

Fundamentos de Gerenciamento de Projetos

Gestão de Stakeholders



Plataforma completa de aprendizado
contínuo em programação.

#BoostingPeople

rocketseat.com.br

Todos os direitos reservados © Rocketseat S.A.

Aula 1

Gestão de Stakeholders

A **Gestão de Stakeholders** é um processo essencial na **Gestão de Projetos**, pois garante que as necessidades, expectativas e influências das partes interessadas sejam identificadas e gerenciadas de forma eficaz, contribuindo para o sucesso do projeto.



Conceito de stakeholder



Stakeholders são **indivíduos, grupos ou organizações** que podem afetar ou serem afetados pelo projeto, direta ou indiretamente. Exemplos:

- Clientes/Patrocinadores
- Equipe do projeto
- Fornecedores
- Governo/Órgãos reguladores
- Comunidade local

Processos de gestão de stakeholders (segundo o PMBOK)

O PMBOK (Project Management Body of Knowledge) aborda a gestão de stakeholders como um **domínio de desempenho**, integrado a outros processos. Os principais passos são:

Identificar Stakeholders

- Mapear todas as partes interessadas.
- Ferramentas: Matriz de Poder/Interesse, Análise de Perfil.

Analisar Stakeholders

- Avaliar seu nível de **influência, interesse, impacto e expectativas**.
- Classificá-los em: **Apoiadores, Neutros, Resistentes**.





Engajar Stakeholders

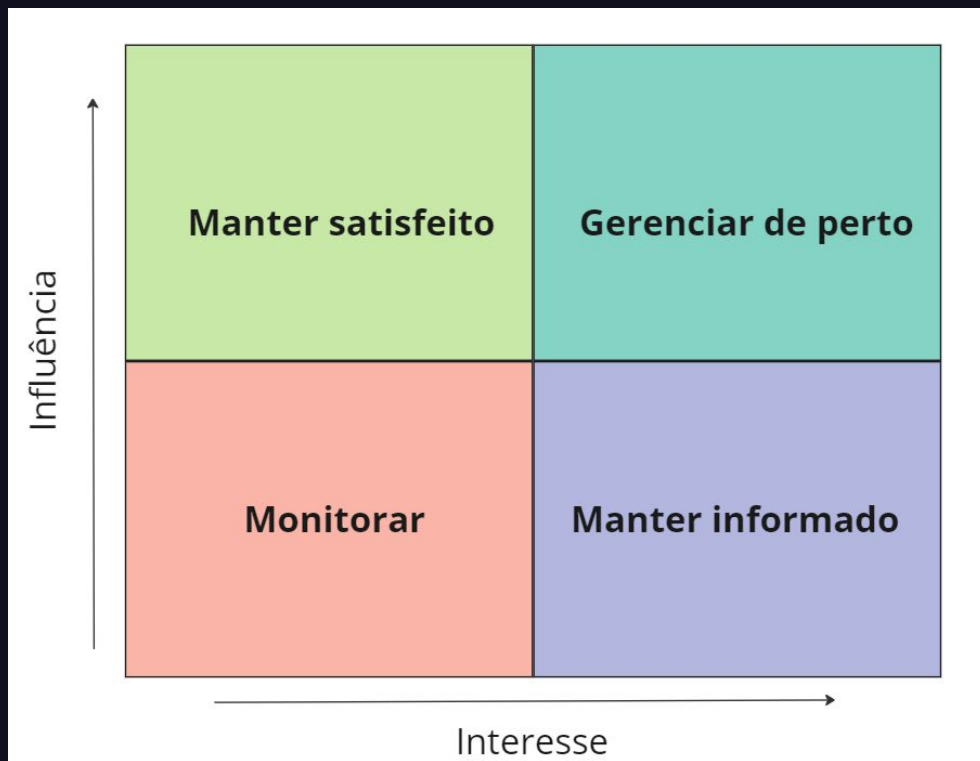
- Desenvolver estratégias de comunicação e envolvimento.
- Manter os stakeholders **informados, comprometidos e alinhados**.

