



ELIAS RAMOS ESPERIDIÃO

**GERENCIAMENTO DE *STAKEHOLDERS* EM OBRAS DE
CONSTRUÇÃO CIVIL**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Basgal

Orientadora

Curitiba – PR

2016

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Gerenciamento de Stakeholders em Obras de Construção Civil**, elaborado por Elias Ramos Esperidião e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba/PR, 16 / 01 / 2016

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Basgal

Orientadora

DECLARAÇÃO

A empresa ERES Construtora Eireli - ME, representada neste documento pela Sra. Inês T. R. Esperidião, proprietária, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Gerenciamento de Stakeholders em Obras de Construção Civil**, realizados pelo aluno Elias Ramos Esperidião, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Ponta Grossa/PR, 16/01/2016.

Inês T. R. Esperidião

Proprietária

ERES Construtora Eireli - ME

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Elias Ramos Esperidião, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP37-Curitiba (6/2013) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 29/09/2013 a 19/12/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Gerenciamento de Stakeholders em Obras de Construção Civil** é autêntico e original.

Curitiba, 16 de Janeiro de 2016.

Elias Ramos Esperidião

Aos profissionais da área de Engenharia Civil.

Agradecimentos

Aos professores dedicados a formar nosso conhecimento.

Resumo

Antes do início de qualquer obra de construção civil, da concepção do projeto até mesmo à documentação pós-obra, haverá partes interessadas, direta ou indiretamente, das quais dependemos para que o empreendimento seja iniciado, evolua da melhor forma e seja finalizado conforme legislação, normas, boas práticas, preferências do clientes... Mas estas partes envolvidas, que podem influenciar, serem influenciadas ou sentirem-se influenciadas, poderão oferecer impactos negativos dependendo de sua ligação e importância para a obra, vindo a aumentar custos, ultrapassar prazos de entrega... Assim, visamos identificar quais são os principais *stakeholders* numa obra de construção civil, e sugerir uma forma de gerenciá-los para que sua influência seja reduzida e possamos realizar obras de forma mais organizada e otimizada.

Palavras Chave: construção civil, stakeholders, gerenciamento, engenharia civil

Abstract

Before the start of any work of construction, the project design even post-work documentation, there will be parties, directly or indirectly, on which we depend for the project to start, evolve optimally and be finalized as legislation, standards, best practices, preferences of customers... But these parties which may influence, or be influenced feel influenced, may offer negative impacts depending on your connection and importance to the work, been increasing costs exceed deadlines delivery... So we aim to identify what are the key stakeholders in the work of construction, and suggest a way to manage them so that their influence is reduced and can carry out works in a more organized and optimally.

Key Words: civil construction, stakeholders, management, civil engineering

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – MATRIZ DE PODER RELATIVO	18
FIGURA 2 – MATRIZ DE TRATAMIENTO	18

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 Problema.....	12
1.2 Objetivos.....	12
1.2.1 Objetivo central.....	12
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 Delimitação do tema.....	13
1.4 Justificativa/Relevância.....	13
1.5 Metodologia.....	13
1.6 Forma de desenvolvimento do trabalho.....	14
2. DESENVOLVIMENTO	15
2.1 Tipos de <i>Stakeholders</i>	17
2.1.1 Aliados.....	19
2.1.2 Bloqueadores.....	19
2.1.3 Desaceleradores.....	19
2.1.4 Membros da Rede.....	19
2.2 Nível de Comprometimento dos Stakeholders.....	19
2.3 Principais Stakeholders em Obras de Construção Civil.....	20
2.3.1 Prefeituras Municipais.....	20
2.3.2 Conselho Profissional.....	21
2.3.3 Corpo de Bombeiros.....	21
2.3.4 Projetista.....	21
2.3.5 Cliente/Sponsor.....	21
2.3.6 Fornecedores de Produtos e Serviços.....	22
2.3.7 Imóveis Vizinhos.....	22

2.3.8 Mão de obra direta ou indireta, própria ou terceirizada.....	23
2.3.9 Órgãos públicos de meio ambiente.....	23
2.3.10 Demais Stakeholders.....	23
3. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS	24
4. CONCLUSÕES	25
5. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....	26
6. REFERÊNCIAS	27
7. APÊNDICES.....	29
8. ANEXOS.....	30

1. INTRODUÇÃO

Cada vez mais salienta-se a importância do conhecimento e do planejamento, com foco em projetos e processos e, de maneira segura, buscar sempre dar respostas às demandas geradas pelos interesses diversos, dentro do aspecto da relevância do atendimento das expectativas organizacionais geradas pela atuação desses agentes.

