

ANÁLISE DAS VARIÁVEIS DE INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DE STAKEHOLDERS PARA ORGANIZAÇÕES PROJETIZAS

Gilciana Hasegawa Centurion^a, Claudio Alexandre Souza^b,
Ana Cristina Rempel de Oliveira^c

^a *Mestranda, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Foz do Iguaçu, Brasil,
gilcianahe@gmail.com*

^b *Doutor, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Foz do Iguaçu, Brasil,
cas_tur@yahoo.com.br*

^c *Doutoranda, USP Escola de Artes Ciências e Humanidades, Foz do Iguaçu, Brasil,
anaolive407@gmail.com*

Resumo

Organizações projetizadas são organizações orientadas a projetos. Stakeholders são todos aqueles que afetam ou são afetados pelos objetivos ou ações da organização, sendo importante sua avaliação e gerenciamento, pois desempenham um grau de influência e impacto em um projeto. Com o objetivo de analisar as variáveis de instrumentos de avaliação de stakeholders, este estudo realizou revisão sistemática onde foram listados artigos pertinentes ao tema avaliação e gerenciamento de stakeholders voltados a organizações projetizadas. Deste modo foram elencados 23 artigos, seus constructos e variáveis, foram encontradas 73 variáveis as quais foram classificadas por similaridade, por fim, foram elaborados quadros e gráficos que permitiram melhor visualização e análise de variáveis. Foi constatado que a maioria das variáveis não possuem relação direta ao tema Stakeholders e que dentre os estudos listados, não foi identificada uma matriz de avaliação e gerenciamento de Stakeholders destinada a organizações projetizadas.

Palavras-chave: Partes Interessadas; Organizações; Gerenciamento de Projetos; Gestão.

PATROCINADORES:



1. INTRODUÇÃO

Neste trabalho a análise de stakeholders é enfatizada no âmbito de organizações projetizadas. Uma organização projetizada se trata de uma organização voltada a realização de projetos. De acordo com o PMBOK (2017), projetos são empreendimentos temporários cujo resultado é um produto ou serviço único.

De acordo com Freeman (1984) o termo Stakeholder significa todos aqueles que afetam ou são afetados pelos objetivos e ações da organização. Embora o conceito stakeholder, que significa parte interessada em inglês, tenha sido disseminado por Freeman em 1984, nos últimos anos, houve um crescimento do interesse acerca deste conceito na área de gerenciamento de projetos, sabe-se que um dos motivos do aumento do interesse foi devido a incorporação da área de conhecimento denominada “partes interessadas” em sua quinta edição do Project Management Body of Knowledge PMBOK (Pmi, 2013).

O PMBOK é um guia reconhecido mundialmente na orientação de gerenciamento de projetos, onde estabelece normas, métodos e boas práticas que evoluíram por meio de compartilhamento de conhecimento e experiências de profissionais da área. A incorporação da área stakeholder no PMBOK é justificada em função da influência que eles desempenham dentro de um projeto, podendo afetar ou serem afetados por uma decisão, atividade ou processo do projeto, e segundo o PMBOK, esta influência pode ser negativa ou positiva (Pmi, 2013).

Freeman (1984) traz em sua teoria que uma organização é constituída por agentes que se relacionam, empresas ou grupos de interesses que tornam possível a empresa existir, sendo que uma boa gestão destes relacionamentos depende das estratégias utilizadas em relação aos interesses dos stakeholders de modo a fazer com que estes influenciem positivamente a organização.

A análise de stakeholders identifica e especifica quais interesses devem ser considerados e permite a avaliação dos interesses relacionados a uma organização (SCHMEER, 1999). A expressão “parte interessada” é adotada pelo PMBOK como uma tradução de “stakeholder” (Pmi, 2013), porém vale ressaltar que nesta pesquisa, o termo escolhido e mantido para fins de análise foi “stakeholder”.

Segundo Freeman (1984), a capacidade de ler o ambiente e interpretar o grau de influência dos stakeholders, pode contribuir no desenvolvimento de estratégias para a busca de

PATROCINADORES:



resultados, seja na captação de recursos financeiros, gerenciamento de recursos humanos ou na prestação de serviços ao cliente.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ORGANIZAÇÕES PROJETIZADAS

Segundo Maximiano (2010, p.4), “Uma organização é um sistema que procura realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos)”. Com isso temos que organização pode ser desde um projeto, um comércio ou até mesmo um departamento de uma empresa. Deste modo, de acordo com o PMI (2013), a determinação do tipo de estrutura de uma organização resulta do estudo de compensações entre duas variáveis-chaves. As variáveis são os tipos de estrutura organizacional disponível para uso e como otimiza-las para a organização PMI (2013). Não há uma estrutura única que sirva para qualquer organização PMI (2013).

De acordo com Vasconcellos e Hemsley (2003), as características das estruturas organizacionais consideram informações sobre estrutura formal X da informal, especialização elevada, ênfase na comunicação vertical e forma de departamentalização que podem ser funcional, geográfica, por cliente, por produtos, por período e pela amplitude de controle (apud Leite; Albuquerque; Kniess, 2010). Oriunda destas características é apresentada a estrutura de uma organização projetizada, que se trata de uma organização onde a estrutura é voltada a realização de projetos. Na literatura há diferentes nomenclaturas para se referir a uma organização projetizada, podendo ser definida também como: orientada a projetos, estruturadas por projetos ou composta, híbrida.

Segundo o PMI (2008) uma organização projetizada possui departamentos, porém esses se reportam aos gerentes de projetos ou oferecem serviços de suporte aos vários projetos. De acordo com o PMI (2008, p.28) “estrutura organizacional é um fator ambiental da empresa que pode afetar a disponibilidade de recursos e influenciar a maneira como os projetos são conduzidos.” A figura 01 demonstra as diferenças entre a estrutura projetizada e outras estruturas organizacionais (Estruturas: Funcional, Matriz Fraca, Matriz Forte e Projetizada), a parte pontilhada representa recursos envolvidos em um projeto.

