

# GERENCIAMENTO DE *STAKEHOLDERS* EM PROJETOS: UMA VISÃO GERAL

## STAKEHOLDERS MANAGEMENT IN PROJECTS: AN OVERVIEW

Antonio Marcos Neves Esteca\*  
Danilo Martins\*\*  
Felipe Graminha\*\*\*  
Tiago Paulino Coelho\*\*\*\*  
Vinícius Januário Aguiar\*\*\*\*\*

### RESUMO

Com o crescimento da concorrência, as organizações foram impulsionadas a adotarem boas práticas gerenciais para o desenvolvimento de seus projetos. Independentemente dos objetivos envolvidos, os projetos sempre envolvem pessoas, chamadas *stakeholders*, as quais possuem interesses diferentes e contribuem diretamente para o sucesso ou fracasso do empreendimento. Nesse contexto, este trabalho apresenta um estudo introdutório sobre a área de conhecimento Gestão de *Stakeholders*, que foi incluída na última edição de um dos principais guias de gerenciamento de projetos, o *Project Management Body of Knowledge* (PMBoK), com o intuito de enfatizar a importância dessa área para o sucesso dos projetos.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de Projetos, Gerenciamento de *Stakeholders*, PMBoK.

### ABSTRACT

With the growth of competition, organizations have been driven to adopt good management practices for the development of their projects. Regardless of the goals involved, projects always involve people, called stakeholders, who have different interests and contribute directly to the success or failure of the venture. In this context, this paper presents an introductory study on the knowledge area Stakeholders Management, which was included in the latest edition of one of the main project management guides, the Project Management Body of Knowledge (PMBoK), in order to emphasize the importance of this area for the success of projects.

**Keywords:** Project Management. Stakeholders Management. PMBoK.

---

\* Estudo desenvolvido como Trabalho de Conclusão de Curso, sob orientação do Prof. Me. Antonio Marcos Neves Esteca do curso de Bacharelado em Sistemas de Informação da UNIESP-Ribeirão Preto/SP, 2013.

\*\* Graduado em Sistemas de Informação pela UNIESP-Ribeirão Preto/SP. [danilo.martins.jr@gmail.com](mailto:danilo.martins.jr@gmail.com)

\*\*\* Graduado em Sistemas de Informação pela UNIESP-Ribeirão Preto/SP. [felipegraminha@hotmail.com](mailto:felipegraminha@hotmail.com)

\*\*\*\* Graduado em Sistemas de Informação pela UNIESP-Ribeirão Preto/SP. [tiagopc.coelho@gmail.com](mailto:tiagopc.coelho@gmail.com)

\*\*\*\*\* Graduado em Sistemas de Informação pela UNIESP-Ribeirão Preto/SP. [vinicius.sky@hotmail.com](mailto:vinicius.sky@hotmail.com)

## **Introdução**

As organizações enfrentam um ambiente de forte concorrência de mercado provocada pela globalização e o desenvolvimento tecnológico avançado (SANTOS, 2006). O ambiente comercial conturbado e competitivo e a necessidade de estratégias de mercado impulsionam as organizações a adotarem um modelo de gestão de projetos em tecnologia da informação para atingirem seus objetivos, garantindo a qualidade do produto ou serviço e a satisfação dos envolvidos no projeto. A comunicação coletada, organizada e direcionada entre os setores é um elemento chave para o sucesso do projeto.

Em termos conceituais, projeto pode ser definido como um empreendimento único, com datas para início e conclusão e que deve atender às expectativas dos interessados (ISO 10006, 1997; PMI, 2013; SLACK, 2009; ESTECA et al., 2010; HONDA et al., 2010). Por sua vez, gerência de projetos consiste na implementação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto a fim de atender aos requisitos, às necessidades e às expectativas dos interessados no projeto (PMI, 2013).

Independentemente das metas envolvidas, projetos envolvem pessoas, chamadas *stakeholders*, as quais afetam diretamente o andamento do projeto, contribuindo para o sucesso ou fracasso do empreendimento.

Segundo Brito e Terra (2009), gestão de *stakeholders* raramente é desenvolvida e implantada nos processos de gestão de empresas. Atualmente a abordagem dada à gestão de *stakeholders* é muito fraca, embora pesquisas revelem que problemas relacionados ao tema figuram entre os mais comuns durante projetos. Um relatório publicado pelo PMI em 2012 aponta que as organizações vêm enfrentando problemas frequentes no andamento dos projetos devido à má gestão de *stakeholders*, entre os quais podemos citar: problemas de comunicação, problemas com fornecedores, insatisfação dos clientes do projeto (PMI, 2012).