Nesse contexto, este trabalho tem por objetivo relatar como os engenheiros civis e/ou gerenciadores de obras de construção civil estão tratando a questão dos *stakeholders* envolvidos com suas obras, e também expor a importância de um efetivo gerenciamento de *stakeholders*, desde os trabalhos iniciais de projetos para obra até a finalização da documentação do empreendimento.

Além disso, indicam-se quais influenciadores devem receber maior atenção e precaução, de acordo com pesquisa feita entre profissionais da área, nas cidades de Curitiba e Ponta Grossa – Paraná, no mês de junho/2015, possibilitando-nos conhecer um panorama real do assunto e suas peculiaridades.

A pesquisa foi feita online, com questões de múltipla escolha e discursivas, através dos Formulários Google. Uma amostra de aproximadamente 12 profissionais diretamente ligados a obras de construção civil contribuiu com esta pesquisa.

Prefeituras municipais, mão de obra direta e indireta, vizinhos, órgãos ambientais, empresas públicas de fornecimento de energia elétrica e água/tratamento de esgoto, projetistas, registro de imóveis, associações, sindicatos, conselho profissional, fornecedores, clientes, entre outros tantos, podem vir a afetar negativamente uma obra de construção civil, por fatores correlatos a suas particularidades e poder de influência. Este impacto causado pelos mesmos deverá ser evitado, minimizado ou prevenido com as colocações a seguir.

1.1 Problema

Como são tratadas questões referentes a stakeholders por gerenciadores de obras da construção civil em Curitiba e Ponta Grossa?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo central

Conhecer os principais problemas relacionados ao gerenciamento de stakeholders de forma a prever questões que devem ser contempladas no planejamento inicial.

1.2.2 Objetivos específicos

- Reforçar a necessidade de plano de ação para gerenciamento stakeholders;
- Apresentar influenciadores que devem receber maior atenção e precaução;
- Traçar um panorama necessário sobre o tema e suas peculiaridades.

1.3 Delimitação do tema

O objeto de estudo é o gerenciamento de *stakeholders* em obras de construção civil com foco nos principais problemas que interferem no desenvolvimento de projetos e de situações que podem ser evitadas com técnicas de gerenciamento na área.

1.4 Justificativa/Relevância

Os *stakeholders* interferem e influenciam com maior ou menor poder de influência o projeto. Assim, busca-se saber quais são essas interferências que respondem a interesses e se elas representam perigo real para o desenvolvimento do projeto. Este conhecimento é de fundamental importância nas fases de planejamento e execução do plano de gerenciamento de stakeholders, para que seja apresentada a melhor opção de tratamento a ser empregado numa situação considerada iminente.

1.5 Metodologia

O problema será investigado através de pesquisa quanti-qualitativa e por meio de pesquisa e leitura de material referente ao tema.

A pesquisa de campo foi realizada através de um questionário com 11 perguntas de múltipla escolha, enviado via e-mail para profissionais da área.

As questões abordam o plano de gerenciamento, fornecedores e para verificar se há canal de comunicação e acesso eficiente aos stakeholders identificados.

1.6 Forma de desenvolvimento do trabalho

O trabalho apresenta inicialmente os dados essenciais do projeto e que fundamentam a aplicação dos questionários, sendo esse conhecimento indispensável para elaboração das perguntas dos questionários.

Os principais *Stakeholders* em Obras de Construção Civil e seu nível de comprometimento e/ou impactos negativos ou positivos são apresentados no desenvolvimento. Também são discutidas a melhor forma de responder a cada tipo de *stakeholder* prevista no projeto, e meios de minimizar impactos nos níveis de envolvimento, interdependência, interesses e influências.