PATROCINADORES:



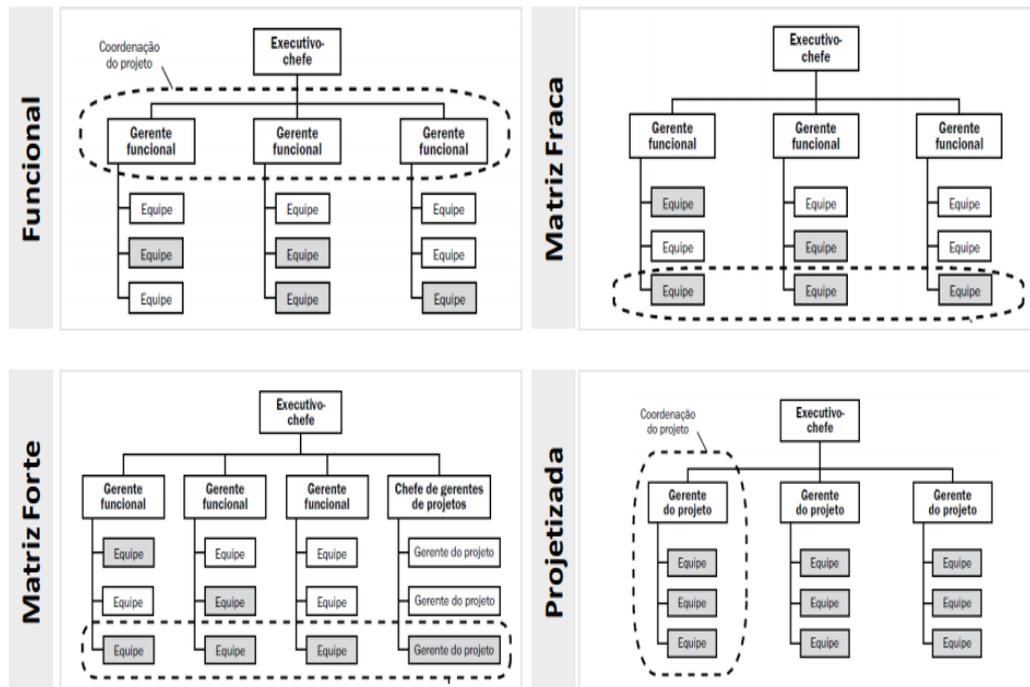


Figura 1. Estruturas Organizacionais
Fonte: PMI, 2008, p. 19-31.

Nas organizações orientadas a projetos a maior parte dos recursos está aplicada em projetos, o PMI (2013) esclarece que gerentes possuem plena autonomia e desempenham papel central possuindo autoridade para tomada de decisão neste contexto.

As principais características de um projeto são:

- (1) podem ser temporários;
- (2) podem ser planejados, executados e controlados;
- (3) entregam produto, serviço ou resultado exclusivo;
- (4) desenvolvidos em etapas e continuam por incremento com uma elaboração progressiva;
- (5) realizados por pessoas e
- (6) com recursos limitados (PMBOK, 2013).

Segundo o PMBOK (2013), os projetos são autorizados como resultado de uma ou mais considerações estratégicas. Os projetos podem ser originados de uma demanda de mercado, necessidade da organização, demanda de um cliente, avanço da tecnologia ou requisito legal. De acordo o PMBOK (2017) projetos impulsionam mudanças nas organizações e do ponto de

PATROCINADORES:

vista comercial, um projeto se destina a mover uma organização de um estado a outro com o intuito de atingir um objetivo específico. Além disso, os projetos permitem a criação de valor de negócio.

Em suma a 6ª edição do guia PMBOK possui cinco grupos de processos e dez áreas de conhecimento no âmbito de gerenciamento de projetos, os quais representam um ciclo de vida de um projeto sendo os grupos iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e por último o grupo encerramento. Em cada um dos grupos existem diversos processos, e vale ressaltar que no grupo monitoramento e controle se encontra o processo monitorar o engajamento das partes interessadas ou stakeholders, neste grupo, quatro processos interagem entre si e com outros processos das demais áreas do conhecimento. Os quatro processos são identificar os stakeholders, planejar o gerenciamento dos stakeholders, gerenciar o engajamento dos stakeholders e controlar o engajamento dos stakeholders. Destaca-se que cada um dos processos é de relevância para seu respectivo grupo, servindo de apoio para o desenvolvimento e melhoria do desempenho de todas etapas do projeto (PMI, 2017).

O PMBOK é também organizado em áreas de conhecimento e por sua vez, cada área é descrita através de processos já apresentados no Quadro 01. O guia em sua sexta edição (2017) é organizado em 10 áreas do conhecimento: Integração, Escopo, Tempo, Custos, Qualidade, Recursos, Comunicações, Riscos, Aquisições e Partes Interessadas, essas áreas se interagem e passam pelos processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e processo de encerramento (PMI, 2017).

Identificar as partes interessadas trata-se de uma de suas áreas do conhecimento, onde o PMBOK define como o processo de identificar pessoas, grupos ou organizações que podem ter impacto ou serem impactados por uma decisão ou resultado do projeto e mediante isso é possível o gerente de projetos direcionar apropriadamente as partes interessadas (PMI, 2017). Neste quesito, torna-se importante para a organização entender as implicações de suas relações com seus stakeholders. Autores como Freeman e Reed (1983, p. 89), afirmam que os stakeholders são “aqueles grupos cuja inexistência de suporte acarretaria o fim da existência da organização”.

De acordo com Bourne (2006) apud Kretan et al. (2009) o sucesso ou fracasso de um projeto tem relação com a percepção dos stakeholders pela criação de valor dentro de um projeto e a natureza de seu relacionamento com a equipe. Atualmente a preocupação está voltada aos relacionamentos e ao engajamento de stakeholders aumentando as chances do projeto ter sucesso.

PATROCINADORES:

Segundo Brito e Terra (2009) o gerenciamento dos stakeholders ainda traz muitas lacunas por se tratar de um tema pouco explorado, sendo incomum estar no plano de gerenciamento nas empresas, porém no plano ideal o relacionamento com os stakeholders passa a ser de alto valor patrimonial quando tratado como fonte que permite a melhoria de processos e governança empresarial, em síntese, processos de gestão de qualidade total podem ser beneficiados diretamente.

Organizações que realizam a gestão dos stakeholders desenvolvem confiança em seus relacionamentos que são embasados em princípios de justiça, interação de seus processos de forma justa e participativa, desta forma seus stakeholders estão mais propensos a compartilhar informações diferenciadas, aumentando assim a capacidade da organização alocar seus recursos para áreas que irão melhor satisfazerlos. Além disso, essas informações podem estimular a inovação e permitir que a empresa lide melhor com mudanças no ambiente (Harrison; Bosse; Phillips, 2010).

