



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Gestão de Stakeholders em projetos: Uma revisão sistemática do uso de métodos qualitativos como estratégia de pesquisa

RAFAEL RODRIGUES DA SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE

rafael.rodrigues@ifrn.edu.br

FELIPE LUIZ NEVES BEZERRA DE MELO

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte-IFRN

felipeluzneves@hotmail.com



GESTÃO DE STAKEHOLDERS EM PROJETOS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DO USO DE MÉTODOS QUALITATIVOS COMO ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Resumo

A gestão de *stakeholders* permite que os gerentes de projeto promovam a participação efetiva das partes interessadas que, conseqüentemente, podem contribuir para o sucesso do projeto. A literatura apresenta diferentes abordagens metodológicas nas pesquisas envolvendo essa temática. Observam-se abordagens puramente quantitativas, outras somente qualitativas e o uso de métodos mistos. Desse modo, a proposta desta revisão é apresentar a aplicação de métodos qualitativos à temática *stakeholders* no contexto da gestão de projetos, considerando a subjetividade inerente ao tema e as características da pesquisa qualitativa. Para tanto, foi realizada uma revisão sistemática da literatura a partir de oito etapas básicas que serviram como guia para o processo de construção do trabalho. Os resultados indicaram que algumas técnicas dos métodos qualitativos são empregadas majoritariamente, como a utilização de entrevistas e *focus group*. Quanto às abordagens utilizadas, foi verificada apenas a incidência de duas: estudo de caso e teoria fundamentada. Entretanto, observou-se uma carência na descrição do processo da pesquisa e na forma como foram realizadas as coletas e as análises dos dados, sobretudo nos artigos de periódicos internacionais.

Palavras-chave: Gerenciamento de projetos; gestão de *stakeholders*; métodos qualitativos.

Abstract

The stakeholder management allows project managers in the promotion of the efficient participation of stakeholders, which could foster the project's success. The theoretical framework presents different methodological approaches applied in previous studies on this topic. Regarding the methodological design, the use of quantitative and qualitative approaches, as well as mixed methods, was observed. Thus, the purpose of this review is to present the application of qualitative methods to the stakeholders topic in the context of project management, considering the subjectivity inherent to the theme and the characteristics of qualitative research. Therefore, a systematic review of the literature from eight basic steps that served as a guide for the construction work process was performed. The results indicated that some techniques of qualitative methods are employed mainly as the use of interviews and focus groups. Regarding the approaches used, it was only seen the incidence of two: the case study and grounded theory. However, there was a shortage in the research process description and how they were carried out on data collection and analysis, especially in papers published in international journals.

Keywords: Project management; stakeholder management; qualitative methods.



1 Introdução

A partir da década de 1980, as organizações perceberam que a utilização do gerenciamento de projetos proporcionam muitas vantagens competitivas, tais como: produção de produtos melhores, prestação de serviços mais rápidos, qualidade e integração dos processos e atividades, maior controle periódico, dentre outros (Kerzner, 2013). O gerenciamento de projetos engloba várias áreas de conhecimento, tais como: escopo, tempo, custos, partes interessadas (*stakeholders*), qualidade, dentre outras (Project Management Institute [PMI], 2013). Essas áreas já têm sido aplicadas e estudadas por empresas, pesquisadores e instituições especializadas há alguns anos (Kwak & Anbari, 2009).

Dentre as áreas do gerenciamento de projetos, a Gestão das Partes Interessadas ou Gestão de *Stakeholders* tem ganhado destaque tanto na academia quanto nas organizações (Mok, Shen & Yang, 2015; PMI, 2013, Ackermann & Eden, 2011; Winter, Smith, Morris & Cicmil, 2006). Uma evidência disso foi o Project Management Institute (PMI), autor do “Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos” (Guia PMBOK), ter criado um capítulo específico sobre gerenciamento de partes interessadas em sua última edição (2013), ao invés de tratar como um processo do gerenciamento da comunicação, como apresentado nas edições anteriores. A literatura também evidencia que a gestão de *stakeholders* é considerada, tanto do ponto de vista profissional quanto acadêmico, um fator crítico de sucesso para a gestão de projetos (Pacagnella Júnior, Porto, Pacífico & Salgado Júnior, 2015; Davis, 2014; Johansen, Eik-Andresen & Ekambaram, 2014; Beringer, Jonas & Kock, 2013, Olander & Landin, 2005).

Quanto aos métodos empregados na literatura sobre gestão de *stakeholders* em gerenciamento de projetos, observam-se trabalhos com abordagens puramente **quantitativas** (Heravi, Coffey & Trigunaryyah, 2015; Mazur & Pisarski, 2015; Mazur, Pisarski, Chang & Ashkanasy, 2014; Tang & Shen, 2013; Noro, 2012; Wang & Huang, 2006), outros com abordagens somente **qualitativa** (Herazo & Lizarralde, 2016; Pacagnella Júnior *et al.*, 2015; Purvis, Zagenczyk & McCray, 2015; Missonier & Loufrani-Fedida, 2014; Yang, 2014; Duarte, Biancolino & Kniess, 2013; Lopes & Mañas, 2013; Aaltonen, 2011; Aaltonen & Kujala, 2010; Olander & Landin, 2005) e com uso de **métodos mistos** (Van Offenbeek & Vos, 2016; Fageha & Aibinu, 2013; Ogunlana, 2010; Rigo & Oliveira, 2008).

Desse modo, considerando as características inerentes a esta temática, como a subjetividade envolvida nas expectativas e interesses dos *stakeholders* (Missonier & Loufrani-Fedida, 2014), bem como sua tipologia (Mitchell, Agle & Wood, 1997) e as limitações das abordagens quantitativas (Flick, 2009), destaca-se a utilização de métodos qualitativos para estudos que visam análise de stakeholders em gerenciamento de projetos, conforme indicado por Yang (2014).

