



V SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Gerenciamento de Stakeholders em Projetos: Um Estudo em uma Empresa de Servicos

PATRICIA FONSECA

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

fonseca-patricia@hotmail.com

JENIFFER DE NADAE

USP - Universidade de São Paulo

jnadae@gmail.com

JOÃO WALTER SAUNDERS PACHECO DO VALE

USP - Universidade de São Paulo

waltrk@gmail.com

MARLY MONTEIRO DE CARVALHO

USP - Universidade de São Paulo

marlymc@usp.br



GERENCIAMENTO DE STAKEHOLDERS EM PROJETOS: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS

Resumo

Este trabalho tem como objetivo investigar o gerenciamento de *stakeholders* em gestão de projetos, com o intuito de expor as práticas adotadas acerca do tema e indicar como o conhecimento de cada *stakeholder* pode gerar melhorias para os projetos da organização. Assim, a finalidade do estudo é compreender como uma empresa de serviços de grande porte está gerenciando os seus *stakeholders* durante a execução de seus projetos. Foi escolhido como método de pesquisa o estudo de caso e a técnica utilizada para a coleta de dados foi através da realização de entrevistas, feitas com três colaboradores que atuam em diferentes cargos e exercem diferentes atividades nos projetos desta empresa. A análise dos resultados obtidos possibilitou concluir que os *stakeholders* devem ser gerenciados durante todo o ciclo de vida do projeto, tendo em vista que exercem grande impacto nesta esfera. Além disso, identificou-se que não há um procedimento formal para o gerenciamento de *stakeholders*, embora haja alguns processos estabelecidos na empresa que auxiliam neste processo, especialmente com relação aos clientes. O estudo visa contribuir com a organização demonstrando as lacunas existentes no gerenciamento de *stakeholders*, além de expor teorias que podem ser utilizadas na empresa para auxiliar na criação de uma estrutura formal para gerir *stakeholders*, na condução dos projetos.

Palavras-chave: Gestão de projetos; Gerenciamento de *Stakeholders*; Empresa de serviços.

Abstract

This study has the objective to investigate the stakeholder management in project management, with the main goal to expose the practices adopted about the subject and to indicate how each stakeholder's knowledge can provide improvements for the organization's projects. This way, the main purpose of the study is to understand how a large company that provides services is managing its stakeholders during the execution of its projects. It was chosen as a research method the case study and the technique used for the data collection was through interviews taken with three employees working in different positions and who perform different tasks on the projects of this company. The results showed that the stakeholders should be managed during the project life cycle, since have great impact in this sphere. In addition, it was identified that there is no formal procedure for managing stakeholders, although there are some processes established in the company that support in this process, especially to customers. The study aims to contribute with organization by showing the gaps in stakeholder management, besides to expose theories that can be used in the company to help create a formal structure to manage stakeholders in the conduct of projects.

Keywords: *Project Management, Stakeholder management, Service company*



1 Introdução

Segundo Carvalho e Rabechini Jr. (2011) as empresas vêm sofrendo um processo de modificação, estruturando-se para fornecer soluções rápidas aos problemas do ambiente de negócios, especialmente em assuntos voltados ao posicionamento de mercado e competição. Essas soluções são um esforço conjunto de ações que demonstram a habilidade da empresa em responder prontamente, considerando as limitações de tempo, custo e outros fatores. Para isso, é essencial adquirir modelos e instrumentos de gerenciamento de projetos visto que as organizações têm demonstrado um crescente interesse.

Para sustentar o crescimento e garantir a sobrevivência das organizações em um ambiente com constante mudança, o gerenciamento de projetos tem sido utilizado como um instrumento essencial dentro das empresas, em virtude da sua grande utilidade em aprimorar a distribuição de recursos e direcionar os esforços (NORO, 2012).

As características e circunstâncias do projeto são fatores que podem influenciar no gerenciamento, já que estão relacionados entre si de tal modo que se algum fator modificar o outro poderá ser impactado. Sendo assim, a equipe de projeto deve ser hábil em compreender a situação, balancear as demandas e estabelecer uma comunicação eficiente com os *stakeholders* com o intuito de entregar um projeto bem executado (PMI, 2013).

De acordo com o PMI (2013), o *stakeholder* pode ser uma pessoa, equipe ou empresa que pode impactar e ser impactada por uma decisão, tarefa ou término de um projeto. As partes interessadas englobam todos os membros da equipe do projeto, da mesma forma que todas as entidades interessadas internas ou externas à empresa.

Uma das importantes atribuições do gerente de projetos é gerenciar as expectativas dos *stakeholders*, o que não é uma tarefa fácil, tendo em vista que eles têm propósitos distintos ou até mesmo conflitantes. Deste modo, parte da responsabilidade do gerente de projeto é equilibrar os interesses e assegurar que haja interação entre a equipe de projeto e os *stakeholders* (PMI, 2013).

Na visão de Carvalho e Rabechini Jr. (2011), algumas vezes o gerente pode se deparar com discordâncias entre os *stakeholders*, que podem ser por diversas causas, desde objetivos divergentes e até falta de confiança, o que pode impactar negativamente o projeto. Desta forma, é preciso realizar uma análise crítica das partes interessadas para determinar formas de comunicação apropriadas para cada grupo de *stakeholders*.

Esta pesquisa tem por objetivo investigar o gerenciamento de *stakeholders* em gestão de projetos, com o intuito de expor as práticas adotadas acerca do tema e indicar como o conhecimento de cada *stakeholder* pode gerar melhorias para os projetos da organização. Assim, a finalidade da aplicação do estudo de caso em uma empresa de serviços é verificar de que modo este conceito é aplicado, isto é, compreender como uma empresa de serviços de grande porte está gerenciando os seus *stakeholders* durante a execução de seus projetos.

Para a consecução do proposto este trabalho está dividido em 5 capítulos. No capítulo 1 é apresentada a introdução, a revisão de literatura sobre o tema é apresentada no capítulo 2. O método de pesquisa é apresentado no capítulo 3 e os resultados, obtidos no capítulo 4. A conclusão da pesquisa é apresentada no capítulo 5.

2 Referencial Teórico

2.1 A gestão de *Stakeholders*

Conforme o PMI (2013), os gerentes de projetos competentes devem contar com uma combinação harmoniosa de habilidades para auxiliá-los a ponderar situações e relacionar-se



de maneira apropriada. Além disso, executam o trabalho por meio da equipe de projeto e outros *stakeholders*. Na linguagem de projetos, este termo é utilizado para se referir a pessoas ou grupos que possuem interesses ligados ou são impactados positiva ou negativamente por um projeto (DINSMORE; NETO, 2005). Os diferentes *stakeholders* podem ter expectativas divergentes que podem gerar conflitos na esfera do projeto e também podem exercer impacto sobre ele, suas entregas e sobre a equipe. Sendo assim, o gerente de projetos deve administrar os *stakeholders* para alcançar um resultado bem sucedido (PMI, 2013).