Segundo Waddock et al. (2003), Stakeholders colaboram para o bom desempenho das organizações, podem gerar demandas, suprir recursos, controlar entidades organizacionais criando um contexto para a organização sobreviver (apud ABREU; CASTRO; LAZARO, 2012). Adotar um relacionamento baseado em estratégias com ética e compartilhamento de informações resulta em uma aproximação entre a organização e seus stakeholders, do mesmo modo, um relacionamento neste formato traz uma série de benefícios como um melhor compartilhamento de conhecimento, motivação moral, menores custos em transações e criação de valor, esta capacidade de aproximação pode ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável (Jones; Harrison; Felps, 2018). Em suma, um instrumento de avaliação de stakeholders além do assunto ter se apresentado nos últimos anos mais pesquisado e interessante para a área de gerenciamento de projetos, se justifica também por contribuir com organizações projetizadas no apoio para tomada de decisão e adoção de estratégias.

2.2 INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE STAKEHOLDERS

Considerando que esta pesquisa possui enfoque em organizações projetizadas, e se tratando de projetos, segundo Winch (2000) para uma gestão efetiva dos stakeholders dentro de um projeto é extremamente essencial que seja identificado claramente a missão de cada projeto. O gestor do projeto deve ter o conhecimento dos objetivos do projeto, ciclo de vida, custos,

PATROCINADORES:



agenda, orçamento, etc. Este seria um ponto inicial e crucial para a melhoria na gestão dos stakeholders. Seguindo este contexto, de acordo com outros autores, antes de analisar e gerir stakeholders, é importante questionar quem são os stakeholders? Esta pergunta deve ser respondida antes da classificação e gestão dos stakeholders (Frooman, 1999).

Neste ínterim, Weible (2006) afirma que para definir stakeholder além de se responder a questão “Quem são os stakeholders?” Deve-se conhecer também conhecer: “Quais são seus interesses e crenças?”, “Com quem os stakeholders formam parcerias e coalizões?” Do mesmo modo, a análise de stakeholders de acordo com Gupta (1995) especifica e identifica os stakeholders, determina e avalia quais interesses estão envolvidos e como devem ser levados em consideração.

Além disto, na revisão da literatura, outros autores focaram em estudar especialmente em como os stakeholders influenciam a organização e suas estratégias, sendo também um ponto importante a ser analisado. Recentemente estudos comprovaram que a influência dos stakeholders nas estratégias das organizações aumentaram dramaticamente (Parmar, Freeman, Harrison et al, 2010). Existem alguns enfoques em como analisar e identificar essas influências, para Mitchell et all (1997) existem três atributos chaves na identificação dos Stakeholders, para discernir como a organização lida com elas: poder, legitimidade e urgência.

- a. Poder: de acordo com a teoria weberiana, poder tem relação a probabilidade de um ator, dentro de um relacionamento social, realizar sua própria vontade.
- b. Legitimidade: se refere a comportamentos ou ações esperadas dentro de uma sociedade em um sistema de normas e valores.
- c. Urgência: tem relação com ações de natureza imediata e urgente que causam impacto na organização.

Abaixo segue figura 01 que explica este conceito sendo atributos chaves de stakeholders.

PATROCINADORES:

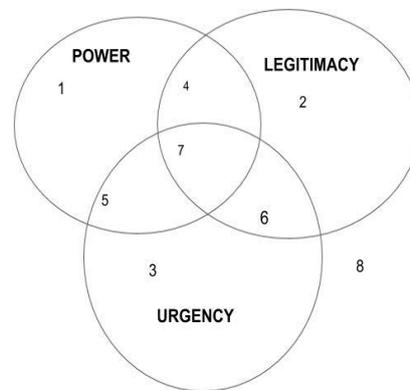


Figure 1 - Atributos dos Stakeholders
Fonte: MITCHELL; AGLE; WOOD (1997)

Mitchell, Agle e Wood (1997) identificam urgência, poder e legitimidade como fatores determinantes em quanta atenção os gestores devem dar a estes tipos de stakeholders, desta forma, o gerente pode reconhecer a influência de cada stakeholder (MITCHELL, AGLE & WOOD, 1997).

Neste sentido, de acordo com Savage et. all (1991), também se faz necessário conhecer os interesses dos stakeholders e sua relevância, situações e questões que estão envolvidos, de acordo com Savage et al (1991), a organização deve conhecer o potencial de ameaça e cooperação que cada stakeholder possui e representa. O autor os classificam em quatro tipos:

Tipo 01: Dispostos a apoiar. Baixo potencial de ameaça e alto potencial de cooperação.

Tipo 02: Marginais. Não possui elevado potencial de ameaça nem de cooperação.

Tipo 03: Indispostos a cooperar. Alto poder de ameaça, e baixo potencial de cooperação.

Tipo 04: Ambíguos. Alto potencial de ameaça e de cooperação.

Da interceptação desses atributos, surgem quatro grandes tipos de stakeholders: latentes (1,2 e 3), expectantes (4, 5 e 6), definitivo (7) e não-stakeholder (8).

Esses atributos devem ser conhecidos de forma clara aos gestores de projeto e a seu time (Mitchell et al., 1997) o sucesso na gestão de projetos tem relação com a compreensão deste “poder invisível” entre os stakeholders (Bourne; Walker, 2005).

Procurando responder à pergunta de pesquisa deste trabalho, em revisão da literatura também foi buscado instrumentos de análise de stakeholders já propostos considerando o

PATROCINADORES:

contexto organizações projetizadas ou projetos, em se tratando de modelo de análise, os autores Co e Barro (2009) identificaram em pesquisas dois grupos de estratégias adotadas pela organização na relação dos stakeholders: as estratégias podem ser agressivas ou cooperativas. As estratégias agressivas apresentam alguma forma de atitude ou comportamento em relação aos stakeholders na tentativa de alterar seu comportamento ou comportamento de outros stakeholders. Por outro lado, as estratégias cooperativas apresentam atitudes ou comportamentos em apoio aos stakeholders. A adoção da estratégia depende de experiências anteriores e da percepção dos gestores da organização (Co; Barro, 2009).

Neste sentido também citando modelos, Yang et al. (2011) conduziu um estudo em Hong Kong e Austrália e propôs um framework que reflete a gestão e análise de stakeholders com a realização de uma aplicação de uma técnica de Análise de Redes Sociais como forma de determinar a influência dos stakeholders na tomada de decisão, este estudo foi ilustrado e validado por um estudo de caso, os autores sugerem a aplicação para validação em outras regiões e comparação.

