GESTÃO DE PROJETOS

AULA 1

Prof. Fernando Eduardo Kerschbaumer

CONVERSA INICIAL

Olá! Estamos iniciando nossa disciplina de Gestão de Projetos, e precisamos compreender, além dos conceitos básicos sobre gestão, as características específicas de projetos, diferenciando projetos de operações e interpretando a importância deste tema na atualidade.

A Gestão de Projetos é bastante utilizada em diversos segmentos organizacionais, uma vez que a interpretação de resultados e a medição de desempenho se tornam mais claras quando são tratadas com estes conceitos.

Nesta primeira aula vamos abordar os aspectos introdutórios sobre Gestão de Projetos, revisando o que este tema representa, conversando sobre o plano de projeto e produto, trazendo à tona o perfil do profissional gestor de projetos, além de destacar a Associação Internacional de Gestão de Projetos (IPMA – *International Project Management Association*) e o envolvimento dos *stakeholders* (partes interessadas) para o desenvolvimento do projeto.

Bons estudos!

CONTEXTUALIZANDO

Para dar início aos nossos estudos, vamos abordar algumas situações comuns nas organizações, nas quais perceberemos que muitas das atividades não são rotineiras e demandam esforços específicos, com prazo e custo delimitados – e que, portanto, devem ser gerenciadas de maneira criteriosa para garantir que os objetivos propostos sejam atendidos.

Um exemplo prático para ilustrar é a matéria publicada pelo jornal *Valor Econômico*, em 01/10/2015. Leia o texto “Heineken investe R$ 150 milhões em nova linha de produção em SP”, disponível em <http://www.valor.com.br/empresas/4252192/heineken-investe-r-150-milhoes-em-nova-linha-de-producao-em-sp>.

Após a leitura e uma breve análise de seu conteúdo vamos identificar que, em seu dia a dia, a Heineken está direcionada a controlar suas operações produtivas, constituídas por processos cíclicos e repetitivos, onde os recursos já instalados e disponíveis na organização são planejados e utilizados com a finalidade de obter os melhores resultados de aproveitamento.

No entanto, a empresa se deparou com uma demanda de projeto – ou seja, algo que foge à sua rotina operacional – que levou a serem feitos

esforços para que as atividades fossem realizadas e esses novos objetivos fossem atendidos.

Para a realização dessas atividades é necessário interpretar o novo, buscar respostas para uma situação única e exclusiva, que não irá se repetir. As dificuldades tornam-se maiores e, como o investimento é bastante elevado, devem-se adotar meios para evitar falhas no desenvolvimento das ações.

Este é um exemplo do contexto da gestão de projetos, empresas que possuem suas atividades rotineiras e encontram demandas específicas em determinados momentos. Outras organizações não possuem rotina, apenas trabalham com projetos – a exemplo das construtoras, que a cada obra estão atendendo um projeto específico, com início meio e fim, o qual deve ser entregue dentro de um prazo determinado, com custo e atividades definidos.

TEMA 1 – GESTÃO DE PROJETOS

Ao pesquisar a palavra *projeto* em diversos dicionários, logo evidenciamos que este termo se refere a tracejar ou esboçar um trabalho ou algo que se pretende realizar. A palavra é facilmente comparada aos termos *proposta* ou *planejamento*, pois tem a conotação de algo descrito e detalhado, como plano para uma execução.

A etimologia da palavra *projeto* apresenta a sua origem no latim *projectu* que corresponde a “lançado a diante”, ou seja, “ideia que se forma de executar ou realizar algo no futuro; plano, intento, desígnio”; “empreendimento a ser realizado dentro de determinado esquema”. O PMBOK (2004) define *projeto* como um esforço temporário com ponto de início estabelecido e com objetivos definidos para produzir um produto.

Uma definição rápida sobre *projetos* apresenta que são eventos temporários, com começo, meio e fim previamente conhecidos, cujo objetivo é a entrega de um resultado único (Maximiano, 2011, p. 73).

Já *gestão* é apresentada como sinônimo de gerenciamento ou administração, que compreende a aplicação de técnicas para a obtenção de resultados para a própria organização e para os clientes, através do estabelecimento de metas, da operacionalização e do controle pelos colaboradores envolvidos (Chiavenato, 2014).

Chiavenato complementa ainda que o administrador desempenha diversos papéis, e que a importância de sua atuação vai além de supervisionar

pessoas, recursos e atividades. Ele não somente planeja, organiza, dirige e controla, mas tem a tarefa de garantir a condução da organização ao sucesso.

Ainda, a etimologia apresenta que “a palavra administração vem do latim *ad* (direção para, tendência) e *minister* (subordinação ou obediência) e significa aquele que realiza um a função abaixo do comando de outrem, isto é, aquele que presta serviço a outro” (Chiavenato, 1997, p. 12).

