

Gestão de *stakeholders* em gestão de projetos: contribuições da literatura

Stakeholders management in project management: contributions of literature

Cacilda Mendes dos Santos Amaral¹ - Universidade de São Paulo - Escola de Educação Física e Esporte
Cristiane Esteves Cruz² - Centro Universitário da Fundação Educacional Inaciana - Dep. de Eng. de Produção
Leonardo Leonel Taconi³ - Universidade Estadual de Campinas - Faculdade de Engenharia Mecânica
Marly Monteiro de Carvalho⁴ - Universidade de São Paulo, Escola Politécnica - Dep. de Eng. de Produção

RESUMO O objetivo deste estudo foi obter um panorama da produção científica sobre o tema gestão de *stakeholders* em gestão de projetos, identificando os trabalhos mais representativos, suas abordagens e autores e periódicos de destaque. A abordagem metodológica utilizada foi de revisão sistemática de literatura, adotando as técnicas de análise bibliométrica e análise de conteúdo. Foram identificados 614 artigos para a análise bibliométrica e, posteriormente os 28 artigos mais relevantes, segundo a *proxy* de maior número médio de citações por ano, foram analisados em profundidade usando técnicas de análise de conteúdo. Os resultados indicaram uma produção crescente na área, principalmente no setor de construção. Ao passo que o resultado da análise dos artigos mais relevantes apresentou ainda intensa utilização de abordagem instrumental e método de estudo de caso na maioria das pesquisas. Por fim, este estudo gerou alicerces para novas pesquisas ao classificar os autores mais citados nos artigos relevantes em três grupos: gestão de projetos clássica, gestão de projetos aplicada e liderança e comportamento.

Palavras-chave: *Stakeholders*. Gestão de Projetos. Revisão Sistemática.

ABSTRACT *The aim of this study was to obtain an overview of the scientific literature on the topic of stakeholder management in project management, identifying the most representative studies, their approaches, authors and eminent journals. The methodological approach used was a systematic literature review, adopting the bibliometric analysis techniques and content analysis. Six hundred and fourteen papers were identified for bibliometric analysis and subsequently the 28 most relevant papers, according to the proxy higher average number of citations per year, which were analyzed in depth using content analysis techniques. The results indicated a growing production in the area, mainly in the construction sector. Whereas the result of the analysis of the most relevant works still features instrumental approach and the case study method in the majority of the studies. Finally, this study provided foundations for further research by classifying the most cited authors in the relevant papers into three groups: classic project management, applied project management and leadership and behavior.*

Keywords: *Stakeholders*. Project Management. Systematic Review.

1. Av. Prof. Mello Moraes, nº 65, Cidade Universitária, São Paulo/SP, CEP: 05508-030, cacilda.amaral@gmail.com; 2. cris.e.cruz@gmail.com; 3. l.taconi@yahoo.com.br; 4. marlymc@usp.br

AMARAL, C. M. S.; CRUZ, C. S.; TACONI, L. L.; CARVALHO, M. M. Gestão de Stakeholders em Gestão de Projetos: Contribuições da Literatura. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 12, nº 2, abr-jun/2017, p. 43-66.

DOI: 10.15675/gepros.v12i2.1633

1. INTRODUÇÃO

Os conceitos de stakeholder, modelo de stakeholder, gestão de *stakeholders*, e a teoria de *stakeholders* são explanados e utilizados por vários autores de diferentes maneiras, suportados e criticados por diversas evidências e argumentos, por vezes contraditórias (DONALDSON; PRESTON, 1995). Segundo Mitchell, Agle e Wood (1997), a partir da publicação do livro *Strategic Management: A Stakeholder Approach* por Freeman em 1984, o conceito de stakeholder incorporou-se nas escolas de gestão e no pensamento dos gestores.

No entanto, na área de gestão de projetos, esse tema ganhou destaque mais recentemente, com a introdução de uma nova área de gestão de *stakeholders* no guia de referência do *Project Management Institute* (PMI, 2013) o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK). Apesar disso, somente uma minoria das publicações na literatura de gestão de projetos apresentam uma clara definição de *stakeholders* (ACHTERKAMP; VOS, 2008; LITTAU; JUJAGIRI; ADLBRECHT, 2010).

Apesar do crescente interesse em se discutir o tema *stakeholders* (BRUGHA; VARVASOVSKY, 2000; DONALDSON; PRESTON, 1995; FREEMAN, 1999; JONES; WICKS, 1999; REED, 2008; TULLBERG, 2013), ainda há assuntos e questões que não foram abordados em profundidade nas pesquisas de revisão sobre a temática de *stakeholders*. Alguns estudos tendem a revisar os conceitos a respeito da Teoria dos *Stakeholders* (DAMAK-AYADI; PESQUEUX, 2005), comparam estes conceitos com a teoria de agência (HILL; JONES, 1992) ou apresentam diferentes abordagens da teoria dos *stakeholders* (JONES; WICKS, 1999), além da construção de frameworks que aplicam conceitos da teoria dos *stakeholders* em campos como projetos governamentais (BIESENTHAL; WILDEN, 2014), projetos esportivos (FRIEDMAN; PARENT; MASON, 2004) e projetos de sistema de informação de tecnologia (MISHRA; MISHRA, 2013). No entanto foram encontrados poucos estudos na literatura com foco em investigações empíricas (DAVIS, 2014; LITTAU; JUJAGIRI; ADLBRECHT, 2010; MOK; SHEN; YANG, 2015) e ainda assim com algumas limitações por estarem voltadas à alguma indústria, assunto ou período em específico.

Recentemente, alguns estudos abordaram a teoria dos *stakeholders* através da revisão sistemática da literatura, mas todos apresentam delimitações de área ou mesmo de periódicos estudados. Com foco em responsabilidade social corporativa, Peloza e Shang (2011) tiveram como objetivo examinar os estudos que abordavam os impactos das atividades corporativas de responsabilidade social no comportamento dos *stakeholders*, sendo verificado que é necessário um maior foco dos estudos no valor dos *stakeholders* nas atividades de responsabilidade social corporativa.

