

# Gerenciando expectativas dos stakeholders

**Resumo.** *Este artigo sintetiza as melhores práticas para engajar os stakeholders no Projeto, lidando com a volatilidade de expectativas e a melhor forma de abordar os stakeholders entendendo melhor seus perfis. Além de identificar e mapear a importância dos stakeholders, este artigo mostra que revisar periodicamente o ciclo de gerenciamento de expectativas é fundamental para garantir a continuidade, conclusão e sucesso do Projeto.*

## 1. Introdução

Um Gerente de Projetos não pode negligenciar as expectativas das partes interessadas, pois elas são fundamentais para o sucesso ou fracasso do Projeto, principalmente em se tratando de Projetos de prestação de serviços. O envolvimento de todos os stakeholders deve acontecer durante todas as fases do Projeto, pois dessa forma evitamos aquele falso positivo, onde o stakeholder te diz que vai participar, fazer e acontecer e no momento necessário ele descumpra com a promessa.

Para criar esse envolvimento, é importante que o Gerente do Projeto saiba identificar, priorizar e gerenciar as expectativas dos stakeholders, tornando assim seu trabalho mais simples. É compreensível que mesmo tendo todos os motivos lógicos para participar do Projeto, o stakeholder espere um pouco mais, um ganho pessoal ou algum tipo de reconhecimento. Desta forma, cabe ao Gerente de Projetos descobrir, negociar e lidar com estas expectativas.

Assim, é importante planejar em qual momento o assunto certo será abordado, na tentativa de garantir que o stakeholder se sinta parte importante no Projeto.

Neste artigo, algumas ferramentas serão apresentadas para dar apoio ao Gerente de Projeto no momento de elaborar e conduzir seu plano de trabalho, identificando, priorizando, informando e envolvendo os stakeholders a fim de simplificar o alcance dos resultados esperados para o Projeto.

## 2. Identificação dos Stakeholders

Os primeiros passos para identificar os Stakeholders são juntamente com alguns integrantes do projeto buscar essa identificação, onde uma pergunta deve ser feita a todos: “Quais indivíduos ou grupos são impactados ou podem impactar o projeto?”. Com uma lista já formada é preciso completar a sua identificação com: nome da pessoa ou organização, cargo e influências. Caso seja uma organização, é imprescindível identificar a pessoa de contato que irá fazer a ponte das informações, sendo que as expectativas desta pessoa devem ser consideradas como sendo as expectativas da organização, sabendo-se que os interesses para dentro da organização a qual ela representa serão defendidos de acordo com sua ‘vontade’.

Em seguida, para cada stakeholder é sugerido criar um mapa onde as funções necessárias ou esperadas que ele desempenhe, seu envolvimento necessário no Projeto, e o comprometimento ideal devem estar claros para o Gerente de Projeto. Esta informação deve ser insumo somente do Gerente do Projeto para lidar com as expectativas e prioridades, não sendo um documento formal a ser incluído na biblioteca do Projeto.

## 2.1. Análise de Papeis, Influências e Interesses de Stakeholders

A Análise de Stakeholders é uma abordagem frequentemente utilizada para tomar ciência da dimensão do campo gravitacional dos stakeholders em relação à organização e a influência que estes exercem sobre ela. Esta análise identifica quais as formas de influência bem como os impactos que estes podem causar nos Projetos. [12manage.com]

De acordo com a Perspectiva de Valores do Stakeholder de Edward Freeman [FREEMAN], a finalidade maior da empresa é servir como um veículo para coordenar interesses de stakeholder.

A quantidade de stakeholders ou grupos podem ser identificados em circunstâncias específicas. Alguns stakeholders podem ser parte de grupos múltiplos de stakeholder. Alguns stakeholders podem ter uma organização explícita, formal, e às vezes não. Há stakeholders internos (tal como empregados, especialistas, parceiros de suporte) e stakeholders externos (tal como governo, consultores, fornecedores).

Pode-se também distinguir entre stakeholder primário (tal como acionistas) e stakeholder secundário (tal como governo), e também uma correlação entre stakeholders. Onde esta linha divisória é extraída sobre fonte de muito debate.

