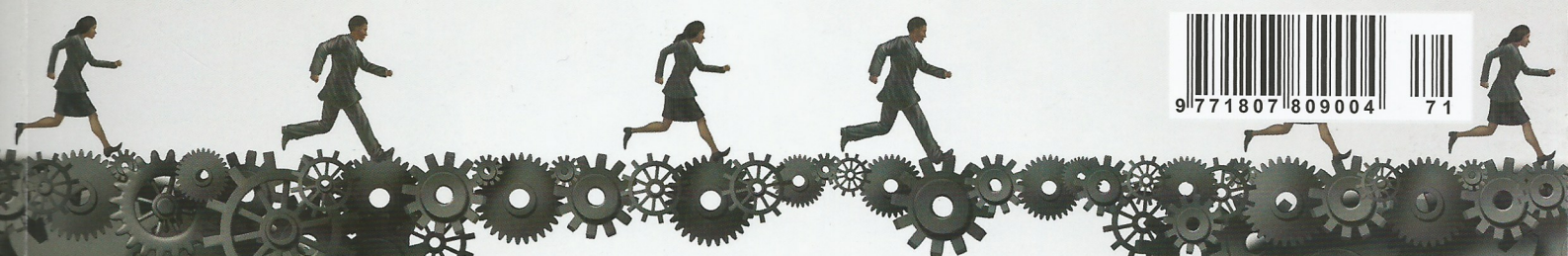
mundo
PROJECT MANAGEMENT

Ano 12 nº 71 R$ 35,00 Out & Nov / 2016

mundopm.com.br



TEORIA E PRÁTICA

CONSTRUINDO PONTES ENTRE O ENSINO E A PRÁTICA DA GESTÃO DE PROJETOS

L. PATAH; M. CARVALHO; C. BIAZZIN; F. MARTINS; L. RIGATO

OS 7 MITOS QUE VÃO FAZER O SEU PMO FRACASSAR
AMÉRICO PINTO

RISCO AGREGADO: CONTROLE DE CUSTOS EM PROJETOS
FLORIANO SALVATERRA

INDICADOR DE ADERÊNCIA AO CRONOGRAMA
WALTER LIPKE

HOMEOSTASE DE RISCOS
HÉLIO R. COSTA

VISUAL STRATEGY - UMA ABORDAGEM VISUAL PARA CONECTAR PROJETOS ÀS METAS ORGANIZACIONAIS AYLIN ATES

MPM PROJECT MANAGEMENT

MAIS: GP E CRIATIVIDADE || INTELIGÊNCIA COLETIVA || MÉTODO PARA MUDANÇAS || COCRIAÇÃO COM STAKEHOLDERS

A GESTÃO DE STAKEHOLDERS TRATADA COMO ELA É:

UM SISTEMA VIVO

PATRICIA GALANTE DE SÁ

MICHELE OLIVEIRA

A humanidade vive um dos períodos de maior transformação dos últimos séculos e está face a uma ruptura em quase tudo que conhecemos. A isso chamamos de ponto de bifurcação – quando o fluxo de energia de um sistema chega a um tal nível de instabilidade que o leva a um desvio do seu comportamento habitual e novas estruturas e padrões emergem. O convite neste artigo é para evoluirmos de uma visão de organizações como máquinas para a de empresas como Sistemas Vivos e, devido à ruptura, repensar a Gestão de *Stakeholders* em Projetos a partir das lógicas da Sociedade 3.0, da Teoria da Complexidade e da Economia Regenerativa (a era pós-sustentabilidade).

Apresentaremos os conceitos de *Clusters* de Potência, Zonas de Energia, KPIs e Comunicação Regenerativos. Eles desafiam as organizações a acreditar no poder da inteligência coletiva e se abrir para processos de cocriação com os stakeholders dentro dos projetos, minimizando conflitos, aumentando o grau de inovação e proporcionando soluções mais eficientes; a considerar os *stakeholders* em relacionamentos tridimensionais complexos, ao invés da abordagem bidirecional e dialógica atual; e a adotar indicadores de sucesso intangíveis e baseados em valores humanos e regeneração, acompanhando uma tendência emergente do mercado global.

