



IV SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Gestao de stakeholders em projeto de mudanca de planta operacional

GILBERTO FRANCISCO DE OLIVEIRA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
deoliveira.gilberto@gmail.com

ROQUE RABECHINI JUNIOR

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
roque@rabechini.com.br



GESTÃO DE STAKEHOLDERS EM PROJETO DE MUDANÇA DE PLANTA OPERACIONAL

Resumo

O principal objetivo desta pesquisa é entender como a gestão de stakeholders influencia no sucesso de um projeto de mudança da planta operacional. Foi utilizado o relato técnico como método de apresentação do estudo para atingir o objetivo, obedecendo o seguinte roteiro: elaboração da questão de pesquisa; levantamento do referencial teórico; coleta de dados do projeto e da empresa pelo pesquisador participante; análise dos resultados obtidos a luz do referencial teórico e a elaboração deste relato. Como resultados, foi possível constatar que o envolvimento dos principais stakeholders desde o início do projeto e a comunicação contínua contribuíram para o sucesso do projeto. A principal limitação foi focar a análise apenas da gestão dos stakeholders, sem considerar o efeito do clima organizacional na empresa.

Palavras-chave: gestão de stakeholders; sucesso em projeto; engajamento de stakeholders.

Abstract

The main objective of this research is to understand how the stakeholder's management influences the success of a project to change a company's operational plant. The technical report was used as the study presentation method to achieve the goal, according to the following sequence: development of the research question; research the theoretical framework; data collection of the project and the company by the researcher involved; analysis of the results in light of the theoretical framework and the preparation of this report. The result revealed that the involvement of key stakeholders since the beginning of the project and ongoing communication contributed to the project's success. The main limitation was to focus the analysis only on the management of stakeholders, without considering the effect of the organizational environment in the company.

Keywords: stakeholders management; project success; stakeholders engagement.



1. Introdução

Muitos projetos não atingem seus objetivos planejados devido à fragilidade na gestão de stakeholders (Aladpoosh, Shaharoun, & Saman, 2012). Os interesses dos seus *stakeholders* devem ser colocados em evidência para ter um projeto bem sucedido (Bourne & Walker, 2005b). Quantitativamente, 2/3 das falhas em projetos estão associados a erros não técnicos (Levasseur, 2010), isto é, estão relacionados com a falha na gestão dos principais *stakeholders*, caracterizando como uma lacuna em gestão de projetos. Hornstein (2015) revela que na literatura de gestão há muitos exemplos de insucessos de projetos como sendo consequência direta a “dimensão pessoas”, Bourne e Walker (2005b) destacam que o envolvimento e a comunicação nas fases iniciais do projeto com os principais *stakeholders* contribuem para o sucesso do projeto, sendo justificável a abordagem dos temas gestão de *stakeholders* e sucesso no projeto.

Este estudo relata o projeto de mudança de uma planta operacional de uma empresa com aproximadamente 300 funcionários localizada no estado de São Paulo. O projeto de mudança visava reduzir o número de plantas para duas. A planta transferida era responsável pelo principal serviço da empresa, trata-se de informações personalizadas em forma de *clipping*, distribuídos eletronicamente e impressa, a mais de 90 mil clientes com frequência de uma a quatro vezes por dia, para isso, operava, em dias úteis, 24 horas por dia. As razões da mudança de planta operacional foram os custos crescentes de manutenção predial e as exigências de investimentos em infraestrutura para adequar-se tanto às novas tecnologias implementadas, como também as que virião a ser implementadas na operação. O insucesso na mudança geraria impacto negativo à empresa e, por isso, o projeto foi considerado por seus responsáveis como importante e merecedor de atenção e controle, principalmente por não envolver apenas dimensão técnica, mas também a dimensão pessoas, com alteração no deslocamento dos funcionários no novo endereço e adaptação a um novo ambiente, com mudanças tanto físicas como em seus processos de operação na nova planta. Da mesma forma, a diretoria da empresa estudada tinha depositado expectativas que iam além da economia com a otimização de recursos e redução de ativos, pois, a mudança viabilizava um dos objetivos da empresa em inovar o seu principal produto, inviável na planta anterior frente aos custos e limitações de infraestrutura, mas da mesma forma, não era admitida a perda da posição de destaque conseguida frente aos seus clientes com avaliação positiva do serviço (em 98% entre bom e ótimo).