Os resultados da pesquisa são apresentados na sequência já como comprovação de situações, a partir das perguntas, que visam identificar situações e deficiências em *stakeholders*, principalmente pela falta de informação de preparo ou pessoal para lidar com os diferentes impactos.

2. DESENVOLVIMENTO

No atual estágio da Gestão do Conhecimento, o monitoramento constante sobre a forma de se gerenciar projetos, entendendo a necessidade de promover mudanças na filosofia administrativa, é essencial para obtermos êxito.

De acordo com Serra et al. (2010, p. 131), a Gestão da Qualidade atende às necessidades dos empreendedores conforme congrega medidas organizacionais que permitem planejar e controlar, considerando-se milhares de variáveis do processo.

Para Keelling, 2002, a Comunicação é fundamental para o trabalho no âmbito da cooperação, determinando a qualidade dos relacionamentos, os níveis de satisfação e a medida do sucesso ou fracasso. Nesse caso, a comunicação é um veículo fundamental para resolver as dificuldades. Ainda segundo o autor, no trabalho de projeto, a omissão ou falta de atenção à necessidade de comunicação comprometem o planejamento, uma vez que muitos projetos são assolados pelos conflitos.

Keelling ainda explica que a lista pode ser muito diversificada, pois os interessados são as pessoas que estão envolvidas no projeto e aquelas que podem ser afetadas por ele. A lista pode ser muito diversificada e de tamanho considerável. É importante que ninguém seja esquecido, visto que todos que dela constarem precisarão de informações adequadas, embora muitas vezes de tipos diferentes.

Com base nessas premissas, destaca-se a importância do conhecimento sobre *Stakeholders*, ou seja, todas as partes que podem influenciar, serem influenciadas ou sentirem-se influenciadas pelo ciclo de vida do projeto – ou obra de construção civil, neste caso.

Ou ainda:

“*Stakeholder* é um indivíduo, grupo ou organização que pode afetar, ser afetado por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto. Pode estar ativamente envolvido no projeto ou ter interesses que pode ser positiva ou negativamente afetados pela execução ou conclusão do projeto”.

Como sua influência pode variar, assim como os impactos, obviamente devemos atentar para *stakeholders* que ofereçam maiores impactos negativos e positivos. Mas, como focar em quem realmente pode trazer prejuízos reais ou aumento dos lucros? O plano de gerenciamento de *stakeholders* é uma das formas, onde todos os envolvidos são listados, suas possíveis influências e poderes são estimados, e qual a melhor forma de responder a cada tipo de *stakeholder* é prevista.

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

A teoria dos *Stakeholders*, utilizando-se dos mecanismos de análise da teoria sistêmica, referentes à interdependência e integração dos agentes que compõe um sistema, procura explicar essa inter-relação e desenvolver fundamentação teórica atinente à responsabilidade social da organização com o ambiente onde está inserida. (Campbell, 1997)

Conforme registram Souza e vieira (2010), os *stakeholders* são designados em todos os segmentos que influenciam ou são influenciadas pelas ações de uma organização, fugindo do entendimento de que o público alvo de uma organização é o consumidor. Assim, destaca o pensamento de Freeman sobre o termo *stakeholders*, que se refere a grupos que têm direito legitimado sobre a organização.

Desta forma, serviços ou processos terceirizados, concorrentes, acionistas, clientes, comunidade, enfim, uma série de processo de interação. Algumas empresas adotam o *stakeholders* como um pilar da política de gestão interna, e, para um maior entendimento de seus colaboradores, pode-se usar o termo público interno e externo, que seria uma tradução da palavra *stakeholders*.

Muto (2006) esclarece que os *stakeholders* são as pessoas ou organizações ativamente envolvidas nos projetos, de maneira positiva ou negativa ou cujos interesses possam ser afetados com o andamento do projeto ou com o término deste.

De acordo com Orth (2009), essas pessoas interferem nessas ações quando são atingidas por seus resultados, tendo interesse tanto no sucesso do projeto quanto no contexto em que este se insere.