A GESTÃO DE STAKEHOLDERS E OS SISTEMAS VIVOS

O termo Sociedade 3.0, cunhado por Jan Rotmans do *Dutch Research Institute for Transitions*, fala de uma sociedade baseada na descentralização, com decisões *bottom-up*, altamente flexível e formada por uma rede de pequenos fractais, ao contrário da estrutura atual dominada por grandes organizações matriciais e burocracia. Como em qualquer período de transição, precisaremos usar uma lógica inédita e questionar como a Gestão de Projetos (GP) deverá se inserir nesse novo cenário.

O relatório do PMI "*Pulse of the Profession 2013 – In depth report: the essential role of communication*" apontou o relacionamento eficaz com todos os *stakeholders* como o fator mais crítico em GP. A cada US$ 1 bilhão investido, US$ 135 milhões representam risco, e 56% desse risco se devem a problemas de comunicação – como falhas em comunicar os benefícios do projeto, informação com linguagem inadequada, dificuldade de se alinhar com as metas estratégicas da empresa e falta de um planejamento formal. Tanto que a 5ª. Edição do PMBOK ganhou um espaço expressivo para essa questão, e a "licença social para operar"[1] tornou-se um dos maiores entraves à aprovação dos ▸

projetos. Da qualidade dos relacionamentos e da comunicação dependem entregas no prazo e no orçamento, contribuindo para os objetivos maiores da organização. Como a Gestão de *Stakeholders* é a parte humana de um projeto, quem a tratar usando pensamento linear e cartesiano estará fadado a fracassar, pois grupos de pessoas não funcionam como sistemas mecânicos, e sim como sistemas vivos, que envolvem relações altamente dinâmicas e complexas de interdependência e imprevisibilidade. **O novo "vocabulário" dos PMOs deverá incorporar considerações como flexibilidade, resiliência, simbiose, cooperação, evolução, diversidade e regeneração – típicos de ecossistemas saudáveis.**

STAKEHOLDERS SOB A ÓTICA TRIDIMENSIONAL

O primeiro passo na gestão dos *stakeholders* é descobrir quem são os diferentes atores em relacionamento com o projeto, conforme seu escopo e impacto. Para isso, já existem vários modelos de mapeamento, categorizando-os conforme Poder, Interesse, Urgência e Legitimidade, que buscam comunalidades para definir os temas (*issues*) mais relevantes – usando grids e diagramas que distribuem os diferentes grupos em quadrantes ou radiais, de forma mutuamente excludente[2] – e a partir daí estabelecem a criticidade e o nível de comunicação que cada grupo precisa receber. Uma importante evolução na moderna gestão de *stakeholders* foi trazida por Lynda Bourne, com seu complexo e multidimensional *Stakeholder Circle*.

Entretanto, essas abordagens consideram os relacionamentos apenas de forma bidirecional empresa<>*stakeholder* ou *issue*<>*stakeholder*, desprezando o fato de que quando um *stakeholder* está em relacionamento com outros seu comportamento muda significativamente, do que quando é visto como uma parte isolada. Pela lógica dos sistemas vivos, cada parte tem sua singularidade ou potencial único, mas o todo transcende a soma das partes, pois é o relacionamento entre elas que faz emergir um valor superior, que chamamos de significado. Numa analogia com o corpo humano, ele é composto por partes físicas (células, órgãos, membros, ossos), há processos de troca para manter o organismo funcional (metabolismo, oxigenação, excreção, sinapses neurais, bombeamento sanguíneo) e sistemas maiores organizados para alguma função específica (respiratório, digestório, circulatório, neural), mas intuitivamente percebemos que estar vivo é uma energia (ou valor) superior, que resulta da conexão desses três níveis e suas reações ao mundo exterior.

Fiéis a essa lógica, propomos a formação de **Clusters de Potência** tridimensionais, sendo "potência" o nível de energia relacional/vitalidade que existe num determinado agrupamento de públicos. A organização dos clusters tridimensionais resulta da modelagem simples em computador de quatro variáveis: **Interesse, Impacto, Incidência e Influência**, que formam a Mandala de Potência (**Figura 1**).

MANDALA DE POTÊNCIA

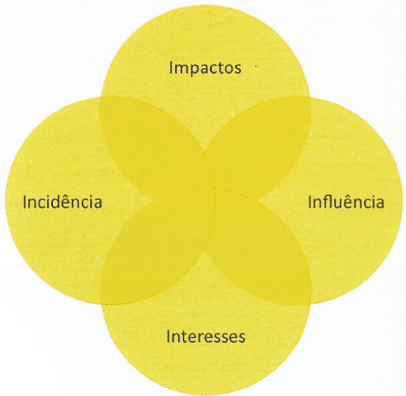


Figura 1 - Mandala de Potência

E O QUE SIGNIFICA CADA VARIÁVEL DA MANDALA DE POTÊNCIA?