Frente as expectativas e necessidades com a mudança da planta, a gestão desses *stakeholders* passou a ser considerada como fundamental pelos responsáveis do projeto, sendo que e os indicadores clássicos de sucesso em projeto: custo, prazo e escopo (Atkinson, 1999), mesmo que atingidos, poderiam não garantir sozinhos o seu sucesso.

Neste contexto, este relato técnico visa responder à questão de pesquisa: Como o sucesso do projeto de mudança de uma planta operacional relaciona-se com a gestão de *stakeholders*?

Para responder a esta questão, a estrutura deste estudo contém revisão teórica acerca da gestão de *stakeholders* e de sucesso em projetos, posteriormente, é abordada a metodologia utilizada nesta pesquisa, com coleta de dados realizada pelo pesquisador participante, a análise dos resultados obtidos e, finaliza com a conclusão do trabalho de pesquisa.



2. Referencial teórico

2.1. Gestão de *Stakeholders*

A gestão de projetos tem sido utilizada para que as organizações suportem o crescimento em virtude da sua extrema utilidade para otimizar a alocação e o emprego de recursos (Pinto & Prescott, 1988), sendo definido como “conjunto de atividades administrativas necessárias para levar um projeto a um final bem-sucedido” (Shenhar & Dvir, 2010, p. 17), a natureza da gestão de projetos é a mudança (Griffith-Cooper & King, 2007). Levasseur (2010) apresenta que 2/3 dos projetos de TI falham por razões não técnicas, por exemplo, aparentemente intratável resistência à mudança, sendo crucial o papel do gerente de projeto para estabelecer o equilíbrio entre as partes interessadas, o que vai ao encontro do que apresentam (Cicmil, Williams, Thomas, & Hodgson, 2006) ao definir que projetos são padrões sociais complexos caracterizados pela tensão entre imprevisibilidade, controle e colaboração, sendo assim, mudança é uma consequência inevitável de implementação de projeto e a forma em que a mudança é gerenciada, impacta como será o sucesso do projeto (Hornstein, 2015). Ainda segundo o mesmo autor, sucesso de projeto é reconhecido por ser multidimensional, não somente utiliza a medida tradicional de desempenho de projeto, comumente chamado de triângulo de ferro (Atkinson, 1999), mas também estende em campos associados tais como a gestão da mudança organizacional, sendo assim, o gerente de projetos deve tornar-se mais intimamente familiarizado e usar as ferramentas associadas com os processos mais bem conhecidos e rigorosos de gerenciamento de mudanças (Hornstein, 2015). Mesmo autor apresenta que na literatura de gestão há muitos exemplos de insucessos de projetos como sendo uma consequência direta com a “dimensão pessoas”, ou de uma forma mais abrangente, as pessoas, ou grupo de pessoas, que podem ser afetadas ou são afetadas pelas decisões de um projeto, seguindo a definição de *stakeholders* de projetos (Sutterfield, Friday-Stroud, & Shivers-Blackwell, 2006), Para Bourne & Walker (2005b) e Rabechini Jr. & Carvalho (2003) usuários finais, clientes finais, sponsor do projeto, líder do projeto e membro do seu time são considerados como *stakeholders*, precisam ser identificados e ter seus interesses mapeados. Mitchell, Agle, & Wood (1997) apresentam uma tipologia dos *stakeholders* em três grandes grupos de influência que eles podem exercer: poder, legitimidade e urgência, sendo que a tipologia na base do poder é definida como a capacidade daqueles que possuem poder podem alcançar os resultados que eles desejam e subdividida pelos autores em três classes: força coercitiva, baseada no uso da força física; força utilitária, quando o poder é baseado em domínio sobre recursos materiais ou financeiros e, força normativa, baseado no domínio do recurso simbólico. O gerente de projeto precisa compreender a natureza da organização e a cultura que os *stakeholders* operam, sem essa atenção para as necessidades e expectativas dos diferentes conjuntos de *stakeholders*, o projeto provavelmente não será considerado como sucesso, mesmo que tenha atingindo o prazo, custo e escopo originalmente definidos (Bourne & Walker, 2005a). Dos mesmos autores, se o gerente de projeto tem estabelecido a credibilidade, eventuais desastres podem ser evitados. Para estabelecer a credibilidade, o gerente de projeto precisa de uma apropriada fundação de poder e influência, envolvendo todos os relevantes *stakeholders* durante o projeto e manter com eles um sistema ativo de comunicação. Manter uma comunicação eficiente com *stakeholders* também foi destacado por Choi (2011).

