

Avaliação da gestão de *stakeholders* em implantações de projetos de sistemas em serviços

ELISABETE CECÍLIA JANUÁRIO CHAVES

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – SP - Brasil
elisabetechaves@globo.com

ROSEMEIRE OIKAWA

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – SP - Brasil
roseoi@microsoft.com

NAPOLEÃO VERARDI GALEGAL

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – SP - Brasil
nvg@galegal.com.br

MARÍLIA MACORIN DE AZEVEDO

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – SP - Brasil
marilia.azevedo@fatec.sp.gov.br

Resumo - Este artigo visa avaliar os benefícios trazidos pela área de conhecimento “Gestão de *Stakeholders*” em implementações de projetos de sistemas em serviços, segundo opiniões de especialistas em gestão de projetos. A avaliação é baseada em uma pesquisa utilizando a técnica Delphi, como também considera referências bibliográficas e *frameworks* em Gerenciamento de Projetos, como o PMBoK (PMI, 2012). Os grupos de processos desta nova área de conhecimento recomendam processos e procedimentos para gerir os interessados na implementação de projetos. Os *stakeholders* são os gerentes, membros da equipe ou indivíduos das empresas relacionados às implementações de projetos. Adicionalmente nesta avaliação são considerados fatores humanos que contribuem para o sucesso no relacionamento com interessados, tais como, envolvimento dos *stakeholders*, resistências, gerenciamento de conflitos, gestão de conhecimento e comunicação. Na pesquisa citada é indicado que a prática de gestão dos *stakeholders* é realizada nas empresas de serviços e os benefícios são apontados.

Palavras-chave: Gestão de *stakeholders*, interessados, engajamento, método Delphi, PMBoK.

Abstract - *This article presents an evaluation about benefits for implementing the “Stakeholders Management” Knowledge Area and its applicability in System Project implementation in service areas, following project management specialist views. The evaluation is based in a survey using Delphi technique as well are used bibliographic references and best project management frameworks as PMBoK (PMI, 2012). Process groups from this new knowledge area recommend processes and procedures to manage stakeholders in project implementations. Stakeholders include managers, team members or company individuals related to project implementations. As well are considered human aspects that contribute to succeed in stakeholder relationship as engagement, resistance,*

conflict management, knowledge management and communication. The survey indicates that Stakeholders Management happens in service companies and benefits are quoted.

Keywords: *Stakeholder Management, engagement, Delphi method, PMBoK.*

1. Introdução

A gestão dos projetos como também as relações humanas têm crescido em importância, tanto que o PMBoK (*Project Management Book of Knowledge*), versão 5 (PMI, 2012), considera a gestão de *stakeholders* (gestão de interessados) como uma nova área de conhecimento dentro do seu *framework*.

A importância do processo de gestão de projetos explica-se pela evolução do conceito de projeto de sucesso. Segundo Kerzner (2004), existem três períodos de maturidade em projetos: o período tradicional (1960-1985), o período de renascimento (1985-1993) e o período de gestão moderna (1994-...). No período tradicional o conceito de sucesso de projeto estava totalmente ligado ao atendimento dos requisitos técnicos, ou seja, atendimento às especificações acordadas. No período do Renascimento o conceito de sucesso de projeto estava relacionado não somente ao atendimento às especificações técnicas, mas relacionado a prazo, custo e qualidade acordados, também. No período moderno da gestão de projetos o atendimento a prazos, custos, qualidade e requisitos técnicos são importantes, porém também é fundamental atender às expectativas de todos os stakeholders externos e internos.

Segundo Grass (2006), as partes interessadas são os indivíduos ou grupos específicos que têm interesse nos efeitos que a política produzirá. Estes podem ser pessoas individuais ou grupos, diretos ou indiretos, internos ou externos, por exemplo, patrocinador, cliente, diretor do projeto, gerência executiva, equipe do projeto, usuários finais, fornecedores, outros departamentos internos, empresas terceirizadas, outros projetos, investidores, sindicatos, associações, organizações do governo, grupos comunitários, família, etc.

O termo *stakeholder* surgiu em 1963 em uma consultoria realizada pelo *Stanford Research Institute*, para descrever um grupo de pessoas e organizações que não são acionistas, mas que, sem seu suporte, a empresa pode deixar de operar ou existir. (MENDELOW, 1987, p 177 apud PATTON, 1997).

Segundo Orth (2009), os *stakeholders* são pessoas, grupos de pessoas ou entidades que participam ou influenciam o projeto, de maneira direta ou indireta, com interesses em sua evolução ou quando são afetadas por seus resultados.