Ao longo do tempo as teorias da administração desenvolveram técnicas para planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades organizacionais, buscando um racionalismo maior para a obtenção de resultados (Chiavenato, 2014, p. 65).

O resultado destas técnicas nos apresenta a ferramenta PDCA, que é utilizada para a análise e a melhoria dos processos organizacionais, e que também contribui para gerar eficácia nos trabalhos em equipe. *PDCA* é a sigla para os termos em inglês correspondentes a *plan* (planejar), *do* (executar), *check* (monitorar ou verificar) e *act* (agir). O PDCA foi desenvolvido para a gestão da qualidade, mas pode ser realizado para qualquer atividade de gestão organizacional (Lu, 2015, p. 130).

Somando estes conceitos, temos a gestão de projetos, que não se diferencia amplamente da gestão de operações, pois utiliza das mesmas técnicas. No entanto, algumas características serão apresentadas ao longo de nossos estudos, que demonstrarão a importância do gerenciamento por projetos, bem como a amplitude de sua utilização.

A Gestão de Projetos é também considerada um estilo de coordenação de trabalho em que o modo de organizar o trabalho e as pessoas e de gerenciar as atividades busca assegurar que o projeto seja concluído com sucesso (Newton, 2011, p. 2).

Saiba mais

Assista ao vídeo “Resumão - Conceitos fundamentais do gerenciamento de projetos”, disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=9mCQORwPY-A>.

Certamente ainda não está muito claro o que de fato são projetos. Nas teorias da administração, a maioria dos exemplos cita operações ou processos que se repetem continuamente (em ciclos), em que o PDCA tem todas as suas etapas sendo realizadas constantemente.

Para esclarecer ainda mais, devemos buscar diferenciar os projetos dessas operações, e compreender que algumas atividades devem ser tratadas com começo meio e fim bem claro e definido, permitindo o entendimento dos resultados específicos daquela realização.

As operações são rotineiras, realizadas diariamente, dando suporte à organização, seus negócios e sistemas, sem um prazo para acabarem definitivamente, enquanto os projetos são realizados de maneira única e exclusiva, com toda a sua abrangência sendo conhecida a partir da estruturação de seu início, meio e fim.

A tabela abaixo permite compreender melhor as semelhanças e diferenças, pois os elementos fundamentais da gestão são os mesmos, enquanto os itens que representam duração, produto, recursos e foco se diferem.

Tabela 1 – Semelhanças e diferenças entre projetos e operações

	projetos	**operações**
funções equivalentes	• planejamento, execução e controle visam os objetivos da organização; • a execução é feita por pessoas; • são limitados àquilo que se tem de disponibilidade de recursos.	
duração	temporários	contínuos
produtos	exclusivos	repetitivos
recursos	delimitados para cada projeto	definidos por função organizacional
foco	expansão do negócio	manutenção do negócio

Fonte: <www.escritoriodeprojetos.com.br>.

Como exemplos de operações, podemos indicar a fabricação de produtos dentro de uma empresa, o que ocorre continuamente durante um longo período de tempo. Também é outro exemplo a contabilidade da empresa, que do início até o fim da vida da empresa é realizada continuamente. Por mais que estas operações não sejam exatamente iguais ao longo da vida da empresa, elas são repetitivas e não possuem um fim pré-definido.

Já os projetos, geralmente ocorrem como decorrência de pelo menos um dos seguintes itens: demandas de mercado (inovações para fazer frente aos concorrentes), necessidades dos clientes, avanço tecnológico (surgimento de novas tecnologias o impulsionam, para a empresa não ficar para trás), requisitos legais (lançamento de novas leis), estratégia organizacional (lançamento de novos produtos no mercado).

Ao tratarmos de projetos, temos como exemplos a implantação de uma nova fábrica ou de uma nova linha de produção, a implantação de um software, a adoção de uma nova ferramenta da qualidade, a construção de um prédio, a criação de um novo produto, contratos de licitação, atividades realizadas por ONG´s (onde o recurso deve ser destinado a uma condição previamente determinada) e até mesmo situações mais simples, do cotidiano do indivíduo, como emagrecer ou realizar um curso.

Saiba mais

Assista ao vídeo “Qual a diferença entre projeto e processo?”, disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=vD8eDkERjX0>, que detalha a diferença entre projetos e processos ou operações.