Segundo Brito e Terra (2000), essa interferência não é necessariamente econômica, podendo representar vantagem, reparação ou uma inserção. O autor destaca a distribuição por grupos diretos (empregados e acionistas, instituições financeiras, fornecedores e clientes) e indiretos (comunidades, governo, mídia, grupos de interesse, concorrência e grupos de defesa de interesses).

Silveira, Yashinaga e Borba (2005) explicam que a teoria dos *stakeholders* engloba a formulação e a implementação, pelos administradores, de processos que satisfaçam os grupos interessados na empresa.

Conforme Heldman (2005) lembra que o patrocinador do projeto tem autoridade para delegar recursos e impor decisões relacionadas ao projeto, sendo este um *stakeholder-chave*, assim como o cliente, contratados, fornecedores, gerente do projeto e os gerentes de outros departamentos da organização.

Para Kretan (2008), o sucesso do projeto está intimamente ligado às garantias de que atenderá às necessidades para as quais foi criado. Isso envolve levantar com detalhes as necessidades explícitas e implícitas dos stakeholders e validá-las com as partes interessadas, comprometendo-se a entregar o que foi definido.

Já Siegelau (2005) apud Kretan (2008) identifica três grandes motivos para que o Gerenciamento de *Stakeholders* seja uma atividade indispensável no desenvolvimento do projeto:

Sotille et al. (2006) apud Kretan (2008) apontam o gerenciamento de *stakeholders* como a ciência de iniciar, planejar, executar e controlar projetos até seu fechamento ordenado, compreendendo a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para atingir, ou até mesmo exceder, às necessidades e expectativas de todas as partes interessadas.

Noro (2012, p. 129) destaca que o gerenciamento de projetos vem sendo utilizado como uma ferramenta muito importante para as organizações suportarem o crescimento e assegurar a sobrevivência em um ambiente excessivamente conturbado, em virtude da sua extrema utilidade para otimizar a alocação dos recursos e o emprego dos esforços.

2.1 Tipos de *Stakeholders*

Os *stakeholders* podem ser a favor ou contra o projeto, com maior ou menor poder de influência, sendo esta positiva ou negativa. Recebem a seguinte denominação: Aliados, Bloqueadores, Membros da Rede e Desaceleradores.

Pela Matriz de Poder Relativo (Figura 1), podemos notar as variáveis que definem o comportamento dos *stakeholders*, norteadas pelos interesses e influências de cada um. Este conhecimento é de fundamental importância nas fases de planejamento e execução do plano de gerenciamento de *stakeholders*, para sabermos qual a melhor opção de tratamento a ser empregado numa necessidade iminente (Figura 2). Podem também ser classificados como primários ou secundários, ou seja, tem uma ligação direta e dependente com o projeto, ou sua influência pode até ser nula.

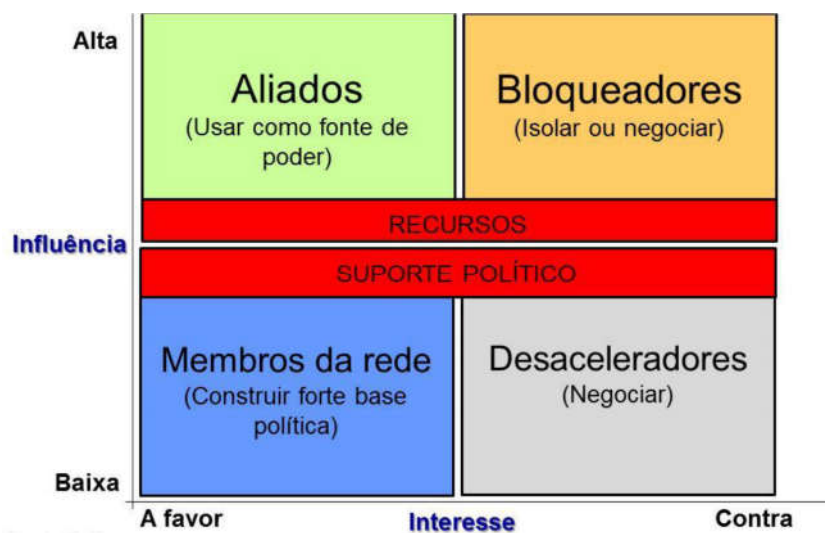


Figura 1 – Matriz de Poder Relativo.

