

Café com Projetos: lições que podemos aplicar!

Parte 1: Gerenciamento de *Stakeholders*

No dia 5/8 foi realizado o encontro “1º. Café com Projetos”, promovido pelo PMI-DF em parceria com o STJ (acesse a [notícia](#) e o [vídeo](#)). No evento foram discutidos os assuntos “Gestão de *Stakeholders*” (Partes interessadas) e “Gestão de Riscos”, com os palestrantes Mario Trentim e Thomaz Ottoni, respectivamente. Vamos fazer 3 edições do Tome Nota para socializar o conteúdo apresentado nas palestras. Hoje vamos rememorar o que foi dito na palestra “gerenciamento de partes interessadas” e aprofundarmos com mais algumas dicas.



Mario Trentim trouxe uma reflexão sobre o gerenciamento dos *stakeholders*: que os projetos são executados por eles e para eles – numa ação coordenada pelo gestor de projetos. Logo, a **identificação** e o **engajamento** das partes interessadas são fatores críticos de sucesso ou fracasso, o que, em outras palavras, significa dizer que o projeto terá efetividade se as suas entregas forem úteis para os *stakeholders*. Trentim trouxe também algumas ferramentas para a **identificação** e **análise de interesse** dos envolvidos, enfatizando que o projeto gera valor com o alcance de suas expectativas.

Do que se trata?

Partes interessadas são todas as pessoas, empresas e instituições que impactam ou são impactadas pelo projeto, de forma direta ou indireta, onde cada um tem grau diferente de influência, fazendo com que seja necessário classificar essas partes interessadas de modo a dar a devida atenção a cada uma, de forma particularizada.

Os *stakeholders*-chave são aqueles impactados diretamente pelo projeto ou que têm um alto grau de influência sobre a iniciativa. Toda sociedade será afetada pelo desenvolvimento de um sistema de Admissibilidade de Recursos, pela agilidade de julgamento de processos que ele trará, ou uma nova legislação pode tornar os trâmites mais morosos e, com isso, colocar todo o projeto a perder, são bons exemplos de *stakeholders*-chave.

E como esses *stakeholders* podem ser tanto internos como externos, não deixe de considerar o poder legislativo, advogados, recursos humanos qualificados, orçamento e tecnologia. Lembre-se de que toda iniciativa tem ao menos um *stakeholder*-chave, e saber identificá-lo é essencial para que a iniciativa se desenvolva com bastante tranquilidade e segurança.

Como fazer a identificação das partes interessadas?

Passo 1 - Liste todas as possíveis partes interessadas

Mario Tretin indicou que fazer uma sessão de *brainstorming* para listar todas as potenciais partes interessadas no projeto não seria a melhor técnica para este fim, mas que poderia ser posteriormente utilizada. O palestrante indicou uma ferramenta de análise chamada Matriz “**Poder versus Interesse**” que agrupa os envolvidos com base no seu nível de autoridade e de preocupação com os resultados do projeto, onde cada parte interessada é alocada em um dos quadrantes.



Além dessa matriz, buscar opiniões especializadas como da Alta Administração, especialistas no assunto, entidades reguladoras, consultores e com pessoas representantes de grandes grupos, como líderes de associações.

Fazer pesquisas de mercado (*benchmarking*), conversar com o cliente direto e envolver o maior número de pessoas possível para compreender a extensão total dos públicos envolvidos também são mais efetivos que o *brainstorming*.

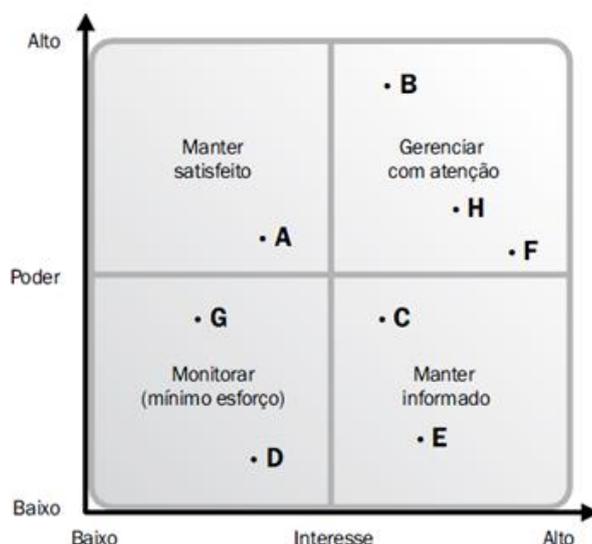
Entenda os interesses de cada stakeholder

Com a lista de partes interessadas formada, procure entender quais são os interesses de cada um a respeito do projeto. Nesse momento é importante pensar nos vantagens e desvantagens que cada um pode ter, se algum *stakeholder* pode prejudicar a iniciativa, relacione também. É o caso de um político influente que pode não querer a entrada na pauta legislativa de projeto de lei que agiliza os tramites processuais, por exemplo. Absolutamente todas as possibilidades devem ser exploradas para que você consiga conhecer profundamente quem são seus *stakeholders*-chave e como tratá-los, a fim de atingir seus objetivos.

Como saber para quem dar maior importância ao longo do desenvolvimento do projeto?

Determinando os respectivos níveis de influência! Você já sabe quem são e o que querem, agora é hora de determinar o nível de influência de cada parte interessada sobre o projeto — e por influência entenda a capacidade desse *stakeholder* de alavancar o projeto ou de paralisá-lo. Você pode inclusive montar um diagrama para entender esse nível de influência, alocando cada *stakeholder* (as letras na figura) no quadrante que adequa seu perfil.

Note que o lado direito do quadrante é onde você deve focar seus esforços de comunicação e relacionamento — em especial no quadrante superior direito, que possui alta influência e alto interesse no projeto. Essas pessoas são as que têm o poder de potencializar seus esforços ou de barrá-los.



Tendo isso em mãos, torna-se necessário desenvolver um plano de ação para cada um deles: como você vai conversar com esses *stakeholders*, como vai obter seu apoio, que tipo de riscos cada um pode trazer ao projeto e como mitigá-los? E se por acaso o inesperado acontecer, como sairá de uma situação de conflito com as partes interessadas mais influentes? Veja que aqui você precisará, mais do que nunca, de duas competências essenciais ao gerente de projetos: comunicação e negociação. O segredo é se manter sempre à frente da sua equipe e evitar embates desnecessários, mantendo um diálogo aberto com todas as partes interessadas.

Trentin destacou a lista das partes interessadas deve ser revista periodicamente, pois quanto maior o número de *stakeholders* identificados e gerenciados, melhor será o planejamento e a aceitação da entrega do projeto.

Busque o engajamento

Você identificou e analisou os envolvidos em seu projeto, quem deve ser o definidor de requisitos, aprovador das entregas e todos os que devem tomar conhecimento da evolução do seu projeto. O próximo passo é o engajamento, pois, segundo Trentin, o objetivo final do gerenciamento de projetos é envolver e engajar as partes interessadas para que o projeto gere valor para todos eles. Sobre esse tema, falaremos num próximo Tome Nota!



E no STJ, como funciona?

Na MGSTJ é destacada a importância do envolvimento das partes interessadas desde a iniciação. No termo de abertura do projeto devem ser listadas as partes interessadas, suas expectativas e responsabilidades. Para saber mais, consulte a MGSTJ clicando [aqui](#).

Dica de vídeo

As pessoas resistem a mudanças? Isso não é óbvio? (6:13) – Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=QygTmd3tavg>.



Se você tem uma sugestão de tema para o Tome Nota, escreva para projetos@stj.jus.br

Editorial - Tome Nota n. 16

Texto: Valéria Ferraz Guimarães

Revisão: Ana Cláudia de Almeida Abreu Faria, Elaine Nóbrega Borges, Leonardo Barros Veríssimo, Rogério Cysne Araújo, Wilmar Barros de Castro.