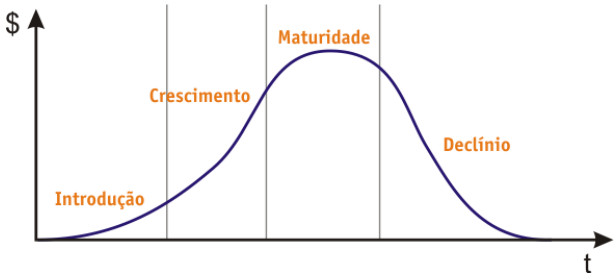
Assim, vamos perceber ao longo de nossos estudos que a gestão por projetos pode trazer diversos benefícios às organizações, uma vez que possibilita um melhor direcionamento de recursos e um maior controle sobre aquilo que teremos de retorno dos investimentos.

TEMA 2 – PLANO DE PROJETO E PRODUTO

Assim como identificamos as diferenças entre os projetos e as operações nas organizações, também teremos que compreender que o plano de projeto e o plano de produto são elementos distintos, que devem ser tratados levando em conta suas características específicas.

Para compreender as diferenças das duas situações, é necessário que tenhamos ciência do contexto da organização, de seus objetivos, seu papel no jogo estratégico, as oportunidades e ameaças que a permeiam, e também sobre o ciclo de vida tanto dos produtos quanto das atividades organizacionais. Observe a imagem a seguir.

Figura 1 – Ciclo de vida do produto

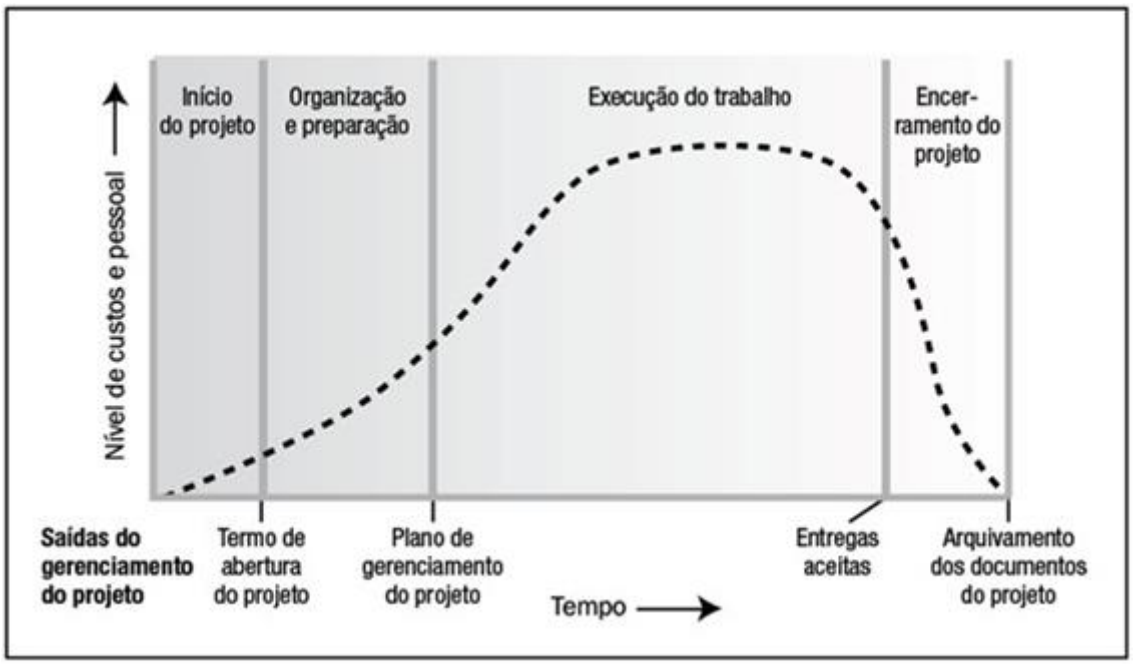


Fonte: <pt.wikipedia.org>

O ciclo de vida do produto representa sua trajetória ao longo das fases de venda do produto. A imagem acima representa este ciclo, onde temos a introdução, o crescimento, a maturidade e o declínio, que são fases que permitem ao gestor interpretar as ações que devem ser tomadas dentro do planejamento estratégico para garantir os resultados da organização.

Já o ciclo de vida de projetos demonstra as fases que o projeto passa desde seu início até a finalização ou término, representando os conjuntos de atividades que estão relacionadas para conduzir à conclusão do projeto ou das entregas necessárias para a conclusão deste, como demonstra a figura a seguir.

Figura 2 – Ciclo de vida do projeto



Fonte: <www.artia.com>

A representação deste ciclo pode ser observada na figura, onde se evidencia que o projeto possuía as fases do PDCA (planejamento, execução,

monitoramento e controle) e também início e término bem definidos, o que gera a característica de temporariedade que será abordada em nossa segunda aula. As entregas do projeto e sua finalização compreendem a principal diferença que se observa entre projetos e operações nas organizações.

Para uma visão ainda mais clara desta característica dos projetos, vamos analisar a figura abaixo, que demonstra claramente o início e o término do projeto, e a sequência de ações de gerenciamento do projeto, onde – após o início – temos a fase de planejamento e quando – devidamente planejado o projeto – sua execução é iniciada. Durante a execução ocorrem o monitoramento e o controle, gerando ações sobre as falhas, corrigindo a execução ou o planejamento, de acordo com a origem destas falhas. Ao concluir a execução de acordo com o planejado, seguem as entregas e encerramento do projeto.

Figura 3 – Execução do projeto



Fonte: http://nosnaweb.wordpress.com

Os resultados finais do projeto dependem do planejamento, que está inserido neste contexto do ciclo de vida e influencia as demais fases apresentadas, sendo uma das principais preocupações do gestor.

Partimos da situação de que cada projeto é único; desta forma, por mais que possamos utilizar como base as partes de outros projetos, não teremos a facilidade de encontrar um planejamento totalmente pronto para ser usado como referência. Surge o desafio para o gestor de projetos, conseguir estruturar todo o projeto com as estimativas e devidas margens de erro, para assegurar que o resultado final fique de acordo com o que se pretende atingir.

Não se pode confundir o plano de projeto com o plano de produto. O primeiro refere-se ao planejamento de todas as etapas de execução para se obter um resultado desejado, enquanto o segundo compreende o estudo e as determinações de características para que um produto venha a atender as necessidades e desejos dos consumidores.

Uma condição interessante é que o plano do produto pode estar ligado a um projeto. Para exemplificar isso, uma indústria decide implantar uma nova unidade e, para tanto, desenvolve o projeto para essa implantação, que vai envolver desde instalações, até obras de infraestrutura, maquinários, e uma série de outros itens.

Nesta unidade, a indústria deve produzir um produto novo, cujo planejamento vem sendo desenvolvido em paralelo ao projeto da fábrica, pois depende desta estrutura para poder ser produzido posteriormente. O plano do produto deverá envolver as especificações, a concepção do produto, levantamento de dados no mercado, análise, dentre outras etapas.

Embora os planos possuam características similares de investigação e planejamento, as metodologias aplicadas são distintas. O produto geralmente é menos abrangente do que um projeto, mas acaba também dependendo de muitas variáveis do mercado, devendo ser tratado criteriosamente.

Como exemplo de plano de projeto, temos a implantação de software em uma organização. No passado, muitas falhas ocorriam nestes serviços, pois as estimativas de desenvolvimento e implantação acabavam não sendo atendidas em acordo com os contratos, gerando custos às partes envolvidas.

Um bom planejamento, no exemplo acima, deve contemplar item a item todas as tarefas necessárias para que o software seja adaptado e implantado para o cliente, permitindo enxergar como o processo ocorrerá ao longo do tempo.

TEMA 3 – GESTOR DE PROJETOS: COMPETÊNCIAS E HABILIDADES

Com os conceitos básicos da gestão de projetos, já começamos a visualizar um pouco das dificuldades enfrentadas pelo gestor de projetos, uma vez que ele sempre lidará com uma situação nova e não rotineira. Suas principais atribuições envolvem planejar, executar e acompanhar o projeto. São específicas as habilidades e competências necessárias a este profissional que

deve se dedicar a cumprir os prazos, custos e escopo do projeto, envolvendo e motivando as pessoas que contribuem para as tarefas.

É uma função multidisciplinar, ou seja, não envolve uma única linha de formação. Portanto, o profissional pode vir de diversas áreas, desde que possua as características necessárias ao projeto, que envolvem a facilidade de adaptação, a negociação, a rigidez de controle para cumprir escopo, tempo e custo do projeto, tudo com uma visão de qualidade.

A responsabilidade do gestor de projetos é entregar todos os componentes do projeto, podendo ser uma atribuição em tempo integral, ou para determinada situação, variando a cada projeto (Newton, 2011, p. 3).

O PMBOK apresenta como responsabilidade do gestor de projeto, nove áreas de conhecimento em projetos: gestão do escopo; do tempo; dos recursos humanos; das aquisições; da qualidade; dos custos; das comunicações; dos riscos; da integração. Estas áreas correspondem aos itens fundamentais que o gestor terá como atribuição, o que justifica considerar a função como multidisciplinar, indicando que ele deverá seguir um protocolo de ações para executar as tarefas de acordo com uma metodologia de gestão de projetos.

Em resumo, podemos dizer que o gestor de projetos aplicará estas nove áreas do conhecimento para estabelecer o escopo do trabalho, planejar, determinar os recursos a serem utilizados, obter os recursos a serem alocados, para então gerenciar a execução e conclusão das tarefas, monitorando e contornando os riscos ou problemas, além de utilizar um conjunto de comunicações e habilidades pessoais (Newton, 2011, p. 3).

Para a IPMA Brasil (*International Project Management Association* – Associação Internacional de Gerenciamento de Projetos), o gestor de projetos deve ter, além de competências relacionadas a procedimentos e métodos, gerenciamento geral e competências organizacionais, um conjunto de atitudes pessoais que incluem: comunicação; iniciativa; autocontrole; integridade; resolução de conflitos; visão sistêmica; lealdade, solidariedade; liderança.

Ainda, deve prezar pela melhoria contínua e busca pela excelência, motivar, gerar e disseminar conhecimento; ter um excelente relacionamento interpessoal; e ser criativo e inovador, tanto em métodos como em processos.

Na construção de sua marca pessoal, o gestor de projetos deve se preocupar com 11 fatores importantes: empatia com o cliente; habilidade de gestão e liderança; capacidade para lidar com o estresse; respeito pelas

pessoas; dinamismo; positivismo; habilidade de formar *networking* (redes de relacionamento); sensibilidade política; senso de humor; sensibilidade ao ambiente e adaptação de seu estilo à situação (Newton, 2011, p.128-129).

Não existe um estilo único ou ideal para os gestores de projetos. Eles variam entre diferentes pessoas, bem como de acordo com cada situação. No trato das habilidades de gestão e liderança, a tabela a seguir (Carvalho, 2012, p. 88) nos esclarece alguns dos requisitos no dia a dia do gestor de projetos.

Tabela 2 – Habilidades na gestão de projetos

Habilidades de gestão	Habilidades de liderança
■ Definir funções e responsabilidades de equipe/individuais e preparar uma estrutura organizacional de projeto apropriada. ■ Mobilizar a equipe de projeto. ■ Introduzir novos membros na equipe. ■ Avaliar habilidades necessárias para as tarefas. ■ Atribuir tarefas adequadas aos membros da equipe e definir objetivos individuais. Oferecer níveis necessários de suporte individual (com base em tarefas alocadas *versus* competências individuais e motivação). ■ Definir prioridades. ■ Oferecer oportunidades de aprendizagem para os membros da equipe. ■ Definir o processo de gestão para uma equipe de projetos (por exemplo, controles, níveis de autoridade delegados, prestação de contas e coleta de informações, escalada, tomada de decisão, reuniões etc.). ■ Motivar a equipe de projetos. ■ Resolver conflitos e questões referentes à equipe e ao projeto. ■ Oferecer feedback do desempenho e orientação. ■ Avaliar, gerenciar o desempenho e recompensar apropriadamente os gestores de projetos e outros membros do projeto. ■ Garantir a qualidade dos *deliverables*. ■ Oferecer habilidade de gestão de projetos e proporcionar controles de projetos e processos de gestão apropriados.	■ Estabelecer a visão e a estratégia do projeto. Criar uma visão compartilhada com a equipe. Posicionar o projeto em um contexto mais amplo. ■ Definir e modelar o estilo de comportamento desejado da equipe de projetos (por exemplo, níveis de energia, estilos de interação etc.). ■ Motivar a equipe de projeto. ■ Adaptar o comportamento a cada situação. ■ Criar um ambiente que extraia o melhor dos membros da equipe de projetos e em que eles possam entregar resultados de modo seguro e produtivo. ■ Influenciar a ampla comunidade de *stakeholders* para facilitar a entrega do projeto. ■ Incentivar os membros da equipe a se desenvolverem, sem colocá-los em situações de risco ou fracasso excessivo. Oferecer espaço para que os membros da equipe aprendam. ■ Ouvir, aconselhar e treinar os membros da equipe de projetos. ■ Adaptar o estilo à situação – do autocrata diretivo ao facilitador voltado para o consenso.

Com todas as características apresentadas, o que se percebe é que não há um perfil específico para o gestor de projetos, mas uma busca por diferentes conhecimentos que se complementem e promovam um direcionamento às entregas das tarefas do projeto.

Saiba mais

Assista ao vídeo “Videocast – O Perfil Profissional do Gerente de Projetos”, disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=Pa4pFoMadrE>, que enfatiza o perfil profissional do gerente de projetos.

Gerenciar projetos é um grande desafio e cada projeto possui suas particularidades. O bom gestor de projetos conseguirá dirigir projetos em diferentes áreas de negócio, pois, detendo as competências e habilidades essenciais, terá a capacidade de se adaptar aos diferentes objetivos e contextos de projetos.

TEMA 4 – IPMA – *INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION*

A *International Project Management Association* (IPMA) (Austria, 1965), é a primeira instituição de estudo e desenvolvimento do gerenciamento de projetos. Surgiu da necessidade de regularizar a execução de projetos devido a diversos problemas que vinham sendo identificados já na década de 1950 (Valeriano, 2015, pg. xxiii). O PMI (*Project Management Institute* – EUA, 1969), também surgiu em decorrência dessas necessidades (o que será visto na Aula 2). Ambas as instituições são representadas no Brasil e possuem inúmeras contribuições para a melhoria e padronização das práticas de gestão de projetos.

A IPMA possui diversas atribuições, como a promoção de congressos, simpósios, cursos e várias atividades conexas. Ela e outras instituições promoveram o credenciamento em gerenciamento de projetos, e com isso é uma das responsáveis pelo fornecimento de um título de certificação, que promove reconhecimento e apoio à profissão (Valeriano, 2005, p. 54).

Em 2004, a ABGP (Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos), então credenciada ao IPMA no Brasil, que foi criada em 2001, editou dois documentos básicos (Valeriano, 2005, p. 55): o Referencial Brasileiro de Competência em Gerenciamento de Projetos (RBC), o equivalente ao *International Competence Baseline* da IPMA (Ajustado e adaptado ao contexto brasileiro); e os Procedimentos para Certificação em Gerenciamento de Projetos ABGP/IPMA, com detalhes sobre o credenciamento, incluindo os conhecimentos, experiências e atitudes pessoais exigidos.

O desenvolvimento de métodos sistemáticos, promovido pelo credenciamento dos profissionais e referenciado em diversos livros e treinamentos, tem elevado os padrões e dado consistência à gestão de projetos (Newton, 2011, p. xiii).

Em 2010, houve o afastamento da ABGP, e foi possível organizar uma operação consolidada, em parceria com a IPMA global, que é responsável pelo sistema de validação disponível em mais de 50 países. Com isso, o Comitê Independente de Certificação foi autorizado a operar para a implantação do sistema de certificação da IPMA no Brasil (<ipmabrasil.org>).

As seguintes atribuições são relacionadas no site da IPMA: padronização e normas para profissionais; certificação para profissionais de gerenciamento de projetos; certificação alinhada à carreira profissional; padrões de medições de competência; educação, treinamento e

desenvolvimento; pesquisa e desenvolvimento; educação e treinamento; publicações; *networking*; eventos e congressos; selos de alinhamento.

- **Missão IPMA:** Reconhecimento da profissão na área de gestão por meio de certificações para gerente de projetos, premiações de grupos de excelência na área e também pesquisas de sucesso.

  Buscamos promover publicações variadas sobre gerenciamento de projetos e organizar eventos internacionais de grande peso no mercado.
- **Visão IPMA**: Certificar-se que o gerenciamento de projetos seja reconhecido e usado como o melhor caminho de cumprir os objetivos em todos os setores: industriais, governamentais, terceiro setor e comunidade. (IPMA Brasil, S.d.).

É importante ressalvar que a certificação não é obrigatória para a atuação profissional, porém, os requisitos e conhecimentos solicitados amparam e qualificam o profissional, tornando-o mais desejado pelo mercado.

Curiosidade

Visite o site da IPMA Brasil (ipmabrasil.org) e navegue no item "Certificação", para compreender melhor sobre as exigências e as possibilidades para o profissional de gestão de projetos.

TEMA 5 – GESTÃO DE *STAKEHOLDERS* – PARTES INTERESSADAS

As partes interessadas, ou *stakeholders,* são as organizações ou indivíduos que estão envolvidos, de alguma maneira, nas atividades do projeto. Estes influenciam nos objetivos e resultados e têm seus interesses afetados pelos resultados conquistados pelo projeto (PMBOK – PMI, 2004, pg. 24).

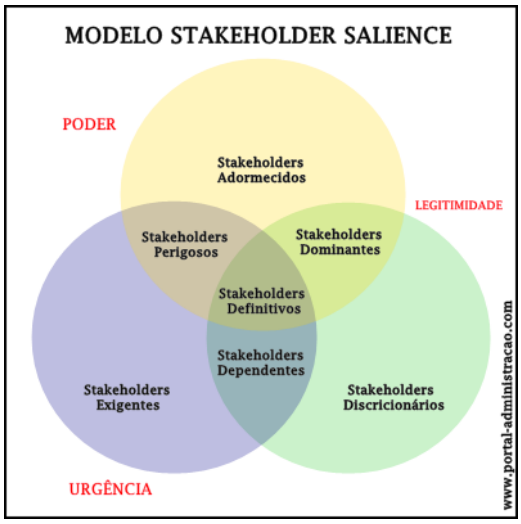
Embora o termo *stakeholder*, por seu significado, não corresponda exatamente às definições de partes interessadas, o termo é comumente aplicado no Brasil em diversos materiais e eventos sobre gestão de projetos. O termo aplicava-se aos grandes líderes de empreendimentos comerciais, industriais e financeiros, pois estes concentravam os poderes de decisão sobre a condução das organizações (Valeriano, 2015, p. 67).

