



PMKB

- [PMKB](#)
- [Na Web](#)

Faça sua pesquisa



Project Management Knowledge Base – Conhecimento e Experiência em Gerenciamento de Projetos

[Login](#) | [Cadastre-se](#)

Menu do Mobile



[Menu do Mobile](#)

- [Home](#)
- [Sobre](#)
 - [Anuncie no PMKB](#)
 - [Contato](#)
 - [Créditos](#)
 - [Mapa do Site](#)
 - [os Colunistas](#)
 - [Política de Privacidade](#)
- [Experiência](#)
 - [Academia](#)
 - [Profissional](#)
 - [Arquivo das Enquetes](#)
- [Conhecimento](#)
 - [e-Book](#)
 - [e-Kit](#)
 - [e-Learning](#)
 - [e-Paper](#)
- [Download](#)
 - [Construção](#)
 - [Engenharia](#)
 - [Gestão de Projetos](#)
 - [Gestão de Ativos](#)
- [SIG](#)
 - [Padrões GP](#)
 - [ICB\(PMA\)](#)
 - [ISO 21500\(ISO\)](#)
 - [P2M\(PMAJ\)](#)
 - [PMBOK\(PMI\)](#)
 - [PRINCE2\(OGC\)](#)
 - [ZOPP\(DTZ\)](#)
 - [Gestão de Ativos](#)
 - [Teste 1](#)
 - [Teste 2](#)

- [Teste 3](#)

- [WikiPM](#)
- [Publique Artigos](#)
- [Loja PMKB](#)
- [Parcerias](#)



Análise e classificação dos Stakeholders para Gestão de Projetos

Postado em [16/10/2014](#) por [Técnico Mídias](#)

Resumo: O artigo presente esclarece uma série de aspectos que devem ser observados na análise e classificação dos stakeholders para alcance de seus interesses em um projeto e com intuito de formular estratégias adequadas para gerenciamento de suas expectativas e demandas em relação ao serviço a ser entregue no fim do projeto.

1. Introdução

O ambiente em que as organizações estão inseridas tem se tornado cada vez mais abstruso. As grandes modificações ocorridas no cenário dos negócios, sobretudo, nas últimas décadas, têm determinado os administradores a conduzir e entender uma múltipla série de aspectos, que vão desde transformações no comportamento dos consumidores até tendências do mercado internacional.

Esses acontecimentos, cujas transformações dos diversos segmentos da sociedade ocorrem cada vez mais rápidas e inesperadas, é fundamental que os gestores conheçam e entendam como a influência dos stakeholders podem afetar o desenvolvimento dos negócios.

Neste artigo optou-se avaliar quais são os principais stakeholders e quais variáveis são geradas por esses stakeholders.

2. Problema De Pesquisa

De acordo com a introdução apresentada, o problema de pesquisa se traduz na seguinte questão: Qual a importância dos Stakeholders “Partes Interessadas” envolvidas no projeto e quais influencias os mesmo tem no projeto?

3. Hipotese

Acredita-se que os Stakeholders são tão importantes quanto os gestores do projeto e os mesmos devem ser incorporados como parte do mesmo, relatando o avanço e mantendo sempre os mesmo informados do status. As partes interessadas podem influenciar positivamente e negativamente o projeto, devido a isso se desenvolver estratégias específicas para cada um, fazendo com que os mesmo estejam dentro de um campo de visão sendo monitorado.

4. Objetivo

- Objetivo Geral

É o objetivo do artigo mostrar qual a importância de realizar o levantamento e acompanhamento dos Stakeholder envolvidos, traçando estratégia para evitar que os mesmo influenciam no sucesso do Projeto.

- Objetivo Especifico

Realizar a avaliação do Stakeholder utilizando a Matriz de Stakeholder como forma de registro e organização das ações, para manter os mesmos dentro do campo de visão evitando surpresas e desgastes que poderiam ser evitados, se os mesmos estivessem desde o começo fazendo parte do projeto.

