

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Ananda Carvalho Pimenta

**O PAPEL DA GESTÃO DOS *STAKEHOLDERS* NOS RESULTADOS DOS  
PROJETOS: UM ESTUDO EMPÍRICO**

São Paulo

2019

Prof. Dr. Vahan Agopyan

Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fabio Frezatti

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior

Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Kazuo Kayo

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

ANANDA CARVALHO PIMENTA

**O PAPEL DA GESTÃO DOS *STAKEHOLDERS* NOS RESULTADOS DOS  
PROJETOS: UM ESTUDO EMPÍRICO**

Versão corrigida

Tese apresentada à Faculdade de  
Economia, Administração e  
Contabilidade da Universidade de São  
Paulo como requisito para a obtenção  
do título de Doutor em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Sbragia

São Paulo

2019

Ficha catalográfica  
Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA  
com os dados inseridos pelo(a) autor(a)

Pimenta, Ananda Carvalho.

O papel da gestão dos stakeholders nos resultados dos projetos: um estudo empírico / Ananda Carvalho Pimenta. - São Paulo, 2019.  
225 p.

Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, 2019.  
Orientador: Roberto Sbragia.

1. Stakeholder. 2. Projetos. 3. Práticas de gestão de stakeholders. 4. Desempenho de projetos. 5. Gestão de projetos. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

Aos meus pais.



## **Agradecimentos**

Este trabalho resulta do apoio e envolvimento de várias pessoas que direta ou indiretamente possibilitaram sua realização. Em primeiro lugar, agradeço ao Prof. Dr. Roberto Sbragia, que aceitou ser meu orientador e me apoiou durante todo o curso, disponibilizando-me o acesso à base de dados para a pesquisa, aceitando-me como monitora de sala e, depois, do Departamento. Consentiu e aceitou-me quando retornei ao ambiente corporativo, antes da conclusão da tese. Suas discussões objetivas possibilitaram o andamento e o término deste trabalho.

Agradeço também a disponibilidade e suporte da Prof.<sup>a</sup> Maria Aparecida Gouvêa e do Prof. José Afonso Mazzon pelas contribuições para a formulação do questionário.

Agradeço enormemente ao colega Rafael Moraes o suporte na análise dos dados da pesquisa e as periódicas e francas discussões sobre os resultados encontrados e os objetivos pretendidos com este trabalho.

Por fim, agradeço às equipes acadêmicas e administrativas da faculdade o apoio e acolhimento no meu retorno, mesmo decorridos cerca de vinte anos da minha graduação nesta escola.

A meus familiares, a todos aqui citados e também aos participantes da pesquisa, meu sincero “Muito obrigada!”.



## Resumo

Num complexo ambiente de negócios, em intensa e contínua transformação, os projetos podem ser considerados entre as principais ferramentas organizacionais que sustentam a busca de melhorias em termos de processos, produtos e tecnologias, tornando-se uma atividade essencial para a maioria das empresas. A ampliação e aprofundamento da gestão de projetos tiveram como consequência o ganho de importância dos *stakeholders* ou partes interessadas do projeto, independentemente de seu envolvimento ser permanente ou temporário. Neste estudo, visou-se identificar e discutir: i) as práticas de gestão de *stakeholders*, ii) o desempenho dos projetos e iii) a relação entre as práticas de gestão dos *stakeholders* e o desempenho dos projetos. A partir da aplicação de um questionário eletrônico, em 2018, com participantes de projetos organizacionais, levantaram-se as características do projeto, da empresa e dos próprios participantes para 105 projetos finalizados. Capturou-se a percepção de concordância entre os participantes em relação à participação dos *stakeholders*, a adoção das práticas de gestão dos *stakeholders* e o desempenho dos seus respectivos projetos. Os dados obtidos permitiram desenvolver uma compreensão objetiva dos conceitos em discussão, segundo o entendimento dos participantes dos projetos. Foram propostos dois modelos conceituais com o objetivo de se identificar a dependência entre as práticas de gestão de *stakeholders* e o desempenho do projeto. Tais relações propostas foram avaliadas com o uso da técnica de modelagem de equações estruturais. O estudo permitiu evidenciar - com base nos diversos respondentes, participantes de projetos com diferentes características, realizados em distintas empresas - as práticas de gestão de *stakeholders* efetivamente adotadas e as dimensões de desempenho consideradas nos projetos. Em termos da avaliação da relação entre os conceitos, para ambos os modelos, as relações foram confirmadas e as contribuições mostraram-se positivas e significativas, de modo que os resultados são consistentes com os objetivos propostos no estudo.

**Palavras-chave:** *stakeholder*; projetos; práticas de gestão de *stakeholders*; desempenho de projetos; gestão de projetos.

## **Abstract**

In a complex business environment, in intense and continuous transformation, projects can be considered among the main organizational tools that support the search for improvements in terms of processes, products and technologies, making it an essential activity for most companies. The extension and deepening of project management has resulted in the importance of stakeholders or project stakeholders, regardless of whether their involvement is permanent or temporary. In this study, we aimed to identify and discuss: i) stakeholder management practices, ii) project performance, and iii) the relationship between stakeholder management practices and project performance. From the application of an electronic questionnaire, in 2018, with participants in organizational projects, the characteristics of the project, the company and the participants themselves were raised to 105 completed projects. Participants' perceptions of stakeholder engagement, the adoption of stakeholder management practices and the performance of their respective projects were captured. The data obtained allowed to develop an objective understanding of the concepts under discussion, according to the participants' understanding of the projects. Two conceptual models were proposed in order to identify the dependence between the practices of stakeholder management and the performance of the project. Such proposed relationships were evaluated using the structural equation modeling technique. Based on the different respondents, participants of projects with different characteristics carried out in different companies, the study showed the management practices of stakeholders and the performance dimensions considered in the projects. In terms of the evaluation of the relationship between concepts, for both models, the relationships were confirmed and the contributions were positive and significant, so that the results are consistent with the objectives proposed in the study.

**Keywords:** stakeholder; projects; stakeholder management practices; project performance; project management.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	21
1.1	Contexto e importância do tema do estudo .....	21
1.1.1	Projetos e Gerenciamento de Projetos no ambiente atual de negócios.....	21
1.1.2	<i>Stakeholders</i> e Gestão de <i>stakeholders</i> - Recentes desenvolvimentos.....	24
1.1.3	Desempenho de Projetos .....	25
1.2	Problema da pesquisa .....	26
1.3	Objetivos do estudo.....	27
1.4	Contribuições do estudo.....	27
1.5	Premissas, metodologia e delimitações do estudo.....	28
1.6	Organização do estudo.....	29
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	31
2.1	Projetos e Gerenciamento de Projetos .....	31
2.1.1	Projetos.....	31
2.1.2	Gestão / Gerenciamento de Projetos .....	33
2.1.3	Metodologias e Competências .....	39
2.2	Desempenho de Projetos.....	42
2.2.1	Sucesso do Projeto.....	43
2.2.2	Sucesso do projeto versus sucesso do gerenciamento do projeto .....	51
2.2.3	Fracasso do Projeto .....	52
2.3	<i>Stakeholders</i> .....	53
2.3.1	Conceito de <i>stakeholders</i> .....	53
2.3.2	Teoria dos <i>stakeholders</i> .....	59
2.3.3	Contexto organizacional .....	62

2.3.3.1	Gestão de <i>stakeholders</i> .....	64
2.3.4	<i>Stakeholders</i> de projetos .....	68
2.3.4.1	Gestão dos <i>stakeholders</i> de projetos .....	70
2.4	Síntese da Revisão Bibliográfica .....	74
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	81
3.1	Natureza e método.....	81
3.1.1	Etapa exploratória.....	81
3.1.2	Etapa Descritiva .....	81
3.1.3	Abordagem.....	82
3.1.4	Método de pesquisa .....	83
3.2	Modelo Conceitual da pesquisa .....	84
3.3	Variáveis da pesquisa.....	86
3.3.1	Variável Dependente: Desempenho do projeto.....	86
3.3.2	Variável Independente: Práticas de gestão de <i>stakeholders</i> de projetos.....	89
3.3.3	Variável Moderadora .....	91
3.4	Definição do universo e da amostra .....	95
3.5	Seleção dos casos .....	96
3.6	Procedimentos de coleta de dados .....	97
3.6.1	Técnica de coleta de dados .....	98
3.6.2	Instrumento de coleta de dados .....	99
3.6.2.1	Pré-teste .....	99
3.6.2.2	Convidados como participantes/respondentes .....	100
3.6.2.3	Questionário.....	101
3.7	Método de Análise de dados .....	103
3.8	Limitações.....	108

