



A atuação dos *stakeholders* e sua influência em projetos de grandes empresas

RUAS, Camila; GUIMARÃES, Amanda.

Pós-Graduação em Gestão e Gerenciamento de Projetos, NPPG/POLI, UFRJ.

Informações do Artigo

Histórico:

Recebimento: 19 Jan 2020

Revisão: 04 Feb 2020

Aprovação: 04 Mar 2020

Palavras-chave:

PMI

Stakeholders

Projetos

Resumo:

A gestão de stakeholders tem se mostrado um instrumento essencial como forma de ampliar as possibilidades de sucesso dos projetos, tendo em vista que diferentes concepções da organização voltadas ao tema são capazes de impactar no sucesso do produto final. Esta pesquisa científica tem o propósito de abordar como o uso de boas práticas de gestão de stakeholders têm se mostrado cada vez mais presente e eficiente no gerenciamento de projetos em grandes empresas. O artigo apresenta os diferentes tipos de stakeholders e formas de gerenciar a sua influência durante todo o ciclo de vida dos projetos. Em sequência, conta com um estudo de aplicação que tem por objetivo constatar como o uso dessas boas práticas contribuíram para melhores resultados nos projetos.

1. Introdução

De acordo com Kretan [1] todo projeto dispõe de um grupo de organizações ou indivíduos que possuem interesse nos resultados ou que podem ser impactados por ele, o que conhecemos como partes interessadas ou *stakeholders*. Cada parte interessada pode apropriar-se em uma distribuição específica, assumindo uma estratégia de acordo com o projeto. Podendo também atribuir uma seção oposta que pode ser adverso a execução do projeto e, em condições remotas, contribuir com seu fracasso.

O vocábulo *stakeholder* originou-se em 1963, em uma assessoria exercida pela *Stanford Research Institute* como meio de detalhar uma divisão de pessoas e organizações que não fossem acionistas, entretanto, que sem sua ajuda a corporação

pudesse deixar de produzir ou até mesmo dificultar sua existência. [2]

Segundo PMI [3] define-se por *stakeholder* pessoas, grupo de pessoas ou organizações que podem influenciar, ser influenciado ou perceber a si mesmo como afetado por uma decisão, ação ou desfecho de um projeto.

Esses indivíduos não são necessariamente influenciadores por parte financeira, como dito por Brito e Terra [4], são indivíduos ou entidades interessadas, ou afetadas. Alguns exemplos de partes interessadas são apontados por Grass [5] como patrocinador, cliente, diretor, equipe do projeto, consumidor final, fornecedor, setores internos, corporações terceiras, investidores, sindicatos, instituições, entidades do governo, entre outros.

Coutinho [6] identifica que qualquer *stakeholder* é capaz de ter influência na criação de lucro de uma organização, visto que, todos tornam-se partes interessadas da empresa. E cita, que há casos de projetos que por intermédio de *stakeholders* foram prorrogados e até mesmo paralisados.

A expressão ‘partes interessada’ reflete sobre o risco que essa pessoa denominada tem com o projeto. Visto que, as ‘partes interessadas’ têm algo a perder com os resultados desse produto. Após o reconhecimento dessas pessoas e suas disposições, sendo elas favoráveis ou não, pode-se determinar o plano estratégico para a gestão destes e do projeto. [8]

Para Bourne [9], o êxito ou derrota em um projeto tem relação com a visão dos *stakeholders* de acordo com os valores criados pelo projeto e a natureza relacionada com a equipe do projeto. Anteriormente o foco era colocado na evolução e domínio do escopo, cronograma e orçamento, atualmente vemos necessário fortificar as relações inclusas no projeto, assegurando o envolvimento e participação das partes interessadas, de forma a expandir as oportunidades de vitória do projeto.

Esta pesquisa busca abordar a influência dos *stakeholders* em gestão de projetos, bem como discorrer os padrões usados a respeito do assunto e apresentar como a ação de cada *stakeholder* pode conceber progresso nos projetos das empresas.