Fonte: PMBoK, 5ª edição.

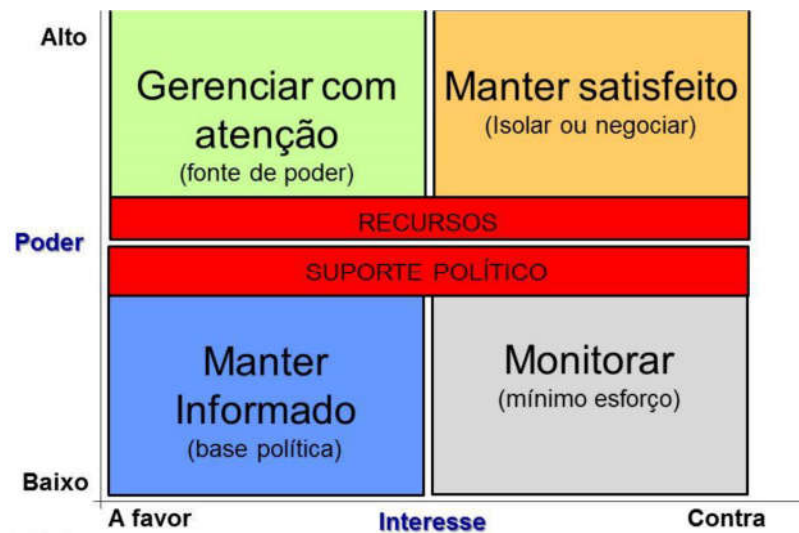


Figura 2 - Matriz de Tratamento

Fonte: PMBok, 5ª edição

Com base nestas matrizes, são detalhados os tipos de *stakeholders* existentes.

2.1.1 Aliados

São os elementos a favor do projeto, com alto poder de influência positiva sobre o mesmo. Esta influência lhes permite buscar recursos para que o projeto ocorra da melhor maneira, portanto devemos gerenciar com atenção, mantendo-os satisfeitos e envolvidos com o projeto.

2.1.2 Bloqueadores

Seus interesses vão contra os interesses do projeto. Possuem grande poder de influência, exercendo a mesma negativamente. Deve haver negociação para que olhe o projeto com certa neutralidade, diminuindo os prejuízos que o mesmo poder causar, ou tentar isolá-lo.

2.1.3 Desaceleradores

Assim como os bloqueadores, os aceleradores também são contra o projeto, porém sua influência é baixa; suas ações não têm grandes impactos negativos, portanto não devemos

dispender muitos recursos com estes elementos. Apenas o monitoramento é indicado, além de uma breve negociação para que se tornem “Membros da Rede”.

2.1.4 Membros da Rede

É a base política do projeto. Possuem pouca influência, mas ao contrário dos desaceleradores, são a favor do projeto. Devem ser informados sobre os detalhes do projeto, mantendo nos mesmos o interesse e o apoio. Uma falta de interesse poderá neutralizar esta base, e até torná-los desaceleradores.

2.2 Nível de Comprometimento dos *Stakeholders*

Os *stakeholders* são classificados segundo o nível de comprometimento, ou engajamento, que os mesmos apresentam para com o projeto e as mudanças/impactos provindas do mesmo, a saber:

- Apoiador: almeja o sucesso do projeto, conhecendo-o;
- Ciente: conhece o projeto e o apoia;
- Neutro: conhece o projeto, mas não o apoia nem é contra;
- Resistente: conhece o projeto e é contra a mudança causada;
- Desconhece: desconhece completamente o projeto.

2.3 Principais *Stakeholders* em Obras de Construção Civil

Conhecendo as peculiaridades que podem ser apresentadas pelos *stakeholders*, analisaremos os principais relacionados a obras de construção civil, de acordo com informações colhidas dos profissionais e dos próprios influenciadores. Podem ser importantes nas atividades pré-obra (fase de projeto), durante a obra ou pós-obra, ou em ambos estes cenários. Esta etapa de determinação dos *stakeholders* é de extrema importância, pois a partir daí ações poderão ser orquestradas de modo que os impactos negativos sejam nulos ou minimizados, analisando em especial seu envolvimento, interdependência, interesses e influências.