Desenvolvido pelo *Project Management Institute* – PMI, o guia PMBoK – *Project Management Body of Knowledge* é o instrumento utilizado como referência na orientação da gerência de projetos, apresentando de forma sistemática as melhores práticas gerenciais do mercado (PMI, 2013). Em sua última edição, visando enfatizar a importância de uma abordagem bem definida para a gestão de *stakeholders*, o guia PMBoK introduziu a gestão de *stakeholders* como uma nova área de conhecimento em

gerenciamento de projetos, passando a contemplar um total de dez áreas de conhecimento.

## 1 Objetivo

O objetivo desse trabalho é apresentar um estudo introdutório e uma análise dos benefícios da criação da área de conhecimento Gestão de *Stakeholders*, com o intuito de fomentar estudos e pesquisas mais avançados em torno do assunto, ainda pouco explorado.

## 2 Metodologia

A metodologia utilizada para criar este artigo baseou-se no estudo de material bibliográfico relacionado ao gerenciamento de *stakeholders* em projetos. Inicialmente foi realizada uma pesquisa e identificados artigos científicos, monografias e dissertações. Posteriormente os materiais com bom conteúdo de informações e exploração do tema foram selecionados e, a partir desse filtro, foram estudados detalhadamente para definir a estrutura desse artigo. O processo metodológico adotado para desenvolver o artigo é ilustrado na Figura 1.



Figura 1 – Processo metodológico.

### **3 Gerenciamento de *stakeholders***

Nas próximas subseções serão apresentados os principais conceitos relacionados ao gerenciamento de *stakeholders* em projetos, bem como sua importância e os processos propostos pelo guia PMBoK para uma gestão eficiente dessa área de conhecimento.

#### **3.1 O que são *stakeholders*?**

O termo *stakeholder* possui uma variedade de definições. Segundo Kaplan e Norton (1997), *stakeholders* são “indivíduos, grupos de indivíduos e instituições que definem o sucesso das organizações ou afetam a capacidade que a organização tem em atingir seus objetivos”.

O gerente de projeto deve identificar e filtrar os *stakeholders*, de forma a analisar a quantidade e qualidade dos interessados, para a criação de uma lista de acordo com o nível de contribuição que pode ser dado ao andamento do projeto.

Clarkson (1994) classifica *stakeholders* em primários e secundários. Os *stakeholders* primários são as pessoas envolvidas que mantêm direta ou indiretamente algum vínculo contratual com a organização, fundamentais para seu funcionamento. Os *stakeholders* secundários são a comunidade local e a sociedade como um todo, bem como as atividades e metas da organização que podem influenciar esse relacionamento. Ainda para Cornell e Shapiro (1987), os *stakeholders* primários são determinantes para a sobrevivência da organização.

Na Figura 2, é apresentada uma matriz classificando os *stakeholders* em relação aos seus interesses e formas de poder (HARRISSON, 2005). De acordo com a figura existem três tipos de interesses. O **interesse de propriedade** refere-se aos *stakeholders* cujos ganhos dependem das atividades da empresa (proprietário, acionista). O **interesse econômico** é o vínculo de funcionários, clientes, fornecedores ou até mesmo parceiros comerciais. Já no **interesse social**, o *stakeholder* não possui vínculo com a empresa, mas determina condições para seu funcionamento dentro das normas, como é o caso de agências reguladoras como a ANP (Agência Nacional do Petróleo) e a Anatel (Agência Nacional de Telecomunicação). Do mesmo modo, as formas de poder também são classificadas em três tipos. O  **poder formal** caracteriza os *stakeholders* competentes

para tomar as decisões em nome da empresa. O **poder econômico** define o *stakeholder* que representa valor à organização, como os funcionários. Por fim, o **poder político** associa-se à capacidade de convencer a classe política, a comunidade e as agências reguladoras, com medidas que podem beneficiar a imagem da empresa.