4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	111
4.1	Análise Univariada.....	111
4.1.1	Características do projeto, da empresa e do participante do projeto.....	111
4.1.1.1	Características do projeto .....	111
4.1.1.1.1	Propósito do projeto .....	111
4.1.1.1.2	Prazo do projeto.....	113
4.1.1.1.3	Origem da equipe do projeto .....	113
4.1.1.1.4	Quantidade de áreas da empresa envolvidas no projeto .....	114
4.1.1.2	Características da empresa.....	115
4.1.1.2.1	Receita Operacional Bruta anual da empresa.....	115
4.1.1.2.2	Setor da empresa na qual o projeto foi realizado.....	116
4.1.1.3	Características do participante do projeto.....	117
4.1.1.3.1	Papel do participante no projeto .....	117
4.1.1.3.2	Nível de atuação do participante na empresa .....	118
4.1.1.3.3	Experiência profissional do participante atuando em projetos.....	119
4.1.1.3.4	Formação acadêmica do participante .....	120
4.1.2	Desempenho dos Projetos .....	122
4.1.2.1	Eficiência .....	122
4.1.2.2	Impacto no cliente/usuário.....	123
4.1.2.3	Impacto na equipe.....	125
4.1.2.4	Resultado para o negócio .....	126
4.1.2.5	Preparação para o futuro .....	128
4.1.3	Participação e Práticas de gestão de stakeholders .....	131
4.1.3.1	Reconhecimento da participação dos stakeholders.....	132
4.1.3.2	Práticas de gestão dos stakeholders .....	137

4.1.3.2.1	Identificação dos stakeholders .....	138
4.1.3.2.2	Análise dos stakeholders .....	140
4.2	Análise Multivariada .....	143
4.2.1	Modelagem de Equações Estruturais.....	143
4.2.1.1	Modelo proposto da relação entre Práticas de gestão de stakeholders e Desempenho de projetos .....	143
4.2.1.1.1	Modelo de Mensuração .....	144
4.2.1.1.2	Validade Convergente e Validade Discriminante.....	145
4.2.1.1.3	Confiabilidade.....	148
4.2.1.1.4	Modelo Estrutural.....	149
4.2.1.1.4.1	Coeficientes de caminho (tamanho e significância).....	149
4.2.1.1.5	Poder de Explicação - Tamanho do efeito e Validade Preditiva.....	154
4.2.1.1.6	Síntese da análise dos resultados.....	155
4.2.1.2	Modelo Concorrente da relação entre Práticas de gestão de stakeholders e Desempenho de projetos.....	156
4.2.1.2.1	Modelo de Mensuração .....	158
4.2.1.2.2	Validade Convergente e Validade Discriminante.....	158
4.2.1.2.3	Confiabilidade.....	160
4.2.1.2.4	Modelo Estrutural.....	160
4.2.1.2.4.1	Coeficientes (tamanho e significância).....	160
4.2.1.2.5	Poder de Explicação - Tamanho do efeito e Validade Preditiva.....	164
4.2.1.2.6	Síntese da Análise dos Resultados.....	165
5	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	167
5.1	Conclusões.....	167
5.1.1	Contexto e objetivos .....	167

5.1.2	Metodologia .....	168
5.1.3	Análise de dados.....	168
5.1.4	Resultados .....	169
5.1.4.1	Características dos projetos, empresas e participantes .....	169
5.1.4.2	Em relação aos objetivos específicos propostos no estudo .....	170
5.2	Oportunidades e implicações .....	176
5.2.1	Ponto de vista teórico.....	176
5.2.2	Ponto de vista prático.....	177
5.3	Contribuições e limitações do estudo.....	177
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	179
	APÊNDICE 1 - Questionário da pesquisa .....	199
	APÊNDICE 2 - Variáveis - constructos e características.....	211
	APÊNDICE 3 - Tamanho Mínimo da Amostra.....	215
	APÊNDICE 4 - Estatística descritivas das Variáveis Moderadoras .....	216
	APÊNDICE 5 - Análise das Variáveis de Controle .....	220
	APÊNDICE 6 - Cargas fatoriais e Cargas cruzadas no modelo inicial.....	221
	APÊNDICE 7 - Variância Média Extraída (AVE) do modelo inicial .....	222
	APÊNDICE 8 - Variância Média Extraída (AVE) do modelo - 2. <sup>a</sup> rodada .....	223
	APÊNDICE 9 - Validade Discriminante: Fornell e Larcker para o modelo inicial.....	224
	APÊNDICE 10 - Validade Discriminante: Fornell e Larcker para o modelo - 2. <sup>a</sup> rodada .....	225

## Lista de Tabelas

Tabela 1. Escala para apuração da pesquisa.....	102
Tabela 2. Resultados da aplicação do questionário .....	103
Tabela 3. Desempenho de Projeto: síntese da avaliação dos respondentes..	129
Tabela 4. Participação dos stakeholders nos projetos: síntese da avaliação dos respondentes.....	136
Tabela 5. Práticas de gestão dos stakeholders nos projetos: síntese da avaliação dos respondentes .....	141
Tabela 6. Validade Discriminante: Fornell e Larcker para o Modelo Conceitual Final .....	147
Tabela 7. Cargas fatoriais e cargas cruzadas do Modelo Conceitual Final .....	147
Tabela 8. Confiabilidade: Alfa de Cronbach e confiabilidade composta do Modelo Conceitual Final .....	149
Tabela 9. Poder de Explicação ( $R^2$ ) e ajuste geral do modelo.....	154
Tabela 10. Síntese do Modelo Conceitual Final após análise dos dados.....	156
Tabela 11. Cargas fatoriais e cargas cruzadas do Modelo Concorrente .....	158
Tabela 12. Validade Discriminante: Fornell e Larcker do Modelo Concorrente .....	159
Tabela 13. Confiabilidade: Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta do Modelo Concorrente.....	160
Tabela 14. Poder de Explicação ( $R^2$ ) e ajuste geral do modelo.....	164
Tabela 15. Síntese do Modelo Concorrente.....	165

## Lista de Figuras

Figura 1. Elementos típicos de projetos.....	33
Figura 2. Níveis da gestão de projetos.....	39
Figura 3. Modelo dos Fatores Críticos de Sucesso – 10 dimensões.....	45
Figura 4. Modelo dos Fatores Críticos de Sucesso – perspectivas estratégica e tática.....	46
Figura 5. Arcabouço de sucesso de projetos – visão hierárquica .....	47
Figura 6. Arcabouço de sucesso de projetos - interação de métricas.....	48
Figura 7. Arcabouço de sucesso de projetos - condições conclusão e satisfação .....	49
Figura 8. Dimensões e indicadores de sucesso do projeto .....	50
Figura 9. Linha temporal das dimensões de sucesso do projeto.....	51
Figura 10. Mapa de Stakeholders das empresas.....	59
Figura 11. Elementos da Teoria dos Stakeholders .....	61
Figura 12. Visão simplificada da transformação do contexto das empresas.....	64
Figura 13. Fases e processos da gestão de stakeholders .....	72
Figura 14. Modelo Conceitual original.....	84
Figura 15. Modelo conceitual original detalhado .....	85
Figura 16. Modelo Conceitual ajustado.....	107
Figura 17. Modelo Conceitual Final .....	108
Figura 18. Propósito dos projetos .....	112
Figura 19. Prazo do projeto.....	113
Figura 20. Origem da equipe do projeto .....	114
Figura 21. Áreas da empresa envolvidas no projeto .....	115