2. Definições iniciais

O conceito dos *stakeholders* está sendo aplicado no meio corporativo atuando junto aos gestores, mesmo que em certos pontos do conceito, apresentados nas últimas décadas, ainda demandem maior conhecimento. Depois do aparecimento do conceito e com seu seguimento, os *stakeholders* começaram a atingir posições mais consideráveis e indispensáveis nas atuações empresariais [10]

No meio da gestão de projetos, há um cuidado com o reconhecimento das partes

interessadas, visto que, há itens de análise quando se trata de entender as frações que implicam continuamente no êxito do projeto [11] O reconhecimento dos *stakeholders* e toda compreensão sob seu domínio e intervenção, tendo em vista uma compensação entre seus desejos e suas urgências são fundamentais para sucessão de todo projeto, bem como, esse reconhecimento, é uma atividade contínua em todo ciclo de vida do projeto. [3]

Para Freeman [12], o mapa de *stakeholders* em empresas de grande porte tornam-as capazes de usá-lo como princípio de todo tópico relevante para a organização.

2.1 Classes dos Stakeholders

Os *stakeholders* encontram-se fragmentados em sete classes, como pode ser visto na figura 1, sendo incluído nessas classes o patrocinador, que pode estar incluso na companhia ou ser externo. O patrocinador é a pessoa que fornece os recursos necessários ao projeto, além de outras funções que são imprescindíveis no ciclo de vida do projeto. Este pode melhorar a comunicação e coordenação em pontos além do domínio do gerente de projeto [13]. A função do patrocinador está inteiramente relacionada a participação na seleção de projetos, categorização e priorização, participação na escolha de prioridades e locação de recursos, alinhamento dos objetivos, acompanhamento do andamento do projeto, entre outros.

Figura 1 – Classes de stakeholders



Fonte: Autor.

Já os clientes estão em outra classe, sendo eles, determinados como os indivíduos ou entidades que vão permitir e comandar o produto, sistema e efeito do projeto, sendo eles as pessoas que vão realmente fazer uso do produto final. Os clientes podem ser pessoas de dentro da companhia ou de fora.

Os vendedores, que são componentes das partes de fora da empresa, são sujeitos a contrato de fornecedor.

Os parceiros de negócio tratam-se das organizações externas que têm um vínculo com a companhia. Os grupos organizacionais têm-se pelos *stakeholders* internos que sofrem impacto pelas atividades da equipe do projeto.

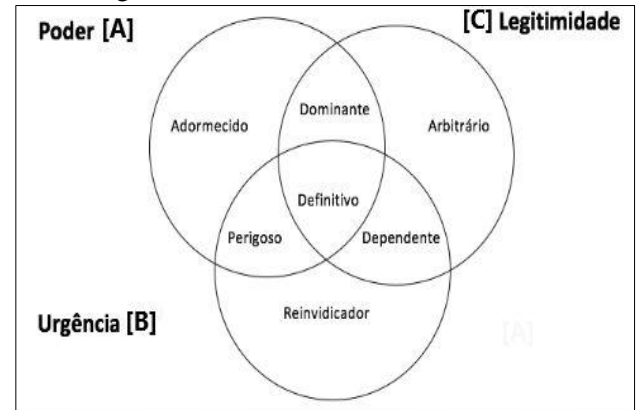
Os gerentes funcionais são os funcionários chaves, que possuem um cargo de gerência corporativa ou funcional do negócio e, dentre estes, as outras partes interessadas se configuram como o restante que podem ter qualquer espécie de interesse no projeto. [3]

2.2 Influência de stakeholders

Segundo Mitchell, Agle & Wood [14] a relevância dos *stakeholders* está dividida em três pontos, como mostrado na figura 2, sendo eles:

- [A] Poder, estabelecido pelo domínio e autoridade (coercitiva, utilitária ou regulatória) sob a qual impõe sobre o outro lado em um relacionamento;
- [B] Urgência, estabelecido pela medição de quando um relacionamento ou solicitação é essencial ou crítica para um *stakeholder*; exigindo atenção de imediato;
- [C] Legitimidade, estabelecida pela compreensão ou fato, que normalmente é aceitável de forma que as instituições tenham suas ações adequadas incluídas em um sistema de normas, leis e descrições de *stakeholders*.

Figura 2 – Influência de stakeholders



Fonte: Autor.