Para Brito e Terra (2009), *stakeholders* são pessoas ou organizações interessadas ou afetadas de alguma maneira, não necessariamente econômica. Seu relacionamento com a organização é, muitas vezes, indireto e não envolve obrigatoriamente fatores comerciais.

Os *stakeholders*, interessados ou envolvidos nos projetos no PMBoK (PMI, 2012) são indivíduos, grupos ou organizações que podem afetar ou serem afetados pelos projetos ou mesmo por uma decisão, atividade ou entrega de projetos. Eles são grupos de pessoas, tais como, clientes, patrocinadores, que estão diretamente envolvidos no projeto, cujos interesses podem ser afetados positivamente ou negativamente nos projetos e em seus entregáveis. Os interessados no projeto podem estar em diferentes níveis de autoridade na organização ou podem estar externos à organização.

Este artigo considera fatores que contribuem para o sucesso no relacionamento com interessados, tais como gerenciamento de conflitos ou até mesmo a falta de envolvimento dos *stakeholders*, tão necessário para o devido estímulo para a equipe

executar o projeto, bem como para a conclusão da implementação do projeto. Finalmente, este artigo apresenta resultados da pesquisa realizada com gerentes de projetos e executivos de consultorias e empresas, especialistas em Gestão de projetos, usando o método Delphi. Também são apresentados fatores que contribuem para o sucesso e insucesso no “gerenciamento dos *stakeholders* em projetos.

2. Referencial Teórico

Savage *et al.* (1991) apresentam os *stakeholders* segundo a propensão em colaborar ou ameaçar em relação as estratégias da empresa , sendo: (1) *Stakeholders* dispostos a apoiar: alto potencial de cooperação; (2) *Stakeholders* marginais: não são ameaçadores, nem cooperadores; (3) *Stakeholders* indispostos a cooperar: alto potencial de ameaça; (4) *Stakeholders* ambíguos: alto potencial em ameaçar e em cooperar, influenciados por interesses conflitantes.

No Quadro 1, além dos tipos acima citados, são sugeridas estratégias respostas para lidar com cada um deles.

<p>TIPO 4: AMBÍGUO</p> <p>Estratégia: Colaborar</p>	<p>TIPO 1: DISPOSTOS A APOIAR</p> <p>Estratégia: Envolver</p>
<p>TIPO 3: INDISPOSTOS A APOIAR</p> <p>Estratégia: Defender</p>	<p>TIPO 2: MARGINAIS</p> <p>Estratégia: Monitorar</p>

Quadro 1 - Diagnóstico dos tipos de stakeholders¹ e respostas propostas.
Fonte: Savage *et al.* (1991, p. 65)

As empresas, ao focar no potencial dos *stakeholders*-chaves para ameaçar ou cooperar, podem evitar a implementação de planos opostos aos planos estratégicos dos *stakeholders*, reconhecer suas necessidades emergentes, modificar planos para envolvê-los e desviar problemas associados à organização (Savage *et al.*, 1991).

Em outra classificação, Mitchell, Agle & Wood (1997) determinam a importância dos *stakeholders* em três partes: (1) Poder, definido como a força (coercitiva, utilitária ou regulatória) que pode impor sobre a outra parte em um relacionamento; (2) Urgência, definido como quando um relacionamento ou pedido é importante ou crítico para um *stakeholder*; exige atenção imediata; (3) Legitimidade, definido como uma percepção ou fato geralmente aceito sem que as ações de uma entidade sejam desejáveis ou apropriadas dentro de um sistema de normas, leis, crenças e definições de *stakeholders*.

¹ Potencial em colaborar com a empresa X Potencial em ameaçar a organização

Também, Bourne (2005) cita que o sucesso ou fracasso de um projeto está relacionado com a atuação dos *stakeholders* sobre o valor criado pelo projeto e a natureza do relacionamento com a equipe do projeto. Antes, o gerenciamento de projetos estava focado no desenvolvimento e controle de escopo, cronograma e orçamento; hoje o que se vê é a necessidade adicional de garantir o engajamento dos *stakeholders* para o sucesso das implantações de projetos.

2.1. Outras Classificações dos *Stakeholders*

Qualman (1997) define que alguns atores detêm maior poder sobre as decisões de um projeto e podem exercer um controle que influencie o desenho, implantação e resultado desse projeto. A influência pode ser tanto negativa quanto positiva.