Da mesma forma para Ishii et al. (2009) a perspectiva da organização pelos stakeholders não é meramente econômica, mas sim uma entidade social altamente influente. Os interesses dos stakeholders se tornaram um fator chave para discutir ética nos negócios que se dizem respeito a vários aspectos de gestão. Ishii et al. (2009) propõe um método e modelo de um sistema de gestão e análise de stakeholders criando um novo valor de negócio com base em análise dos valores psicológicos. Esses modelos propostos sugerem que sua aplicação proporciona as organizações uma melhoria em seu desempenho e criação de valor a longo prazo.

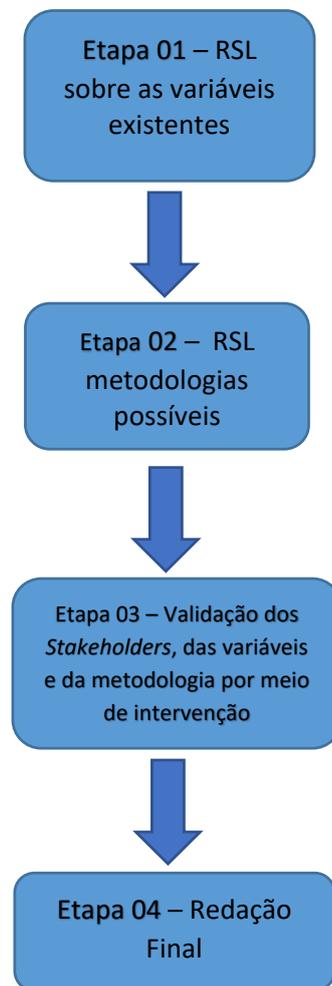
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método utilizado é estudo de caso que de acordo com YIN (2005) se propõe a iluminar uma decisão ou conjunto de decisões, porque elas foram tomadas e como elas foram tomadas. Neste método é possível realizar observações diretas e entrevistas sistemáticas, este método deve ser utilizado quando ocorrem situações contemporâneas onde não podem ser manipulados os comportamentos relevantes e sim observá-los diretamente e estudá-los. O estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (Gil, 2002).

PATROCINADORES:



Para desenvolver a pesquisa serão adotadas as seguintes etapas:



Na etapa 01 foi realizada revisão sistemática onde se reuniu artigos que apresentam as metodologias e abordagens utilizadas no uso ferramentas e técnicas de gerenciamento de stakeholders, permitindo assim identificar quais modelos de gestão se adequam ao esperado frente aos objetivos específicos deste trabalho. Uma ferramenta foi utilizada para auxílio desta fase da pesquisa, se trata do software StArt que se fornece apoio para execução da revisão sistemática, definição do protocolo, extração dos dados e análise dos resultados obtidos.

Na fase do protocolo foi escolhida a base de busca Periódico da Capes para obtenção do universo da amostra de periódicos principalmente pela base ter acesso a diversas publicações referentes ao tema e por dar acesso a ferramentas de pesquisa como a ferramenta “meu espaço” onde permite a seleção e organização de artigos selecionados e o acesso café (Comunidade

PATROCINADORES:

Acadêmica Federada) que se trata de uma parceria com a Universidade Estadual do Oeste do Paraná onde o aluno tem acessos adicionais. Assim como qualquer outra investigação científica, uma boa revisão sistemática requer uma pergunta bem formulada e clara (SAMPAIO; MANCINI; 2007). A principal pergunta realizada foi “Quais modelos, ferramentas e técnicas foram propostas pelos autores?” As strings de busca relacionadas aplicadas de forma isolada e combinadas foram: "partes interessadas" gestão; "stakeholders" gestão e gerenciamento de projetos; técnicas "gerenciamento de stakeholders" e projeto; técnicas "gerenciamento de stakeholders" e projeto.

Na fase de execução todos os artigos que apresentavam em seu título, palavras-chave ou resumo foram selecionados. Durante a busca não foram especificados a área de pesquisa e periódico, porém foram aplicados os critérios de exclusão como ano de publicação e revisão por pares. A aplicação das *strings* nas bases foi realizada no dia 31 de outubro de 2020 e com relação aos resultados das buscas, já com aplicação automática dos critérios de exclusão que a ferramenta de busca permite, foram encontrados 626 artigos sobre o tema. Desses 626 artigos, 132 artigos eram duplicados, restando 494 artigos para a fase seguinte da revisão sistemática.

Nas fases de seleção e extração foi realizada a leitura crítica do título e resumo dos 494 artigos que restaram com a finalidade de excluir e refinar os artigos que não se enquadram na temática a ser abordada. Permaneceram nesta fase somente os que, por análise crítica do título e resumo citavam algo referente ao tema, como por exemplo a palavra “stakeholder” e que apresentaram alguma informação de interesse em busca dos resultados da pesquisa. Foram excluídos 327 artigos, restando 167 artigos para fase de extração de artigos relevantes para o tema abordado. Na sequência os 167 artigos selecionados foram lidos as partes de introdução com a finalidade de excluir artigos que não tinham relação direta com o tema de estudos. Nesta fase foram excluídos 111 artigos, assim permaneceram 56 publicações para serem acessadas na íntegra. No momento de download dos arquivos, alguns documentos baixados se tratavam de dissertações ou teses e outros não permitiu acesso para download, totalizando 13 artigos sem acesso ou em desacordo com o protocolo de pesquisa inicial, portanto desses 56 restaram 43 artigos que foram baixados para leitura completa e foram 23 artigos selecionados considerando o objetivo da pesquisa.

Foram analisados os artigos com o objetivo de conhecer seus constructos e variáveis, o tipo da organização a qual a pesquisa foi direcionada, a abordagem e a ferramenta de coleta de

PATROCINADORES:



dados, sintetizando essas informações em um quadro. Das variáveis encontradas foram excluídas as que não foram utilizadas em pesquisas direcionadas as organizações projetizadas, na sequência foram criadas categorias de acordo com a similaridade das variáveis apresentadas para sua classificação a fim de facilitar a análise dos dados obtidos, com isso foram criados quadros e gráficos para melhor visualização.

Ainda em se tratando de procedimentos, pretende-se na segunda etapa deste trabalho realizar revisão sistemática da literatura para encontrar a metodologia de coleta de dados que se adeque ao objetivo geral deste estudo que é propor instrumento de avaliação de stakeholders. Na terceira etapa por meio de intervenção no local de pesquisa, pretende-se realizar validação dos Stakeholders encontrados, das variáveis propostas e da metodologia. Após isto, e sendo a etapa final deste estudo, na 4ª. Etapa será realizada a proposta de instrumento de avaliação de stakeholders em organizações projetizadas e por fim redação final deste estudo.

4. RESULTADOS

A seguir serão apresentados quadros e gráficos que sintetizam os achados deste estudo até o momento, a partir da revisão sistemática. Foram analisados 23 artigos, obtidas 10 categorias (Aquisições; Classificação dos Stakeholders; Engajamento dos Stakeholders; Habilidades Gerentes do Projeto; Influência dos Stakeholders; Indicador de viabilidade; Indicador de qualidade; Indicadores de tempo e de custo; Técnicas de GP) e 73 variáveis, que posteriormente são agrupadas por similaridade para simplificar a análise.

O quadro 03 apresenta os 23 artigos selecionados nesta revisão sistemática referente a etapa 01 exposta na metodologia da pesquisa.

Item	Referência	Tema	Revista
01	Silva et al, 2015	Mapeamento de <i>Stakeholders</i> sob a perspectiva da sustentabilidade: uma desk research com organizações gaúchas	RMS- Revista Metropolitana de Sustentabilidade
02	Constancio & Neto, 2015	Correlação entre o nível de engajamento das equipes de projeto e o desempenho em uma empresa pública estruturada por projetos	GEP – Revista de Gestão e Projetos
03	Dias et al, 2016	Gestão das Expectativas das Partes Interessadas: Um estudo da percepção dos profissionais em Gestão de Projetos	IPTEC – Revista Inovação, Projetos e Tecnologias
04	Lanz & Tomei, 2016	Managing Risks and Stakeholders in the Design of a New Financial Product	IJI – International Journal of Innovation
05	Orsiolli & Nobre, 2016	Empreendedorismo Sustentável e <i>Stakeholders</i> Fornecedores: Criação de Valores para o Desenvolvimento Sustentável	ANPAD/ RAC

PATROCINADORES:

06	Rosa et al, 2016	O Balanced Scorecard em Organizações sem fins econômicos: um estudo de caso	Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios
07	Silva & Sasso, 2016	Gerente de Projetos: Habilidades humanas e comportamentais	RMS- Revista Metropolitana de Sustentabilidade
08	Varotti & Malaia, 2016	A Prática da Governança Corporativa e sua Influência para os stakeholders envolvidos no desenvolvimento de um projeto esportivo do Sesi-Sp	Podium Sport, Leisure and Tourism Review
09	Barbosa et al, 2017	Visualização da Informação e métodos visuais como ferramentas estratégicas para o gerenciamento de projetos	GEP – Revista de Gestão e Projetos
10	Bertholdo et al, 2017	A importância da gestão de stakeholders em obras públicas: um estudo de caso sobre a ciclo faixa da cidade de São Paulo	GEPROS – Gestão da Produção, Operações e Sistemas
11	Carmargo et al, 2017	Giving Voice to the Silent: a Framework for understanding stakeholders participation in socially-oriented initiatives, community-based actions and humanitarian operations projects	Ann Oper Res
12	Castro & Arruda, 2017	Classificação das partes interessadas do projeto governamental cadastro único On Line	IPTEC – Revista Inovação, Projetos e Tecnologias
13	Martins & Neto, 2017	Mensuração do engajamento das partes interessadas em projeto na visão do gerente de projeto e das próprias partes interessadas	GEP – Revista de Gestão e Projetos
14	Nesello & Fachinelli, 2017	Gestão das partes interessadas e inovação aberta: Um ensaio teórico na perspectiva do gerenciamento de projetos	GEP – Revista de Gestão e Projetos
15	Olher et al, 2018	Estratégia de Responsabilidade Social Corporativa no Setor Bancário: Análise da atuação socioambiental do bradesco e itau unibanco	RMS – Revista Metropolitana de Sustentabilidade
16	Ribeiro et al, 2018	Gestão Inovadora e Dinâmica de Projetos: Uma Abordagem sobre Gamificação	GEP – Revista de Gestão e Projetos
17	Santos et al, 2018	Análise de Stakeholders na Gestão de Projetos Sociais	GEP – Revista de Gestão e Projetos
18	Stocker et al, 2018	Orientação e gestão para stakeholders no processo de decisão organizacional	Revista de Gestão e Secretariado
19	Almeida et al, 2019	Conceitos da gestão de mudanças organizacionais aplicados à efetividade do gerenciamento de projetos: um estudo com gerentes seniores	GEP – Revista de Gestão e Projetos
20	Almeida et al, 2019	Conceitos da Gestão de Mudanças Organizacionais Aplicados ao Gerenciamento de Projetos: Utilização do HCMBOK em um Projeto de Engenharia	IPTEC – Revista Inovação, Projetos e Tecnologias
21	Nardi et al, 2019	Análise de importância e desempenho das ferramentas de gerenciamento de projetos em agroindústria	GEP – Revista de Gestão e Projetos
22	Stocker et al, 2019	Teoria de Redes de Influências de Stakeholders: uma Abordagem revisitada	Ebape
23	Mascena & Stocker, 2020	Gestão de Stakeholders: Estado da Arte e Perspectivas	Future Journal

Quadro 3 - Artigos selecionados

Fonte: A autora, 2021.

PATROCINADORES:



Nas figuras 02 e 03, é possível visualizar o levantamento dos constructos e autores encontrados.

PATROCINADORES:



UNIVERSIDADE
ESTADUAL DO
MARANHÃO



Item	Referência	Constructos	Variáveis	Continuação Variáveis	Tipo da Organização	Abordagem	Coleta de dados	
1	Silva et al, 2015	Não identificado	Membros da cadeia	Stakeholders secundários	Cooperativas	Qualitativa	Pesquisa documental	
			Ações de sustentabilidade	TBL na prática				
2	Constancio & Neto, 2015	Nível de desempenho do projeto	Indicador de Execução do Cronograma IEC		Projetizada	Mista	Questionário	
			Indicador de Execução Orçamentária IEO					
		Nível de engajamento dos stakeholders	Indicador de Alcance dos Resultados					
			Matriz de avaliação do nível de engajamento (PMI, 2013)					
3	Dias et al, 2016	Cliente	Financeira		Profissionais PMI-MG	Quantitativa	Questionário	
		Patrocinador	Qualidade, Prazo, Escopo, Estratégia/Negócio					
			Estratégia/negócio					
		Gerente do Projeto	Financeira, Escopo, Estratégia/Negócio					
			Prazo					
		Equipe do Projeto	Qualidade					
			Financeira					
			Qualidade, prazo					
			Escopo, Estratégia/Negócio					
4	Orsioli & Nobre, 2016	Critérios do Empreendedorismo Sustentável	Aquisição	Emissões	Organizações em geral	Qualitativa	Análise documental e entrevistas	
			Persistência	Processo de produção				
			Potencial de Crescimento	Produto				
			Missão	Igualdade de direitos				
			Identificação	Participação				
			Cooperação	Pessoal				
			Transporte	Ambiente de trabalho				
			Resíduos	Integração Regional				
		Comunicação						
5	Silva & Sasso, 2016	Não identificado	Gerente Funcional versus de Projetos: Habilidades Distintas		Projetizada	Qualitativa	Entrevistas	
			Gerente de Projeto no Papel de Líder					
			Gerente de Projeto no Papel de Comunicador					
			Gerente de Projeto no Papel de Motivador					
			Gerente de Projeto no Papel de Gestor de Mudança					
		Gerente de Projeto no Papel de Gestor de Conflitos						
6	Varotti & Malaia, 2016	Governança corporativa	Entendimento sobre a GC		Organizações em geral	Qualitativa	Entrevistas	
			Aplicação de princípios da GC					
			Aplicação dos princípios da GC no projeto					
			Influência da GC para os stakeholders					
		Stakeholders	Relacionamento com seus stakeholders					
7	Barbosa et al, 2017	Ciclo De Vida do Projeto	Na fase de iniciação a missão e os objetivos dos projetos estão bem		Alunos de pós graduação em GP	Quantitativa	Questionário semiestruturado	
			A fase de planejamento é suficientemente detalhada.					
			Em geral os projetos realizados pela instituição, têm alcançado suas metas, As falhas corrigidas são objeto de aprendizagem.					
		Demandas do projeto	O escopo é definido adequadamente.					
			É realizada auditoria de qualidade.					
			O cronograma é cumprido sem atrasos.					
			O orçamento é cumprido sem desvios.					
			Existem recursos (pessoas) suficientes.					
			É construída uma matriz de riscos com					
			Em geral, os canais de comunicação					
Comunicação	Em geral, a equipe de projetos se comunica com sucesso.							
8	Carmargo et al, 2017	Engajamento dos stakeholders	Não Identificado		Projetizada	Qualitativa	Entrevista	
9	Castro & Arruda, 2017	Classificação dos Stakeholders segundo Mendelow	Mínimo esforço		Projetizada	Quantitativa	Questionário	
			Mantenha informado					
			Mantenha satisfeitos					
			Jogadores chaves/participação					
10	Martins & Neto, 2017	Vigor	Quando estou participando do projeto, sinto-me cheio de energia		Projetizada	Quantitativa	Entrevista	
			Sinto-me forte e com vigor quando estou participando do meu projeto					
			Quando chego ao trabalho tenho vontade de me envolver com o projeto					
		Dedicação	Estou entusiasmado com o projeto					
			O projeto me inspira					
			Estou orgulhoso do projeto					
Absorção	Sinto-me feliz quando estou intensamente envolvido com o projeto							
	Estou compenetrado no projeto							
	Eu me entrego quando estou envolvido							
11	Nesello & Fachinelli, 2017	Não identificado	Não identificado		Projetizada	Qualitativa	Ensaio teórico com base em pesquisa na literatura	
12	Olher et al, 2018	Práticas de Responsabilidade Social Corporativa	Contribuições Filantrópicas	Treinamento de Colaboradores	Bancos	Qualitativa	Análise documental e entrevistas	
			Programas Sociais	Certificação Social/ Ambiental				
			Redução de emissão de resíduos e prevenção de acidentes Ambientais	Fornecedores Certificados				
				Treinamento de Fornecedores / Clientes				

Figura 2. Constructos e Variáveis (continua...)

PATROCINADORES:



Item	Referência	Constructos	Variáveis	Continuação Variáveis	Tipo da Organização	Abordagem	Coleta de dados
13	Santos et al, 2018	Identificação dos Stakeholders	Não identificadas		Projetizada	Qualitativa	Entrevistas
14	Stocker et al, 2018	Não identificado	Quanto maior a prioridade do stakeholder maior a participação no processo de decisão organizacional	O tipo de stakeholder modera a relação entre a prioridade do stakeholder e a participação no processo de decisão	Organizações em geral	Qualitativa	Não identificado
			Quanto maior a reciprocidade no relacionamento com o stakeholder maior a participação no processo de decisão organizacional	As características do stakeholder moderam a relação entre a reciprocidade no relacionamento com stakeholder e a participação no processo de decisão			
15	Almeida & Filho, 2019	Influência dos Stakeholders no Gerenciamento de Projetos	Fases do Projeto		Projetizada	Qualitativa	Entrevista Semiestruturadas
			Áreas de conhecimento				
			Tipos de resistência				
16	Nardi et al, 2019	Nao identificado	Declaração do escopo	Reuniões de Acompanhamento	Projetizada	Quantitativa	Survey case
			Estrutura analítica do projeto EAP	Planejamento das respostas aos riscos			
			Dicionário da EAP	Planos de contingência			
			Gestão da configuração	Matriz de análise dos riscos			
			Project charter (termo de Abertura)	FMEA-FMECA			
			Gráfico de Gantt	Chamada de propostas, Licitação			
			Gráficos de rede	Técnicas de negociação			
			Métodos e análises da corrente crítica	Apoio logístico integrado			
			EVM = Earned Value Management	Análise de fazer ou comprar			
			Estudo de viabilidade Econômica	Gestão contratual			
			Nivelamento de recursos	Análise de viabilidade ambiental e social			
			Projeto (design)	Análise do ciclo de vida			
			Técnicas de estimativa de Custos	Estudos de impacto ambiental e social			
			Análise de valor	Saúde, meio ambiente e segurança (SMS)			
			Casa da qualidade	Análise e registro de lições			
			Diagrama de Ishikawa	Mapeamento de Competências			
			Diagrama de Pareto	Gestão da propriedade intelectual			
			Matriz linear de Responsabilidades	Avaliação do contexto			
			Organograma do projeto	Carta de aceitação pelo Cliente			
			Técnicas de gestão de Conflitos	Controle da execução			
Técnicas de team building	Kick-off meeting						
Plano de comunicação	Business case						
Prestação de contas (reporting)	Solicitação formal de Mudanças						
		Sponsor					

Figura 3. Constructos e variáveis (conclusão)

Fonte: A autora, 2021.

A partir da análise do quadro é possível perceber que embora os estudos encontrados possuam objetivos distintos também apresentam estruturas completamente diferentes entre si, demonstrando inconsistência em relação ao tema pesquisado que se refere a avaliação de stakeholders em organizações projetizadas. Pode-se perceber que por mais que tenha sido pesquisado um tema abordado pela área de gerenciamento de projetos, não foi identificado número relevante de artigos voltados a organizações projetizadas.

PATROCINADORES:



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO



A maioria dos estudos optaram pela abordagem qualitativa em suas pesquisas, o que dificulta a validação de uma proposta de uma ferramenta de avaliação ou gestão de stakeholders para organizações projetizadas, tendo em vista que a abordagem quantitativa permite avaliações impessoais através da utilização de técnicas estatísticas.

Outra observação realizada foi que dentre os artigos expostos, mesmo aqueles com enfoque em organizações projetizadas, somente os artigos indicados 2 e o 10, recomendaram a utilização da matriz de avaliação de stakeholders. No entanto, não foram identificados testes de validação da ferramenta proposta pelo PMBOK, que propõe que o gerente do projeto avalie o engajamento dos stakeholders por meio de uma matriz (Martins; Neto, 2017) que possibilita registrar o posicionamento em níveis (não informado, resistente, neutro, da apoio, lidera) do stakeholder e indica quais necessitam ainda alcançar o nível desejado.

Das 127 variáveis encontradas nesta pesquisa, 73 se referem a pesquisas destinadas a organizações projetizadas. Desta forma, foi realizado o agrupamento dessas 73 variáveis, classificando-as por similaridade de assuntos abordados, dando nome as categorias, possibilitando deste modo, melhor análise das variáveis. No gráfico (Figura 04) a seguir é possível visualizar os grupos e totais de variáveis.

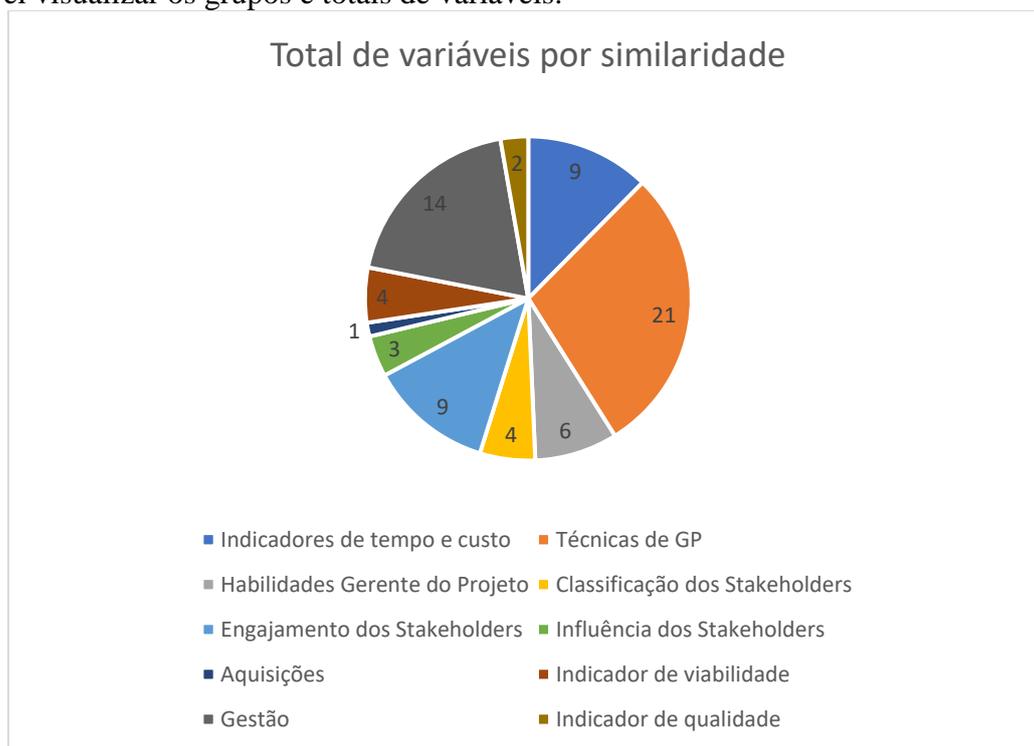


Figura 4. Total variáveis por similaridade

Fonte: A autora, 2021.

PATROCINADORES:

Foi possível identificar que a categoria que possui maior número de variáveis encontradas foi a relativa a técnicas de GP (21), seguida pela categoria Gestão (14). Como por exemplo dentre a categoria GP foram colocadas variáveis relacionadas a controle de mudanças, e planos de contingência que são variáveis que não possuem relação direta com avaliação e gerenciamento de Stakeholders. Na categoria Gestão foram encontradas variáveis de gestão contratual e técnicas de negociação, que também não possuem relação direta com stakeholders do projeto e não permitem avaliar sua influência, participação, engajamento, etc.

A categoria Aquisições onde se encontram fornecedores que embora seja um grupo de Stakeholders importante a se considerar, trouxe apenas uma variável dentre os estudos encontrados. Não há variáveis que tragam informações sobre estratégias adotadas pela organização com relação a seus *stakeholders* (agressiva ou cooperativa), também podemos identificar que não há variáveis com relação à avaliação de comunicação, como nível de transparência na comunicação realizada entre a organização e seus stakeholders, acesso a informações pelos stakeholders, nível de confiança, ética e transparência entre organização e stakeholders, e variáveis que tragam informações sobre possíveis interesses futuros dos stakeholders, assim como conhecimento de seus planejamentos estratégicos a longo prazo.

Na figura 05 é possível observar a quantidade de variáveis por autores.