Face ao exposto, a natureza da pesquisa qualitativa possui características que, de forma geral, parecem se adequar melhor a esta temática. Aspectos apresentados por Flick (2009) tais como a apropriabilidade de métodos, perspectiva dos participantes e sua diversidade, reflexividade e variedade de abordagens e métodos podem promover dados mais consistentes e podem melhorar a qualidade da pesquisa e dos resultados nos estudos sobre a gestão de *stakeholders*. Portanto, é nesta direção que esta revisão sistemática da literatura se propõe a responder a seguinte questão: **quais métodos qualitativos são empregados em pesquisas sobre gestão de stakeholders em projetos?**

Espera-se que este estudo ressalte a importância da utilização de métodos qualitativos em pesquisas sobre análise de *stakeholders* em projetos e que contribua para o avanço da literatura teórico-metodológica para pesquisas futuras nessa área. Dessa maneira, para



suportar o objetivo deste trabalho procurou-se construir uma revisão da literatura seguindo oito etapas básicas propostas por Koller, Paula Couto e Von Hohendorff (2014), a saber: delimitação da questão a ser pesquisada, escolha das fontes de dados, eleição das palavras-chave para busca, busca e armazenamento dos resultados, seleção de artigos pelo resumo, extração de dados dos artigos selecionados, avaliação e interpretação dos dados.

Além desta introdução, este trabalho está estruturado da seguinte maneira. As seções dois e três são destinadas a apresentar uma visão geral sobre métodos qualitativos e gestão de stakeholders, respectivamente. A quarta seção descreve os procedimentos utilizadas. Na quinta parte, são discutidas a utilização de métodos qualitativos em trabalhos empíricos nesta temática. Na sexta seção, são feitas as considerações finais deste trabalho e, em seguida, são listadas as referências consultadas.

2 Aspectos gerais da pesquisa qualitativa

A pesquisa qualitativa foi deflagrada, principalmente, no campo da antropologia e da sociologia moderna, sendo difundida com maior intensidade a partir da década de 1990, passando por uma série de tensões, contradições e reflexões (Denzin & Lincoln, 2006).

Em uma pesquisa qualitativa, o pesquisador deve ir a campo, buscando “captar” o fenômeno em estudo, a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes (Godoy, 1995). Neste sentido, esse campo de estudo possui características distintas que indicam o preenchimento de lacunas da abordagem quantitativa nos seguintes aspectos: circularidade do processo de pesquisa; apropriabilidade de métodos e teorias; perspectivas dos participantes e sua diversidade; reflexividade do pesquisador e da pesquisa; e variedade de abordagens e de métodos (Flick, 2009).

Além desses aspectos, também destacam-se as tendências metodológicas na pesquisa qualitativa, tais como: utilização de dados visuais e eletrônicos, pesquisa qualitativa on-line, triangulação, hibridação, utilização de computadores, qualidade na pesquisa, internacionalização e indicação (Flick, 2009). Os recursos tecnológicos tem proporcionado um ferramental novo. A utilização de *softwares*, pesquisas on-line e a facilidade de acesso às bases de dados tem contribuído significativamente para aprimoramentos e avanços na área, não substituindo a análise criativa do pesquisador, mas facilitando sua tarefa (Sampieri, Collado & Lucio, 2013).

Alguns autores destacam a triangulação como um aspecto essencial para a pesquisa qualitativa (Yin, 2015; Sampieri *et al.*, 2013; Paiva Júnior, Souza & Mello, 2011; Flick, 2009). Este aspecto trata da combinação de diversos métodos qualitativos ou mistos, proporcionando uma pesquisa mais robusta devido a consistência e validação dos dados proporcionada por essa combinação. Além da triangulação, Paiva Júnior *et al.* (2011) destacam outros critérios relacionados à validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa, a saber: reflexividade; construção do *corpus* da pesquisa; descrição clara, rica e detalhada; a surpresa como contribuição à teoria e ao senso comum; e o *feedback* dos informantes (validação comunicativa).

Quanto às abordagens da pesquisa qualitativa, vários autores definem diversas topologias dos desenhos qualitativos. Dessa maneira, foi elaborada a Figura 1 resumindo as principais abordagens apresentadas por Creswell (2014), Sampieri *et al.* (2013) e Angrosino (2009).

O processo de identificação da abordagem qualitativa mais adequada à pesquisa proporciona ao investigador um estudo mais sofisticado e mais específico, o que facilita o acesso para que críticos possam avaliar o trabalho apropriadamente (Creswell, 2014). Um critério em comum enfatizado por esses autores é a adequação da abordagem utilizada com o



problema da pesquisa. Desse modo, Creswell (2014) acrescenta que faz-se necessário que um pesquisador iniciante entenda primeiro completamente uma abordagem, para só depois se aventurar e experimentar abordagens novas e combiná-las na condução de uma pesquisa qualitativa.

Abordagem	Origem	Definição/Finalidade
Pesquisa Narrativa	Baseada nas humanidades, incluindo literatura, história, antropologia e sociologia.	É tida como um texto falado ou escrito, dando conta de um evento ou série deles cronologicamente conectados.
Pesquisa Fenomenológica	Baseada na filosofia, psicologia e educação.	Descrever o significado comum para vários indivíduos das suas experiências vividas de um conceito ou fenômeno.
Teoria Fundamentada	Baseada na sociologia.	Objetiva gerar uma teoria de um processo, uma ação ou uma interação moldada pelas visões de um grande número de participantes.
Pesquisa Etnográfica	Baseada na antropologia cultural comparativa praticada no início do século XX.	É um estudo dos comportamentos de um grupo identificável de pessoas.
Estudo de caso	Baseada na psicologia, direito, ciências políticas e medicina.	Visa o desenvolvimento de uma descrição em profundidade e análise de um ou múltiplos casos.
Pesquisa-ação	Baseada na sociologia.	É o estudo de uma ação social com o objetivo de melhorar a qualidade da ação dentro dela, construindo o conhecimento por meio da prática.

Figura 1. Resumo das abordagens qualitativas

Fonte: elaborado a partir de Creswell (2014), Angrosino (2009) e Sampieri *et al.* (2013).