De acordo com Freeman (1984), a palavra *stakeholder* apareceu pela primeira vez na literatura em um memorando interno do *Stanford Research Institute*, em 1963 e foi conceituada como “aqueles grupos sem o suporte dos quais a organização deixaria de existir” (FREEMAN, 1984, p.31). O autor define o termo como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da organização” (FREEMAN, 1984, p.46).

Para Turner (2009, p.77) um *stakeholder* pode ser definido como “qualquer pessoa que tenha algum tipo de interesse no projeto, no trabalho, nas saídas, nos resultados ou objetivos finais”. Na concepção de Clarkson (1995, p.106), “*stakeholders* são pessoas ou grupos que possuem, ou reivindicam, propriedades, direitos, ou interesses em uma companhia, no passado, presente ou futuro”. Já para Bourne (2005), os *stakeholders* podem ser definidos como indivíduos ou grupos que possuem algum tipo de direito no projeto, podem contribuir com conhecimento ou suporte, ou podem afetar e serem afetados pelo projeto.

No meio empresarial a teoria dos *stakeholders* tem sido utilizada para auxiliar nas ações dos gestores embora alguns aspectos da teoria, propostos nas últimas décadas, necessitem de aprofundamento. Após o surgimento da teoria e com o passar do tempo, os *stakeholders* passaram a ocupar uma posição mais relevante nas atividades organizacionais (MAINARDES et al., 1991).

Um levantamento de Boaventura (2012), feito no Brasil, em congressos realizados pela ANPAD (Associação Nacional de pós-graduação e pesquisa em administração) aponta que desde 2000 foram encontrados 43 artigos em que a palavra *stakeholder* está presente no título. De 2008 a 2011 é possível verificar que o tema tem crescido já que foram realizados 34 artigos, mostrando a relevância do assunto nos últimos anos.

Uma preocupação que aparece no ambiente da gestão de projetos é a identificação dos *stakeholders*, onde existe um ponto crítico em compreender as partes que intervêm diretamente no sucesso do projeto (TEIXEIRA, 2010). A identificação dos *stakeholders* e o entendimento de seu grau de influência, necessidades e o equilíbrio de suas exigências são essenciais para um projeto bem sucedido e este processo de identificação é constante em todo o ciclo de vida do projeto (PMI, 2013). Além disso, identificar e envolver abertamente os *stakeholders* no gerenciamento da comunicação do projeto pode auxiliar a lidar com expectativas distintas e mitigá-las (CARVALHO; RABECHINI JR., 2011).

Segundo Teixeira (2010) a partir da identificação, diversas análises adicionais procuram mensurar o envolvimento e priorizar os *stakeholders*, bem como determinar o modelo de gestão que deve transportar as informações a estes ao decorrer do projeto. Esta abordagem é imprescindível, pois só deste modo é possível manter do começo ao fim os *stakeholders* internos cientes dos objetivos esperados e monitorar possíveis mudanças nos externos, reduzindo os riscos de insucesso (TEIXEIRA, 2010).

Segundo a perspectiva de Freeman (1984) o mapa voltado para *stakeholders* em uma companhia de grande porte pode ser utilizado como ponto de partida para qualquer questão de importância da empresa. Observe na Figura 1 como este mapa é estruturado.

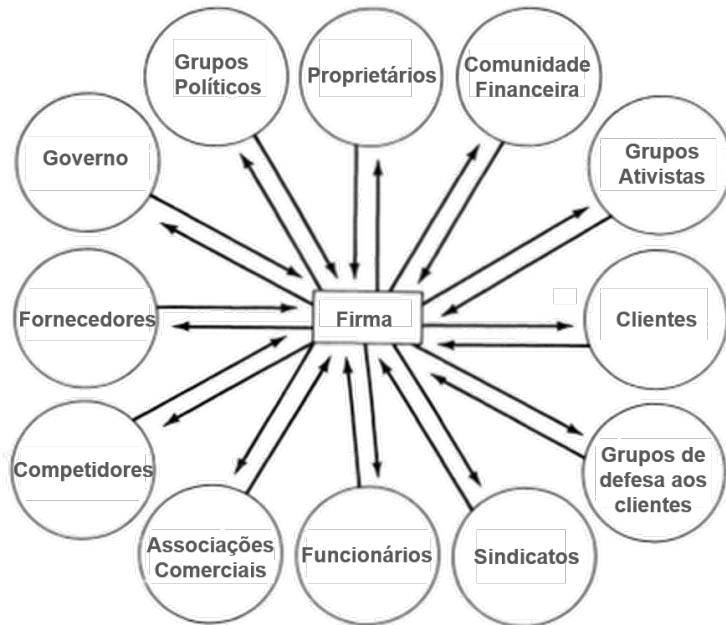


Figura 1- Mapa de *stakeholders* de uma organização de grande porte.
Fonte: Adaptado de Freeman (1984, p. 55).

De acordo com Hourneaux Junior et al. (2014), detalhando as ideias de Freeman (1984) e outros autores, a partir do julgamento sobre a definição do termo *stakeholder*, Mitchell, Agle e Wood (1997) desenvolveram um modelo que classificam os *stakeholders* em três categorias com base em seus atributos, sendo eles: poder, legitimidade e urgência. O poder é definido como aquilo que pode impor sua vontade no relacionamento e pode ser exercido de modo coercitivo (com base em recursos físicos de força, violência), utilitário (baseado em recursos materiais e financeiros) e regulatório (com base em recursos simbólicos). A legitimidade é caracterizada pela percepção aceita de que as ações de uma entidade são adequadas dentro de um ambiente de normas, valores e crenças. E por fim, a urgência que pode ser considerada como o grau em que as reivindicações dos *stakeholders* exigem atenção imediata (MITCHELL et al., 1997).

Com base nesses atributos (poder, legitimidade e urgência), os autores criaram três classes abrangentes de *stakeholders*: os latentes, expectantes e definitivos. Estas classes são caracterizadas por possuírem um, dois ou três atributos associados respectivamente. No caso de nenhum dos atributos estarem presentes, será considerado como um não *stakeholder*. A combinação dos três atributos possibilita oito possíveis grupos e a composição de três atributos em conjunto define a relevância do *stakeholder* (HOURNEAUX JUNIOR et al., 2014).

Segundo Mitchell, Agle e Wood (1997), os *stakeholders* latentes possuem um dos atributos e englobam as seguintes categorias: inativos (aqueles que apresentam o atributo do poder), discricionários (aqueles que apresentam o atributo legitimidade) e os demandantes (aqueles que apresentam o atributo urgência). Já os expectantes detêm dois dos três atributos e contam com as categorias: dominante (que detêm os atributos poder e legitimidade), dependentes (que detêm os atributos legitimidade e urgência) e perigosos (que detêm os atributos poder e urgência). Os *stakeholders* definitivos são aqueles que possuem os três atributos, isto é, poder, legitimidade e urgência. Por fim, aqueles que não dispõem de nenhum dos atributos não é considerado *stakeholder*. Veja na Figura 2 abaixo o diagrama proposto pelos autores.

