

GESTÃO DE STAKEHOLDERS EM PROJETOS: IDENTIFICAÇÃO, ENGAJAMENTO E COMUNICAÇÃO

Entenda como identificar, analisar e priorizar stakeholders, definir estratégias de engajamento e integrar o plano de comunicação às decisões do projeto.

SUMÁRIO

1. POR QUE A GESTÃO DE STAKEHOLDERS INFLUENCIA O RESULTADO DO PROJETO	4
2. QUEM SÃO OS STAKEHOLDERS DE UM PROJETO	5
3. GESTÃO DE STAKEHOLDERS NÃO É A MESMA COISA QUE COMUNICAÇÃO	5
4. REGISTRO, MAPA E MATRIZ DE STAKEHOLDERS: QUAL É A DIFERENÇA	6
5. COMO IDENTIFICAR STAKEHOLDERS SEM DEPENDER DE UMA LISTA GENÉRICA	6
5.1. EXAMINE OS DOCUMENTOS QUE CRIAM COMPROMISSOS	7
5.2. PERCORRA ENTREGAS E INTERFACES	7
5.3. OBSERVE O CICLO DE VIDA COMPLETO	7
5.4. PROCURE OS STAKEHOLDERS SEM REPRESENTAÇÃO FORMAL	7
6. COMO CONSTRUIR UM REGISTRO DE STAKEHOLDERS ÚTIL	7
7. COMO ANALISAR E PRIORIZAR STAKEHOLDERS	8
7.1. INFLUÊNCIA E INTERESSE	8
7.2. IMPACTO, ATITUDE E URGÊNCIA	8
8. COMO DEFINIR O NÍVEL DE ENGAJAMENTO DESEJADO	9
9. COMO ELABORAR UMA ESTRATÉGIA DE ENGAJAMENTO	9
10. COMO INTEGRAR O GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO E STAKEHOLDERS EM PROJETOS	10
11. COMO ESCOLHER CANAL, FREQUÊNCIA E NÍVEL DE DETALHE	10
12. COMO ENVOLVER PATROCINADOR, OPERAÇÃO, FORNECEDORES E ÓRGÃOS EXTERNOS	11
12.1. PATROCINADOR E COMITÊ	11
12.2. OPERAÇÃO E USUÁRIOS	11
12.3. FORNECEDORES E CONTRATADOS	11
12.4. ÓRGÃOS REGULADORES E COMUNIDADES	11
13. COMO CONDUZIR REUNIÕES E DECISÕES COM STAKEHOLDERS	11
14. COMO TRATAR RESISTÊNCIA, CONFLITO E QUESTÕES	12
15. COMO MONITORAR ENGAJAMENTO E EFICÁCIA DA COMUNICAÇÃO	12
16. QUANDO REVISAR O MAPA E O PLANO	13
17. EXEMPLO APLICADO A UM PROJETO DE ENGENHARIA	13
18. ERROS COMUNS NA GESTÃO DE STAKEHOLDERS	14
19. COMO IMPLANTAR A GESTÃO DE STAKEHOLDERS EM 12 ETAPAS	14
20. COMO AVALIAR A MATURIDADE DA GESTÃO DE STAKEHOLDERS	14
21. QUANDO PROCURAR APOIO ESPECIALIZADO	15
21.0.1. Identificar e estruturar	16

21.0.2. Governar decisões e mudanças	16
21.0.3. Planejar e controlar compromissos	16
21.0.4. Aplicar em empreendimentos	16

A **gestão de stakeholders** é o processo contínuo de identificar pessoas, grupos e organizações que podem afetar o projeto, ser afetados por ele ou perceber que serão afetados; compreender seus interesses, necessidades, influência e posição; planejar como envolvê-los; e ajustar comunicação e relacionamento conforme o projeto evolui.

O resultado esperado não é uma lista de nomes nem uma sequência de reuniões. É obter o nível de participação necessário para tomar decisões, resolver questões, reduzir resistência, aproveitar conhecimento e construir condições para que as entregas sejam aceitas e gerem o resultado pretendido.

Em projetos de engenharia, essa gestão conecta patrocinador, proprietário do empreendimento, usuários, operação, projetistas, fornecedores, construtores, órgãos reguladores, comunidades e equipes técnicas. Cada parte observa o projeto por uma perspectiva diferente. Uma solução tecnicamente correta pode fracassar se não atender à operação, chegar tarde à aprovação, desconsiderar uma interface contratual ou perder legitimidade perante quem recebe seu impacto.

