

Gerenciamento dos Recursos Humanos (GRH)

Aula 03

Considerações Sobre Partes Interessadas – Integração e Alinhamento

Objetivos Específicos

- Melhoria de competências e interação dos membros da equipe para aprimorar o desempenho do projeto.

Temas

Introdução

1 Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto

2 Planejar o Gerenciamento das Partes Interessadas

Considerações finais

Referências

Introdução

Saber colaborar com equipes de projetos é essencial, mas saber quando não colaborar é primordial. Colaborar de forma errada tende a ser mais prejudicial do que não colaborar. Verifica-se muito nas organizações que pessoas correm de um lado para o outro, em reuniões e reuniões, e pouco é realizado. Discute-se entre funcionários quem deveria fazer o quê em cada projeto, fazendo com que haja uma competitividade disfarçada, provocando rivalidade entre os grupos e prejudicando o andamento do projeto.

Esta é uma maneira inadequada de trabalhar, perde-se bons recursos e boas oportunidades de engajamento da equipe para um resultado bem-sucedido. Por isso, é importantíssimo conhecer as partes interessadas em um projeto, que, segundo o PMBOK *guide* (PMI, 2013), consiste em se identificar e gerenciar as partes interessadas, também conhecidas como *stakeholders*, para o êxito ou insucesso do projeto.

Logo, a importância de gerenciar bem todos os envolvidos em um projeto. Na 5ª edição do PMBOK foi acrescentado um capítulo só sobre as partes interessadas. Anteriormente, esse processo estava vinculado à área de conhecimento de comunicação.

Nesta aula, vamos focar na identificação e no planejamento do gerenciamento das partes interessadas, nas pessoas-chave ativamente envolvidas no projeto e que poderão exercer influência ao longo de todo o ciclo de vida do projeto.

1 Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto

O Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto, segundo o PMBOK *guide*:

Inclui os processos exigidos para identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e execução do projeto. (PMI, 2013, p. 391).

As partes interessadas são os funcionários, as organizações, os fornecedores, o cliente, entre outros, pois dependerá de cada empresa e de cada projeto. As partes interessadas estão ativamente envolvidas em um projeto para a sua execução.

A equipe envolvida no gerenciamento de um projeto deve identificar as partes interessadas e determinar cada um de seus requisitos. Cabe salientar que, ao longo do desenvolvimento do projeto, as partes interessadas podem mudar. Para que isso não afete o andamento do projeto, compete ao gerente de projetos avaliar todo o contexto, identificar possíveis atritos e conflitos, ficar atento às necessidades e expectativas das partes interessadas, gerenciar os interesses e incentivar o comprometimento das partes para com o projeto. A satisfação de todos os envolvidos é essencial para que não se prejudique o andamento do projeto.

Os gerentes de projetos geralmente tendem a ter um foco mais preciso no planejamento, na execução, no monitoramento e no controle do projeto. Um conhecimento mais aprofundado em Gerenciamento das Partes Interessadas reduzirá os problemas e aumentará a probabilidade de sucesso do projeto. Segundo o *PMBOK guide* (PMI, 2013), esse gerenciamento inclui o seguinte:



- **Identificar as partes interessadas:** identificar pessoas, grupos ou organizações que estão envolvidas no projeto, e que podem impactar ou serem impactadas por uma decisão, atividade ou resultado. É nesse processo que se analisa e documenta informações, nível de engajamento, interdependências, influência e seu impacto potencial no êxito do projeto.
- **Planejar o gerenciamento das partes interessadas:** após a identificação das partes interessadas, deve-se realizar um planejamento apropriado para engajar todos os integrantes de maneira eficaz.
- **Gerenciar o engajamento das partes interessadas:** comunicar e trabalhar com as partes interessadas para conhecer, compreender e atender às suas necessidades/expectativas.
- **Controlar o engajamento das partes interessadas:** monitorar os relacionamentos das partes interessadas do projeto, ajustar as estratégias e planos para o engajamento das partes.

Esses processos interagem entre si e com os de outras áreas do conhecimento do PMBOK.

Ao se desenvolver um bom trabalho de análise e identificação das partes interessadas, o projeto ficará exposto a menos riscos. Em todos os projetos existem partes interessadas positivas e negativas, que poderão influenciar o projeto positiva ou negativamente.



Para pensar

Colaborar ou não colaborar?