A expressão correta a ser utilizada é "parte interessada", que possui grande abrangência e por convenção substitui os demais termos utilizados, como *stakeholders* e partes envolvidas (Valeriano, 2015, p. 66).

A relação do gestor de projetos com as partes interessadas é delicada. O gerente deve reconhecer a importância dos envolvidos, que devem colaborar com atividades específicas do projeto – recursos, materiais ou políticas – que influenciarão nos resultados (Carvalho Junior, 2012, p. 119).

O modelo abaixo, proposto por Mitchel, Agle e Wood, define que os *stakeholders* devem ser classificados de acordo com poder, legitimidade e urgência, para que se possa definir sobre os interesses que serão priorizados.

Figura 4 – Classificação dos *stakeholders*



Fonte: <www.portal-administracao.com>

Este modelo apresenta a classificação dos *stakeholders* de acordo com os elementos da tabela abaixo, retirada do texto de Trindade (2011):

Quadro 1 – Tipos de *stakeholders*

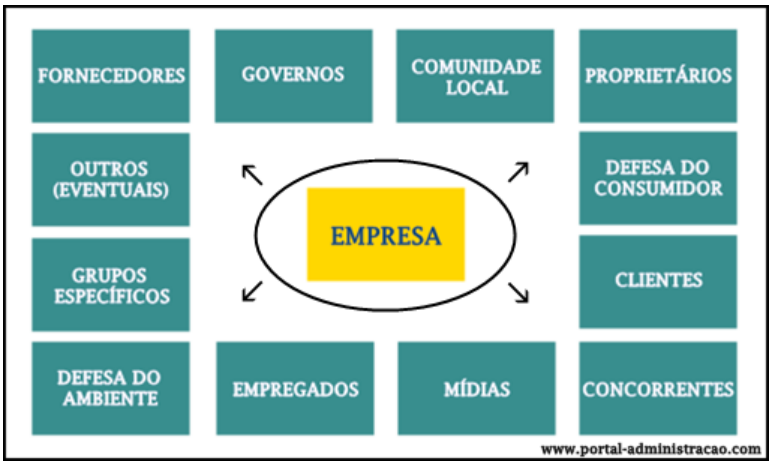
Adormecido: possui poder para impor alguma decisão, mas há pouca interação, pois o seu poder não tem legitimidade ou urgência.
Arbitrário: Não possui urgência, apesar de ter legitimidade. Não tem poder de influenciar a organização. São mais receptivos e envolvidos com a responsabilidade social corporativa.
Reivindicador: Não possui poder ou legitimidade. Consequentemente, não devem atrapalhar a organização. É necessário monitorá-lo, pois tem potencial para obter outro atributo.
Dominante: Espera e recebe muita atenção na organização. Influencia a empresa, pois tem poder e legitimidade.
Perigoso: Não possui poder, urgência e legitimidade. Contudo é possivelmente violento e coercitivo, resultando em um perigo.
Dependente: Depende do poder de outro *stakeholder*. Mesmo tendo alegações legítimas e urgentes, suas reivindicações somente serão levadas em consideração quando outro apresentar ou defender.
Definitivo: Tem poder e legitimidade. Os gestores devem dar prioridade e atenção imediata quando o *stakeholder* definitivo alegar urgência

Fonte: <http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/stakeholder/57278/>.

No planejamento do projeto, a equipe deve envolver todas as partes interessadas, criando um ambiente participativo e fazendo com que todos possam colaborar com informações e experiências, a fim de que os objetivos e o plano fiquem alinhados com as necessidades (Foggetti, 2014, p. 113). Portanto, o produto do projeto é definido de acordo com as necessidades do cliente e de outras partes interessadas, como fornecedores, funcionários, investidores, administração pública, entre outros (Maximiano, 2011, p. 206).

É importante lembrar que, da mesma forma que as partes interessadas devem influenciar de modo positivo o projeto, muitas vezes ocorre o contrário e a influência negativa pode comprometer a execução ou conclusão do projeto nos parâmetros inicialmente esperados. Tanto na gestão de operações, quanto na gestão de projetos, os *stakeholders* aparecem como variações da figura a seguir:

Figura 5 – Variações



Fonte: <www.portal-administracao.com>

Há ainda os acionistas ou proprietários (*shareholders*). O modelo de *shareholders* está relacionado com os acionistas e foi quase exclusivo durante a Era Industrial. O modelo era considerado financeiro, pois os *shareholders* eram os únicos beneficiados economicamente pela organização.

