Monitore	Enviar <i>e-mail</i> mensal comunicando as entregas do projeto.	30/10/2020	30/10/2020	Divulgação do diagnóstico e proposições para análise
E	12	Equipe de Microfinanças Rurais	Monitore	Convidar para participar da reunião de revisão do processo de crédito com impacto no escopo do projeto	05/11/2020	05/11/2020	Participação de um representante na oficina de revisão dos processos de crédito com impacto nos sistemas escopo do projeto e apresentação das propostas e criação dos novos sistemas - Etapa elaboração das propostas.
E	12	Equipe de Microfinanças Rurais	Monitore	Convidar para participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas	06/11/2020	06/11/2020	Participação de um representante na oficina de revisão dos processos de crédito com impacto nos sistemas escopo do projeto e apresentação das propostas de criação dos novos sistemas - Etapa validação das propostas.
E	12	Equipe de Microfinanças Rurais	Monitore	Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto	30/11/2020	30/11/2020	Participação na reunião de encerramento da fase de planejamento do projeto.
E	12	Equipe de Microfinanças Rurais	Monitore	Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	01/12/2020	01/12/2020	Envio de <i>e-mail</i> de divulgação todas as entregas do projeto: plano de trabalho, mapas CANVAS, EAP, Diagnóstico e proposições para análise, Processo de crédito com impacto nos sistemas do projeto revisados, Plano de construção dos sistemas.

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

E	13	Equipe de Crédito Comercial	Monitore	Apresentação do projeto e seu plano de trabalho	05/10/2020	05/10/2020	Participação de reunião de apresentação do projeto, seu plano de trabalho, mapa CANVAS e mapa EAP do projeto.
E	13	Equipe de Crédito Comercial	Monitore	Aplicar questionário para identificar pontos forte e fragilidades do processo e sistemas do escopo do projeto	14/10/2020	14/10/2020	Não respondeu o questionário, mas participou de reuniões virtuais sobre o mesmo tema
E	13	Equipe de Crédito Comercial	Monitore	Enviar <i>e-mail</i> semanal comunicando as entregas do projeto	30/10/2020	30/10/2020	Divulgação do diagnóstico e proposições para análise
E	13	Equipe de Crédito Comercial	Monitore	Convidar para participar da reunião de revisão do processo de crédito com impacto no escopo do projeto	05/11/2020	05/11/2020	Participação de um representante na oficina de revisão dos processos de crédito com impacto nos sistemas escopo do projeto e apresentação das propostas de criação dos novos sistemas - Etapa elaboração das propostas.
E	13	Equipe de Crédito Comercial	Monitore	Convidar para participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas	06/11/2020	06/11/2020	Participação de um representante na oficina de revisão dos processos de crédito com impacto nos sistemas escopo do projeto e apresentação das propostas de criação dos novos sistemas - Etapa validação das propostas.
E	13	Equipe de Crédito Comercial	Monitore	Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto	30/11/2020	30/11/2020	Participação na reunião de encerramento da fase de planejamento do projeto.
E	13	Equipe de Crédito Comercial	Monitore	Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	01/12/2020	01/12/2020	Envio de <i>e-mail</i> de divulgação todas as entregas do projeto: plano de trabalho, mapas CANVAS, EAP, Diagnóstico e proposições para análise, Processo de crédito com impacto nos sistemas do projeto revisados, Plano de construção dos sistemas.

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

E	14	Equipe Gestão de Risco	Monitore	Apresentação do projeto e seu plano de trabalho	05/10/2020	05/10/2020	Participação de reunião de apresentação do projeto, seu plano de trabalho, mapa CANVAS e mapa EAP do projeto.
E	14	Equipe Gestão de Risco	Monitore	Aplicação de questionário para identificar pontos forte e fragilidades do processo e sistemas do escopo do projeto	15/10/2020	15/10/2020	Respondeu o questionário e participou de reunião virtual sobre o tema
E	14	Equipe Gestão de Risco	Monitore	Envio de <i>e-mail</i> mensal comunicando as entregas do projeto.	30/10/2020	30/10/2020	Divulgação do diagnóstico e proposições para análise
E	14	Equipe Gestão de Risco	Monitore	Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto	30/11/2020	30/11/2020	Participação na reunião de encerramento da fase de planejamento do projeto.
E	14	Equipe Gestão de Risco	Monitore	Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	01/12/2020	01/12/2020	Envio de <i>e-mail</i> de divulgação todas as entregas do projeto: plano de trabalho, mapas CANVAS, EAP, Diagnóstico e proposições para análise, Processo de crédito com impacto nos sistemas do projeto revisados, Plano de construção dos sistemas.
E	15	Equipe Projeto SICOR	Monitore	Apresentação do projeto e seu plano de trabalho	05/10/2020	05/10/2020	Participação de reunião de apresentação do projeto, seu plano de trabalho, mapa CANVAS e mapa EAP do projeto.
E	15	Equipe Projeto SICOR	Monitore	Aplicar questionário para identificar pontos forte e fragilidades do processo e sistemas do escopo do projeto	16/10/2020	16/10/2020	Respondeu o questionário e participou de reunião virtual sobre o tema

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

E	15	Equipe Projeto SICOR	Monitore	Informar semanalmente as ações e entregas do projeto na reunião de gestores da Área de Controladoria	30/10/2020	30/10/2020	Divulgação do diagnóstico e proposições para análise
E	15	Equipe Projeto SICOR	Monitore	Convidar para participar da reunião de revisão do processo de crédito com impacto no escopo do projeto	05/11/2020	05/11/2020	Participação de dois representantes na oficina de revisão dos processos de crédito com impacto nos sistemas escopo do projeto e apresentação das propostas de criação dos novos sistemas - Etapa elaboração das propostas.
E	15	Equipe Projeto SICOR	Monitore	Convidar para participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas	06/11/2020	06/11/2020	Participação de dois representantes na oficina de revisão dos processos de crédito com impacto nos sistemas escopo do projeto e apresentação das propostas de criação dos novos sistemas - Etapa validação das propostas.
E	15	Equipe Projeto SICOR	Monitore	Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto	30/11/2020	30/11/2020	Participação na reunião de encerramento da fase de planejamento do projeto.
E	15	Equipe Projeto SICOR	Monitore	Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	01/12/2020	01/12/2020	Envio de <i>e-mail</i> de divulgação todas as entregas do projeto: plano de trabalho, mapas CANVAS, EAP, Diagnóstico e proposições para análise, Processo de crédito com impacto nos sistemas do projeto revisados, Plano de construção dos sistemas.
E	16	Equipe do Projeto Integração do Processo de Renegociação de Dívidas	Monitore	Apresentação do projeto e seu plano de trabalho	05/10/2020	05/10/2020	Participação de reunião de apresentação do projeto, seu plano de trabalho, mapa CANVAS e mapa EAP do projeto.