PATROCINADORES:

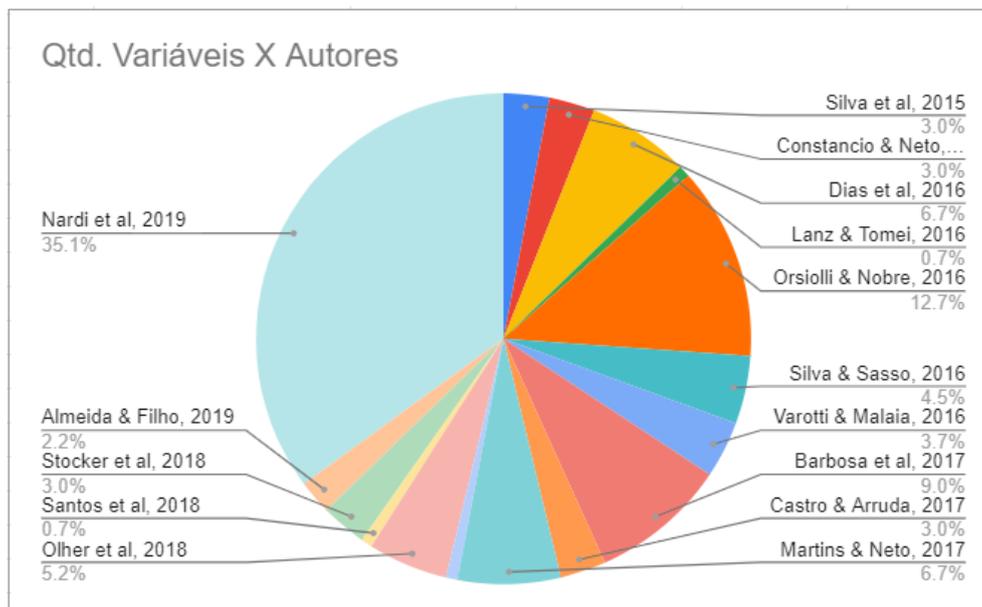


Figura 5. Qtd. Variáveis x Autores
Fonte: A autora, 2021.

A Figura 5 mostra que os autores que se destacam com maiores quantidades de variáveis apresentadas sendo Nardi *et al.*, (2019) e Orsiolli & Nobre, (2016) são os que abordaram suas pesquisas trazendo o conceito de sustentabilidade, onde consideraram variáveis que apresentam indicadores relacionados ao contexto social, ambiental e econômico, porém tal abordagem não tem relação direta em avaliar e gerenciar *stakeholders*. Embora nesses artigos seja comentada a importância da gestão e avaliação de *stakeholders*, é possível perceber a falta de variáveis referentes ao tema.

Além disso, nenhum estudo fez distinção de uma ferramenta específica para gerenciar ou avaliar *stakeholders* em uma organização projetizada, como por exemplo a matriz de gerenciamento, utilizada para a avaliação de *stakeholder* de um projeto, com uma abordagem direta relacionada aos *stakeholders* da organização projetizada, o que poderia possibilitar a análise e avaliação de seus atuais *stakeholders* e possíveis futuros, essa matriz poderia conter informações que tragam o nível de influência, classificação, identificação e informações sobre

PATROCINADORES:

seus possíveis interesses futuros, suas ações estratégicas a curto, médio e a longo prazo e nível de confiança e transparência da seu relacionamento perante a organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este conteúdo será elaborado após a conclusão do estudo.

REFERENCIAL BIBLIOGRAFICO

BRITO, Antônio Carlos; TERRA, José Claudio C. Posicionamento Estratégico e Sistematização da Gestão dos Stakeholders. Disponível em Biblioteca Terra Forum Consultores, 2009.

CO, H. C. & BARRO, F. Stakeholder theory and dynamics in supply chain collaboration. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(6), 591-611.2009.

FREEMAN, R. E. *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Minnesota: Pitman. 1984.

FREEMAN, R. E., Reed, D. L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. *California Management Review*. 1983.

FREEMAN, R. E., HARRISON, J. S., WICKS, A. C., PARMAR, B. L., & Colle, S. *Stakeholder theory: the state of the art*. New York: Cambridge Press.2010.

FROOMAN, J. Stakeholder influence strategies, *Academy of Management Review* 24 (2): 191-205. 1999.

GIL, A. C. *Como Elaborar projetos de pesquisa*. 4ª Ed. ed. São Paulo: [s.n.].

GUPTA, A. A stakeholder analysis approach for inter-organizational systems. *Industrial Management & Data Systems*, 95(6), 3-7.1995.

HARRISON, J. S., BOSSE D. A., PHILLIPS R. A., *Managing for stakeholders, stakeholder utility functions and competitive advantage*. *Strategic Management Journal*. July. 2009.

ISHII, K., ICHIMURA, T., KONDOH, S. & HIRAKI, S. An innovative management system to create new values. *International Journal of Technology Management*, 45(3-4), 291-305.2009.

JONES, T. M., HARRISON, J. S., FELPS, W. How applying instrumental stakeholder theory can provide sustainable competitive advantage.

PATROCINADORES:



UNIVERSIDADE
ESTADUAL DO
MARANHÃO



KRETAN, A. 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.

LEITE, Pitombo; ALBUQUERQUE, Galvão; KNISS, Claudia Terezinha. “Reflexões sobre comprometimento e gestão de pessoas em estruturas organizacionais inovativas e remotas”. RAI- Revista de Administração e Inovação, v.7, no 4, p.87-112, out/dez. 2010.

MAXIMIANO, A.C.A. Teoria Geral da Administração: Da Revolução a Revolução Digital. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. Academy of Management Review, v. 22, n. 4, p. 853-886. 1997.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide). 4th ed. Newtown Square: PMI, 2008.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, PMI. Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamentos de Projetos: Guia PMBOK. Quinta Edição. Local Pennsylvania: Four Campus Boulevard, 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, PMI. Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamentos de Projetos: Guia PMBOK. Sexta Edição. Local Pennsylvania: Four Campus Boulevard, 2017.

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.

SAMPAIO, R.; MANCINI, M. Estudos De Revisão Sistemática. 2007.

SCHMEER, K. Guidelines for Conducting a Stakeholder Analysis. Partnerships for Health Reform. Abt Associates Inc. Bethesda, MD. 1999.

YANG J., SHEN, G. Q., Ho, M., Drew, D. S. & Xue, X. Stakeholder management in construction: An empirical study to address research gaps in previous studies. International Journal of Project Management, 29(7), 900-910. 2011.

WEIBLE, C. M. An advocacy coalition framework approach to stakeholder analysis: Understanding the political context of California marine protected area policy. Journal of public administration research and theory, 17(1), 95-117. 2006.

PATROCINADORES:



UNIVERSIDADE
ESTADUAL DO
MARANHÃO



WINCH, G. *Construction business systems in the European Union, Building Research and Information* 28(2): 88. 2000.

PATROCINADORES:



UNIVERSIDADE
ESTADUAL DO
MARANHÃO



PATROCINADORES:



UNIVERSIDADE
ESTADUAL DO
MARANHÃO