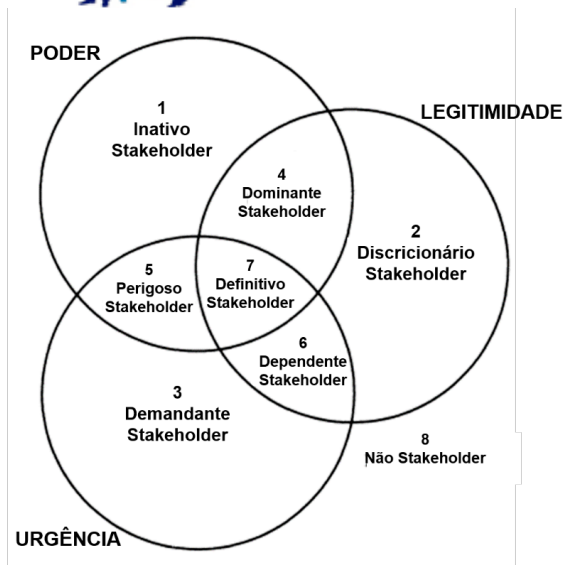


Figura 2- Tipologia dos *stakeholders*: um dois ou três atributos presentes.

Fonte: Adaptado de Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 874).

Donaldson e Preston (1995) apontam que o conhecimento acerca dos *stakeholders* tem sido utilizado de inúmeros modos e envolvendo diferentes metodologias. Desta forma, os autores levantaram os estudos passados e categorizaram em três teorias a maneira como o tema tem sido tratado. O enfoque descritivo/ empírico é usado para descrever e elucidar as características corporativas e compreender suas relações no ambiente, a instrumental é utilizada para relacionar a gestão dos *stakeholders* com os objetivos tradicionais da empresa e a teoria normativa usada para interpretar o papel da empresa baseado em orientações morais e filosóficas.

Para Friedman e Miles (2006), diferentes fontes literárias adotam definições diferentes sobre o termo *stakeholders*, o que tem dificultado a pesquisa interdisciplinar e o debate. Isto pode ser considerado como um aspecto negativo para a elaboração do discurso. Alguns grupos de escritores se agruparam em torno de construções sociais da realidade, o que conduz outros escritores a não terem consciência das questões teóricas relevantes estudadas em outras literaturas.

Para Savage et al. (1991) os *stakeholders* são classificados com base em duas avaliações críticas: o seu potencial para ameaçar ou para cooperar com a organização. O potencial para ameaçar é também misturado pelas oportunidades e vontade de agir e é neste ponto que as ações da empresa aos *stakeholders* são relevantes. Já o potencial para cooperar com a organização costuma ser ignorado tendo em vista a relevância dada aos potenciais ameaçadores.

Clarkson (1995) assume que há dois tipos de *stakeholders* que, em função de seus interesses semelhantes, podem ser enquadrados no mesmo grupo. O primeiro tipo são os *stakeholders* primários, um grupo que sem sua participação contínua impõe riscos à sobrevivência da empresa, como por exemplo: acionistas, investidores, funcionários, clientes, fornecedores e governo. O segundo tipo são os *stakeholders* secundários, grupo que influencia ou impacta, ou é influenciado e impactado pela empresa, mas que não atua em transações com a companhia e não é imprescindível para sua sobrevivência como, por exemplo, a mídia que pode influenciar a opinião do público contra ou a favor da empresa (CLARKSON, 1995).

O estudo de Jawahar e McLaughlin (2001) aponta nove *stakeholders* que devem ser considerados estrategicamente. São eles: credores, funcionários, fornecedores e associações comerciais, acionistas, clientes, governos, comunidades e grupos ambientais. De acordo com



o estudo de Buyesse e Verbeke (2003), os *stakeholders* são classificados em quatorze categorias as quais são considerados: clientes locais, clientes internacionais, fornecedores internacionais, fornecedores locais, empregados, acionistas, instituições financeiras, concorrentes internacionais, concorrentes locais, signatários internacionais, mídia, ONGs, governo nacional (e regional) e órgãos públicos locais.

Conforme o PMI (2013), os *stakeholders* do projeto estão divididos em sete categorias, as quais compreendem o patrocinador que, podendo ser externo ou interno à empresa do gerente de projetos, é o indivíduo ou equipe que oferece recursos e apoio ao projeto e o estimula do início ao fim. Os clientes e usuários formam outra categoria, na qual os clientes são definidos como as pessoas ou empresas que irão autorizar e administrar o produto, serviço ou resultado do projeto e os usuários são aqueles que de fato os utilizarão, podendo ser internos ou externos à empresa e existir em variados níveis. Os vendedores são compostos pelas organizações externas, que estão submetidas a um contrato de fornecimento. Os parceiros de negócios são as empresas externas que possuem uma relação estreita com a empresa. Os grupos organizacionais são os *stakeholders* internos impactados pelas tarefas da equipe do projeto. Os gerentes funcionais são os indivíduos chave que exercem uma função gerencial administrativa ou funcional do negócio e por fim, as outras partes interessadas se configuram como o restante que pode ter algum tipo de interesse no projeto (PMI, 2013).

Um estudo realizado por Yang et al (2009) indicou 15 fatores importantes para o gerenciamento dos *stakeholders* e que contribuem para o sucesso na gestão de projetos. Estes fatores são: responsabilidade social, nas perspectivas econômica, legal, ambiental e ética; definição dos objetivos do projeto em diferentes fases e compreensão das tarefas em cada estágio do ciclo de vida, incluindo custos, cronograma, orçamento; identificação dos *stakeholders*, que deve ser feita antes de classificar e gerenciar; compreender os interesses dos *stakeholders*; explorar as necessidades e limitações dos *stakeholders*; avaliar o comportamento dos *stakeholders*, isto é, sua capacidade de ameaçar ou cooperar com a equipe de projeto; prever a influência dos *stakeholders*; avaliar os atributos dos *stakeholders*, sendo eles poder, urgência e legitimidade; analisar os conflitos e alianças entre os *stakeholders*; solucionar conflitos; promover um bom relacionamento entre o projeto e os *stakeholders*; formular estratégias de gestão adequadas; prever a reação dos *stakeholders*; analisar as mudanças dos *stakeholders* e assegurar uma comunicação eficaz (YANG et al., 2009).

De acordo com o PMI (2013) existem quatro processos para o gerenciamento dos *stakeholders*. O primeiro deles é identificar os *stakeholders*, isto é, identificar pessoas, grupos ou empresas que podem exercer influência ou serem influenciados pelos resultados dos projetos e registrar informações acerca de seus interesses. Posteriormente, o processo de planejar o gerenciamento dos *stakeholders* que consiste em criar estratégias de gerenciamento para aproximar os *stakeholders* durante todas as fases do projeto. O terceiro processo é o de gerenciar o engajamento dos *stakeholders*, ou seja, estabelecer um relacionamento com os *stakeholders* para satisfazer suas necessidades e promover o seu engajamento. Por fim controlar o engajamento dos *stakeholders*, um processo de monitorar os engajamentos e adaptar as estratégias desenvolvidas para promover o relacionamento.