- **Impacto** - nível da mudança que a vida do stakeholder sofrerá, que poderá aumentar sua prontidão e motivação em lutar por suas demandas, combatendo ou ajudando o projeto, sem importar aqui a qualidade desse impacto; pessoas mais profundamente afetadas tenderão a reagir de forma mais contundente do que as pouco atingidas.
- **Interesse** - valência positiva ou negativa em relação ao projeto, ou seja, a atitude de aprovação ou rejeição, conforme ele lhe traga benefícios ou prejuízos; pessoas prejudicadas podem gerar conflitos, e beneficiadas, tornar-se preciosas aliadas.
- **Incidência** - refere-se à quantidade de temas (issues) ligados ao projeto que afetam o stakeholder e representam demandas, receios ou expectativas, sendo esses temas o resultado de um mapeamento específico ao longo do processo, que busca comunalidades para formar "macrotemas", abarcando questões iguais ou assemelhadas presentes em vários públicos. Um público envolvido em mais temas terá mais em jogo, e portanto será mais sensível ao projeto.
- **Influência** - nível de poder que o grupo tem sobre outros e sobre a empresa, em função da sua

1. *Termo proposto em 1997 por Jim Cooney, executivo de uma mineradora canadense, como requisito essencial para a sobrevivência da indústria de mineração.*
2. *Exemplos são Grid Poder-Interesse, Diagrama Poder-Interesse-Objetivos (goals), Matriz de Planejamento de Participação, Onion Diagram, Modelo de Saliência, Common Good Diagram (issues), entre outros.*

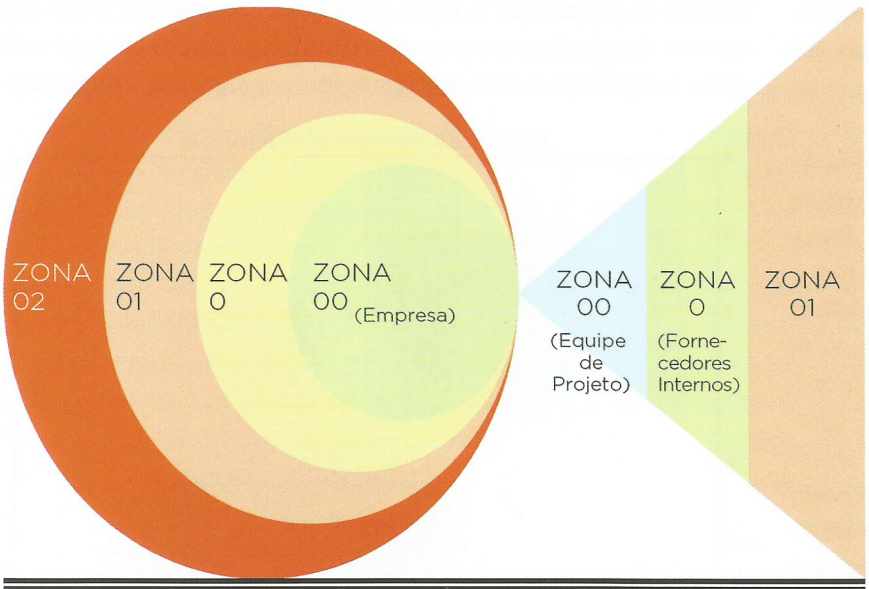


Figura 3 - Zoneamento Integral (Externo/Interno)

Nessa lógica, quanto mais próximo do miolo (ou seja, do projeto) estiver um *cluster* de *stakeholders*, mais alta é sua potência e, portanto, mais ele demandará investimento de atenção, tempo e recursos, em comparação aos que se encontram mais afastados, que fazem parte de conjuntos mais amplos, difusos, difíceis de gerenciar e que muitas vezes se autorregulam. Esse zoneamento servirá de base para o Plano de Comunicação.

GESTÃO DA COMUNICAÇÃO REGENERATIVA

Regenerar é "criar nova vida" e a Economia Regenerativa nos desafia a apreciar nossas singularidades, comprometidos como partes interdependentes de um todo, que só funcionará bem se for generativo e não autofágico até a exaustão dos recursos – tônica do atual sistema econômico. E assim também deveriam ser as novas relações em projetos.