Segundo Qualman (1997), para se formar esta matriz se aloca as classes, categorias ou subgrupos de atores em quatro grupos: “elevado poder/elevado interesse (+,+)", “elevado poder/baixo interesse (+, -)", “baixo poder/elevado interesse (-,+)", “baixo poder/Baixo interesse (-, -). No Quadro 2, conforme essa classificação, mostra a situação gerada para a empresa ou projetos.

<p align="center">“ELEVADO PODER/ELEVADO INTERESSE (+,+)”</p> <p>Estes atores são a base de uma coligação de suporte efetiva da política.</p>	<p align="center">“ELEVADO PODER/BAIXO INTERESSE (+,-)”</p> <p>Estes atores podem influenciar os resultados do projeto, mas suas prioridades não são as mesmas do projeto. Podem ser um risco ou obstáculo a política.</p>
<p align="center">“BAIXO PODER/ELEVADO INTERESSE (-,+)”</p> <p>Estes atores necessitarão de iniciativas especiais para os seus interesses serem protegidos.</p>	<p align="center">“BAIXO PODER/BAIXO INTERESSE (-,-)”</p> <p>Estes atores têm menor importância para a política.</p>

Quadro 2 - Demonstrativo do poder e interesse dos *stakeholders* nas empresas.
Adaptada de Qualman (1997)

Em outra classificação dada no PMBoK (PMI, 2012), é considerado importante, identificar o impacto ou apoio potencial que cada parte interessada poderia gerar e classificá-los a fim de definir uma estratégia de abordagem. Em grandes comunidades de partes interessadas, é importante priorizar as principais partes a fim de garantir o uso eficiente de esforços para comunicar e gerenciar suas expectativas. Existem vários modelos de classificação disponíveis e demonstradas no Gráfico 1:

- Grau de poder/interesse, que agrupa as partes interessadas com base no seu nível de autoridade (“poder”) e seu nível de preocupação (“interesse”) em relação aos resultados do projeto;
- Grau de poder/influência, que agrupa as partes interessadas com base no seu nível de autoridade (“poder”) e no seu envolvimento ativo (“influência”) no projeto;
- Grau de influência/impacto, que agrupa as partes interessadas com base no seu envolvimento ativo (“influência”) no projeto e na sua habilidade para efetuar mudanças no planejamento ou na execução do projeto (“impacto”).