Figura 22. Receita Operacional Bruta anual da empresa .....	116
Figura 23. Setor da empresa na qual o projeto foi realizado.....	117
Figura 24. Papel do participante no projeto.....	118
Figura 25. Nível Organizacional do participante.....	119
Figura 26. Experiência profissional do participante atuando em projetos.....	120
Figura 27. Formação acadêmica do participante .....	121
Figura 28. Eficiência: média, desvio-padrão e quartis.....	123
Figura 29. Impacto no cliente/usuário: média, desvio-padrão e quartis .....	124
Figura 30. Impacto na equipe: média, desvio-padrão e quartis .....	126
Figura 31. Resultado para o negócio: média, desvio-padrão e quartis .....	127
Figura 32. Preparação para o futuro: média, desvio-padrão e quartis .....	129
Figura 33. Participação dos stakeholders nos projetos: ocorrências de <i>missing</i> entre os 11 indicados para os respondentes .....	133
Figura 34. Participação dos stakeholders nos projetos: distribuição das respostas.....	134
Figura 35. Participação dos Stakeholders nos projetos: média, desvio-padrão e quartis .....	135
Figura 36. Identificação dos stakeholders nos projetos: média, desvio-padrão e quartis .....	139
Figura 37. Análise dos stakeholders dos projetos: média, desvio-padrão e quartis .....	141
Figura 38. Coeficientes de caminho do Modelo Estrutural .....	151
Figura 39. Significância estatística (Teste T) dos coeficientes de caminho do Modelo Estrutural.....	153
Figura 40. Modelo Concorrente.....	157

Figura 41. Coeficientes de caminho do Modelo Estrutural concorrente .....	161
Figura 42. Significância estatística (Teste T) dos coeficientes de caminho do Modelo Estrutural concorrente.....	163
Figura 43. Modelo Conceitual Final .....	169

## Lista de Quadros

Quadro 1. Exemplo de stakeholders primários e secundários.....	57
Quadro 2. Conceitos de projetos.....	74
Quadro 3. Conceitos de desempenho.....	75
Quadro 4. Conceitos de stakeholders .....	76
Quadro 5. Mapa de etapas das práticas de gestão de Stakeholders .....	78
Quadro 6. Variável dependente: Desempenho do projeto.....	87
Quadro 7. Variável independente: Práticas de gestão de stakeholders de projetos.....	90
Quadro 8. Variáveis Moderadoras .....	94
Quadro 9. Estrutura do questionário.....	101
Quadro 10. Enfoques adotados na análise de dados.....	104
Quadro 11. Fases e atividades da etapa de Identificação dos <i>stakeholders</i> ...	171
Quadro 12. Fases e atividades da etapa de Análise dos <i>stakeholders</i> .....	172

## 1 INTRODUÇÃO

Para melhor delinear a relevância e a importância do tema que será discutido ao longo deste estudo, recorreu-se aos dados do Banco Mundial para 2018, que estimam o Produto Interno Bruto (PIB) Global em 75 trilhões de dólares americanos, e consideram que 23,8% desse montante se referem à formação bruta de capital, que, segundo a estimativa de Bredillet (2010), serão quase totalmente dispendidos com o auxílio da elaboração de projetos e de seu gerenciamento.

Dados esses números e muitos outros, que evidenciam a importância do gerenciamento de projetos, esta seção trata de um contexto maior em que se inserem a questão de pesquisa a ser investigada, os objetivos e as contribuições esperadas para o estudo.

### 1.1 Contexto e importância do tema do estudo

Serão apresentadas a seguir as perspectivas mais recentes dos temas de projetos, seu desempenho e gerenciamento; além de *stakeholders* e sua gestão, focos deste estudo.

#### 1.1.1 Projetos e Gerenciamento de Projetos no ambiente atual de negócios

Igualmente importantes são a complexidade do contexto global e o atual ambiente de negócios do qual se destaca sua intensa e contínua transformação, a enorme pressão sobre custos, a forte atenção em gestão de riscos e a constante busca por modelos operacionais, tecnologias, produtos e serviços que possam proporcionar mais vantagens competitivas às empresas. Esses são apenas alguns dos importantes desafios no gerenciamento das organizações.

O ambiente dos negócios e seus desafios têm demandado aprofundar os conhecimentos e práticas na área de gestão de projetos, por essa ser um dos principais recursos - talvez o mais indicado - para o enfrentamento dos desafios,

além do que, a gestão de projetos pode ser aplicada em qualquer área da organização.

Os projetos e sua gestão criam organizações e processos temporários para atuar com exclusividade com vistas à concretização de qualquer objetivo determinado, conforme aponta Shenhar (2004).

Os projetos podem ser considerados entre as principais ferramentas organizacionais que apoiam o esforço de melhorias em termos de processos, produtos e tecnologias visando a uma grande diversidade de interesses, tais como o crescimento dos negócios, da produtividade e da rentabilidade dos negócios. Em decorrência disso, tais conceitos e ferramentas são utilizados de maneira crescente e com maior intensidade no gerenciamento de negócios.

Embora os projetos e seu arcabouço metodológico venham sendo continuamente aperfeiçoados ao longo do tempo, ao se analisarem as transformações ocorridas durante o processo civilizatório mundial, encontram-se evidências de que foram as suas práticas e utilização que permitiram construir obras como, entre outras, as pirâmides do Egito (Frame, 1995; Raz, Shenhar & Dvir, 2002). Segundo Archibald (2005), foi a sua permanente utilização que deu e continua a dar condições à realização dos empreendimentos que foram e são realizados desde o início da civilização global. Ao se olharem as obras realizadas mais recentemente, pode-se mencionar o canal do Panamá, a torre Eiffel, assim como as edificações que são as residências atuais (Maximiano, 2010).

O gerenciamento de projetos em si teve início na década de 1950, com a utilização pelos militares no Departamento de Defesa Estadunidense para o desenvolvimento de armas e para o programa espacial da NASA (*National Aeronautics and Space Administration*), para atender a magnitude e a complexidade desses empreendimentos (Dinsmore, 1993). De fato, foi a realização de grandes empreendimentos durante a década de 1960 que permitiu o desenvolvimento de novas ferramentas, métodos e técnicas de gerenciamento de projetos (Shtub, 1994).

A evolução histórica da gestão de projetos tem um marco muito importante em 1965 quando foi fundado na Suíça o IPMA (*International Project Management Association*), para incentivar a troca de experiências entre gerentes de projetos e promover o desenvolvimento, aprimoramento, atualização e padronização das

técnicas utilizadas no gerenciamento de projetos. Alguns anos depois, em 1969, foi fundado nos EUA o PMI (*Project Management Institute*), por um grupo de cinco profissionais de gestão de projetos, para discutir as melhores práticas utilizadas nos projetos espaciais da NASA (Prado, 2003). Esse último é atualmente a maior instituição internacional para a disseminação de conhecimentos na área de gerenciamento de projetos.

Durante a década de 1980 todo o conhecimento técnico e conceitual sobre o gerenciamento de projetos foi consolidado pela elaboração do Guia PMBOK® - *Guide to The Project Management Body of Knowledge* pelo PMI (Williams, 2005, Shenhar & Dvir, 2007). Embora seus métodos sejam aplicados há décadas - mesmo que somente ao final dos anos de 1980 o gerenciamento de projetos tenha começado a ser utilizado na área não militar - ainda não são plenamente conhecidos pela totalidade dos gerentes (Nicholas, 1990).

A elevação do grau de complexidade e o aumento da competitividade no ambiente de negócios têm demandado a intensificação da elaboração de projetos visando atender aos objetivos da organização. A realização de projetos nas empresas pode ser entendida pela proposição de que “os padrões de gestão de projetos são facilitadores do uso efetivo e eficiente dos recursos corporativos para propiciar o desenvolvimento econômico sustentável das empresas” conforme interpretado por Bredillet (2003, p.464).

As pesquisas sobre gerenciamento de projetos têm crescido sensivelmente e produzido rapidamente tantos avanços que se estima que, brevemente, o gerenciamento de projetos seja uma disciplina completamente diferente do que tem sido ao longo dos últimos cinquenta anos (Shenhar, Milosevic, Dvir, & Thamhain, 2007).

Considerando que, de modo geral, a realização de projetos gera impacto direto nas atividades econômicas em relação ao aumento na venda de produtos e serviços e no aumento da receita (Maylor, 2001, p.96), pode-se inferir que “para a maioria das empresas a gestão de projetos (*project management* em inglês) tornou-se uma atividade essencial (*core*, em inglês)” (p.92).

