

4.3. Partes interessadas

4.4 Encerramento

Partes interessadas (*stakeholders*)

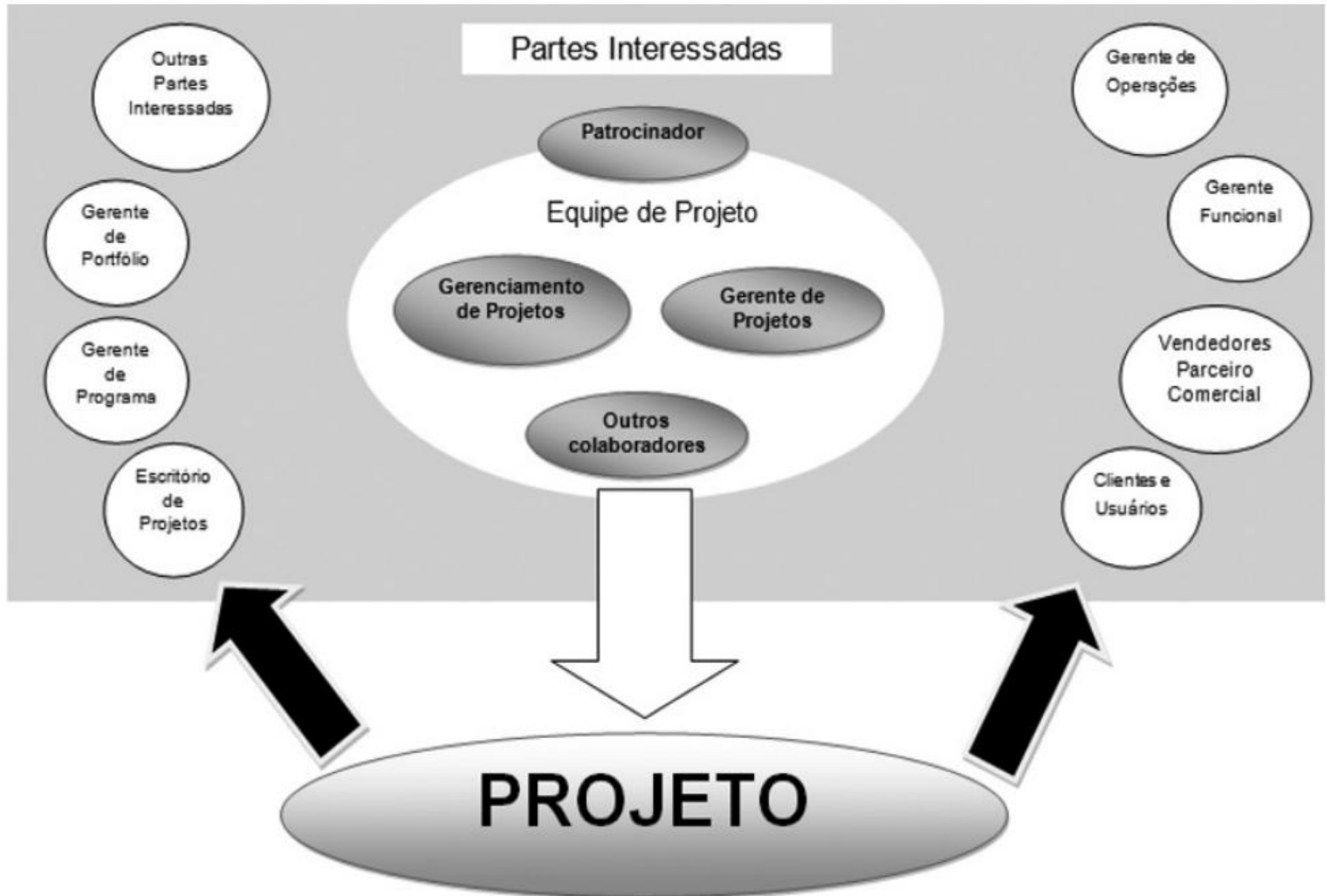
- O estudo da gestão e comunicação das partes proporciona ao GP mecanismos para que o desenvolvimento não sofra interferências negativas e atenda de forma organizada as necessidades do patrocinador (*sponsor*)
- As partes interessadas dentro de um projeto podem ter as mais diferentes expectativas quanto ao projeto, ou na utilização do software em si
- É necessário que o GP tenha governança nas partes interessadas, servindo também como papel de intermediador entre o patrocinador e a equipe de desenvolvimento