Já Mok et al. (2015) constataram que os estudos voltados à temática de gestão de *stakeholders* em megaprojetos de construção têm focado no tema “processos de gestão de *stakeholders*” com interesse recente no tema “engajamento dos *stakeholders*”, enquanto que é dada uma mínima atenção a “interesses e influências dos *stakeholders*”.

Ainda, Littau et al. (2010) analisaram as publicações de 3 periódicos da área de gestão de projetos e suas publicações que abordam a Teoria dos *Stakeholders*. Os autores observaram que a temática é principalmente aplicada nos contextos de estratégia do projeto e avaliação do projeto, o que inclui os tópicos risco, desempenho e sucesso do projeto (LITTAU; JUJAGIRI; ADLBRECHT, 2010).

O sucesso dos projetos tem como elemento chave a gestão dos *stakeholders*, sendo assim fundamental a identificação, o mapeamento e o gerenciamento das expectativas dos principais *stakeholders* de um projeto, e esta tarefa fica mais difícil quando temos em conta que diferentes *stakeholders* podem possuir diferentes concepções de sucesso em diferentes projetos a serem desenvolvidos (CARVALHO; RABECHINI JR., 2011).

Levando-se em consideração a lacuna de estudos sobre gestão de *stakeholders* em gestão de projetos, a relevância crescente desse tema e seu potencial impacto no sucesso de projetos, além do possível suporte à estudos que pretendam aprofundar este tema, este artigo tem como objetivo traçar um panorama da produção científica sobre o tema gestão de *stakeholders* em gestão de projetos ao identificar os trabalhos mais representativos, suas abordagens, autores e periódicos de destaque, traçando as principais tendências e lacunas de pesquisa. A abordagem de pesquisa é de revisão sistemática de literatura, com técnicas de bibliometria e análise de conteúdo.

O artigo está estruturado em cinco seções de forma a apresentar os principais conceitos, o método utilizado na pesquisa, os resultados obtidos através da análise bibliométrica e de conteúdo, discussão dos resultados obtidos com a literatura e finalmente a conclusão do trabalho, com as limitações da pesquisa e sugestões para investigações futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. *Stakeholders*

O termo *stakeholder* foi citado pela primeira vez em um memorando interno no Stanford Research Institute em 1963, definido como grupos sem cujo apoio a organização deixaria de existir (FREEMAN; REED, 1983).

Na literatura de *stakeholders* há algumas tentativas em se definir o termo, desde as mais amplas, baseadas na realidade empírica de que as empresas podem de fato ser afetadas ou afetarem alguém, até as mais limitadas, baseadas na realidade prática ou em estudos limitados que definem os grupos mais relevantes para o interesse econômico essencial da empresa (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Inicialmente a análise dos *stakeholders* era utilizada para mobilizar, neutralizar ou derrotar os *stakeholders*, atendendo aos objetivos estratégicos da empresa (REED S. et al., 2009). Entretanto, com o desenvolvimento da gestão de políticas e recursos naturais, a análise dos *stakeholders* passou cada vez mais a ser vista como uma abordagem que poderia fortalecer os atores marginais, de forma que eles passaram a influenciar os processos de tomada de decisão, e de como os *stakeholders* influenciam no desempenho/sucesso do projeto (ACHTERKAMP; VOS, 2008; REED S. et al., 2009). Especificamente quanto à gestão de *stakeholders*, concentra-se principalmente na análise de questões que envolvem responsabilidade social corporativa (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

A análise dos *stakeholders* pode adotar diferentes abordagens em sua pesquisa, assim como diferentes metodologias, tipos de evidências e critérios de avaliação (DONALDSON; PRESTON, 1995). Além disso, pode focar em três diferentes aspectos: na organização, nos *stakeholders* da organização ou na relação entre a organização e seus *stakeholders* (FRIEDMAN; PARENT; MASON, 2004).

Também é possível adotar três diferentes abordagens para se analisar os *stakeholders*: descritiva/empírica, instrumental e/ou normativa (DONALDSON; PRESTON, 1995). A abordagem descritiva/empírica é utilizada para descrever e/ou explicar características específicas da organização/*stakeholders* e seus comportamentos, como por exemplo, a natureza da organização, a maneira como gestores pensam a gestão, o que os membros da direção pensam a respeito dos constituintes da organização; a abordagem instrumental visa identificar as relações, ou a falta delas, entre os *stakeholders* e os objetivos da organização, relacionando a gestão dos *stakeholders* (causa) com o desempenho da organização (efeito); e a abordagem normativa é utilizado para interpretar as funções da organização e suas relações a partir de elementos de identificação moral ou

filosófica oferecendo diretrizes para a gestão e operação das organizações (DONALDSON; PRESTON, 1995).

Estas abordagens são complementares e não excludentes, e a análise dos *stakeholders* pode ser realizada nestes três níveis, que possuem propósitos e profundidade diferentes, desde o mais superficial (descritivo/empírico) até o mais profundo (normativo) (DONALDSON; PRESTON, 1995). Segundo Reed et al. (2009), a abordagem descritiva/empírica normalmente é conduzida como um precursor das análises instrumental e normativa, visto que estas duas também requerem um entendimento do atual estado das relações e partes envolvidas.

2.2. *Stakeholders* na Gestão de Projetos

A gestão de projetos é composta por métodos de reestruturação da administração e transformação de técnicas de gestão com a finalidade melhor controlar e utilizar os recursos disponíveis (KERZNER, 2009). Em consonância, o Project Management Institute (PMI, 2013) define gerenciamento de projetos como a prática de técnicas, ferramentas, conhecimento e habilidades visando atender aos requisitos do projeto, destacando dentre as principais atividades a comunicação com os *stakeholders*, atendimento das expectativas dos *stakeholders* durante o planejamento e execução do projeto e gestão dos *stakeholders*.

Nesse contexto de projetos, *stakeholder* pode ser visto como qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pelo cumprimento dos objetivos do projeto (CARVALHO; RABECHINI JR., 2011).