2.3.1 Prefeituras Municipais

Stakeholder de influência extremamente alta. Seu grau de interesse pode variar de positivo a negativo: positivo pois construções geram receita e imóveis novos, impostos; interesse negativo caso a obra esteja fora dos parâmetros e códigos de obras municipal, podendo a obra ser vistoriada, multada e /ou embargada. Desde as fases pré-obra este já é um *stakeholder* atuante, pois define regras para as construções a serem projetadas, desde a altura máxima da edificação até a quantidade de pavimentos, destinação do imóvel acabado, porcentagem de área do terreno a ser ocupada pela construção, entre tantas outras.

O relacionamento com o setor de urbanismo e aprovação de projetos da prefeitura deve ser levado em conta, existindo uma comunicação e certo acesso, de modo que questões burocráticas sejam facilmente negociadas e resolvidas.

Estando a parte de projeto concluída e conforme normas da prefeitura, é emitido o Alvará de Construção e a obra pode ser iniciada conforme projeto aprovado.

Após o término da obra, a influência da prefeitura permanece, até o momento da Vistoria de Conclusão de Obra e emissão do Certificado de Conclusão de Obra (“Habite-se”). Este documento comprova que a obra seguiu o projeto aprovado pela própria prefeitura, não havendo pendências de execução ou alterações. Este é o documento final emitido por este *stakeholder*.

2.3.2 Conselho Profissional

Este *stakeholder* fiscaliza e regulamenta o exercício da profissão de projetistas, arquitetos, engenheiros. Como a prefeitura, antes mesmo do início da obra este influenciador já deve ser levado em conta.

O projeto deve ter um responsável técnico devidamente registrado no conselho, assim como deverá haver um acompanhamento por um responsável técnico durante toda a obra. Fiscalizações são frequentes, e a falta de algum item exigido pode acarretar em multas e prejuízos ao empreendimento.

2.3.3 Corpo de Bombeiros

No Estado do Paraná, todos os projetos deverão ser aprovados pelo Corpo de Bombeiros antes do início de sua execução (exceto obras de menor porte como edificações unifamiliares). Os projetos deverão seguir as exigências do Código de Segurança Contra Incêndio e Pânico, em especial as saídas de emergência, formas para controlar o fogo, sinalização. Com o projeto aprovado, a execução pode ser iniciada e após sua conclusão, também existe uma vistoria para atestar que a obra foi feita conforme projeto. Após esta vistoria, a documentação do imóvel é liberada no que tange ao Corpo de Bombeiros, similarmente à vistoria de conclusão emitida pela Prefeitura.

2.3.4 Projetista

Tem interesse positivo no projeto, devendo fazê-lo da maneira mais otimizada e de acordo com os órgãos reguladores como prefeitura, Corpo de Bombeiros, entre outros. Estando de acordo com os aspectos necessários ao projeto, sua influência é baixa, porém, se seu estudo para a elaboração dos trabalhos for falho, impactos negativos existirão, culminando em atrasos, prejuízos ou desgaste com outros *stakeholders*. Monitorar sempre que possível.

2.3.5 Cliente/Sponsor

Pode se considerar um dos grandes interessados no sucesso do projeto. Deve ter relacionamento adequado e ser hábil nas negociações com os demais *stakeholders*. Seu comprometimento deve ser total para com o projeto, pois sua influência é alta. Se o projeto existe, é porque este influenciador acredita nele.

2.3.6 Fornecedores de Produtos e Serviços

Uma palavra que define a relação com este *stakeholder* é a confiança. Confiança para saber que o mesmo irá atendê-lo quando houver necessidade, pelo valor e prazo acordado. Este deve saber da importância de tratar o fornecimento de um produto ou serviço, e que impactos negativos sérios poderão acontecer. Seu interesse no projeto é positivo, pois ele quer “vender” seu produto. A influência deve ser positiva; se transformar-se em negativa,

deveremos dar vez a outro *stakeholder* que atenda melhor o projeto – evitar ter apenas um único fornecedor de determinado material.