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

E	16	Equipe do Projeto Integração do Processo de Renegociação de Dívidas	Monitore	Aplicar questionário para identificar pontos forte e fragilidades do processo e sistemas do escopo do projeto	19/10/2020	19/10/2020	Respondeu o questionário e participou de reunião virtual sobre o tema
E	16	Equipe do Projeto Integração do Processo de Renegociação de Dívidas	Monitore	Envio de <i>e-mail</i> mensal comunicando as entregas do projeto.	30/10/2020	30/10/2020	Divulgação do diagnóstico e proposições para análise
E	16	Equipe do Projeto Integração do Processo de Renegociação de Dívidas	Monitore	Convidar para participar da reunião de revisão do processo de crédito com impacto no escopo do projeto	05/11/2020	05/11/2020	Participação de um representante na oficina de revisão dos processos de crédito com impacto nos sistemas escopo do projeto e apresentação das propostas de criação dos novos sistemas - Etapa elaboração das propostas.
E	16	Equipe do Projeto Integração do Processo de Renegociação de Dívidas	Monitore	Convidar para participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas	06/11/2020	06/11/2020	Participação de um representante na oficina de revisão dos processos de crédito com impacto nos sistemas escopo do projeto e apresentação das propostas de criação dos novos sistemas - Etapa validação das propostas.
E	16	Equipe do Projeto Integração do Processo de Renegociação de Dívidas	Monitore	Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto	30/11/2020	30/11/2020	Participação na reunião de encerramento da fase de planejamento do projeto.

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

E	16	Equipe do Projeto Integração do Processo de Renegociação de Dívidas	Monitore	Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	01/12/2020	01/12/2020	Envio de <i>e-mail</i> de divulgação todas as entregas do projeto: plano de trabalho, mapas CANVAS, EAP, Diagnóstico e proposições para análise, Processo de crédito com impacto nos sistemas do projeto revisados, Plano de construção dos sistemas.
E	17	Equipe HUB Inovação	Mantenha informado	Envio de <i>e-mail</i> apresentando o projeto	05/10/2020	05/10/2020	Envio de <i>e-mail</i> apresentando o projeto e seu plano de trabalho, mapa CANVAS e mapa EAP do projeto.
E	17	Equipe HUB Inovação	Mantenha informado	Solicitar condução da Oficina de redesenho do processo de crédito com impacto nos sistemas escopo do projeto	27/10/2020	27/10/2020	Participação de reunião de organização da oficina de revisão dos processos de crédito com impacto nos sistemas escopo do projeto e apresentação das propostas de criação dos novos sistemas
E	17	Equipe HUB Inovação	Mantenha informado	Solicitar a condução da Oficina de redesenho do processo de crédito com impacto nos sistemas escopo do projeto	05/11/2020	05/11/2020	Organizou e conduziu a oficina de revisão dos processos de crédito com impacto nos sistemas escopo do projeto e apresentação das propostas de criação dos novos sistemas - Etapa elaboração das propostas.
E	17	Equipe HUB Inovação	Mantenha informado	Solicitar a condução da Oficina de redesenho do processo de crédito com impacto nos sistemas escopo do projeto	06/11/2020	06/11/2020	Organizou e conduziu a oficina de revisão dos processos de crédito com impacto nos sistemas escopo do projeto e apresentação das propostas de criação dos novos sistemas - Etapa validação das propostas.
E	17	Equipe HUB Inovação	Mantenha informado	Envio de <i>e-mail</i> mensal comunicando as entregas do projeto.	30/10/2020	30/10/2020	Divulgação do diagnóstico e proposições para análise
E	17	Equipe HUB Inovação	Mantenha informado	Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	01/12/2020	01/12/2020	Envio de <i>e-mail</i> de divulgação todas as entregas do projeto: plano de trabalho, mapas CANVAS, EAP, Diagnóstico e proposições para análise, Processo de crédito com impacto nos sistemas do projeto revisados, Plano de construção dos sistemas.

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

E	18	Equipe Arquitetura Organizacional	Mantenha informado	Apresentação do projeto e seu plano de trabalho	05/10/2020	05/10/2020	Participação de reunião de apresentação do projeto, seu plano de trabalho, mapa CANVAS e mapa EAP do projeto.
E	18	Equipe Arquitetura Organizacional	Mantenha informado	Envio de <i>e-mail</i> mensal comunicando as entregas do projeto.	30/10/2020	30/10/2020	Divulgação do diagnóstico e proposições para análise
E	18	Equipe Arquitetura Organizacional	Mantenha informado	Solicitar apoio para a realização da Oficina de redesenho do processo de crédito com impacto nos sistemas escopo do projeto	27/10/2020	27/10/2020	Participação de reunião de organização da oficina de revisão dos processos de crédito com impacto nos sistemas escopo do projeto e apresentação das propostas de criação dos novos sistemas
E	18	Equipe Arquitetura Organizacional	Mantenha informado	Convidar para participar da reunião de revisão do processo de crédito com impacto no escopo do projeto	05/11/2020	05/11/2020	Participação de dois representantes na oficina de revisão dos processos de crédito com impacto nos sistemas escopo do projeto e apresentação das propostas de criação dos novos sistemas - Etapa elaboração das propostas.
E	18	Equipe Arquitetura Organizacional	Mantenha informado	Convidar para participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas	06/11/2020	06/11/2020	Participação de dois representantes na oficina de revisão dos processos de crédito com impacto nos sistemas escopo do projeto e apresentação das propostas de criação dos novos sistemas - Etapa validação das propostas.
E	18	Equipe Arquitetura Organizacional	Mantenha informado	Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto	30/11/2020	30/11/2020	Participação na reunião de encerramento da fase de planejamento do projeto.

