

Principais envolvidos (stakeholders), outros envolvidos e conflitos

CONHECER QUEM ESTÁ ENVOLVIDO NO PROJETO E COMO ESTAS PESSOAS, ENTIDADES OU ORGANIZAÇÕES PODEM INFLUENCIAR A EXECUÇÃO DO PROJETO.

Partes interessadas no projeto

As partes interessadas ou *stakeholders* são pessoas, entidades ou organizações (por exemplo, clientes, patrocinadores, usuários de um sistema de informação ou de uma rede de computadores) ativa e diretamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser negativa ou positivamente afetados pela execução ou pela finalização do projeto (PMI, 2008).

Elas podem influenciar o projeto, suas entregas (*deliverables*) e, até mesmo, os membros da equipe do projeto.

O gerente, junto à equipe de gerenciamento do projeto, precisa identificar as partes interessadas, tanto internas quanto externas, a fim de determinar os requisitos e as expectativas em relação ao projeto de todas as partes envolvidas. Além disso, o gerente do projeto precisa gerenciar a influência das várias partes interessadas em relação aos requisitos do projeto para garantir um resultado bem-sucedido.

Lembre que, conforme comentamos na aula 3, fazendo o levantamento adequado das partes interessadas e sabendo quais são suas reais necessidades, muitos transtornos podem ser evitados, como, por exemplo, mudanças em projetos por falhas de comunicação ou por não ter ouvido o cliente ou qualquer parte interessada que deva ser conhecida antecipadamente.

Conheça agora quem são estas pessoas ou entidades:



- Clientes ou usuários: pessoas ou organizações que usarão o produto, serviço ou resultado do projeto. Os clientes/ usuários podem ser internos e/ ou externos em relação à organização executora do projeto. Podem existir também várias camadas de clientes. Por exemplo, os clientes de um novo produto de tecnologia da informação como um *hardware* ou *software* podem incluir os distribuidores que o vendem, os usuários que o utilizam e as empresas em geral que pagam por eles.
- Patrocinador: é a pessoa ou o grupo que fornece os recursos financeiros para o projeto. Podemos dizer que o patrocinador é, também, um defensor do projeto. Ele pode ser porta-voz para os níveis gerenciais mais elevados, buscando obter o apoio de toda a organização e promover os benefícios que o projeto trará. O patrocinador também pode se envolver em outras questões importantes, como a autorização de mudanças no escopo, análises de final de fase e decisões de continuação/ cancelamento quando os riscos são particularmente altos. Sendo assim, a abrangência do seu patrocínio pode ser financeira ou política.
- Gerente do projeto: os gerentes de projetos são designados pela organização executora para atingir os objetivos do projeto. Este é um papel com grandes desafios, de grande responsabilidade e com prioridades mutáveis. Requer flexibilidade, bom senso, liderança forte e habilidades de negociação, além de um conhecimento sólido das práticas de gerenciamento de projetos. Um gerente de projetos precisa ser capaz de entender os detalhes do projeto, mas gerenciá-lo com uma perspectiva global. O gerente de projetos é o líder responsável pela comunicação com todas as partes interessadas, particularmente com o patrocinador, a equipe do projeto e outras principais partes interessadas. O gerente de projetos ocupa o centro das interações entre as partes interessadas e o projeto em si.
- Equipe de gerenciamento de projetos: os membros da equipe do projeto que estão diretamente envolvidos nas atividades de gerenciamento de projetos.

- Equipe do projeto: é composta pelo gerente do projeto, pela equipe de gerenciamento do projeto e por outros membros da equipe que executam o trabalho, mas não estão necessariamente envolvidos com o gerenciamento do projeto. Essa equipe é composta de pessoas de grupos diferentes, com conhecimento de um assunto específico ou com um conjunto específico de habilidades e que executam o trabalho do projeto.
- Fornecedores/parceiros de mercado (ou comerciais): vendedores, fornecedores ou contratadas são empresas externas que assinam um contrato para fornecimento de componentes ou serviços necessários ao projeto. Parceiros de mercado (ou comerciais) são também empresas externas, mas têm uma relação especial com a empresa, às vezes obtida através de um processo de certificação. Os parceiros comerciais fornecem consultoria especializada ou preenchem um papel específico, como instalação, personalização, treinamento ou suporte.
- Gerentes de portfólios/comitê de análise de portfólios: são responsáveis pela governança de alto nível de um conjunto de projetos ou programas, que podem ou não ser interdependentes.
- Gerentes de programas: são responsáveis pelo gerenciamento de projetos relacionados de forma coordenada visando obter benefícios e controle não disponíveis no gerenciamento individual.
- Escritório de projetos: um escritório de projetos (*Project Management Office*, PMO) é um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio.
- Gerentes funcionais: os gerentes funcionais são pessoas-chave que desempenham uma função gerencial dentro de uma área administrativa ou funcional do negócio, como recursos humanos, finanças, contabilidade ou aquisição.
- Gerenciamento de operações: os gerentes de operações são indivíduos que têm uma função gerencial em uma área de negócio principal, como pesquisa e desenvolvimento, *design*, fabricação, fornecimento, teste ou manutenção.

Além dessas principais partes interessadas citadas e detalhadas, existem vários nomes e categorias diferentes de partes interessadas em um projeto, inclusive internas e externas, proprietários e investidores, fornecedores e contratadas, membros da equipe e suas famílias, agências governamentais e meios de comunicação, cidadãos comuns, grupos temporários ou permanentes de pressão e a sociedade em geral.

É importante lembrar que um dos muitos papéis importantes do gerente de projetos é identificar as partes interessadas e gerenciar as suas expectativas.

Gerenciamento de conflitos

No ambiente de projetos é praticamente impossível não haver conflitos. As origens dos conflitos incluem recursos escassos, prioridades na elaboração de cronogramas e estilos pessoais de trabalho, ou seja, mesmo querendo o mesmo resultado no final do projeto, as partes interessadas podem ter interesses divergentes como, por exemplo, em um projeto de desenvolvimento de um novo software, o patrocinador

quer investir pouco dinheiro, o cliente quer receber seu produto rapidamente, o desenvolvedor quer receber um salário justo (e alto), o usuário quer ter um tempo de adaptação adequado à nova tecnologia e assim por diante, logo, isso gera conflito.

O gerenciamento de conflitos de maneira bem-sucedida resulta maior produtividade e relações de trabalho positivas. Criar regras básicas da equipe, normas de grupo e práticas sólidas de gerenciamento de projetos, como planejamento das comunicações e definição de funções, reduzem a quantidade de conflitos.

As diferenças de opinião são saudáveis, podem aumentar a criatividade e melhoraram a tomada de decisões, desde que gerenciadas de maneira adequada. Quando as diferenças tornam-se um fator negativo, os membros da equipe do projeto são inicialmente responsáveis pela resolução de seus próprios conflitos. O conflito deverá ser tratado no início e, geralmente, em particular, usando uma abordagem direta e colaborativa.

REFERÊNCIA

PMI - Project Management Institute. *PMBOK – A Guide for Project Management Body of Knowledge*. 4. ed. Pennsylvania, 2008.

