

Projetos Bem Sucedidos Dependem dos Stakeholders

dezembro 14, 2009 by Paul Campbell Dinsmore

Stakeholders são aqueles indivíduos positivamente ou negativamente afetados pelas atividades ou resultados finais de um projeto. Eles têm algo a ganhar ou a perder: têm direitos ou interesses no projeto. Isso envolve as pessoas que trabalham no projeto, aqueles que o influenciam e os que serão impactados por ele.

O que é Administração de Stakeholders e porque se preocupar com isso?

A administração de Stakeholders é uma abordagem estruturada voltada à compreensão da influência exercida pelos participantes, patrocinadores e supervisores do projeto, e ao subsequente planejamento para se influenciar cada um dos envolvidos. A palavra chave aqui é “estruturado”, em contrapartida à utilização da abordagem meramente intuitiva. Embora os stakeholders de um projeto venham sendo sempre administrados de uma forma ou outra, a administração estruturada de stakeholders permite uma visualização global de tudo o que se precisa fazer para influenciar todos os formadores de opinião.

A falta de uma sistemática para lidar tanto com os participantes diretos quanto os demais stakeholders que atuam por trás dos panos, é um convite aberto para o desastre. Mais cedo ou mais tarde, alguém lançará sobre a mesa do projeto um obstáculo inesperado. No mínimo, esse obstáculo implicará em voltar atrás, fazer re-trabalho e lidar com muitos conflitos.

Quem são os Stakeholders?

Dizem que os astronautas da NASA adicionaram as seguintes palavras: “...e o traremos são e salvo de volta à Terra” ao objetivo inicialmente exposto pelo Presidente Kennedy, referente ao Projeto Apollo. O Presidente Kennedy havia se limitado inicialmente a dizer “Antes do final desta década, colocaremos um homem sobre a lua.”

Certamente o astronauta Neil Armstrong se sentiu um stakeholder importante no Projeto Apollo. Algumas pessoas têm mais a perder ou a ganhar do que outras, exatamente como o porco e a galinha na produção de bacon e ovos: sem sombra de dúvidas o comprometimento do porco é maior. A seguir listamos alguns stakeholders com diferentes envolvimento.

Campeões ou Patrocinadores - Os membros deste grupo são, em parte, responsáveis pela existência do projeto. São eles que geralmente iniciam o movimento e estão interessados em ver o projeto atingir o estágio operacional. Exemplos são os investidores, diretores, a alta gerência, clientes (externos ou internos) e políticos (municipais, estaduais ou federais).

Participantes - Este grupo realiza as tarefas do projeto. Os papéis da equipe se relacionam ao projeto em si. Geralmente não estão presentes na fase inicial de conceituação e provavelmente não seguirão para a fase operacional. Alguns papéis chaves são: o Gerente do Projeto, os membros da equipe, fornecedores, empreiteiros, especialistas e agências reguladoras.

Stakeholders Externos - Embora não estejam envolvidos diretamente, podem sofrer com os “efeitos colaterais” do projeto. Em outras palavras, eles podem ser afetados pelo projeto à medida que este se desenrola ou pelo seu resultado final, uma vez implementado. Eles também podem influenciar o traçado do projeto. Exemplos de stakeholders externos são: ambientalistas, líderes de comunidade, grupos comunitários, a mídia, e familiares dos integrantes do projeto.

Quais os passos para a Administração bem sucedida de Stakeholders?

Apesar da intuição ser importante para lidar com stakeholders, uma abordagem passo a passo é recomendada para assegurar que todos os fatores relevantes sejam considerados. Segue uma sugestão da sequência de atividades para garantir que os stakeholders sejam administrados adequadamente:

1 . Identifique e colete informações preliminares sobre os stakeholders. Faça uma lista de todos que reivindicam parte do resultado do projeto. Isto inclui os campeões, os participantes e os stakeholders externos. Lembre-se de que os stakeholders devem ser identificados como pessoas, não apenas como departamentos ou grupos.

2 . Analise o provável comportamento dos stakeholders e/ou impacto em potencial. Até que ponto os stakeholders podem causar impacto no projeto? E até que ponto seu comportamento pode ser influenciado? Aqui está uma forma simples de classificar stakeholders:

a = stakeholders que podem ser fortemente influenciados

b = stakeholders que podem ser influenciados moderadamente

c = stakeholders que podem sofrer pouca influência

Os Stakeholders podem ser classificados também pelo grau de impacto sobre o projeto:

d = stakeholders que exercem forte impacto sobre o projeto

e = stakeholders de médio impacto sobre o projeto

f = stakeholders de baixo impacto sobre o projeto

3 . Planeje como deve lidar com cada stakeholder. O planejamento de como lidar com stakeholders deverá ser feito “sob medida” em função das seguintes perguntas:

- Quem deve interagir com o stakeholder?
- Qual o melhor “timing” para fazê-lo?
- Qual o objetivo ou posição verbalizada pelo stakeholder com relação ao projeto?
- Qual a provável agenda oculta do stakeholder?
- Quais as influências exercidas sobre o stakeholder?
- Quais as abordagens que devem ser usadas?

As respostas a essas perguntas fornecerão as informações necessárias para se elaborar as táticas para lidar com os stakeholders. Para cada stakeholder, é preenchida uma ficha pela gerência do projeto, listando as características básicas, o responsável pelo acompanhamento do stakeholder, as ações e iniciativas a serem tomadas e os respectivos prazos para sua realização.

4 . Implante e mantenha a estratégia. Esta fase demanda a execução de atividades específicas: por exemplo, assegurar-se de que ações específicas, partes responsáveis e datas sejam formalmente estabelecidas; ajuste da estratégia de implementação de acordo com as necessidades; implementação da estratégia de acordo com a importância relativa dos stakeholders (ex.: maior ênfase num número menor de stakeholders que tenham grande impacto sobre o projeto, esforços normais sobre um grupo intermediário e atenção moderada sobre aqueles de menor impacto).

Conclusão

A administração bem sucedida de stakeholders exige uma abordagem estruturada para lidar com as partes que têm algo em jogo num determinado projeto. Isso quer dizer que os campeões, participantes e stakeholders externos precisam ser administrados usando uma abordagem passo a passo. A administração estruturada de stakeholders aumenta a probabilidade de sucesso em projetos e diminui as chances de surpresas indesejáveis.

Autor:

Paul Campbell Dinsmore, PMP, Fellow do PMI, conferencista internacional e presidente da Dinsmore Associates.

Published in : [Gerenciamento de projetos](#)