De maneira a resumir os principais temas e seu respectivo autor (autores) que sustentaram o encadamento neste relato, apresenta-se na Tabela 1, a síntese do referencial teórico.



Tabela 1
Síntese do referencial teórico

Tema	Autores
Gestão de Stakeholders	
- Classificação	Rabechini Jr. & Carvalho (2003)
- Processo de gestão	Mitchell, Agle, & Wood (1997)
- Indicadores de Stakeholders	Bourne e Walker (2005a)
Sucesso em projetos	
- Implantação de mudanças	Hornstein (2015);Choi (2011)
- Indicadores clássicos	Atkinson (1999)

Resumidamente, o sucesso em um projeto é dependente da percepção dos principais *stakeholders* do projeto, mesmo que sejam atendidos os indicadores de desempenho clássicos de projeto. As mudanças geradas pela implementação de um projeto podem comprometer o sucesso, envolver os *stakeholders* já nas fases iniciais do projeto, com comunicação adequada ao longo de todo ciclo de vida do projeto e o contínuo mapeamento dos *stakeholders*, são ações que juntas, por meio de uma gestão adequada de *stakeholders*, aumentam a probabilidade de sucesso em projeto.

3. Método do Relato Técnico

O objetivo de pesquisa é entender a influência da gestão dos principais *stakeholders* contribuiu com o sucesso do projeto de transferência de uma operação de uma empresa, sendo assim, foram colhidos dados do projeto de mudança de planta. Em conformidade com o protocolo proposto por Biancolino, Kniess, Maccari, & Rabechini Jr. (2012), com este relato técnico pretende-se compartilhar experiência profissional, sem perder o rigor científico e metodológico. Para construção deste relato foi seguido o seguinte roteiro: elaboração da questão de pesquisa; elaboração do referencial teórico; coleta de dados a partir da documentação gerada no projeto; análise dos resultados obtidos a luz do referencial teórico levantado e conclusão do trabalho.

Na Figura 1 são apresentadas esquematicamente as etapas cumpridas para a metodologia de pesquisa.

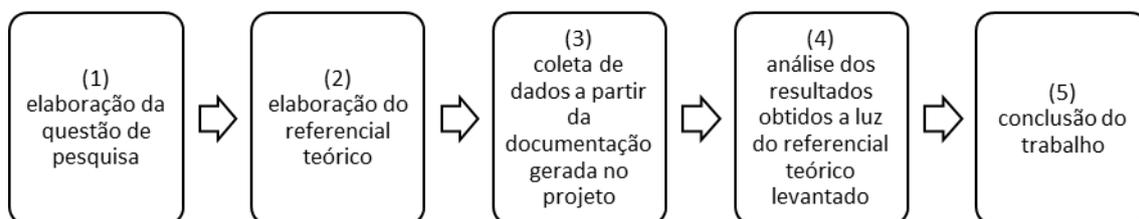


Figura 1. Etapas do roteiro metodológico
Elaborado pelo autor

Na elaboração da questão de pesquisa o foco foi analisar a influência que a gestão de *stakeholder* no sucesso do projeto, conforme apresenta Aladpoosh (2012), é conhecido que muitos insucessos em projetos é consequência de má gestão dos stakeholders, mas como o



próprio autor defende, há uma grande concentração em classificar os *stakeholders* mas pouco em integração de esforços de diferentes *stakeholders*. Com a questão de pesquisa formulada: Como o sucesso do projeto de mudança de uma planta operacional relaciona-se com a gestão de *stakeholders*? O passo seguinte foi a elaboração do referencial teórico com abordagem em dois temas principais: Gestão de *stakeholders* e sucesso em projetos, o foco principal foi identificar atividades, ações e comportamentos na gestão do projeto para com os *stakeholders* que representasse em sucesso no projeto.

