

# Gerenciamento de Projetos

## Aula 13

### Gerenciamento das partes interessadas do projeto

#### Objetivos Específicos

- Conhecer os processos necessários para gerenciar as partes interessadas do projeto.

#### Temas

Introdução

1 Gerenciamento das partes interessadas do projeto

2 Quem são as partes interessadas do projeto?

3 O papel das partes interessadas no projeto

4 A relação do gerente de projetos com as partes interessadas do projeto

5 Matriz de influência das partes interessadas

Considerações finais

Referências

## Introdução

O objetivo desta aula é apresentar a importância do gerenciamento das partes interessadas do projeto. Independentemente do projeto e da área relacionada a ele, a identificação e o gerenciamento das partes interessadas, sem dúvida, é uma boa prática para que o gerente de projetos aumente a chance de obter resultados positivos.

As partes interessadas podem afetar ou podem ser afetadas pelo projeto, podem influenciar o projeto de forma positiva ou negativa, e podem, ainda, contribuir com informações preciosas para definição do escopo. Caberá ao gerente de projeto utilizar esse recurso de uma maneira mais apropriada, visando o êxito do projeto.

Deixar de lado ou ignorar as partes interessadas pode ser extremamente prejudicial para o projeto, uma vez que poderão ocorrer alterações de escopo e, conseqüentemente, aumento de custos, perda de prazos, retrabalho etc. Na realidade, quanto mais cedo as partes interessadas forem identificadas e envolvidas no projeto, maiores serão as chances de sucesso.

De acordo com o Guia PMBOK (2013), a utilização de algumas ferramentas e técnicas poderá ser útil para extrair informações, tais como: análise das partes interessadas, opinião especializada e reuniões.



O gerente de projetos, por conta de sua posição, deve saber extrair o melhor de cada parte interessada, de forma a permitir o bom andamento do projeto, desde seu início até a entrega final.

## 1 Gerenciamento das partes interessadas do projeto

Para que seja possível gerenciar as partes interessadas do projeto, o gerente deve usar processos para identificar, planejar, gerenciar e controlar quem são os interessados. Inclusive, na última versão do Guia PMBOK, lançada em 2013, foi criada uma área de conhecimento exclusiva para abordar esse assunto.

Alguns participantes do PMI consideram essa alteração no guia pouco importante, porém, essa mudança deve ser uma forma de incentivar a comunidade de profissionais de projeto a dar mais atenção ao assunto, que é muito relevante, pois o gerenciamento das partes interessadas é fundamental para o sucesso de um projeto.

Segundo o Guia PMBOK (2013), o gerenciamento das partes interessadas do projeto é composto por:

- Identificar as partes interessadas;
- Planejar o gerenciamento das partes interessadas;
- Gerenciar o engajamento das partes interessadas;
- Controlar o engajamento das partes interessadas.

**Figura 1 – Gerenciamento das partes interessadas**



Para uma boa gestão, durante o planejamento, a execução e o controle do projeto, o gerente de projetos deve:

- Identificar todas as pessoas ou organizações que podem afetar ou serem afetadas pelo projeto e documentar as informações relevantes que poderão influenciar o projeto. É muito importante mapear a especificação de cada parte interessada e as expectativas de cada uma delas com relação ao projeto.
- Determinar as estratégias para quebrar resistências e garantir o envolvimento e o engajamento das partes interessadas no projeto.
- Comunicar e interagir com as partes interessadas para atender às suas necessidades e solucionar as questões à medida que ocorrerem.
- Monitorar relacionamentos entre as partes interessadas, ajustar estratégias para engajar as partes interessadas, eliminando as resistências e aumentando o suporte ao projeto.

## 2 Quem são as partes interessadas do projeto?

*Stakeholder*, utilizado em português como parte interessada ou interveniente, é uma palavra em inglês muito utilizada no mundo de projetos. Mas quem são os stakeholders de um projeto?