4. Justificativa

Os Stakeholders exercem influência sobre os objetivos e resultados do projeto. A equipe de gerenciamento de projetos precisa identificar as partes interessadas, determinar suas necessidades e expectativas e, na medida do possível, gerenciar sua influência em relação aos requisitos para garantir um projeto bem-sucedido. A definição de Stakeholder se resume a qualquer pessoa ou organização que tenha interesse em uma empresa, negócio ou indústria, que influencia ou é influenciado de forma voluntária ou não voluntária. Figura 01.



Figura 01: Influência da relação *stakeholder*-organização
Fonte: Google imagens

Segundo ([Post, Preston, Sachs 2002](#)), usa a seguinte definição do termo Stakeholder, uma pessoa, grupo ou organização que tenha interesse ou preocupação em uma organização, Stakeholders pode afetar ou ser afetado por ações, objetivos e políticas da organização.

Conforme (Clarkson 1995). Em inglês *stake* significa interesse, participação, risco. Já a palavra *Holder* significa aquele que possui. Assim, *stakeholder* pode nos trazer o significado de parte interessada ou interveniente. O termo *stakeholder* foi criado por um filósofo chamado Robert Edward Freeman, [americano filósofo](#) e [professor de administração de empresas](#), particularmente conhecido por seu trabalho sobre a [teoria dos stakeholders](#) 1984.

Stakeholder é uma palavra inglesa muito utilizada em algumas áreas como, por exemplo: administração, planejamento, comunicação, tecnologia da informação entre outros, cujo intuito é orientar as pessoas e grupos mais importantes para um plano de negócio ou planejamento estratégico, ou seja, partes interessadas.

Outro exemplo (Bowditch e Buono 1992) definem stakeholders como: “grupos ou pessoas identificáveis” que uma organização depende para sobreviver, como por exemplo, acionistas, funcionários, clientes, fornecedores e entidades governamentais.

5. Tipos De Stakeholder

A tomada de decisão da organização ou de qualquer grupo pode afetar as pessoas que estão ligadas a ele. É possível perceber essa influência em alguns grupos internos e externos. Autores como Wood (1990) e Clarkson (1995) classificam os stakeholders em dois grupos sendo eles: Primários e secundários.

- Stakeholder Primário

São indivíduos ou grupo que exercem influência direta sobre a empresa. É o público tradicional que aparece nas primeiras análises das relações de stakeholders com a organização. São formados basicamente pelos empregados, fornecedores, clientes, concorrentes, investidores e proprietários. Wood (1990) e Clarkson (1995). Figura 02

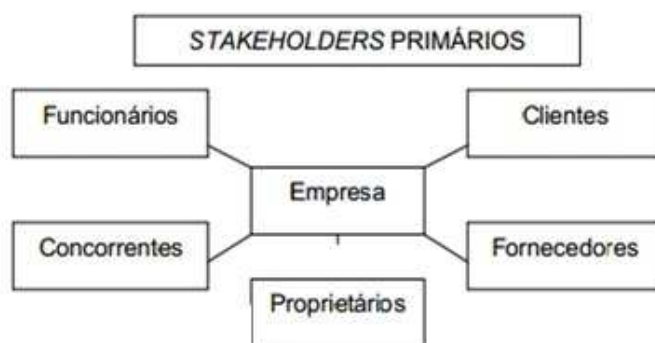


Figura 02 – Stakeholders primários
Fonte: Wood (1990)

Clarkson (1995) classifica a empresa como parte integrante de um sistema de stakeholders primários que se caracteriza pela complexidade das relações dos grupos de interesse que possuem diferentes direitos, objetivos, expectativas e responsabilidades. A inabilidade da empresa em atender satisfatoriamente as expectativas de um dos grupos envolvidos pode comprometer não só o sucesso e sobrevivência da organização, como também todo o sistema formado em torno dessa organização.

- Stakeholder Secundário

São indivíduos ou grupos que não estão diretamente ligados às atividades econômicas da empresa, porém podem exercer influência considerável sobre ela ou podem afetar seriamente suas operações. Figura 03.