Os *stakeholders* podem ser entidades interessadas dentro ou fora da organização, tal como equipe do projeto, gerente do projeto, patrocinador, clientes/usuários, fornecedores/parceiros comerciais, gerentes funcionais, gestão de operações, gerente de portfólios, gerente de programas, escritórios de projetos, entre outros (PMI, 2013).

De outro modo, a organização do projeto pode ser influenciada pelos *stakeholders* de forma direta ou indireta por meio da própria equipe do projeto, agências governamentais, clientes, provedores financeiros, consultores, agências regulatórias, meios de comunicação, lobistas e outras organizações (MALLAK et al., 1991).

Os inúmeros *stakeholders* envolvidos no projeto podem ser afetados positiva ou negativamente pelo projeto, também, podem apresentar divergências ao desenvolver expectativas conflitantes, além de influenciar a equipe, o projeto e/ou suas entregas a fim de atender interesses próprios, impactando os resultados organizacionais (PMI, 2013). Por essa razão, faz-se essencial a o mapeamento dos *stakeholders* e análise da influência na gestão de projeto (FREEMAN; REED, 1983).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. Objeto de Estudo

Alinhado aos objetivos dessa pesquisa de investigar aspectos relacionados à gestão de *stakeholders* no contexto de gestão de projetos, de caráter qualitativo e exploratório, optou-se pela revisão sistemática de literatura, mesclando os métodos de análise de conteúdo e análise bibliométrica. A análise de conteúdo é uma técnica utilizada para analisar comunicações com o objetivo de obter indicadores (qualitativos ou quantitativos) de forma sistemática e objetiva, permitindo a inferência de conhecimentos relativos a esta mensagem de forma a descrever o conteúdo das mensagens da melhor maneira possível (BARDIN, 2006).

Já a análise bibliométrica é uma técnica utilizada para avaliar a produção acadêmica com foco nos aspectos quantitativos, na disseminação e no uso da informação registrada através de padrões e modelos matemáticos para aferir os processos, utilizando-se dos resultados para elaborar previsões (TAGUE-SUTCLIFFE, 1992).

Esta escolha deu-se pela possibilidade que estes métodos apresentam de se aprofundar a análise dos artigos, principalmente no que diz respeito à abordagem realizada e ao referencial teórico apresentado pelos artigos da amostra. Objetiva-se também verificar quais são as principais áreas estudadas pela literatura a respeito da gestão de *stakeholders* em gestão de projetos, se há padrões nos estudos mais citados, assim como os periódicos onde estes trabalhos estão publicados, quais seus anos de publicação e metodologias utilizadas.

3.2. Procedimentos de coleta de dados

As bases *Scopus* e *Web of Science do Information Sciences Institute (ISI)* foram escolhidas para a obtenção do universo inicial da amostra principalmente por constituir bases de dados com acesso a publicações da literatura científica internacional ao agrupar artigos científicos multidisciplinares em um amplo conjunto de revistas de variados editores, além de dispor de ferramenta de pesquisa com conteúdo *online*.

Os termos utilizados para a busca inicial foram: “*Project management*” e “*Stakeholder*”. Neste primeiro momento, todos os artigos que apresentavam os termos em seu título, palavras-chave ou resumo foram selecionados. Durante a busca não foram especificados área de pesquisa e periódico tampouco selecio-

nado filtro quanto ao ano de publicação, ou seja, os dados obtidos abrangem desde a primeira publicação registrada nas bases de dados até o dia da coleta de dados no início de outubro de 2015. Ademais, foram excluídos artigos de opinião de especialistas, publicações comerciais, livros e estudos publicados em anais de eventos, uma vez que o objeto da análise eram artigos de revisão e artigos empíricos publicados em periódicos com avaliação no formato *peer review* (avaliação por pares).

A busca daqueles que atendiam aos critérios estabelecidos resultou inicialmente num total de 721 artigos em periódicos (*Scopus* e *Web of Science*). Foram eliminados os trabalhos duplicados, totalizando uma amostra de 614 artigos. O critério adotado para seleção foi a média de citações por ano para cada um dos artigos, com intuito de relativizar a amplitude de tempo entre a primeira publicação e a data atual (1983 – 2015), isto porque trabalhos antigos podem apresentar maior número absoluto de citação por estarem a mais anos publicados.

Utilizou-se o *software* Minitab para verificação gráfica das medidas discrepantes da base de dados de médias de citações por ano. Os apresentaram valores acima de 6,3 citações médias por ano, resultando em 47 artigos com as maiores médias de citações por ano.

Foi realizada a leitura dos resumos dos 47 artigos para se verificar a temática e se esta era condizente, e quando este não se mostrava suficiente para obtenção dos dados, era feita a leitura completa do estudo. A leitura foi realizada por dois pesquisadores independentes, e quando houve discrepância na análise, um terceiro pesquisador foi consultado. Foram excluídos artigos que não abordavam a temática “gestão de *stakeholders* em gestão de projetos”, restando o número de 28 artigos (Tabela 1).

3.3. Procedimentos de análise de dados

Para a análise dos dados obtidos, foi conduzida inicialmente uma análise descritiva da amostra abordando a classificação crescente quanto ao ano de publicação dos 614 artigos da amostra e quais os periódicos com maior representatividade.

Tabela 1 – Artigos selecionados, periódico de publicação, média de citações por ano e % de citações.

