



Making project management indispensable for business results.®

Project Management Institute
Seção Regional Espírito Santo

Pergunte ao especialista

Gostaria de dicas para lidar com stakeholders: Tenho alguns stakeholders que influenciam em muito meus projetos, seja positivo ou negativamente. Em meus projetos, os stakeholders podem ser uma pessoa ou um grupo de pessoas. Vocês têm alguma boa prática para lidar com "bons" stakeholders e com stakeholders "ruins"?

Por: Basílio Álvares, autônomo, Vila-Velha-ES
Respondido por **Armando Terribili Filho, PMI-ES**

Caro Basílio,

Sua pergunta é ótima. Isso que você vivencia quanto a *stakeholders* que influenciam positivamente o projeto, e outros que influenciam negativamente, é a realidade de praticamente todos os gerentes de projetos.

Como você deve saber, a 5ª versão do PMBOK® foi lançada em 2013 e teve como principal mudança, a inclusão da décima disciplina: Gerenciamento dos *Stakeholders* (partes interessadas). Isto evidencia a importância do tema no gerenciamento de projetos.

De qualquer modo, vamos definir *stakeholder* (interessados): participantes/envolvidos no projeto (podendo ser pessoas ou organizações) que de forma direta ou indireta, podem exercer influência sobre o projeto e suas entregas. São também aqueles cujos interesses podem ser positiva ou negativamente afetados pela execução ou encerramento do projeto.

Em projetos, há os *stakeholders* que apoiam, há os indiferentes e aqueles que são contrários a um determinado projeto. As causas são diversas, desde questões políticas, perda de poder, interesses pessoais; por isso, não há uma “receita de bolo” de como lidar com isso.

Nossa sugestão é que sempre que possível, envolva os *stakeholders* em algumas decisões do projeto, pois assim, você os compromete com o projeto e gera o “sentimento de propriedade”. Todavia, dois alertas: (1) cuidado para não ter aumento no escopo do projeto; caso isso seja necessário, que sejam seguidos os processos formais de controle/gestão do projeto; (2) saiba ouvir, mas lembre-se que a decisão é sua (as decisões de projeto não são resultantes de votações!)

Como você perguntou acerca de alguma “boa prática”, julgamos oportuno recorrer ao Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, que é o PMBOK®. Lá, no capítulo 13 – Gerenciamento das Partes Interessadas, há a “Matriz de Avaliação do Nível de Engajamento das Partes Interessadas”, que é uma ótima ferramenta de gestão e de fácil utilização/atualização. Nas linhas da matriz, você coloca os *stakeholders* (pessoas, grupos de pessoas ou organizações). Nas colunas, as possíveis qualificações de

Project Management Institute Seção Regional Espírito Santo

engajamento, que podem ser: “inconsciente” ou “não informado”, “resistente”, “neutro”, “apoiador” e “líder”.

Para preencher a matriz, utilize “A” para apresentar a situação Atual de engajamento do *stakeholder*. Em seguida, coloque “D” para mostrar a situação Desejada para este mesmo *stakeholder* (lembrando que essa evolução deve ser algo realista e factível). Finalmente, descreva as ações e as comunicações que serão executadas para propiciar o progresso esperado no engajamento.

Essa matriz deve ser analisada periodicamente, a fim de identificar o avanço e as eventuais ações complementares para se atingir os objetivos. Veja, um exemplo na figura a seguir.

Parte Interessada	Inconsciente	Resistente	Neutro	Apoiador	Líder
Stakeholder 1	A			D	
Stakeholder 2		A	D		
Stakeholder 3				A D	
Stakeholder 4			A	D	

Fonte: Adaptada de PMI® (2013, p. 403).

Dois lembretes finais: o primeiro, quanto ao patrocinador do projeto e outro sobre a equipe do projeto, pois estão entre os mais importantes *stakeholders* do projeto. O primeiro lembrete tem por base a conceituação da norte-americana Heldman (2005) sobre o patrocinador (*sponsor*), quando afirma que ele é a autoridade máxima do projeto, quem financia o projeto, quem define as prioridades, ou seja, é um executivo que tem poder para tomar decisões e dirimir contendas e conflitos.

O segundo lembrete é quanto à “equipe do projeto”, pois segundo o inglês Newton (2011), é vital a importância das comunicações com a equipe para explicar o que deve ser feito, direcionar o trabalho, dar instruções específicas e estimular a equipe para ter uma boa performance. Newton (2011) ressalta ainda, que o Gerente de Projetos deve compreender a dinâmica da equipe e ouvi-la, pois é uma fonte de críticas, ideias e sugestões.

Assim, podemos concluir que o patrocinador sempre lhe dará apoio, pois ele “quer e precisa” que o projeto dê certo. Outro ponto: ouça sua equipe, pois é uma fonte de soluções. Acredite nesses dois lembretes!

Project Management Institute Seção Regional Espírito Santo

Referências:

HELDMAN, Kim. **Gerência de Projetos Fundamentos**: um guia prático para quem quer certificação em Gerência de Projetos. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

NEWTON, Richard. **O gestor de projetos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

PMI® - Project Management Institute. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK®). 5. ed. Pensilvânia, EUA: PMI®, 2103.

Nosso especialista:



Armando Terribili Filho é o diretor Executivo da [IMPARIAMO](#), pós-doutor e doutor em Educação pela Universidade Estadual Paulista e mestre em Administração de Empresas. Professor em cursos de pós-graduação da ESIC Business & Marketing School (Curitiba) e UNIVALI (SC). Detém as certificações PMP do PMI desde 2003 e ITIL. Tem publicações científicas nos EUA, Itália, Espanha, Portugal, Argentina, Colômbia, Costa Rica, México e Brasil. Autor dos livros: “Indicadores de Gerenciamento de Projetos: Monitoração Contínua”, “Gerenciamento de Projetos em 7 passos: uma abordagem prática” e “Gerenciamento dos Custos em Projetos” da coleção Grandes Especialistas Brasileiros. Trabalhou na Unisys Brasil por 26 anos e empresas como Alcan, Spal (Coca-Cola em São Paulo), J.W. Thompson e Copebrás. Como Diretor de Projetos na Unisys foi certificado nos EUA como Black Belt, atuando no programa Six Sigma Lean, gerenciando projetos internacionais. Foi professor titular doutor da FAAP na Fac. Administração, MBA e pós-graduação, com atuação por mais de 10 anos na instituição.