Desta forma, é possível compreender que todos os projetos possuem *stakeholders*, que são afetados ou podem afetar de modo positivo ou negativo o decorrer do projeto, levando em conta que alguns deles podem ter influência significativa ou mais limitada nos resultados esperados. Sendo assim, a habilidade do gerente de projetos, em administrar de maneira apropriada os *stakeholders*, pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso do projeto (PMI, 2013).

3 Metodologia



Esta pesquisa tem por objetivo investigar as práticas de gerenciamento de *stakeholders* e verificar como este conceito é aplicado em uma empresa de serviços durante a gestão de seus projetos.

De acordo com Malhotra (2012), para este estudo adotou-se a pesquisa exploratória, que auxilia nas situações em que é preciso estabelecer o problema com mais exatidão, reconhecer modelos de ação ou conseguir mais dados antes de definir uma abordagem. Além disso, é utilizada quando se tem uma amostra pequena e seus dados são de natureza qualitativa. A pesquisa qualitativa é uma metodologia pertinente utilizada na pesquisa exploratória e propicia melhor entendimento acerca do problema estudado.

Segundo Ventura (2007), o estudo de caso possui variadas aplicações e possibilita que uma dimensão do problema seja estudada a fundo durante um período delimitado. É útil para averiguar fenômenos quando existem diversos elementos e interações que podem ser observadas prontamente. De acordo com Voss, Tsikriktsis e Frohlic (2002), o estudo de caso enriquece não apenas a teoria como também os próprios pesquisadores.

Desta forma, a abordagem utilizada é o método de estudo de caso, visto que o tema de pesquisa busca explicar uma circunstância, além de permitir uma descrição abrangente do fenômeno social estudado. O estudo de caso explora um fenômeno contemporâneo em sua conjuntura real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e a conjuntura não estão facilmente visíveis (YIN, 2015).

Ao escolher o estudo de caso é preciso estar aberto as novidades e atento aos novos elementos durante toda a pesquisa. Devido à complexa realidade, podem surgir diferentes cenários em uma determinada situação e é importante abordá-los (GODOY, 1995).

Conforme Miguel (2007) é preciso estabelecer a técnica para coleta e análise de dados após a escolha do caso. Geralmente utilizam-se entrevistas, análise de documentos, observações diretas e, de modo específico, *surveys*.

De acordo com Gil (2002), quando a entrevista é conduzida através dos temas de interesse do entrevistador, no decorrer de seu curso, pode ser considerada parcialmente estruturada. Deste modo, os dados serão obtidos através de entrevistas parcialmente estruturadas que serão confrontadas com as práticas referidas na teoria acerca da gestão dos *stakeholders*. O roteiro de entrevistas elaborado foi validado por uma profissional da área de gestão de projetos.

A organização estudada é uma multinacional, na qual uma de suas vertentes é a prestação de serviços de consultoria. Foram entrevistados três funcionários, de níveis hierárquicos e áreas distintas, com atuação direta na área de projetos compostos por um sócio, um gerente e um consultor.

O instrumento de pesquisa possui 12 questões dissertativas divididas em 2 blocos, sendo o primeiro referente a caracterização do entrevistado com o intuito buscar informações sobre seu nível hierárquico, seu tempo de carreira em contato com projetos e se possui especialização no tema. No segundo bloco, as questões tratam efetivamente acerca da gestão de *stakeholders* e tem por objetivo compreender a influência dos *stakeholders* nos projetos e de que forma se dá esse gerenciamento.

Após as entrevistas, os dados coletados serão analisados, interpretados e apresentados no capítulo 4.

4 RESULTADOS

4.1 Caracterização da empresa e dos entrevistados

A organização, onde foi realizado o estudo de caso, presta serviços na área de consultoria. No Brasil, conta com um quadro de aproximadamente 4.000 profissionais e possui escritórios em diversas cidades brasileiras. A formação da equipe de projeto varia de acordo com a



complexidade e as especialidades requeridas, porém cada projeto possui seu gerente e sócio responsável. Os profissionais atuam em diversos projetos simultaneamente.

Para este estudo de caso foram realizadas entrevistas com funcionários de diferentes cargos (sócio, gerente e consultor) que fazem parte das equipes de projetos e exercem diferentes papéis durante sua execução. Observe na Figura 3 o organograma básico do projeto



Figura 3- Organograma do projeto.

A razão pelo qual foram escolhidas pessoas de níveis hierárquicos distintos foi de compreender diferentes percepções entre os cargos no modo como se dá o gerenciamento de *stakeholders* na gestão dos projetos da organização. Ao todo foram realizadas três entrevistas no escritório de São Paulo, com duração de aproximadamente 25 minutos. Veja abaixo a Tabela 1 com o perfil dos entrevistados:

Tabela 1. Perfil dos entrevistados

Quesito	Entrevistado		
	A	B	C
Formação	Administração	Gestão Ambiental	Contabilidade
Cargo atual	Sócio	Consultora	Gerente
Tempo de atuação em projetos (anos)	20	2	8
Certificação em projetos	Não	Não	Não

Como pode ser observado, as entrevistas foram feitas com profissionais de diferentes cargos e tempo de atuação em projetos. Além disso, devido à diversidade de projetos realizados é possível notar que os profissionais possuem formações variadas na organização. Embora os entrevistados atuem no segmento de consultoria, nenhum dos profissionais possui certificação em projetos e relatam que os treinamentos internos promovidos pela empresa lhe forneceram o conhecimento acerca do tema.

4.2 A gestão de *Stakeholders*



Com o intuito de compreender a influência dos *stakeholders* nos projetos da organização e verificar de que modo se dá o gerenciamento dos mesmos durante a execução dos projetos, os entrevistados indicaram os *stakeholders* mais presentes nos projetos além de responderem perguntas específicas sobre a gestão dos *stakeholders* no decorrer do projeto.

Inicialmente, considerou-se importante que os entrevistados listassem espontaneamente os *stakeholders* que mais impactam os projetos da empresa. Dois *stakeholders* foram citados por todos, os clientes e os *stakeholders* internos, ou seja, para os entrevistados estes são os *stakeholders* mais presentes nos projetos executados pela empresa.

De acordo com os entrevistados, os *stakeholders* internos são os funcionários, empregados da empresa e também podem ser os grupos organizacionais que, de acordo com o PMI (2013), são os *stakeholders* internos impactados pelas tarefas da equipe de projetos.

Além destes, outros *stakeholders* foram mencionados como: concorrentes, órgãos públicos e nível gerencial. O nível gerencial citado pelo entrevistado A pode ser considerado como os gerentes funcionais que conforme o PMI (2013) são os gerentes que ocupam um papel gerencial em uma área administrativa, possuem sua própria equipe para realizar o trabalho e por vezes podem oferecer consultoria acerca de um determinado tema para o projeto.