Artigo	Periódico	Média de Citações por ano	% de Citações	Total de Citações
Atkinson, 1999	International Journal of Project Management	24,3	9,4	388
Shenhar et al., 2001	Long Range Planning	16,9	6,5	237
Zou et al., 2007	International Journal of Project Management	15,8	6,1	126
Akkermans e van Helden, 2002	European Journal of Information Systems	12,3	4,7	178
Toor e Ogunlana, 2010	International Journal of Project Management	10,8	4,2	54
Giorgini et al., 2008	Decision Support Systems	10,0	3,9	70
Bakker et al., 2010	International Journal of Project Management	8,8	3,4	44
Pinto et al., 2009	International Journal of Project Management	8,7	3,3	52
Elias et al., 2002	R and D Management	8,4	3,3	59
Bourne e Walker, 2005	Management Decision	8,3	3,2	83
El-Gohary et al., 2006	International Journal of Project Management	8,2	3,2	74
Clegg et al., 2002	Organization Studies	8,2	3,1	106
Pellegrinelli et al., 2007	International Journal of Project Management	8,1	3,1	65
Qi et al., 2010	Journal of Cleaner Production	8,0	3,1	40
Gattiker e Carter, 2010	Journal of Operations Management	8,0	3,1	40
Olander e Landin, 2005	International Journal of Project Management	8,0	3,1	80
Davis, 2014	International Journal of Project Management	8,0	3,1	8
Kirsch, 1997	Information Systems Research	8,0	3,1	156
Kirsch, 2004	Information Systems Research	8,0	3,1	99
Baccarini et al., 2004	Industrial Management and Data Systems	7,8	3,0	86
Turskis, 2008	Technological and Economic Development of Economy	7,8	3,0	62
Newcombe, 2003	Construction Management and Economics	7,1	2,7	85
Beringer et al., 2013	International Journal of Project Management	7,0	2,7	14
Barlow et al., 2006	Technovation	6,8	2,6	61
Olander, 2007	Construction Management and Economics	6,8	2,6	54
Aaltonen et al., 2008	International Journal of Project Management	6,6	2,5	46
Wit, 1988	International Journal of Project Management	6,5	2,5	176
Yang et al., 2009	Journal of Civil Engineering and Management	6,3	2,4	38

Fonte: Autoria própria.

Posteriormente foi conduzida uma análise de conteúdo com os 28 artigos selecionados, seguindo as etapas de pré-análise, descrição analítica e interpretação (TRIVIÑOS, 2009). As categorias estabelecidas a priori foram: abordagem da pesquisa, método e setor da indústria. Para a verificação da abordagem da pesquisa foi utilizada a classificação de Donaldson et al. (1995). Todas as análises foram realizadas por dois pesquisadores independentes através da leitura dos resumos e se necessário, a leitura completa dos artigos selecionados e posteriormente as análises foram comparadas. Nos casos de discordância, um terceiro pesquisador foi consultado quanto à classificação e interpretação dos dados.

Em seguida, com a mesma amostra de 28 artigos foi realizada a análise bibliométrica utilizando-se da ferramenta *TagCrowd* para compilação da frequência das palavras-chave e do *software VOSviewer* versão 1.6.3 para tratar os dados a respeito da ocorrência de palavras nos resumos e referencial teórico dos mesmos (co-citações).

4. RESULTADOS

4.1. Estatística descritiva da amostra

Inicialmente foi analisada a evolução da distribuição do número de publicações por ano dos 614 artigos resultantes das bases de dados. O primeiro artigo foi publicado em 1983, entretanto o volume de publicações começou a aumentar somente em 1999. Houve um aumento expressivo de publicações em 2008 e novamente em 2014 e 2015. Pode-se perceber que a temática vem demonstrando crescimento ao longo dos anos e ainda está sendo explorada pelos pesquisadores, visto que o ano de 2014 possui o maior número de publicações (71 artigos) seguido de 2015 (69 artigos) com base nos dados analisados até outubro de 2015.

Devido à abrangência do tema “*stakeholders*” e abordagens nas diversas áreas de estudo, os 614 artigos foram publicados em 240 periódicos diferentes. Na Tabela 2 são apresentados os 13 periódicos que representam 50% das publicações totais distribuídos por ano de publicação. Aproximadamente 21% de todos os artigos foram publicados no *International Journal of Project Management (IJPM)*, com destaque também para os periódicos *Construction Management and Economics* e *Project Management Journal*.

Com maior número de publicações (127 artigos), o IJPM teve sua primeira publicação em 1983. O Fator de Impacto (que mede o número médio de citações recebidas em um determinado ano por artigos publicados na revista durante os dois anos anteriores) do periódico é de 2.436 (referência ao ano de 2014) e 2.758 nos últimos cinco anos (ELSEVIER, 2015).

Sendo este periódico uma colaboração com a *Association for Project Management* (APM) e a *International Project Management Association* (IPMA), como oito números ao ano e que cobre uma ampla variedade de escopo de estudos na área de gestão de projetos (ELSEVIER, 2015), ele se apresenta como um periódico de grande importância na área de gestão de projetos, juntamente o *Project Management Journal*, que também consta entre os três primeiros periódicos. Fato este que reflete no significativo número de artigos publicados por este periódico na temática de *stakeholders* e gestão de projetos.

Também se destaca o número de periódicos da área de construção entre os que possuem 50% das publicações totais, quatro no total (*Construction Management and Economics*, *Journal of Construction Engineering and Management*, *Engineering, Construction and Architectural Management* e o *Automation in Construction*).

Quando selecionados os 28 artigos com maiores médias de citação, foi possível observar que apenas dois autores possuem mais de um artigo entre os 28: Laurie J. Kirsch, com artigos publicados nos anos de 1997 e 2004 sob o tema controle de portfólio na gestão de projetos de sistema de informação; e Stefan Olander, com publicações nos anos de 2005 e 2007 sob o tema do impacto/influência dos *stakeholders* na gestão de projetos de construção.

