

# GERENCIAMENTO DE *STAKEHOLDERS* NA GESTÃO DE PROJETOS: REVISANDO A PUBLICAÇÃO CIENTÍFICA

Luana Ferreira dos Santos<sup>1</sup>  
Washington José de Sousa<sup>2</sup>

Recebido em: 10 dez. 2019  
Aceito em: 4 mar. 2020

**Como citar este artigo:** SANTOS, L.; SOUSA, W. GERENCIAMENTO DE *STAKEHOLDERS* NA GESTÃO DE PROJETOS: REVISANDO A PUBLICAÇÃO CIENTÍFICA. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, v.9, n.1, p.71-83, 2020. DOI: <https://doi.org/10.33362/visao.v9i1.2159>

**Resumo:** Este artigo tem como objetivo realizar uma revisão sistemática da literatura a respeito dos estudos de gerenciamento de *stakeholders* no âmbito dos artigos indexados no repositório do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). Para tal, foi utilizado o protocolo Principais Itens para Relatar Revisões sistemáticas e Meta-análises (Prisma), para a seleção de sete artigos, que foram contemplados na análise. Os resultados revelam aspectos das pesquisas que podem ser comparados aos quatro processos integrantes da área do conhecimento “partes interessadas”, do *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), criado pelo *Project Management Institute* (PMI, 2013): i) identificação, ii) planejamento do gerenciamento, iii) gerenciamento do engajamento e iv) controle do engajamento. Foi possível verificar também, por meio dos trabalhos selecionados, elementos associados aos *stakeholders* contemplados pelas pesquisas, como a análise dos *stakeholders* em projetos de Tecnologia da Informação, os critérios de sucesso em projetos considerando a interferência dos *stakeholders*, as facilidades e dificuldades na gestão dos *stakeholders*, o desenvolvimento de um modelo conceitual abordando o gerenciamento dos *stakeholders* e a utilização de tipologias para classificá-los. Pode-se considerar a restrição ao banco de artigos do repositório do Portal de Periódicos da Capes como limitação do trabalho, o que deixa espaço para sugestão de pesquisas futuras, considerando outros repositórios para a realização de revisões sistemáticas referentes à temática do gerenciamento dos *stakeholders* na gestão de projetos.

**Palavras-Chave:** *Stakeholders*. Gestão de projetos. *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK). *Project Management Institute* (PMI). Revisão sistemática de literatura.

## STAKEHOLDER MANAGEMENT IN PROJECT MANAGEMENT: REVIEWING THE SCIENTIFIC PUBLICATION

<sup>1</sup> Doutoranda em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Mestra em Administração e Gestora do Agronegócio pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). Administradora pela Faculdade Estácio de Sá. E-mail: [luana.f.s.adm@gmail.com](mailto:luana.f.s.adm@gmail.com).

<sup>2</sup> Professor Titular do Departamento de Administração Pública e Gestão Social (DAPGS) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Doutor em Educação pela Universidade Federal do Ceará, mestre e graduado em Administração pela UFRN. E-mail: [wsufrn@gmail.com](mailto:wsufrn@gmail.com).

**Abstract:** This article aims to conduct a systematic literature review on stakeholder management studies within the indexed articles in the repository of the Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel (Capes) Journal Portal. For this, was used the protocol Main Items to Report Systematic Reviews and Meta-analyzes (Prisma), for the selection of seven articles, which were included in the analysis. The findings reveal aspects of research that can be compared to the four stakeholder knowledge processes of the Project Management Body of Knowledge (PMBOK), created by the Project Management Institute (PMI, 2013): i) identification, ii) management planning, iii) engagement management and iv) engagement control. It was also possible to verify, through the selected works, elements associated with the stakeholders contemplated by the research, such as the analysis of stakeholders in Information Technology projects, the criteria of success in projects considering the interference of the stakeholders, the ease and difficulties in managing the stakeholders, the development of a conceptual model addressing stakeholder management and the use of typologies to classify them. The restriction to the article database of the Capes Journal Portal repository may be considered as a limitation of the work, which leaves room for suggestion of future research, considering other repositories to conduct systematic reviews on the topic of stakeholder management in the project management.

**Keywords:** Stakeholders. Project Management. Project Management Body of Knowledge (PMBOK). Project Management Institute (PMI). Systematic Literature Review.

## INTRODUÇÃO

O gerenciamento dos *stakeholders* é um tema inserido no âmbito da gestão de projetos, sendo assim faz-se relevante conceituar projetos e *stakeholders*. O *Project Management Institute* (PMI, 2013) define projeto como um esforço temporário realizado para criar um produto, serviço ou resultado único, assim, a natureza temporária dos projetos indica que eles têm início e término definidos. Freeman (1984) define *stakeholders* como um grupo de pessoas que desempenham um papel vital no sucesso do negócio da empresa.