A Comunicação Regenerativa se fundamenta nos pilares da Confiança, Cocriação, Coevolução e Celebração. Para criar espaços de cocriação é indispensável estimular a confiança, ativo dos mais poderosos para qualquer organização. Ela abre caminho para que cada envolvido reconheça sua singularidade e a dos outros e, como na natureza, ofereça seu máximo potencial sem medo – o que reforça mutuamente os círculos e fortalece o querer participar genuíno, porque os participantes enxergam no outro um aliado e não um risco. É dar voz à inteligência coletiva para atingir um resultado superior. Quando as organizações nutrem espaços de diálogo – comunicação não violenta, escuta ativa, observação sem julgamentos – para redefinir a gestão dos *stakeholders*, abrindo-se para a cocriação das soluções, experimentam relações mais flexíveis e se permitem decisões *bottom-up*, a partir do respeito à diversidade, o que resulta na coevolução das partes e do todo. Os públicos saem mais empoderados, reconhecidos e satisfeitos, e o projeto resulta mais potente, criativo e resiliente.

Também é preciso rever os atuais indicadores de sucesso de um projeto. Os KPIs quantitativos se tornaram insuficientes para dar conta da complexidade do ambiente e das novas aspirações da sociedade. Acostumados a lidar com *outputs* num projeto, ou seja, produtos/resultados tangíveis e mensuráveis, é preciso dar ênfase a outcomes, transformações intangíveis e valores subjetivos que estão começando a entrar no léxico do mercado, como quando se fala de FIB/Felicidade Interna Bruta ou Serviços Ecossistêmicos (que incluem indicadores ligados a cultura, prazer, espiritualidade, beleza e inspiração). Imagine o quão diferente seria um projeto de ferrovia se "beleza" fosse um de seus KPIs? Preservar a beleza natural do entorno e cultural das comunidades por onde passasse e proporcionar beleza para os passageiros criaria certamente um valor superior para esse projeto.

Empresas como Mercur, Semco e EDP Brasil já adotam princípios da Sociedade 3.0, da complexidade e da regeneração em suas relações e seus projetos. A EDP, que atua no setor de energia, percebeu-se uma empresa sem alma, e empreendeu uma mudança de cultura organizacional por meio de um processo que chamou de "caórdico" (ordem no caos), apostando no potencial criativo da voz coletiva dos stakeholders. A empresa conseguiu um alto nível de engajamento dos funcionários e terceirizados, e expressiva redução nos índices de acidentes, após um longo processo de *Open Spaces*. Ancorados numa filosofia de "Metas com Propósito", ousaram trabalhar com outcomes como companheirismo, vida, respeito, justiça, excelência pelo humano, partilha e inovação, todos KPIs intangíveis.

Em 2008 a Mercur, fabricante de produtos de borracha, decidiu reorientar sua estratégia focada em lucro para deixar um legado real à sociedade, estabelecendo cinco "Direcionadores" que pautam todas as ações da empre-

sa. Para isso foi fundamental envolver todos os *stakeholders* e tornar a empresa mais horizontal. Os processos passaram a ser coordenados por várias equipes colaborativas e empoderadas, e os diretores tornaram-se facilitadores; são promovidas "Rodas de Chimarrão" com clientes e fornecedores periodicamente, com pautas trazidas por eles mesmos; muitas linhas de produtos lucrativas, mas desalinhadas com o propósito expresso nos Direcionadores, foram descontinuadas. A Mercur não trabalha mais com metas, mas com aprendizados e intenções cotidianos.

Na Semco, o pensamento é o mesmo: a liberdade de expressão e a motivação das pessoas são os principais drivers, e todo o resto – qualidade, lucro e crescimento – é consequência de um agir compartilhado e cocriado. Abolição de privilégios e metas, hierarquias permeáveis e voz para todos foram parte do processo de reorganização do negócio, um *benchmark* internacional.

Cada vez mais o poder das contribuições individuais (potencial dos *stakeholders*), depois compartilhadas em grupos pequenos de alta energia relacional (clusters de potência), torna-se decisivo para transformar a narrativa do *business as usual* e alcançar resultados mais eficazes em projetos fundamentados na inteligência coletiva.