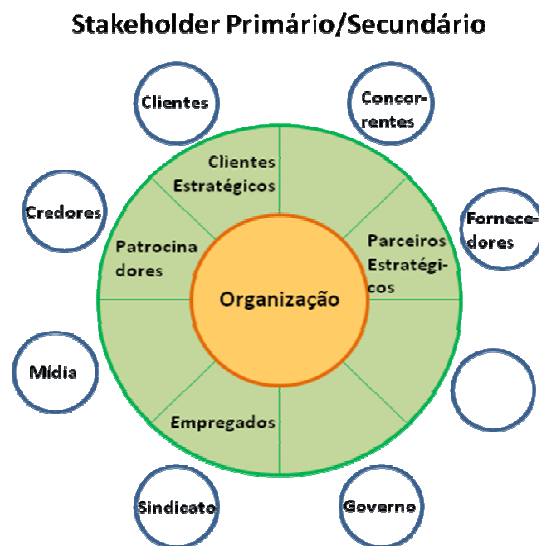
Alguns papeis e interesses podem ser comuns independentemente do porte ou tipo de Projeto, onde pode-se destacar algumas características que o Gerente de Projetos já pode antever, por exemplo:

O papel do acionista é cobrar de sua diretoria ações que levam a resultados expressivos na linha das metas estratégicas, em sua maioria, de grande retorno financeiro. Cabe às suas interfaces, altos executivos e gerentes, manterem um nível de informação sempre bem atualizado, com indicadores dos resultados planejados e atuais como comparativo, além de ações previamente definidas para recuperar os indicadores negativos.

O papel dos executivos é formular e executar estratégias, tendo como objetivo tomar decisões que satisfaçam todos ou a maioria dos stakeholders dentro de seu grau de importância ao Projeto, ou assegurar-se pelo menos de que nenhum stakeholder de grande influência e importância esteja insatisfeito com a decisão.

O papel da gerência é ser interface de hierarquias, reportando acima aos executivos a realidade do Projeto para que se possa ser reavaliado o plano estratégico, e consequentemente abaixo alinhado os empregados às novas definições repassadas pelos executivos.

Outro ponto chave, no momento de definir os papéis dos stakeholders é que um stakeholder pode acumular a função de um grupo ou parte dele, e ou de outro stakeholder. Assim, conforme dito anteriormente, cabe realizar uma reunião para definir todos os stakeholders com seus respectivos papéis, interesses e influência, etc.



Campo Gravitacional de Stakeholders sobre a Organização [12manage.com]

## 2.2. Mapeamento SWOT

Uma forma interessante de classificar os Stakeholders é distribuindo-os em uma análise SWOT, tendo em vista as influências destes nos objetivos do Projeto.

Forças	Fraquezas	Interno
Acionistas Executivos Gerentes	Especialistas Parceiros Internos (áreas de suporte)	
Oportunidades	Ameaças	Externo
Consultores Fornecedores Bancos e Credores	Governo Sindicatos Concorrentes	

Exemplo de análise SWOT com alguns stakeholders

Depois de distribuído cada stakeholder nos quadrantes do SWOT, é preciso realizar uma inflexão das informações estáticas, onde a ameaça influi diretamente nas fraquezas. Da mesma forma as forças potencializam as oportunidades.

Outra análise é tentar minimizar ou controlar as fraquezas com as forças, e as ameaças com as oportunidades. Deve-se porém dar muita atenção a esta análise, pois a transição dos stakeholders horizontalmente, de forças para fraquezas e de oportunidades para ameaças é muito provável. Esta análise dependerá do momento atual de sua realização e dos fatores que compõem o cenário organizacional.

## 2.3. Matriz de Importância e Influência de Stakeholders

Os interesses de todo stakeholder estão relacionados diretamente com o sucesso e a riqueza da organização. Entretanto, determinados interesses de stakeholders às vezes são particularmente importante quando determinadas metas devem ser atingidas, por exemplo:

- Os clientes são importantes quando a qualidade dos produtos é discutida
- Os empregados são importantes quando as circunstâncias ou a segurança no trabalho são discutidas
- O governo é importante ao tratar de regulação ou legislação.

Cruzando as informações obtidas nos modelos anteriores de papéis, influências e interesses com a categorização dos stakeholders nos quadrantes do SWOT, podemos classificar os stakeholder na matriz de importância / influência.