Figura 03 – Stakeholders secundários
Fonte: Wood (1990)

Os stakeholders secundários têm a capacidade de mobilizar a opinião pública, tanto contra como a favor da organização. Apesar da sobrevivência da organização não depender diretamente da relação com os stakeholders secundários, uma relação inadequada poderá causar problemas na condução dos negócios. Segundo o citado autor, os stakeholders secundários podem ser contrários às políticas ou programas que a organização tenha adotado para atender as expectativas de seus stakeholders primários, caso esses interesses não sejam compatíveis. Clarkson (1995).

7. Identificação De Stakeholders

De acordo com Wood (1990), para que um processo de análise de stakeholders seja efetivo, existe a necessidade de que seja sistematicamente processado por intermédio de três fases:

- Identificação dos grupos de stakeholders e seus interesses;
- Avaliação das relações entre os grupos de stakeholders e a organização, além das relações entre os próprios stakeholders;
- Incorporação dos tempos e processos em uma série de mapas que ilustrem as mudanças nas composições e forças que influenciam os grupos de stakeholders da organização.

Nessa linha, Frooman (1999) argumenta que o desenvolvimento de uma análise de stakeholders deve responder três questões principais:

- Quem são eles? Esta questão refere-se aos atributos dos stakeholders;
- O que eles querem? Esta questão refere-se às finalidades dos stakeholders;
- Como eles vão tentar conseguir o que querem? Esta questão refere-se aos métodos utilizados pelos stakeholders.

Para Freeman (1984), a análise de stakeholders é composta, pelo menos, por dois níveis. O primeiro nível, analisa o máximo possível as diferenças existentes entre os stakeholders de uma maneira relativamente isolada. O segundo nível, tenta integrar os requisitos específicos dos stakeholders em um programa geral que serve a múltiplos grupos. Conforme o autor, esta integração servirá para o desenvolvimento de estratégias genéricas ou estratégias que poderão atender múltiplas situações e múltiplos stakeholders.

Abaixo etapas para análise das partes interessadas:

Identificar quem são os “stakeholders”: quem pode afetar o projeto ou ser afetado por ele?

- Avaliar sua relevância ao projeto: eles são pouco relevantes ou seu apoio é crucial para o projeto?
- Visar aqueles com impacto significativo sobre o sucesso do projeto;
- Visar aqueles significativamente afetados pelo resultado do projeto. Ex. pessoas afetadas por uma construção de um prédio. Às vezes é necessário minimizar o impacto sobre essas pessoas;
- Determinar a comunicação apropriada.

Um dos modelos para avaliação das partes interessadas consiste em um gráfico como mostrado na **Figura** dividido em 4 quadrantes:

- **Baixo Interesse x Baixo Poder:** Nesse quadrante encontramos os “stakeholders” do projeto com baixo poder e baixo interesse. Este grupo tem baixa relevância e não necessita de muita atenção, por isso apenas monitore.
- **Alto Interesse x Alto Poder:** Este é o mais crítico grupo de “stakeholders”. Este grupo merece um acompanhamento próximo e informações imediatas e precisas.
- **Baixo Poder x Alto Interesse:** O gerente de projeto deve manter esses “stakeholders” informados por causa de seu alto nível de interesse no projeto, porém não necessita de tanta atenção quanto aos “stakeholders” de alto interesse e alto poder necessitam.
- **Baixo Interesse x Alto Poder:** Esses “stakeholders” merecem bastante atenção, pois apesar de não terem muito interesse no projeto eles possuem alto nível de autoridade. Mantenha-os satisfeitos.

8. Matriz De Stakeholder

Para sistematizar a análise utiliza-se uma planilha para organizar a identificação dos Stakeholder's, na qual a planilha consiste em nomes/cargos dos interessados na primeira coluna, na segunda coluna você lista as influências positivas e na terceira as negativas, na quarta coluna coloque uma nota de 1 a 10 para dimensionar o grau de poder (influência) que cada interessado tem no projeto (10 é o máximo), na quarta e quinta colunas coloque o grau de interesse (de 0 a 10) no projeto.