2.3 Aspectos essenciais na gestão de Stakeholders

Yang et al [15] determinou quinze aspectos essenciais na gerência das partes interessadas e que tem grande relevância para o sucesso na coordenação do projeto. Esses aspectos são:

Tabela 1 – Aspectos na gerência de stakeholders

Aspecto	Observação
Dever social	Deve ser levado em consideração os princípios econômicos, legais, ambientais e de ética
Estabelecimento dos objetivos	Deve ser feito em distintas etapas e em cada etapa do ciclo de vida do projeto englobando custos, cronograma, orçamento
Estabelecimento dos stakeholders	Deve ser realizado anteriormente a classificação e gerenciamento
Compreender os stakeholders	compreendendo os interesses dos stakeholders
Explorar as necessidades	Explorando as urgências e delimitações dos stakeholders
Avaliar o comportamento	Avaliando o comportamento dos stakeholders, bem como, sua capacidade de atrapalhar ou auxiliar o grupo de projeto
Previsionar	Prognosticar a influência dos stakeholders
Qualificar as características	Qualificar as características dos stakeholders, sendo elas poder, urgência e legitimidade

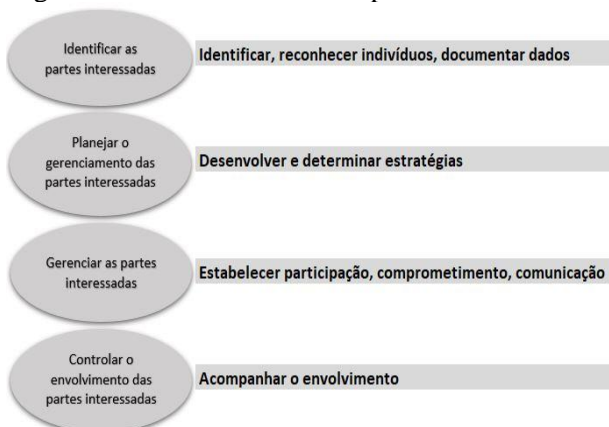
Examinar as reações	Examinar as brigas e laços dentre os stakeholders
Resolver confrontos	Resolver possíveis brigas e confrontos
Estimular integração	Estimular uma boa familiaridade dentre o projeto e os stakeholders
Estratégia	Elaborar planos estratégicos de gestão apropriada
Prever ações	Antever as ações e reflexos dos stakeholders
Observação	Observar as oscilações dos stakeholders
Comunicação	Garantir uma comunicação eficiente

Fonte: Autor.

2.4 Métodos para gerenciamento dos stakeholders

Há quatro métodos para o gerenciamento dos stakeholders para o PMI (2017) [3], conforme figura 3, sendo inicialmente a identificação das partes interessadas, de forma a reconhecer indivíduos, equipes ou corporações que são capazes de possuir algum domínio ou sofrer esse domínio em decorrência do seguimento do projeto e documentar dados ou informações de acordo com sua utilidade.

Figura 3 – Gerenciamento das partes interessadas



Fonte: Autor.

Em seguida, o método de planejamento de gerência dos stakeholders baseia-se na geração estratégica, de forma a deixar os

stakeholders cada vez mais próximos ao projeto durante todo o ciclo de vida do mesmo. O método seguinte é de conduzir a participação, empenho, envolvimento e comprometimento dos stakeholders constituindo uma familiaridade com as partes interessadas para atender suas urgências e estimulando seu envolvimento.

E, por último, o manejo do envolvimento dos stakeholders, de modo que tenha um acompanhamento com o envolvimento e adequação ao planejamento estratégico para impulsionar o contato e familiaridade.

Assim, entende-se que todo e qualquer projeto dispõe de stakeholders, e estes são atingidos ou acabam atingindo de forma favorável ou desfavorável ao longo do projeto, logo essas partes interessadas tem influência considerável ou restringida nos efeitos previstos. Portanto, a competência do gerente de projeto em comandar e controlar de forma adequada os stakeholders é capaz e faz a diferença entre o êxito e o fracasso do projeto. [3]

3. Estudo de aplicação

O estudo aplicado contou com uma entrevista com duas pessoas do setor de projeto, de grandes empresas do Rio de Janeiro, estas denominadas de Pessoa A e Pessoa B, a fim de identificar através de uma entrevista elaborada pelo autor do trabalho os principais pontos na inserção de *stakeholders* em um projeto. As perguntas foram elaboradas mediante o foco do trabalho.