Finalizada a pesquisa de referencial teórico, o próximo passo foi a coleta de dados a do projeto analisado, um dos autores (pesquisador participante) ocupou o cargo de gerente de operações da empresa estudada e também a função de gerente do projeto da mudança da planta operacional, facilitando a coleta de informações em todo o ciclo de vida do projeto, também foram entrevistados outros dois participantes do projeto, a gerente de RH e a supervisora de operação da planta transferida, as duas profissionais interagiram em perspectivas diferentes no projeto, enquanto a gerente de RH participou do comitê de projeto, com funções consultivas e de orientação, a supervisora de operação participou na execução das atividades planejadas do projeto. Na Tabela 2 são apresentados os entrevistados e informações principais do perfil. As respostas das entrevistas foram confrontadas com os documentos do projeto, validando as informações coletadas.

Conforme será detalhado no item 5 (tipo de intervenção e mecanismo adotados), o gerente de projeto, na fase de planejamento, agrupou as atividades previstas do projeto em três frentes: Pessoas, Tecnologia e Processos. As frentes foram consideradas como a forma mais apropriada para reunir as atividades com responsabilidades e prazos definidos, facilitando o monitoramento e controle do projeto. A análise dos resultados foram confrontando com o referencial teórico levantado para identificar evidências de ações e comportamentos em projetos de sucesso.

Tabela 2

Entrevistados na pesquisa e perfil social, profissional e educacional

Entrevistados	Cargo; formação; tempo de formado; idade
Pesquisador participante	Gerente de Operações e G. de Projeto; Eng. Mecânico; 20 anos; 45 anos.
Entrevistado A	Gerente de RH; Psicóloga; 23 anos; 48 anos.
Entrevistado B	Supervisora de Op.; Administradora; 18 anos; 43 anos.

4. Resultados

4.1. Caracterização da organização

A organização, objeto deste estudo, é uma entidade de classe com próximo de 600 funcionários e mais de 80 anos de existência. Ela fornece uma gama de serviços e produtos voltados para agilizar e facilitar as atividades profissionais dos seus clientes e obtém faturamento principalmente por assinatura anual realizada por seus clientes, contava com mais de 90 mil clientes, sendo seu principal produto produzido na planta pesquisada. A organização tem duas plantas na capital de São Paulo e três filias no estado de São Paulo e Distrito Federal. Sua principal operação, análise deste estudo, possui mais de 300 funcionários, conta como estrutura organizacional um gerente de operações responsável pela planta, reportando-se ao superintendente, com responsabilidades sobre as áreas de operação, suporte de TI e manutenção. A gestão de projetos é realizada por demanda, sem uma área dedicada para coordenação das ações. A mudança da planta fazia parte de um planejamento de modernização e reestruturação em tecnologia e de processos que a operação vinha sofrendo.

4.2. Caracterização do projeto/problema analisado



Os investimentos realizados em tecnologia e processos na operação geraram demandas de adequação da infraestrutura da planta a custos proibitivos, segundo a opinião dos entrevistados, com investimentos não apenas nas áreas dedicadas para a operação, mas também em todas as áreas de suporte e auxiliares prediais. A transferência da operação para outra sede da empresa foi considerada pelos entrevistados com uma alternativa atraente, mesmo sendo necessários investimentos na infraestrutura para recepção da operação na outra planta, pois, aproveitaria a sinergia das áreas de suporte à operação (áreas de RH, departamento pessoal, segurança patrimonial, telefonia, manutenção, limpeza, entre outras) já existentes na planta destino e ainda contaria com a possibilidade de utilizar o prédio ocupado em fonte de receita com sua locação, ou sua venda, no mercado imobiliário. Para garantir uma gestão de projetos adequada, houve a estruturação de um comitê de gestão de projeto formado pelo Superintendente da empresa, Gerente de RH, Gerente de Operações e Gerente Administrativo que tinha como principais objetivos: analisar a execução das atividades previstas para a mudança, deliberar sobre decisões necessárias para atender o cronograma estabelecido no planejamento, o custo e escopo do projeto, e zelar para que a mudança não impactasse negativamente aos principais *stakeholders* envolvidos: usuários do serviço e colaboradores transferidos para outra planta, considerando, assim, que os usuários do serviço e colaboradores pertencentes ao grupo de influência com base da força utilitária, isto é, que detêm os recursos financeiros e materiais respectivamente (Mitchell et al., 1997).