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

E	18	Equipe Arquitetura Organizacional	Mantenha informado	Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	01/12/2020	01/12/2020	Envio de <i>e-mail</i> de divulgação todas as entregas do projeto: plano de trabalho, mapas CANVAS, EAP, Diagnóstico e proposições para análise, Processo de crédito com impacto nos sistemas do projeto revisados, Plano de construção dos sistemas.
E	19	Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Célula Sustentação	Monitore	Apresentação do projeto e seu plano de trabalho	05/10/2020	05/10/2020	Participação de reunião de apresentação do projeto, seu plano de trabalho, mapa CANVAS e mapa EAP do projeto.
E	19	Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Célula Sustentação	Monitore	Aplicar questionário para identificar pontos forte e fragilidades do processo e sistemas do escopo do projeto.	20/10/2020	20/10/2020	Respondeu o questionário e participou de reunião virtual sobre o tema
E	19	Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Célula Sustentação	Monitore	Envio de <i>e-mail</i> mensal comunicando as entregas do projeto.	30/10/2020	30/10/2020	Divulgação do diagnóstico e proposições para análise
E	19	Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Célula Sustentação	Monitore	Convidar para participar da reunião de revisão do processo de crédito com impacto no escopo do projeto	05/11/2020	05/11/2020	Participação de dois representantes na oficina de revisão dos processos de crédito com impacto nos sistemas escopo do projeto e apresentação das propostas de criação dos novos sistemas - Etapa elaboração das propostas.
E	19	Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Célula Sustentação	Monitore	Convidar para participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas	06/11/2020	06/11/2020	Participação de dois representantes na oficina de revisão dos processos de crédito com impacto nos sistemas escopo do projeto e apresentação das propostas de criação dos novos sistemas - Etapa validação das propostas.
E	19	Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Célula Sustentação	Monitore	Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto	30/11/2020	30/11/2020	Participação na reunião de encerramento da fase de planejamento do projeto.

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

E	19	Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Célula Sustentação	Monitore	Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	01/12/2020	01/12/2020	Envio de <i>e-mail</i> de divulgação todas as entregas do projeto: plano de trabalho, mapas CANVAS, EAP, Diagnóstico e proposições para análise, Processo de crédito com impacto nos sistemas do projeto revisados, Plano de construção dos sistemas.
E	20	Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Célula de Projetos	Mantenha informado	Apresentação do projeto e seu plano de trabalho	05/10/2020	05/10/2020	Participação de reunião de apresentação do projeto, seu plano de trabalho, mapa CANVAS e mapa EAP do projeto.
E	20	Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Célula de Projetos	Mantenha informado	Aplicar questionário para identificar pontos forte e fragilidades do processo e sistemas do escopo do projeto.	21/10/2020	21/10/2020	Respondeu o questionário e participou de reunião virtual sobre o tema
E	20	Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Célula de Projetos	Mantenha informado	Envio de <i>e-mail</i> mensal comunicando as entregas do projeto.	30/10/2020	30/10/2020	Divulgação do diagnóstico e proposições para análise
E	20	Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Célula de Projetos	Mantenha informado	Convidar para participar da reunião de revisão do processo de crédito com impacto no escopo do projeto	05/11/2020	05/11/2020	Não participou por motivos de doença
E	20	Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Célula de Projetos	Mantenha informado	Convidar para participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas	06/11/2020	06/11/2020	Não participou por motivos de doença

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

E	20	Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Célula de Projetos	Mantenha informado	Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto	30/11/2020	30/11/2020	Participação na reunião de encerramento da fase de planejamento do projeto.
E	20	Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Célula de Projetos	Mantenha informado	Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	01/12/2020	01/12/2020	Envio de <i>e-mail</i> de divulgação todas as entregas do projeto: plano de trabalho, mapas CANVAS, EAP, Diagnóstico e proposições para análise, Processo de crédito com impacto nos sistemas do projeto revisados, Plano de construção dos sistemas.
E	21	Equipe de Suporte de TI	Monitore	Apresentação do projeto e seu plano de trabalho	05/10/2020	05/10/2020	Participação de reunião de apresentação do projeto, seu plano de trabalho, mapa CANVAS e mapa EAP do projeto.
E	21	Equipe de Suporte de TI	Monitore	Solicitar definição de arquitetura dos novos sistemas	22/10/2020	22/10/2020	Participação na reunião de discussão de soluções de arquitetura de TI dos novos sistemas
E	21	Equipe de Suporte de TI	Monitore	Enviar <i>e-mail</i> mensal comunicando as entregas do projeto.	30/10/2020	30/10/2020	Divulgação do diagnóstico e proposições para análise
E	21	Equipe de Suporte de TI	Monitore	Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	01/12/2020	01/12/2020	Envio de <i>e-mail</i> de divulgação todas as entregas do projeto: plano de trabalho, mapas CANVAS, EAP, Diagnóstico e proposições para análise, Processo de crédito com impacto nos sistemas do projeto revisados, Plano de construção dos sistemas.
E	22	Gestor do Escritório de Projetos	Mantenha informado	Envio de <i>e-mail</i> mensal das atividades do mês, previsão do próximo mês, mapa de riscos	05/10/2020	05/10/2020	Participação de reunião de apresentação do projeto, seu plano de trabalho, mapa CANVAS e mapa EAP do projeto.
E	22	Gestor do Escritório de Projetos	Mantenha informado	Apresentação do plano de engajamento de partes interessadas do projeto	16/10/2020	16/10/2020	Entrega do plano de engajamento de partes interessadas do projeto