Periódico	Ano																				Total									
	1983	1987	1988	1989	1990	1991	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
<i>International Journal of Project Management</i>	1		1	1	1				1	1	1	2	1	1	2	2	6	6	9	3	11	12	5	11	2	12	17	18	127	
<i>Construction Management and Economics</i>																2	3	3	2	3	13	7	4	5	4	4	3	2	55	
<i>Project Management Journal</i>																					2	5	4	4	5	3	4	5	32	
<i>Journal of Management in Engineering</i>								1			1								1			1				2	5	9	20	
<i>Journal of Construction Engineering and Management</i>																						1	1	4	2	1	6	1	1	17
<i>Engineering, Construction and Architectural Management</i>																1	2	2	3	2		2			2	1	2		17	
<i>IEEE Transactions on Engineering Management</i>																	1	1	2	2	1	1	1				1		10	
<i>International Journal of Information Management</i>																		2				2					1		1	6
<i>Journal of the Operational Research Society</i>																		1	1	1		1	1						5	
<i>Automation in Construction</i>																				1				2	1		1		5	
<i>Leadership and Management in Engineering</i>																	1					1		3					5	
<i>Industrial Management and Data Systems</i>																	1	1		1	2								5	
<i>Journal of Cleaner Production</i>																			1				2						2	5
Outros periódicos com menos de 5 publicações		1				2	1		2	3	1	4	6	7	9	10	13	14	12	15	27	19	17	23	25	25	38	31	305	
Total	1	1	1	1	1	2	1	1	3	4	3	6	7	8	11	15	27	30	31	28	59	50	40	49	39	55	71	69	614	

Nota: Selecionados periódicos que representam no mínimo 5 publicações totais.

Fonte: Autoria própria.

4.2. Abordagem metodológica

Na análise de conteúdo dos 28 artigos com maiores médias de citação selecionados, foi possível verificar, quanto à classificação da abordagem das pesquisas, utilizando as categorias propostas por Donaldson et al. (1995), que a maioria dos artigos possui uma abordagem Instrumental (16 artigos), seguida da abordagem Descritivo/Empírico (11 artigos) e apenas 1 artigo apresentou a abordagem Normativa. O meio de investigação mais utilizado nos artigos é o Estudo de Caso (14 artigos), seguido de *Survey* (8 artigos) e Revisão de Literatura (6 artigos).

Quanto ao setor da indústria mais abordado nos estudos relacionados ao tema, a construção destaca-se com 12 artigos, seguido do setor de tecnologia e informação com 6 artigos, assim como estudos *cross-industry* (6 artigos), 1 artigo é do setor da saúde e 3 artigos não se aplicam, como os estudos de revisão de literatura.

4.3. Temas centrais

Na análise da frequência de ocorrência das palavras-chave, as mesmas foram agrupadas por similaridade em 95 palavras, sendo as de maior frequência em ordem decrescente: *project*, *management*, *stakeholder* e *construction*. Apenas um artigo não foi considerado por não especificar as palavras-chave. A análise da ocorrência de palavras nos resumos dos artigos estudados revelou que os termos *success*, *study*, *projectsuccess*, *approach*, *construction project* e *project stakeholder* são os que aparecem com maior destaque (Figura 1).

Na análise dos termos de maior ocorrência no resumo dos estudos, os termos “*success*” e “*project success*” também aparecem em destaque. Acheterkamp et al. (2008) e Reed et al. (2009) mencionam a tendência de estudos em analisar a influência dos *stakeholders* no desempenho/sucesso do projeto, característica central da abordagem “instrumental” que tenta analisar a relação de causa e efeito envolvendo os *stakeholders* de um projeto (DONALDSON; PRESTON, 1995).

O terceiro agrupamento encontra-se mais afastado dos anteriores devido à temática abordada de liderança e comportamento, destacando Gary A. Yukl e David M. Kipnis. A publicação destes autores está mais centrada em periódicos nas áreas de liderança, organizações e psicologia. Este terceiro agrupamento pode ser classificado como liderança e comportamento e encontra-se mais afastado dos anteriores.

Pode-se observar que o índice h da maioria dos autores é alto, reforçando a ideia de que estes pesquisadores possuem grande relevância na área acadêmica e são utilizados por diversos autores no embasamento de suas pesquisas. Os autores David I. Cleland e J. Rodney Turner aparecem com índices mais baixos, mas devemos considerar que eles possuem grande contribuição à literatura através das publicações de livros na área, e este tipo de publicação não é levado em consideração para a obtenção do índice h de cada autor.

Tabela 3 – Principais autores cocitados, número de publicações e índice h de cada autor.

Grupo	Autor	Número de publicações	Índice h
1	D. I. Cleland	21	6
	R.E. Freeman	52	16
	H. G. Gemunden	58	18
2	Jeffrey K. Pinto	46	17
	J. Rodney Turner	5	4
3	Gary A. Yukl	47	27
	David Kipnis	38	13

Nota: Índice h de cada autor extraído dos documentos e citações dos autores na base de dados *Scopus*.

Fonte: Autoria própria.

5. DISCUSSÃO

A análise da evolução das publicações ao longo das últimas décadas confirma a atualidade e o crescente interesse da comunidade de projetos nessa temática, com concentração das publicações em anos recentes, tendência já apontada por Littau et al. (2010) e por Ramadan e Tu (2012).

Outro aspecto relevante que emerge da análise bibliométrica é a concentração dos artigos em projetos do setor de construção assim como destaque na análise de ocorrência dos termos nos resumos. É atribuído aos *stakeholders*

um forte impacto na gestão dos projetos de construção (SMITH, 1999; ZOU; ZHANG; WANG, 2007). Isso deriva do fato de que no ambiente de mega projetos de construção há um potencial impacto nos *stakeholders* externos aos projetos (MOK; SHEN; YANG, 2015), o que demanda atenção especial na análise dos *stakeholders*. Segundo Smith (1999), as complexidades de projetos da área de construção, como aspectos de longa duração, ambiente multidisciplinar, mudanças constantes e problemas financeiros e operacionais, fazem com que este setor da indústria apareça em destaque nas publicações. Neste tipo de projeto é necessária uma efetiva gestão dos *stakeholders* para acomodar conflitos de interesse entre as partes (MOK; SHEN; YANG, 2015).

Há também, no contexto de mega projetos de construção, parcerias público privadas (PPP), o que acarreta complexidade na análise de *stakeholders*, como em grandes obras de infraestrutura como em Aritua, Smith e Bower (2011), Hanaoka e Palapus (2012) e Xu et al. (2012), em que pode ocorrer interferência política (DENG; PHENG; ZHAO, 2014; LING et al., 2014), particularmente em países com forte influência do estado na economia, além do grau de disseminação da corrupção afetando a relação entre os *stakeholders*. Um estudo realizado por Ke et al. (2010) na China aponta o ambiente governamental e institucional com forte influência no andamento de projetos de PPP.