### 1.1.2 Stakeholders e Gestão de stakeholders - Recentes desenvolvimentos

Uma das mais importantes consequências da necessidade de enfrentamento desse processo de rápida transformação e do aumento da complexidade para conquistar e manter vantagens competitivas foi a que levou à ampliação e ao aprofundamento da gestão de projetos, em que se passou a dar mais importância e consideração às partes envolvidas direta ou indiretamente com o projeto, e identificadas como *stakeholders*, ou partes interessadas, em português.

A relevância do papel dos *stakeholders* para o projeto e consecução de seus objetivos não era, até então, evidente a todos os participantes atuando na gestão dos projetos - independentemente de seu envolvimento ser permanente ou temporário.

Ainda mais relevante foi a consideração dos *stakeholders* ter-se tornado reconhecida como boa prática para a Gestão de projetos a partir da inclusão do processo de *Stakeholder Management* como área de conhecimento no Guia PMBOK® (Project Management Body of Knowledge) na publicação em 2004, como indicado por Cleland e Ireland (2007, p.54). Ainda que os *stakeholders* tenham sido citados em edições anteriores desde 1996, foi a partir dessa publicação que eles passaram a ser explicitamente discutidos em termos de seu engajamento no projeto e seus produtos, para assegurar o sucesso na condução e na consecução dos resultados do projeto.

Entre as diferentes e complementares definições utilizadas para os *stakeholders*, ou melhor, entre as interpretações da representação prática dos *stakeholders* estão aquelas que entendem que sem o seu envolvimento não existiria a organização. Visto de outra perspectiva, são os *stakeholders* que afetam e/ou são afetados pelos objetivos da organização. Acredita-se que esse entendimento esteja quase amplamente disseminado. Embora haja uma multiplicidade de abordagens e diferentes conceitos, fica evidente que as partes interessadas são tantas que muitas vezes se torna difícil especificar todas elas.

A mesma relevância dessa percepção conquistada pelos *stakeholders* nas organizações em geral estende-se quando são analisados projetos e gestão de projetos. Entende-se, assim, que os estudos e as práticas em projetos nas

organizações devem, necessariamente, refletir o reconhecimento, o significado e a importância de consideração dos *stakeholders* nesses projetos, como também no seu gerenciamento.

Reafirma-se o entendimento desta Autora de que no ambiente de negócios atual é necessário considerar os *stakeholders* de Projetos como parte do Gerenciamento de projetos. Ressalta-se que, com o Gerenciamento dos *stakeholders*, será possível cumprir os objetivos dos projetos e conseqüentemente os objetivos da empresa.

### **1.1.3 Desempenho de Projetos**

A análise ou avaliação do desempenho de um projeto só pode ser verificada ou estabelecida considerando o projeto em questão e os objetivos que lhe foram definidos. Este tema foi debatido por vários autores e, embora possa ser à primeira vista interpretado como controverso, ao analisá-lo com mais atenção nota-se que, como descrito acima, só se pode avaliar o desempenho de um determinado projeto após confrontar o que foi efetivamente realizado ou atingido, com o que havia sido estabelecido como objetivo específico para a realização daquele projeto.

Muitas vezes o desempenho do projeto não é avaliado pela eficiência alcançada, mas pelo grau de satisfação dos clientes ou *stakeholders* do projeto, ou ainda pelo sucesso comercial conquistado pela empresa. Para muitas organizações, o resultado final do projeto e o que será efetivamente considerado para a sua avaliação são a vantagem competitiva e a criação de valor que tenha contribuído para a melhoria dos resultados dos negócios da organização.

O gerenciamento eficaz do projeto exige que seus objetivos sejam definidos claramente, embora isso não implique considerar sem qualquer flexibilidade, de forma ampla ou restrita, os requisitos que atendam as necessidades de tempo, custo, especificação ou definições de medidas objetivas de desempenho estabelecidos pelo gestor do projeto ou por sua equipe.

Destaca-se que não se pode deixar de considerar na avaliação do desempenho do projeto que, no atual ambiente de negócios, parte dos projetos ou mesmo seus objetivos são complexos, mutáveis e incertos e podem ser afetados

pela dinâmica do ambiente, da tecnologia e do mercado. As mudanças são constantes, criando a instabilidade das premissas, novas percepções e desafios.

De qualquer forma, cada projeto é único e, embora seja um empreendimento isolado, é parte da estratégia e da organização do negócio a que pertence. Isso implica também que cada abordagem ou técnica de gerenciamento deve ser adaptada quase exclusivamente para aquele projeto. É quase certo que o que foi utilizado com sucesso em outro projeto pode não funcionar adequadamente neste. Essas circunstâncias tornam o gerenciamento de projetos um campo multidisciplinar com uma variedade de critérios de avaliação.

Pela sua importância, o desempenho do projeto e suas diferentes formas de avaliação são uma das dimensões para se balizar o gerenciamento de projetos deste estudo.

## 1.2 Problema da pesquisa

Considerando-se a relevância e importância crescentes que o processo *Project Stakeholder Management* (Gestão de *stakeholders* do projeto) tem recebido entre as práticas de Gestão de Projetos, como a inclusão no Guia PMBOK® na publicação em 2004, avalia-se ser esta a oportunidade para se discutirem as práticas atuais da Gestão de projetos, incluindo-se a Gestão dos *stakeholders* e seu impacto no Desempenho de projetos.

Para tanto, a proposta foi a de pesquisar, analisar e discutir a Gestão de projetos, as Práticas de gestão dos *Stakeholders* dos projetos e o Desempenho dos projetos, abrangendo uma pesquisa de campo com participantes de projetos, com base na seguinte questão:

**As práticas de gestão dos *stakeholders* contribuem para o desempenho dos projetos levados a efeito nas organizações?**

### 1.3 Objetivos do estudo

Este estudo visa contribuir para a identificação e entendimento da relação entre as práticas de gestão dos *stakeholders* e o desempenho dos projetos. Com esse intuito, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- pesquisar os conceitos de
  - gestão dos *stakeholders*,
  - desempenho dos projetos;
- analisar e discutir
  - as práticas de gestão dos *stakeholders* nos projetos analisados;
  - o desempenho dos projetos;
  - a relação entre as práticas de gestão dos *stakeholders* e o desempenho dos projetos.

### 1.4 Contribuições do estudo

Espera-se que o desenvolvimento deste estudo traga as seguintes contribuições:

- teórica
  - a consolidação do conhecimento dos conceitos de Projetos, Gerenciamento de projetos, *stakeholders* e Práticas de gestão de *stakeholders* e Desempenho de projetos, considerando o ambiente atual dos negócios no País;
- metodológica
  - a análise da relação entre as práticas de gestão de *stakeholders* e o Desempenho dos projetos com a utilização de Modelagem de Equações Estruturais por meio do método PLS.
- prática
  - a identificação das Práticas de gestão de *stakeholders* que atuam como alavanca para favorecer o desempenho dos projetos.

Este estudo busca contribuir teórica e praticamente para a discussão do conceito de Gestão de *stakeholders* nos projetos, suas práticas e sua relação com o Desempenho dos projetos. Os resultados obtidos com este estudo contribuem para a discussão e a análise da literatura atual, com as pesquisas em andamento e ainda por vir e com a articulação dos conceitos aqui trabalhados.

A utilização prática pelos profissionais envolvidos no processo de gestão de projetos, apuração e análise de desempenho será acrescida por uma nova referência, a identificação das Práticas de gestão dos *stakeholders*, podendo subsidiar uma melhoria do processo de gestão por esses profissionais.

Essas contribuições serão possíveis pela:

- elaboração de um mapa conceitual, demonstrando a interação entre os conceitos-foco do estudo, permitindo a continuidade desta discussão por outros pesquisadores;
- elaboração de uma perspectiva prática da relação entre gestão dos *stakeholders* e as dimensões de desempenho de projetos, considerando as características dos projetos analisados - para utilização prática e/ou conceitual;

### 1.5 Premissas, metodologia e delimitações do estudo

Para fins das revisões de conceitos, discussões e análises propostas neste estudo, os vocábulos 'desempenho' e 'sucesso' foram considerados equivalentes – tendo como referência a proposição de Shenhar e Dvir (2007, pp. 12 e 26) que utilizam as expressões 'desempenho do projeto' e 'sucesso do projeto' com a mesma indicação de que esses são diagnosticados em seu modelo, tanto em seus aspectos táticos e estratégicos, quanto os de curto e longo prazos. Assim, os vocábulos (desempenho do projeto e sucesso do projeto) são apresentados no estudo de modo aleatório, visando evitar a repetição exaustiva de um ou de outro.