Potencial do Stakeholder	Baixa Importância	Alta Importância
Alta Influência	Importante para opinar nas tomadas de ação. Grupo estratégico na mitigação dos riscos. Acompanhamento periódico com informações de tendências.	Mais Crítico grupo de stakeholder. Este grupo deve ter um acompanhamento próximo e informações imediatas e precisas.
Baixa Influência	Grupo de baixa relevância. Monitore.	Grupo importante, stakeholders para suporte das ações. Alinhar periodicamente a estratégia.

Matriz de Importância / Influência [Change Management Toolkit]

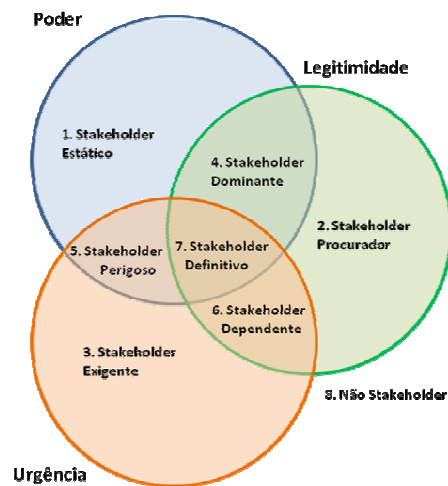
## 2.4. Priorização de Stakeholders

Depois de identificado a importância e influência dos stakeholders, ou seja, legítimos, podemos ainda reclassificá-los para definir estratégias de posicionamento e *feedback*. Um segundo fator a ser avaliado é a influência do stakeholder sobre demais stakeholders, ou seja, seu poder, bem como sua responsabilidade sobre recursos físicos e financeiros. Outro fator de atenção é a participação direta do stakeholder para conclusão de atividade com impacto direto nas metas estratégicas, ou seja, a urgência, onde a falta de informação a este stakeholder ou a negligência de quaisquer recursos necessários podem causar atrasos sobre o cronograma do Projeto.

Nesta visão, podemos focar energia e esforços para atender prioritariamente os grupos de stakeholders que sobrepõem interesses, ou seja, possui mais de um fator na análise de stakeholder. Para o grupo de stakeholders estáticos, que possuem somente poder, deve-se ter atenção de mantê-los sempre informados com relação aos passos do Projeto. Para o stakeholder procurador, que assume o papel de aconselhador ou possui autoridade legal para tomar decisões, é preciso perceber suas necessidades reais para o cumprimento da meta estratégica. E por fim, ao stakeholder exigente cabe a análise rápida da vital necessidade das solicitações do mesmo a fim de cumprir os planos estratégicos.

As classificações são altamente variáveis, sendo dependentes do momento atual da análise e das metas estratégicas definidas. A partir daí podemos definir 8 grupos de stakeholders diferentes:

1. **stakeholder estático** (possui poder, nenhum legitimidade, nenhuma urgência)
  2. **stakeholder procurador** (nenhum poder, possui legitimidade, nenhuma urgência)
  3. **stakeholder exigente** (nenhum poder, nenhuma legitimidade, possui urgência)
  4. **stakeholder dominante** (possui poder, possui legitimidade, nenhuma urgência)
  5. **stakeholder perigoso** (possui poder, nenhuma legitimidade, possui urgência)
  6. **stakeholder dependente** (nenhum poder, possui legitimidade, possui urgência)
  7. **stakeholder definido** (possui poder, possui legitimidade, possui urgência)
  8. **não stakeholders** (nenhum poder, nenhuma legitimidade, nenhuma urgência)
- [Change Management Toolkit]



Análise dos Fatores de Poder, Legitimidade e Urgência

## 3. Ciclo de Gerenciamento de Expectativas de Stakeholders

Por se tratar de pessoas, mesmo onde o stakeholder é definido como empresa, governo ou ONG, necessariamente as expectativas se alteram ao longo do tempo. Isso torna o trabalho do Gerente de Projetos mais complexo e dinâmico, mas não complicado. Basta apenas estar atento a estas expectativas e identificar as moedas de troca que tem em mãos.

O ciclo de gerenciamento de expectativas de stakeholders deve ser periódico, para que o alinhamento dos objetivos fique a cada dia mais claro para todos.