O gerenciamento da comunicação e stakeholders em projetos precisa, portanto, funcionar como um único sistema: a análise define quem deve participar, a estratégia define o envolvimento necessário e o plano de comunicação estabelece informação, propósito, canal, frequência, responsável, retorno esperado e proteção adequada.

1. POR QUE A GESTÃO DE STAKEHOLDERS INFLUENCIA O RESULTADO DO PROJETO

Stakeholders fornecem requisitos, recursos, aprovações, conhecimento, restrições e critérios de aceite. Também podem interromper decisões, provocar mudanças, rejeitar entregas ou ampliar riscos quando suas necessidades não são compreendidas a tempo.

Em um empreendimento industrial, por exemplo, a engenharia pode definir uma alteração de layout que melhora a construtibilidade. Se operação, manutenção, segurança, automação, fornecedor e fiscalização não participarem no momento certo, a alteração pode comprometer acesso, rotina operacional, intertravamentos, requisitos legais ou garantias. O problema não nasce da falta de um e-mail; nasce de uma decisão tomada sem o conjunto adequado de perspectivas.

Uma gestão madura contribui para:

Essa visão está alinhada à ABNT NBR ISO 21502:2021, que trata identificação, caracterização, engajamento e comunicação como práticas que se mantêm ao longo do projeto, e não como uma atividade encerrada na iniciação.

2. QUEM SÃO OS STAKEHOLDERS DE UM PROJETO

Parte interessada não é sinônimo de participante de reunião. O conceito inclui pessoas, grupos ou organizações internas e externas que tenham interesse, afetem, sejam afetados ou se percebam afetados por algum aspecto do projeto.

Grupo	Exemplos	Relação típica com o projeto
Governança	órgão dirigente, patrocinador, comitê, financiadores	autoriza, direciona, fornece recursos e decide exceções
Proprietário e cliente	contratante, gestor do ativo, representantes do negócio	define valor, restrições, prioridades e aceite
Usuários e operação	operadores, manutenção, facilities, segurança, TI/OT	usam, mantêm e sustentam o resultado
Entrega	gerente, equipe, líderes de pacotes, projetistas	planejam, integram e produzem entregas
Cadeia contratual	fornecedores, construtores, integradores, subcontratados	assumem escopos, interfaces, obrigações e riscos
Autoridades	órgãos reguladores, licenciadores, fiscalização, concessionárias	estabelecem requisitos, licenças e aprovações
Ambiente externo	comunidades, vizinhos, associações, parceiros	recebem impactos ou influenciam legitimidade e continuidade

A lista muda entre fases. A concessionária pode ser pouco ativa durante a concepção e tornar-se crítica antes da energização. A operação pode ter influência limitada na contratação e passar a ser decisiva durante testes e transferência. Um fornecedor inicialmente secundário pode controlar um equipamento de longo prazo de entrega. Por isso, a identificação deve ser revisada, não apenas arquivada.

3. GESTÃO DE STAKEHOLDERS NÃO É A MESMA COISA QUE COMUNICAÇÃO

Comunicação e engajamento são inseparáveis, mas não equivalentes.

Dimensão	Gestão da comunicação	Engajamento de stakeholders
Pergunta central	Que informação precisa circular, entre quem, quando e como?	Que participação e relacionamento são necessários para o resultado?
Foco	conteúdo, canal, frequência, segurança, registro, entendimento e feedback	interesses, influência, apoio, resistência, decisões, negociação e compromisso
Exemplo	emitir relatório mensal ao patrocinador	envolver o patrocinador na decisão que excede a alçada do gerente
Evidência de eficácia	informação recebida, entendida e usada no prazo	decisão tomada, questão resolvida, apoio mobilizado ou resistência tratada
Falha típica	comunicar em excesso sem destacar a decisão requerida	informar alguém que deveria ter sido consultado ou envolvido

Relatórios também não representam toda a comunicação. Um relatório registra situação, variações e previsões; a comunicação abrange as interações necessárias para que diferentes partes compreendam, decidam, coordenem e respondam. Essa distinção, presente na seção 7.15 da ABNT NBR ISO 21502:2021, evita transformar governança em produção de documentos sem consequência.

4. REGISTRO, MAPA E MATRIZ DE STAKEHOLDERS: QUAL É A DIFERENÇA

Os três instrumentos são complementares.