Monitorar o Envolvimento

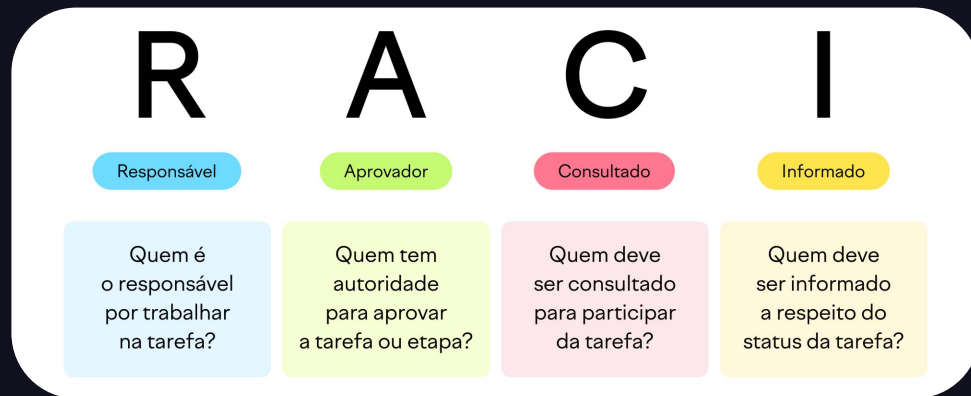
- Ajustar estratégias conforme mudanças no projeto ou no ambiente.
- Usar feedback contínuo para melhorar o relacionamento.

Técnicas e Ferramentas

- **Matriz de Poder x Interesse:** Classifica stakeholders para priorizar ações.
- **RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed):** Define papéis.
- **Planos de Engajamento:** Define como cada grupo será comunicado.



O **RACI** é uma matriz de responsabilidades usada na gestão de projetos e processos para definir claramente os papéis e responsabilidades das partes envolvidas. Ele ajuda a evitar ambiguidades, conflitos e gaps na execução de tarefas.



Letra	Termo (Inglês)	Significado (Português)	Descrição
R	Responsible	Responsável	Pessoa ou equipe que executa a tarefa. Pode haver mais de um "R" por atividade.
A	Accountable	Responsável final (Aprovação)	Indivíduo que garante a conclusão da tarefa e tem autoridade para aprovar. Normalmente, só há um "A" por atividade.
C	Consulted	Consultado	Pessoa ou grupo que fornece informações ou feedback (ex: especialistas). Comunicação bidirecional .
I	Informed	Informado	Quem precisa ser notificado sobre o progresso ou conclusão, mas não contribui diretamente (ex: gestores). Comunicação unidirecional .

Exemplo prático

Atividade	Gerente de Projeto (A)	Desenvolvedor (R)	UX Designer (C)	Cliente (I)
Definir requisitos	A (Aprova)	R (Coleta dados)	C (Opina sobre usabilidade)	I (Recebe relatório)
Testar sistema	A (Valida resultados)	R (Executa testes)	-	I (Notificado)

Benefícios de uma boa gestão de stakeholders

- Redução de riscos e conflitos
- Maior apoio e colaboração
- Alinhamento de expectativas
- Aumento das chances de sucesso do projeto

Desafios Comuns

- Stakeholders com interesses conflitantes.
- Falta de comunicação clara.
- Mudanças frequentes no ambiente do projeto.

Uma gestão eficaz de stakeholders é **crítica** para o sucesso do projeto, pois garante que todas as partes estejam alinhadas e comprometidas com os objetivos. Utilizar técnicas adequadas e manter comunicação constante são práticas fundamentais.

OBRIGADO! :)

Fundamentos de Gerenciamento de Projetos

Engajamento e Comunicação com Stakeholders



Plataforma completa de aprendizado
contínuo em programação.

#BoostingPeople

rocketseat.com.br

Todos os direitos reservados © Rocketseat S.A.