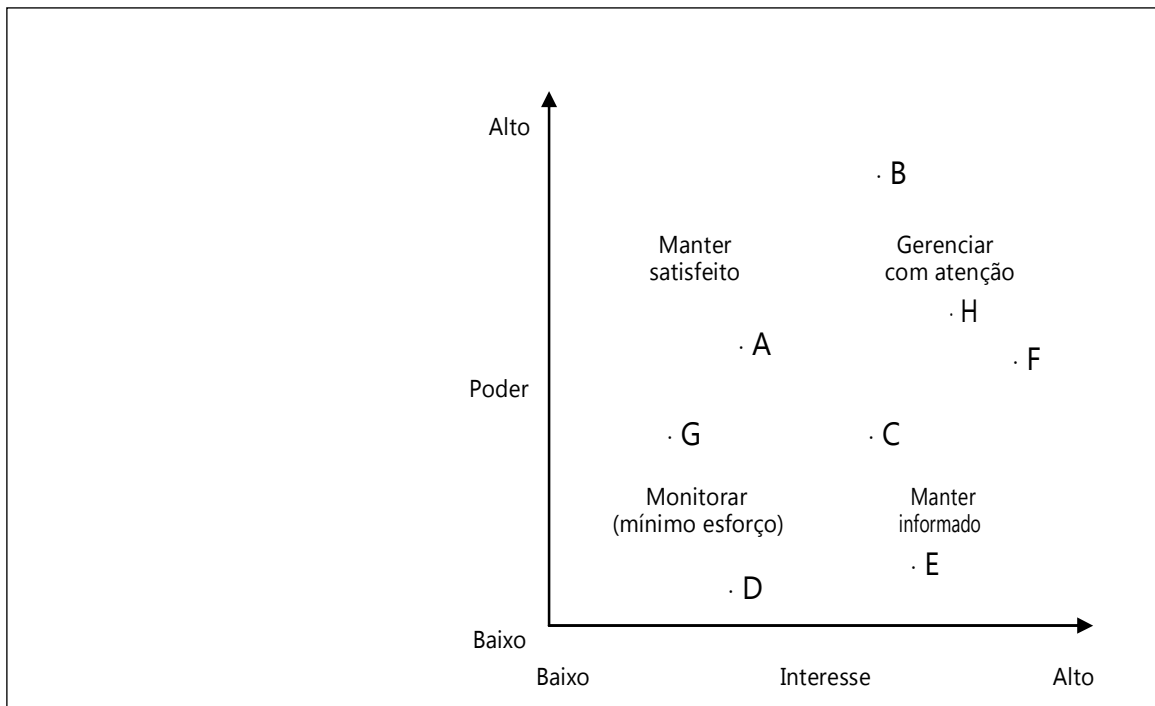


Gráfico 1 - Modelo de importância das classes de partes interessadas.
Fonte: PMBoK (PMI, 2004).

O termo “parte interessada” implica que o indivíduo tem algo em risco, conseqüentemente, tem algo a ganhar ou a perder com o resultado da política. Depois que as partes interessadas forem identificadas e seus posicionamentos, níveis de interesse e poder estiverem determinados, estratégias podem ser adotadas para a gestão destes a favor de determinada política (APCG, 2007).

Brito e Terra (2009) citam que a análise da parte interessada ajudará antecipar objeções do ator e do grupo ao projeto e permitirá que se proponham as ações apropriadas para superar estas objeções. Não pode ser um procedimento rígido, pelo contrário, por identificar e administrar interesses e conflitos do ser humano; é importante entrar nos mistérios da subjetividade das ciências humanas e flexibilizar esse procedimento, adequando-o a cada situação, política e organização.

2.2. O gerenciamento dos *stakeholders*

No PMBoK (PMI, 2012), o gerenciamento dos interessados do projeto incluem os processos que identificam pessoas, grupo ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto. Também analisam as expectativas dos interessados e os respectivos impactos no projeto. Adicionalmente desenvolvem estratégias para envolver os stakeholders na execução e decisões do projeto.

De acordo com o PMBoK (PMI, 2012), o gerenciamento de interessados foca na comunicação contínua com os *stakeholders* para compreender suas expectativas. Adicionalmente encaminha e controla assuntos, como conflitos de interesses e engaja os interessados nas atividades e decisões do projeto. A satisfação dos interessados é um objetivo chave para gerenciamento.

Os processos referentes ao Gerenciamento de interessados dos projetos são os seguintes, segundo o PMBoK (PMI, 2012):

Identificar os stakeholders – o processo de identificar as pessoas, grupos, ou organizações que possam impactar ou serem impactados em diversos pontos do projeto e analisar e documentar as informações importantes relativas aos interesses, envolvimento, interdependências, influências e potenciais impactos no sucesso do projeto.

Planejar o gerenciamento dos interessados – o processo de desenvolvimento de estratégias adequadas para engajar os *stakeholders* em todo ciclo de vida do projeto, relativos às necessidades, interesses e possíveis impactos no sucesso do projeto.

Gerenciar o engajamento dos interessados – o processo de comunicação e trabalho com os *stakeholders* para atender suas expectativas, endereçar assuntos quando ocorrem e adotar o engajamento nas atividades do projeto durante todo o projeto.

Controlar o engajamento dos interessados – o processo de monitorar todas as relações dos interessados e ajustar estratégias e planos para envolver os *stakeholders*.

A gestão de *stakeholders* objetiva disciplinar o processo de troca de informações e de criação de credibilidade entre uma empresa e seus públicos estratégicos. Portanto, é apropriado modelá-lo como um processo com entradas e saídas, atividades, indicadores, políticas, papéis e responsabilidades. Hoje ainda existem muitas empresas que pouco exploram o gerenciamento de interessados, segundo Brito e Terra (2009):

Infelizmente, a gestão dos *stakeholders* é ainda uma fonte de valor pouco explorada e raramente incorporada nos sistemas de gestão das empresas. Quando, no entanto, se torna de fato uma fonte de valor passa a se caracterizar pela existência de processos, governança e métricas gerenciadas de forma sistemática (como o processo de gestão de qualidade total). Nesta situação ideal, os relacionamentos pessoais tratados de forma *ad-hoc* passam a ser um patrimônio empresarial, um ativo intangível de altíssimo valor para as organizações.

2.3. Definição de responsabilidades nos projetos

Outro assunto de fundamental importância apresentado pelos especialistas nessa pesquisa é a elaboração da matriz RACI (Responsável, Autorizador, Consultado, Informado).