Nesta planilha você pode colocar uma sexta coluna indicando como você vai tratar cada interessado, que pode ser: monitorar (acompanhar a distância), manter informado (este caso já merece que se formalize a comunicação no Plano de Comunicação), manter satisfeito (além de informado, este nível exige um acompanhamento das expectativas) e gerenciar (nível máximo de acompanhamento, com contato frequente e muita transparência). Como o patrocinador tem poder total sobre todas as etapas do projeto, ele é um Stakeholder crítico que deve ser gerenciado e deve receber um acompanhamento muito próximo.

Pela natureza do seu conteúdo, este documento é estratégico e sigiloso. Ele tem este aspecto: Figura 04.

Stakeholder	Positivas	Negativas	Gr.Poder	Gr.Interesse	Atitude
patrocinador	apoio político e com verbas	excesso de pressão	10	10	gerenciar
equipe	bom ambiente de trabalho, cooperação	disputas internas e sabotagem	8	4	manter satisfeito
fornecedores	entregas no prazo e nas especificações	insumos fora de especificação ou com defeito	3	8	manter informado
gerente rival	competição saudável	concorrência por recursos e prioridade	3	2	monitorar
usuários	apoio	pressão junto a agentes públicos e imprensa	2	6	manter informado

Figura 04 – Modelo da Planilha para análise e Identificação – Matriz de priorização

Fonte: Google imagens

Com a identificação e pontuação dos stakeholder utiliza-se a matriz abaixo organizando os mesmos graficamente, facilitando as estratégias que serão adotadas a cada parte interessada:

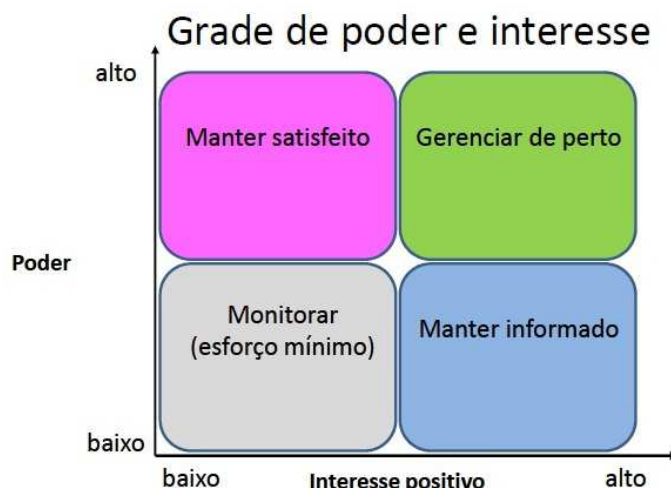


Figura 5 – Modelo Matriz para estratégia das Partes Interessadas
Fonte: Google imagens

9. Gerenciando Os Stakeholder

Para Bruce e Langdon (2000) as partes interessadas devem ser envolvidas desde o início dos trabalhos do projeto. Os mais entusiasmados, com o projeto, isto é, “aqueles que compararam a ideia”, devem ter atenção do gerente do projeto, para que busquem motivar e envolver as demais partes interessadas, buscando diminuir possíveis resistências à sua implantação. Outro ponto de atenção é a necessidade de estabelecer fortes alianças com aqueles que controlam os recursos de que o projeto irá necessitar para seu desenvolvimento.

Rodrigues (2011) destaca a importância de relatar aos stakeholders o andamento de um projeto. A falta ou excesso de informações pode gerar ansiedade, desconfiança, resistência e em última análise prejudicar o projeto.