Quando questionados novamente sobre os *stakeholders* que mais influenciam os projetos, desta vez com uma lista de *stakeholders* fornecida com base nas teorias estudadas nesta pesquisa, todos os entrevistados indicaram, além dos já citados na questão anterior, os acionistas, proprietários e investidores. Outros *stakeholders* citados, com o apoio da lista, foram: comunidade financeira/ instituições financeiras, comunidades, credores, grupos ambientais, grupos ativistas, mídia, ONGs e patrocinador.

Desta forma, ao unir os *stakeholders* que mais exercem influência nos projetos, tanto daqueles que foram citados espontaneamente como aqueles que foram indicados através da lista fornecida, temos, por entrevistado, os seguintes *stakeholders*. Veja abaixo o Quadro 1 com as respostas dos entrevistados.

Quadro 1. Os *stakeholders* mais influentes nos projetos

Entrevistado	<i>Stakeholders</i> mais influentes
A	Acionistas
	Clientes/ Usuários
	Competidores/ Concorrentes
	Gerentes funcionais
	Governo/ Órgãos públicos
	Funcionários/ Empregados/ Grupos organizacionais
	Investidores
	Proprietários
	B
Clientes/ Usuários	
Competidores/ Concorrentes	
Governo/ Órgãos públicos	
Funcionários/ Empregados/ Grupos organizacionais	
Investidores	
C	Acionistas
	Clientes/ Usuários



Competidores/ Concorrentes
Comunidade financeira/ Instituições financeiras
Comunidades
Credores
Funcionários/ Empregados/ Grupos organizacionais
Gerentes funcionais
Governo/ Órgãos públicos
Grupos ambientais
Grupos ativistas
Investidores
Mídia
ONGs
Patrocinador
Proprietários

Comparando as respostas dadas pelos entrevistados, podemos notar que entre o entrevistado A e o entrevistado B apenas difere o *stakeholder* gerentes funcionais. No entanto, o entrevistado C considera também outros *stakeholders* como influentes além dos já citados pelo entrevistado A e B como: comunidade financeira/ instituições financeiras, comunidades, credores, grupos ambientais, grupos ativistas, mídia, ONGs e patrocinador.

Baseado na lista de *stakeholders* fornecida, os entrevistados tiveram de expor os *stakeholders* que não impactam suas atividades. Veja abaixo o Quadro 2 com as respostas dos entrevistados.

Quadro 2. Os *stakeholders* que não influenciam os projetos

Entrevistado	<i>Stakeholders</i> que não influenciam
A	Ativistas
	Grupo de defesa aos clientes
	Grupos políticos
	Sindicatos
B	Ativistas
	Credores
	Fornecedores
	Grupos ambientais
	Vendedores
C	Associações comerciais
	Fornecedores
	Grupos de defesa aos clientes
	Grupos políticos
	Parceiros de negócio
	Sindicatos
Vendedores	

Em comum, os entrevistados A e B mencionaram os ativistas como um *stakeholder* que não exerce influência no decorrer dos projetos. Já entre o entrevistado A e o C, os *stakeholders* em comum que não influenciam seus projetos são: grupos de defesa aos clientes,



grupos políticos e sindicatos. E para os entrevistados B e C houveram também algumas semelhanças com relação aos *stakeholders* que não exercem influência, como os fornecedores e vendedores. Além destes, foram indicados também associações comerciais, credores, grupos ambientais e parceiros de negócios. Conforme apontado pelos entrevistados, diversos *stakeholders* não impactam os projetos da organização tendo em vista que seus projetos de consultoria resultam em um serviço e não em um produto, eliminando assim alguns *stakeholders*.

Ao serem indagados se haviam *stakeholders* que impactavam o projeto, mas que não era dada a devida importância, os entrevistados A e B disseram que isso não ocorre, pois todos os *stakeholders* que influenciam as atividades do projeto são levados em consideração na condução dos projetos, como pode ser exemplificado pelo entrevistado A no trecho abaixo:

“No ambiente que realizamos o trabalho, acabamos monitorando mesmo. Até com a preocupação de evitar que o *stakeholder* venha a questionar o trabalho, se está sendo feito tudo com qualidade ou não. Existe um processo de monitoramento que normalmente você faz dentro do projeto”.
(Entrevistado A)

No entanto, para o entrevistado C existem *stakeholders* que não são gerenciados de perto e acabam não sendo amplamente monitorados. Desta forma, não é dada tanta importância no decorrer do gerenciamento de projetos, quando cabível, a comunidade financeira/ instituições financeiras, comunidades e os credores.

Com base nos *stakeholders* mais influentes, foi questionado de que modo os entrevistados classificariam estes *stakeholders* que já haviam selecionado de acordo com os atributos de *stakeholders* desenvolvidos por Mitchell, Agle e Wood. Estes atributos são divididos em poder, legitimidade e urgência e suas combinações podem acarretar em até oito categorias de *stakeholders*. Veja abaixo o Quadro 3 com as respostas dos entrevistados.

Quadro 3. Os atributos escolhidos para os *stakeholders* mais influentes

Entrevistado	<i>Stakeholders</i> mais influentes	Atributos escolhidos	Categoria de <i>stakeholder</i>
A	Acionistas	poder, legitimidade e urgência	<i>Stakeholder</i> Definitivo
	Clientes/ Usuários	poder, legitimidade e urgência	<i>Stakeholder</i> Definitivo
	Competidores/ Concorrentes	legitimidade	<i>Stakeholder</i> Discricionário
	Gerentes funcionais	legitimidade e urgência	<i>Stakeholder</i> Dependente
	Governo/ Órgãos públicos	poder, legitimidade e urgência	<i>Stakeholder</i> Definitivo
	Funcionários/ Empregados/ Grupos organizacionais	legitimidade	<i>Stakeholder</i> Discricionário
	Investidores	poder, legitimidade e urgência	<i>Stakeholder</i> Definitivo
	Proprietários	poder, legitimidade e urgência	<i>Stakeholder</i> Definitivo
B	Acionistas	poder, legitimidade e urgência	<i>Stakeholder</i> Definitivo
	Clientes/ Usuários	poder, legitimidade e urgência	<i>Stakeholder</i> Definitivo
	Competidores/ Concorrentes	poder e urgência	<i>Stakeholder</i> Perigoso
	Governo/ Órgãos públicos	poder, legitimidade e urgência	<i>Stakeholder</i> Definitivo
	Funcionários/ Empregados/ Grupos organizacionais	legitimidade	<i>Stakeholder</i> Discricionário
	Investidores	poder, legitimidade e urgência	<i>Stakeholder</i> Definitivo
	Proprietários	poder, legitimidade e urgência	<i>Stakeholder</i> Definitivo
C	Acionistas	poder, legitimidade e urgência	<i>Stakeholder</i> Definitivo
	Clientes/ Usuários	poder, legitimidade e urgência	<i>Stakeholder</i> Definitivo
	Competidores/ Concorrentes	legitimidade	<i>Stakeholder</i> Discricionário