Ciclo de Gerenciamento de Projetos

### 3.1. Perfis de Stakeholders

Alguns perfis são padrões no comportamento dos Stakeholders, e mesmo quando o stakeholder se apresenta de forma participativa e comprometida, ele pode apresentar um Risco ao Projeto. Podemos identificar 3 tipos diferentes de stakeholder, e analisar seu comportamento como:

- **Reativos:** geralmente são aqueles que entendem que o Projeto irá de alguma forma interferir negativamente no seu dia a dia. Seu objetivo é buscar algum ponto de apoio para defender sua tese de que nada irá ser realizado com sucesso. Este perfil de stakeholder geralmente surge quando este for informado sobre os objetivos e ou requisitos do Projeto já em sua fase de iniciação, não tendo sido envolvido na concepção do escopo.  
RISCO ASSOCIADO: este stakeholder pode ter poder e influência, ou conter uma informação valiosa que pode impactar nos pilares do Projeto (escopo, prazo, custo, qualidade).
- **Passivos:** geralmente são aqueles que entendem que o Projeto não irá afetar o seu dia a dia, e que sua participação neste é desnecessária. Qualquer informação passada a este stakeholder pode ser simplesmente negligenciada e ou desconsiderada.  
RISCO ASSOCIADO: caso sua participação seja necessária e seu envolvimento no Projeto acontecer tardiamente, a falta de comprometimento pode aumentar as chances de insucesso do Projeto.
- **Ativos:** geralmente são aqueles que entendem que o Projeto irá afetar positivamente o seu dia a dia. Suas expectativas se tornam sempre altas e este pode se distanciar do objetivo inicial do Projeto. Se mostra disposto a ajudar e a se comprometer, mas geralmente espera um resultado rápido e satisfatório.  
RISCO ASSOCIADO: a falta de envolvimento deste stakeholder pode inverter seu grau de comprometimento e participação, levando este a se tornar um stakeholder reativo.

Para alinhamento das expectativas dos Stakeholders, o Gerente de Projetos pode utilizar de vários artifícios, sendo estes bons ou ruins dependendo da situação atual do Projeto. Cabe ressaltar que a análise de comportamento do stakeholder influi demais na decisão de como interagir com este, ou seja, nem sempre somente um formato se faz necessário e certamente a mesmo formato de alinhamento não surtirá o mesmo efeito com todos os stakeholders.

### 3.2. Engajamento dos Stakeholders

Esse passo define a estratégia de engajamento do stakeholder e cobre todos os stakeholders escolhidos, com especial atenção aos stakeholders priorizados. É centrado em identificar as abordagens de comunicação baseadas no comportamento e atitudes, expectativas e necessidades de cada stakeholder, ou grupos identificados nos passos anteriores. Mapear um perfil de engajamento do stakeholder se torna importante no processo de coleta de dados dos stakeholders, levando à elaboração dos planos de comunicação direcionados para a gestão dos stakeholders importantes. [Bourne, Lynda].

O Perfil de Engajamento é criado com as informações dos demais stakeholders e participantes do projeto, levando em consideração a posição que o stakeholder ocupa na organização ou fora dela. Porém, é ao longo do projeto que o Gerente irá refinando as informações e documentando as atitudes dos stakeholders chave através:

- Da avaliação dos níveis de:
  - Apoio ou oposição aos trabalhos e saídas do projeto
  - Receptividade às informações sobre o projeto
- Da determinação dos níveis ótimos de:
  - Apoio dos stakeholders aos trabalhos e saídas do projeto
  - Receptividade às informações sobre o projeto

## 4. Planos de Comunicação

### 4.1. Dica dos 5 R's

O grande problema do gerenciamento de expectativas dos stakeholders está na comunicação, sendo ela pessoal ou impessoal. O Gerente de Projetos deve ser um bom comunicador, porém os stakeholders devem fazer também com que a comunicação seja eficaz. Para resolver alguns conflitos de comunicação, faça uma imersão na dica dos 5 R's.