O objetivo da entrevista é verificar qual influência dos *stakeholders* nos projetos, o que mudou com a inserção dessa nova ferramenta e quais as vantagens dentro dos projetos.

As perguntas completas são encontradas no anexo A e B respectivamente se tratando das Pessoas A e B.

3.1 Pessoa A

A Pessoa A é um funcionário de uma empresa de projetos de grande porte do Rio

de Janeiro, que trabalha com projetos a 14 anos e possui um portfólio de cerca de 18 grandes marcas como cliente. A Pessoa A já passou por algumas empresas, inclusive já trabalhando por conta própria, e seu último projeto foi junto a uma construtora em uma obra de pequeno porte em Botafogo – RJ.

3.1.1 Análise do estudo de aplicação A

A primeira pergunta tratou do que a percepção dos *stakeholders* mais mudaram no dia a dia dos projetos, a resposta foi que “só poderia ser tudo”, a empresa disse que é uma mudança de paradigma na forma como se aborda o desenvolvimento de um projeto, desde um estudo de viabilidade até um projeto executivo. Segundo a empresa todo o seu *workflow*, ou seja ‘fluxo de trabalho’ foi alterado.

Seguindo a entrevista, o próximo tema abordado foi quanto as mudanças verificadas após sua introdução, e seus pontos principais foram melhora na qualidade do projeto, maior controle no processo de desenvolvimento e menor quantidade de erros e omissões.

Por se tratar de uma grande influência na gestão de projetos, ao ser questionado sobre isso, a Pessoa A falou que os *stakeholders* possuem envolvimento em todo o ciclo de vida do projeto, do começo ao fim. Como dito anteriormente, essas partes interessadas estão em todo e qualquer projeto, podendo atingi-lo de forma favorável ou desfavorável. Dito isto, ao ser questionado sobre vantagens e desvantagens na incorporação desse grupo, o entrevistado ressaltou sobre esse grupo desfavorável, que por algumas vezes, levam a alterações no projeto. Contudo, foi notado que uma das vantagens seria justamente o entendimento de todos os pontos de impacto do projeto, conseguindo melhorar sua qualidade como um todo.

3.2 Pessoa B

A Pessoa B é uma funcionária que possui um cargo de gerencia em uma multinacional do Rio de Janeiro, atua no setor de projetos a 10 anos e possui experiências anteriores em empresas de menor porte. Sua equipe participa constantemente de projetos e

recentemente realizou um grande projeto dentro da companhia fazendo a implantação de um sistema dentro de todo o Brasil.

3.2.1 Análise do estudo de aplicação B

A entrevista começou argumentando sobre as mudanças no dia a dia dos projetos depois que houve a percepção dos *stakeholders*, e foi avaliado que a maiores mudanças seriam os diferentes pontos de vistas, que por algumas vezes levam a mudanças no projeto ou a forma como ele é abordado.

Posteriormente, o ponto questionado foi quanto as mudanças verificadas após a incorporação das partes interessadas no ambiente de projetos, e a entrevistada falou sobre o jogo de cintura, por já conseguir prever certas ações dos *stakeholders*. Sendo essa uma competência do gerente de projeto, que comanda e controla os *stakeholders*, visto que os mesmos podem fazer diferença no sucesso ou fracasso do projeto.

Dito que esses grupos possuem influência no ciclo de vida dos projetos, o próximo questionamento foi sobre a dimensão dessa influência, e de acordo com a entrevistada, é “enorme”, já que todas as ações dela e sua equipe precisam ser previstas de acordo com a representatividade de cada grupo de parte interessada.

Por fim, ao ser perguntada sobre as vantagens e desvantagens na introdução desse grupo, foi analisado, que os diferentes pontos de vista poderiam ser tidos como vantagens e desvantagens, por ser favorável em questões de melhorias, mas também ser desfavorável por precisar ser encontrado um meio termo dentro do que é pautável dentro do projeto e conseguir seguir com ele.

3.3 Análise

Foi possível notar que as duas pessoas estão satisfeitas com os benefícios que a inserção dos *stakeholders* possuem no projeto e têm dimensão de como isso pode interferir na qualidade do seu produto final.