Além do setor de construção, o setor de tecnologia da informação também se destaca com resultado semelhante ao encontrado por Littau et al. (2010).

Outra tendência relevante identificada foi a utilização da abordagem “instrumental” como a mais frequente, seguida da abordagem “descritivo/empírico”. Apesar dos autores que propuseram esta classificação colocarem grande atenção nas questões de aspecto “normativo” a respeito dos *stakeholders*, os estudos voltados à temática *stakeholders* tem focado largamente em considerações instrumentais (MARGOLIS; WALSH, 2003).

Freeman (1999) argumenta que é muito difícil ver a relação entre alguns argumentos com organizações e *stakeholders* reais sem algum tipo de abordagem instrumental. Os resultados corroboram com esta visão, já que os mais citados tendem a seguir a abordagem “instrumental” em detrimento da abordagem “normativa”. Para além deste fato, a abordagem “descritiva”, apesar de ser colocada pelos autores Donaldson et al. (1995) como superficial na análise dos *stakeholders*, ainda é referenciada de forma significativa.

Na análise dos métodos utilizados nas pesquisas, a maioria dos estudos apresenta dados empíricos, com estudos de caso e *Survey*, conforme já havia sugerido Littau et al. (2010), ao relatar a orientação prática das publicações de sua amostra. Há também uma predominância de estudos de caráter exploratório, o que pode ser um indício de que a pesquisa de *stakeholders* no contexto de projetos ainda está em uma fase de reconhecimento, com poucos estudos quan-

titativos de abordagem confirmatória, apesar do método *Survey* ser indicado por alguns autores como uma das alternativas mais adequadas para este tipo de estudo (FRIEDMAN; PARENT; MASON, 2004; REED S. et al., 2009).

Observa-se também a forte influência do estudo de Freeman e de dois livros-texto na área de projetos de Cleland (*The Project Management Handbook*) e de Morris, Pinto e Söderlund (*The Oxford Handbook of Project Management*). Um terceiro pilar teórico está na área de liderança e comportamento, em particular o de trabalhos Yukl (2010) que sugere que atitudes e valores de uma organização têm sido definidos como o conjunto de valores e normas compartilhadas por pessoas e grupos e sua forma de interação uns com os outros e com *stakeholders*.

A partir desta análise ficam claros os desafios que os autores que abordam a temática gestão de *stakeholders* em gestão de projetos enfrentam, notadamente quanto à abordagem e a metodologia. Estudos mais profundos de caráter normativo ainda não possuem tanto destaque na literatura, assim como os que possuem caráter experimental com amostras mais representativas (em contraponto à maioria das pesquisas que são estudo de caso). Além disso, há uma lacuna no que se refere a pesquisas *cross-industry* entre os artigos mais citados, sendo mais comum encontrarmos artigos referentes às indústrias de construção e tecnologia de informação, tornando assim difícil a extrapolação e comparação dos resultados com outras indústrias, se mostrando mais um desafio para futuras pesquisas.

6. CONCLUSÃO

A gestão de *stakeholders* ainda é um tema estudado e que está fortemente associado à gestão de projetos, especialmente em pesquisas relacionadas ao setor de construção com foco na gestão de *stakeholders* em megaprojetos.

O presente trabalho permitiu a análise em profundidade dos estudos quanto às abordagens e aos métodos aplicados, denotando ainda forte menção a pesquisas com caráter relacional (abordagem “instrumental”), qualitativo (estudo de caso) e setorizado (construção e tecnologia de informação) em detrimento a pesquisas mais abrangentes, generalizáveis e *cross-industry*. Evidências estas podem auxiliar no direcionamento da produção científica acerca do tema.

Além disso, o agrupamento das citações em três grandes categorias: gestão de projetos clássica, gestão de projetos aplicada e liderança e comportamento abre caminho para alavancar futuras pesquisas ao indicar principais autores e correntes de estudo relacionadas.

Contudo, este estudo tem limitações decorrentes das escolhas metodológicas realizadas. Primeiramente devido à amostra inicial, limitada às bases de dados (*Scopus* e *Web of Science*), e também por analisar somente artigos e periódicos a

priori. No entanto, a amostra inicial foi expandida por meio da rede de citações, envolvendo livros e outros tipos de publicações, tal como o livro *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (FREEMAN, 1984) e o livro *The Oxford Handbook of Project Management* (MORRIS; PINTO; SÖDERLUND, 2010).

Outra limitação refere-se ao fato da escolha do critério de seleção dos artigos. Ao selecionar artigos com maior média de citações por ano, os artigos mais recentes que poderiam ser relevantes neste estudo têm desvantagem em relação aos demais antigos, ainda sem intensa citação devido ao curto tempo de publicação. Também decorrente deste critério de seleção, não é possível traçar uma tendência das linhas de pesquisa a respeito do tema visto que não foram analisadas as tendências da amostra inicial. Somente é possível verificar que o número de artigos publicados aumentou nos últimos três anos.

Adicionalmente, há carência de estudos que explorem o contexto brasileiro. Apenas 1% (seis artigos) da amostra inicial foi publicada por autores brasileiros. A maioria destes artigos são estudos de caso, alguns com discussão de literatura (FORMOSO; ISATTO, 2011; SOARES; NUNES, 2015) e outros com propostas de frameworks (ASSALIM; LUDO ALMEIDA, 2013; CARVALHO, 2014; LACERDA; ENSSLIN; ROLIM ENSSLIN, 2011). Somente uma publicação aplicou método de pesquisa *Survey* (COSTA et al., 2014). Isto demonstra o quanto ainda há campo de pesquisa a ser explorado na realidade brasileira, sendo necessária em pesquisas futuras, a superação dos desafios já elencados para este tipo de pesquisa.

Ainda como sugestão de temas futuros de estudos, a análise das tendências das publicações na área, mapeamento dos *frameworks* mais utilizados na literatura a fim de compreender as bases teóricas que os pesquisadores mais se debruçam e estabelecer conexões entre *stakeholders* e *project management*.