Parte interessada

- Patrocinador
- Clientes e usuários
- Vendedores
- Parceiros de negócios
- Grupos organizacionais
- Gerentes funcionais
- Outras partes interessadas

Parte interessada

Figura 4.7 | Relação entre as partes interessadas e o projeto



- Patrocinador

- Pessoa que provê os recursos para a realização do projeto
- Pode ser interno ou externo da organização
- Define qual o escopo do projeto
- Aprova formalmente o desenvolvimento
- Porta-voz entre o alto escalão da organização e o GP
- Pode acompanhar todas as etapas de desenvolvimento
- Modifica em qualquer momento o escopo do projeto

- Clientes e usuários

- Pessoas que utilizarão o produto ou o serviço desenvolvido
- Aprova a qualidade e as funcionalidades do software
- Em algumas organizações, esse grupo realiza testes no desenvolvimento, a fim de se mapear as falhas (denominada versão Beta do desenvolvimento)

- Vendedores

- Fornecedores, vendedores ou empresas terceirizadas
- Podem fornecer algum produto ou prestar algum tipo de serviço

- Parceiros de negócios

- Empresas que têm algum tipo de relacionamento comercial
- Pode ser suporte, manutenção, treinamento, instalação, etc.
- Estabelecidos por meio de processos licitatórios ou por livre comércio

- Grupos organizacionais

- Partes internas afetadas
 - Marketing, vendas, RH, departamento jurídico, atendimento ao cliente e demais áreas que podem ser influenciadas
- Fornecem apoio à equipe engajada no projeto e aumentam a interação entre diversos grupos

- Gerentes funcionais
 - Responsáveis por uma determinada área de trabalho contínuo e permanente dentro da empresa
 - O papel desse colaborador pode ser fundamental ao projeto
 - Pode fornecer informações de grande validade ao desenvolvimento
- Outras partes interessadas
 - Podem estar as instituições financeiras, os reguladores, os gestores públicos e os diversos especialistas que possam contribuir com o projeto de desenvolvimento de software

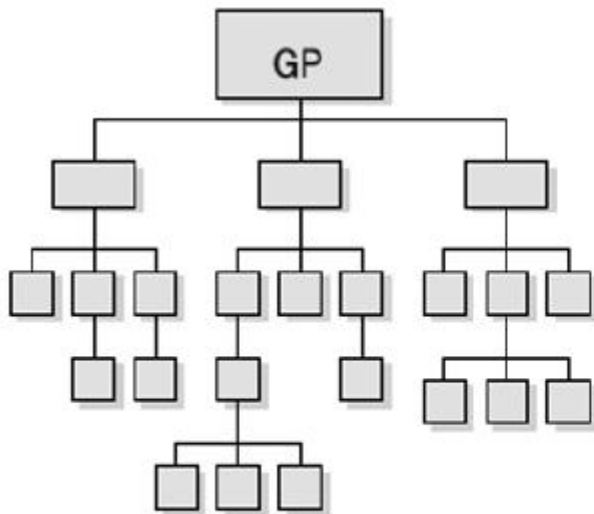
- As partes interessadas podem
 - Ter diversos tipos de responsabilidade
 - Autoridade para tomar as decisões no projeto
 - Não necessariamente decisões de mudança
- O GP está no centro da figura, cabe a ele estabelecer meios para prover a interação das partes
 - Isso varia conforme o projeto ou a política institucional

- O processo para identificar as partes interessadas de um projeto é contínuo
- Em alguns casos, pode-se tornar muito difícil, pois dependendo do tamanho da empresa no qual ocorre o projeto, o acesso aos cargos mais altos pode ser restrito ou limitado
- Na maioria dos projetos os patrocinadores são mais facilmente identificados, assim como os cargos de direção ou gerência

Ferramentas

Partes interessadas

Informações relevantes



**Organograma
(hierárquico)**

MR				

**Tabela de responsabilidades
(matricial)**

Papel _____
Responsabilidades _____

Autoridade _____

**Descrição dos papéis
(texto)**

- As pessoas podem criar expectativas diferentes do desenvolvimento do projeto, ou ainda, do produto final
- O GP deve, além de identificar as partes interessadas, deixar bem claro qual é o escopo do projeto, para que as expectativas errôneas não sejam confundidas com falta de qualidade do projeto e/ou produto
- O nível de influência das partes interessadas pode ter uma influência positiva ou negativa sobre o projeto