A coleta de dados pode ocorrer de diversas formas, desde observações participantes (como na pesquisa etnográfica) a vídeos e filmes. No método etnográfico, diferente de outros métodos, baseia-se na pesquisa de campo, é personalizado, multifatorial, requer um compromisso de longo prazo, indutivo, dialógico e holístico (Flick, 2009).

Além da etnografia, Flick (2009) aborda dois tipos de observação: não-participante e a participante. Na observação não-participante o pesquisador abstém-se de das intervenções no campo. Já a observação participante deve combinar, simultaneamente, a análise de documentos, a entrevista de respondentes e informantes, a participação e a observação diretas e a introspecção. Outra forma é a utilização de dados visuais. Segundo Flick (2009) as fotografias, os filmes e as filmagens são cada vez mais utilizados como formas genuínas e como fontes de dados. Assim, o objetivo fundamental do uso de câmeras na pesquisa social é permitir gravações detalhadas de fatos, além de proporcionar uma apresentação mais abrangente e holística.

Os documentos também podem ser usados como fontes de dados, podendo ser analisados de modo quantitativo ou qualitativo. Para análise de documentos faz-se necessário a construção de um *corpus*, cujo objetivo é ter uma amostra representativa de todos os documentos de um determinado tipo (Paiva Júnior *et al.*, 2011).

Nesse sentido, a interpretação e análise do conteúdo é a essência da pesquisa qualitativa, embora sua importância seja vista de forma diferenciada nas diversas abordagens (Flick, 2009). Dentre os tipos de análises de dados Sampieri *et al.* (2013) destaca a codificação e a categorização. A codificação possui dois planos ou níveis: no primeiro as unidades são codificadas em categorias; no segundo comparam-se as categorias entre si para que sejam agrupadas em temas e se buscam possíveis ligações. Um exemplo claro e prático (passo a passo) da aplicação desse tipo de análise pode ser observado em Silva e Fossá (2015).



De modo geral, os aspectos e as abordagens da pesquisa qualitativa permitem maior aprofundamento no objeto de estudo, promovendo maior riqueza de detalhes, permitindo análises mais profundas do que os métodos quantitativos. Portanto, observa-se consonância entre as características da pesquisa qualitativa e as da análise de stakeholders no ambiente de projetos, considerando a complexidade do contexto organizacional atual. A literatura dessa área traz alguns modelos que podem ser aplicados por meio de métodos qualitativos (Yang, 2014; Aaltonen, 2011), nesse sentido a próxima seção trata dos principais conceitos de *stakeholders* bem como os principais modelos de análise.

3 Gestão de Stakeholders

Os *stakeholders* são pessoas e organizações ativamente envolvidas no projeto ou cujo interesse pode ser afetado como resultado da execução ou conclusão do projeto (Veras, 2014). Para Beringer *et al.* (2013), as partes interessadas têm uma dupla relação com o desempenho do projeto, porque suas ações podem influenciar o desempenho, mas, por outro lado, os resultados podem afetar seus interesses.

Do ponto de vista prático, Purvis *et al.* (2015) verificaram que a gestão de *stakeholders* permite que os gerentes de projeto criem fatores que levem à participação efetiva das partes interessadas e, conseqüentemente, gere benefícios no tocante à obtenção de recursos e utilização da sua influência. Essa gestão também envolve um processo de interpretação, o que pode gerar entendimentos diferentes sobre o ambiente em torno das ações gerenciais que são subsequentemente tomadas (Aaltonen, 2011). Portanto, a gestão inadequada das partes interessadas pode levar a equívocos e conflitos, afetando o sucesso do projeto.

As publicações nessa área cresceram significativamente nos últimos anos (Mok *et al.*, 2015). Segundo Mok *et al.* (2015), os principais temas estudados foram: (i) interesses e influências dos *stakeholders*; (ii) processos de gerenciamento; (iii) métodos de análise; e (iv) engajamento. Esses aspectos também podem ser observados nos modelos para identificação e gestão de partes interessadas encontrados na literatura, como o modelo proposto por Mitchell *et al.* (1997) e os processos do Guia PMBOK (PMI, 2013).

O modelo proposto por Mitchell *et al.* (1997) propõe uma tipologia para identificação e classificação de *stakeholders*. Esses autores sugerem que a interferência das partes interessadas em uma organização se dá por mediação de três atributos: poder, legitimidade e urgência. A combinação desses atributos gera sete tipos diferentes de *stakeholders*, conforme ilustrado na Figura 2.

Em sua classificação, Mitchell *et al.* (1997), definiram as seguintes características para cada tipo: (i) adormecido, tem poder para impor sua vontade na organização, porém não tem legitimidade ou urgência tendo pouca ou nenhuma interação com a empresa; (ii) arbitrário, possui legitimidade, mas não tem poder de influenciar a empresa nem alega urgência; (iii) reivindicador, possui o atributo urgência como o mais importante na administração; (iv) dominante, tem sua influência na empresa assegurada pelo poder e pela legitimidade e espera e receber muita atenção; (v) perigoso, quando há poder e urgência, porém não existe a legitimidade, usa a coerção e é possivelmente violento para a organização; (vi) dependente, tem alegações com urgência e legitimidade, porém depende do poder de um outro *stakeholder* para ver suas reivindicações serem consideradas; e (vii) definitivo, possui poder, legitimidade e urgência, portanto, deve-se dar atenção total, imediata e priorizada.