7. AGRADECIMENTOS

Gostaríamos de agradecer a FAPESP e ao CNPq pelo apoio recebido.

REFERÊNCIAS

AALTONEN, K.; JAAKKO, K.; TUOMAS, O. Stakeholder salience in global projects. **International Journal of Project Management**, v. 26, n. 5, p. 509–516, 2008.

ACHTERKAMP, M. C.; VOS, J. F. J. Investigating the use of the stakeholder notion in project management literature, a meta-analysis. **International Journal of Project Management**, v. 26, n. 7, p. 749–757, 2008.

AKKERMANS, H.; VAN HELDEN, K. Vicious and virtuous cycles in ERP implementation: a case study of interrelations between critical success factors. **European Journal of Information Systems**, v. 11, n. 1, 35–46, 2002.

ARITUA, B.; SMITH, N. J.; BOWER, D. What risks are common to or amplified in programmes: Evidence from UK public sector infrastructure schemes. **International Journal of Project Management**, v. 29, n. 3, p. 303–312, 2011.

ASSALIM, L.; LUDO ALMEIDA, M. F. L. Conformity Assessment as a Tool for Organizational Learning in Large Engineering and Construction Projects. **Journal of technology management & innovation**, v. 8, p. 117–118, 2013.

ATKINSON, R. Project management: cost time and quality two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. **International Journal of Project Management**, v. 17, n. 6, 337–342, 1999.

BACCARINI, D.; SALM, G.; LOVE, P. E. D. Management of risks in information technology projects. **Industrial Management & Data Systems**, v. 104, n. 4, p. 286–295, 2004.

BAKKER, K.; BOONSTRA, A.; WORTMANN, H. Does risk management contribute to IT project success? A meta-analysis of empirical evidence. **International Journal of Project Management**, v. 28, n. 5, p. 493–503, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70 - Brasil, 2006.

BARLOW, J.; BAYER, S.; CURRY, R. Implementing complex innovations in fluid multi-stakeholder environments: Experiences of “telecare.” **Technovation**, v. 26, p.396–406, 2006.

BERINGER, C.; JONAS, D.; KOCK, A. Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success. **International Journal of Project Management**, v. 31, n. 6, p.830–846, 2013.

BIESENTHAL, C.; WILDEN, R. Multi-level project governance: Trends and opportunities. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 8, p. 1291–1308, 2014.

BOURNE, L.; WALKER, D. H. T. Visualising and mapping stakeholder influence. **Management Decision**, v. 43, n. 5, p. 649–660, 2005.

BRUGHA, R.; VARVASOVSKY, Z. Stakeholder analysis: a review. **Health Policy and Planning**, v. 15, n. 3, p. 239–246, 2000.

CARVALHO, M. M. An investigation of the role of communication in IT projects. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 34, n. 1, p. 36–64, 2014.

CARVALHO, M. M. DE; RABECHINI JR., R. **Fundamentos em gestão de projetos**. 3a edição ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CLEGG, S. R.; PITSIS, T. S.; RURA-POLLEY, T.; MARASSZEKY, M. Governmentality Matters: Designing an alliance culture of inter-organizational collaboration for managing projects. **Organization Studies**, v. 23, n. 3, p. 317–337, 2002.

COSTA, J. M. H. et al. Toward a better comprehension of Lean metrics for research and product development management. **R&D Management**, v. 44, n. 4, p. 370–383, 2014.

DAMAK-AYADI, S.; PESQUEUX, Y. Stakeholder theory in perspective. **Corporate Governance**, v. 5, n. 2, p. 5–21, 2005.

DAVIS, K. Different stakeholder groups and their perceptions of project success. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 2, p. 189–201, 2014.

DENG, X.; PHENG, L. S.; ZHAO, X. Project System Vulnerability to Political Risks in International Construction Projects: The Case of Chinese Contractors. **Project Management Journal**, v. 45, n. 2, p. 20–33, 2014.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. Theory the Stakeholder of the Concepts , Evidence, Corporation : and Implications. **Academy of Management**, v. 20, n. 1, p. 65–91, 1995.

El-Gohary, N.M., Osman, H., El-Diraby, T.E. Stakeholder management for public private partnerships. **International Journal of Project Management**, v. 24, n. 7, p.595–604, 2006.

Elias, A.A., Cavana, R.Y., Jackson, L.S. Stakeholder analysis for R & D project management. **R&D Management**, v. 32, n. 4, p.301–310, 2002.

ELSEVIER. **International Journal of Project Management: Author Information Pack**, Elsevier, 2015.

FORMOSO, C. T.; ISATTO, E. L. Three Theoretical Perspectives for Understanding Inter-firm Coordination of Construction Project Supply Chains. **Australian Journal of Construction Economics and Building**, v. 11, n. 3, p. 1-21, 2011.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston, MA: Pitman, 1984.

- FREEMAN, R. E. Divergent Stakeholder Theory. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 233–236, 1999.
- FREEMAN, R. E.; REED, D. L. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. **California Management Review**, v. 25, n. 3, p. 88–106, 1983.
- FRIEDMAN, M. T.; PARENT, M. M.; MASON, D. S. Building a framework for issues management in sport through stakeholder theory. **European Sport Management Quarterly**, v. 4, n. 3, p. 170–190, 2004.
- HANAOKA, S.; PALAPUS, H. P. Reasonable concession period for build-operate-transfer road projects in the Philippines. **International Journal of Project Management**, v. 30, n. 8, p. 938–949, 2012.
- GATTIKER, T. F.; CARTER, C. R. Understanding project champions' ability to gain intra-organizational commitment for environmental projects. **Journal of Operations Management**, v. 28, n. 1, 72–85, 2010.
- GIORGINI, P.; RIZZI, S.; GARZETTI, M. GRAnD: A goal-oriented approach to requirement analysis in data warehouses. **Decision Support Systems**, v. 45, n. 1, 4–21, 2008.
- HILL, C.; JONES, T. Stakeholder - Agency theory. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 2, p. 131–154, 1992.
- JONES, T. M.; WICKS, A. C. Convergent Stakeholder Theory. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 206–221, 1999.
- KE, Y. et al. Preferred Risk Allocation in China's Public–Private Partnership (PPP) Projects. **International Journal of Project Management**, v. 28, n. 5, p. 482–492, 2010.
- KERZNER, H. **Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling**. 10th ed. New York. John Wiley & Sons, New Jersey, 2009.
- Kirsch, L. J. Deploying common systems globally: The dynamics of control. **Information Systems Research**, v. 15, n. 4, p. 374–395, 2004.
- Kirsch, L. J. Portfolios of Control Modes and IS Projects Management. **Information Systems Research**, v. 8, n. 3, p.215–239, 1997.
- LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; ROLIM ENSSLIN, S. A performance measurement view of IT project management. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 60, n. 2, p. 132–151, 18 jan. 2011.