Instrumento	Função	Conteúdo
Registro de stakeholders	manter informação estruturada e rastreável	identificação, papel, interesse, influência, impacto, posição, estratégia, responsável e revisão
Mapa de stakeholders	visualizar relações e contexto	grupos, conexões, proximidade, dependências, fluxos de influência e possíveis alianças
Matriz de stakeholders	priorizar segundo critérios escolhidos	posicionamento em eixos como influência x interesse ou impacto x atitude

O registro é a fonte controlada. O mapa torna relações visíveis. A matriz simplifica a priorização. Nenhum deles substitui o julgamento da equipe nem deve expor avaliações sensíveis indiscriminadamente.

A [matriz RACI](#) responde a outra pergunta: quem é responsável, aprovador, consultado ou informado em cada atividade ou entrega. Uma pessoa pode ter alta influência no mapa de stakeholders e aparecer como consultada apenas em determinados pacotes. Outra pode executar muitas atividades e ainda ter pouca autoridade sobre decisões estratégicas.

5. COMO IDENTIFICAR STAKEHOLDERS SEM DEPENDER DE UMA LISTA GENÉRICA

Stakeholder esquecido costuma aparecer como risco, conflito ou mudança tardia

A identificação não é um cadastro administrativo. Ela antecipa quem detém informação, decisão, autorização, recurso, conhecimento operacional ou capacidade de afetar a aceitação da entrega.

[Entender como a governança organiza decisões e alçadas](#)

Começar por categorias ajuda, mas uma lista padrão raramente encontra as interfaces críticas. A identificação precisa acompanhar a arquitetura real do projeto.

5.1. EXAMINE OS DOCUMENTOS QUE CRIAM COMPROMISSOS

O [termo de abertura do projeto](#) revela patrocinador, objetivos, restrições, premissas, autoridade e partes inicialmente conhecidas. O business case aponta quem espera valor e quais resultados justificam o investimento. Contratos, licenças, requisitos, atas, organogramas, registros de risco e lições aprendidas expõem outras relações.

5.2. PERCORRA ENTREGAS E INTERFACES

Use a [EAP](#) para perguntar, em cada entrega:

5.3. OBSERVE O CICLO DE VIDA COMPLETO

A equipe de construção não é a única parte afetada por uma decisão de projeto. Operação, manutenção, comissionamento, suprimentos, logística, segurança, meio ambiente e descarte podem receber efeitos meses ou anos depois. Incluir essas perspectivas cedo reduz a transferência silenciosa de problemas entre fases.

5.4. PROCURE OS STAKEHOLDERS SEM REPRESENTAÇÃO FORMAL

Comunidades, usuários indiretos, equipes de turno, prestadores futuros ou áreas que receberão o ativo podem não aparecer no organograma. A ausência de um representante formal não elimina o impacto. Nesses casos, a governança deve definir um canal legítimo de representação e feedback.

6. COMO CONSTRUIR UM REGISTRO DE STAKEHOLDERS ÚTIL

O registro precisa orientar ação. Campos sem uso criam burocracia; campos ausentes tornam a análise superficial.

Campo	Pergunta que o campo responde
Identificação e grupo	Quem é e a que organização, área ou comunidade pertence?
Papel e relação	Como se relaciona com objetivo, entrega, contrato ou decisão?
Interesse e necessidade	O que espera proteger, obter, evitar ou transformar?
Influência	Que autoridade, recurso, conhecimento ou legitimidade possui?
Impacto recebido	Como o projeto pode afetá-lo técnica, operacional, econômica ou socialmente?
Posição atual	Apoia, está neutro, resiste ou ainda não compreendeu?
Engajamento atual e desejado	Qual é a lacuna de participação?

Campo	Pergunta que o campo responde
Estratégia	Informar, consultar, cocriar, negociar, mobilizar ou escalar?
Responsável	Quem mantém o relacionamento e fecha o retorno?
Comunicação	Que informação, canal, frequência e nível de detalhe são adequados?
Evidência e revisão	O que comprova o estado e quando foi reavaliado?

Avaliações como “resistente”, interesses comerciais, conflitos ou influência informal podem ser sensíveis. O registro precisa de governança de acesso, linguagem profissional e finalidade legítima. Rótulos pessoais vagos prejudicam a análise; descreva comportamento observável, necessidade, contexto e efeito no projeto.

