



Gestão dos stakeholders

Para que produtos digitais atendam às expectativas e às necessidades de seus usuários, os stakeholders (partes interessadas do projeto) precisam compreender em profundidade e legitimar entre si os resultados e as decisões sobre o produto. O foco nos stakeholders primários, secundários e terciários ajuda no desenvolvimento de projetos inovadores, aperfeiçoa a experiência dos usuários finais e contempla o produto com vantagens competitivas.

■ **Stakeholders primários** são as pessoas que usam diretamente o design de um produto, com quem os projetistas de mídias digitais interagem com mais frequência, os chamados usuários finais.

■ **Stakeholders secundários** não usam o produto final diretamente, embora possam fazê-lo indiretamente, porque podem obter algum tipo de retorno a partir do uso. Podem também usar ocasionalmente o produto e ajudar os usuários finais a fazê-lo.

■ **Stakeholders terciários** podem não usar o design, mas são afetados pela receptividade do produto pelo público, seja de

Equipes de projetos digitais

Equipes de produtos digitais »

Alinhar metas

Colaboração na equipe

Cultura criativa

Autonomia do usuário

Equipes de projetos digitais

Gestão dos stakeholders

Trabalho remoto

Negociação é para todos

Desempenho da equipe



forma positiva ou negativa (resultados comerciais de vendas, o impacto do preços de funcionalidades adicionais do produto no preço final, por exemplo). Podem tomar decisões para alterar o produto.

De modo geral, o dono do produto ou o gestor de projetos, stakeholder secundário ou terciário, envolve diretamente as pessoas afetadas pelo projeto em uma dinâmica de forças multidirecional. Estes vetores atuam de cima para baixo (a partir da alta gerência), de baixo para cima (a partir da equipe de projeto, ou do cliente), de fora para dentro (a partir dos clientes e usuários finais), de dentro para fora (a partir dos colaboradores internos de diversos setores para os colaboradores externos).

Os movimentos verticais são fundamentais para a obtenção de recursos e apoios políticos. Os laterais (entre pares e parceiros) promovem a explicitação do conhecimento produzido e a manutenção de uma cultura criativa e colaborativa, priorizando o cliente final.

Produtos bem-sucedidos costumam levar em consideração as demandas da maioria dos stakeholders, suas diferentes formações, modelos mentais, educação, linguagens. As perspectivas de diferentes demandas sobre tecnologias, funcionalidades, conteúdo, contexto de uso, permitem uma visão geral das influências diretas sobre um produto e facilitam a quebra de barreiras pessoais e funcionais prejudiciais ao cumprimento das metas.

Alguns stakeholders de projetos de mídias digitais

■ **Patrocinadores** – pessoas ou organizações que proveem os recursos necessários para a realização do projeto (“o orçamento está estourado, precisamos reduzir a equipe”). Podem ser várias organizações, incluir investidores de risco e instituições financeiras.

Como clientes da equipe de projeto, os patrocinadores têm um papel importante durante a realização do projeto. Na medida em que o andamento depende da sua aprovação, se



não testam e aprovam os produtos de cada etapa, os problemas podem passar para as etapas seguintes e comprometer o resultado final. Quanto mais tempo demorar este processo, mais cara é a resolução posterior dos problemas.

■ **Clientes** – representantes dos usuários do site ou sistema projetado. Podem ser externos, quando o site se dirige ao público em geral, ou internos, no caso de uma intranet ou portal corporativo. Não só compram produtos e serviços como consultam informações (“não consigo ler este texto”, “a letra está pequena demais”).

■ **Clientes cadastrados** – Subgrupo do grupo de clientes que merece tratamento especial, por aderir voluntariamente ao website, com incentivo, participação no conteúdo. Constitui um importante canal de divulgação do canal. Embora não sejam participantes do projeto inicial, formam importante massa crítica para o aperfeiçoamento do veículo depois do lançamento.

■ **Profissionais que atuam diretamente no desenvolvimento do projeto** – como arquitetos da informação, analistas de sistemas, analistas de suporte, programadores, o gestor do projeto, ou o scrum master.

■ **Criadores de conteúdo (designers, editores, redatores, ilustradores, fotógrafos)** – estes profissionais têm grande responsabilidade pela maneira pela qual os leitores recebem e avaliam o site, bem como pela forma como os buscadores indexam o conteúdo produzido.

■ **Fornecedores** – empresas desenvolvedoras de programas, lojas de equipamentos, escritórios de criação.

■ **Dependentes** – pessoas, departamentos ou organizações cuja atuação depende do resultado do projeto (o departamento de vendas pode depender do lançamento de um site de comércio da empresa, por exemplo).

■ **Mantenedores do site** – pessoas, departamentos ou organizações responsáveis pela atualização, atendimento ao cliente, avaliação e manutenção depois do lançamento, incluindo o suporte técnico, os processos de logística



integrada, a edição de conteúdo, o marketing, o atendimento ao usuário.

■ **Canais da mídia, blogs, pesquisadores, jornalistas, críticos e especialistas, ferramentas de busca** – pessoas e canais que ajudam a divulgar o veículo, a criar e a manter sua imagem pública.

Os stakeholders, mais do que os gestores de processos estratégicos e operacionais, são os responsáveis pela aprovação ou rejeição de um projeto, seja qual for seu objetivo, pois cada um tem uma perspectiva diferente do projeto e de seu resultado. Para os patrocinadores, o retorno sobre o investimento (ROI) pode ser o critério de avaliação mais importante; para o usuário final a estrutura de informações e a funcionalidade da interface estão entre os fatores mais críticos.

A gestão de stakeholders inclui

■ **A identificação das pessoas, empresas e grupos diretamente afetados pelo projeto** e seus resultados, bem como dos interesses específicos de cada um. É importante também identificar as relações entre departamentos e entre pessoas. E, entre as pessoas, as que realmente fazem o projeto acontecer e as que procuram colocar obstáculos.

■ **A seleção e valorização das pessoas cujas demandas podem interferir de maneira decisiva nos resultados**, bem como os principais tomadores de decisões, para que sejam continuamente atualizados e consultados em cada etapa.

■ **A realização de uma reunião inicial para a identificação dos fatores críticos e preocupações de cada um**, com o consenso sobre quem trabalha no projeto, quem aprova o produto, quem deve ser consultado para a tomada de decisões, quem deve ser informado do que acontece no dia-a-dia e, mesmo, quem não deve ser considerado e não deve ser envolvido no projeto. A identificação dos requisitos de projeto que afetam cada um dos stakeholders permite a revisão das especificações e requisitos.



► *Se por exemplo, o prazo de finalização de uma etapa é importante para um patrocinador e precisa ser priorizado, a equipe pode resolver subdividir a etapa ou ciclo em diversas tarefas, para que os produtos prioritários sejam entregues na data prevista e os não prioritários posteriormente.*

■ **A realização de reuniões periódicas** para facilitar ao consulta colaborativa e o diálogo, evidenciar diferenças e resolver conflitos latentes ou explícitos. Embora às vezes as conversas possam ser áridas e não gerem resultados imediatos, têm papel importante na facilitação dos relacionamentos e na atualização dos requisitos de projeto.

■ **A verificação dos resultados mais reconhecidos e premiados**, para que possam manter o grupo motivado e os apoios políticos necessários ao sucesso do projeto.

■ **A gestão do fluxo de comunicação dos processos críticos (reuniões periódicas, comunicados e relatórios)**, com uma abordagem sistemática diferenciada para cada grupo, de acordo com suas preferências. A comunicação segmentada facilita a criação de cumplicidades, a colaboração entre os agentes e a adaptação às mudanças de escopo, bem como permite que os stakeholders fiquem mais disponíveis para dar retorno sobre o produto durante todo o projeto.

Os processos de comunicação são sempre permeados por negociação, ou seja, não são unidirecionais, na medida em que catalizam a evolução e as mudanças do projeto de acordo com as mudanças ambientais (o que acontece na organização, no mercado, o que pode vir a ocorrer em função destas mudanças).

■ **Sua presença nos testes de usabilidade e de avaliações de qualidade**, de modo a fazê-los entender as necessidades dos usuários finais e a tomar decisões que ajudem a atendê-los. (1)

A disponibilidade de informações em repositórios de acesso rápido e o estabelecimento de políticas de comunicação que contemplam os interesses de cada grupo permitem a



valorização dos diversos pontos de vista, a conciliação de interesses conflitantes, e o estabelecimento de uma visão comum para o produto.

O equilíbrio entre forças conjunturais e seus agentes muitas vezes é o responsável pelo sucesso de um projeto, independentemente da realização bem-sucedida de todos os seus produtos tecnológicos, editoriais, mercadológicos, funcionais, estruturais.

É importante que as pessoas envolvidas no projeto não se sintam controladas com táticas e procedimento gerenciais, mas, cientes dos principais processos e decisões do projeto, contribuam espontaneamente para seu sucesso.

(Atualizado em 7.1.2017)

Referências

1) *Involving stakeholders in user testing* (Alertbox, acesso em 25.5.2010)

Termo utilizado

→ **Stakeholders** (termo genérico) – Partes interessadas, pessoas ou organizações cujos interesses (financeiros ou não) são afetados por um projeto. Podem ser afetados positiva ou negativamente pelos efeitos do projeto, durante ou depois de sua elaboração. Muitos projetos têm numerosos stakeholders, e o primeiro passo para o gerenciamento da sua influência é o levantamento minucioso destes agentes.

Produtos digitais

Processos

Arquitetura da Informação

Layout

Interface

Avellar e Duarte

Quem somos

Serviços

Projetos – design
gráfico

Contato

Contato

Siga-nos



Conteúdo

Pesquisar



Projetos – multimídia

Projetos – Produtos
digitais

Clientes

Este site