- Enquanto alguns se esforçam para que o projeto se desenvolva com qualidade e a entrega ocorra como o esperado pelo patrocinador
 - Outros enxergam o fracasso como vitória, se beneficiando de alguma forma com esse resultado
- Ignorar que existam as partes interessadas negativas pode trazer um risco ao sucesso do projeto

Conflitos de interesse

- Competir

- Situações que são necessárias decisões rápidas, para proteger a si ou uma equipe

- Evitar

- O comportamento do colaborador é de se esquivar das situações ou recusar-se a participar no desenvolvimento do projeto

- Colaborar

- Partes que fazem parte da equipe do projeto têm opiniões divergentes

- Comprometimento

- Soluções para integração de um ou mais membros da equipe

- O GP tem que ser o mediador de conflitos de interesse entre as partes interessadas
- Os conflitos pessoais podem gerar aspectos positivos e negativos para o projeto

Aspectos positivos

- Mudanças comportamentais
- Aumento da criatividade
- Melhora na comunicação
- Coesão do grupo
- Clarificar as metas a serem alcançadas

Aspectos negativos

- Aumento de agressividade entre as partes
- Competitividade não saudável
- Inibição da comunicação
- Desenvolver discussões de caráter pessoal

Fontes de conflitos

- Conflito de prioridades: ocorre quando os membros da equipe divergem a respeito das prioridades de desenvolvimento ou no cronograma de atividades
- Conflito de procedimentos internos: ocorre quando algum membro da equipe não cumpre algum procedimento político/administrativo da organização
- Conflito técnico: ocorre quando existe discordância de um ou mais aspectos técnicos, de desempenho ou relacionados à segurança

Fontes de conflitos

- Conflito de recursos humanos: quando ocorre divergência na escolha da equipe de projeto ou falta de recursos humanos
- Conflito orçamentário: ocorre quando os valores orçados ou gastos não atendem às necessidades do desenvolvimento
- Conflitos pessoais: ocorre quando os problemas externos aos projetos interferem de alguma forma no desempenho profissional

Gestão da comunicação

- Assegura que as informações do projeto sejam
 - Planejadas
 - Coletadas
 - Criadas
 - Distribuídas
 - Armazenadas
 - Recuperadas
 - Gerenciadas
 - Controladas
 - Monitoradas
 - Dispostas de maneira oportuna e apropriada

Gerenciamento eficaz da comunicação

- Planejar a comunicação

- Procurar o meio apropriado para se prover a comunicação entre as partes
- Conhecer qual a necessidade de comunicação que o projeto exige
- Definir qual a infraestrutura física disponibilizada para os membros da equipe

Gerenciamento eficaz da comunicação

- Gerenciar a comunicação
 - Determinar como serão
 - Coletadas
 - Armazenadas
 - Distribuídas
 - Acessadas as informações
 - Conforme o plano de comunicação

Gerenciamento eficaz da comunicação

- Controlar a comunicação
 - Efetuar o controle e o gerenciamento das informações
 - A fim de se assegurar que a mensagem
 - Chegue ao destino correto
 - E no tempo necessário
- Deve ser definido os métodos de compartilhamento das mensagens

Planejamento da comunicação

- Quais pessoas necessitam ter acesso às informações?
- Quais as permissões de acesso de cada membro da equipe?
- Em que local as informações estão armazenadas?
- Qual o horário que será considerado para fazer o controle de versões dos documentos
 - Ex.: casos em que ocorre locais com fuso horário diferente
- Em qual idioma serão efetuadas as comunicações?

Escolha da tecnologia

- Urgência da informação
 - Tempo para uma mensagem ser transmitida
 - Não permitindo um tempo que possa comprometer a comunicação
- Disponibilidade tecnológica
 - Deve-se observar se a comunicação escolhida é compatível com todos os dispositivos da equipe de projeto
 - Também se a tecnologia estará disponível até o fim do ciclo de vida do projeto