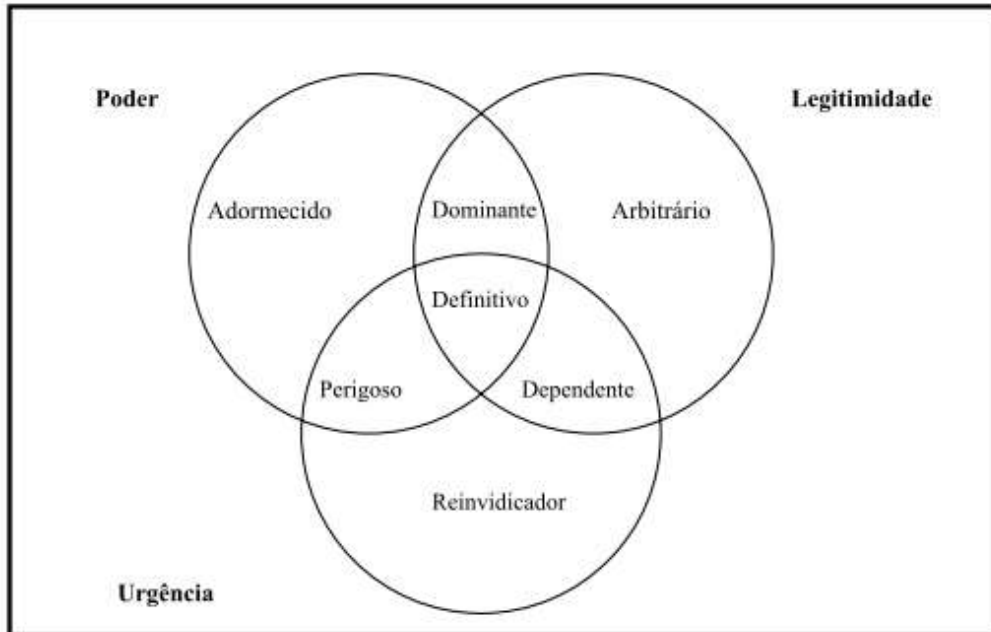


Figura 2. Tipos de stakeholders

Fonte: Mitchell *et al.* (1997, p. 874).

Outra proposta para gestão de stakeholders é dada pelo Guia PMBOK. Em sua última edição, de 2013, o Guia dedicou um capítulo separado para tratar deste assunto, dando mais importância a gestão das partes interessadas como um fator crítico de sucesso para o projeto.

Para o gerenciamento das partes interessadas, o PMBOK sugere quatro processos: identificar as partes interessadas, planejar o gerenciamento, gerenciar o engajamento e controlar o engajamento (PMI, 2013). Para identificação das partes interessadas o Guia sugere a utilização de modelos, tais como a matriz de poder/interesse, apresentada na Figura 3.

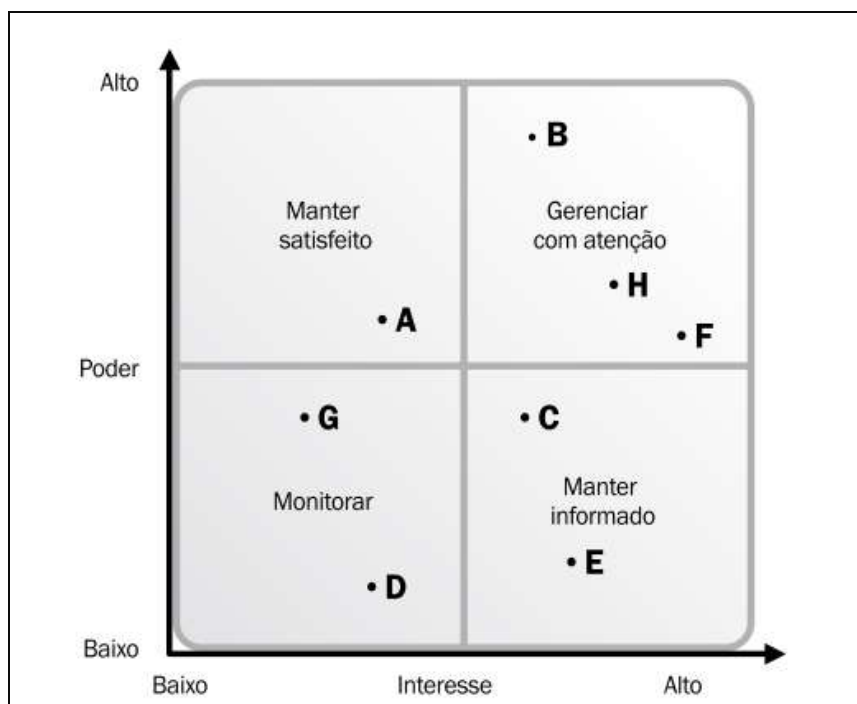


Figura 3. Matriz poder/interesse

Fonte: PMI (2013, p. 397).



Esse modelo agrupa as partes interessadas com base no seu nível de autoridade (“poder”) e seu nível de preocupação (“interesse”) em relação aos resultados do projeto (PMI, 2013). Desse modo, são sugeridas quatro ações em resposta a cada tipo de parte interessada: monitorar, manter satisfeito, manter informado e gerenciar com atenção.

Para os outros três processos, o PMBOK sugere um conjunto de práticas a serem desenvolvidas durante o projeto para promover uma gestão adequada das partes interessadas. Também é observado maior atenção dada ao aspecto “engajamento”, onde são recomendadas práticas de gerenciamento e controle do engajamento.

As pesquisas recentes também têm evidenciado esses avanços. Na pesquisa realizada por Pacagnella Júnior *et al.* (2015), foi mostrado como a equipe do projeto identificou os principais *stakeholders* utilizando a matriz de poder/interesse e formulou estratégias para colaboração e engajamento das partes interessadas durante o ciclo de vida do projeto de implantação do Parque de Inovação e Tecnologia de Ribeirão Preto. Já Missonier e Loufrani-Fedida (2014), investigaram a análise e o engajamento de *stakeholders* relacionado à gestão de projetos baseado na Teoria Ator-Rede (TAR).

Consoante ao verificado por Mok *et al.* (2015), observa-se que esses modelos sofreram uma evolução com o passar do tempo. No modelo inicial proposto por Mitchell *et al.* (1997), só era previsto a identificação de *stakeholders*. Já os processos propostos pelo PMBOK, em 2013, sugerem, além da identificação, a gestão e o controle do engajamento das partes interessadas.

4 Procedimentos adotados

Para concepção deste trabalho, foi utilizado o método de pesquisa bibliográfica, de forma exploratória do tema. Esse método visa dar suporte ao pesquisador a compreender melhor o tema estudado. Também ajuda a estabelecer uma forma de comparar os dados coletados. O conhecimento teórico e filosófico existentes podem ser fonte de inspiração ao pesquisador para fornecer uma orientação no campo e quanto ao material a ser utilizado. A literatura pode ser utilizada para confirmação da descoberta ou mesmo refutada pelo advento das descobertas da pesquisa (Flick, 2009).

Desse modo, para realizar a revisão sistemática na literatura, foram adotadas as oito etapas propostas por Koller *et al.* (2014). Segundo Creswell (2010), não há uma única maneira de condução de uma revisão da literatura, mas muitos acadêmicos procedem de maneira sistemática para captar, avaliar e resumir a literatura. Sendo assim, a Figura 4 descreve as oito etapas e descreve os aspectos definidos para cada uma.

Na primeira etapa foi definida a questão a ser pesquisada, objetivo deste trabalho. Conforme orientado por Koller *et al.* (2014), inicialmente deve-se buscar por revisões já existentes que investiguem o mesmo tema. Entretanto, não foram encontrados registros de pesquisas que associaram diretamente estas duas temáticas (*stakeholders* e métodos qualitativos), proporcionando um aspecto inovador a este trabalho.

A escolha das fontes de dados, segunda etapa, concentrou-se nas principais bases de periódicos nacionais e internacionais nas áreas de administração e gestão de projetos.

Na terceira etapa, foram identificadas as seguintes palavras-chave para pesquisa: “*stakeholders*”, “partes interessadas”, “engajamento” e “*engagement*”. Para otimização dos resultados das buscas foi preciso realizar pesquisas avançadas nas bases online relacionando as palavras-chave com a palavra “projeto” e “project” no resumo do artigo.



Etapas	Descrição
1. Delimitação da questão a ser pesquisada	Quais métodos qualitativos são empregados em pesquisas sobre gestão de <i>stakeholders</i> em projetos?
2. Escolha das fontes de dados	Science Direct, Google Scholar, Spell e Periódicos Capes.
3. Eleição das palavras-chave para busca	“ <i>Stakeholders</i> ”, “partes interessadas”, “engajamento” e “ <i>engagement</i> ”.
4. Busca e armazenamento dos resultados	Pesquisa em bases de dados online.
5. Seleção de artigos pelo resumo, de acordo com critérios de inclusão e exclusão	Crítérios: (i) ter abordado empiricamente o tema <i>stakeholders</i> no contexto da gestão de projetos e (ii) ter utilizado métodos qualitativos.
6. Extração de dados dos artigos selecionados	Elaboração de fichamento dos artigos com auxílio do MS-Office Excel.
7. Avaliação dos artigos	Avaliação e categorização dos artigos com auxílio do MS-Office Excel.
8. Síntese e interpretação dos dados	Discussão dos resultados, utilização de esquemas e figuras.

Figura 4. Etapas para revisão da literatura

Fonte: Elaboração própria a partir de Koller *et al.* (2014).

Em seguida, no quarto passo, foram realizadas buscas nas bases de dados do Google Scholar, no Portal de Periódicos da Capes, na base Spell e no Science Direct (Elsevier). Os resultados das buscas indicaram maior incidência de artigos no Science Direct, tanto em quantidade quanto em relevância, assim como Mok *et al.* (2015) já havia apontado. Portanto, conforme sugerido por Creswell (2010), essa base de dados foi priorizada nas buscas.

Em seguida, na quinta etapa, foram verificadas as principais características de cada artigo a partir da leitura do resumo e da introdução. Nessa etapa de seleção dos artigos foram utilizados dois critérios de inclusão (Koller *et al.*, 2014): (i) ter abordado empiricamente o tema *stakeholders* dentro do contexto da gestão de projetos e (ii) ter utilizado métodos qualitativos nos procedimentos da pesquisa.

Para extração dos dados, sexta etapa, foi realizado um fichamento dos artigos selecionados. Esse fichamento foi realizado com auxílio do MS-Excel onde foi construída uma tabela com a seguinte estrutura: autores, ano da publicação, nome do periódico, tema, título, objetivos, amostra, método utilizado, referencial teórico, resultados, limitações e sugestões. Ressalta-se que nos cinco últimos campos foram colocados os conteúdos de forma resumida e esquemática para identificar as principais contribuições teórica, empírica e metodológica de cada trabalho.

A avaliação dos artigos, sétima etapa, foi realizada a partir da verificação dos aspectos gerais da pesquisa qualitativa apresentados na segunda seção deste trabalho. Também foi analisado o nível de detalhamento e explicação do uso dos métodos, técnicas e abordagens além de aspectos referente à qualidade da pesquisa qualitativa.

Para síntese e apresentação dos dados, última etapa, foi utilizado o Ms-Office Excel para elaboração de figuras e verificação da ocorrência do uso dos métodos nos trabalhos selecionados.

Desse modo, foi possível montar um corpo de trabalhos empíricos para discutir as ideias pretendidas com esta revisão da literatura. Portanto, a próxima seção apresenta e discute os principais aspectos metodológicos encontrados nos artigos.

5 Resultados e discussão

A busca pelos artigos nas bases de dados apontaram que o principal periódico que abarca a grande maioria dos trabalhos é o *International Journal of Project Management* da



Elsevier (www.sciencedirect.com). Também foi observado que a literatura nacional carece de estudos nessa área, com o registro de apenas três trabalhos que abordaram esta temática (Pagnella Junior *et al.*, 2015; Duarte *et al.*, 2013; Lopes & Mañas, 2013).

Dessa maneira, após a busca e análise dos artigos, os resultados foram organizados na Figura 5. Os trabalhos foram classificados de acordo com três aspectos da pesquisa qualitativa: abordagem utilizada, tipo de coleta dos dados e tipos de análise dos dados. Considerando esses parâmetros, os trabalhos foram classificados de acordo com a aplicação dos métodos, sendo esse o motivo de constar na Figura 5 apenas os aspectos da pesquisa qualitativa que obtiveram no mínimo uma ocorrência.

Métodos Qualitativos		Autores
1. Abordagem	Teoria Fundamentada	Purvis <i>et al.</i> (2015)
	Estudo de caso	Rigo & Oliveira (2008) Duarte, Biancolino & Kniess (2013) Fageha & Aibinu (2013) Missonier & Loufrani-Fedida (2014) Yang (2014) Pacagnella Júnior <i>et al.</i> (2015) Herazo & Lizarralde (2016) Van Offenbeek & Vos (2016)
2. Coleta dos dados	Entrevistas	Olander & Landin (2005) Rigo & Oliveira (2008) Ogunlana (2010) Aaltonen (2011) Duarte, Biancolino & Kniess (2013) Lopes & Mañas (2013) Missonier & Loufrani-Fedida (2014) Pacagnella Júnior <i>et al.</i> (2015) Purvis <i>et al.</i> (2015) Herazo & Lizarralde (2016) Van Offenbeek & Vos (2016)
	Grupos Focais (<i>Focus Group</i>)	Reed <i>et al.</i> (2009) Lawson & Kearns (2010) Larson, Measham & Williams (2010)
	Bola de neve	Reed <i>et al.</i> (2009) Prell, Hubacek & Reed (2010)
3. Análise dos dados	Análise de conteúdo	Aaltonen & Kujala (2010) Lopes & Mañas (2013) Missonier & Loufrani-Fedida (2014) Herazo & Lizarralde (2016) Van Offenbeek & Vos (2016)
	Descrição de trechos das entrevistas	Aaltonen (2011) Duarte, Biancolino & Kniess (2013) Missonier & Loufrani-Fedida (2014)

Figura 5. Mapeamento dos trabalhos

Fonte: o autor.

Quanto às abordagens utilizadas, foi verificada apenas a incidência de duas: estudo de caso e teoria fundamentada. Entretanto, o estudo de caso obteve uma incidência maior. Mas, cabe questionar se esses estudos de caso “de fato” caracterizam-se como tal, pois, segundo Yin (2015), a maioria dos trabalhos que são enquadrados como estudos de caso não passam de estudos qualitativos básicos pela falta de conhecimento sobre essa abordagem. Nesse aspecto, destaca-se a pesquisa de Purvis *et al.* (2015) que utilizou a Teoria Fundamentada



para explicar “se” e “em que medida” as partes interessadas participam na implementação de sistemas de gerenciamento de projetos.

Em relação aos métodos de coleta dos dados, foram observados a ocorrência de três técnicas: entrevistas, grupos focais e o método da bola de neve. Observa-se que as entrevistas são utilizadas com mais frequência nos trabalhos. No entanto, a maioria dos estudos não explicaram como foram realizadas nem o tipo de entrevista utilizada, considerando os vários formatos de entrevistas apresentadas por Flick (2009). Também foi utilizado o método de grupo focal e a estratégia de bola de neve.

Quanto aos métodos de análise, foram observados a utilização da análise de conteúdo e da transcrição de trechos das entrevistas para fornecer suporte as análises realizadas. Destaca-se o trabalho de Van Offenbeek e Vos (2016) que explicaram o processo de codificação e categorização dos dados. Nesse trabalho também foi observado o processo circular de pesquisa (circularidade) onde foi feita uma validação dos resultados com os respondentes após as análises. Seguindo essa mesma lógica, Herazo e Lizarralde (2016) também explicaram todos os procedimentos da pesquisa e como foram realizadas as análises dos documentos e das entrevistas. Na pesquisa de Missonier e Loufrani-Fedida (2014), também é detalhado o processo de codificação dos dados com o auxílio do software Atlas.ti e como essa análise contribuiu para alcançar os objetivos do trabalho. Nessa mesma perspectiva, Lopes e Mañas (2013) também detalharam o processo da pesquisa e ressaltaram o uso do software NVivo para codificação e categorização dos dados.

Aspectos de validade e qualidade da pesquisa qualitativa também foram observados. A triangulação de métodos foi utilizada nas pesquisas de Herazo e Lizarralde (2016), Van Offenbeek e Vos (2016), Purvis *et al.* (2015), Missonier e Loufrani-Fedida (2014), Lopes e Mañas (2013). Tal característica de qualidade da pesquisa qualitativa foi considerada e enfatizada nesses trabalhos. Herazo e Lizarralde (2016) associaram entrevistas com grupos de *stakeholders*, análise documental e entrevistas com especialistas para construir o *corpus* da pesquisa. Van Offenbeek e Vos (2016) utilizaram métodos mistos com o uso de *survey* associado a entrevistas além de validação em grupo após as análises. Purvis *et al.* (2015) utilizaram entrevistas estruturadas e semiestruturadas, revisão de documentos e observações diretas. Já Missonier e Loufrani-Fedida coletaram dados a partir de observações, entrevistas, arquivos de dados e e-mails.

Outros aspectos também foram verificados nos artigos analisados. Nos trabalhos de Olander e Landin (2005), Reed *et al.* (2009), Pagnella Junior *et al.* (2015) foi utilizada a matriz poder/interesse para classificação dos *stakeholders*. Já Rigo e Oliveira (2008) utilizaram o modelo de Mitchell *et al.* (1997) para identificação da tipologia dos *stakeholders*.

A Figura 6 sintetiza, em forma de gráfico, a relação percentual dos trabalhos encontrados. Desse modo, observa-se que dentre os aspectos da pesquisa qualitativa analisados houve predominância do uso de estudos de caso quanto à abordagem, de entrevistas para a coleta dos dados e da análise de conteúdo para as análises.

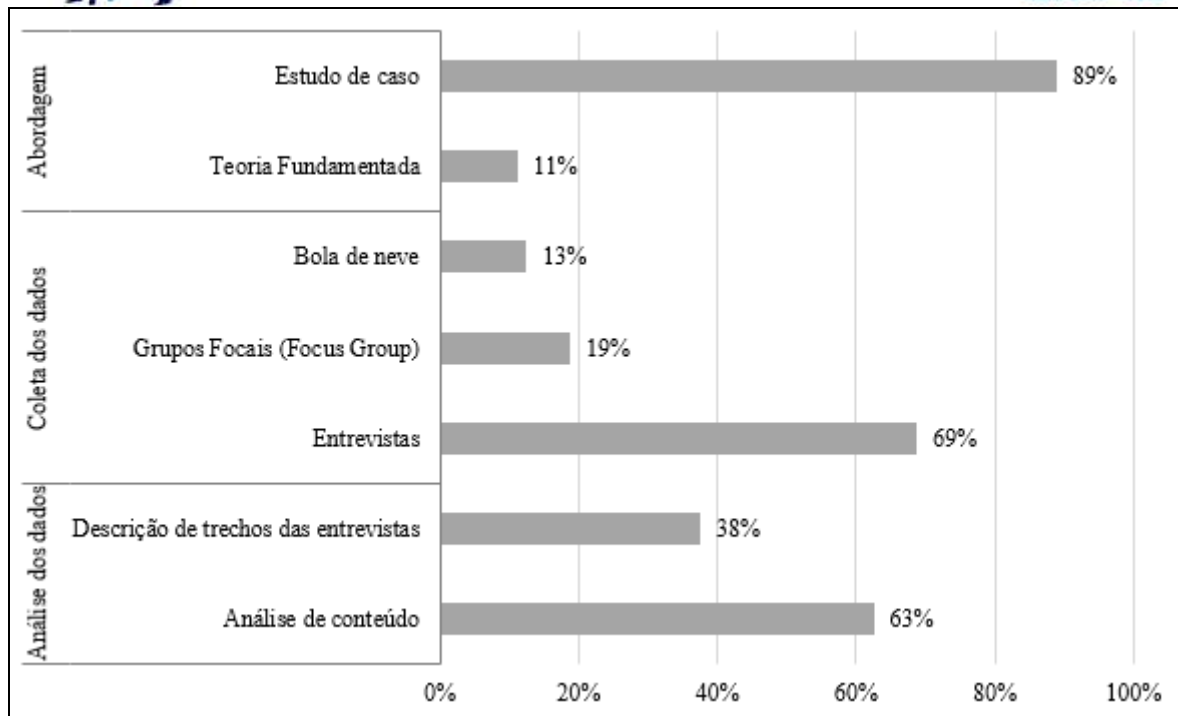


Figura 6. Gráfico de análise das frequências

Fonte: o autor.

De forma geral, a maioria dos trabalhos analisados não explicaram claramente os critérios que levaram a utilização da abordagem ou do método escolhido. Além disso, observou-se carência de explicação, mesmo que objetiva, do processo de coleta e análise dos dados. Entretanto, a literatura pesquisada, como em Herazo e Lizarralde (2016), Van Offenbeek e Vos (2016), Pacagnella Júnior *et al.* (2015), Purvis *et al.* (2015) e Missonier e Loufrani-Fedida (2014), apontam a utilização de métodos qualitativos como uma estratégia adequada para identificação, análise da gestão e engajamento das partes interessadas.

6 Considerações finais

A gestão das partes interessadas tornou-se um fator crítico de sucesso para o sucesso dos projetos. De acordo com a literatura pesquisada, os modelos e os estudos desenvolvidos têm mostrado avanços significativos com e aberto novos direcionamentos de pesquisa dentro dessa temática, como a gestão do engajamento dos *stakeholders*, já abordada em alguns trabalhos e sugerida na quinta edição do PMBOK.

Quanto aos procedimentos adotados, as etapas propostas por Koller *et al.* (2014) mostraram-se adequadas e promoveram eficiência nas buscas realizadas nas bases de dados. Essa estratégia sistematizada de revisão da literatura permitiu que o objetivo do trabalho fosse alcançado e permitiu encontrar os trabalhos mais relevantes e mais recentes nesse campo. Destaca-se ainda que este trabalho não buscou fazer um estudo bibliométrico ou uma revisão exaustiva da literatura, o foco de análise restringiu-se a discussão da aplicação de métodos qualitativos.

Dessa maneira, foi possível alcançar o objetivo proposto e discutir os principais métodos de pesquisa qualitativa aplicados em trabalhos que tratam desse tema. Destaca-se a utilização do estudo de caso como abordagem de pesquisa e da entrevista como técnica de coleta de dados. Porém, cabe destacar que os trabalhos mostraram deficiências na explicação e detalhamento dos métodos empregados para coleta e análise dos dados.



Como limitações deste trabalho, tem-se a discussão apenas da utilização dos métodos da pesquisa qualitativa nos trabalhos encontrados. Portanto, sugere-se que em trabalhos futuros sejam realizados estudos que verifiquem a eficiência da aplicação dos métodos qualitativos considerando as estratégias de pesquisa e métodos adotados.

Referências

Aaltonen, K. (2011). Project stakeholder analysis as an environmental interpretation process. *International Journal of Project Management*, 29(2), 165-183.

Aaltonen, K., & Kujala, J. (2010). A project lifecycle perspective on stakeholder influence strategies in global projects. *Scandinavian Journal of Management*, 26(4), 381-397.

Ackermann, F., & Eden, C. (2011). Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. *Long Range Planning*, 44(3), 179-196.

Angrosino, M. (2009). *Etnografia e observação participante*; tradução. José Fonseca - Porto Alegre: Artmed.

Beringer, C., Jonas, D., & Kock, A. (2013). Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success. *International Journal of Project Management*, 31(6), 830-846.

Creswell, J. W. (2014). *Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: Escolhendo entre Cinco Abordagens*. Penso Editora.

Creswell, J. W. (2010). *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto*. Penso Editora.

Davis, K. (2014). Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 189-201.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. In: *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Artmed.

Duarte, C. C. M., Biancolino, C. A., & Kniess, C. T. (2013). Análise da gestão de stakeholders aplicada ao gerenciamento de projetos de Tecnologia da Informação. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 12(3), 264-272.

Fageha, M. K., & Aibinu, A. A. (2013). Managing project scope definition to improve stakeholders' participation and enhance project outcome. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 74, 154-164.

Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed.

Godoy, A. S. (1995). A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. *Revista de Administração de Empresas*, 35(4), 65-71.



Heravi, A., Coffey, V., & Trigunarsyah, B. (2015). Evaluating the level of stakeholder involvement during the project planning processes of building projects. *International Journal of Project Management*, 33(5), 985-997.

Herazo, B., & Lizarralde, G. (2016). Understanding stakeholders' approaches to sustainability in building projects. *Sustainable Cities and Society*, 26, 240-254.

Johansen, A., Eik-Andresen, P., & Ekambaram, A. (2014). Stakeholder Benefit Assessment – Project Success through Management of Stakeholders. Selected Papers from the 27th IPMA (International Project Management Association), World Congress, Dubrovnik, Croatia, 2013, 119, 581–590.

Koller, S. H., Paula Couto, M. C. P., & Von Hohendorff, J. (2014). *Manual de produção científica*. Penso Editora.

Kwak, Y. H., & Anbari, F. T. (2009). Analyzing project management research: Perspectives from top management journals. *International Journal of Project Management*, 27(5), 435-446.

Kerzner, H. (2013) *Project Management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Larson, S., Measham, T. G., & Williams, L. J. (2010). Remotely engaged? Towards a framework for monitoring the success of stakeholder engagement in remote regions. *J. Environ. Plann. Manage.* 53 (7), 827 – 845.

Lawson, L., & Kearns, A. (2010). 'Community empowerment' in the context of the Glasgow housing stock transfer. *Urban Stud.* 47 (7), 1459 – 1478.

Lopes, L., & Mañas, A. V. (2013). Atrasos em projetos de TI causados por falhas na gestão dos stakeholders. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 5(2), 155-155.

Mazur, A. K., & Pisarski, A. (2015). Major project managers' internal and external stakeholder relationships: The development and validation of measurement scales. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1680-1691.

Mazur, A., Pisarski, A., Chang, A., & Ashkanasy, N. M. (2014). Rating defence major project success: The role of personal attributes and stakeholder relationships. *International Journal of Project Management*, 32(6), 944-957.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.

Missonier, S., & Loufrani-Fedida, S. (2014). Stakeholder analysis and engagement in projects: From stakeholder relational perspective to stakeholder relational ontology. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1108–1122.



- Mok, K. Y., Shen, G. Q., & Yang, J. (2015). Stakeholder management studies in mega construction projects: A review and future directions. *International Journal of Project Management*, 33(2), 446-457.
- Noro, G. B. (2012). A gestão de stakeholders em gestão de projetos. *Revista de Gestão e Projetos-GeP*, 3(1), 127-158.
- Ogunlana, S. O. (2010). Beyond the 'iron triangle': Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects. *International Journal of Project Management*, 28(3), 228-236.
- Olander, S., & Landin, A. (2005). Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. *International Journal of Project Management*, 23(1), 321-328.
- Pacagnella Júnior, A. C., Porto, G. S., Pacífico, O., & Salgado Júnior, A. P. (2015). Project Stakeholder Management: A Case Study of a Brazilian Science Park. *Journal of Technology Management & Innovation*. 10(2), 39-49.
- Paiva Júnior, F. G., Souza, A. L. M., & Mello, S. C. B. (2011). Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em Administração. *Revista de Ciências da Administração*, 13(31), 190.
- Prell, C., Hubacek, K., Reed, M. (2009). Stakeholder analysis and social network analysis in natural resource management. *Soc. Nat. Res.* 22 (6), 501 – 518.
- Project Management Institute. (2013). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)*. 5. ed., Project Management Institute: Newton Square, PN.
- Purvis, R. L., Zagenczyk, T. J., & McCray, G. E. (2015). What's in it for me? Using expectancy theory and climate to explain stakeholder participation, its direction and intensity. *International Journal of Project Management*, 33(1), 3–14.
- Reed, M.S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., Prell, C., Quinn, C.H., & Stringer, L.C. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *J. Environ. Manage.* 90, 1933 – 1949.
- Rigo, A. S., & Oliveira, R. R. (2008). Capital social e a análise dos interessados no desenvolvimento local: o caso do projeto URBE do SEBRAE. *Revista Eletrônica de Administração*, 14(2), 441-471.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2013). *Metodologia da pesquisa*. Penso Editora.
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. T. (2015). Análise de conteúdo: Exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualitas Revista Eletrônica*, 16(1).
- Tang, L., & Shen, Q. (2013). Factors affecting effectiveness and efficiency of analyzing stakeholders' needs at the briefing stage of public private partnership projects. *International Journal of Project Management*, 31(4), 513-521.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Van Offenbeek, M. A., & Vos, J. F. (2016). An integrative framework for managing project issues across stakeholder groups. *International Journal of Project Management*, 34(1), 44-57.

Veras, M. (2014). *Gerenciamento de Projetos: Project Model Canvas (PMC)*. Rio de Janeiro: Brasport.

Yang, R. J. (2014). An investigation of stakeholder analysis in urban development projects: Empirical or rationalistic perspectives. *International Journal of Project Management*, 32(5), 838-849.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5.ed. Porto Alegre: Bookman.

Wang, X., & Huang, J. (2006). The relationships between key stakeholders' project performance and project success: Perceptions of Chinese construction supervising engineers. *International Journal of Project Management*, 24(3), 253-260.

Winter, M., Smith, C., Morris, P., & Cicmil, S. (2006). Directions for future research in project management: the main findings of a UK government-funded research network. *International Journal of Project Management*. 24, 638 – 649.