O modelo RACI é uma ferramenta simples utilizada para a identificação de papéis e responsabilidades e evita a confusão sobre os papéis e responsabilidades durante o projeto. A sigla RACI (Responsável, Autorizador, Consultado, Informado), tem-se: o “Responsável” - trata-se da pessoa que faz o trabalho para realizar a tarefa; o “Autorizador” - refere-se à pessoa que é responsável pelo preenchimento correto e completo da tarefa, ele é muitas vezes o executivo ou patrocinador do projeto que aprova o trabalho; os “Consultados” - tratam-se de pessoas que fornecem informações para o projeto e os “Informados” - tratam-se das pessoas que são informadas sobre o progresso da atividade ou projeto.

Segue um exemplo de matriz RACI, na figura 1 abaixo:

	Patrocinador do Projeto	Gerente do Projeto	Time do projeto	Usuário 1	Usuário 2	Usuário 3
Atividade 1	A	R	C	I	I	I
Atividade 2	A	C	I	R	I	I
Atividade 3	A	C	I	I	R	I
Atividade 4	A	C	I	I	I	R

Figura 1 – Exemplo de matriz RACI

Fonte: Elaboração Própria

A definição prévia dos papéis e responsabilidades faz com que os *stakeholders* tenham clareza na forma que devem atuar do início ao final do projeto.

3. Metodologia

Este artigo utiliza o tipo de pesquisa exploratória e descritiva. O delineamento é um levantamento de dados por meio de questionários com perguntas abertas e fechadas, utilizando o método “Delphi”. Esse método consulta um grupo de especialistas a respeito de eventos futuros utilizando um questionário, que é repassado continuadas vezes até que seja obtida uma convergência das respostas, um consenso, que representa uma consolidação do julgamento (Wright, Giovinazzo, 2000).

A técnica “Delphi” passou a ser disseminada no começo dos anos 60, com base em trabalhos desenvolvidos por Olaf Helmer e Norman Dalkner, pesquisadores da *Rand Corporation* (ESTES e KUESPERT, 1976). O objetivo original era desenvolver uma técnica para aprimorar o uso da opinião de especialistas na previsão tecnológica. Na metodologia desenvolvida, isto era feito estabelecendo-se três condições básicas: o anonimato dos correspondentes, a representação estatística da distribuição dos resultados, e o feedback de respostas dos grupos para reavaliação nas rodadas subsequentes (MARTINO, 1993).

O método “Delphi” é reconhecido como um dos melhores instrumentos de previsão qualitativa e têm sido utilizado em várias áreas. É mais indicado quando não existem dados históricos a respeito do problema pesquisado ou, quando faltam dados quantitativos referentes ao mesmo (MASSAUD, 2013)

No método “Delphi” um grupo de especialistas em determinada área do conhecimento, que respondem a uma série de questões. Não existe a exigência de um número mínimo ou máximo de componentes. Os resultados dessa primeira fase são analisados. O pesquisador comunica a síntese dos resultados aos membros do grupo que, após tomarem conhecimento, respondem novamente. As interações se sucedem até que um consenso ou quase consenso seja obtido. O resultado é enviado a cada

participante, podendo ou não incluir um relatório. De acordo com a praxe do método "Delphi", a primeira rodada é realizada com questões totalmente abertas.

O método "Delphi" contempla três características básicas: 1) anonimato, 2) interação com *feedback* controlado, 3) respostas estatísticas do grupo. O anonimato tem como objetivo reduzir a influência de um sobre o outro. A interação com *feedback* controlado, comunica aos participantes um resumo da etapa anterior. A utilização de uma definição estatística da resposta do grupo é realizada e o produto final deverá ser uma previsão com o ponto de vista da maioria. No entanto, pode haver um resultado também minoritário.

A aplicação do método pode ser feita através do correio ou via pesquisa por computador. O método "Delphi" é barato e evita pressões pela confrontação entre os participantes. Quanto a amostra, do estudo será ou não do tipo intencional, realizada pelos participantes que devolvam os questionários preenchidos, que concordem em participar da pesquisa com a técnica "Delphi". Eles devem ter curso superior, mesmo incompleto e pelo menos cinco anos de experiência na área da pesquisa, segundo o método "Delphi".

3.1. Pesquisa feita por meio de questionário – Método "Delphi"

Esta pesquisa foi feita de forma intencional com vinte e um especialistas de diversos segmentos de atuação, tais como em gerenciamento de projetos e processos em serviços de TI, engenharia, Telecom, mineração, logística, importação, bancos e educação, visando no primeiro momento ter respostas com visões multi setoriais em serviços sobre o tema.