- **Refletir:**

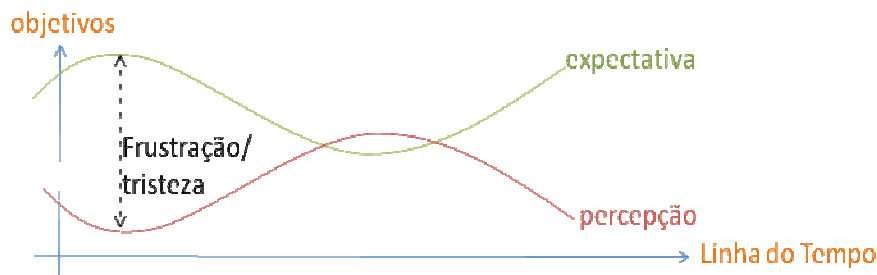
Faça uma inflexão no que for dito em reuniões, e-mails, cafés, etc. Se coloque no lugar do outro, e tente não se enxergar como o dono da razão. Muitas vezes a falta de comunicação acontece devido a impulsos que temos inconscientemente de sempre questionar ou retrucar o que outra pessoa está falando, ao invés de sugerir novos pontos de vista. Então o melhor é pensar e refletir um pouco antes de falar.

- **Redimensionar:**

Tente equilibrar a comunicação com sugestões e respostas objetivas, não buscando justificar pormenores sobre todos os questionamentos. Repense em suas necessidades quando, para alcançá-las, as demais partes envolvidas precisem abrir mão das suas.

- **Recalibrar:**

Proponha sistematicamente a análise das expectativas com a percepção, tentando buscar sempre manter as expectativas levemente acima da realidade, buscando assim motivação para novos desafios. O *gap* entre expectativa e percepção pode gerar frustração pessoal quando a expectativa for muito maior, ou desânimo quando a expectativa for muito menor.



- **Repetir:**

Explique mais de uma vez sua solicitação ou ponto de vista. Com isso você reduz a possibilidade de esquecer algum detalhe, e reforça sua necessidade. Utilize a cobrança de forma natural, não muito insistente nem ausente, pois ela aumenta o grau de importância do assunto em questão. Ênfase é muito importante em pontos-chaves no que está sendo dito. Entendeu??? Explique novamente em outras palavras.

- **Resultar:**

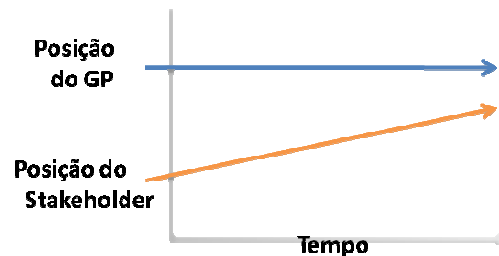
Busque dar resultados em todas as suas atividades. Enfatize os resultados positivos e negativos aos stakeholders. Compartilhe o resultado positivo com quem te ajudou a alcançá-lo. Utilize os resultados negativos como lição aprendida para os próximos desafios.

## 4.2. Padrões de Comportamento

Para atingir os objetivos do projeto, além da comunicação o Gerente de Projeto deve constantemente negociar junto aos stakeholders as expectativas de ambos. Porém o comportamento deste alinhamento pode resultar de diferentes formas entre o Gerente de Projeto e os stakeholders, sendo:

- **Persuasão**

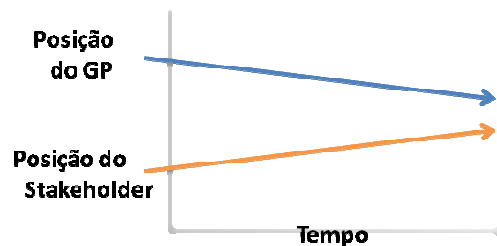
Aconselhado nos momentos em que o Projeto acontece para atender a uma determinação da alta gestão.



Comportamento Persuasão

- **Negociação**

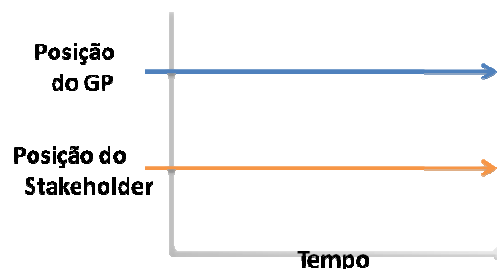
Aconselhado na fase de concepção do Projeto, no momento de expor todas as questões positivas e negativas que podem ocorrer durante a execução do Projeto.