Aula 2

Engajamento e Comunicação com Stakeholders

Uma comunicação eficaz e um engajamento estratégico com stakeholders são **críticos para o sucesso do projeto**, pois garantem alinhamento, reduzem resistências e aumentam a colaboração.



Estratégias de engajamento

Classificação dos Stakeholders

Use matrizes como **Poder x Interesse** ou **Influência x Impacto** para priorizar ações:

- **Alto Poder + Alto Interesse** (Gerenciar de perto) → Ex: Patrocinador, Cliente.
- **Alto Poder + Baixo Interesse** (Manter satisfeitos) → Ex: Órgãos reguladores.
- **Baixo Poder + Alto Interesse** (Manter informados) → Ex: Equipe operacional.
- **Baixo Poder + Baixo Interesse** (Monitorar) → Ex: Comunidade local (em alguns casos).

Níveis de Engajamento

Adapte a abordagem conforme o envolvimento necessário:

- **Líderes/Patrocinadores** → Reuniões estratégicas, tomada de decisão.
- **Equipe do Projeto** → Comunicação diária/ágil (stand-ups, ferramentas como Slack/Trello).
- **Stakeholders Externos** → Relatórios periódicos, newsletters, consultas pontuais.

Técnicas de Engajamento

- **Workshops colaborativos** (para alinhar expectativas).
- **Feedback contínuo** (pesquisas, one-on-one).
- **Gestão de conflitos** (mediação, negociação).

Plano de comunicação



Um **Plano de Comunicação com Stakeholders** deve responder:

- **O que** será comunicado?
- **Quem** receberá a informação?
- **Quando** e com qual frequência?
- **Como** (canais: e-mail, reuniões, relatórios)?
- **Quem** é o responsável pela comunicação?

Exemplo de estrutura

Stakeholder	Objetivo da Comunicação	Frequência	Canal	Responsável
Patrocinador	Aprovar mudanças	Semanal	Reunião presencial	Gerente de Projeto
Equipe Técnica	Alinhar tarefas	Diário	Slack	Scrum Master
Cliente	Reportar progresso	Quinzenal	Relatório PDF	Analista de Negócios

Ferramentas para comunicação eficaz

- **Reuniões** (Kick-off, status reports, retrospectivas).
- **Ferramentas colaborativas** (Microsoft Teams, Asana, Trello).
- **Relatórios visuais** (Dashboards no Power BI, gráficos de Gantt).
- **Canais informais** (WhatsApp para updates rápidos, quando aplicável).

Como lidar com stakeholders difíceis

- **Resistentes** → Mostre benefícios tangíveis, envolva-os em decisões.
- **Indiferentes** → Use dados para demonstrar impacto (ex: "Sua área será afetada se...").
- **Exigentes** → Estabeleça limites claros (ex: "Vamos priorizar X, mas não Y no cronograma").

Monitoramento e ajustes

- **Métricas de engajamento** (ex: taxa de participação em reuniões, feedbacks).
- **Ajustar estratégias** conforme mudanças no projeto ou no perfil dos stakeholders.



O sucesso do projeto depende diretamente de **como você se comunica e engaja os stakeholders**. Invista em:

- ◆ **Clareza** (evite jargões técnicos com não-especialistas).
- ◆ **Transparência** (comunique riscos e mudanças rapidamente).
- ◆ **Empatia** (entenda as necessidades de cada grupo).

OBRIGADO! :)

Fundamentos de Gerenciamento de Projetos

Identificação e Análise de Conflitos



Plataforma completa de aprendizado
contínuo em programação.

#BoostingPeople

rocketseat.com.br

Todos os direitos reservados © Rocketseat S.A.

Aula 3

Identificação e Análise de Conflitos

Os conflitos são inevitáveis na gestão de projetos devido a diferenças de interesses, prioridades, comunicação e recursos entre as partes envolvidas.

Identificar e analisar esses conflitos é essencial para **resolvê-los de forma eficaz e manter o projeto no caminho certo.**



Principais fontes de conflitos em projetos



Recursos

- Disputa por recursos limitados (humanos, financeiros, materiais).
- Alocação inadequada de pessoal ou orçamento.