As discussões sobre os temas propostos serão realizadas exclusivamente na perspectiva organizacional, não se extrapolam para a perspectiva não-organizacional ou individual. Por isso, serão foco do estudo os projetos

desenvolvidos pelas empresas no contexto da gestão de seus negócios – seja na implantação de um novo produto ou serviço, seja na expansão de sua planta fabril, seja na expansão de seu mercado de atuação.

Deve-se esclarecer que o uso eventual de palavras ou expressões em língua estrangeira ao longo deste estudo deve-se à necessidade de capturar e discutir os conceitos expandidos e completos, propiciados pelas referências bibliográficas utilizadas.

## 1.6 Organização do estudo

Este estudo está estruturado em cinco seções:

- Introdução - onde se sinalizam quais temas serão considerados, sua relevância e seus mais importantes desenvolvimentos. Explicitam-se o problema da pesquisa, os objetivos e contribuições do estudo. E estabelecem-se as premissas, organização, metodologia e delimitações do estudo;
- Revisão Bibliográfica - onde se apresentam os conceitos teóricos dos temas que sustentam o foco da pesquisa, a saber: Projetos e Gerenciamento de projetos, *Stakeholders* e Gestão de *stakeholders* e Desempenho de projetos;
- Procedimentos Metodológicos – em que se introduz a abordagem metodológica proposta para a realização da pesquisa de campo, abrangendo o método de pesquisa, as variáveis utilizadas no estudo, a definição da amostra, os procedimentos de coleta e de análise de dados e as limitações metodológicas;
- Análise e Discussão dos Resultados obtidos na pesquisa de campo - em que se busca embasar e discutir os constructos do estudo com base nas análises univariada e multivariada;
- Conclusões e Considerações Finais - apresentam-se os achados finais do estudo, suas implicações, além das contribuições e limitações dele.

As Referências Bibliográficas utilizadas e os Apêndices são apresentados ao final do documento.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nesta seção são apresentados os conceitos teóricos que servem de base para o foco da pesquisa, a saber: Projetos e Gerenciamento de projetos, Gestão dos *stakeholders* e Desempenho de projetos.

### 2.1 Projetos e Gerenciamento de Projetos

São apresentados a seguir os conceitos e perspectivas teóricas de projetos e gestão de projetos, assim como suas aplicações.

#### 2.1.1 Projetos

Projetos viabilizam a transformação de conceitos e ideias em produtos, serviços, implantação de estratégia, ganho de vantagem competitiva e aumento de eficiência organizacional, a partir do suporte da gestão de projetos e seu arcabouço de procedimentos, metodologias e ferramentas amplamente disseminadas (Shenhar & Dvir, 2007, p.3 e 8) que devem ser considerados um ativo operacional para as organizações (Jugdev & Müller, 2005, p.21).

Os projetos podem ser definidos como "uma organização e um processo temporários criados exclusivamente para alcançar um determinado objetivo sob as limitações de tempo, orçamento e outros recursos" (Shenhar, 2004, p.570) e se tornaram uma das "principais atividades na maioria das organizações, que aportam recursos crescentes, dada a necessidade de desenvolvimento de novos produtos, melhoria de processos ou construção de novos serviços" (Sausser, Reilly & Shenhar, 2009, p.666).

A multiplicidade dos projetos fica explicitada em afirmações tais como "cada projeto é exclusivo porque sempre há pelo menos um dos seguintes parâmetros que muda: objetivos, recursos e ambiente; aumentando a complexidade da gestão de projetos" como indicado por Vidal, Marle e Bocquet (2011, p. 718) ou "a natureza do projeto provavelmente apresenta alguma variabilidade de contexto" (Van Der Hoorn & Whitty, 2015, p.1209).

É disseminada a perspectiva de que um projeto é o meio pelo qual as organizações podem discutir, avaliar e implantar melhorias organizacionais a partir de uma análise estruturada da situação atual e do objetivo o qual se pretende atingir; ou ainda de que “projetos, na maioria dos casos, são iniciados com uma perspectiva de negócios em mente e com um objetivo, normalmente focado em melhores resultados para o negócio” (Shenhar *et al.*, 2007, p.21). É relevante destacar que um projeto, em seu contexto organizacional, não é uma entidade operacional completamente independente (Roman, 1986, p.6). Os projetos “atuam como veículos para desenvolver competências (individuais, de equipe e organizacionais) ao modificar seu ambiente e possibilitar o desenvolvimento de vantagem competitiva e da criação de valor” (Bredillet, 2008, p.239).

Argumentos tais como “projetos podem ser meios para detectar ideias valiosas para novos produtos e serviços” ou “é no ambiente do projeto onde as necessidades dos clientes ou o *feedback* atendem às oportunidades técnicas e onde as aplicações fora do escopo do projeto podem ser identificadas, se solicitado” ambas as elaborações de Sundstrom e Zika-Viktorsson (2009, p.746) refletem o entendimento da capacidade catalizadora dos projetos nas empresas na consecução dos objetivos, por “indiretamente apoiar o avanço tecnológico da empresa de modo a suportar um negócio com maior valor” (Artto, Wikstrom, Hellstrom, & Kujala, 2005, p.504).

Entendendo que “projetos são criados para o atingimento de objetivos específicos e usualmente são estruturados de modo *ad hoc* na empresa com um cronograma de início e término do esforço [...] e que pode ter um objetivo relativamente simples [...]”, torna-se ideal apresentar seus elementos típicos (Roman, 1986, p.2) conforme ilustrado na Figura 1.

**Figura 1. Elementos típicos de projetos**

Tarefas	Método	Recursos	Ambiente
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidades e propósito</li> <li>• Argumentação de aprovação (interna e externa)</li> <li>• Soluções possíveis</li> <li>• Valor do produto final do projeto</li> <li>• Restrições de prazo</li> <li>• Custos (análise de custos/benefício)</li> <li>• Autorizações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos técnicos</li> <li>• Alternativas técnicas</li> <li>• Plano</li> <li>• Organização do projeto</li> <li>• Implantação / operação</li> <li>• Funções de controle/ <i>feedback</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pessoas: inventário e disponibilidade de habilidades</li> <li>• Equipamentos</li> <li>• Instalações</li> <li>• Materiais</li> <li>• Informação</li> <li>• Prazo</li> <li>• Capital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Stakeholders</i></li> <li>• Liderança</li> <li>• Cliente</li> <li>• Equipe de apoio funcional</li> <li>• Equipe de projeto</li> <li>• Contexto Legal e Social</li> </ul>

Fonte: Adaptado pela Autora com base em Roman (1986, p.9).

De acordo com Shenhar, os projetos “são iniciados, na maioria dos casos, com uma perspectiva de negócios em mente, e com um objetivo, que normalmente é focado em melhores resultados de negócios” (2004, p.570) enquanto a gestão ou gerenciamento de projetos “ocorre entre uma empresa e seu ambiente externo, exigindo uma coordenação efetiva entre os componentes sociais e técnicos interdependentes” (Alojiri & Safayeni, 2012, p.18) a partir de uma “definição clara e objetiva de sua meta” (Neal, 1995, p. 5).

### 2.1.2 Gestão / Gerenciamento de Projetos

A relevância da discussão da natureza instrumental da gestão dos projetos pode ser percebida “pela participação da formação bruta de capital em 23,8% do produto interno bruto (PIB) mundial de 75 trilhões de dólares americanos, segundo dados do Banco Mundial (2018), que deve ser considerada quase totalmente baseada em projetos” (Bredillet, 2010, p.4) e reforçada pelo entendimento de que “o ganho obtido pela aplicação consistente de processos nos projetos decorre da capacidade de transferir conhecimento dos processos de um projeto para outro” (Teller, Unger, Kock & Gemünden, 2012, p.598).