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

E	22	Gestor do Escritório de Projetos	Mantenha informado	Registrar as entregas e evidências na ferramenta CA PPM	30/10/2020	30/10/2020	Registro das entregas do mês de outubro na ferramenta CA PPM: plano de trabalho, mapa CANVAS e mapa EAP do projeto, relatório de registro de execução do plano de engajamento das partes interessadas, relatório de diagnóstico e proposições para análise
E	22	Gestor do Escritório de Projetos	Mantenha informado	Convidar para participar da reunião de revisão do processo de crédito com impacto no escopo do projeto	05/11/2020	05/11/2020	Participação na oficina de revisão dos processos de crédito com impacto nos sistemas escopo do projeto e apresentação das propostas de criação dos novos sistemas - Etapa elaboração das propostas.
E	22	Gestor do Escritório de Projetos	Mantenha informado	Convidar para participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas	06/11/2020	06/11/2020	Participação na oficina de revisão dos processos de crédito com impacto nos sistemas escopo do projeto e apresentação das propostas de criação dos novos sistemas - Etapa validação das propostas.
E	22	Gestor do Escritório de Projetos	Mantenha informado	Registrar as entregas e evidências na ferramenta CA PPM	30/11/2020	30/11/2020	Registro das entregas do mês de novembro na ferramenta CA PPM: relatório de registro de execução do plano de engajamento das partes interessadas, processo de crédito revisado, plano de construção dos novos sistemas e impacto nos sistemas legados
E	22	Gestor do Escritório de Projetos	Mantenha informado	Apresentar todas as entregas na reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto	30/11/2020	30/11/2020	Participação na reunião de encerramento da fase de planejamento do projeto.
E	22	Gestor do Escritório de Projetos	Mantenha informado	Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	01/12/2020	01/12/2020	Envio de <i>e-mail</i> de divulgação todas as entregas do projeto: plano de trabalho, mapas CANVAS, EAP, Diagnóstico e proposições para análise, Processo de crédito com impacto nos sistemas do projeto revisados, Plano de construção dos sistemas.

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

E	23	Equipe Agências	Monitore	Apresentação do projeto e seu plano de trabalho	05/10/2020	05/10/2020	Participação de reunião de apresentação do projeto, seu plano de trabalho, mapa CANVAS e mapa EAP do projeto.
E	23	Equipe Agências	Monitore	Aplicar questionário para identificar pontos forte e fragilidades do processo e sistemas do escopo do projeto	21/10/2020	21/10/2020	Respondeu o questionário
E	23	Equipe Agências	Monitore	Envio de <i>e-mail</i> mensal comunicando as entregas do projeto.	30/10/2020	30/10/2020	Divulgação do diagnóstico e proposições para análise
E	23	Equipe Agências	Monitore	Convidar para participar da reunião de revisão do processo de crédito com impacto no escopo do projeto	05/11/2020	05/11/2020	Participação de um representante na oficina de revisão dos processos de crédito com impacto nos sistemas escopo do projeto e apresentação das propostas de criação dos novos sistemas - Etapa elaboração das propostas.
E	23	Equipe Agências	Monitore	Convidar para participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas	06/11/2020	06/11/2020	Participação de um representante na oficina de revisão dos processos de crédito com impacto nos sistemas escopo do projeto e apresentação das propostas de criação dos novos sistemas - Etapa validação das propostas.
E	23	Equipe Agências	Monitore	Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto	30/11/2020	30/11/2020	Participação na reunião de encerramento da fase de planejamento do projeto.
E	23	Equipe Agências	Monitore	Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	01/12/2020	01/12/2020	Envio de <i>e-mail</i> de divulgação todas as entregas do projeto: plano de trabalho, mapas CANVAS, EAP, Diagnóstico e proposições para análise, Processo de crédito com impacto nos sistemas do projeto revisados, Plano de construção dos sistemas.

Gestão de Partes Interessadas em Gestão de Projetos - Resumo do Acompanhamento do Plano de Engajamento						
Projeto: Nova Plataforma de Controle Financeiro e Contábil de Operações de Crédito					Fase: PLANEJAMENTO	
Tipo (Interno/ Externo) ao projeto	Seq.	Parte Interessada	Recomendação Matriz Poder x Interesse	Estratégia de envolvimento		Observações
				PREVISTO	REALIZADO	
I	1	Coordenador	Mantenha informado	Acompanhar o cronograma diariamente	Sim	
				Elaborar plano de trabalho da fase de planejamento	Sim	
				Convocar partes interessadas para reuniões e oficinas de coleta de dados, definições e divulgação do projeto	Sim	
				Divulgar ações e entregas do projeto semanalmente para o patrocinador e copatrocinador e mensalmente para os demais	Sim	
				Prestação de contas das atividades do projeto para o Escritório de Projetos	Sim	
				Organizar oficina de revisão dos processos de crédito com impacto nos sistemas objeto de análise pelo projeto	Sim	
				Apresentar atividades realizadas e entregas do Projeto ao Escritório de Projetos na reunião de encerramento	Sim	
				Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	Sim	

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

I	2	Equipe negócios do Projeto	Mantenha informado	Participar de reuniões diárias de esclarecimento / acompanhamento das atividades	Sim	Todos participaram ativamente das definições e propostas de solução.
				Participar da elaboração do plano de trabalho	Sim	
				Participar de reuniões e oficinas de coleta de dados, definições e divulgação do projeto	Sim	
				Participar da elaboração do relatório de diagnóstico e proposições para análise	Sim	
				Participar da reunião de revisão do processo de crédito com impacto no escopo do projeto	Sim	
				Participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas	Sim	
				Participar da elaboração do plano de construção dos sistemas da nova plataforma de controle financeiro e contábil de operações de crédito	Sim	
				Participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto	Sim	
				Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	Sim	
I	3	Equipe TI do Projeto	Mantenha informado	Participar de reuniões diárias de esclarecimento / acompanhamento das atividades	Sim	Todos participaram ativamente das definições e propostas de solução.
				Participar da elaboração do plano de trabalho	Sim	
				Participar de reuniões e oficinas de coleta de dados, definições e divulgação do projeto	Sim	
				Participar da elaboração do relatório de diagnóstico e proposições para análise	Sim	
				Participar da reunião de revisão do processo de crédito com impacto no escopo do projeto	Sim	
				Participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas	Sim	