Noro (2012) propõe uma metodologia com cinco etapas para gerenciar os stakeholders: (1) identificar os stakeholders relevantes para a organização, quer sejam externos, internos, ou que façam interface; (2) Identificar o subconjunto de stakeholder-chave, isto é, que podem ameaçar a organização; (3) Diagnosticar os stakeholders-chave que apoiam a empresa, os que não apoiam os que apresentam aspectos positivos e negativos e os que se posicionam de forma marginal; (4) Formular estratégias genéricas que envolvam os stakeholders apoiadores, que defendem a empresa contra os não-apoiadores, de colaboração com os que apresentam pontos fortes e fracos no relacionamento com a empresa e de monitoramento dos que se posicionam a margem (5) Implementar estratégias genéricas e desenvolver táticas específicas, assumindo a responsabilidade pelo gerenciamento dos stakeholders-chave.

Frooman (1999) propõe 4 estratégias de influência a partir da tipologia de dependência de recursos entre stakeholder e firma/projeto.

A empresa/projeto depende do stakeholder?	O stakeholder é dependente da empresa/projeto?	
	Não	Sim
Não	Indireta / retenção	Indireta / uso
Sim	Direta / retenção	Direta / uso

Quadro 1 – Tipologia das estratégias de influência
Fonte: Adaptado de Frooman (1999).

As estratégias de influência dos *stakeholders*, segundo Frooman (1999) e Hoffman et al. (2008), são: a estratégia de retenção, na qual os *stakeholders* cessam o fornecimento de recursos com a intenção de mudar certo comportamento em uma organização; e estratégia de uso, na qual os *stakeholders* buscam impor condições às organizações no fornecimento de determinado recurso. A estratégia direta é aquela em que o *stakeholder*, de forma objetiva, manipula o fornecimento de recursos para uma organização. Já a estratégia indireta ocorre quando um *stakeholder* relaciona-se com outro *stakeholder* com o propósito de manipular o fornecimento de recursos.

NOTA DO PORTAL PMKB: faça download de modelo de [Matriz de interesses dos stakeholders](#).

10. Referências

- BOWDITCH, J .I., BUONO, A. F. Elementos de Comportamento Organizacional. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRUCE, Andy; LANGDON, Ken. Como gerenciar projetos. Publifolha. São Paulo. 2000.
- CLARKSON, Max B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporations. Academy Management Review., v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.
- FREEMAN, R. Edward (1984) *Gestão Estratégica: Uma abordagem das partes interessadas* .
- FROOMAN, J. Stakeholder influence strategies. Academy of Management Review, New York, v. 24, n. 2, p. 191-203, abr. 1999.
- HOFFMAN, Valmir E.; PROCOPIAK, José A, Filho; ROSSETO, Carlos A. As estratégias de influência dos stakeholders nas organizações da indústria da construção civil: setor de edificações em Balneário Camboriú – SC. Ambiente Construído, Porto Alegre, v. 8, n. 3, p. 21-35, jul./out. 2008.
- JAMES E. Post, Lee E. Preston, e Sybille Sachs 2002 *Stakeholder Management e Wealth Organizacional*
- NORO, Greice. A Gestão de Stakeholders em Gestão de Projetos. Revista de Gestão e Projetos – GeP. São Paulo, v. 3, n. 1, p 127-158. 2012.
- PMI – Project Management Institute. A guide to the Project management body of knowledge (PMBOK Guide). 5a edição. 2013.
- RODRIGUES, Eli. Como fazer Relatórios de Status. 2011. Disponível em < <http://www.elirodrigues.com/2011/03/30/statusreports/>> Acesso em 25/10/2013.



Os Autores:

Wallace Bruno da Silva e Kalber Freire Moratti


Contexto: o presente trabalho é resultado de pesquisa realizada com alunos da turma 5 do curso em MBA Gestão de Projetos da Faculdade Pitágoras de Betim com professor [Ítalo Coutinho](#).

Se você tem comentários, sugestões ou alguma dúvida que gostaria de esclarecer, aproveite o espaço a seguir.

Tags: [Artigo Técnico](#), [estratégia](#), [gestão de projetos](#), [Matriz de Stakeholders](#), [projetos](#), [stakeholders](#)

Faça Vendas Fáceis e Rápidas
com Vendas e NF-e por R\$39,90

com TagPlus®



Teste Grátis...