Prioridades e Objetivos

- Diferenças na definição de prioridades entre stakeholders.
- Metas divergentes entre equipe, patrocinadores e clientes.

Cronograma e Prazos

- Atrasos na entrega de tarefas.
- Pressão por prazos irreais.



Comunicação

- Falhas na transmissão de informações.
- Ruídos ou interpretações equivocadas.

Responsabilidades e Papéis

- Sobrecarga de trabalho em alguns membros.
- Falta de clareza nas atribuições.

Mudanças no Escopo

- Requisitos não definidos claramente.
- Alterações frequentes sem controle (scope creep).



Técnicas para identificação de conflitos

Para detectar conflitos antes que se tornem críticos, é possível utilizar:

- **Reuniões de acompanhamento** (status reports, dailies).
- **Feedback da equipe** (pesquisas, one-on-one).
- **Análise de stakeholders** (mapeamento de interesses e influências).
- **Indicadores de desempenho** (KPIs, atrasos, qualidade).

Análise de conflitos

Uma vez identificados, os conflitos devem ser analisados considerando:

Natureza do Conflito

- **Construtivo:** Pode levar a melhorias (ex.: debates saudáveis).
- **Destrutivo:** Impacta negativamente o projeto (ex.: desmotivação).

Nível de Impacto

- Baixo (resolvido rapidamente).
- Médio (exige mediação).
- Alto (risco ao projeto).

Partes Envolvidas

- Equipe interna x cliente.
- Liderança x colaboradores.
- Entre áreas funcionais.

Causa Raiz

- Uso de técnicas como **5 Porquês** ou **Diagrama de Ishikawa**.

Estratégias para resolução de conflitos

Segundo o PMBOK, existem cinco abordagens principais:

1. **Competir (Forçar)** – Decisão imposta por autoridade (útil em emergências).
2. **Colaborar (Resolver juntos)** – Busca uma solução ganha-ganha (ideal para conflitos complexos).
3. **Acomodar (Ceder)** – Uma parte abre mão de sua posição para manter harmonia.
4. **Evitar (Ignorar)** – Postergar ou ignorar o conflito (pode piorar a situação).
5. **Conciliar (Negociar)** – Encontrar um meio-termo (soluciona parcialmente).

Prevenção de conflitos

1. **Planejamento claro** (escopo, cronograma, papéis definidos).
2. **Comunicação eficiente** (canais formais, transparência).
3. **Gestão de expectativas** (alinhamento com stakeholders).
4. **Monitoramento contínuo** (identificar sinais antecipadamente).

Conflitos são naturais em projetos, mas sua má gestão pode levar ao fracasso. Identificar suas causas, analisar seu impacto e aplicar estratégias adequadas são passos essenciais para o sucesso do projeto.

OBRIGADO! :)

Fundamentos de Gerenciamento de Projetos

Técnicas de Resolução de Conflitos



Plataforma completa de aprendizado
contínuo em programação.

#BoostingPeople

rocketseat.com.br

Todos os direitos reservados © Rocketseat S.A.

Aula 4

Técnicas de Resolução de Conflitos



Conflitos são inevitáveis em projetos, mas sua gestão adequada pode transformá-los em oportunidades de melhoria.

A seguir, vamos estudar as principais técnicas para resolver conflitos de forma eficaz, conforme melhores práticas de gestão de projetos (PMBOK, Scrum, Agile, etc.).

Abordagens tradicionais (PMBOK)

Estratégia	Quando Usar	Prós	Contras
Competir (Forçar)	Emergências, decisões rápidas, quando uma parte está claramente certa.	Resolução rápida, assertividade.	Pode causar ressentimento, não colaborativo.
Colaborar (Resolver juntos)	Problemas complexos que exigem consenso.	Solução ganha-ganha, fortalece relações.	Demorado, exige comprometimento.
Acomodar (Ceder)	Quando a harmonia é mais importante que o conflito.	Mantém relacionamentos.	Pode levar a injustiças ou insatisfação.
Evitar (Ignorar)	Conflitos menores ou quando o tempo é necessário para resolver.	Evita escalada imediata.	Pode piorar o problema no longo prazo.
Conciliar (Negociar)	Quando ambas as partes precisam ceder um pouco.	Solução rápida e prática.	Nem sempre resolve totalmente o problema.