Foram realizadas duas rodadas para chegar ao consenso dos especialistas. A coleta de dados foi realizada em aproximadamente sessenta dias e eletronicamente. Na fase inicial foi enviada uma carta convidando os especialistas para pesquisa e explicando o motivo da pesquisa. Paralelamente foram enviadas questões fechadas sobre os dados pessoais e profissionais dos participantes, mais as questões abertas sobre o tema. Os resultados das análises foram enviados por relatórios para os participantes.

Os resultados obtidos pela pesquisa exploratória foram tratados por estatística descritiva.

3.2. As questões propostas:

1. Questões fechadas sobre os especialistas: nome, empresa, área de atuação, cargo, tempo em gerenciamento de projetos.
2. O profissional entende que é uma prática realizar a gestão dos *stakeholders* (interessados) nos projetos? Sim / Não
 - a. Se afirmativo, quais os principais benefícios?
3. Se negativo, qual o principal motivo?

Focos: na aplicabilidade, benefícios e possíveis riscos

4. Resultados e consolidação das respostas recebidas

Noventa e cinco por cento (95%) dos entrevistados destacam e concordam que a gestão dos interessados é uma prática realizada nas implantações de projetos e citaram os principais benefícios da utilização proposta.

Cinco por cento (5%) declara que a gestão de interessados não é prática comum em muitas empresas em que ele atua e que poucos profissionais se dão conta que o

apoio dos *stakeholders* de um projeto é fundamental para o sucesso do mesmo. O especialista também cita que ainda poucas empresas têm gestores de projetos que se utilizam de metodologia específica para a gestão de projetos.

Também foi citada na pesquisa que a gestão de interessados é uma prática importante, porém a forma e profundidade da gestão de *stakeholders* dependem muito da percepção de sua importância no projeto (em função do seu contexto) e do tamanho do projeto, dado que tem que ser analisada a relação custo/benefício desta aplicação e esta boa prática.

Os principais benefícios citados pelos especialistas que responderam as pesquisas são declarados a seguir:

- 1. A utilização dos conhecimentos dos *Stakeholders* como alavanca para o projeto.** Os *stakeholders* podem ter visões diferentes dentro da estrutura gerencial e portanto acrescentam novos pontos de vista, abrindo o leque das possibilidades a serem consideradas na coleta dos requisitos para o projeto. Quanto melhor for a identificação dos interessados e envolvimento no projeto, desde o início, melhor será a definição do escopo e menos mudanças serão necessárias mais tarde, evitando problemas na execução do projeto dentro do tempo, custo e qualidade especificados. Também, podem fazer uma avaliação de nova oportunidade de negócio ou verificar se as atividades são viáveis ou não, e se estão de acordo com a expectativa da empresa. Adicionalmente influenciam a aprovação ou aprovam o *business case* para um novo negócio ou projeto, estando em conformidade com o esperado pela empresa; portanto as chances de escopo estar completo são maiores.
- 2. Os *stakeholders* apoiam no alinhamento das expectativas das diferentes partes interessadas.** É recomendável que os interessados atuem fortemente nos projetos, pois muitas vezes as expectativas dos interessados podem não estar alinhadas com o que foi efetivamente previsto no escopo do projeto. Bem como, ficar atento a novas necessidades e expectativas das partes interessadas que possam surgir durante o decorrer do projeto e que precisam ser devidamente avaliadas e aprovadas.
- 3. Os interessados podem ser grandes facilitadores, abrindo detalhes e sinalizando riscos difíceis de serem detectados, incluindo premissas e restrições nos projetos.** Eles apoiam o perfeito alinhamento sobre o andamento do projeto sob a ótica de decisões, mudanças e riscos no projeto com o gerente de projeto e demais partes interessadas. Podem obter comprometimento, motivação e cooperação de todos para evitar conflitos e boicotes e ao mesmo tempo poder contribuir para conclusão do projeto com sucesso. Também podem auxiliar na mitigação de riscos relacionados com os *stakeholders* opositores, em especial os que possuem força política, pois coloca em risco o projeto como um todo.
- 4. A importância da identificação dos interessados para o projeto e o apoio dos *stakeholders* nos conflitos em projetos.** Os principais interessados no projeto, sejam externos ou internos, podem exercer forte influência na sua execução, tanto positiva quanto negativamente. É necessário saber com quem está lidando: quem tem influência, quem apoia, quem é indiferente e quem trabalha contra (e por quê). Desta forma, pode se estabelecer um plano de respostas e os *stakeholders* apoiarem em diminuir conflitos no projeto. Portanto, é fator crítico para o sucesso que o gestor do projeto identifique o quanto antes estes atores.
- 5. Os especialistas apontam que a matriz de responsabilidade deve ser utilizada como fator crítico de sucesso e potencial geradora de benefícios**