Comportamento Negociação

- **Fixação**

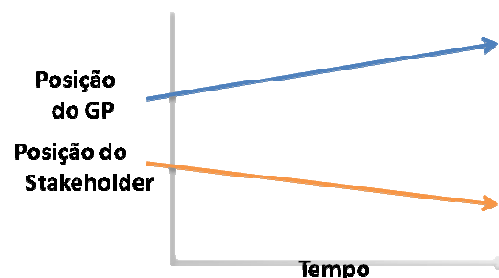
Quando não há nenhum movimento dos stakeholders para um entendimento, outras medidas devem ser tomadas a fim de reverter este cenário. Alguns princípios de influência podem ser utilizados nestes casos.



Comportamento Fixação

- **Polarização**

O pior dos cenários. Quando há um movimento em oposição dos stakeholders é sinal certo de insucesso. Este é o momento de colocar em prática sua comunicação em prol dos objetivos do Projeto.



Comportamento Polarização

### 4.3 Comunicação direcionada

Já mapeado na identificação dos stakeholders, o Gerente de Projeto tem claro a contribuição e envolvimento esperado de cada stakeholder, chamado de nível ótimo de engajamento. Com isso, o Gerente de Projeto pode categorizar cada stakeholder em um dos três grupos, facilitando o plano de comunicação:

1. A atitude atual é igual ao nível ótimo
2. A atitude atual é melhor que o nível ótimo
3. A atitude atual é pior que o nível Ótimo

No primeiro grupo a comunicação pode ser mantida em um nível de comunicação comum de negócios. A frequência normal de relatórios de andamento, reuniões e demonstrações pode ser mantida tranquilamente. Para o segundo grupo a melhor abordagem vai depender da relação entre a equipe e o stakeholder, e deve ser desenvolvida a partir do conhecimento que a equipe tem do stakeholder. No terceiro, a equipe vai precisar canalizar seus esforços em uma comunicação “heróica”, para obter sucesso no projeto.

Baseado no conhecimento da atitude de cada stakeholder, um plano de comunicação pode ser desenvolvido, incluindo:

- Determinar mensagens específicas ou relatórios baseado nas expectativas do stakeholder;
  - Como as mensagens serão entregues;
  - Por quem;
  - Quando as mensagens serão formais ou informais, escritas ou faladas;
  - Com que frequência serão emitidas (irá variar de acordo com a distância do nível da atitude do stakeholder para o nível ótimo).
- [Bourne, Lynda].

## 5. Conclusão

O Gerente de Projeto pode de diversas formas lidar com as expectativas dos stakeholders, mas o que fica claro é que sua percepção deve ser muito apurada e sua reação a uma mínima mudança tem que ser rápida. Não é tarefa fácil, mesmo porque a maioria dos projetos tem uma lista não muito pequena de stakeholders e como vimos neste artigo a condição de poder, legitimidade, urgência, etc varia muito em relação ao momento do projeto, da organização e do próprio stakeholder.

As ferramentas de identificação, priorização, engajamento são fundamentais, porém são extremamente dependentes de um bom plano de comunicação, eficaz e bem executado. Saber o momento certo de envolver o stakeholder, solicitar seu apoio, e lhe fornecer informações precisas está muito além de qualquer metodologia escrita em livros.

A experiência do Gerente de Projeto é sem dúvidas um diferencial, sua busca constante por informações e a troca de lições aprendidas entre os colegas de profissão é que farão com que cada vez mais o Gerente de Projetos saiba gerenciar as expectativas dos stakeholders.

## 6. Referências

- BOURNE, Lynda. Stakeholder Relationship Management: A Maturity Model for Organisational Implementation, Gower Publishing Ltd, Aldershot, UK. ISBN 978-0-566-08864-3.
- CIALDINI, R. B. Influence: Science and Practice. Allyn And Bacon, 2001.
- Change Management Toolbook, acessado em <http://www.change-management-toolbook.com/>. Artigo Theory and Practice of Stakeholder Analysis.
- 12manage, acessado em <http://www.12manage.com/>. Artigo Stakeholder Analysis.
- TEIXEIRA, Damázio P.. **Gerenciamento de Expectativas dos Stakeholders em uma Empresa de Serviços**. Monografia Pós-MBA em Gerenciamento Avançado de Projetos, FGV. 2010.

**Autor:** Damázio Pereira Teixeira

[damazioaw@oi.com.br](mailto:damazioaw@oi.com.br) <http://www.linkedin.com/pub/damazio-teixeira/5/278/9b4>