Técnicas baseadas em mediação

Facilitação de Workshops

- Reuniões estruturadas com um mediador neutro.
- Usa técnicas como *brainstorming* e *priorização coletiva*.

Método Interest-Based Relational (IBR)

- Foca nos interesses (não nas posições) das partes.
- Passos:
 1. Separar as pessoas do problema.
 2. Concentrar nos interesses comuns.
 3. Buscar opções mutuamente benéficas.

Negociação Harvard (Princípios de Fisher & Ury)

- Baseado no livro "Getting to Yes":
 - **Não leve para o lado pessoal.**
 - **Foque em interesses, não em posições.**
 - **Invente opções de benefício mútuo.**
 - **Insista em critérios objetivos.**

Técnicas ágeis e SCRUM

Equipes ágeis lidam com conflitos de forma iterativa e colaborativa:

Retrospectivas

- Reuniões periódicas para discutir problemas e melhorias.
- Técnicas: *Start-Stop-Continue*, *5 Whys*, *Sailboat Retrospective*.

Daily

- Identificação rápida de impedimentos e conflitos.
- Evita que problemas pequenos se tornem grandes.

Pair Programming & Peer Reviews

- Reduz atritos técnicos através da colaboração contínua.

Técnicas comportamentais

Escuta Ativa

- Ouvir sem interromper, parafrasear e validar sentimentos.
- Exemplo: *"Entendo que você está frustrado com o prazo. Vamos buscar uma solução juntos."*

Assertividade (Comunicação Não-Violenta – CNV)

- Estrutura: **Fato** → **Sentimento** → **Necessidade** → **Pedido**.
- Exemplo: *"Quando o prazo foi alterado sem aviso (fato), fiquei preocupado (sentimento) porque precisamos de planejamento (necessidade). Podemos combinar comunicar mudanças com antecedência? (pedido)"*

Análise de Perfis Comportamentais (DISC, MBTI)

- Entender diferentes personalidades para melhor comunicação.
- Exemplo: Uma pessoa **dominante (D)** pode preferir soluções rápidas, enquanto uma **analítica (C)** quer dados antes de decidir.

Técnicas de análise de causa raiz

Técnica	Aplicação
5 Porquês	Perguntar "por quê?" repetidamente até chegar à causa real.
Diagrama de Ishikawa (Espinha de Peixe)	Mapear causas em categorias (pessoas, processos, tecnologia, etc.).
Análise SWOT	Identificar se o conflito vem de fraquezas ou ameaças no projeto.

Quando escalar um conflito?

Alguns conflitos exigem intervenção de níveis superiores:

- **Risco ao projeto** (ex.: disputa com cliente estratégico).
- **Conflitos éticos ou legais** (ex.: assédio, má conduta).
- **Recorrência sem resolução** (ex.: equipe constantemente desalinhada).

A escolha da técnica depende do **tipo de conflito**, **partes envolvidas** e **urgência**. O ideal é:

1. **Identificar** o conflito cedo.
2. **Analisar** sua causa e impacto.
3. **Aplicar** a técnica mais adequada.
4. **Documentar** lições aprendidas.

OBRIGADO! :)

Fundamentos de Gerenciamento de Projetos

Construindo relacionamentos sustentáveis com stakeholders



Plataforma completa de aprendizado
contínuo em programação.

#BoostingPeople

rocketseat.com.br

Todos os direitos reservados © Rocketseat S.A.