Tratar redes humanas como máquinas falha em enxergar a complexidade do mundo que nos cerca, desprezando a riqueza que cada indivíduo tem para contribuir, e que se maximiza quando combinada à dos demais (melhor outcome). Os sistemas vivos nos ensinam que cada membro tem seu papel na saúde do todo, que a competição existe para garantir a sobrevivência individual até o limite de não prejudicar a sobrevivência do ecossistema inteiro, pois ele é regido pela interdependência. Não existe projeto que beneficie apenas a empresa e algumas partes interessadas em detrimento de um escopo mais amplo (devido à lógica dos sistemas aninhados).

Num sistema vivo, a evolução (que significa melhoria contínua e não crescimento infinito) emerge do relacionamento orgânico baseado em imprevisibilidade, espontaneidade e flexibilidade, não de comando e controle. Projetos prescritivos demais e baseados em pré-conceitos e mindset vigente abortarão a capacidade de trazer soluções realmente inovadoras. E, finalmente, o compromisso de um bom projeto, que deixe um legado de longo prazo e um ecossistema resiliente, deve ser o de promover práticas regenerativas e para isso repensar os próprios KPIs que são estabelecidos para aferir o que é sucesso.

Trabalhar pela ótica dos sistemas vivos requer a coragem para desafiar o senso comum e o *business as usual*, e uma revisão profunda na forma como enxergamos os outros e o mundo. Esperamos ter contribuído para levantar uma reflexão necessária, diante do ponto de bifurcação que nos desafia a todos. ■

BIBLIOGRAFIA

BOURNE, Lynda. ***Stakeholder Relationship Management: using the Stakeholder Circle methodology for more effective stakeholder engagement of senior management***. 7th *Project Management National Benchmarking Forum* PMI Chapter, Rio de Janeiro, Brasil. 24-26/Nov/2010. Disponível em www.stakeholder-management.com. Acessado em 01 setembro 2016.

BRYSON, John M. ***What To Do When Stakeholders Matter: A Guide to Stakeholder Identification and Analysis Techniques***. 10 setembro 2003. *National Public Management Research Conference*, 9-11 outubro 2003. The Georgetown University Public Policy Institute, Washington, D.C.

CAPRA, Fritjof e LUISI, Pier Luigi. ***The Systems View of Life - A Unifying Vision***. UK: *Cambridge University Press*, 2014.

HUTCHINS, Giles. ***The Organization is a Purposeful Living System***. *Sustainable Brands* '16 Copenhagen. Disponível em http://events.sustainablebrands.com/sb16cph/updates/the...IMStoeUVhZmZ0d09GN2FYUFZTbXBKV2hvU0I4V3lSUkVMbHM9In0%3D

MEADOWS, Donella. ***Leverage Points: places to intervene in a system***. Disponível em http://donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system/. Acessado em 10 setembro 2016.

PMI's Pulse of the Profession 2016. ***The High Cost of Low Performance - how will you improve business results?*** 8th *Global Project Management Survey*. USA: Projetct Management Institute, 2016.

PMI's Pulse of the Profession In-Depth Report. ***The High Cost of Low Performance – the essential role of communications***. USA: *Projetct Management Institute*, maio 2013.

ROTMANS, Jan. ***Society 3.0***. Simavi. Disponível em http://simavi.org/three-questions/jan-rotmans/. Acessado em 10 setembro 2016.

SANFORD, Carol. ***Regenerative Business: Diving Into the History, Etymology and Practice of 'Regeneration'***. *Sustainable Brands News & Views/Leadership*. Disponível em http: /news_and_views/leadership/carol_sanford/regenerative_business_diving_ history_etymology_practice_rege. Publicado em 22 fevereiro 2016.

SCHUYLER, Kathryn Goldman. ***The possibility of healthy organizations: toward a new framework for organizational theory and practice***. *Journal of Applied Sociology/Sociological Practice*, v. 21 n. 2/ v. 6 n.2, Fall 2004, p. 57-79.

Patricia Galante de Sá

Patricia Galante de Sá e Michele Oliveira são sócias da RegeNarrativa, uma empresa de Educonsultoria especializada em preparar organizações para a Economia Regenerativa, a partir de repensar a narrativa atual e reconectar as pessoas com seu propósito e seu maior potencial. Formadas em Comunicação no Brasil e em Economia para Transição e *Mindfulness* no *Schumacher College*/Inglaterra, possuem mais de 15 anos de experiência executiva trabalhando para empresas como Natura, Vevo, TAM, Henkel, HSBC, Disney, TV Globo e várias entidades setoriais, além de prática de docência nos cursos de MBA da FGV, Ibmec e UFRJ.

Michele Oliveira