2.3.7 Imóveis Vizinhos

São *stakeholders* que podem ter interesses positivos ou negativos. Caso sintam-se favorecido por uma nova obra e a valorização trazida à região, terão interesse positivo. Mas, se a obra for vista como algo desnecessário e fonte de incomodo, seu interesse será negativo. Sua influência é baixa, contudo, se a mudança provinda lhe for negativa, poderá reclamar algo judicialmente, principalmente em questões de divisa, passagem de tubos enterrados para que cheguem à rede pública, construção de muros e canalização de águas pluviais. Qualquer problema com este *stakeholder* deve ser resolvido de maneira amigável, por isto manter monitoramento sobre sua satisfação (ou insatisfação) é essencial.

É recomendada uma vistoria nos imóveis vizinhos, por profissional habilitado, antes do início da obra, de modo a documentar a situação atual do imóvel. Existindo qualquer dano, este não poderá se alegado como fruto da obra a iniciar-se. Por outro lado, havendo danos provindos da execução da obra, estes serão mapeados e corrigidos.

2.3.8 Mão de obra direta ou indireta, própria ou terceirizada

Stakeholders que tem interesse alto pelo sucesso do projeto, pois, muitas vezes, o fracasso do projeto pode desencadear o fracasso de suas carreiras. A gestão de pessoas deverá levar em conta os conhecimentos, habilidades e atitudes, visando manter a equipe ideal para contribuir com o projeto. Sua influência no âmbito global é grande, portanto a motivação individual deve ser sempre renovada. Indivíduos que não estejam alinhados com os objetivos do projeto e às mudanças necessárias, devem ser substituídos.

2.3.9 Órgãos públicos de meio ambiente

Cada vez mais *stakeholders* relacionados ao meio ambiente vem ganhando foco, com o surgimento de leis que visam preservar a natureza. Projetos deverão ser feitos considerando as

peculiaridades ambientais, resíduos da construção civil (RCC) deverão ser destinados a locais apropriados, o corte de uma árvore de determinada espécie deverá ser autorizado previamente... vários detalhes envolvem este aspecto, e uma assessoria nesta área é importante para não haverem surpresas. Multas e penalidades são severas quando se trata deste assunto, como e tudo deverá ser documentado.

2.3.10 Demais Stakeholders

Além dos *stakeholders* listados acima, temos inúmeros outros que deverão ser tratados conforme cada caso específico. Instituições financeiras, sindicatos, registro de imóveis são alguns exemplos.

3. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS

A pesquisa de campo foi realizada através de um questionário com 11 perguntas de múltipla escolha, enviado via e-mail para aproximadamente 40 profissionais da área. Houve 12 respostas, todas de profissionais atuantes nas cidades de Curitiba ou Ponta Grossa/PR.

A primeira questão perguntava a respeito do plano de gerenciamento de *stakeholders* - 75% afirmaram que não possuem este procedimento. Em seguida, 100% dos entrevistados já observaram perdas financeiras por questões relativas a *stakeholders*, o que mostra a importância do assunto.

Seguindo, 67% dos entrevistados tem um canal de comunicação e acesso eficiente aos *stakeholders*, e 33% tem deficiência neste quesito. Com relação às obras atuais dos

entrevistados, quando perguntado qual *stakeholder* poderia lhe trazer prejuízos no presente, numa lista de 8 opções, a mais escolhida foi o “Cliente/Sponsor” com 42%, seguido pelos “Fornecedores Ineficazes” com 33%. Provavelmente por questões contratuais e de prazo, respectivamente.

Sobre em qual etapa da obra os stakeholders devem merecer maior atenção, 42% afirmaram que durante o andamento da obra, 33% acreditam que na fase de projeto, e 25% durante todas as etapas os influenciadores deverão receber o mesmo nível de atenção. Sob os aspectos jurídicos que envolvem contratos e relações com os *stakeholders*, 42% afirmam que poderiam ser requisitados judicialmente por ações envolvendo terceiros, o que ocasionaria prejuízos financeiros, obviamente.