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

				Participar da elaboração do plano de construção dos sistemas da nova plataforma de controle financeiro e contábil de operações de crédito pelo Escritório de Projetos	Sim	
				Participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto	Sim	
				Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	Sim	
E	1	Diretoria Executiva	Jogador Chave-Gerencie com atenção	Reportar mensalmente o andamento do projeto (Escritório de Projeto)	Sim	
				Apresentação da proposta de ação administrativa da fase de EXECUÇÃO do Projeto (Escritório de Projetos)	Sim	
E	2	Gestor da Área de Controladoria, patrocinador	Jogador Chave-Gerencie com atenção	Informar semanalmente as ações e entregas do projeto na reunião de gestores da Área de Controladoria	Sim	
				Convidar para participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas	Sim	
				Convidar para participar da reunião de apresentação, pelo coordenador do projeto, das ações realizadas e entregas para a Diretoria Executiva	Sim	A titular estava de férias na ocasião. O substituto participou da reunião de encerramento
				Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	Sim	

E	3	Gestor da Área de Concessão Crédito	Mantenha Satisfeito	Enviar <i>e-mail</i> de apresentação do plano de trabalho do projeto	Sim	Parte interessada signatária da proposta de criação do projeto, logo já conhecia o projeto. Envio de <i>e-mail</i> apresentando o plano de trabalho do projeto.
				Convidar para participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas	Sim	Participou reunião de validação conforme previsto na oficina <i>Design Sprint</i>
				Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto	Sim	Participou da reunião virtual de encerramento do projeto
				Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	Sim	
E	4	Gestor da Área de Administração e Recuperação de Crédito	Jogador Chave- Gerencie com atenção	Enviar <i>e-mail</i> de apresentação do plano de trabalho do projeto	Sim	Parte interessada signatária da proposta de criação do projeto, logo já conhecia o projeto. Envio de <i>e-mail</i> apresentando o plano de trabalho do projeto.
				Convidar para participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas	Sim	Participou reunião de validação conforme previsto na oficina <i>Design Sprint</i>

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

				Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto	Sim	Recebeu o convite, mas não participou da reunião virtual. Foi representado pelas equipes de administração e recuperação de crédito.
				Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	Sim	
E	5	Gestor da Área de Microfinanças	Mantenha Satisfeito	Enviar <i>e-mail</i> de apresentação do plano de trabalho do projeto	Sim	Parte interessada signatária da proposta de criação do projeto, logo já conhecia o projeto. Envio de <i>e-mail</i> apresentando o plano de trabalho do projeto.
				Enviar <i>e-mail mensal</i> comunicando as entregas do projeto.	Sim	
				Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto	Sim	Recebeu o convite, mas não participou da reunião virtual. Foi representado pela equipe de microfinanças rurais.
				Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	Sim	
E	6	Gestor da Área de Produtos e de Serviços Bancários	Mantenha Satisfeito	Enviar <i>e-mail</i> de apresentação do projeto e seu plano de trabalho	Sim	
				Enviar <i>e-mail mensal</i> comunicando as entregas do projeto.	Sim	

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

				Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto	Sim	Recebeu o convite, mas não participou da reunião virtual. Foi representado pela equipe de crédito comercial.
				Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	Sim	
E	7	Gestor da Área de TI	Jogador Chave- Gerencie com atenção	Enviar <i>e-mail</i> de apresentação do projeto e seu plano de trabalho	Sim	
				Enviar <i>e-mail</i> mensal comunicando as entregas do projeto.	Sim	
				Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto	Sim	Recebeu o convite, mas não participou da reunião virtual. Foi representado pelas equipes de TI subordinadas à superintendência.
				Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	Sim	
E	8	Equipe Controle Financeiro de Operações de Crédito, copatrocinador	Mantenha informado	Convidar para reunião virtual de apresentação do projeto e seu plano de trabalho.	Sim	Cedeu recursos para o projeto, respondeu o questionário, participou ativamente prestando informações, participando das definições do processo e sistemas da nova plataforma de controle financeiro e contábil de operações de crédito.
				Aplicar questionário para identificar pontos forte e fragilidades do processo e sistemas do escopo do projeto	Sim	
				Informar semanalmente as ações e entregas do projeto na reunião de gestores da Área de Controladoria	Sim	

				Convidar para participar da reunião de revisão do processo de crédito com impacto no escopo do projeto	Sim		
				Convidar para participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas	Sim		
				Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto	Sim		
				Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	Sim		
E	9	Equipe Crédito	Concessão de	Mantenha informado	Convidar para reunião virtual de apresentação do projeto e seu plano de trabalho.	Sim	
					Aplicar questionário para identificar pontos forte e fragilidades do processo e sistemas do escopo do projeto	Sim	Não respondeu ao questionário, mas participou de reuniões quando convocado pela equipe do projeto e contribuiu com as definições do projeto.
					Enviar <i>e-mail</i> semanal comunicando as entregas do projeto	Sim	
					Convidar para participar da reunião de revisão do processo de crédito com impacto no escopo do projeto	Sim	O gestor da equipe participou
					Convidar para participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas	Sim	O gestor da equipe participou
					Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto	Sim	O gestor da equipe participou

				Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	Sim		
E	10	Equipe Crédito	Administração de	Mantenha informado	Convidar para reunião virtual de apresentação do projeto e seu plano de trabalho.	Sim	Cedeu recursos, participou, colaborou com sugestões e informações para o projeto.
					Aplicar questionário para identificar pontos forte e fragilidades do processo e sistemas do escopo do projeto	Sim	Respondido por membros da equipe
					Enviar <i>e-mail</i> semanal comunicando as entregas do projeto	Sim	
					Convidar para participar da reunião de revisão do processo de crédito com impacto no escopo do projeto	Sim	O gestor da equipe participou
					Convidar para participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas	Sim	O gestor da equipe participou
					Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto	Sim	Houve participação do gestor e membros da equipe
					Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	Sim	
E	11	Equipe Crédito	Recuperação de	Mantenha informado	Enviar <i>e-mail</i> de apresentação do projeto e seu plano de trabalho	Sim	Participou, colaborou com sugestões e informações para o projeto.
					Aplicação de questionário para identificar pontos forte e fragilidades do processo e sistemas do escopo do projeto	Sim	Respondido por membros da equipe
					Enviar <i>e-mail</i> mensal comunicando as entregas do projeto.	Sim	