A colaboração é essencial para uma equipe de trabalho alcançar um objetivo mútuo, pois, com isso, reduz-se o tempo para a execução das tarefas e aumenta-se a capacidade de resolver problemas mais complexos. Há também um aumento da capacidade criativa para gerar alternativas e para discutir soluções que acarretam em melhores tomadas de decisões. A colaboração contribui, ainda, para uma comunicação eficaz, promove a aprendizagem, a satisfação pessoal e se constitui em um estímulo à inovação (DEMARCO; LISTER, 1999).

Considerando seu ambiente de trabalho, como você percebe a colaboração, ela ajuda ou atrapalha?

Apesar de todos os potenciais e benefícios alcançados pela colaboração efetiva, ela ainda é um desafio para muitos líderes (BORRELLI; CABLE; HIGGS, 1995; VREEDE; BRIGGS, 2005). Dessa forma, é importante determinar se a cooperação é realmente necessária.

1.1 Identificar as partes interessadas

O primeiro passo para gerenciar as partes interessadas é identificar quem são elas. Administrar as expectativas das partes interessadas é uma importante atividade do gerente de projetos, pois ele deverá gerenciá-las para garantir a integração da equipe em prol da colaboração de todos.

Para o PMBOK *guide* (PMI, 2013, p. 32), as partes interessadas podem ser classificadas segundo as seguintes categorias:

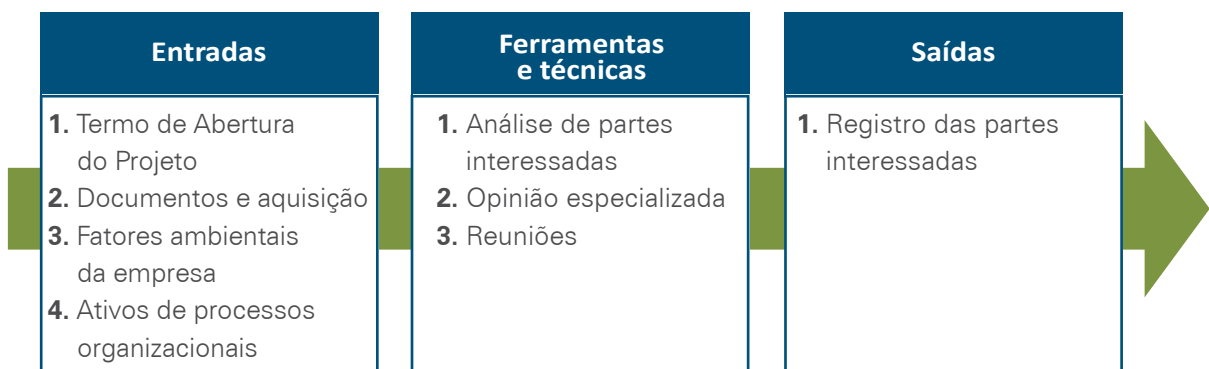
- **Patrocinador:** é uma pessoa ou organização que financia o projeto, podendo ser externa ou interna, promove o projeto desde a sua concepção inicial até o seu encerramento, conduz o projeto através dos processos iniciais até a sua autorização formal e desempenha um papel significativo no desenvolvimento do escopo inicial e do termo de abertura.
- **Clientes e usuários:** são as pessoas ou organizações que aprovarão e gerenciarão o produto, serviço ou resultado do projeto. Os usuários são as pessoas ou organizações que usarão o produto, serviço ou resultado do projeto. Os clientes e usuários podem ser internos ou externos em relação à organização executora e também podem existir em múltiplos níveis.

- **Vendedores:** são empresas externas que assinam um contrato para fornecimento de componentes ou serviços necessários ao projeto.
- **Parceiros de negócios:** são organizações externas que têm uma relação especial com a empresa, às vezes obtida através de um processo de certificação, fornecem consultoria especializada ou desempenham um papel específico.
- **Grupos organizacionais:** são as partes interessadas internas afetadas pelas atividades da equipe do projeto (marketing, vendas, recursos humanos, departamento jurídico, departamento financeiro, atendimento ao cliente etc.). Esses grupos podem fornecer informações para os requisitos e aceitar entregas necessárias a uma transição tranquila para a produção ou operações relacionadas.
- **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 aquisições.
- **Outras partes interessadas:** como entidades de aquisições, instituições financeiras, órgãos públicos reguladores, especialistas em áreas do conhecimento, consultores e outros, podem ter um interesse financeiro no projeto, contribuir com informações para o projeto, ou ter um interesse em seu resultado.

Uma vez identificadas as partes interessadas, deve-se procurar conhecer as expectativas de cada uma, criar os requisitos, analisar e documentar informações importantes relativas aos interesses, ao engajamento, à influência e aos impactos para o sucesso do projeto.

Conforme o PMBOK *guide* (PMI, 2013), as entradas, ferramentas e técnicas e saídas desse processo são:

Figura 1 – Entradas, ferramentas e técnicas e saídas do processo



Fonte: Elaborada pelo autor (2015).

É de extrema importância a identificação das partes interessadas no início de cada projeto. Essa análise deve ser revista e atualizada continuamente pelo gerente de projeto, que deve identificar todas as variáveis envolvidas, como o tamanho, o tipo e a complexidade

de cada projeto, seguindo o fluxo apresentado anteriormente. Vamos ver cada detalhe desse fluxo a seguir.

1.1.1 Entradas

As identificações das partes interessadas devem ser registradas para que futuramente possam ser utilizadas como lições aprendidas. As entradas para a identificação das partes interessadas servem para fornecer informações sobre a equipe de trabalho, seja ela interna ou externa, os documentos que aquele projeto deve ter como registro, a verificação dos fatores ambientais da organização e os ativos de processos organizacionais que podem influenciar o processo de identificar as partes interessadas.

Quadro 1 – Identificar as partes interessadas - Entradas

Termo de abertura	Documentos de aquisição	Fatores ambientais da empresa	Ativos de processos organizacionais
<ul style="list-style-type: none"> Fornecer informações sobre as partes internas e externas 	<ul style="list-style-type: none"> Se um projeto for o resultado de uma atividade de aquisição ou estiver baseado em um contrato estabelecido, as partes desse contrato são as principais partes interessadas do projeto 	<ul style="list-style-type: none"> Cultura e estrutura da empresa Padrões governamentais Tendências globais, regionais ou locais e práticas ou hábitos 	<ul style="list-style-type: none"> Modelos para registros das partes interessadas Lições aprendidas em projetos e fases anteriores Registros das partes interessadas de projetos anteriores

Fonte: PMI (2013).

Perceba que a importância desses registros é essencial para o desenvolvimento e aprimoramento do projeto.

1.1.2 Ferramentas e técnicas

As ferramentas e técnicas servem para analisar sistematicamente informações quantitativas e qualitativas que determinam os interesses, as expectativas e a influência das partes interessadas durante o projeto. Essa análise segue algumas etapas: a primeira é identificar o potencial das partes interessadas (papéis, interesses, conhecimentos, expectativas etc.), a segunda é identificar o impacto ou apoio potencial que cada parte interessada pode gerar e a terceira é avaliar as principais partes interessadas, para compreender como influenciá-las e motivá-las para ter o apoio de todos.

Para se garantir um bom entendimento do assunto que será abordado no projeto, utiliza-se a opinião especializada, que dará suporte aos detalhes técnicos do projeto. Essas opiniões podem ser obtidas através de reuniões de aprendizagem, consultorias externas, entrevistas, pesquisas, entre outros. Durante o processo, são realizadas reuniões de alinhamento entre as partes interessadas do projeto, para troca ou análises de informações a respeito do andamento do projeto.

1.1.3 Saídas

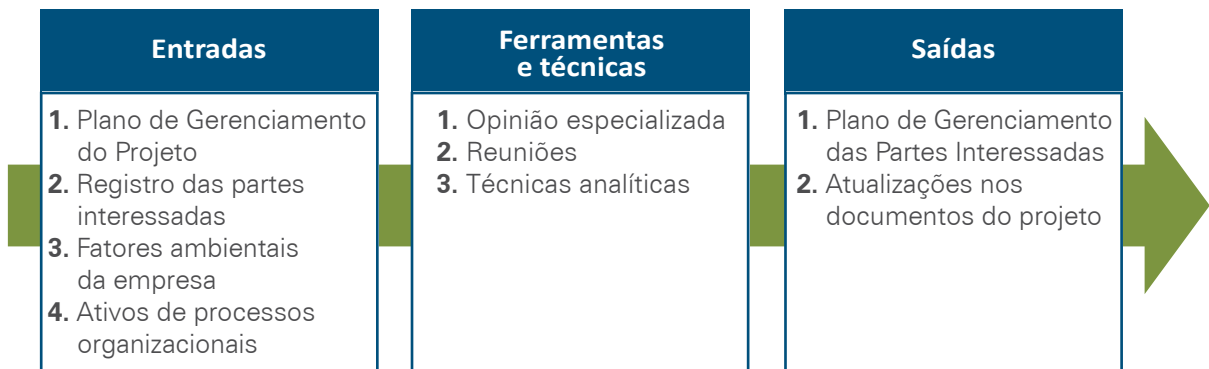
Todos os resultados gerados durante a evolução do projeto são documentados no registro das partes interessadas, que contém detalhes relacionados às informações de identificação, de avaliação e à classificação das partes interessadas.