De acordo com Weible (2006), a definição do conceito de *stakeholders* está na resposta a um conjunto de perguntas: Quem são as partes interessadas para incluir na análise? Quais são os interesses e crenças dos interessados? Quem controla recursos críticos? Com quem as partes interessadas formam coalizões? Quais estratégias e locais os interessados usam para alcançar seus objetivos?

Freeman (1984) lista uma série de categorias de *stakeholders*, como governo, comunidade, funcionários, fornecedores, clientes, etc. Mesmo sendo apresentado e disseminado pela obra de Freeman (1984), o crescimento do debate acerca dos *stakeholders* em gestão de projetos no universo acadêmico ocorreu a partir da década de 2000, especialmente em 2013, com a incorporação da área do conhecimento denominada “partes interessadas” na quinta edição do *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), em 2013.

O PMBOK é um guia do PMI, reconhecido mundialmente na orientação do

gerenciamento de projetos, estabelecendo normas, métodos, processos e práticas que evoluíram por meio de boas práticas utilizadas por profissionais que contribuíram para o seu desenvolvimento (PMI, 2013). A incorporação das partes interessadas no PMBOK é justificada pelo PMI (2013) pelo papel que os *stakeholders* desempenham no gerenciamento de projetos, visto que eles podem afetar ou ser afetados por uma decisão, atividade ou resultado de um processo, podendo estar envolvidos positiva ou negativamente com o projeto e exercer influência sobre o todo ou parte de sua execução.

De acordo com o PMBOK (PMI, 2013), uma boa governança de projeto implica no exercício de liderança pelo gerente de projeto por meio do alinhamento do projeto com as necessidades ou objetivos das partes interessadas. As partes interessadas incluem patrocinadores (pessoa ou grupo responsável por fornecer recursos e suporte para o projeto), clientes e usuários (pessoas ou organizações que aprovam e gerenciam o produto ou serviço resultante do projeto), vendedores (pessoas ou grupos externos que fornecem insumos para o projeto), parceiros de negócios (organizações externas que possuem relação especial com a empresa), grupos organizacionais (partes internas afetadas pelo projeto), gerentes funcionais (partes que exercem a função gerencial na estrutura organizacional) e outras partes interessadas (órgãos públicos, consultores, entidades diversas etc.). O PMI (2013) aborda partes interessadas como sinônimo de *stakeholders*.

Para Gao e Zang (2006), as relações entre os *stakeholders* devem ser compreendidas como um complexo jogo de relações de mudanças ambíguas e contestadas entre/dentro de diversos *stakeholders* e organizações. Ou seja, compreender como as relações entre os *stakeholders* têm sido abordada nas pesquisas científicas é relevante para a análise de como essas relações se manifestam em diferentes tipos de organizações.

A análise dos *stakeholders* tem sido empregada em diferentes pesquisas. Conforme Gupta (1995), a análise de *stakeholders* identifica e especifica as partes interessadas e seus interesses, domínio e especificidade; identifica e descreve as relações de poder entre as partes interessadas e a empresa, e entre as partes interessadas; e incorpora os conceitos de ação e tempo. Já Schmeer (1999) entende que a análise de *stakeholders* como um processo de coleta e análise sistemática de informações qualitativas para determinar quais os interesses que devem ser levados em consideração ao desenvolver e/ou implementar uma política ou programa.

Segundo Gomes e Gomes (2007), a teoria dos *stakeholders* é uma abordagem viável para compreender o tipo de influências que uma organização recebe do seu ambiente, pois o conceito de *stakeholder* assume uma natureza bilateral das relações entre uma organização e seus *stakeholders* com base na capacidade da organização de exercer influência sobre eles e a probabilidade de sofrer influências deles.

Mushove e Vogel (2005) definem a análise de *stakeholders* como uma gama de

ferramentas ou uma abordagem para a compreensão de um sistema, identificando os principais atores ou partes interessadas com base em seus atributos, inter-relações e avaliação de seus respectivos interesses relacionados ao sistema, emissão ou recurso. Neste trabalho, a análise dos *stakeholders* está relacionada ao gerenciamento destes, sendo definido por Freeman, Harrison e Wicks (2007, p. 6) “uma ideia multifacetada que nos permite ver que existem muitas maneiras de gerenciar com sucesso um negócio”. O PMI (2013) destaca que a área gerenciamento dos *stakeholders* do PMBOK é composta por quatro processos: i) identificação, ii) planejamento, iii) gerenciamento do engajamento e iv) controle do nível de engajamento das partes interessadas.

Especificamente na área de gestão de projetos, dentre outros aspectos, o gerenciamento dos *stakeholders* também está associado à categorização dos *stakeholders* mais influentes (MARTINS, SILVA; SANTOS, 2013); à gestão diferenciada dos *stakeholders* (DUARTE, BIANCOLINO; KNISS, 2013; DIAS, JEUNON, DUARTE, 2016) e à gestão de *stakeholders* na gestão de projetos de Tecnologia da Informação (TI) (LOPES; MAÑAS, 2013).