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

				Convidar para participar da reunião de revisão do processo de crédito com impacto no escopo do projeto	Sim	O gestor do Projeto Integração do Processo de Renegociação de Dívidas representou a equipe de Recuperação de Crédito
				Convidar para participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas	Sim	O gestor do Projeto Integração do Processo de Renegociação de Dívidas representou a equipe de Recuperação de Crédito
				Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto	Sim	Houve participação do gestor e membros da equipe
				Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	Sim	
E	12	Equipe de Microfinanças Rurais	Monitore	Convidar para reunião virtual de apresentação do projeto e seu plano de trabalho.	Sim	Cedeu recursos, participou, colaborou com sugestões e informações para o projeto.
				Aplicar questionário para identificar pontos forte e fragilidades do processo e sistemas do escopo do projeto	Sim	Respondido por membros da equipe
				Enviar <i>e-mail</i> mensal comunicando as entregas do projeto.	Sim	
				Convidar para participar da reunião de revisão do processo de crédito com impacto no escopo do projeto	Sim	Houve participação da equipe
				Convidar para participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas	Sim	Houve participação da equipe

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

				Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto	Sim	Houve participação da equipe
				Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	Sim	
E	13	Equipe de Crédito Comercial	Monitore	Convidar para reunião virtual de apresentação do projeto e seu plano de trabalho.	Sim	Participou, colaborou com sugestões e informações para o projeto.
				Aplicar questionário para identificar pontos forte e fragilidades do processo e sistemas do escopo do projeto	Sim	Respondido por membros da equipe
				Enviar <i>e-mail</i> semanal comunicando as entregas do projeto	Sim	
				Convidar para participar da reunião de revisão do processo de crédito com impacto no escopo do projeto	Sim	Houve participação da equipe
				Convidar para participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas	Sim	Houve participação da equipe
				Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto	Sim	Houve participação da equipe
				Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	Sim	
E	14	Equipe Gestão de Risco	Monitore	Envio de <i>e-mail</i> de apresentação do projeto	Sim	Participou, colaborou com sugestões e informações para o projeto.

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

				Aplicação de questionário para identificar pontos forte e fragilidades do processo e sistemas do escopo do projeto	Sim	Respondido por membros da equipe
				Envio de <i>e-mail</i> mensal comunicando as entregas do projeto.	Sim	
				Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto	Sim	Não participou da reunião de encerramento, mas participou de uma reunião posterior com a apresentação das entregas do projeto
				Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	Sim	
E	15	Equipe Projeto SICOR	Monitore	Convidar para reunião virtual de apresentação do projeto e seu plano de trabalho.	Sim	Participou, colaborou com sugestões e informações para o projeto.
				Aplicar questionário para identificar pontos forte e fragilidades do processo e sistemas do escopo do projeto	Sim	Respondido por membros da equipe
				Informar semanalmente as ações e entregas do projeto na reunião de gestores da Área de Controladoria	Sim	
				Convidar para participar da reunião de revisão do processo de crédito com impacto no escopo do projeto	Sim	Participou
				Convidar para participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas	Sim	Participou

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

				Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto	Sim	Participou
				Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	Sim	
E	16	Equipe do Projeto Integração do Processo de Renegociação de Dívidas	Monitore	Convidar para reunião virtual de apresentação do projeto e seu plano de trabalho.	Sim	Participou, colaborou com sugestões e informações para o projeto.
				Aplicar questionário para identificar pontos forte e fragilidades do processo e sistemas do escopo do projeto	Sim	Respondido por membros da equipe
				Envio de <i>e-mail</i> mensal comunicando as entregas do projeto.	Sim	
				Convidar para participar da reunião de revisão do processo de crédito com impacto no escopo do projeto	Sim	Participou
				Convidar para participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas	Sim	Participou
				Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto	Sim	Participou
				Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	Sim	
E	17	Equipe <i>HUB</i> Inovação	Mantenha informado	Envio de <i>e-mail</i> apresentando o projeto	Sim	

				Solicitar condução da Oficina de redesenho do processo de crédito com impacto nos sistemas escopo do projeto	Sim	Organizou e cedeu recurso para a realização da oficina <i>Design Sprint</i> de revisão do processo de crédito com impacto nos sistemas do escopo do projeto.	
				Envio de <i>e-mail</i> mensal comunicando as entregas do projeto.	Sim		
				Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	Sim		
E	18	Equipe Organizacional	Arquitetura	Mantenha informado	Convidar para reunião virtual de apresentação do projeto e seu plano de trabalho.	Sim	Participou e colaborou com informações de processos já mapeados na instituição para análise pela equipe do projeto.
					Envio de <i>e-mail</i> mensal comunicando as entregas do projeto.	Sim	
					Solicitar apoio para a realização da Oficina de redesenho do processo de crédito com impacto nos sistemas escopo do projeto	Sim	Sugeriu a utilização de mapas Jornada do Cliente e organizou a Oficina <i>Design Sprint</i> com o <i>Hub</i> de Inovação
					Convidar para participar da reunião de revisão do processo de crédito com impacto no escopo do projeto	Sim	Participou
					Convidar para participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas	Sim	Participou

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

				Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto	Sim	Participou
				Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	Sim	
E	19	Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Célula Sustentação	Monitore	Convidar para reunião virtual de apresentação do projeto e seu plano de trabalho.	Sim	Participou
				Aplicar questionário para identificar pontos forte e fragilidades do processo e sistemas do escopo do projeto	Sim	Respondido por membros da equipe
				Envio de <i>e-mail</i> mensal comunicando as entregas do projeto.	Sim	
				Convidar para participar da reunião de revisão do processo de crédito com impacto no escopo do projeto	Sim	Participou
				Convidar para participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas	Sim	Participou
				Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto	Sim	Participou
				Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	Sim	

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

E	20	Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Célula de Projetos	Mantenha informado	Convidar para reunião virtual de apresentação do projeto e seu plano de trabalho.	Sim	Participou
				Aplicar questionário para identificar pontos forte e fragilidades do processo e sistemas do escopo do projeto	Sim	Respondido por membros da equipe
				Envio de <i>e-mail</i> mensal comunicando as entregas do projeto.	Sim	
				Convidar para participar da reunião de revisão do processo de crédito com impacto no escopo do projeto	Sim	Não participou porque a pessoa adoeceu no dia
				Convidar para participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas	Sim	Não participou porque a pessoa adoeceu no dia
				Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto	Sim	Participou
				Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	Sim	
E	21	Equipe de Suporte de TI	Monitore	Enviar <i>e-mail</i> de apresentação do projeto e seu plano de trabalho	Sim	
				Solicitar definição de arquitetura dos novos sistemas	Sim	Elaborou parecer técnico sobre a plataforma a ser utilizada para construção dos novos sistemas.