Escolha da tecnologia

- Usabilidade

- Assegurar que os colaboradores conseguirão utilizar o sistema

- Ambiente

- Determinar em qual ambiente de sistema será provida a comunicação

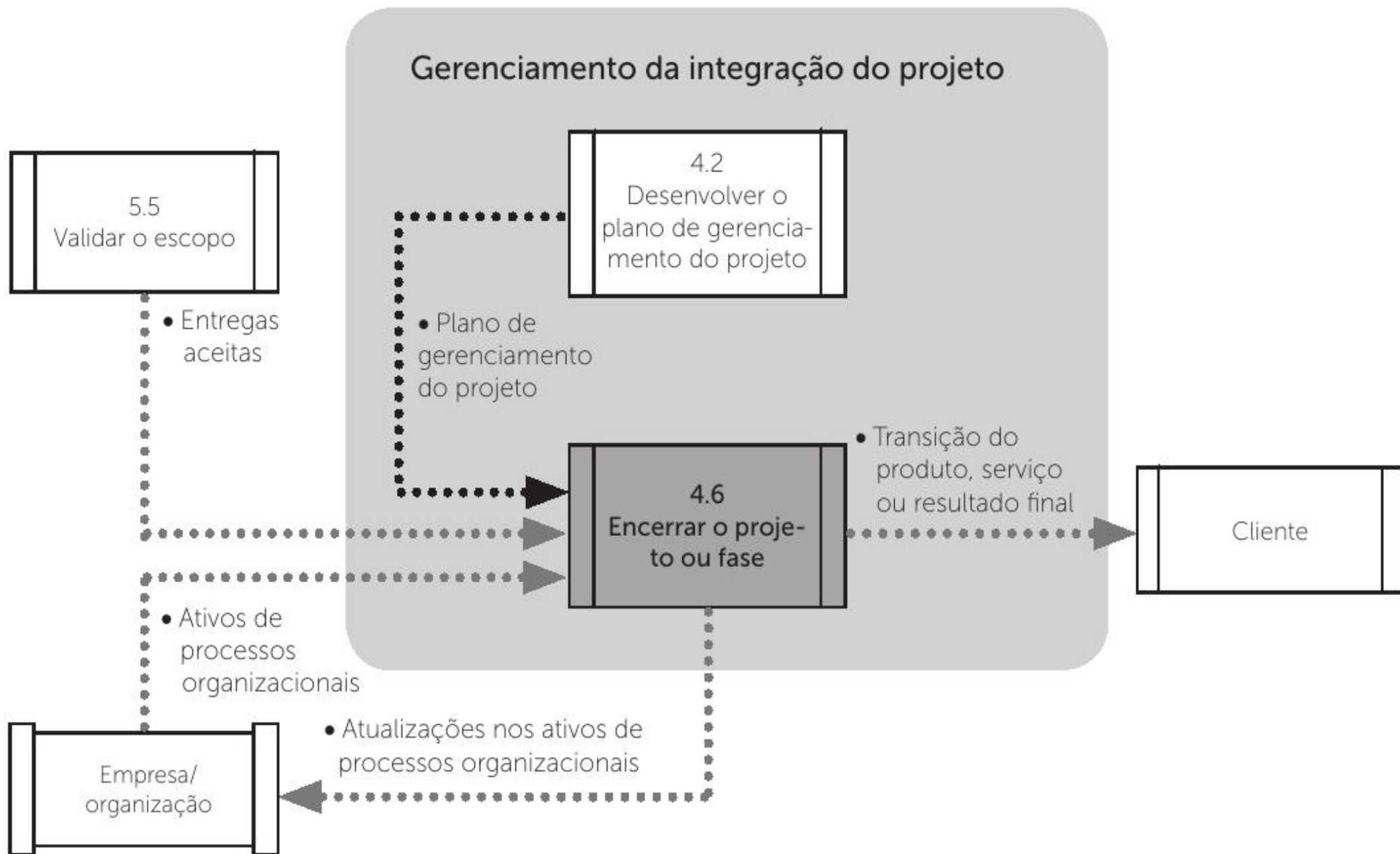
- Segurança

- Assegurar que os dados não serão acessados por pessoas não autorizadas ou mal-intencionadas

Encerramento

- Encerrar um projeto significa que todas as atividades de todos os grupos de processos foram
 - Desenvolvidas
 - Finalizadas
 - Alguma falha determinou o encerramento do projeto
- A grande vantagem dessa fase do processo de desenvolvimento é o encerramento formal do projeto
 - Liberando recursos para outros projetos
 - Lições aprendidas

Encerramento



Encerramento

- Deve assegurar que todos os
 - Processos foram finalizados
 - Trabalhos estão completos
- Encerrado antes da conclusão:
 - Também documentar os motivos