Sendo assim, esta pesquisa se orienta pelo seguinte questionamento: como o gerenciamento dos *stakeholders* tem sido estudado no âmbito das pesquisas científicas? Como exercício de resposta a tal questão, o trabalho tem como objetivo realizar uma revisão sistemática da literatura a respeito dos estudos de gerenciamento de *stakeholders* no âmbito dos artigos indexados no repositório do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes).

A relevância desta pesquisa consiste em contribuir para o desenvolvimento da área por meio da análise do estado da arte das pesquisas que consideram o gerenciamento dos *stakeholders* no âmbito da gestão de projetos. A relevância também reside na importância dos *stakeholders*, visto que estes podem tanto afetar quanto serem afetados pelos projetos da organização, desempenhando um papel fundamental neste aspecto.

Franco et al. (2016) realizaram um estudo bibliométrico acerca da literatura dos *stakeholders* no gerenciamento de projetos, com o intuito de identificar o panorama da produção científica no período de 1991 até 2014. Este trabalho se diferencia da pesquisa em questão, pelo período de análise (2013 a 2019), e, pela abordagem empregada, visto que esta análise é realizada à luz dos aspectos que configuram a área “partes interessadas” do PMBOK (PMI, 2013).

## DESENVOLVIMENTO

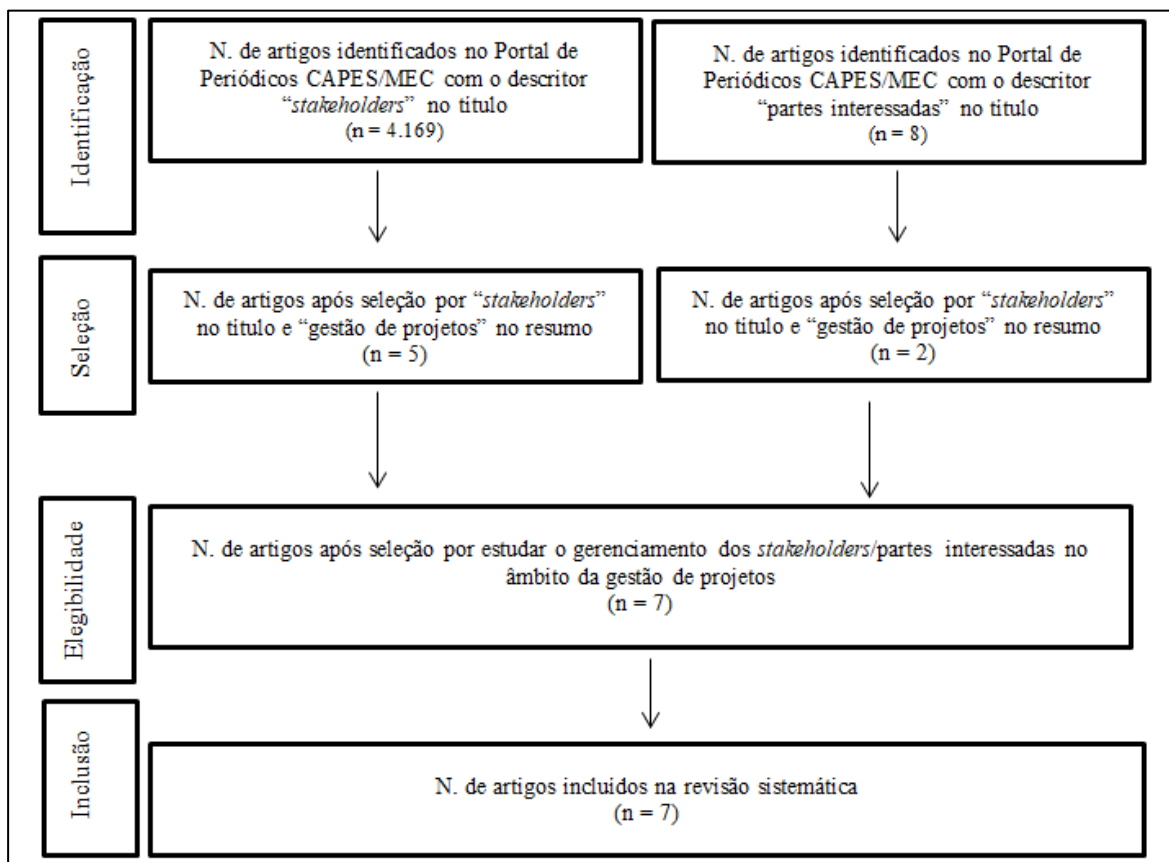
A construção desta revisão sistemática deu-se com o aparato do protocolo Principais Itens para Relatar Revisões sistemáticas e Meta-análises (Prisma), que consiste em um *checklist* com 27 itens e um fluxograma de quatro etapas que abordam a descrição dos itens que devem

ser incluídos em uma revisão sistemática, sendo estas etapas: identificação, seleção, elegibilidade e inclusão (MOHER et al., 2015). A elaboração do estado da arte das pesquisas a respeito do gerenciamento dos *stakeholders* tomou como referência artigos da biblioteca eletrônica do Portal de Periódicos da Capes.

Os artigos foram coletados no site do referido Portal. As buscas pelos artigos foram realizadas da seguinte forma: no campo título foi colocado os descritores "*stakeholders*" e "partes interessadas", no período de publicação foi selecionado o campo "01 de janeiro de 2013" a "01 de setembro de 2019". O ano de 2013 se justifica por ter sido o ano no qual a área "partes interessadas" foi incorporada no PMBOK (2013), e, a outra data, respectivamente, a data na qual as buscas foram realizadas.

Como tipos de documentos, foram selecionados apenas "artigos", como idioma selecionou-se "português". Foi possível perceber que nem todos os trabalhos analisaram os *stakeholders* na perspectiva da gestão de projetos, sendo assim, aplicou-se também o filtro "projetos" no campo "resumo", retornando sete artigos na busca, que foram selecionados para análise. A Figura 1 relata o processo de escolha dos artigos, conforme os critérios do protocolo Prisma (identificação, seleção, elegibilidade e inclusão).

**Figura 1:** Etapas para a escolha dos artigos



**Fonte:** Elaboração própria. Resultados da pesquisa, 2019.

Concluídos os procedimentos do protocolo Prisma, os textos foram coletados em uma planilha no *software Microsoft Excel* com as seguintes informações: título, Qualis, volume, número e ano do periódico; autor e vinculação institucional; título, resumo e palavras-chave do texto; número de citações; objetivos; alicerce teórico; contexto de aplicação; enquadramento metodológico e principais conclusões. O Quadro 1 apresenta as principais características dos trabalhos selecionados, como os objetivos, a metodologia e os resultados.

**Quadro 1:** Principais características dos trabalhos selecionados

Autores	Objetivo	Metodologia	Principais resultados
Duarte, Biancolino e Kniess (2013)	Identificar se os gerentes de três empresas de Tecnologia da Informação fazem uma gestão diferenciada para cada categoria de <i>stakeholder</i> .	Estudo de caso	Existe carência de processos e indicadores que identifique claramente as categorias de <i>stakeholders</i> , embora os gerentes façam uma gestão diferenciada para os <i>stakeholders</i> .
Lopes e Mañas (2013)	Compreender o fenômeno dos atrasos em relação à eficácia na gestão dos <i>stakeholders</i> de projetos de Tecnologia da Informação.	Pesquisa exploratória	Foram relataram casos em que problemas na gestão dos <i>stakeholders</i> impactaram negativamente, direta ou indiretamente, os prazos finais de projetos de TI, como alteração tardia dos requisitos/escopo do projeto e falta de recursos humanos disponíveis na data acordada.
Martins, Silva e Santos (2014)	Classificar os principais <i>stakeholders</i> e as estratégias de interação de dois hospitais sem fins lucrativos.	Estudo de caso	Os dois hospitais reconhecem que os principais <i>stakeholders</i> são os médicos, as empresas e a comunidade, classificada como uma percepção reducionista. Não foi captada evidência de instrumentalização da relação com os <i>stakeholders</i> .
Borges e Carvalho (2015)	Compreender a influência das variáveis tipologia de projeto e tipo de <i>stakeholder</i> nos critérios de sucesso em projetos.	Pesquisa de campo	Os resultados apontam para uma influência significativa do tipo de projeto na importância dos critérios de sucesso, no entanto o mesmo não ocorreu para o tipo de <i>stakeholders</i> .
Dias, Jeunon e Duarte (2016)	Analisar como se dá a gestão de expectativas das partes interessadas em projetos na percepção de especialistas da área.	Pesquisa de campo	A “qualidade” foi a principal expectativa das partes interessadas e o fator “econômico” como o mais influente nas expectativas em projetos. As partes interessadas estão classificadas com maior nível de preocupação nas expectativas e com nível de engajamento como “apoiadoras”, por estarem cientes dos objetivos e do trabalho do projeto, dando apoio às mudanças aprovadas.
Nesello e Fachinelli	Discutir a integração de diferentes abordagens de	Ensaio teórico	As proposições para o gerenciamento das partes

(2017)	gerenciamento de projetos para uma melhor gestão das partes interessadas em projetos de inovação aberta.		interessadas em projetos de inovação aberta foram apresentadas na forma de um modelo teórico conceitual, que teve como plano de fundo o ciclo de vida adaptativo das abordagens ágeis, integrando os processos padrão do gerenciamento das partes interessadas com o refinamento necessário para aplicação em projetos de inovação aberta.
Amaral, Bastos e Carvalho (2018)	Examinar como os gestores identificam, classificam e priorizam os stakeholders de um evento esportivo (Volta da USP/52ª edição).	Estudo de caso	Foi identificada diferença na identificação dos stakeholders dependendo do nível organizacional a que o gestor pertence. O atributo mais frequente foi o de legitimidade. Quanto às tipologias os stakeholders foram definidos com caráter definitivo, dependente, dominante, discricionário e inativo. A priorização dos stakeholders pelos gestores ocorre de forma a dar um nível de importância maior para aqueles que apresentam dois ou mais atributos em detrimento daqueles que apresentam apenas um dos atributos.

Fonte: Elaboração própria. Resultados da pesquisa (2019).

Em relação aos artigos apresentados no Quadro 1, a maioria dos estudos se configuram como estudos de casos, que aplicam como análise do gerenciamento de projetos de organizações brasileiras, apresentando o papel desempenhado pelos *stakeholders* nesta perspectiva. Foi possível observar também que não há um padrão de autores mais citados, porém, há predominância da citação da obra seminal de Freeman (1984) a respeito do papel dos *stakeholders* para a gestão estratégica das organizações.

A autora Marly Monteiro de Carvalho é autora de dois artigos, nos quais um está mais relacionado à tipologia dos *stakeholders* (BORGES; CARVALHO, 2015) e o outro à identificação, classificação e à priorização de *stakeholders* de um evento esportivo (AMARAL; BASTOS, CARVALHO, 2018). Duas pesquisas têm como foco o gerenciamento dos stakeholders em projetos de Tecnologia da Informação (TI) (DUARTE; BIANCOLINO, KNISS, 2013; LOPES; MAÑAS, 2013).

Lopes e Mañas (2013) destacam que problemas na gestão dos *stakeholders* impactam negativamente, direta ou indiretamente, os prazos finais de projetos de TI, como alteração tardia dos requisitos/escopo do projeto e falta de recursos humanos disponíveis na data acordada. Esta constatação corrobora com a perspectiva do PMI (2013), de que a má

identificação ou falta de gerenciamento das expectativas dos *stakeholders* pode implicar em atrasos, aumento dos custos e outras consequências negativas, incluindo, até mesmo o cancelamento do projeto.

Considerando os quatro processos integrantes da área do conhecimento “partes interessadas”, o PMBOK (PMI, 2013): i) identificação, ii) planejamento do gerenciamento, iii) gerenciamento do engajamento e iv) controle do engajamento, o Quadro 2 mostra as principais características destas etapas e o Quadro 3 mostra aspectos nos quais as pesquisas acadêmicas analisadas incorporam tais processos do gerenciamento dos *stakeholders* de projetos.

**Quadro 2:** Características dos processos de gerenciamento dos *stakeholders* de projetos

Processos do PMBOK	Características dos processos
1. Identificação das partes interessadas	Trata-se de identificar as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou ser impactados pelo projeto (seja por uma decisão, atividade ou resultado). Nesta etapa são analisadas e documentadas as informações relevantes quanto aos interesses, nível de engajamento, interdependências, influência e seu impacto no bom andamento do projeto.
2. Planejamento do gerenciamento das partes interessadas	Desenvolvimento de estratégias adequadas para engajar cada uma das partes interessadas de maneira eficaz ao longo de todo ciclo de vida do projeto, baseando-se nas suas informações levantadas na primeira etapa.
3. Gerenciamento do engajamento das partes interessadas	Envolve a comunicação com as partes interessadas para atender às suas necessidades e expectativas, abordando as questões e incentivando o engajamento apropriado ao longo do ciclo de vida do projeto.
4. Controle do engajamento das partes interessadas	Inclui o monitoramento dos relacionamentos das partes interessadas do projeto e os ajustes das estratégias e de planos para o engajamento das partes interessadas.

**Fonte:** Elaborado com base em PMI (2013).

**Quadro 3:** Como os trabalhos abordam o gerenciamento dos *stakeholders* conforme os processos do PMBOK

Processos do PMBOK	Elementos dos processos do PMBOK identificados nos trabalhos
Identificação das partes interessadas	<p>A não identificação de um ou mais <i>stakeholders</i> pode afetar negativamente o prazo final do projeto (LOPES; MAÑAS, 2013).</p> <p>As três empresas de TI participantes do estudo não conseguiram identificar categorias distintas de <i>stakeholders</i>, mas criaram formas de gestão diferenciadas para cada uma delas (DUARTE; BIANCOLINO, KNISS, 2013).</p> <p>Apenas médicos, empresas e a comunidade foram identificados como <i>stakeholders</i> principais em dois hospitais religiosos, pois a gestão dos <i>stakeholders</i> é pouco estruturada (MARTINS; SILVA, SANTOS, 2014).</p> <p>Foram identificados <i>stakeholders</i> internos ao projeto, no entanto, a não identificação de <i>stakeholders</i> externos prejudicou uma análise mais ampla da interferência destes nos critérios de sucesso de projetos (BORGES; CARVALHO, 2015).</p> <p>Clientes, patrocinadores, gerentes do projeto e equipe do projeto foram os <i>stakeholders</i> identificados (DIAS; JEUNON, DUARTE, 2016).</p> <p>Nesello e Fachinelli (2017) destacam que, a identificação de partes interessadas, no contexto da inovação aberta, deve ocorrer de forma alinhada às necessidades de competências relacionadas ao projeto a ser desenvolvido. Ou seja, não se trata</p>



	<p>mais de apenas identificar as partes interessadas do projeto, mas sim de identificar as partes externas necessárias para o seu desenvolvimento. Logo, este processo requer um melhor entendimento do projeto a ser desenvolvido e, também, das competências necessárias para tal.</p> <p>Identificação de três diferentes tipos de <i>stakeholders</i>: gestores do projeto, assistentes de coordenação e operações do projeto (AMARAL; BASTOS, CARVALHO, 2018).</p>
Planejamento do gerenciamento das partes interessadas	<p>A alteração de um ou mais <i>stakeholders</i> após o início do projeto pode afetar negativamente seu prazo final (LOPES; MAÑAS, 2013).</p> <p>Embora as empresas participantes da pesquisa tenham políticas distintas para gerenciar as categorias de <i>stakeholders</i> envolvidos nos projetos, que existe uma tendência inerente aos gerentes de projetos em aprimorar o processo de gestão do poder de influência dos <i>stakeholders</i>, a fim de garantir o sucesso nos projetos de TI (DUARTE; BIANCOLINO, KNISS, 2013).</p> <p>Conforme Nesello e Fachinelli (2017), este processo consiste em identificar as competências essenciais para o desenvolvimento do projeto; localizar os <i>stakeholders</i> entre as redes de colaboração/ inovação que a empresa está envolvida e identificar a estratégia que a empresa irá adotar para engajar os <i>stakeholders</i> no projeto.</p> <p>Foi realizada uma priorização dos <i>stakeholders</i> por meio da classificação de prioridade dos <i>stakeholders</i> segundo a percepção dos diferentes integrantes da comissão organizadora de um evento esportivo (AMARAL; BASTOS, CARVALHO, 2018).</p>
Gerenciamento do engajamento das partes interessadas	<p>A má comunicação com um ou mais <i>stakeholders</i> pode afetar negativamente o prazo final do projeto (LOPES; MAÑAS, 2013).</p> <p>Duarte, Biancolino e Kniess (2013) destacam que a clara atribuição de responsabilidades no projeto e a influência do gerente de projetos no sucesso e/ou fracasso do projeto representam construtos relevantes devido à convergência notada nas três empresas participantes do estudo.</p> <p>O nível de engajamento dos <i>stakeholders</i> foi analisado conforme às seguintes expectativas: financeira, qualidade, prazo, escopo, estratégica/negócio (DIAS; JEUNON, DUARTE, 2016).</p> <p>Para Nesello e Fachinelli (2017), no contexto da inovação aberta, o gerenciamento das partes interessadas sai de uma posição de apenas identificar e gerenciar as partes impactantes ou impactadas pelo projeto. Esta área de conhecimento passa a orientar como gerentes de projetos e suas equipes podem buscar agentes externos com as competências necessárias para o desenvolvimento do projeto. Isso pode ser realizado sem perder as características do gerenciamento ágil de projetos.</p> <p>Em relação aos <i>stakeholders</i> e à organização do evento esportivo, foi possível observar um alinhamento entre os objetivos dos organizadores com os objetivos dos <i>stakeholders</i> participantes em se envolverem com a prova (AMARAL; BASTOS, CARVALHO, 2018).</p>
Controle do engajamento das partes interessadas	<p>Lopes e Mañas (2013) destacam que é fundamental que os gerentes de projetos de TI elaborem um plano formal para gerenciar os <i>stakeholders</i> do projeto, considerando neste plano, dentre outros aspectos, como monitorar os principais <i>stakeholders</i> com o intuito de prever comportamentos que possam impactar o projeto.</p> <p>No modelo conceitual desenvolvido por Nesello e Fachinelli (2017), abordando o gerenciamento dos <i>stakeholders</i> e inovação aberta, as fases de execução e monitoramento e controle permanecem da mesma forma como proposto no PMBOK (PMI, 2013), com os processos de: “Gerenciar o engajamento das partes</p>

	interessadas” e, “Controlar o engajamento das partes interessadas”.
--	---

**Fonte:** Elaboração própria. Resultados da pesquisa, 2019.

Lopes e Mañas (2013) enfatizam algumas constatações relevantes no que concerne ao gerenciamento dos *stakeholders* em projetos de TI. A primeira delas é que, se um *stakeholder* não for identificado logo no início do projeto tem chances de pedir algo novo quando for engajado; um segundo elemento é que um novo *stakeholder* (que substituiu outro), que tem a gestão de suas expectativas negligenciada, apresenta maiores chances de pedir mudanças nas entrega do projeto; outra constatação é que as fases de identificação de requisitos e de definição de escopo envolvem intensa comunicação com os *stakeholders*. Portanto, uma comunicação ineficiente nessas fases pode acarretar falhas na identificação dos requisitos do projeto, o que, por sua vez, pode gerar pedidos tardios de novos requerimentos e, conseqüentemente, prejudicar a entrega pontual do projeto.

Duarte, Biancolino e Kniess (2013) revelam que, embora as três empresas de TI participantes da pesquisa tenham políticas distintas para gerenciar as categorias de *stakeholders* envolvidos nos projetos, existe uma tendência inerente aos gerentes de projetos em aprimorar o processo de gestão do poder de influência dos *stakeholders*, a fim de garantir o sucesso nos projetos de TI. Sendo assim, os autores destacam que, o fator causador disto diz respeito à carência de processos, e indicadores, que identifiquem claramente as categorias de *stakeholders*. Existe uma reatividade, entre as empresas pesquisadas, de compor as categorias dos *stakeholders*, pois as políticas de gestão já foram criadas em tais empresas, mas resta finalizar o trabalho principal, por onde deveria ter sido iniciado o processo de gestão do poder de influência *stakeholders*, que diz respeito à identificação e a criação de cada uma das categorias.

No estudo de Martins, Silva e Santos (2014), em ambos os hospitais religiosos analisados, existe uma estratégia de atuação e gestão implícita dos *stakeholders*, suportada em uma identificação implícita e espontânea dos *stakeholders*, ou seja, a relação com os *stakeholders* é intrínseca ao próprio negócio e missão da organização, não sendo captada evidência de instrumentalização dessa relação.

Borges e Carvalho (2015) analisaram critérios de sucesso em projetos considerando a interferência dos *stakeholders* e constataram que, os critérios que aparecem com maior importância são: cumprimento de cronograma (prazo), cumprimento de requisitos, qualidade do serviço, cumprimento de prazo e clareza na comunicação. Já os critérios de menor destaque foram: parcela de mercado, tecnologia nova, nova competência essencial, capacidade dos fornecedores e nova capacidade organizacional.

Dias, Jeunon e Duarte (2016) destacam facilidades e dificuldades na gestão dos *stakeholders* e concluem, entre as principais facilidades destacam-se como mais marcantes a

quebra de resistências na solução de problemas para aumentar o suporte ao projeto, a padronização das informações para todo o time de projeto e comunicação sobre o *status* atual e as necessidades reais do projeto. Das principais dificuldades, ressaltam-se a gestão dos conflitos gerados pelos interesses particulares de cada grupo de *stakeholders* relevantes, o mapeamento completo dos *stakeholders* considerando-se todas as interfaces de impacto na gestão, aprovações, levantamento dos requisitos e gestão dos riscos, o alinhamento das expectativas e a sincronização da gestão das demandas de cada equipe envolvida no projeto.

Nesello e Fachinelli (2017) desenvolveram um modelo conceitual abordando o gerenciamento dos *stakeholders* e inovação aberta. Os autores abordam que, primeiramente, o projeto deve ser enquadrado em projeto baseado na expertise, ideiação ou tentativa e erro. Projetos de ideiação ou tentativa e erro irão envolver um maior número de partes interessadas, cujas competências devem ser identificadas e localizadas nas redes de colaboração/inovação da empresa. Além disso, o engajamento destas partes interessadas no projeto é algo que terá que ser desenvolvido. Todos estes processos fazem parte o planejamento. Posteriormente, o engajamento destas partes deverá ser gerenciado e controlado. Com isso, a expectativa é que se tenha um melhor desempenho do projeto por meio das partes que o compõe.

Amaral, Bastos e Carvalho (2018) utilizaram tipologias para classificar os *stakeholders*, sendo *stakeholders* com caráter definitivo, dependente, dominante, discricionário e inativo. Os autores enfatizam no trabalho que, os *stakeholders* possuidores de três atributos (poder, legitimidade e urgência) são abordados pela literatura como “*stakeholders* definitivos”, os que possuem dois atributos são os “*stakeholders* expectantes”, (dominante – poder e legitimidade, dependente – legitimidade e urgência e perigoso – poder e urgência), os que possuem apenas um dos atributos são considerados “*stakeholders* latentes” (demandante – urgência, discricionário – legitimidade e inativo – poder).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo cumpre com o objetivo proposto de realizar uma revisão sistemática da literatura a respeito dos estudos de gerenciamento de *stakeholders* no âmbito dos artigos indexados no repositório do Portal de Periódicos da Capes. Os resultados revelam as principais características dos trabalhos selecionados e, como estes elementos podem ser associados aos quatro processos integrantes da área do conhecimento “partes interessadas” do PMBOK (PMI, 2013): i) identificação, ii) planejamento do gerenciamento, iii) gerenciamento do engajamento e iv) controle do engajamento dos *stakeholders*.

Considerando os sete artigos selecionados, foi possível verificar que, Lopes e Mañas (2013) e Duarte, Biancolino e Kniess (2013) analisaram o gerenciamento de *stakeholders* de projetos de TI. Martins, Silva e Santos (2014) não captaram evidência de instrumentalização da

relação entre os *stakeholders* com os dois hospitais religiosos. Borges e Carvalho (2015) analisaram critérios de sucesso em projetos considerando a interferência dos *stakeholders*. Dias, Jeunon e Duarte (2016) destacam facilidades e dificuldades na gestão dos *stakeholders* na percepção de especialistas da área. Já Nesello e Fachinelli (2017) e Amaral, Bastos e Carvalho (2018) focaram no desenvolvimento de um modelo conceitual abordando o gerenciamento dos *stakeholders* e na utilização de tipologias para classificar os *stakeholders*, respectivamente.

Vale ressaltar a relevância desta pesquisa, considerando a importância dos *stakeholders* no âmbito da gestão de projetos e a contribuição teórica para o avanço da análise do estado da arte desta temática. A limitação das buscas no repositório do Portal de Periódicos da Capes pode ser considerada como limitação do trabalho, o que deixa espaço para sugestão de pesquisas futuras, considerando outros repositórios para a realização de revisões sistemáticas referentes à temática do gerenciamento dos *stakeholders* na gestão de projetos.

## REFERÊNCIAS

- AMARAL, C. M. S.; BASTOS, F. C.; CARVALHO, M. M. Mapeamento de *stakeholders* em projetos de eventos esportivos: estudo de caso. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 7, n.1, p. 22-45, 2018.
- BORGES, J. G.; CARVALHO, M. M. Critérios de sucesso em projetos: um estudo exploratório considerando a interferência das variáveis tipologia de projetos e *stakeholders*. **Production**, v. 25, n. 1, p. 232-253, 2015.
- DIAS, A. M. M.; JEUNON, E. E.; DUARTE, L. C. Gestão das expectativas das partes interessadas: um estudo da percepção dos profissionais em gestão de projetos. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologia**, v. 4, n. 2, p. 208-22, 2016.
- DUARTE, C. C. M; BIANCOLINO, C. A.; KNISS, C. T. Análise da gestão de *Stakeholders* aplicada ao gerenciamento de projetos de tecnologia da informação. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 12, n. 3, p. 264-272, 2013.
- FRANCO, E. F.; SÓ, B.; ROCHA, A. M.; SANTOS, F. N.; CARVALHO, M. M. Gestão de *Stakeholders* em Gestão de Projetos: Levantamento Bibliométrico. **Produto & Produção**, v. 17, n. 3, p. 32-45, 2016.
- FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston, MA: Pitman, 1984.
- FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A C. Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success. **Yale University Press**, 2007.
- GAO, S. S.; ZHANG, J. J.. Stakeholder engagement, social auditing and corporate sustainability. **Business Process Management Journal**, v. 32, p.722-740, 2006.
- GOMES, R. C; GOMES, L. O. M. Proposing a theoretical framework to investigate the

relationships between an organization and its environment. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 1, p. 75-96, 2007.

GUPTA, A. A stakeholder analysis approach for inter-organizational systems. **Industrial Management & Data Systems**, v. 95, n. 6, p. 3-7, 1995.

LOPES, L.; MANÃS, A. V. Atrasos em projetos de TI causados por falhas na gestão dos *stakeholders*. **Future Studies Research Journal**, v.5, n.2, p. 155-186, 2013.

MARTINS, F. A.; SILVA, A. F.; SANTOS, C. M. Gestão dos *Stakeholders* na Captação de Recursos nos Hospitais Filantrópicos e Religiosos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, p. 65-85, 2014.

MUSHOVE, P., VOGEL, C.. Heads or tails? Stakeholder analysis as a tool for conservation area management. **Global Environmental Change**, v. 15, n. 3, p. 184–198, 2005.

MOHER, D. et al. Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. **Systematic Reviews**, v. 4, n. 1, p. 1-9, 2015.

NESELLO, P.; FACHINELLI, A. C. Gestão das partes interessadas e inovação aberta: um ensaio teórico na perspectiva do gerenciamento de projetos. **Revista Gestão e Projetos**, v. 8, n. 3, p. 50 -65, 2017.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **PMBOK GUIA**. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. 5. ed. EUA, 2013.

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

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**, v. 17, n. 1, p. 95-117, 2006.