Autores como Turner (1999) consideram a Gestão de projetos com “pouca fundamentação teórica”, por ser essencialmente “baseada em experiências e em evidências práticas” (p.329), o que para uma disciplina intrinsecamente conectada à prática gerencial (Maylor, 2001 p.97) resulta na necessidade constante de manter-se “relevante e aplicável” (Bryde, 2003) dada a complexidade atual do ambiente organizacional. Disso decorre que “tem havido um longo debate na comunidade acadêmica de administração de empresas sobre se o ‘gerenciamento de projetos’ deve ser considerado uma prática ou uma disciplina acadêmica” (Kwak & Anbari, 2009, p. 435).

Para alguns autores, os conceitos de gestão e/ou gerenciamento dos projetos ainda não se mostram definitivos, como Hällgren (2012, p.805) argumenta que, “sendo uma derivação recente da administração, gerenciamento de projetos é um campo relativamente imaturo em comparação com a teoria geral da empresa”. Enquanto outros autores indicam o alinhamento à teoria da administração como o aspecto de suporte ao conceito de gestão de projetos, por exemplo, por ser “uma forma especializada de administração, semelhante a outras estratégias funcionais, usada para realizar uma série de metas, estratégias e tarefas de trabalho dentro de um cronograma e orçamento bem definidos” (Shenhar *et al.*, 2007, p.37).

Mesmo assim, por se tratar de tema considerado relevante, a pesquisa sobre Gerenciamento de projetos tem crescido sensivelmente, alcançando muitos avanços e multiplicidade de perspectivas (Qureshi, Warraich & Hijazi, 2009, p.378). Reconhece-se que o tema “tem evoluído rapidamente, sendo que no futuro a gestão de projetos será completamente diferente do que foi nos últimos cinquenta anos” [...] dado que “gestão de projetos não trata de atingir prazos e orçamento e sim sobre criar vantagem competitiva” (Shenhar *et al.*, 2007, p.19 e 23).

Evidencia-se, por exemplo, a perspectiva apresentada por Olsen (1971) para quem a gestão de projetos é

a aplicação de uma coleção de ferramentas e técnicas para direcionar o uso de diversos recursos para a realização de uma tarefa específica, complexa e única considerando restrições de tempo, custo e qualidade. (p.14)

Essa perspectiva associa-se à visão de que “a gestão de projetos se utiliza de conhecimentos estabelecidos e prioridades que sustentam a condução do projeto e, por isso, apoia-se em padrões e tendências que atuam como arcabouço para o planejamento e execução do mesmo” (Carden & Egan, 2008, p.17).

Quando se considera o contexto de grande proximidade entre as discussões sobre a Gestão de projetos, seus fundamentos teóricos e sua aplicação prática, repetida e disseminada, pode-se considerar que o PMBOK – *Project Management Body of Knowledge* (*Project Management Institute, 2004*), desenvolvido pela associação de profissionais de gestão de projetos pertencentes ao *Project Management Institute (PMI)* com atuação mundial, apresenta-se como uma referência estruturada e variada que permite o desenvolvimento do aprendizado (Rooij, 2009) de um campo seguramente multidisciplinar e que se expande para novas práticas (Pollack & Adler, 2015, p.236). Associa-se a isso o conceito de que

projetos bem-sucedidos proporcionam valor às organizações e práticas de gerenciamento de projetos fornecem às organizações um ativo estratégico e valioso – formado por um conjunto específico de ferramentas e técnicas que resulta em um intrincado subsistema de conhecimento tácito de difícil replicação. (Besner & Hobbs, 2006 pp.38-39)

Algumas visões adotam o conceito tradicional de Gestão de projetos que basicamente abrange a dimensão de resolução de atividades, no qual o gerenciamento do projeto

baseia-se na decomposição dos problemas em blocos factíveis por estruturas de trabalho, grupos funcionais, níveis hierárquicos ou similares, sendo que tal abordagem auxilia na atuação em contextos complexos apesar de reduzir a perspectiva holística do projeto. (Pender, 2001, p.81)

O conceito tradicional também é reforçado pelo potencial de replicação na gestão de projetos mesmo que “os projetos apresentem uma ampla gama de variações, tanto para as atividades dos níveis tático quanto para os do operacional, a abordagem tradicional do gerenciamento de projetos possibilita a adoção da padronização” (Shenhar & Dvir, 1996, p.628).

Outras visões parecem limitar os conceitos de Gestão de projetos a sua dimensão mais prática como a que propõe que o gerenciamento de projetos,

conforme estabelecido pelas associações como a International Project Management Association (IPMA), se trata de um conjunto de procedimentos normativos que aparentemente são evidentemente corretos de tal forma que: seguindo esses procedimentos, está implícito, os projetos serão efetivamente gerenciados; enquanto o insucesso do projeto é um indicativo da atenção inadequada aos respectivos procedimentos de gestão de projetos (Williams, 2005, p.498).

Ao pensar-se sobre planejamento e execução, para quaisquer perspectivas adotadas na discussão dos conceitos, deve-se ponderar que a gestão de projetos

deve ser considerada a partir do contexto organizacional e também do ambiente operacional visando o alinhamento do planejamento e da execução do projeto com a formulação da estratégia e a execução desta para suportar a necessidade de recursos e os produtos do projeto. (Carden & Egan, 2008, p.23)

A elaboração da aplicação da Gestão de projetos considera também a capacidade de associar seu arcabouço funcional aos resultados do projeto, conforme citado por Agarwal e Rathod. Segundo esses autores, “a habilidade do gerenciamento de projetos na identificação e emprego dos processos corretos, ferramentas e técnicas aptas para controlar o projeto é importante para entregar o resultado desejado conforme os parâmetros definidos de custo, prazo e qualidade” (Agarwal & Rathod, 2006, p.361), sendo esses parâmetros conhecidos na literatura acadêmica como o ‘triângulo de ferro’ (*iron triangle* em inglês) e propiciam o entendimento tático do projeto (Jugdev & Müller, 2005, p.20).

Para se obter a habilidade de direcionar o andamento do projeto buscando “ter como objetivo principal conduzir o mesmo do ponto A para o B, é relevante seguir o planejamento” (Blomquist, Hällgren, Nilsson & Söderholm, 2010, p.9), uma vez que planejamento “em um cenário considerado tradicional, significa a adoção de abordagens estruturadas, mecanicistas, de cima para baixo, baseadas em modelos de sistema para gerenciamento de projetos que dependem de *design*, ferramentas, métodos e procedimentos” (Blomquist *et al.* 2010, p.6).

Essas diferentes visões acerca dos conceitos e definições sobre a gestão de projetos são representadas na colocação proposta por Crawford e Pollack (2007), na qual deve considerar-se que

a essência da gestão de projetos é uma tensão básica entre singularidade e generalidade [...] o desenvolvimento de padrões de gerenciamento de projetos, por implicação, suporta a noção de projeto ‘genérico’, de modo que existem

conhecimentos, habilidades e práticas genéricas que são aplicáveis, na maioria das vezes, à maioria dos projetos. (p.89)

A diferenciação entre os conceitos de projeto e gestão de projetos é reforçada quando analisados seus objetivos, dado que “propriamente são diferentes, e o controle do tempo, custo e progresso, que geralmente são os objetivos da gestão de projetos, não devem ser confundidos com os objetivos de sucesso do projeto” (Munns & Bjeirmi, 1996, p.81). E a relação direta entre ambos os conceitos é observada na constatação de que “a gestão de projetos proporciona valor estratégico quando conecta eficiência e efetividade na condução do projeto à relevância na geração de valor pelos serviços e produtos geradores por ele” (Jugdev & Müller, 2005, p. 20). Deve-se ressaltar que

o valor da gestão de projetos não advém do atingimento da eficiência de um único projeto e sim do atingimento do grau de sucesso que engloba a satisfação do cliente, o sucesso comercial da empresa e a obtenção de benefícios em longo prazo (Mir & Pinnington, 2014, p.215).