O gerente de operações assumiu a gerência do projeto, cabendo a ele relatar o andamento do projeto em reuniões periódicas, enquanto durou o projeto, e com autonomia para tomada de ações para garantir o sucesso do projeto, conforme definido por Shenhar & Dvir (2010) para a gestão de projetos, sendo balizado em cinco metas a cumprir: (1) prazo de mudança previsto de até cinco meses; (2) custo até o limite orçado e aprovado pela diretoria; (3) escopo aprovado, com a transferência completa, em condições operacionais na nova planta e liberação da planta antiga; (4) sem impacto aos inscritos, sem atrasos na entrega, ou entrega parciais, dos serviços; (5) fácil adaptação dos colaboradores transferidos, avaliado de forma indireta por meio de dois indicadores: primeiro indicador foi a pesquisa de satisfação com os colaboradores sobre a mudança, sendo a meta maior que 90% entre totalmente satisfeito e satisfeito com a mudança, e o segundo indicador a quantidade de desligamentos espontâneos, em decorrência da mudança, com meta sendo menor que dez funcionários.

Havia pelos entrevistados a preocupação, desde início do projeto, quanto a adaptação dos colaboradores a nova planta, pois, além do próprio impacto no deslocamento dos funcionários e ajustes de condução e transporte, a área de operações transferida tinha como perfil a informalidade no tratamento, enquanto que os funcionários que trabalhavam na outra planta, além de perfil formal, construíram uma imagem da área de operações como uma “outra” empresa, não pertencente à organização que elas faziam parte, essa segregação, como relataram os entrevistados, era nítida em situações como festas de confraternização de fim de ano, em que era possível verificar as concentrações dos grupos. Se por um lado a mudança era a oportunidade vista pelos entrevistados como integradora entre os colaboradores das duas plantas, por outro lado, o desafio de integração poderia comprometer o sucesso do projeto.

4.3. Tipo de intervenção e mecanismo adotados

As atividades previstas no projeto de mudança foram agrupadas em três grandes frentes pelo gerente do projeto: Pessoas, Tecnologia e Processos, conforme explicado no item 3 (Método da produção técnica). Quanto as atividades previstas em pessoas, foram elencadas vinte tarefas com foco em garantir os objetivos previstos relacionados aos colaboradores (*stakeholders*), indo ao encontro ao que foi pesquisado por Choi (2011) de gerar aos



stakeholders os sentidos de: prontidão da mudança; compromisso para mudança e abertura para mudança. As ações continham desde visitas de pequenos grupos de funcionários da operação na nova localização, ainda durante a preparação do local para instalação e tendo como guia os funcionários da própria planta, passando por entrevista individual ou em pequenos grupos para levantar as impressões e opiniões da mudança, visando reduzir a resistência a mudança e rápida adaptação ao novo ambiente.

Ações de comunicação foram planejadas para que os funcionários soubessem semanalmente o status da mudança, o esforço de construir e manter uma comunicação eficiente com *stakeholders* também foi destacado por Choi (2011) como uma importante ferramenta para a gestão dos *stakeholders*. Murais com fotos e depoimentos dos funcionários que visitaram a nova planta tinham como objetivo dar conta da evolução da preparação da nova planta e apresentação dos depoimentos colhidos. Amostras das novas estações de trabalho adquiridas foram colocadas para que os funcionários tivessem contado com elas antes de chegar a nova planta.