Encerramento - desempenho obtido

- Alocação de recursos

- Quando a demanda de atividades e entregas diminui, os desenvolvedores são alocados em outros projetos
 - Pode ocasionar excesso de trabalho para os desenvolvedores que permanecem no projeto até a conclusão

- Conflito

- Conflitos interpessoais podem ocorrer em qualquer uma das fases, gerando queda no desempenho do colaborador no projeto

- Desgaste

- Eventualmente pode ter ocorrido um desgaste emocional entre os membros da equipe

Encerramento - quando mal executado

- Ao projeto

- A entrega final pode ser prejudicada, caso os esforços necessários nessa fase não sejam o suficiente para a conclusão dentro do tempo e da qualidade esperada

- A organização

- O maior prejuízo é perder a oportunidade de gerar base de conhecimentos que possam auxiliar nos projetos futuros

Encerramento - documentação

- Todas as fases do projeto geram documentação
- 2 tipos no encerramento:
 - Encerramento administrativo
 - Efetua o encerramento formal do projeto
 - Aceitação e a aprovação do produto ou serviço entregue
 - Encerramento de contratos
 - Fechamento de contratos estabelecidos no projeto
 - Essa atividade tem caráter administrativo/judicial
 - Garante às partes que todos os acordos foram cumpridos

Encerramento administrativo

- Sumário
 - Descrição do ambiente de desenvolvimento e atividades executadas
- Descrição
 - Especificação dos aspectos técnicos e funcionais do desenvolvimento
- Avaliação
 - Avaliações qualitativas e quantitativas das atividades desenvolvidas
 - Qualidade do produto, metodologia de desenvolvimento, ferramentas utilizadas
- Listagem de mudanças
 - Quando ocorreram mudanças durante o projeto, listadas e descritas
- Informações
 - Experiências vividas pela equipe ao longo do projeto

Encerramento de contratos

- Assistência jurídica

- No caso que algo não tenha sido feito, quais devem ser os trâmites judiciais necessários para os devidos ressarcimentos

- Vistoria

- Ao se encerrar um contrato de desenvolvimento, o patrocinador deve averiguar se todas as entregas acordadas foram cumpridas, dentro do prazo e qualidade esperada

- Auditoria

- Em projetos de muitas entregas e longa duração pode ser necessário promover uma auditoria para assegurar que todos os acordos foram cumpridos

Encerramento por rescisão

- Quando existe um desacordo entre as partes e uma quebra contratual, podendo ser por
 - Atraso na entrega
 - Mudanças orçamentárias
 - Riscos não previstos
 - Mudanças no mercado ou no cliente
 - Outras causas

Realocação de pessoas

- Para se efetuar a desmobilização de recursos em projetos, devem-se estar atentas às necessidades de realocação
- Existem casos em que o deslocamento de um profissional que compõe a equipe pode ter que realizar a transferência de conhecimento em outro projeto
- Ao se aproximar do encerramento, todos os conhecimentos produzidos já devem estar devidamente documentados

Realocação de pessoas

- Ao alocar um integrante na equipe, foi necessário integrá-lo, treiná-lo e definir as suas responsabilidades durante o projeto
- Quando é chegada a hora de “liberar” o colaborador para que desempenhe outra função em um novo projeto, faz-se necessário integrá-lo novamente, e em alguns projetos específicos, capacitá-lo para novos desafios

Prestação de contas

- Motivos

- Levantamento de expectativas
- Levantamento de expectativas

- Formas

- Reunião expositiva
- Relatório
- Workshop

Lições aprendidas

- Criar um histórico, base de dados
- Muito importante para a continuidade dos projetos
- Eficácia do que foi feito
- Melhoria do próximo projeto
- Importante não deixar para depois

Lições aprendidas

Aspecto	Vantagem
Partes Interessadas	Documentar as melhores práticas adotadas com o tratamento das questões resolvidas com as partes interessadas pode fornecer boas práticas em outros projetos. Embora as pessoas e os projetos sejam únicos, as atitudes podem servir como parâmetro para problemas parecidos.
Comunicação	Documentar as lições aprendidas na comunicação e os seus resultados pode fornecer orientações para o planejamento das comunicações em outros trabalhos.
Melhoria de Processos	Deve-se documentar as causas dos problemas encontrados, as ações corretivas e o resultado alcançado, a fim de se adotar como boas práticas em outros projetos.
Aquisições	Criar um banco de dados com os melhores parceiros comerciais pode economizar tempo de busca de produtos ou serviços em outros projetos.