Quando perguntados sobre a dificuldade em gerenciar os *stakeholders*, a falta do plano de gerenciamento é algo impactante, assim como a falta de autonomia dos gerenciadores. A diversidade de expectativas e interesses dos envolvidos são fatores que também influem no gerenciamento, cabendo ao gerente responder da melhor forma.

Tratando da formalidade na comunicação e documentação das ações com os *stakeholders*, metade dos entrevistados documenta e arquiva todas as etapas de contato. E os stakeholders que comumente são envolvidos em diversos projetos, 75% dos entrevistados diz dar atenção especial aos mesmos, 25% não atua com um tratamento diferenciado visando facilidades de comunicação e acesso.

4. CONCLUSÕES

Este trabalho teve por objetivo relatar a importância do gerenciamento de *stakeholders* em obras de construção civil. Conhecer os diversos envolvidos, prever seus interesses e mensurar suas influências são os passos essenciais a serem dados.

Com a pesquisa feita entre os profissionais da área, percebe-se que o cenário necessita ser aperfeiçoado.

O gerenciamento deve ser realmente planejado, executado e acompanhado de maneira séria. *Stakeholders* quando não tratados com a devida importância tendem a trazer prejuízos financeiros a qualquer projeto, e nas obras de construção civil não seria diferente.

5. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Existe a possibilidade deste trabalho ser ampliado no quesito pesquisa, com a participação de mais profissionais e a aplicação teste de um gerenciamento de *stakeholders* padrão para obras de construção civil.

Colocando-o em prática e tratando cada *stakeholder* de maneira ordenada e documentada, pode-se obter ganhos de tempo e custo.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMPBELL, A. Stakeholders. The Case in Favour. Long Range planning, London, v. 30, n3. 1997. P. 446-449.

BOWDITCH, J.I., BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRITO, A. C.; TERRA, J. C. **Posicionamento Estratégico e Sistematização da Gestão dos Stakeholders**. Disponível em Biblioteca Terra Fórum Consultores, 2009.

HELDMAN, K. **Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KEELLING, R. **Gestão de projeto: uma abordagem global**. São Paulo: Saraiva, 2002.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos – As melhores práticas**. Bookman, 2005.

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, dezembro 2009.

MERSINO, Antony. **Inteligência Emocional para Gerenciamento de Projetos**. USA: M.Books, 2009

MUTO, C. A. **Exame PMI: a bíblia**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

NORO, G. B. A Gestão de Stakeholders em Gestão de Projetos. Revista de Gestão e Projetos - GeP, São Paulo, v. 3, n. 1, p 127-158, jan./abr. 2012. Disponível em www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/23. Acesso em 16/02/2016.

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

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guia Project Management Book of Knowledge – PMBoK. 5ª ed. 2014.

SERRA, F. A. R.; SANTOS, J. C.; SILVA, J. M.; FERREIRA, M. P. **Administração Empreendedora e Qualidade**. São Paulo: Saraiva, 2010.

SILVEIRA, A.; YASHINAGA, C.; BORBA, P. **Crítica à teoria dos stakeholders como função-objeto corporativa**. Caderno de Pesquisas em Administração, v. 12, n. 1, p. 33-42, 2005.

SOUZA, M. F.; VIEIRA, P. S. **Stakeholders e sua influência na organização**. Faculdade do Vale do Itajaí - Mirim – FAVIM, 2010. Disponível em: www.ebah.com.br/content/ABAAAzWoAF/stakeholders-sua-influencia-na-organizacao. Acesso em 14/02/2016.

Documentos:

Código de Obras do Município de Ponta Grossa. Disponível em www.pg.pr.gov.br. Acesso em 20/06/2015.

Manuais de Fiscalização CREA-PR. Disponível em www.crea-pr.org.br/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=104&Itemid=108. Acesso em 21/06/2015.

Legislação Ambiental. Disponível em www.iap.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=276. Acesso em 21/06/2015.

Google Formulário de Pesquisa. Disponível em: <https://docs.google.com/forms/d/1L8FvTams66golRl6vSGcoBN7q74p3K7liS3GHUpZ7Y/viewform?c=0&w=1>. Acesso em 10/07/2015.

7. APÊNDICES

8. ANEXOS