Esse registro deve ser consultado e analisado constantemente para que as informações estejam sempre atualizadas no documento. Isto porque, no decorrer do projeto, sempre ocorrem mudanças que devem ser documentadas.

2 Planejar o Gerenciamento das Partes Interessadas

Após a identificação das partes interessadas é realizado o planejamento do projeto que dará a essas partes interessadas uma visão geral de todo projeto. Aqui serão desenvolvidas as estratégias de gerenciamento mais adequadas para envolver a equipe durante todo o desenvolvimento do projeto, conforme a Figura 2 abaixo.

Figura 2 – Entradas, ferramentas e técnicas e saídas do processo



Fonte: PMI (2013).

O processo de Gerenciamento das Partes Interessadas, conforme *PMBOK guide* (PMI, 2013), inclui a criação e manutenção de relacionamentos entre a equipe do projeto e as partes interessadas, com o objetivo de satisfazer suas respectivas necessidades e seus requisitos dentro dos limites do projeto.

2.1 Entradas

As informações usadas no desenvolvimento do Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas e o seu registro fornecem as informações necessárias para planejar maneiras apropriadas de engajar as partes interessadas do projeto.

Quadro 2 – Planejar o Gerenciamento das Partes Interessadas - Entradas

Plano de Gerenciamento do Projeto	Registros das partes interessadas	Fatores ambientais da empresa	Ativos de processos organizacionais
<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo de vida e de processos do projeto • Descrição do trabalho • Descrição de papéis e responsabilidades • Plano de gerenciamento de mudanças • Técnicas de comunicação entre as partes 	<ul style="list-style-type: none"> • Fornece as informações necessárias para planejar maneiras apropriadas de engajar as partes interessadas do projeto 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos os fatores ambientais da empresa são usados como entradas para esse processo 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos os ativos de processos organizacionais são usados como entradas para o processo

Fonte: PMI (2013).

Um bom planejamento ajudará o gerente de projetos a conhecer todos os riscos envolvidos no projeto, verificando minuciosamente cada etapa, registrando todas as mudanças, e correndo menos riscos de insucessos quando já estiver com o projeto em execução.

2.2 Ferramentas e técnicas

Para um bom andamento do projeto e para se criar o Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas, deve-se buscar a opinião e o conhecimento especializado de grupos ou pessoas com treinamento ou conhecimento especializado na área em questão. Deve-se fazer reuniões com especialistas e a equipe do projeto para engajamento de todos.

2.3 Saídas

Além dos dados reunidos no registro das partes interessadas, o Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas fornece o nível de engajamento entre as partes, o âmbito e o impacto das mudanças, e, caso existam, os requisitos de comunicação, as informações distribuídas entre as partes (idioma, formato, conteúdo e nível de detalhes), o motivo da distribuição da informação e seu impacto, bem como o intervalo de tempo da distribuição dessas informações.

Os gerentes de projetos devem estar cientes de todas essas informações para fornecer subsídios, caso ocorra algum problema no meio do projeto. Assim, ele poderá dar a devida atenção e tomar decisões mais apropriadas.

Considerações finais

Promover a parceria com as partes interessadas facilitará a interação entre as partes. Com esse envolvimento, o gerente de projeto conhecerá os interesses e as prioridades das

partes interessadas e conseguirá estabelecer as estratégias adequadas ao bom andamento do projeto.

Um alto nível de engajamento entre as partes interessadas propicia um ambiente mais colaborativo, envolvente e criativo. Saber gerenciar adequadamente todos os envolvidos é uma habilidade essencial para o gerente de projetos, pois a chave para o sucesso do projeto é reconhecer as partes interessadas como parceiras, envolvê-las em todas as tomadas de decisões e realizar uma boa comunicação com todas elas.

Referências

BORRELLI, G.; CABLE, J.; HIGGS, M. What makes teams work better? **Team Performance Management**, v. 1, n. 3, p. 28–34, 1995.

DEMARCO, T.; LISTER, T. **Peopleware**: productive projects and teams. 2. ed. New York, USA: Dorset House, 1999.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK®). 5. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2013.

VREEDE, G. J.; BRIGGS, R. O. Collaboration engineering: designing repeatable processes for high-value collaborative tasks. **Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)**, Hilton Waikoloa Village (Hawaii, USA), p. 1–10, 2015.