Partes interessadas ou stakeholders são as pessoas, grupos ou organizações que estão ativamente envolvidas no projeto, ou cujos interesses podem afetar ou serem afetados de forma positiva ou negativa como resultado da execução ou conclusão do projeto, ou que acreditam que esses interesses possam ser afetados (ainda que não venham a ser).

Suponhamos que o governo do Estado de São Paulo pretenda construir uma linha de metrô que passará no local onde está a sua residência. Nesse caso, você torna-se um stakeholder do projeto, pois você é uma parte interessada que pode impactar positivamente ou negativamente no projeto. Neste caso, o morador impacta positivamente (de forma passiva, pois é imposto) liberando a área para o metrô (através da venda da casa). Por outro lado, pode impactar negativamente caso vá à justiça pedindo o cancelamento desse projeto.

Sendo assim, como gerente de projetos, você deve mapear todas as possíveis pessoas que possam impactar seu projeto.

A seguir, listamos alguns exemplos de stakeholders:

- **Patrocinador** (sponsor) – é a pessoa responsável por financiar o projeto, costuma ser o executivo da empresa fornecedora ou do cliente. O patrocinador, além de ser responsável pela elaboração e assinatura do Project Charter<sup>1</sup>, também é responsável pela autorização de mudanças de escopo do projeto.
- **Cliente** – é a organização que está contratando o produto, serviço ou resultado do projeto, podem ser internos ou externos em relação à empresa que está executando o projeto.
- **Usuários** – são as pessoas que farão uso dos produtos ou serviços que serão gerados pelo projeto;

<sup>1</sup> Project Charter ou termo de abertura do projeto é um documento que formaliza a existência do projeto na organização, como se fosse a escritura do projeto, elaborado durante o seu processo de iniciação.

- **Equipe do projeto** – são as pessoas que, juntas, realizarão e executarão o projeto, de forma a torná-lo realidade. Essa equipe pode ser composta de pessoas de grupos diferentes, com conhecimentos específicos e multidisciplinares ou com um conjunto específico de habilidades para executar o trabalho do projeto.
- **Gerente de projeto** – é a pessoa responsável pela realização dos objetivos do projeto. Seu trabalho envolve a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas para que o projeto seja realizado.
- **Gerente de programas** – é o responsável pelo gerenciamento coordenado de múltiplos projetos inter-relacionados que tenham um objetivo em comum.
- **Gerentes de portfólios** – são os gerentes responsáveis por identificar, priorizar, autorizar o projeto ou programa, a fim de atingir os objetivos de negócios alinhados às estratégias organizacionais.
- **Escritório de projetos** – o PMO (Project Management Office) é um escritório organizacional. As responsabilidades podem variar desde fornecer treinamentos, criar processos e auditar projetos, conforme estudamos na aula 2.
- **Gerentes funcionais** – são os gestores dos departamentos responsáveis pela gestão dos recursos humanos alocados no projeto.

As partes listadas acima são alguns exemplos de stakeholders do projeto, mas lembre-se, qualquer pessoa interessada no projeto é um stakeholder.

### 3 O papel das partes interessadas no projeto

Partes interessadas no projeto (stakeholders) são pessoas e organizações diretamente envolvidas no projeto e cujo interesse pode ser afetado com o resultado da execução ou com o término do projeto, além de poder exercer grande influência sobre os objetivos e resultados do projeto.

As partes interessadas podem mudar ao longo do ciclo de vida do projeto, mas, para que isso não venha a impactar o projeto, é de responsabilidade do gerente de projeto avaliar as contribuições e a influência destas partes, desde realizar estudo dos grupos até o patrocínio por completo do projeto.

Para aumentar a probabilidade de sucesso de um projeto, é importante que as partes interessadas sejam identificadas. Essa identificação é um processo contínuo e pode ser muito difícil, mas deve ser elaborada logo no início do projeto, a fim de identificar todos os possíveis intervenientes. Se isso não for feito completamente, existe um grande risco de ocorrerem mudanças de escopo no decorrer do projeto, resultando em atrasos, aumento dos custos ou até na inviabilização do projeto.