4.4. Resultados obtidos e análise

Além de cumprir as medidas consideradas tradicionais de desempenho de projeto, também foram atingidas as metas que estendem o campo associado a gestão de *stakeholders*, indo ao encontro do que foi apresentado por Hornstein (2015) sobre a gestão do ambiente organizacional. A respeito das metas de desempenho: prazo de mudança previsto de até cinco meses, ocorreu em quatro meses; atendimento ao custo orçado e aprovado por diretoria; atendimento ao escopo previsto, com a transferência completa, em condições operacionais na nova planta e liberação da planta antiga. Com relação as metas associadas à gestão de *stakeholders* definidos pela organização, foram atendidos conforme se segue: (1) sem impacto aos inscritos, sem atrasos na entrega, ou entrega parciais, dos serviços, sem ocorrência ou reclamação postada nos canais de atendimento relacionada a prejuízo que algum cliente tenha sofrido com a mudança; (2) fácil adaptação dos colaboradores transferidos, avaliado de forma indireta por meio de dois indicadores: primeiro indicador foi a pesquisa de satisfação com os colaboradores sobre a mudança, sendo a meta maior que 90% entre totalmente satisfeito e satisfeito com a mudança, essa meta também foi atingida, os colaboradores entrevistados, 95% do quadro, responderam de acordo com a escala: insatisfeito – 2%, pouco satisfeito – 5%, satisfeito – 80%, e totalmente satisfeito – 13%. O segundo indicador utilizado para avaliação da adaptação foi a quantidade de desligamentos espontâneos, em decorrência da mudança, com meta sendo menor que dez funcionários e ocorreu apenas um desligamento espontâneo. Contribuiu positivamente para o sucesso do projeto o time de projeto ter estabelecido uma gestão de comunicação com os principais *stakeholders*, inclusive sendo uma recomendação passada por Bourne & Walker (2005b) como fator crítico de sucesso em projetos. O time de projeto considerou várias formas para obter as expectativas e as necessidades dos *stakeholders*, com revisão periódica delas, como por exemplo: visitas monitoradas a nova planta, instalação de amostras das estações de trabalho para apreciação e comentários dos colaboradores, reuniões com pequenos grupos organizados pelo RH para esclarecer dúvidas e recolher sugestões, instalação de mural com comunicação do avanço das obras de preparação e atualizado semanalmente. Na Tabela 3, de forma sintética, são relacionados o referencial teórico com as evidências identificadas na pesquisa documental e entrevistas realizadas.



Tabela 3

Quadro comparativo referencial teórico e evidências identificadas

Encontrado em pesquisa do referencial teórico (Etapa 2 do roteiro metodológico)	Autores	Coletado em pesquisa documental e em entrevistas (Etapa 3 do roteiro metodológico)
Os autores argumentam que o papel do gerente de projeto é, entre outras responsabilidades, estabelecer o equilíbrio entre as partes interessadas	Cicmil, Williams, Thomas & Hodgson (2006)	O time de projeto fez a gestão das diferentes necessidades dos principais <i>stakeholders</i> em todo ciclo de vida do projeto, conforme coletado em atas de reuniões e documentos do projeto.
O autor defende que impacta no sucesso do projeto a forma com que a mudança é gerenciada	Hornstein (2015)	Os entrevistados destacaram que contribuíram para o sucesso no projeto a inclusão de atividades específicas orientadas para aumentar o engajamento dos principais <i>stakeholders</i> (por exemplo: visitas regulares à nova planta e reuniões para informar o avanço do projeto e coletar percepções sobre a mudança).
Os autores apresentam a definição da força utilitária, quando o poder exercido pelos <i>stakeholders</i> é baseado em domínio sobre recursos, e que pode impactar no sucesso ou fracasso de um projeto.	Mitchell, Agle, & Wood (1997)	O poder exercido pelos principais <i>stakeholders</i> do projeto pode ser classificado como força utilitária, ao exercer domínio sobre os recursos (no caso dos funcionários afetados com a mudança, o domínio dos recursos de mão de obra, e recursos financeiros, no caso da diretoria da empresa). A gestão de suas necessidades foi considerada como fundamental para o sucesso do projeto, segundo as percepções dos entrevistados.
Os autores apresentam que eventuais desastres podem ser evitados, quando o gerente de projeto tem a credibilidade estabelecida com os principais <i>stakeholders</i> .	Bourne e Walker (2005a)	Os entrevistados destacaram que os projetos implementados anteriormente para modernização da operação contribuíram para fornecer credibilidade ao gerente de projeto para a mudança de planta.
O autor defende que a manutenção de uma comunicação eficiente com <i>stakeholders</i> aumenta a probabilidade de sucesso do projeto	Choi (2011)	Com o plano de comunicação e de identificação de necessidades estabelecidos e mantido em todo ciclo de vida do projeto, os <i>stakeholders</i> sentiram-se próximos às decisões do projeto, conforme destacado pelos entrevistados, contribuindo para o engajamento dos <i>stakeholders</i> .