INTERESSE DO STAKEHOLDER	Propriedade	Diretores com ações Acionistas Proprietários		
	Interesse econômico	Parceiros Credores Receita Federal	Funcionários Clientes Distribuidores Fornecedores Credores	Governos estrangeiros Comunidades locais Concorrentes
	Interesse social	Agências reguladoras	Comunidade financeira	Grupos ativistas Governo Imprensa
		Formal	Econômico	Político

Figura 2 – Matriz de classificação dos *stakeholders*: interesse x poder

### 3.2 Importância dos *stakeholders*

Para o gerente do projeto, uma das prioridades é a identificação dos *stakeholders* durante o projeto. Essa identificação permite coordenar estratégias de acordo com o escopo pré-determinado e conforme os recursos disponíveis no andamento do projeto.

De acordo com Mitchel, Agle e Wood (1997), “a combinação de poder, legitimidade e urgência caracteriza o grau de importância dos *stakeholders* em uma organização”. Essa combinação gera sete tipos de *stakeholders*:

- **adormecido** - possui poder para impor alguma decisão, mas não tem legitimidade ou urgência;
- **arbitrário** - apesar de ter legitimidade, não tem urgência nem poder para influenciar nas decisões. Geralmente esses *stakeholders* estão mais preocupados com a responsabilidade social corporativa;
- **reivindicador** - não possui legitimidade ou poder, mas deve ser monitorado, pois tem potencial para conseguir um desses atributos;
- **dominante** - possui poder e legitimidade, podendo influenciar nas decisões;

- **perigoso** - não possui poder, legitimidade e urgência, porém apresenta uma postura nociva à organização;
- **dependente** - possui urgência e legitimidade, mas depende de outro *stakeholder* para ter suas reivindicações consideradas;
- **definitivo** - possui poder e legitimidade. Quando esse tipo de *stakeholder* apresentar urgência, deve receber atenção diferenciada da organização.

Quando os *stakeholders* representam algum tipo de ameaça à empresa, eles devem ser cuidadosamente monitorados. Por outro lado, quando representarem uma oportunidade de melhorias aos processos desempenhados, eles devem ser escutados.

Em síntese, os *stakeholders* têm um papel vital em um projeto, porque são eles quem definem os rumos do projeto e são responsáveis pela obtenção de resultados satisfatórios.

### **3.3 Falhas de comunicação com *stakeholders***

A utilização de uma comunicação padronizada é importante para que informações incorretas não se propaguem pela empresa (PMI, 2013).

A comunicação entre os *stakeholders* é importante desde a definição do escopo do projeto, de forma a criar uma relação de trabalho que motive os interessados a atingir o objetivo da organização. Segundo Sievert (1986), as falhas de comunicação podem gerar frustrações no trabalho, levando até à perda de prazos, à falta de materiais em estoque, bem como à execução desordenada de atividades.

A comunicação de informações entre os *stakeholders* deve proceder de forma clara e exata para entendimento adequado. Porém, a transmissão das informações pode encontrar diversas barreiras e interferências dentro da organização, seja através dos próprios *stakeholders* ou de fatores externos. O gerente de projetos deve garantir processos de comunicação que evitem essas falhas.

### **3.4 Gerenciamento de *Stakeholders* no guia PMBoK**

O guia PMBoK sugere como boa prática de gestão a execução de um conjunto de processos, que serão apresentados brevemente nas próximas subseções.

### **3.4.1 Identificar os *stakeholders***

Um dos primeiros passos do gerenciamento de *stakeholders* é identificar os *stakeholders* e adquirir o maior número de informações sobre eles, procurando interligar os envolvidos de maneira a reduzir a possibilidade de que eventos inesperados prejudiquem as entregas do projeto.

### **3.4.2 Planejar o gerenciamento dos *stakeholders***

O principal objetivo de programar e planejar o gerenciamento dos *stakeholders* é definir estratégias que diminuam as resistências e confirmem o empenho dos envolvidos.

### **3.4.3 Gerenciar o engajamento dos *stakeholders***

É o processo de comunicação e interação com os *stakeholders* para atender às suas necessidades e solucionar questões à medida que ocorrerem.

### **3.4.4 Controlar o engajamento dos *stakeholders***

É o processo que tem como objetivo acompanhar as relações entre os *stakeholders* e acertar estratégias, de maneira a engajar os *stakeholders* eliminando resistências e aumentando o suporte ao projeto.