nos projetos. Projetos significativos sempre iniciam com uma matriz de responsabilidade (RACI), onde são identificados os grupos que terão ação. São mapeados liderança, líderes técnicos, líderes funcionais, etc. Com isso, têm-se uma equipe com funções e responsabilidades bem definidas trazendo o benefício de tempo menor no desenvolvimento, qualidade na entrega (atendendo o escopo solicitado por eles mesmos), evitando retrabalhos, o que gera economia e cumprimento de orçamento.

6. **A boa comunicação é fundamental e leva a satisfação dos *stakeholders*.** O envolvimento dos interessados e ter um Plano de Comunicação, aceito por todos, são essenciais para a implantação de projetos. O acompanhamento das expectativas dos envolvidos, promovendo reuniões de *feedback* e envio de *status report* também contribuem para o sucesso do projeto. Reuniões para aprovações para mudanças de fases ou aprovações para implantações de projetos também devem ser realizadas, onde todos os participantes certificam-se das entregas planejadas para cada fase do projeto e respectivas documentações, se estão de fato concluídas e desta forma, a liderança aprova o projeto para prosseguimento. Outro ponto importante em projetos grandes, que impactem toda a cadeia de negócio, é a realização de fóruns ou rodadas de alinhamentos e atualizações de informações ou principais *issues* do projeto, com a participação dos interessados. Essa medida é bastante saudável em grandes projetos e com data alvo marcada. Também, os interessados precisam estar satisfeitos, pois serão eles os afetados pelo projeto, e para que isso aconteça é preciso gerenciá-los em todas as fases do projeto.
7. **O envolvimento dos *stakeholders* viabiliza as implantações dos projetos.** O aumento do nível de envolvimento e influência dos *stakeholders* aumenta o sucesso do projeto. Também o acompanhamento das atividades de implantação do projeto por meio dos instrumentos de acompanhamento: *status report*, *risk assessment*, *project plan*, *issue list*, *stress test* e outros. Todas estas atividades possibilitam alinhamento constante para controlar as expectativas de entregas do projeto e para que não se tenham desencontros no projeto pós-implantação. Os *stakeholders* também são muito importantes no gerenciamento de mudanças, pois podem se antecipar a uma eventual necessidade do mercado ou da empresa. Finalmente, outra situação citada a ser observada é maior atenção em caso de substituições dos *stakeholders*, que muitas vezes gera impacto no projeto.

5. Considerações finais e recomendações para pesquisas futuras

Este artigo visa avaliar a importância, aplicabilidade, possíveis riscos e os benefícios trazidos pela área de conhecimento “Gestão de *Stakeholders*” em implementações de projetos de sistemas em serviços, segundo opiniões de especialistas em gestão de projetos utilizando a técnica “Delphi”.

Esta pesquisa faz abordagem de forma inicial, realizada de forma intencional pois trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva com pequena amostra, apesar dos especialistas consultados em sua maioria serem muito experientes (de 7 a mais de 30 anos) em gestão de projetos.

Os resultados da pesquisa inicial com os especialistas citados indicam que a prática de gestão dos *stakeholders* é realizada nas empresas e apontam os benefícios (95% dos especialistas). Lembrando que a maioria dos especialistas atua em grandes empresas ou multinacionais e alguns especialistas atuam também em pequenas e médias empresas.

Entretanto, recomenda-se a continuidade de novas pesquisas com mais profundidade, com algumas questões fechadas adicionais, para verificação do que foi abordado por 5% dos especialistas que declara que a gestão de interessados não é prática comum em muitas empresas em que atua e que poucos profissionais se dão conta que o apoio dos *stakeholders* de um projeto é fundamental para o sucesso do mesmo. Esse público cita que poucas empresas têm gestores de projetos que se utilizam de metodologia específica para a gestão de projetos, também. Tais aspectos teriam que ser melhor investigados e segmentados, elaborando novas questões fechadas, abordando tamanho de empresas, áreas de atuação, entre outros, para que os benefícios da gestão de *stakeholders* pudessem atingir maior quantidade e tipos de empresas na área de serviços. Adicionalmente novas pesquisas sobre as principais dificuldades encontradas na gestão dos *stakeholders* também poderiam ser mais detalhadas.