LING, F. Y. Y. et al. Drivers and barriers to adopting relational contracting practices in public projects: Comparative study of Beijing and Sydney. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 2, p. 275–285, 2014.

LITTAU, P.; JUJAGIRI, N. J.; ADLBRECHT, G. 25 Years of stakeholder theory in project management literature (1984-2009). **Project Management Journal**, v. 41, n. 4, p. 17–29, 2010.

MALLAK, L. A. et al. Satisfying Stakeholders for Successful Project Management. **Computers & Industrial Engineering**, v. 21, p. 429–433, 1991.

MARGOLIS, J. D.; WALSH, J. P. Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. **Administrative Science Quarterly**, v. 48, n. 2, p. 268–305, 2003.

MISHRA, A.; MISHRA, D. Applications of Stakeholder Theory in Information Systems and Technology. **Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics**, v. 24, n. 3, p. 254–266, 2013.

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.

MOK, K. Y.; SHEN, G. Q.; YANG, J. Stakeholder management studies in mega construction projects: A review and future directions. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 2, p. 446–457, 2015.

MORRIS, W. G.; PINTO, J. K.; SÖDERLUND, J. **The Oxford Handbook of Project Management**. Oxford: Oxford University Press, 2010.

Newcombe, R. From client to project stakeholders: a stakeholder mapping approach. **Construction Management and Economics**, v. 21, n. 8, p. 841–848, 2003.

Olander, S. Stakeholder impact analysis in construction project management. **Construction Management and Economics**, v. 25, n. 3, p. 277–287, 2007.

OLANDER, S.; LANDIN, A. Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. **International Journal of Project Management**, v. 23, n. 4, p. 321–328, 2005.

PELLEGRINELLI, S.; PARTINGTON, D.; HEMINGWAY, C.; MOHDZAIN, Z.; SHAH, M. The importance of context in programme management: An empirical review of programme practices. **International Journal of Project Management**, v. 25, n. 1, p. 41–55, 2007.

PELOZA, J.; SHANG, J. How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 1, p. 117–135, 2011.

PINTO, J. K.; SLEVIN, D. P.; ENGLISH, B. Trust in projects: An empirical assessment of owner/contractor relationships. **International Journal of Project Management**, v. 27, n. 6, p.638–648, 2009.

PMI (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE). **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBok)**. 5th ed. ed. Maryland: Project Management Institute Inc., 2013.

QI, G. Y.; SHEN, L. Y.; ZENG, S. X.; JORGE, O. J. The drivers for contractors' green innovation: an industry perspective. **Journal of Cleaner Production**, v. 18, n. 14, p.1358–1365, 2010.

RAMADAN, W. H.; TU, Z. **Project Management Literature: Gaps and Opportunities**. Berlin, 2012.

REED, M. S. Stakeholder participation for environmental management: A literature review. **Biological Conservation**, v. 141, n. 10, p. 2417–2431, 2008.

REED, S. M. et al. Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. **Journal of Environmental Management**, v. 90, n. 5, p. 1933–1949, 2009.

SHENHAR, A. J.; DVIR, D.; LEVY, O.; MALTZ, A. C. Project success: A multidimensional strategic concept. **Long Range Plann**, v. 34, n. 6, p. 699–725, 2011.

SMITH, N. J. **Managing risk in construction projects**. Oxford: Blackwell, 1999.

SOARES, E. L.; NUNES, F. L. Aplicabilidade da engenharia simultânea orientada pela corrente crítica no desenvolvimento de projetos de molde de injeção. **Espacios**, v. 36, n. 8, p. 15, 2015.

TAGUE-SUTCLIFFE, J. An introduction to informetrics. **Information Processing & Management**, v. 28, n. 1, p. 1–3, 1992.

TOOR, S.-R., OGUNLANA, S. O. Beyond the “iron triangle”: Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects. **International Journal of Project Management**, v. 28, n. 3, p. 228–236, 2010.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

TULLBERG, J. Stakeholder theory: Some revisionist suggestions. **Journal of Socio-Economics**, v. 42, p. 127–135, 2013.

TURSKIS, Z. Multi attribute contractors ranking method by applying ordering of feasible alternatives of solutions in terms of preferability technique. **Technological and Economic Development of Economy**, v. 14, n. 2, p. 224–239, 2008.

VENTURA, M. M. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. **Revista SOCERJ**, v. 20, n. 5, p.383–386, 2007.

XU, Y. et al. System Dynamics (SD) -based concession pricing model for PPP highway projects. **International Journal of Project Management**, v. 30, n. 2, p. 240–251, 2012.

Wit, A. Measurement of project success. **International Journal of Project Management**, v. 6, n. 3, 164–170, 1988.

Yang, J., Shen, G.Q., Ho, M., Drew, D.S., Chan, A.P.C. Exploring critical success factors for stakeholder management in construction projects. **Journal of Civil Engineering and Management**, v. 15, n. 4, p. 337-248, 2009.

YUKL, G. A. **Leadership in Organizations**. 8 Edition ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2010.

ZOU, P. X. W.; ZHANG, G.; WANG, J. Understanding the key risks in construction projects in China. **International Journal of Project Management**, v. 25, n. 6, p. 601–614, 2007.