Ao comparar as maiores mudanças percebidas pelas pessoas em seu dia a dia,

pode-se ver que, o que mais altera no dia a dia é a questão dos pontos de vista de cada *stakeholder*, cada um com a sua importância, do começo ao fim. Uma das pessoas inclusive, citou a mudança de abordagem no desenvolvimento do projeto, visto que há partes interessadas trazendo diferentes pontos de vista a todo tempo.

De toda entrevista, o ponto que mais divergiu entre as duas pessoas foi quanto à maior mudança após a inserção desses grupos no ambiente de projeto, sendo esse um ponto já esperado visto que a Pessoa B possui um cargo de gestão e tem sua equipe, enquanto a Pessoa A está inserida em uma equipe, realizando outras atividades. A Pessoa A notou algo mais processual como o controle no processo de desenvolvimento, menor quantidade de erros, omissões e melhora na qualidade. Já a Pessoa B, notou algo de acordo com a sua gerência, ela citou possuir maior “jogo de cintura” por conseguir prever algumas ações dessas partes interessadas.

Já sobre a influência dos *stakeholders* nos projetos, foi unânime entre as duas pessoas, que eles possuam uma grande influência em todo o ciclo de vida de seu desenvolvimento.

Ao serem questionados sobre as vantagens e desvantagens, as duas pessoas também citaram os mesmos pontos, ambas falaram sobre a vantagem ser a percepção de diferentes lados, o que, como citado anteriormente, pode gerar melhoria no processo. Porém, a mesma percepção de diferentes lados também podem gerar alterações e mudanças no projeto, caso necessário, o que inevitavelmente leva mais tempo, trabalho e pode até gerar interrupção no projeto.

Finalmente, as duas pessoas se mostraram satisfeitas e foi possível notar tamanha importância com as partes interessadas no desenvolvimento de todo o ciclo de vida de um projeto, por suas respostas enfáticas e positivas.

4. Considerações finais

O êxito de um projeto é inteiramente relacionado à satisfação das partes interessadas e sua aprovação. É imprescindível que estes sejam mapeados e tenham seus objetivos, características e influência envolvidos no projeto. A identificação dos *stakeholders* permite que o gerente de projeto consiga atenuar e até mesmo abolir ameaças ou confrontos, assegurando o sucesso do projeto.

De acordo com a pesquisa e estudos de aplicação, é possível perceber que a atuação dos *stakeholders* no processo de desenvolvimento de um projeto é essencial no setor.

Percebe-se que os resultados são nítidos e satisfatórios. O uso dessa ferramenta é primordial no produto final, visto que as pessoas analisadas mostraram ter um controle melhor sobre os projetos e uma maior facilidade em lidar com questões que antes, não seriam identificadas previamente.

O trabalho conseguiu atingir seu objetivo, mostrando a importância da influência dos *stakeholders* em projetos de grandes empresas. A análise comparativa das empresas foram enfáticas em suas respostas sobre a enorme influência dessas partes interessadas do começo ao fim no ciclo de vida de um projeto, além de gerar melhoria e qualidade nos processos.

5. Referências

- [1] KRETAN, A. Gerenciamento de stakeholders: um fator crítico para o sucesso em projetos Revista Mundo Project Management . São paulo, n.24, v.4, p.62 , dezembro 2009.
- [2] PATTON, Q. M. Utilization Focused Evaluation. Sage. 1998.
- [3] PMI – Project Management Institute. A guide to the Project management body of knowledge (PMBOK Guide). 6a edição. 2017