Deixe uma resposta

Você precisa fazer o [login](#) para publicar um comentário.



Veja mais:



Como Implantar um Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO)?



Geração Y: O que ela tem a ver com os riscos do seu projeto?



[Planejamento Estratégico: Por que ter um?](#)

[+ Veja Mais](#)

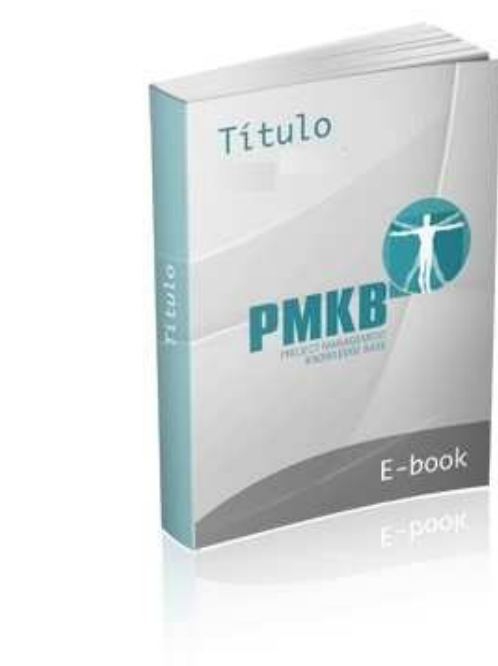
[Compre On-line](#)



[Reivindicações em Projetos Industriais: Acompanhamento e Controle](#)



[Desenvolvendo a Maturidade em GP através do PMO](#)



[MS Project 2016: manual para planejar projetos](#)

[+ Compre Mais](#)

Downloads



Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos

[Download](#) - 438 downloads - 278 KB



Modelo de Registro de Inspeção

[Download](#) - 89 downloads - 8 MB



EPT04-01 - Engenharia de Planejamento - Projeto de Implantação de usina de reciclagem de Resíduos Sólidos de Construção Civil

[Download](#) - 10 downloads - 9 MB

[+ Veja Mais](#)

Cursos/EAD/Treinamento



EAD – Gestão de Pleitos em Projetos, 06/07 a 03/08



EAD – Planejamento da Engenharia de Empreend. Ind., 13/07 a 10/08



[+ Veja Mais](#)

- [Sobre](#)
 - [Anuncie no PMKB](#)
 - [Contato](#)
 - [Créditos](#)
 - [Mapa do Site](#)
 - [os Colunistas](#)
 - [Política de Privacidade](#)
- [Experiência](#)
 - [Academia](#)
 - [Profissional](#)
 - [Arquivo das Enquetes](#)
- [Conhecimento](#)
 - [e-Book](#)
 - [e-Kit](#)
 - [e-Learning](#)
 - [e-Paper](#)
- [Download](#)
 - [Construção](#)
 - [Engenharia](#)
 - [Gestão de Projetos](#)
 - [Gestão de Ativos](#)
- [SIG](#)
 - [Padrões GP](#)
 - [ICB\(PMA\)](#)
 - [ISO 21500\(ISO\)](#)
 - [P2M\(PMAJ\)](#)
 - [PMBOK\(PMI\)](#)
 - [PRINCE2\(OGC\)](#)
 - [ZOPP\(DTZ\)](#)
 - [Gestão de Ativos](#)
 - [Teste 1](#)
 - [Teste 2](#)
 - [Teste 3](#)
- [WikiPM](#)
- [Publique Artigos](#)
- [Loja PMKB](#)
- [Parcerias](#)
- [Artigos](#)
- [Cursos/EAD/Treinamento](#)
- [Oportunidades de Trabalho](#)
- [Outros Eventos](#)
- [Vídeos](#)
- [Notícias](#)
- [Software/Aplicativos](#)

Faça sua pesquisa





Desde 2006 © [Saletto Engenharia de Serviços](#)
PMKB - Project Management Knowledge Base

[Política de Privacidade](#) | [Contato](#)