## **4 Benefícios da Gestão de *Stakeholders* em Projetos**

A análise dos benefícios da gestão de *stakeholders* em projetos foi fundamentada no estudo do artigo “Sistemas produtivos: da inovação à sustentabilidade”, apresentado no VIII Workshop de Pós-Graduação e Pesquisa do Centro Paula Souza (CHAVES et al., 2013). Esse artigo teve como objetivo avaliar os benefícios trazidos pela área de conhecimento Gestão de *Stakeholders* em implementações de projetos de sistemas, segundo opiniões de especialistas em gestão de projetos.

Dentre os benefícios com a implantação do gerenciamento de *stakeholders* em projetos de diferentes segmentos, cabe destacar:

- o conhecimento dos *stakeholders* e as diversas visões sobre o projeto durante o desenvolvimento pode permitir que novas oportunidades de negócio sejam exploradas, cientes das expectativas da organização;
- as expectativas dos interessados são atendidas com maior facilidade durante o andamento do projeto;
- os riscos nos projetos são identificados mais cedo, evitando possíveis paralisações por eventos diversos e contribuindo para o sucesso do projeto;
- o envolvimento dos *stakeholders* na implantação dos projetos contribui para o gerenciamento de mudanças.

De acordo com o estudo, especialistas concordam com a implantação da gestão de *stakeholders* como fator determinante para o sucesso dos projetos. No entanto, segundo eles, essa ainda não é uma prática comum na maioria das empresas.

### **Considerações Finais**

Este artigo apresentou um estudo da área de conhecimento Gestão de *stakeholders*, bem como uma análise dos benefícios da inclusão dessa nova área no guia PMBoK.

Ao longo do artigo foi apresentado um embasamento conceitual sobre o gerenciamento de *stakeholders*, abordando o que são os *stakeholders* e a necessidade de identificá-los desde o início dos projetos, mapeando seus interesses e o nível de influência de cada um. Além disso, foram apresentados os benefícios da inclusão dessa nova área de conhecimento aos resultados de projetos segundo a opinião de especialistas do mercado.

Espera-se que esse artigo promova uma visão introdutória sobre a Gestão de *stakeholders* em projetos capaz de motivar os leitores a se aprofundarem nesse processo, que certamente é um importante diferencial para o currículo de profissionais de Tecnologia da Informação. Além disso, artigos futuros poderão abordar esse tema de forma mais profunda, desenvolvendo até mesmo ferramentas e métodos de apoio ao Gerenciamento de *stakeholders* em projetos.

## **Referências**

BRITO, A. C.; TERRA, J. C. Posicionamento estratégico e sistematização da gestão de *Stakeholders*. **Gestão do Conhecimento - Inteligência Empresarial**. Biblioteca TerraForum Consultores. Disponível em: <<http://biblioteca.terraforum.com.br/>>. Acesso em: 18 jan. 2014.

CHAVES, E. C. J. et al. Avaliação da gestão de *stakeholders* em implantações de projetos de sistemas em serviços. In: WORKSHOP DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DO CENTRO PAULA SOUZA, VIII. São Paulo, 2013.

CLARKSON, M. B. E. The Toronto Conference: reflections on stakeholders theory. **Business and Society**, Abril, 1994.

CORNELL, B.; SHAPIRO, A. C. Corporate Stakeholders and Corporate Finance. **Financial Management Association**, 1987.

ESTECA, A. M. N et al. Protótipo para validação de um sistema de apoio à gerência de projetos. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DA USP, São Paulo, 2010.

HARRISON, J. S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. São Paulo: Bookman Companhia Editora, 2005.

HONDA, M. T. et al. Módulo para a gestão de *stakeholders* no gerenciamento de projetos. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DA USP, São Paulo, 2010.

ISO 10006, International Standard Organization. **Quality management - Guidelines to quality in project management**. s.l.p. ISO, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced scorecard**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MITCHEL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

PMI, Project Management Institute. **Guide of Project Management Body of Knowledge**. 5. ed. Newtown Square: Project Management Institute – PMI, 2013. 589 p.

PMI. Project Management Institute. **PMSURVEY.ORG 2012 Edition**. General Report, 2012. 98 p.

SANTOS, A. B. **Modelo de referência para estruturar o programa de qualidade seis sigma: proposta e avaliação**. 2006. 334 p. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Centro de Ciências Exatas e Tecnologia, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006. V.1.

SIEVERT, R. W. Communication: an important construction tool. **Project Management Journal**, Newtown Square, p.77, 1986.

SLACK, N.; ROBERT, J.; CHAMBERS, S. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.