## Na prática

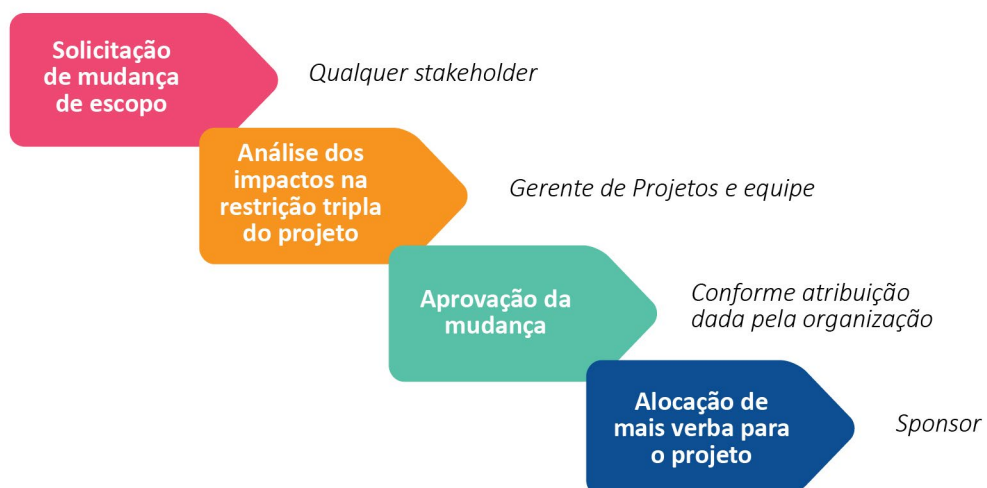
Vamos supor que você esteja gerenciando um projeto de construção civil, mas não mapeou todas as partes interessadas no projeto. Isso significa que você corre o risco de ter seu projeto inviabilizado por conta de uma ação de algum ambientalista, que é uma parte interessada.

Outro exemplo, vamos supor que você esteja gerenciando um projeto de migração de um sistema em sua organização e, no momento de desligar o sistema antigo, algum usuário aparece dizendo que tal sistema não poderá ser desligado naquele momento. Onde está o erro? O gerente de projeto deveria ter mapeado todas as pessoas que influenciariam positiva ou negativamente o projeto.

Como gerentes de projetos, precisamos entender que corremos altos riscos ao executar um projeto sem consultar todas as partes interessadas. Muito provavelmente, nesse caso, o andamento do projeto pode ser impactado significativamente, caso uma parte interessada qualquer apresente algum impedimento da continuidade do projeto.

Além disso, durante a gestão de projetos, podem surgir alterações no escopo que demandarão o envolvimento de diversas partes interessadas em todo o processo. A imagem mostra o processo de solicitação de mudança de escopo, no qual temos o envolvimento de diversos stakeholders. Qualquer stakeholder pode solicitar uma alteração no escopo do projeto, entretanto, o gerente de projetos tem de analisar os impactos e submetê-la às partes que têm poder de aprovação e, posteriormente, ao sponsor.

**Figura 2 – Envolvimento dos stakeholders na alteração de escopo do projeto**



## 4 A relação do gerente de projetos com as partes interessadas do projeto

O gerente de projetos precisa ser uma pessoa de fácil relacionamento, pois ele estará constantemente se relacionando com todas as partes interessadas no projeto.

Em um projeto de larga escala, o gerente de projetos sempre estará sendo pressionado pelo cliente, pelo superior imediato e pela equipe, cada um visando os seus interesses. Cabe ao gerente de projetos saber gerenciar essas expectativas de forma a contribuir para o projeto que está sendo realizado.