7. COMO ANALISAR E PRIORIZAR STAKEHOLDERS

Priorizar não significa ignorar quem ficou em um quadrante de menor poder. Significa distribuir atenção de acordo com a decisão, o impacto e o momento do projeto.

7.1. INFLUÊNCIA E INTERESSE

A matriz influência × interesse é simples e útil para uma primeira triagem:

Situação	Estratégia inicial
Alta influência e alto interesse	envolver de perto, preparar decisões e manter retorno frequente
Alta influência e baixo interesse	manter confiança, comunicar exceções e mobilizar quando necessário
Baixa influência e alto interesse	consultar, fornecer transparência e captar conhecimento do impacto
Baixa influência e baixo interesse	monitorar mudanças e comunicar nos momentos pertinentes

O quadrante não determina sozinho a estratégia. Um grupo com baixa autoridade formal pode sofrer alto impacto, deter conhecimento crítico ou possuir legitimidade social relevante.

7.2. IMPACTO, ATITUDE E URGÊNCIA

Para projetos complexos, acrescente critérios:

Uma análise multicritério pode ser mais útil que uma matriz de dois eixos, desde que os critérios sejam definidos antes da pontuação e as escalas tenham significado comum.

8. COMO DEFINIR O NÍVEL DE ENGAJAMENTO DESEJADO

Nem todo stakeholder deve aprovar tudo. O objetivo é definir o nível adequado para cada assunto.

Nível	Aplicação típica	Exemplo
Informar	dar conhecimento sem solicitar contribuição	comunicar janela de intervenção aprovada
Consultar	obter dados, opinião ou validação especializada	revisar requisito de manutenção
Envolver	construir entendimento e alternativa em conjunto	compatibilizar interfaces entre disciplinas
Colaborar	compartilhar desenvolvimento e responsabilidade	planejar testes com operação e fornecedor
Decidir	exercer autoridade formal na alçada definida	aprovar mudança de escopo ou investimento

Também é útil comparar estado atual e estado desejado: desconhece, resiste, está neutro, apoia ou lidera. A intenção não é “converter” todos em defensores. Em muitos casos, o resultado adequado é obter entendimento, participação suficiente e tratamento transparente de uma divergência legítima.

9. COMO ELABORAR UMA ESTRATÉGIA DE ENGAJAMENTO

Uma estratégia eficaz liga a análise a ações concretas.

Elemento	Definição prática
Objetivo do relacionamento	decisão, requisito, apoio, mitigação de impacto, aceite ou transição
Situação atual	evidências de entendimento, apoio, resistência e pendências
Resultado desejado	comportamento, decisão ou contribuição observável
Abordagem	informar, consultar, colaborar, negociar, resolver ou escalar
Mensagem	conteúdo relevante para aquela perspectiva
Interação	reunião, oficina, revisão, visita, demonstração, consulta ou canal formal
Responsável	pessoa com competência e legitimidade para conduzir
Momento	relação com marco, decisão, risco ou entrega
Feedback	como dúvidas, objeções e compromissos voltarão ao projeto
Evidência	decisão registrada, requisito validado, ação concluída ou posição atualizada

O plano deve considerar cultura organizacional, idioma, localização, acessibilidade, hierarquia, sensibilidade da informação e método de entrega. A mesma apresentação não

atende ao comitê executivo, à equipe de campo e ao usuário operacional.

10. COMO INTEGRAR O GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO E STAKEHOLDERS EM PROJETOS

Enviar informação não significa produzir entendimento

A comunicação só cumpre sua função quando o destinatário recebe a informação necessária, compreende o impacto, responde no prazo e consegue tomar a decisão ou executar a ação esperada.

[Conhecer o serviço de Gerenciamento de Projetos](#)

O plano de comunicação deve ser derivado do registro e da estratégia de engajamento. Se for montado como uma grade genérica de reuniões semanais e relatórios mensais, ele administra calendário, mas não necessariamente atende às necessidades do projeto.