- [4] BRITO, A. C., & TERRA, J. C. Posicionamento estratégico e sistematização da gestão de stakeholders, 2009. Disponível em: <<http://biblioteca.terraforum.com.br/Paginas/Posicionamentoestrat%C3%A9gicoeasistematiza%C3%A7%C3%A3odagest%C3%A3odestakeholders.aspx>>. Acesso em 14ago. 2019.
- [5] GRASS, J. Análise de stakeholder (partes interessadas) de um projeto, 2006. Disponível em: <<http://blog.tenstep.com.br/category/comunicacao/page/6/>>. Acesso em 17ago. 2019.
- [6] COUTINHO, I. Comunicando-se com eficácia com os stakeholders, 2012. Disponível em: <<https://pmkb.com.br/artigos/comunicando-se-com-eficacia-com-os-stakeholders/>>. Acesso em 17ago. 2019.
- [7] KERZNER, H. Gestão de projetos: as melhores práticas. São Paulo: Bookman, 2004.
- [8] APCG. An ICF International Company. Stakeholder Management. Disponível em: <http://translate.google.com/translate?hl=ptR&sl=en&u=http://www.apcg.com/what_we_do/services/tcm/Stakeholder.html&sa=X&oi=translate&resnum=8&ct=result&pre=/search%3Fq%3DStakeholder%2Banalysis%2Bof%2Btransportation%26start%3D10%26hl%3Dpt-BR%26sa%3DN>. Acesso em: 10 Set. 2019.
- [9] BOURNE, L. (2005). Project relationship management and the stakeholder circle tm. RMIT University, 2005. Disponível em: <http://www.stakeholdermanagement.com/Papers/P021_L_Bourne_Thesis.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2019.
- [10] MAINARDES, E. W.; ALVES, H.; RAPOSO, M.; DOMINGUES, M. J. C. de S. (2011). Um novo modelo de classificação de stakeholders. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 5. Porto Alegre. Mapa Estratégico da Educação Superior. Disponível em: <<http://www.sigmees.com/files/evento-2011-13.PDF>>. Acesso em: 05 ago. 2019.
- [11] TEIXEIRA, D. P. Gerenciamento de Expectativas dos Stakeholders em uma Empresa de Serviços. Monografia. FGV, Rio de Janeiro. 2010.
- [12] FREEMAN, R. E. Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman. 1984.
- [13] BUCERO, A. & ENGLUND, R. Building the Project Manager's Credibility: A Real Case Study. PMI Global Congress EMEA Proceedings, Madrid, Spain. 2006.
- [14] MITCHELL, 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. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/259247>>. Acesso em: 04 ago. 2019.
- [15] YANG, J.; SHEN, G. Q.; HO, M.; DREW, D. S.; CHAN, A. P. C. Exploring critical success factors for stakeholder management in construction projects. Journal of civil engineering and management, v. 15, n. 4, p. 337–348. 2009. Disponível em: <<http://web.nchu.edu.tw/pweb/users/arborfish/lesson/8497.pdf>>. Acesso em: 08 set. 2019.

6. Anexos

ANEXO A

Este anexo se refere às perguntas e respostas da Pessoa A:

1. O que a percepção dos stakeholders mais mudaram no dia a dia dos projetos?

É uma mudança de paradigma na forma como se aborda o desenvolvimento de projeto. Como tal a resposta só poderia ser tudo. Desde um estudo de viabilidade até um projeto executivo, todo o workflow foi alterado.

2. Quais as maiores mudanças verificadas após sua inserção?

Melhora na qualidade do projeto
Maior controle no processo de desenvolvimento do projeto
Menor quantidade de erros e omissões.

3. Qual a influência dos stakeholders nos projetos?

Os stakeholders influenciam em todo o projeto, do começo ao fim.

4. Quais as vantagens e/ou desvantagens na incorporação desses grupos?

A vantagem é entender de todos os lados o que o projeto vai impactar, conseguir entender certos pontos e melhorar a qualidade do projeto como um todo. A desvantagem seria quando temos que fazer alguma alteração no projeto ou repensar certas coisas por conta de stakeholders desfavoráveis.

ANEXO B

Este anexo se refere às perguntas e respostas da Pessoa B:

1. O que a percepção dos stakeholders mais mudaram no dia a dia dos projetos?

A percepção de diferentes pontos de vista, o que as vezes nos levam a mudanças no projeto ou na forma de abordá-lo.

2. Quais as maiores mudanças verificadas após sua inserção?

Maior jogo de cintura por já prever certas ações dos stakeholders

3. Qual a influência dos stakeholders nos projetos?

Enorme. Já que todas as nossas ações precisam ser previstas de acordo com o que cada um representa.

4. Quais as vantagens e/ou desvantagens na incorporação desses grupos?

A vantagem são diferentes pontos de vista, e a desvantagem é o mesmo. Porque temos pontos de vista a favor e contra, então precisamos encontrar um meio termo dentro do que é pautável pro projeto e seguir com ele.