Atualmente, há um modelo considerado de responsabilidade social ou corporativo em que, junto com os clientes e fornecedores, os *shareholders* participarão da divisão do lucro alcançado pela empresa. Isso é um reflexo de que tanto as organizações quantos os projetos estão cada vez mais relacionados ao universo externo (Valeriano, 2015, p. 67).

Saiba mais

Leia o texto "*Stakeholders* – do significado à classificação" <http://www.portal-administracao.com/2014/07/stakeholders-significado-classificacao.html> para entender melhor os detalhes que permeiam esse conceito.

O desafio para o gestor de projetos é envolver todas as partes interessadas balanceando as demandas, as expectativas e a participação, garantindo a condução do projeto em acordo com os objetivos estabelecidos.

TROCANDO IDEIAS

Em nosso fórum, vamos buscar discutir os seguintes temas:

- Quais as diferenças entre projetos e operações?
- O que caracteriza o gestor de projetos como multidisciplinar?
- Qual a importância do IPMA no contexto dos projetos?
- Como os *stakeholders* influenciam e são influenciados pelo projeto?
- Quais os principais desafios do gestor de projetos?

NA PRÁTICA

Acesse <https://brasil.pmi.org/brazil/KnowledgeCenter/~/media/9A4026CD6A9C4A54923701FC6BB851A1.ashx> e leia o caso do Aeroporto Internacional de Denver (Estados Unidos) e, com base no conteúdo e nos materiais já apresentados nesta rota, analise e identifique os itens de que tratamos nesta nossa primeira aula. Quais são as partes interessadas? Identifique a operação e o projeto no contexto do aeroporto. Quais as habilidades e competências aplicadas pelo gestor, e como isso influenciou para o resultado?

FINALIZANDO

Nossa primeira aula já aborda uma série de itens importantes para a formação do nosso conhecimento. Iniciamos lembrando os conceitos de gestão e administração, onde abordamos a importância da condução para que as tarefas sejam executadas de acordo com os objetivos e planos.

Ao apresentar as definições sobre projetos, vimos que há uma diferença básica entre operações e projetos, visto que o primeiro ocorre de maneira

cíclica ou contínua, enquanto o segundo é temporário, único e exclusivo. Estas características dos projetos demandam um maior cuidado na gestão, para garantir que os projetos cumpram escopo, prazo e custo.

Considerando as particularidades dos projetos, abordamos as competências e habilidades do profissional gestor de projetos, que deve ter um perfil muito mais relacionado às áreas de gestão do que propriamente à área técnica que envolve o projeto.

Para esse profissional existem protocolos de atuação com características de padronização e ferramentas que assegurem os resultados. Com isso vem o apoio e as certificações profissionais de entidades como o IPMA. Vimos que embora a certificação não seja obrigatória, esta torna-se muitas vezes um requisito para assegurar as práticas adotadas.

Por fim, chegamos às partes interessadas (*stakeholders*), e compreendemos a demanda e as influências que envolvem os projetos. É importante perceber que os resultados do projeto trarão benefícios e atenderão as necessidades de alguém e, portanto, a participação ativa nos projetos acaba trazendo elementos positivos para o desenvolvimento. No entanto, cuidados devem ser mantidos para evitar as influências negativas.

Estes aspectos introdutórios nos permitem ter uma visão inicial sobre os projetos. Nas próximas aulas vamos compreender outras características que formarão os conceitos sobre a atuação com a gestão de projetos.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, F. C. A. **Gestão de projetos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

CARVALHO JUNIOR, M. R. **Gestão de Projetos: da academia à sociedade**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 5. ed. São Paulo, Makron Books, 1997.

_____. **Teoria Geral da Administração: abordagens prescritivas e normativas**, volume 1. 7. ed. Barueri, Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração: abordagens descritivas e Aplicativas**, volume 1. 2. ed. Barueri, Manole, 2014.

FOGGETTI, C. **Gestão ágil de projetos**. São Paulo, Pearson Education do Brasil, 2014.

LU, L. S. **Prevenção e tratamento de não conformidade**. São Paulo, Pearson Education do Brasil, 2015.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. 2. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

NEWTON, R. O gestor de projetos. 2. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

PMBOK – a Guide to the Project Management Body of Knowledge. 3. Ed. Newtown Square, PA: PMI – Project Management Institute, 2004.

TRINDADE, A. Stakeholder. **Comunidade ADM**, 7 ago. 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/stakeholder/57278/>. Acesso em: 5 out. 2017.

VALERIANO, D. **Moderno Gerenciamento de Projetos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

_____. **Moderno Gerenciamento de Projetos**. 2. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.