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público no Brasil

				Enviar <i>e-mail</i> mensal comunicando as entregas do projeto.	Sim	
				Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	Sim	
E	22	Gestor do Escritório de Projetos	Mantenha informado	Envio de <i>e-mail</i> mensal das atividades do mês, previsão do próximo mês, mapa de riscos, mapa de execução do plano de engajamento das partes interessadas	Sim	
				Registrar as entregas e evidências na ferramenta CA PPM	Sim	
				Convidar para participar da reunião de revisão do processo de crédito com impacto no escopo do projeto	Sim	Participou
				Convidar para participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas	Sim	Participou
				Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto	Sim	Participou
				Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	Sim	
E	23	Equipe Agências	Monitore	Enviar <i>e-mail</i> de apresentação do projeto e seu plano de trabalho	Sim	

				Aplicar questionário para identificar pontos forte e fragilidades do processo e sistemas do escopo do projeto	Sim	Respondido por membros da equipe
				Envio de <i>e-mail</i> mensal comunicando as entregas do projeto.		
				Convidar para participar da reunião de revisão do processo de crédito com impacto no escopo do projeto	Sim	Houve participação por um funcionário representante das agências.
				Convidar para participar da reunião de validação do processo revisado e do plano de construção dos novos sistemas	Sim	Houve participação por um funcionário representante das agências.
				Convidar para participar da reunião de encerramento e prestação de contas da fase de planejamento do projeto	Sim	Houve participação por vários funcionários das agências membros do comitê de agência criado no início do projeto
				Enviar <i>e-mail</i> de encerramento divulgando todas as entregas do projeto na fase de planejamento	Sim	

Apêndice 13 -Satisfação das Partes Interessadas

Gestão de Partes Interessadas em Gestão de Projetos - Grau de Conhecimento			
Projeto Estratégico XPTO			Fase: PLANEJAMENTO
Tipo (Interno / Externo) ao projeto	Parte Interessada	Grau de Satisfação Entregas da Fase	% Grau de Satisfação Entregas da Fase
I	Equipe do projeto	4- Muito Alto	89%
		3-Alto	11%
		2-Mediano	0%
		1-Baixo	0%
		0-Muito Baixo	0%
E	Equipe externa ao projeto	4- Muito Alto	64%
		3-Alto	33%
		2-Mediano	3%
		1-Baixo	0%
		0-Muito Baixo	0%
I e E	Todas	4- Muito Alto	69%
		3-Alto	29%
		2-Mediano	2%
		1-Baixo	0%
		0-Muito Baixo	0%

- 1) A Diretoria Executiva não foi considerada no cálculo porque não foi entrevistada
- 2) Os itens em vermelho foram arredondados para mais

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público
no Brasil

Gestão de Partes Interessadas em Gestão de Projetos - Grau de Satisfação das Entregas da Fase do Projeto			
Projeto Estratégico XPTO			Fase: PLANEJAMENTO
Tipo (Interno / Externo) ao projeto	Seq.	Parte Interessada	GRAU ATENDIMENTO - Entregas da Fase
I	1	Coordenador	4
I	2	Equipe de negócios do projeto	4
I	2	Equipe de negócios do projeto	4
I	2	Equipe de negócios do projeto	3
I	2	Equipe de negócios do projeto	4
I	3	Equipe de TI do projeto	4
I	3	Equipe de TI do projeto	4
I	3	Equipe de TI do projeto	4
I	3	Equipe de TI do projeto	4
E	1	Diretoria Executiva	Não foi entrevistada. Dados recuperados da proposta de criação do projeto autorizada por esse órgão colegiado.
E	2	Gestor da Área de Controladoria, patrocinador	4
E	3	Gestor da Área de Concessão de Crédito	4
E	4	Gestor da Área de Administração e Recuperação de Crédito	3
E	5	Gestor da Área de Microfinanças	3
E	6	Gestor da Área de Produtos e Serviços Bancários	2
E	7	Gestor da Área de TI	4
E	8	Equipe Controle Financeiro de Operações de Crédito, copatrocinador	4
E	8	Equipe de Controle Financeiro de Operações de Crédito, copatrocinador	3
E	9	Equipe Concessão de Crédito	4
E	10	Equipe Administração de Crédito	4

A influência da gestão de partes interessadas em gestão de projetos: estudo de caso em um banco público
no Brasil

E	10	Equipe de Administração de Crédito	4
E	11	Equipe Recuperação de Crédito	3
E	12	Equipe de Microfinanças Rurais	3
E	13	Equipe de Crédito Comercial	4
E	14	Equipe Gestão de Risco	4
E	15	Equipe do Projeto SICOR	4
E	15	Equipe do Projeto SICOR	4
E	16	Equipe Projeto Integração do Processo de Renegociação de Dívidas	4
E	16	Equipe do Projeto Integração do Processo de Renegociação de Dívidas	3
E	17	Equipe <i>HUB</i> Inovação	4
E	18	Equipe Arquitetura Organizacional	4
E	19	Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Central de Sustentação	3
E	19	Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Central de Sustentação	4
E	19	Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Central de Sustentação	4
E	20	Equipe de Sistemas de Negócios de TI - Célula de Projetos	4
E	21	Equipe Suporte de TI	3
E	21	Equipe de Suporte de TI	3
E	22	Gesto do Escritório de Projetos	4
E	23	Equipe Agências	3
E	23	Equipe Agências	4
E	23	Equipe Agências	4
E	23	Equipe Agências	4
E	23	Equipe Agências	3