### Para pensar

Como defender os interesses de sua empresa e ao mesmo tempo defender os interesses do cliente? Como defender os interesses da equipe e ao mesmo tempo defender os interesses dos gestores?

É notório que o cliente sempre exigirá a entrega do projeto de acordo com suas expectativas e que a dinâmica atual do mercado corporativo exigirá que você faça “mais com menos”. É importante que o gerente de projetos saiba lidar com essas situações.

O gerente de projeto também pode se deparar com interessados com influência positiva ou negativa, pessoas cujos interesses divergem da estratégia de negócio da organização e poderão apresentar impedimentos na realização do projeto.

O bom relacionamento fará toda a diferença nessa gestão! Gerenciar com ética, respeito e responsabilidade é fundamental para conquistar a confiança das partes interessadas. Lembre-se, você pode ser um excelente técnico com certificação PMP, mas nada substituirá o bom relacionamento que você tem com as partes do projeto.



### Importante

Gerenciar projetos é lidar com pessoas constantemente e saber entendê-las contribuirá para o bom andamento do projeto.

## 5 Matriz de influência das partes interessadas

Você já imaginou se o seu superior imediato lhe chama para participar de uma reunião com um cliente que você nem conhece? Como você se posicionaria na reunião?

Você já imaginou estar gerenciando um projeto e, ao entrar na sua primeira reunião, ficar sabendo que todas as pessoas presentes são contra a realização do projeto, porém, que devido a uma decisão superior ele será realizado?

Nesse caso, é importante que você faça uma matriz de influência das partes interessadas mapeando o perfil e o poder de influência de cada uma das partes no projeto.

Ora, é muito melhor você entrar para uma reunião sabendo que tal parte interessada tem uma oposição forte quanto à realização do projeto. Nesse caso, você já vai saber como se posicionar.

Da mesma forma, você pode se identificar com pessoas que dão um forte apoio para a realização do projeto, sabendo que você poderá contar com elas no que for preciso para o seu bom andamento. Na Figura 3, temos uma matriz que contempla os stakeholders e suas características nos projetos, como função, tipo de oposição e tipo de apoio.

Figura 3 – Modelo de matriz de influência das partes interessadas

Nomes		Função	Oposição Forte	Oposição moderada	Neutro	Apoio Moderado	Apoio Forte	Motivação	Ação
Nome do stakeholder	Função do stakeholder	Qual é o grau de aceitação do projeto?			Qual o motivo?		Qual o plano de ação?		
Nome do stakeholder	Função do stakeholder	Qual é o grau de aceitação do projeto?			Qual o motivo?		Qual o plano de ação?		
Nome do stakeholder	Função do stakeholder	Qual é o grau de aceitação do projeto?			Qual o motivo?		Qual o plano de ação?		

## Considerações finais

O gerenciamento das partes interessadas (stakeholders) é fundamental para o sucesso do projeto. Lembre-se: um projeto é feito por pessoas e pessoas podem influenciar positiva e negativamente um projeto.

O gerente de projetos precisa mapear o quanto antes quem são as partes interessadas e qual é o grau de influência de cada uma delas no projeto. Além disso, o bom gerente de projetos é aquele que consegue extrair o melhor de cada parte interessada em favor do bom andamento do projeto. O principal artefato do gerenciamento das partes interessadas é uma matriz relacionando essas partes ao grau de influência de cada uma delas.



## Referências

DINSMORE, P. C. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos**. 3ª edição. Qualitymark, 2009.

MULCAHY, R. **Preparatório para o exame de PMP**. São Paulo: RMC Publications, 2004.

PMI, Project Management Institute. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos** – Tradução oficial para o português do PMBOK (Project Management Body of Knowledge) Guia – PMI, 5ª edição 2013

XAVIER, L. F. S.; XAVIER, C. M. S. **Metodologia de Gerenciamento de projetos** – Methodware. 3ª edição. Brasport, 2014.