Referências

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. 2007.

BOURNE, L.; WALKER, D. H. T. (2005). *Visualizing and mapping stakeholder influence*. **Management Decision**, 43(5), p. 649-660.

BRITO, A. C.; TERRA, J. C. *Posicionamento Estratégico e Sistematização de Stakeholders*. Disponível em: <<http://biblioteca.terraforum.com.br/Paginas/Posicionamentoestrat%C3%A9gicoeasistematiza%C3%A7%C3%A3odagest%C3%A3odestakeholders.aspx>>. Acesso em 5 abr. 2013.

CHEVALIER, J. *Stakeholder Analysis and Natural Resource Management*. Carleton University, Ottawa, June 2001. Disponível em: <<http://www1.worldbank.org/publicsector/politiceconomy/November3Seminar/Stakeholder%20Readings/SA-Chevalier.pdf>>. Acesso em 31 mar. 2008.

ESTES, G. M.; KUESPERT, D. Delphi in industrial forecasting. *Chemical and Engineering News*, p.40-7, Aug. 1976.

GRASS, J. *Análise de stakeholder (partes interessadas) de um projeto*. 2006. Disponível em: <<http://blog.tenstep.com.br/category/comunicacao/page/6/>>. Acesso em: 4 set. 2006.

KERZNER, H. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. São Paulo: Bookman, 2004.

KRETAN, A. et al. Gerenciamento de stakeholders: um fator crítico para o sucesso em projetos. *Revista Mundo Project Management*. São Paulo, n. 24, v. 4, p. 62, dez. 2009.

KRUGLIANSKAS, I.; SBRAGIA, R. M.; AMARU, A. C. *O Gerente de Projetos: Seu Papel e Habilidades*. RAUSP. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 21, 1986.

LYRA, M. G.; GOMES, R. C.; JACOVINE, L. A. G. *O Papel dos Stakeholders na Sustentabilidade da Empresa: Contribuições para Construção de um Modelo de Análise*.

Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v13nspe/a04v13nspe.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2013.

MARTINO, J. P. *Technological forecasting for decision making*. 3.ed. New York: Mc Graw-Hill Inc., 1993.

MARTINS, R.; COSTA NETO, P. Indicadores de desempenho para gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização (stakeholders). *Gestão&Produção*. São Paulo:UFSC, v.5, n.3, p.298-313, dez. 1998.

MASSAUD C. Prospecção de Cenário – Método Delphi. Disponível em: <<http://www.clovis.massaud.nom.br/prospec6.htm>>. Acesso em: 18 set. 2013.

MITCHELL, R.; AGLE, B.; WOOD, D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*.1997.

ORTH, A.I. *Planejamento e gerência de projetos*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

PATTON. Q. M. *Utilization Focused Evaluation*. Sage. 1998.

PMBok.A *Guide to the Project Management Body of Knowledge*.5a. Ed.: Project Management Institute. 2012.

QUALMAN, A. Note on actors analysis. Disponível em [http://www.acdida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/CapacityDevelopment/\\$file/1997-11TKAnalysis.pdf..](http://www.acdida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/CapacityDevelopment/$file/1997-11TKAnalysis.pdf..)>. Acesso em: 03 out. 2007.

RACI PRACTITIONER WORKSHOP. Disponível em: <<http://www.continentalsoftware.com/4C688BCE-683E-02B7-CB9B-11E4725602F4>>. Acesso em: 2 jun. 2013.

SANTOS, F. R.O emprego da análise de stakeholders em um plano estratégico para a gestão da mobilidade sustentável: estudo de caso do Campus da Universidade de Brasília. Departamento de Engenharia Civil e ambiental.Distrito Federal. 2008.Disponível em:< <http://repositorio.bce.unb.br/handle/10482/1718>>. Acesso em: 2 abr. 2013.

SAVAGE,G.T.;NIX,T.W;WHITEHEAD,C.J.;BLAIR,J.D.Strategies for assessing and managing organizational stakeholders.*Academy of Management Executive*, 5(2), 61-75,1991.

SECURATO, J R, Método Delphi. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c4-art5.pdf>>. Acesso em: 2 jul. 2013.

VALUE BASED MANAGEMENT NET. Disponível em http://www.valuebasedmanagement.net/methods_raci.html>. Acessado em 2 jun. 2013.

WRIGHT, J. T. C.; GIOVINAZZO, R. A. D. Uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v.1, n. 12, 2º trimestre/2000.