ANEXOS

Anexo 1 - Autorização Plataforma Brasil

FACULDADE PAULO PICANÇO 

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: A influência da gestão de partes interessadas em projetos estratégicos: estudo de caso em um banco público no Brasil

Pesquisador: LILIANA DE MIRANDA COELHO

Área Temática: Pesquisas com coordenação e/ou patrocínio originados fora do Brasil, excetuadas aquelas com copatrocínio do Governo Brasileiro;

Versão: 1

CAAE: 38418720.3.0000.9267

Instituição Proponente: Universidade Fernando Pessoa

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.326.589

Apresentação do Projeto:

Em se tratando de gestão de projetos, além da definição do escopo, prazos e recursos, faz-se necessário o envolvimento de todos os que influenciam ou são influenciados por ele. Esses indivíduos são definidos como partes interessadas ou stakeholders. Esta dissertação se propõe a identificar no mercado e aplicar uma metodologia de gestão de partes interessadas em um banco público no Brasil, com o intuito de adaptá-la às características da instituição e, por consequência, o aumento do índice de sucesso de seus projetos. De acordo com o plano de trabalho, haverá duas partes distintas: I- Embasamento Teórico e II- Estudo de Caso. Na primeira parte será contemplada a revisão de literatura onde serão abordados conceitos teóricos, a importância da gestão de partes interessadas em projetos, os motivos pelos quais os projetos tem sucesso ou fracasso e as metodologias em destaque sobre gestão de partes interessadas. Em seguida será realizada pesquisa num banco público brasileiro, mediante entrevistas e questionários, com vistas à embasar a definição de requisitos que possibilitem a escolha de uma metodologia de gestão de partes interessadas que possa ser implantada no referido banco. Complementarmente será apresentado um estudo de caso com aplicação da metodologia sugerida e os resultados encontrados.

Objetivo da Pesquisa:

Apresentar um estudo sobre a influência da gestão das partes interessadas no sucesso ou

Endereço: Rua Joaquim Sá, 900
Bairro: Dionísio Torres **CEP:** 60.135-350
UF: CE **Município:** FORTALEZA
Telefone: (85)3272-3222 **E-mail:** cep@facpp.edu.br

Continuação do Parecer: 4.326.589

insucesso de projetos estratégicos nas empresas.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

De acordo com as informações básicas do projeto: Para os participantes, este estudo apresenta risco mínimo, uma vez que emprega técnicas de coletas de dados, como entrevista on-line, que não realiza nenhuma intervenção/modificação nas variáveis fisiológicas, psicológicas e sociais dos participantes, sendo dado o direito de não responder a esta, e ainda a desistência da participação na pesquisa, sem prejuízo, ou ainda, ao rompimento do anonimato, confidencialidade, privacidade e uso indevido dos dados não apenas para fins da pesquisa. No entanto, o pesquisador se compromete a respeitar todos princípios éticos que regem a Resolução nº 520/16. Este estudo apresenta risco mínimo, uma vez que emprega técnicas de coletas de dados (como entrevista e questionário) e não realiza nenhuma intervenção/modificação nas variáveis fisiológicas, psicológicas e sociais dos participantes.

Benefícios:

Essa pesquisa irá contribuir para mostrar a influência das partes interessadas num ciclo de vida de um projeto. Além disso, irá apresentar as dificuldades encontradas durante a implementação dessa metodologia num estudo de caso num banco público brasileiro. Ainda, esperamos que este estudo contribua com informações importantes, que acrescente elementos a literatura de forma que com todo o conhecimento construído possa ser publicado para fins de efeito acadêmico, em congressos e revistas, sem entretanto, expor a identidade da participante.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisa será apresentada aos participantes, também por e-mail e ou WhatsApp e caso aceitem, também será oferecido o TCLE– Termo de Consentimento Livre Esclarecido que contemplará a garantia, o anonimato, a confidencialidade e sigilo dos dados recolhidos.

Os dados serão tabulados e categorizados com base na análise do conteúdo de Bardin (2016). Eles permanecerão em um arquivo com senha e somente o pesquisador e a orientadora irão ter acesso a eles.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Apresenta Folha de rosto, TCLE , carta de anuência de acordo com as normas vigentes.

Recomendações:

Sem recomendações adicionais

Endereço: Rua Joaquim Sá, 900

Bairro: Dionísio Torres

CEP: 60.135-350

UF: CE

Município: FORTALEZA

Telefone: (85)3272-3222

E-mail: csp@facpp.edu.br

Continuação do Parecer: 4.326.589

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Aprovado

Considerações Finais a critério do CEP:

O presente projeto, seguiu nesta data para análise da CONEP e só tem o seu início autorizado após a aprovação pela mesma.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1621897.pdf	09/09/2020 20:19:29		Aceito
Cronograma	CRONOGRAMA.docx	09/09/2020 14:01:12	LILIANA DE MIRANDA COELHO	Aceito
Outros	Declaracao.pdf	09/09/2020 14:00:40	LILIANA DE MIRANDA COELHO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCL.docx	09/09/2020 14:00:22	LILIANA DE MIRANDA COELHO	Aceito
Orçamento	ORCAMENTO.docx	09/09/2020 13:56:11	LILIANA DE MIRANDA COELHO	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	TAI.pdf	09/09/2020 13:55:57	LILIANA DE MIRANDA COELHO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto.docx	09/09/2020 13:55:47	LILIANA DE MIRANDA COELHO	Aceito
Folha de Rosto	folhaderosto.pdf	09/09/2020 13:54:41	LILIANA DE MIRANDA COELHO	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Sim

FORTALEZA, 07 de Outubro de 2020

Assinado por:
Kátia do Nascimento Gomes
(Coordenador(a))

Endereço: Rua Joaquim Sá, 900
Bairro: Dionísio Torres
UF: CE **Município:** FORTALEZA
Telefone: (85)3272-3222
CEP: 60.135-350
E-mail: cep@facpp.edu.br

Anexo 2 – Mapa CANVAS do Projeto XPTO