5. Conclusão

Este trabalho relaciona o envolvimento dos principais *stakeholders* como um dos fatores de sucesso do projeto. Mesmo cumprindo o que se chama de triângulo de ferro (escopo, custo e prazo, a má gestão dos *stakeholders* poder levar ao insucesso do projeto. Segundo Levasseur (2010), 2/3 dos projetos fracassam por razões não técnicas, justificando o tema de importância acadêmica. A gestão de projetos aplicada na mudança de planta forneceu



bases necessárias para planejar, executar e monitorar as atividades previstas, com uma gestão de comunicação próxima capaz de fornecer informações aos principais interessados sobre o andamento do projeto. O time de projeto estabeleceu ações para que o projeto tivesse maior chance de sucesso ao procurar atender metas tanto de desempenho do projeto (custo, prazo e escopo), como também metas relacionadas ao impacto sobre os principais *stakeholders* do projeto (perda de pessoas ou insatisfação com a mudança). Projeto é reconhecido por ser multidimensional, tanto com medidas de desempenho tradicional como a “dimensão pessoas”. Com as ações tomadas pelo gerente de projeto para que os principais *stakeholders* fossem envolvidos em todas as fases do projeto e também comunicados sobre o avanço, aliado ao histórico recente de projetos bem-sucedidos na visão dos principais envolvidos no projeto, estabeleceu-se uma relação de credibilidade dos principais *stakeholders* com o time de projeto, permitindo a antecipação e a gestão facilitada de eventuais problemas, naturais em qualquer projeto deste porte.

Uma limitação desta pesquisa foi desconsiderar o ambiente anterior à mudança, pois, conforme Choi (2011), o clima organizacional tem fator decisivo para o sucesso de projetos e um bom clima anterior poderia ter estabelecido a credibilidade necessária para que o projeto tivesse êxito. Para propostas de estudos futuros, seria recomendável analisar empresas que não obtiveram sucesso em seus projetos de mudança e estudar como foi conduzida a gestão de *stakeholders*.

6. Citações e referências bibliográfica

Aladpoosh, H., Shaharoun, A. M., & Saman, M. Z. b M. (2012). Critical features for project stakeholder management: a systematic literature review. *International Journal of Applied Systemic Studies*, 4(3), 150–167.

Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337–342.

Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. *Revista de Gestão E Projetos*, 3(2), 294–307.

Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2005a). The paradox of project control. *Team Performance Management: An International Journal*, 11(5/6), 157–178.

Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2005b). Visualising and mapping stakeholder influence. *Management Decision*, 43(5), 649–660.

Choi, M. (2011). Employees’ attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479–500.

Cicmil, S., Williams, T., Thomas, J., & Hodgson, D. (2006). Rethinking Project Management: Researching the actuality of projects. *International Journal of Project Management*, 24(8), 675–686.

Griffith-Cooper, B., & King, K. (2007). The Partnership Between Project Management and Organizational Change: Integrating Change Management with Change Leadership. *Performance Improvement*, 46(1), 14–20.



- Hornstein, H. A. (2015). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International Journal of Project Management*, 33(2),
- Levasseur, R. E. (2010). People Skills: Ensuring Project Success — A Change Management Perspective. *Interfaces*, 40(2), 159–162.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853.
- Noro, G. (2012). A gestão de stakeholders em gestão de projetos. *Revista de Gestão E Projetos-GeP*, 3(1), 127–158.
- Pinto, J. K., & Prescott, J. E. (1988). Variations in Critical Success Factors Over the Stages in the Project Life Cycle. *Journal of Management*, 14(1), 5–18.
- Rabechini Jr., R., & Carvalho, M. M. (2003). Perfil das Competências em Equipes de Projetos. *RAE-Eletrônica*, 2(1).
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2010). *Reiventando Gerenciamento de Projetos: A abordagem Diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos*. (R. B. Taylor, Trans.). M.BOOKS.
- Sutterfield, J. S., Friday-Stroud, S. S., & Shivers-Blackwell, S. L. (2006). A case study of project and stakeholder management failures: lessons learned. *Project Management Quarterly*, 37(5), 26.