Aula 4

Construindo relacionamentos
sustentáveis com stakeholders



Um dos pilares do sucesso em gestão de projetos é a capacidade de **engajar e manter relacionamentos produtivos com stakeholders.**

Relacionamentos sustentáveis vão além da simples comunicação; envolvem **confiança, alinhamento de expectativas e colaboração contínua.**

Identificação e mapeamento de stakeholders

Antes de engajar, é preciso saber quem são os stakeholders e o que importa para eles.

Ferramentas Úteis:

- **Matriz de Poder/Interesse** (Classifica stakeholders por influência e nível de interesse).
- **Análise RACI** (Define quem é **Responsável, Aprovador, Consultado e Informado**).
- **Personas de Stakeholders** (Perfis detalhados com motivações, preocupações e preferências de comunicação).

Estratégias de engajamento efetivo

Comunicação clara e adaptada

- **Estilo de comunicação:** Alguns stakeholders preferem relatórios detalhados (ex.: CFO), enquanto outros querem updates rápidos (ex.: patrocinador executivo).
- **Frequência:** Definir ritmo de reuniões (ex.: semanais para a equipe, mensais para o comitê diretor).
- **Canais adequados:** E-mail, reuniões presenciais, dashboards em tempo real (ex.: Power BI, Trello).

Gestão de expectativas

- **Alinhamento inicial:** Documentar objetivos, entregas e métricas de sucesso no *Project Charter*.
- **Transparência:** Comunicar riscos e mudanças **antes que se tornem problemas**.
- **Acordos formais:** Usar contratos, termos de aceite e planos de comunicação para evitar mal-entendidos.

Envolvimento ativo

- **Workshops colaborativos** (ex.: sessões de *Design Thinking* para co-criação).
- **Feedback contínuo** (pesquisas, *sprints* de revisão em metodologias ágeis).
- **Participação em decisões-chave** (ex.: comitê de mudanças para aprovar alterações de escopo).

Construção de confiança

Cumprir Promessas

- **Entregas no prazo e dentro do escopo.**
- **Transparência em desafios** (se houver atrasos, comunicar o problema + plano de ação).

Demonstrar empatia

- Entender as **pressões e prioridades** dos stakeholders (ex.: um cliente pode estar sob pressão por resultados financeiros).
- Usar **Escuta Ativa** (repetir preocupações para confirmar entendimento).

Resolução de conflitos com diplomacia

- Aplicar técnicas de **mediação** (ex.: abordagem *win-win*).
- Evitar **tom acusatório** (focar em fatos e soluções).

Técnicas para relacionamentos de longo prazo

Valor contínuo

- Oferecer **insights além do projeto** (ex.: tendências de mercado, benchmarks).
- **Relatórios pós-projeto** (lições aprendidas, ROI alcançado).

Reconhecimento

- Agradecer contribuições publicamente (em reuniões ou newsletters).
- **Celebrar marcos** (ex.: envio de certificados ou mensagens personalizadas).

Rede de relacionamentos (networking)

- Manter contato após o projeto (ex.: convites para eventos, artigos relevantes).
- **LinkedIn e cafés estratégicos** para manter a conexão.

Métricas de Satisfação

- Pesquisas de satisfação pós-entregas (ex.: NPS – Net Promoter Score).
- **Indicadores de engajamento** (frequência em reuniões, taxa de resposta a comunicações).

Ajuste de Estratégias

- Se um stakeholder está desengajado, **mudar a abordagem** (ex.: trocar e-mails por calls rápidas).
- **Atualizar matriz de poder/interesse** ao longo do projeto (stakeholders podem ganhar ou perder influência).

Monitoramento e melhoria contínua

Relacionamentos sustentáveis com stakeholders **não são um evento, mas um processo contínuo**. Requerem:

- ✓ **Clareza** (quem são e o que querem).
- ✓ **Comunicação adaptada** (na linguagem e frequência certas).
- ✓ **Confiança** (através de transparência e entrega consistente).
- ✓ **Valor além do projeto** (mantendo conexões a longo prazo).

Pergunta Reflexiva:

Qual stakeholder do seu projeto atual precisa de mais atenção? Como você pode adaptar sua abordagem?

OBRIGADO! :)