Comunidade financeira/ Instituições financeiras	poder e legitimidade	<i>Stakeholder</i> Dominante
Comunidades	poder e legitimidade	<i>Stakeholder</i> Dominante
Credores	poder e legitimidade	<i>Stakeholder</i> Dominante
Funcionários/ Empregados/ Grupos organizacionais	legitimidade	<i>Stakeholder</i> Discricionário
Gerentes funcionais	legitimidade e urgência	<i>Stakeholder</i> Dependente
Governo/ Órgãos públicos	poder e legitimidade	<i>Stakeholder</i> Dominante
Grupos ambientais	legitimidade	<i>Stakeholder</i> Discricionário
Grupos ativistas	legitimidade	<i>Stakeholder</i> Discricionário
Investidores	poder, legitimidade e urgência	<i>Stakeholder</i> Definitivo
Mídia	legitimidade e urgência	<i>Stakeholder</i> Dependente
ONGs	legitimidade	<i>Stakeholder</i> Discricionário
Patrocinador	poder, legitimidade e urgência	<i>Stakeholder</i> Definitivo
Proprietários	poder, legitimidade e urgência	<i>Stakeholder</i> Definitivo

Analisando os *stakeholders* comuns aos entrevistados, podemos notar que para ambos entrevistados os acionistas, clientes/ usuários, investidores e proprietários são considerados *stakeholders* definitivos, uma vez que de acordo com as respostas possuem os três atributos: poder, legitimidade e urgência. De acordo com Mitchell, Agle e Wood (1997), quando os *stakeholders* já possuem os atributos de poder e legitimidade, isto já demonstra que é um membro da categoria dominante e quando passam também a demandar urgência, significa que os gestores devem atender e dar prioridade ao pedido deste *stakeholder* imediatamente.

Outros *stakeholders* comuns a todos os entrevistados são os funcionários/ empregados/ grupos organizacionais na qual ambos são considerados *stakeholder* discricionário, pois defendem que este *stakeholder* possui o atributo de legitimidade, mas não possui poder e nem urgência. Já o governo/ órgãos públicos é categorizado como *stakeholder* definitivo para os entrevistados A e B mas para o entrevistado C é considerado um *stakeholder* dominante. Quanto aos competidores/ concorrentes, os entrevistados A e C os consideram como um *stakeholder* discricionário, pois defendem que os competidores possuem apenas o atributo da legitimidade e deste modo, divergem do entrevistado B que escolheu os atributos de poder e urgência, classificando-os como um *stakeholder* perigoso.

Quanto aos demais *stakeholders*, os gerentes funcionais foram citados pelos entrevistados A e C na qual ambos indicaram os atributos de legitimidade e urgência, isto é, um *stakeholder* dependente. Com relação aos *stakeholders*, escolhidos pelo entrevistado C, o patrocinador é considerado um *stakeholder* definitivo, pois têm todos os atributos. A comunidade financeira/ instituições financeiras, comunidades e credores são considerados *stakeholders* dominantes, tendo em vista que na concepção do entrevistado possuem os atributos de poder e legitimidade. Conforme Mitchell, Agle e Wood (1997), qualquer *stakeholder* expectante, isto é aqueles que detêm dois atributos, pode se tornar um *stakeholder* definitivo ao adquirir o atributo que lhe falta. No entanto, a ocorrência mais comum é que o movimento seja de um *stakeholder* da categoria dominante, que tem os atributos poder e legitimidade, para a categoria de *stakeholder* definitivo.

Isto demonstra que a equipe de projeto deve estar atenta não só aos *stakeholders* definitivos, mas também aos *stakeholders* dominantes uma vez que eles podem se tornarem definitivos com mais facilidade.

Já a mídia é considerada um *stakeholder* dependente já que possui legitimidade e urgência. E por fim, na opinião do entrevistado, os grupos ambientais, grupos ativistas e ONGs possuem apenas o atributo de legitimidade sendo assim, um *stakeholder* discricionário.



Para Mitchell, Agle e Wood (1997), a principal consideração acerca do *stakeholder* discricionário é quem sem poder e demandas urgentes, este *stakeholder* não exerce pressão para que os gestores tenham uma relação ativa com ele, embora possam optar por fazê-la.

Para compreender como são tratados os *stakeholders* em cada um dos projetos realizados pela organização, foi questionado se os *stakeholders* são identificados em cada projeto, isto é, se são mapeados. É possível notar que para todos os entrevistados os *stakeholders* do projeto são identificados, no entanto, para os entrevistados B e C este mapeamento não é um processo formal para todos os *stakeholders*, conforme pode ser constatado abaixo em trechos de algumas respostas:

“Formalmente não são mapeados todos os *stakeholders*, o que aconteceu foi que fizemos um treinamento há cerca de um ano e tivemos um exercício em que era dado um projeto para mapearmos todos os seus *stakeholders*. Tiramos como lição que a partir de agora isso deve ser feito e é algo que acabamos fazendo involuntariamente, sem ter uma norma ou padrão”. (Entrevistado B)

“Os *stakeholders* em geral não são mapeados formalmente, apenas os clientes, acionistas, proprietários e investidores. Sempre levantamos informações deles antes de iniciar o projeto. Além dos próprios funcionários, para ver em quais projetos vamos programá-los e seu perfil, mas não é um mapeamento formal”. (Entrevistado C)

De acordo com o PMI (2013), neste processo de identificação dos *stakeholders* é preciso registrar as informações essenciais com relação a sua influência, impacto e interesses no projeto.

Já para o entrevistado A, os *stakeholders* são identificados formalmente em cada um dos projetos realizados pela empresa, de acordo com o trecho abaixo:

“Sim, os *stakeholders* são mapeados. Para quem vai ser feito o projeto, para quem vai ser distribuído o resultado do trabalho, pois às vezes o projeto é contratado por uma área ou por um executivo e pode ser que ele utilize o resultado deste trabalho para um terceiro ou para a justiça, então temos que saber para quem o cliente vai entregar o relatório. Pois dependendo para quem o cliente vai distribuir você tem um nível de risco do projeto, então tem que monitorar ou identificar quais são os usuários do resultado final do projeto”. (Entrevistado A)

Além disso, todos os entrevistados disseram que existe um processo formal na organização para mapear um dos principais *stakeholders* citados pelos entrevistados que são os clientes. Desta forma, assim que é identificada uma oportunidade de projeto há um procedimento rígido destinado a compreender se este cliente pode causar algum impacto para a organização que realizará o projeto, se há conflito de interesses com outros projetos que a própria empresa já realiza com este cliente, avaliação de sua reputação no mercado e a busca por seu histórico envolvendo aspectos financeiros.