Pode-se capturar a pluralidade de conceitos da gestão de projetos apresentados na literatura acadêmica quando são contrapostas perspectivas como a de que “eventualmente a gestão de projetos seja simplesmente um fenômeno em evolução, que se mantém suficientemente vago para ser não definido, atributo maleável que pode ser considerado um ponto forte” (Atkinson, 1999, p.338) com a de que

a gestão eficaz do projeto exige que os objetivos do projeto sejam definidos objetivamente [...] o que numa abordagem tradicional se inicia pela definição do projeto a partir da negociação com o(s) cliente(s) na elaboração da declaração de requisitos que atenda suas necessidades, em termos de tempo, custo e especificação e resulta na definição de medidas objetivas de desempenho e no entendimento pelo gestor do projeto e respectiva equipe de implementação (Neal, 1995, p.5).

Numa visão pragmática, pode-se considerar que para a empresa

o gerenciamento de projetos apresenta duas características relevantes: a de reunir diferentes perfis de especialistas e outros recursos requeridos para tratar de um problema ou tarefa, a fim de alcançar o objetivo definido; e o foco na eficiência do específico projeto (Semolic & Kovac, 2007, p.413).

Desse modo, considera-se que na perspectiva das empresas a gestão de projetos tem como objetivo “apoiá-las no estabelecimento de vantagens competitivas” (Jugdev & Müller, 2005, p.21) na busca pela geração de valor ao negócio que “usualmente contempla o gerenciamento da mudança” (Neal, 1995, p. 8) e possibilita o acompanhamento objetivo dos “indicadores de eficiência, rentabilidade, redução de custos, tempo de ciclo e riscos de falha” (Kerzner, 1994, p.7) dos projetos realizados por ela na resolução dos problemas, dado que “para cada conjunto de problemas diferentes estão disponíveis técnicas de gerenciamento de projeto” (Evaristo & Van Fenema, 1999, p.280) com o objetivo de “otimizar a eficiência e a efetividade das atividades” (Jugdev & Müller, 2005, p.21).

Considerando-se a gestão do projeto - “cujo papel é o de utilizar de modo efetivo todos os recursos disponíveis para atingir seus objetivos, de acordo com os critérios definidos” (Munns & Bjeirmi, 1996, p.84) - as empresas têm a possibilidade de implantar o escritório de gerenciamento de projetos (PMO) que, segundo Liu e Yetton (2007, p.790), é a “interface de controle entre a liderança e a equipe de gestão do projeto, com a função de coordenar o aprendizado no projeto, [...] e selecionar a metodologia de projeto que melhor atenda aos requisitos do mesmo (p.791)” ou ainda pode ser considerado a “base de conhecimento que fornece experiência em projetos, orientação e treinamento e é reconhecida pela empresa como autoridade em todos os temas relacionados à gestão de projetos” (Pemsel & Wiewiora, 2013, p.33).

A abordagem-padrão de gerenciamento de projetos baseia-se num “modelo previsível, fixo e relativamente simples [...] dissociado de mudanças no ambiente ou das necessidades do negócio, no qual, após a criação de um plano do projeto, são definidos seus objetivos” (Shenhar & Dvir, 2007, p.9). Considerando que atualmente tais direcionadores de gerenciamento de projetos “não sejam mais suficientes no atual ambiente de negócios (...) onde a maioria dos projetos modernos é incerta, complexa e mutável, e são fortemente afetados pela dinâmica do ambiente, tecnologia ou mercado” (Shenhar & Dvir, 2007, p.10), deve-se entender as Práticas de gestão de projetos como “complexas, dadas as dimensões de variedade de tarefas, grau de interdependência entre as mesmas e a ‘instabilidade das premissas’ sobre as quais tais tarefas se baseiam” (Jones & Deckro, 1993, p.219). Tais práticas

continuam “a se desenvolver, enfrentando novos desafios [...] e novas percepções, ainda que estas mudanças não ocorram com ritmo constante, sendo sua velocidade determinada por inúmeros fatores” (Crawford, Pollack & England, 2006, p.175 e 176).

A perspectiva de que a gestão de projetos pode ser considerada em múltiplos níveis é sustentada pelo entendimento de que é “um constructo operacional e normativo, orientado para o desempenho eficiente dos projetos individuais – cada projeto considerado como empreendimento isolado” [...] principalmente pelo fato de que tal processo “é mais do que a eficiência dos projetos considerados individualmente. É também estratégia e organização” (Maximiano, 2010, p.26 e 27) como ilustrado na Figura 2.

**Figura 2. Níveis da gestão de projetos**

NÍVEL	PROPÓSITO	ELEMENTOS
ESTRATÉGICO	Definição de quais projetos executar e que direção seguir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento estratégico</li> <li>• Gerenciamento de portfólio</li> <li>• Indicadores estratégicos (<i>outcomes</i>) → Painel de bordo</li> </ul>
ORGANIZACIONAL	Definição de como estruturar a empresa para executar projetos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maturidade organizacional</li> <li>• Escritório de gerenciamento de projetos</li> <li>• Gerenciamento de programas</li> <li>• Indicadores táticos (<i>drivers</i>)</li> </ul>
OPERACIONAL	Execução propriamente dita → foco na eficiência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciamento dos projetos → processos, técnicas e ferramentas</li> </ul>

Fonte: Maximiano (2010, p.27).

### 2.1.3 Metodologias e Competências

Ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos foram desenvolvidas com o objetivo de se estabelecerem parâmetros de condução das atividades e elaboração dos produtos do projeto. Desse modo, “os padrões, técnicas e abordagens são considerados estruturais na gestão de projetos das organizações, pela sua capacidade de equalizarem terminologia, entendimento de processos ou

métodos” (Ahlemann, Teuteberg & Vogelsang, 2009, p.292). Some-se a isso a “importante contribuição da gestão de riscos à efetiva gestão de projetos” (Ward & Chapman, 2003, p.104). Ainda que empregadas diversas mitigações, é impossível ter um projeto totalmente livre de riscos ou de eventos não previstos (Gerald; Lee-Kelley & Kutsch, 2010, p.548 e 556).

Considerando-se que os “sistemas de gerenciamento de projetos foram elaborados para serem aplicados num contexto organizacional” (Alojiri & Safayeni, 2012), deve-se ter em conta que “não se pode esperar que o mesmo conjunto de processos e métodos fomente o sucesso de cada projeto, dado que os projetos são geralmente percebidos como únicos” (Ahlemann *et al.*, 2009, p.294), ou seja, “uma abordagem ou técnica de gerenciamento de projetos que seja bem-sucedida num projeto, em determinadas circunstâncias, pode ser uma falha num projeto diferente ou em circunstâncias diferentes” como proposto por Engwall (2003, p.802).

Uma das mais disseminadas referências de gestão de projetos é oferecida pelo Guia PMBOK que fornece as diretrizes para o gerenciamento dos projetos, definindo os conceitos relacionados e descrevendo o ciclo de vida dos projetos. O Guia identifica o subconjunto de conhecimentos - processos, habilidades, ferramentas e técnicas - considerados boas práticas com ampla aplicabilidade, valor e utilidade reconhecidos para atender os requisitos do projeto. E, mais recentemente, a gestão de projetos tem enfrentado os desafios de projetos de tecnologia e inovação com sua complexidade técnica e de interação com os usuários, a partir do desenvolvimento de uma nova metodologia denominada *agile*. Essa metodologia propõe que “equipes menores atuem colaborativamente para propiciar entregas frequentes e incrementais de funcionalidades, conforme *feedbacks* e priorização estabelecidos, pelo melhor valor possível” (Goodpasture, 2009, p.xi).

A padronização da gestão de projetos, ainda que realizada com “algum grau de liberdade”, potencializa o sucesso do projeto desde que o ponto “limite de padronização” esteja alinhado ao contexto da empresa (Milosevic & Patanakul, 2005, p. 188), Essa padronização é definida como “o grau de regras, políticas e procedimentos formalizados e seguidos” (Jang & Lee, 1998, p. 69) - e o sucesso tangibilizado pelo “cumprimento pontual do cronograma, aumento na satisfação dos

consumidores e melhor custo-benefício” (Milosevic & Patanakul, 2005, p. 189) alinhados a todas as fontes de incerteza (Ward & Chapman, 2003, p.101).