Campo do plano de comunicação	Critério de definição
Stakeholder ou público	grupo com necessidade relativamente homogênea
Objetivo	informar, consultar, decidir, coordenar, alertar ou prestar contas
Conteúdo	informação necessária e nível de detalhe
Emissor	responsável por preparar e transmitir
Canal	reunião, sistema, relatório, painel, oficina, aviso ou conversa direta
Frequência ou gatilho	ciclo regular ou evento que dispara a comunicação
Classificação	pública, interna, restrita, confidencial ou contratualmente controlada
Retorno esperado	ciência, comentário, dado, aprovação, ação ou decisão
Prazo	tempo disponível para resposta
Registro	local da evidência e controle de versão
Medida de eficácia	compreensão, resposta, decisão, ação ou redução de questão

A ABNT NBR ISO 21502:2021 reforça três objetivos práticos: aumentar compreensão e cooperação, fornecer informação oportuna, exata e imparcial e reduzir risco por meio da comunicação. Isso exige mecanismo de feedback. Sem retorno, a equipe sabe que enviou, mas não sabe se o destinatário compreendeu ou agiu.

11. COMO ESCOLHER CANAL, FREQUÊNCIA E NÍVEL DE DETALHE

O canal precisa servir ao propósito.

Frequência fixa não substitui comunicação por evento. Uma mudança crítica não deve aguardar o relatório mensal. Ao mesmo tempo, reuniões excessivas e destinatários em cópia geram ruído, diluem responsabilidade e escondem o que realmente precisa de resposta.

12. COMO ENVOLVER PATROCINADOR, OPERAÇÃO, FORNECEDORES E ÓRGÃOS EXTERNOS

12.1. PATROCINADOR E COMITÊ

O patrocinador assegura alinhamento, recursos e decisões acima da autoridade do gerente. A interação deve concentrar-se em exceções, valor, riscos, mudanças, conflitos de prioridade e decisões claramente preparadas. Levar apenas status sem pedido de direção desperdiça o papel de governança.

12.2. OPERAÇÃO E USUÁRIOS

Operação e usuários precisam participar da definição de requisitos, revisões, testes, treinamento, transição e aceite. Envolvê-los apenas no final cria rejeição legítima a uma solução que não considerou rotina, manutenção, capacidade ou segurança.

12.3. FORNECEDORES E CONTRATADOS

O fornecedor é stakeholder e parte de uma relação contratual. Engajamento não elimina formalidade. Interfaces, submittals, decisões, riscos, mudanças e comunicações devem respeitar alçadas e o contrato. A estratégia pode combinar colaboração técnica com controle documental rigoroso.

12.4. ÓRGÃOS REGULADORES E COMUNIDADES

Licenciamento e relacionamento com comunidades exigem início antecipado, representação legítima, informação imparcial, rastreabilidade e respeito aos processos aplicáveis. A equipe não deve presumir aceite por silêncio nem tratar consulta como mera comunicação unilateral.

13. COMO CONDUZIR REUNIÕES E DECISÕES COM STAKEHOLDERS

Reuniões são mecanismos de trabalho, não evidência automática de engajamento.

Antes da reunião:

Durante:

Depois:

A [governança do projeto](#) dá legitimidade a esse fluxo ao estabelecer papéis, comitês, critérios, alçadas e caminhos de escalonamento.

14. COMO TRATAR RESISTÊNCIA, CONFLITO E QUESTÕES

Resistência não é necessariamente comportamento inadequado. Pode sinalizar requisito não atendido, impacto mal avaliado, perda de autonomia, risco operacional, disputa contratual ou falta de confiança.

O tratamento começa por diagnosticar a causa:

Causa provável	Resposta adequada
Falta de informação	explicar contexto, impacto e alternativas; confirmar entendimento
Interesse conflitante	negociar critérios e compensações dentro da governança
Requisito ignorado	revisar escopo, requisito e solução técnica
Autoridade indefinida	esclarecer alçada e responsabilidade
Impacto real não mitigado	desenvolver resposta, responsável e prazo
Histórico de baixa confiança	cumprir compromissos, dar transparência e manter retorno
Divergência contratual	seguir o mecanismo formal e preservar registros

Diplomacia, negociação e gestão de conflitos devem vir antes do escalonamento quando houver espaço de solução. Se a questão exceder a autoridade ou ameaçar objetivo, prazo, segurança, conformidade ou contrato, escale com fatos, alternativas e impacto.

Uma questão de stakeholder pode gerar solicitação de mudança. Nesse caso, o relacionamento não autoriza a alteração por si só; a mudança precisa seguir análise e aprovação formal.

15. COMO MONITORAR ENGAJAMENTO E EFICÁCIA DA COMUNICAÇÃO

O monitoramento deve responder duas perguntas: o nível de participação continua adequado? A comunicação está produzindo o efeito esperado?