Em seguida, os entrevistados responderam se é feito um planejamento para gerenciar os *stakeholders* durante o projeto. Para o entrevistado A é planejado o gerenciamento dos *stakeholders*, principalmente no que tange aos clientes que contratam os projetos e os usuários do relatório, documento entregue na fase final do projeto. Os *stakeholders* são monitorados e existe um processo de gerenciamento estabelecido.



Já para o entrevistado B, os *stakeholders* que geralmente estão próximos dos projetos, como os clientes, proprietários e acionistas são informados com periodicidade acerca do andamento do projeto, mesmo que alguns deles não sejam necessariamente o contratante. Com relação aos *stakeholders* internos, existem reuniões de alinhamento e processo de revisão com o superior, ou seja, é planejado de que forma ocorrerá o gerenciamento dos *stakeholders* diretamente ligados ao projeto.

De acordo com o entrevistado C, para os clientes existe o processo de entendimento de seu negócio, o envio de relatórios periódicos para reportar o *status* do projeto além de outros procedimentos, porém com os outros *stakeholders*, que não impactam diretamente o projeto, este gerenciamento ocorre independente de um planejamento específico.

Desta forma, é possível observar que é planejado o gerenciamento dos clientes, um fator positivo tendo em vista que de acordo com a teoria de Clarkson (1995), os clientes fazem parte dos *stakeholders* primários e, devido a sua relevância, ao tornarem-se insatisfeitos podem causar sérios danos a organização.

Após compreender se os *stakeholders* de cada projeto são identificados e se é realizado um planejamento para gerenciá-los, os entrevistados foram questionados acerca do engajamento, isto é, se é realizado um trabalho tendo em vista atender as necessidades de cada *stakeholder* no decorrer do projeto e se é incentivado o relacionamento entre eles.

Para ambos entrevistados, o engajamento entre os *stakeholders* internos à empresa já é incentivado e, conforme o entrevistado C apontou, são negociadas as expectativas e realinhadas constantemente no decorrer do projeto. Porém, para o entrevistado A e o entrevistado B também é gerenciado o engajamento com os *stakeholders* externos, conforme é possível verificar nos trechos abaixo:

“Existem projetos em que o cliente nos pede para fazer o trabalho no ambiente de outro *stakeholder*, então temos que nos comunicar a todo o momento com quem nos contratou e com quem estamos lidando diretamente, além de conciliar as necessidades de ambos e promover o engajamento entre eles para conseguir atender as demandas e executar todas as fases do projeto”. (Entrevistado A)

“Algo que costumamos fazer é nos comunicar não só com o cliente que nos contratou que pode ser o proprietário, acionista da empresa, mas também com outros *stakeholders* externos envolvidos. Em todos os projetos existe reunião de alinhamento, entrega do relatório de status, ou seja, sempre fornecemos informação e incentivamos o engajamento entre eles desde que apropriado”. (Entrevistado B)

Ao gerenciar o engajamento dos *stakeholders* as chances de sucesso no projeto aumentam, tendo em vista que os *stakeholders* passam a compreender os objetivos, riscos e benefícios do projeto (PMI, 2013).

Por fim, foi realizada uma questão com o propósito de compreender se os relacionamentos entre os *stakeholders* são monitorados e se são feitos ajustes nas estratégias criadas para promover seu engajamento.

Para ambos entrevistados no decorrer do projeto são adaptadas as estratégias elaboradas com o intuito de aproximá-los, em função da experiência adquirida no decorrer do projeto e o entendimento mais aprofundado das necessidades de cada *stakeholder*.

A partir das repostas coletadas, o entrevistado A relatou que por vezes podem surgir conflitos nos projetos, que podem modificar as relações estabelecidas de interação entre os *stakeholders* fazendo com que sejam repensadas novas estratégias.



Para o entrevistado B, alguns *stakeholders*, mesmo que semelhantes, possam vir a ter objetivos distintos em relação ao projeto e desta forma é fundamental monitorar o engajamento e, por vezes, alterar o plano criado para a interação entre os *stakeholders* com o intuito de preservar o andamento do projeto.

O entrevistado C apontou que, principalmente para os *stakeholders* internos, são acompanhadas as interações e que são feitos ajustes ao longo do projeto em função de suas expectativas e que são flexibilizadas as estratégias desenvolvidas para aproximá-los.

O principal benefício de monitorar o relacionamento dos *stakeholders* é a preservação das iniciativas de engajamento conforme o projeto se desenrola e o cenário modifica (PMI, 2013).

5 CONCLUSÃO

O objetivo desta pesquisa foi de investigar o gerenciamento de *stakeholders* em gestão de projetos, com o intuito de expor as práticas adotadas acerca do tema e indicar como o conhecimento de cada *stakeholder* pode gerar melhorias para os projetos da organização. Assim, a finalidade do estudo é verificar de que modo este conceito é aplicado, isto é, compreender como uma empresa de serviços de grande porte está gerenciando os seus *stakeholders* durante a execução de seus projetos.

Foi escolhido o método de estudo de caso e a coleta de dados foi realizada através de entrevistas feitas com três colaboradores, que atuam em diferentes cargos na empresa e exercem diferentes atividades nos projetos. Para isso, foi adotado um roteiro de entrevistas como guia.

Após a coleta de dados e análise dos resultados, foi possível concluir que o presente estudo alcançou os objetivos propostos, tendo em vista que as informações provenientes das entrevistas permitiram obter respostas para as questões abordadas nesta pesquisa.

Primeiramente foi possível observar que, para a empresa estudada, todos os entrevistados citaram espontaneamente os clientes e os funcionários como os *stakeholders* que mais impactam os projetos da organização. Este fator se aproxima com a teoria de Clarkson (1995) as quais funcionários e clientes fazem parte do grupo de *stakeholders* primários, o que significa que podem gerar riscos à perenidade da empresa sem sua participação constante.

Além destes citados espontaneamente, outros foram citados em comum pelos entrevistados como os acionistas, governo/ órgãos públicos, investidores e proprietários o que sugere a capacidade destes *stakeholders* em exercerem influência frequente nos projetos realizados pelos entrevistados.

A partir de uma análise geral, observou-se que há divergência no modo como os *stakeholders* são tratados por cada entrevistado, isto é, não há um procedimento formal de gestão de *stakeholders* na organização, o que demonstra que a inexistência de um padrão permite que em cada projeto os *stakeholders* sejam gerenciados de um modo. Por outro lado, com relação aos clientes que são um dos principais *stakeholders* citados pelos entrevistados, no momento em que é identificada uma oportunidade de projeto, há um processo rígido e bem estruturado para avaliar os riscos associados ao cliente e a realização do projeto, a capacidade de atender suas expectativas e os conflitos de interesse com intuito de proteger a marca, minimizar riscos e supervisionar a qualidade do serviço.

