

Gerenciamento eficaz das partes interessadas usando as equipes principais

Por Nate Solberg, PMP

O gerenciamento das partes interessadas, como observado no *Um guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)*, é fundamental para o sucesso ou fracasso de um projeto. Em muitas organizações o treinamento para gerentes de projetos possui um foco mais frequente nos aspectos táticos do desenvolvimento do projeto: planejamento, execução, monitoramento e controle. Uma abordagem sólida e estruturada para o gerenciamento das partes interessadas vai aumentar significativamente a probabilidade de sucesso do projeto, reduzindo e eliminando barreiras não técnicas e obstáculos. A equipe principal é uma ferramenta eficaz para atingir esse objetivo.

O que poderia dar errado?

O Projeto XYZ foi patrocinado e planejado pelos líderes de negócios de uma empresa de serviços financeiros. Os requisitos do negócio foram escritos, a linha de base definida e a equipe do projeto criou a concepção detalhada, estimativas e cronogramas. Ao mesmo tempo, o gerente do projeto desenvolveu um plano de gerenciamento das partes interessadas que identifica as principais partes interessadas em todo o negócio, bem como os planos para comunicar o status do projeto a todas elas. A cada semana, os líderes dos principais grupos

“Uma empresa bem sucedida é holisticamente melhor considerada como uma entidade única composta por grupos menores de partes interdependentes.”

funcionais da empresa receberão por e-mail uma atualização resumida do progresso do projeto. Além disso, eles receberão um link para o mais recente e detalhado relatório de status do projeto, onde encontrarão atualizações sobre os componentes do projeto em desenvolvimento, o desempenho do projeto em relação ao orçamento aprovado e as datas para todos os marcos do cronograma.

A equipe do projeto inicia o desenvolvimento e mantém o progresso de acordo com o cronograma criado pelo gerente do projeto. As coisas estão indo bem, mas o gerente do projeto descobre que gastou uma grande quantidade de tempo solicitando a cooperação da equipe de vendas, enquanto esta prepara para a migração do cliente que deve ser feita como parte da nova versão do produto. Além disso, as equipes de suporte ao cliente deveriam ter preparado o material de treinamento para o novo cliente, mas agora essa atividade está atrasada. O gerente do projeto descobre que outras entregas também não estão sendo cumpridas como prometido originalmente e parece que a data de entrega do projeto pode estar em perigo.

Então, o que está acontecendo aqui e o que isso significa?

Uma visão ampla da situação

Uma empresa bem sucedida é holisticamente melhor considerada como uma

entidade única composta por grupos menores de partes interdependentes. Cada uma destas partes é geralmente uma área funcional da empresa, incluindo vendas, marketing, produtos, operações, tecnologia da informação e suporte ao cliente. Cada área é vital para o sucesso da empresa, mas uma característica chave que todas elas compartilham é a interdependência, por exemplo:

- Os Recursos de vendas dependem de esforços da equipe de marketing para definir a base de clientes e criar uma mensagem adequada.
- Os Recursos de marketing contam com esforços da equipe de produtos para criar produtos que atendam as necessidades dos clientes.
- No caso das empresas de tecnologia, os produtos não serão funcionais por muito tempo sem os esforços da equipe de operações e, sem uma equipe de TI, os produtos não teriam nem sido construídos.
- Mesmo que o produto seja competitivo com outros produtos no mercado, sem o suporte ao cliente, é provável que nossos clientes passem para outras empresas que são mais ativas no atendimento às suas necessidades.

Para um negócio ser bem sucedido, esses grupos devem agir em conjunto para criar, implementar, vender e dar suporte aos produtos que geram receita.

Infelizmente, devido a muitos gerentes de projetos desenvolverem uma carreira que se origina na área do desenvolvimento da tecnologia da informação (TI), a maioria de sua experiência em projeto foi naturalmente focada nas necessidades de desenvolvimento de TI. Como resultado, o planejamento do trabalho será centrado predominantemente em torno dos resultados necessários para obter o produto instalado e funcionando. Resultados fora do domínio das equipes de TI são considerados quando conhecidos, mas porque esses grupos muitas vezes são consultados individualmente para um fim específico; ainda há dificuldade em criar um plano geral que traz as áreas funcionais

conjuntamente de uma forma interdependente.

Aliás, isso também pode ser verdade para os gerentes de projetos que vieram de outras áreas de negócio diferentes de TI. A tendência para planejar de forma mais detalhada na área funcional da qual entendemos melhor é compartilhada pelos gerentes de projetos em todas as áreas de especialização funcional. Como exemplo, vamos supor que o gerente do projeto tem experiência em TI. Quando um projeto foi liberado e o planejamento concluído, o gerente do projeto tem a responsabilidade de gerir as partes interessadas e suas expectativas. Como parte da criação do plano de gerenciamento do projeto, um plano de gerenciamento das comunicações será criado, o que provavelmente irá incluir o registro das partes interessadas juntamente com uma estratégia de gerenciamento das mesmas. Aqui, o gerente do projeto tem trabalhado para identificar as partes interessadas para o projeto, seus níveis de poder e influência com relação ao projeto e as estratégias para conquistar e manter seu apoio para o projeto.

Este é um trabalho valioso por parte do gerente do projeto e, certamente, aumentará a probabilidade de sucesso do projeto. Um potencial ponto de falha, no entanto, é que o gerente do projeto deve identificar todos as partes interessadas, e, em seguida, elaborar estratégias individuais para o gerenciamento de cada uma delas separadamente. O plano de gerenciamento das comunicações também presume que todos as partes interessadas entendem a necessidade do projeto e concordam que o projeto deve ser bem sucedido. Este é um ponto importante, porque vários grupos funcionais dentro de um negócio, especialmente um grande negócio, muitas vezes têm prioridades diferentes. Em uma situação ideal, cada área funcional dentro da empresa teria um objetivo comum e direcionariam todos os seus esforços para esse objetivo; no entanto, com mais frequência, os líderes dos grupos funcionais terão diferentes motivações: custo, necessidade de geração de receita, conformidade e assim por diante. Como

resultado, eles podem ter menos motivação para dedicar os seus recursos limitados para as atividades do projeto, e, sem o seu apoio, a probabilidade de sucesso do projeto é colocada em risco.

Estratégias para Gerenciar as Partes Interessadas

Existe uma série de métodos que um gerente de projetos pode utilizar para influenciar as partes e garantir a suas participações bem sucedidas que, na maioria das vezes, dependem de dois conjuntos de fatores concorrentes: interação individual versus envolvimento da equipe e coerção versus colaboração.

Ao usar a interação individual, o gerente do projeto deve planejar estratégias para interagir individualmente com cada parte interessada e, em seguida, encontrar métodos para alcançar e se comunicar com essas partes interessadas durante o ciclo de vida do projeto. Estas estratégias devem ser, suficientemente individualizadas, para que representem estilos de comunicação, bem como questões individuais e agendas.

Ao utilizar o envolvimento da equipe, o gerente do projeto deve adaptar as comunicações para que sejam eficazes para todos os membros de um grupo, que é um método que introduz complexidade, pois estas comunicações ainda devem ser compreendidas e aceitas por um número de indivíduos. Um benefício significativo desse método é que uma única mensagem para o grupo, se transmitida corretamente, tem uma chance melhor de ser ouvida e entendida de forma semelhante por todos os destinatários. Várias pessoas dentro do grupo podem ter perguntas similares que são formuladas de maneiras ligeiramente diferentes. Ao responder a todas essas questões em uma mensagem, o gerente do projeto tem a oportunidade de abordá-los de forma consistente e obter uma compreensão comum. Todo mundo ouve a mesma mensagem!

Os gerentes de projetos também devem considerar a melhor maneira de guiar

ou compelir as partes interessadas a alocarem seus recursos integralmente para a equipe do projeto. Aqui, o gerente do projeto deve entender e utilizar os tipos de poderes disponíveis para ele na organização e os resultados prováveis de suas implementações.

No ambiente do projeto, o gerente do projeto pode decidir usar o poder formal ao coagir as partes interessadas a alocarem seus recursos. Ele pode afirmar que "você precisa fazer isso porque eu sou o gerente do projeto," ou "nosso vice-presidente sênior quer isto feito, então você precisa colocar suas pessoas para trabalhar." Ambas as afirmações podem ser verdade, mas o resultado provável é que a parte interessada vá dedicar apenas um tempo ou esforço da equipe suficientes para atender os requisitos mínimos para o projeto. Não há informações para demonstrar como o comprometimento de recursos para o projeto beneficiará a parte interessada de alguma maneira. É pouco provável que o gerente do projeto vá atingir qualquer real comprometimento e, como resultado, o projeto poderá ter obstáculos. Um exemplo da utilização ostensiva do poder de penalização seria se o gerente do projeto dissesse para uma das partes interessadas "se sua equipe não atingir estes objetivos, poderemos então, não considerar suas necessidades no projeto futuramente." Isso pode gerar algum nível de cooperação de curto prazo, mas é o pior método para a obtenção de compromisso da parte interessada no projeto, já que o risco de resistência será aumentado consideravelmente no futuro. O sucesso do projeto poderia ser, muito provavelmente, comprometido.

O melhor método para obter o compromisso das partes interessadas no projeto é através da colaboração. Neste caso, o gerente do projeto deve usar de recompensa ou fontes inteligentes de poder. Dizendo à parte interessada que "o sucesso deste projeto significaria um ganho de 20% de eficiência para o seu departamento" e "eu fui capaz de entregar esta mesma funcionalidade com sucesso em trabalhos anteriores," são mais propensos a se tornar a base para o

aumento do compromisso da parte interessada com o projeto. Nestes casos, torna-se evidente que a parte interessada irá se beneficiar diretamente, fornecendo os recursos e esforços necessários para a equipe do projeto.

O Ambiente Colaborativo

Tornou-se evidente que uma empresa que dispõe de um ambiente colaborativo é melhor equipada para o sucesso a longo prazo no que diz respeito aos esforços do projeto. Quando as equipes colaboram ativamente, a entrada é obtida a partir de múltiplas fontes com pontos de vista diferentes, e se devidamente incorporadas ao planejamento do projeto isso levará a melhores decisões e resultados. Equipes de projetos colaboradoras são menos propensas a experimentar atrito interno e, portanto, têm maior chance de sucesso.

Note que este plano é para longo prazo; a curto prazo, uma empresa pode tirar proveito da concorrência entre as áreas funcionais para gerar resultados. No entanto, isso pode ser difícil para os recursos humanos e provavelmente resultará em volumes mais elevados de substituições ao longo do tempo. O foco deste artigo está no planejamento para o sucesso do negócio a longo prazo.

Em muitas empresas, a cultura que fomenta a colaboração não está totalmente desenvolvida; onde está presente, ela provavelmente evoluiu naturalmente e não através de um planejamento consciente por parte da gerência sênior. Isso faz sentido, porque quando esse planejamento é feito muitas vezes é seguido por anúncios como, "Nós vamos mudar a nossa cultura, fazendo X." Mudanças culturais em massa dentro de uma empresa raramente acontecem com sucesso e o ceticismo resultante de repetidas tentativas pode se tornar uma profecia. O resultado é uma atmosfera fortemente competitiva.

O Conceito de Equipe Principal

Ao invés de esperar que a administração forneça esse ambiente colaborativo, gerentes de projetos podem tomar a iniciativa de lançar a base para uma mudança real. Uma ferramenta eficaz para esta finalidade é o conceito de equipe principal.

A equipe principal é uma coleção de recursos do negócio de cada uma das áreas funcionais que serão impactadas pelo projeto e suas entregas; é composto de partes interessadas no negócio ou seus representantes delegados que se reúnem de acordo com um cronograma regular e uma agenda definida. O objetivo desta equipe é fornecer informações para os requisitos do projeto e fornecer um canal de comunicação entre a equipe do projeto e a área funcional que representam. Desta forma, a equipe do projeto pode garantir que todas as necessidades do negócio- treinamento, vendas, suporte, e assim por diante- sejam consideradas no esforço de planejamento. Ao mesmo tempo, o comprometimento das partes interessadas pode ser obtida e fortalecida, porque cada área funcional sabe que as suas preocupações e necessidades individuais foram ouvidas e planejadas pela equipe do projeto.

O conceito de equipe principal paga dividendos para vários grupos dentro da empresa. As partes interessadas usam a equipe principal como um canal para fornecer entradas para os requisitos do projeto. Uma vez que os planejadores individuais têm um área de experiência que se limita a seus papéis no negócio, às vezes é difícil prever as necessidades de outras áreas dentro da empresa. A menos que os gerentes de projetos e outros planejadores estejam muito bem informados em outras áreas do negócio, eles podem não saber as perguntas certas a serem questionadas a medida que reúnem os requisitos. Se as pessoas das principais funções de negócios estão lá para representar suas respectivas áreas, então eles têm uma oportunidade para compartilhar o seu conhecimento sobre as necessidades do projeto e os potenciais obstáculos.

A equipe do projeto se beneficia com o conceito de equipe principal, pois a entrada das partes interessadas permite um melhor planejamento do projeto. Esta entrada

também permite que a equipe do projeto defina e mitigue de forma mais eficaz os riscos do projeto. Os membros da equipe apresentam as preocupações que provavelmente teriam sido descobertas mais tarde no projeto, com uma maior probabilidade de impacto negativo no orçamento aprovado e no cronograma. Ao conhecer antes essas preocupações, o gerente do projeto é mais capaz de elaborar planos de mitigação e reduzir ou eliminar os riscos associados.

Um benefício compartilhado tanto pelo projeto da equipe e as partes interessadas é o aumento da comunicação com as áreas funcionais representadas pela equipe principal. Uma das responsabilidades dos membros da equipe principal é comunicar as informações resultantes de suas reuniões para suas áreas funcionais; desta forma, o processo do projeto se torna mais transparente em todo o negócio. O mistério em torno de um projeto é reduzido, pois os funcionários sabem exatamente o que está acontecendo em intervalos regulares, o que deve ser entregue e qual impacto isso pode ter em suas funções dentro da empresa.

Um benefício adicional para o aumento da transparência em torno de um projeto é que ele pode realmente aumentar o senso de colaboração e compromisso das partes interessadas. Já uma dificuldade que pode surgir no gerenciamento das partes interessadas ocorre quando ocorrem diferenças na agenda. Uma parte interessada pode ser desafiadora para os esforços do gerente do projeto, pois pode ter objetivos pessoais ou profissionais que conflitam com as necessidades do projeto. Quando as comunicações são essencialmente individuais, esse tipo de conflito pode ser escondido, colocando uma grande pressão sobre o gerente do projeto para determinar como resolvê-lo. Com a transparência introduzida pelo processo da equipe principal, qualquer falta de vontade em participar ou de comprometimento com objetivos torna-se imediatamente óbvio para todos que frequentam as reuniões. Todos os participantes podem facilmente ver quem está atrasando e o ônus ocorre sobre a parte interessada que terá de explicar a razão. Desta forma, a transparência no processo da equipe

principal tende a impor um maior nível de compromisso dos membros da equipe, pois as partes interessadas têm um incentivo para não se penalizarem com uma exposição pública de sua falha de atuação.

Finalmente, a gerência sênior pode se beneficiar, porque esta abordagem é uma oportunidade de baixo risco para alterar seu ambiente em uma direção colaborativa. As equipes principais são uma ferramenta utilizada para mudar a cultura empresarial, com uma maior probabilidade de sucesso e com um gasto muito pequeno. Com o conceito de equipe principal, os recursos da empresa não terão a oportunidade de fazer um julgamento potencialmente negativo sobre o esforço do gerenciamento para mudar o ambiente de trabalho, uma vez que são convidados a participar das reuniões do projeto. A medida que começam a ver os resultados positivos do projeto, provavelmente eles irão comentar com outros. E, qual será o resultado? Eles irão cultivar a base de apoio para a mudança que é com frequência mais eficaz.

O que deveria ter acontecido?

Em nosso exemplo hipotético, o gerente do projeto criou um plano de gerenciamento das partes interessadas, mas foi com a suposição de que cada área do negócio foi igualmente investida no lançamento de sucesso desta nova versão do produto. Os líderes das áreas funcionais iriam receber relatórios de status sobre o projeto, mas tiveram apenas uma oportunidade limitada para fornecer uma entrada para a equipe do projeto- entrada esta que poderia ter afetado significativamente a forma como o produto teria sido entregue.

E se o processo da equipe principal tivesse sido incluída como parte integrante do plano de gerenciamento das partes interessadas? Se o tivesse feito, é provável que a equipe do projeto teria aprendido que a liderança da equipe de vendas nunca tinha comunicado a prioridade do esforço para os recursos de vendas e, como resultado, o tempo destes recursos foi dedicado a uma versão de produto diferente, cujo cronograma parecia urgente. Como o processo da equipe principal teria melhorado essa situação?

No caso da falta de participação da equipe de vendas, a transparência obtida com a reunião do grupo e com as atividades atribuídas seria uma potente ferramenta para a obtenção de cooperação. Diversos grupos possuem diferentes agendas, o que é perfeitamente aceitável, mas a natureza colaborativa do processo da equipe principal leva um grupo funcional a compartilhar publicamente aquilo que vai e não vai fazer. Se um grupo dentro do negócio decidir por não participar, eles precisam justificar seus motivos para fazê-lo. Além disso, se compromissos são feitos com a equipe, será fácil verificar quando esses compromissos não foram cumpridos. A transparência pode ser poderosamente reforçada.

No nosso exemplo, a equipe do projeto também estava enfrentando problemas com uma equipe de suporte ao cliente que não estava entregando o treinamento do cliente dentro das datas programadas. Através das equipes principais, o gerente do projeto poderia ter aprendido que os materiais de treinamento haviam sido solicitados simultaneamente para dois outros produtos e os recursos não estavam simplesmente disponíveis para atender o cronograma.

Neste caso, as reuniões da equipe principal teriam fornecido um cenário ideal para obter um *feedback* da equipe e qual o motivo de seus cronogramas não serem cumpridos. Este é um excelente exemplo de como as equipes principais podem ser utilizadas para reunir as informações do projeto que podem, normalmente, não estar disponíveis durante o planejamento inicial do projeto. Os planos do projetos criados no início do projeto devem ser adaptáveis à informação aprendida posteriormente; caso contrário, o projeto será submetido a riscos desnecessários.

O processo da equipe principal é uma ferramenta importante para garantir o comprometimento e promover a colaboração em toda a empresa. É também um meio de reunir continuamente informações para a equipe, que irá reduzir o seu nível de risco do projeto. Mais importante ainda, permitirá a você gerenciar as partes interessadas efetivamente ao incluí-los ativamente no ciclo de vida do projeto.

Sobre o Autor

Nate Solberg é um gerente sênior de programas que reside em Woodbury, Minnesota. Seus dez anos de experiência gerenciando equipes de projetos globais de tecnologia da informação inclui diversas áreas, tais como serviços bancários, comércio eletrônico, indústria e serviços compartilhados. Nate é certificado PMP e gosta de reunir equipes de tecnologia da informação e negócios para alinhar objetivos e processos, e para construir efetivas e produtivas relações de trabalho para ambos os clientes e funcionários. Os interessados podem entrar em contato com o Nate através do e-mail: natesolberg@comcast.net.