Indicadores úteis incluem:

Evite métricas de vaidade. Quantidade de e-mails, reuniões ou participantes mede atividade, não resultado. Um pequeno número de interações bem preparadas pode

produzir mais alinhamento que uma rotina intensa sem decisões.

O PMBOK Guide 8 organiza o domínio em identificação, planejamento do engajamento, planejamento da comunicação, execução e monitoramento. A utilidade dessa estrutura está no ciclo de ajuste: novos stakeholders e novas evidências atualizam registro, risco, questões, comunicação e estratégia.

16. QUANDO REVISAR O MAPA E O PLANO

Reavalie a gestão de stakeholders:

O [cronograma do projeto](#) ajuda a posicionar essas interações antes de marcos e decisões. Atividades de consulta, aprovação, treinamento ou mobilização precisam de duração, dependências e responsáveis; não devem existir apenas como intenção no plano de comunicação.

17. EXEMPLO APLICADO A UM PROJETO DE ENGENHARIA

Considere a modernização de uma subestação em unidade industrial em operação.

Stakeholder	Interesse e influência	Engajamento necessário	Comunicação e evidência
Patrocinador	alto interesse financeiro e alta autoridade	decidir investimento, exceções e riscos relevantes	relatório executivo, decisão registrada e ações
Operação	alto impacto recebido e conhecimento crítico	validar janelas, manobras, operabilidade e transição	oficinas, simulações, plano de intervenção e aceite
Manutenção	impacto no ciclo de vida	revisar acesso, sobressalentes, testes e documentação	revisão técnica, comentários fechados e treinamento
Segurança	autoridade sobre condições de trabalho	participar do planejamento da intervenção	análise, permissões e critérios aprovados
Concessionária	autoridade externa e dependência de interface	alinhar estudos, proteção, acesso e energização	protocolo formal, reuniões e aprovações
Fornecedor de proteção	conhecimento e dependência técnica	coordenar dados, fabricação, parametrização e testes	submittals, lista de pendências, FAT/SAT
Construção	executa em ambiente restrito	colaborar na construtibilidade e sequenciamento	plano executivo, lookahead e reuniões de interface
Usuários afetados	recebem indisponibilidade	compreender impacto e preparar contingência	aviso dirigido, confirmação e canal de ocorrência

Se a equipe apenas distribuir um relatório semanal, não terá gerenciado essas relações. O plano precisa colocar cada parte no momento em que sua contribuição altera requisitos, sequência, risco, decisão ou aceite.

18. ERROS COMUNS NA GESTÃO DE STAKEHOLDERS

Erro	Consequência
Fazer a lista uma vez e não revisar	novos atores e mudanças de influência ficam invisíveis
Usar apenas influência x interesse	alto impacto recebido ou legitimidade podem ser ignorados
Tratar comunicação como envio	não há confirmação de entendimento, resposta ou ação
Convidar todos para tudo	sobrecarga, decisões lentas e responsabilidade diluída
Consultar depois da decisão	participação vira formalidade e aumenta resistência
Confundir RACI com análise de stakeholders	papéis por atividade não revelam interesses e relações
Registrar julgamentos pessoais	cria viés, conflito e risco de exposição indevida
Esconder divergência do patrocinador	decisões críticas chegam tarde à autoridade adequada
Manter operação fora até o aceite	requisitos de uso e manutenção aparecem no final
Ignorar contrato na comunicação	compromissos informais entram em conflito com obrigações
Medir número de reuniões	atividade é confundida com eficácia
Não fechar o feedback	a parte contribui, mas não sabe como sua contribuição foi tratada

19. COMO IMPLANTAR A GESTÃO DE STAKEHOLDERS EM 12 ETAPAS

Em projetos maiores, o [PMO](#) pode padronizar artefatos e ritos, enquanto o gerente, patrocinador e responsáveis pelas relações mantêm a responsabilidade pelo conteúdo e pelas decisões.

20. COMO AVALIAR A MATURIDADE DA GESTÃO DE STAKEHOLDERS

Nível	Característica
Reativo	stakeholders aparecem quando surge conflito, atraso ou rejeição
Cadastrado	existe lista, mas sem análise, estratégia ou revisão
Planejado	registro, matriz e plano de comunicação estão conectados
Integrado	engajamento alimenta escopo, risco, cronograma, mudança e governança
Adaptativo	feedback e indicadores ajustam estratégias antes que o impacto cresça

A maturidade não depende de software sofisticado. Depende da qualidade da identificação, da clareza das decisões, da disciplina de retorno e da capacidade de adaptar a abordagem ao contexto.