Assim, é possível perceber que a empresa necessita aprimorar o gerenciamento dos *stakeholders* envolvidos em cada um dos projetos realizados pela empresa, tendo em vista que ela já demonstra forte preocupação em mensurar os riscos, proteger sua reputação, cumprir com as leis e monitorar a qualidade de seu serviço. Para isso, seria recomendável a criação de



um processo formalizado para que todos os projetos executem este gerenciamento da mesma forma.

A pesquisa contribuiu para demonstrar que a empresa estudada ainda tem lacunas no gerenciamento de seus *stakeholders* e que, na prática, pode utilizar algumas teorias para auxiliar no momento de identificar e categorizar os *stakeholders* de determinado projeto, com o propósito de monitorá-los e até mesmo definir estratégias para gerenciá-los. Embora as teorias estudadas definam os *stakeholders*, a pesquisa demonstra que eles variam de acordo com o projeto e sua área de atuação, desta forma estão inseridos dentro do contexto específico de cada projeto executado pela empresa.

As informações provenientes das entrevistas refletem um estado observado em um momento específico, desta forma uma das limitações desta pesquisa é que ela está restrita a um determinado período, pois as práticas adotadas pela organização acerca do gerenciamento de *stakeholders* podem modificar com o tempo. Além disso, o tamanho da amostra também impõe limitações nos resultados já que outras pessoas e áreas da organização podem utilizar processos diferentes para gerir os *stakeholders* durante o projeto. Outro fator de limitação é que as conclusões obtidas estão limitadas à empresa estudada, tendo em vista que outras empresas podem aderir práticas diferentes para a gestão de *stakeholders* nos seus projetos. Em função destes fatores, não é possível estabelecer uma generalização dos resultados e para aprofundar a investigação no tema seria fundamental ampliar a quantidade de empresas e o tamanho da amostra para expandir a contribuição científica da pesquisa.

Para trabalhos futuros, uma possibilidade seria investigar a relação entre o gerenciamento de *stakeholders* em projetos e a gestão de riscos, no sentido de compreender quais os riscos que os *stakeholders* podem vir a oferecer e quais estratégias para mitigá-los em um determinado projeto.

Referencias

- BOAVENTURA, J. M. G. (2012). **Dominância de stakeholders em empresas brasileiras: contribuições à teoria dos stakeholders**. 115f. Tese (Livre-Docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- BOURNE, L. (2005). **Project relationship management and the stakeholder circle tm**. RMIT University, 2005. Disponível em: <http://www.stakeholdermanagement.com/Papers/P021_L_Bourne_Thesis.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2016.
- BUYSSE, K.; VERBEKE, A. (2003) Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective. **Strategic Management Journal**, v.24, n.5, p. 453- 470. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Alain_Verbeke2/publication/227493588_Proactive_environmental_strategies_A_stakeholder_management_perspective/links/00b49518285fd10b1a000000.pdf>. Acesso em: 04 nov. 2015.
- CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR., R. (2011). **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. 3ª ed. São Paulo: Atlas.
- CARVALHO, M.M. (2009). **Inovação: estratégias e comunidades de conhecimento**. São Paulo: Atlas.
- CLARKSON, M.B.E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. **Academy of Management Review**. v.20, n.1, p. 92- 117. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/pdf/258888.pdf?_=1462241632476>. Acesso em: 05 nov. 2015.
- DINSMORE, P. C.; SILVEIRA NETO, F. H. (2005). **Gerenciamento de projetos: como gerenciar seu projeto com qualidade, dentro do prazo e custos previstos**. 1ª reimpressão. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. **Academy of Management Review**, v.20, n.1, p. 65-91. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/pdf/258887.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2015.
- FREEMAN, R. E. (1984). **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman.



- FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. (2006). **Stakeholders: Theory and Practice**. New York: Oxford University Press.
- GIL, A. C. (2002). **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas.
- GODOY, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20–29. Disponível em: < http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901995000300004.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2016.
- HOURNEAUX JUNIOR, F.; SIQUEIRA, J. P. L.; TELLES, R.; CORRÊA, H. L. (2014). Análise dos *stakeholders* das empresas industriais do estado de São Paulo. **Revista de Administração**, v. 49, n. 1, p. 158-170. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/28942/analise-dos-stakeholders-das-empresas-industriais-do-estado-de-sao-paulo>>. Acesso em: 06 nov. 2015.
- JAWAHAR, I. M.; MCLAUGHLIN, G. L. (2001). Toward a Descriptive Stakeholder Theory: an Organizational Life Cycle Approach. **Academy of Management Review**, v.26, n.3, p. 397-414. Disponível em: < <http://amr.aom.org/content/26/3/397.abstract>>. Acesso em: 05 nov. 2015.
- MAINARDES, E. W.; ALVES, H.; RAPOSO, M.; DOMINGUES, M. J. C. de S. (2011). Um novo modelo de classificação de stakeholders. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 5. Porto Alegre. **Mapa Estratégico da Educação Superior**. Disponível em: < <http://www.sigmees.com/files/evento-2011-13.PDF>>. Acesso em: 05 nov. 2015.
- MALHOTRA, N. K. (2012) >**Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- 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**, v. 22, n. 4, p. 853–886. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/259247>>. Acesso em: 04 out. 2015.
- NORO, G. B. A (2012). Gestão de *Stakeholders* em Gestão de Projetos. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, v. 3, n. 1, p. 127-158. Disponível em: <<http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/23>>. Acesso em: 25 set. 2015.
- PMI. (2013). **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. Guia PMBOK® 5ª. ed. – EUA: Project Management Institute.
- SAVAGE, G. T.; NIX, T. W.; WHITEHEAD, C. J.; BLAIR, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. **Academy of Management Executive**, v. 5, n.2, p. 61-75. Disponível em: < https://www.jstor.org/stable/4165008?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 04 out. 2015.
- TEIXEIRA, D. P. (2010). **Gerenciamento de Expectativas dos Stakeholders em uma Empresa de Serviços**. Monografia. FGV, Rio de Janeiro.
- TURNER, J. R. **The handbook of project based management**. [s.l: s.n.].
- VENTURA, M. M. (2007). O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. **Revista SOCERJ (Sociedade de Cardiologia do Estado do Rio de Janeiro)**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007. Disponível em: <http://www.polo.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/o_estudo_de_caso_como_modalidade_de_pesquisa.pdf>. Acesso em: 04 dez. 2015.
- VOSS, C.; TSIKRIKTISIS, N.; FROHLICH, M. (2002). Case Research in Operations Management. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195-219. Disponível em: < <http://www.feg.unesp.br/~fmarins/seminários/Material%20de%20Leitura/artigos%20m%E9todos/Estudo%20de%20Caso.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2016.
- YANG, J.; SHEN, G. Q.; HO, M.; DREW, D. S.; CHAN, A. P. C. (2009). Exploring critical success factors for stakeholder management in construction projects. **Journal of civil engineering and management**, v. 15, n. 4, p. 337–348. Disponível em: < <http://web.nchu.edu.tw/pweb/users/arbortfish/lesson/8497.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2015.
- YIN R. K. (2015). **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman.