

Influências organizacionais

Transcrição

Já falamos que um gerente de projetos deve ter **consciência política e cultural**. Não adianta chegar em uma empresa com o PMBOK debaixo do braço e esperar que conseguirá aplicar de maneira literal tudo o que está descrito nele. É preciso conhecer o ambiente, a empresa, as pessoas e suas relações de poder. Essas são as influências organizacionais que vão impactar diretamente o seu trabalho como gerente de projetos, bem como os projetos em si.

As influências organizacionais atingem os indivíduos e grupos formados dentro de uma empresa, a forma como se relacionam entre si e também com os clientes e outras **partes interessadas** dos projetos.

As partes interessadas são **indivíduos ou entidades, externos ou internos ao projeto, que podem afetar ou ser afetados pelo projeto**, e tenho uma história para ilustrar a questão. Imagine que você trabalha para uma construtora que foi contratada pelo Governo Federal para construir um conjunto habitacional em um terreno que pertence a uma comunidade indígena. Como gerente de projetos alocado nessa construtora e a serviço do Governo Federal, você terá que remover os indígenas que vivem nessa terra para construir o condomínio. Os indígenas e os funcionários do time de obras do condomínio entram em conflito, e isso gera uma grande comoção na internet e na sociedade de forma geral. E essa comoção é causada pela retirada dos indígenas de sua área. Quais são as partes interessadas nesse exemplo? Em seu projeto de construção, você precisa retirar indígenas de uma área com autorização do Governo, para construir um condomínio onde muitas pessoas viverão. Então, as partes interessadas serão: os indígenas, os funcionários do time de obras, o Governo Federal por meio de seus ministérios envolvidos; intuições vinculadas à questão indígena também podem ser partes interessadas, bem como o dono da construtora, a sociedade em geral, incluindo um garoto de 14 anos que fez um comentário em portal de notícias xingando a construtora. Algumas dessas partes têm **interesses positivos**, e outras têm **interesses negativos**.

Essa história foi elaborada para ser propositalmente polêmica e promover reflexão. O que seria positivo e negativo nos interesses? Esses adjetivos se relacionam ao objetivo do projeto. O objetivo, nesse caso, é construir o conjunto habitacional naquela área. Apesar de ser uma área indígena, o Governo pode ter argumentos legais para tirar os indígenas de lá. Os indígenas não querem o sucesso do projeto para continuar ocupando a área, portanto seu interesse é negativo. Já as pessoas que morarão no conjunto quando ele estiver têm interesse positivo, assim como o Governo e a construtora. Talvez a sociedade seja uma parte interessada negativa e a opinião pública geral do Brasil não queria que os indígenas sejam removidos dessa área, pois já sofreram muito. E é possível que essa opinião pública aliada aos indígenas consiga impedir o projeto de ser realizado.

Você, como gerente de projetos, precisa mapear as partes interessadas. Ou seja, saber quais são os indivíduos ou grupos que podem afetar o projeto negativamente ou positivamente. Os que afetam negativamente têm que ser identificados, para que você possa diminuir o possível impacto de uma parte negativa sobre o projeto. Um gerente ou diretor de uma área que não quer ver o seu projeto dar certo, porque isso vai expor sua competência (ou a incompetência dele), é uma parte interessada negativa que precisa ser mapeada.

Existe uma área do conhecimento voltada exclusivamente para as partes interessadas, e vamos vê-la mais profundamente em breve.

Podem ser partes interessadas de um projeto:

- Quem **paga** pelo projeto (no exemplo, o Governo Federal).
- Quem **trabalha** no projeto (os funcionários da obra).
- Quem **recebe o resultado do projeto** (os futuros moradores).

- Quem **percebe o impacto do projeto** (os indígenas e a sociedade como um todo).

O bom gerenciamento das partes interessadas nos ajuda a economizar no projeto, pois **o custo das mudanças é menor no começo do projeto**. E essa economia não é só de dinheiro, mas de tempo e preocupação também. Imagine se o Governo, em conjunto com as construtoras e os líderes da comunidade, encontrar uma área interessante para realocar a comunidade indígena, ou para realocar o projeto. O custo dessa mudança será muito menor se ela for feita antes do início da construção, do que depois de alguns prédios erguidos. Por isso **a interação com as partes interessadas deve ser maior nesta fase e cabe ao gerente reforçar essa interação e levá-las para junto da gestão**, e manter esse engajamento ao longo de todo projeto.

Os benefícios da boa gestão das partes interessadas são:

- Visão mais clara do que precisa ser feito e se será necessário mudar algo logo no início do projeto.
- Redução dos custos com implementação das mudanças.

Essa prática vai de encontro à gestão ágil de projetos, uma tendência do mercado. Esse tipo de gestão coloca as partes interessadas em contato em intervalos menores, mantendo-as informadas do que está sendo construído. Isso é positivo pois, quanto mais cedo um erro for percebido, por exemplo em um protótipo ou teste, mais tranquilo será corrigir esse erro e alinhar o projeto aos interesses das partes. Até a próxima!