21. QUANDO PROCURAR APOIO ESPECIALIZADO

Apoio especializado torna-se relevante quando o projeto reúne muitos contratos e interfaces, operação contínua, órgãos externos, comunidades impactadas, conflitos de prioridade, decisões de alto valor ou mudanças organizacionais significativas.

O apoio deve integrar relacionamento e controle. Em [Gerenciamento de Projetos](#), o objetivo não é substituir patrocinador, cliente ou autoridades. É estruturar informação, facilitar decisões, coordenar interfaces, preservar rastreabilidade e manter o envolvimento coerente com escopo, risco, contrato, cronograma e governança.

O critério de sucesso continua sendo o projeto: requisitos compreendidos, decisões tempestivas, questões tratadas, compromissos cumpridos e entregas que possam ser aceitas, operadas e convertidas em valor.

[1] ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 21502:2021 – Gerenciamento de projetos, programas e portfólios – Orientação sobre gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: ABNT, 2021. Disponível no [Catálogo ABNT](#). Acesso em: 2026-07-28.

[2] Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), Eighth Edition, 2025. Seção 2.5, Stakeholders Performance Domain.

O que é gestão de stakeholders? É o processo contínuo de identificar pessoas, grupos e organizações que afetam ou são afetados pelo projeto, compreender interesses e influência, planejar o envolvimento necessário, comunicar de forma adequada e ajustar a estratégia conforme as relações e o contexto mudam. **Quem são os stakeholders de um projeto?** Podem incluir patrocinador, cliente, usuários, equipe, operação, fornecedores, contratados, órgãos reguladores, financiadores, comunidades, proprietários de interfaces e qualquer pessoa, grupo ou organização que afete, seja afetado ou se perceba afetado pelo projeto. **Qual é a diferença entre gestão de stakeholders e comunicação?** A comunicação administra informação, canais, frequência, segurança, entendimento e feedback. A gestão de stakeholders usa a comunicação, mas também envolve participação em decisões, negociação, tratamento de interesses, construção de apoio, redução de resistência e gestão de relacionamentos. **O que deve conter um registro de stakeholders?** Deve conter identificação, papel, relação com o projeto, interesses, necessidades, influência, impacto, posição atual, nível de engajamento desejado, estratégia, responsável pelo relacionamento, necessidades de informação e data de revisão. Dados sensíveis devem ter acesso controlado. **Como fazer uma matriz de stakeholders?** Defina primeiro o propósito da análise. Depois identifique os stakeholders,

avaliar critérios como influência, interesse, impacto e atitude, posicione-os no modelo escolhido e associe cada grupo a uma estratégia concreta. A matriz deve ser revisada durante o projeto e não substitui o registro detalhado. **Matriz RACI e matriz de stakeholders são a mesma coisa?** Não. A RACI distribui responsabilidade por atividades ou entregáveis. A matriz de stakeholders analisa pessoas e grupos para orientar prioridade de relacionamento, participação e comunicação. Os instrumentos se complementam. **Quando atualizar o mapa de stakeholders?** No início, nas transições de fase e sempre que houver mudança relevante de escopo, governança, contrato, equipe, fornecedor, requisito regulatório, comunidade impactada, risco, conflito ou nível de apoio. Projetos dinâmicos podem exigir revisão em cada ciclo gerencial. **Como medir o engajamento de stakeholders?** Combine evidências como participação nas decisões, tempo de resposta, compromissos cumpridos, questões resolvidas, mudanças tardias, retrabalho por desalinhamento, qualidade do feedback e evolução entre o engajamento atual e o desejado. Volume de mensagens, isoladamente, não mede engajamento.

21.0.1. Identificar e estruturar

21.0.2. Governar decisões e mudanças

21.0.3. Planejar e controlar compromissos

21.0.4. Aplicar em empreendimentos

Sobre a A3A Engenharia de Sistemas

Com 30 anos de história, a A3A Engenharia de Sistemas se consolidou como referência em serviços de Engenharia, oferecendo soluções integradas de Telecomunicações, Segurança Eletrônica, Segurança Digital e Instalações Elétricas.

A empresa atua em todas as etapas do ciclo de Engenharia, desde a elaboração de projetos e consultoria técnica até a implantação, manutenção e retrofit de sistemas, sempre em conformidade com as normas técnicas e melhores práticas do setor.