De fato, o Gerenciamento de projetos “se trata de um campo multidisciplinar que resulta numa variedade de critérios de avaliação” (Aubry, Hobbs & Thuillier, 2007, p.331) sendo a “maioria dos projetos feita com uma perspectiva de negócio, e frequentemente com o objetivo de melhores resultados e desempenho – como maiores lucros, crescimento e posição no mercado” (Shenhar, Dvir, Levy & Maltz, 2001, p.701, Kerzner, 1994, p.7).

A Gestão de projetos “usualmente contempla a disponibilidade de competência técnica e gerencial” (Roman, 1986, p.417) requerendo o envolvimento de profissionais qualificados – não somente da liderança do projeto, mas também de sua equipe, sendo que “os projetos mais bem-sucedidos têm em comum - além do alinhamento estratégico, do apoio total da alta gerência e das soluções existentes - conhecimento externo e equipes altamente motivadas e animadas (alto espírito)” (Shenhar *et al.*, 2007, p.14).

Quando se discute a capacidade requerida na gestão de projetos, tem-se o entendimento de que a “competência para gerenciar um projeto resulta da combinação do conhecimento adquirido em treinamentos, habilidades desenvolvidas na prática e na aplicação do conhecimento acumulado” (Hwang & Ng, 2013, p.274) “para adotar padrões, modelos e diretrizes na condução de projetos” (Pemsel & Wiewiora, 2013, p.33).

Alguns dos profissionais envolvidos na gestão de projetos entendem que a prática conte com um núcleo genérico que pode ser utilizado em inúmeras indústrias e aplicações (Morris, Patel & Wearne, 2000, p.156), entretanto é necessário ressaltar que a perspectiva de assertividade na gestão de projetos não é exclusivamente intrínseca aos participantes do projeto, mas “estabelecida pela perspectiva do ambiente, ou seja, pela sua comunidade e seus clientes” (Jonker, 2000, p.744).

A *expertise* requerida da liderança de um projeto - especificamente dos gestores de projetos – segundo proposto por O’Hara (2007) estabelece que

tal posição deve apresentar no mínimo experiência nos temas de (i) participação em projetos (das mais distintas características de porte, escopo, tamanho da equipe, complexidade, variedade, gestão orçamentária, definição e gestão de cronograma

entre outros); (ii) gestão de projetos; (iii) conhecimento do negócio no qual o projeto é conduzido; (iv) domínio do escopo; (v) período de experiência em gestão de projetos; (vi) treinamentos e certificações. (p.192)

Deve-se considerar que os projetos podem ser conduzidos por equipes da própria empresa ou por funcionários de outra(s) empresa(s), sendo o último “por definição orientado a meta tendo múltiplas tarefas, que podem ser interdependentes, envolvendo cada vez mais participantes [...] para desenvolver ou fornecer produtos, serviços, dado um período de tempo” (Garret, 2007, p.284).

## 2.2 Desempenho de Projetos

Projetos podem ser considerados “transações complexas que contemplam pacote de produtos, serviços e esforço, definidos especificamente para criar ativos de valor que geram benefício para o cliente por um determinado período de tempo” (Cova & Salle, 2005, p.355) de modo que o entendimento do desempenho e/ou do resultado obtido pelo projeto se torna justificável dada a perspectiva e interesse do cliente.

A relevância desse entendimento ou discussão é evidenciada com a constatação de que “a distinção entre os objetivos de um projeto e os objetivos da própria empresa pode ser considerada inexistente nos níveis superiores da alta administração da empresa” (De Wit, 1988, p.168), ainda que para alguns pesquisadores “o sucesso do projeto dependa da perspectiva” (Lim & Mohamed, 1999, p.247) e que, “embora os estudos da eficácia e sucesso das empresas tenham estado no cerne da teoria organizacional há muitos anos, a pesquisa sobre sucesso dos projetos não tem apresentado convergência para uma abordagem padrão” (Dvir, Raz & Shenhar, 2003, p. 90).

O tema “sucesso dos projetos” é um dos mais populares tópicos na literatura de gestão de projetos, segundo Pollack e Algeo (2016, p.452). Por isso entender os fatores determinantes e críticos torna-se relevante quando estudados os projetos, atividades que “dependem de recursos suficientes para serem finalizados para atingirem seus objetivos” (Gemünden *et al.*, 2005, p.367).

São variadas as perspectivas de desempenho de projetos em debate; uma das mais relevantes associa o sucesso do projeto à presença de fatores como os propostos por Pinto e Slevin (1987, p.24) - “missão do projeto, suporte da alta gestão, plano e cronograma do projeto, demandas e aceite do cliente, equipe do projeto, atividades técnicas, monitoramento e *feedback*, comunicação e resolução de problemas”, buscando entender que “a avaliação de sucesso pode variar de modo subjetivo e também objetivo a partir de perspectivas individuais” (Dvir *et al.*, 2003, p.90; Freeman & Beale, 1992, p. 8).

Dada a disseminação do envolvimento das equipes e profissionais associados ao impacto dos projetos no dia a dia das organizações, fica evidente a necessidade de se identificarem e avaliarem os projetos além de suas variáveis limitantes como prazos, orçamentos e riscos ampliados; ou, como discutido por Pinto e Mantel (1990, p.274), “a avaliação de sucesso ou fracasso de um projeto deve ser baseada em diversos critérios, não sendo uma medida monolítica” e ainda deve-se considerar a perspectiva dos interessados dentro e fora da empresa, confirmando a proposição de que “sucesso do projeto é um conceito estratégico multidimensional” (Shenhar *et al.*, 2007, p.13).

### 2.2.1 Sucesso do Projeto

Quando se considera a visão de que “o sucesso de projetos [...] impacta a empresa como um todo em várias dimensões e torna o conceito de sucesso de gerenciamento de projetos e projetos muito mais relevante” (Jugdev & Müller, 2005, p. 19), a importância da discussão acerca do que efetivamente se considera sucesso de um projeto torna-se evidente, dado que para alguns autores o conceito de sucesso do projeto é uma “aproximação vaga e, como tal, um sistema bastante imperfeito para medir os resultados [...] principalmente pela multidisciplinariedade da gestão de projetos o que potencializa a variedade de critérios de avaliação” (Aubry *et al.*, 2007, p. 331).

É importante considerar que o entendimento do sucesso se diferencia pelo negócio da empresa, pois “quando este é baseado em projetos, o bom desempenho de um projeto se traduz diretamente nos resultados da empresa, mas quando o

negócio se baseia em operações, os projetos bem-sucedidos atuam indiretamente nos resultados da empresa” (Cooke-Davies, 2002, p. 189).

O entendimento de que “sucesso possui diferentes conceitos para diferentes pessoas” é exemplificado a partir das diferentes interpretações possíveis, por exemplo pelo uso da “perspectiva financeira para a avaliação de desempenho dos projetos – que pode capturar tanto a visão do patrocinador do projeto quanto a visão do gerente do projeto” (Freeman & Beale, 1992, p.8).

A variabilidade e evolução de conceitos podem ser exemplificadas ao se contrastarem diferentes visões sobre como avaliar o sucesso do projeto como a proposta de que “a mais importante dimensão do sucesso do projeto é o benefício do consumidor final” (Lipovetzky, Tishler, Dvir & Shenhar, 1997, p.105) o que pode ser considerado um resultado tangível; com a indicação de que “sucesso foi usualmente descrito como uma métrica única para o projeto em vez de múltiplas métricas apuradas ao longo do ciclo de vida do mesmo” (Jugdev e Müller, 2005, p.29); ou ainda a necessidade de alinhamento dos propósitos entre seus participantes dado que

para atingir elevados índices de sucesso percebido – tanto em termos de desempenho técnico, quanto em satisfação de cliente / patrocinador / equipe do projeto – são importantes a coordenação efetiva do projeto e o estabelecimento de padrões de interação, além de ser crucial a explicitação e alinhamento dos critérios de sucesso do mesmo entre cliente / patrocinador / equipe do projeto. (Wilemon & Baker, 1988, p.864).

A evolução sobre o conceito de desempenho dos projetos pode ser entendida a partir da constatação de que, no ambiente tradicional de gestão de projetos, o foco se dá principalmente sobre os temas de eficiência, desempenho operacional e alcance de prazos e orçamentos [...] mas esse foco deve ser alterado desta abordagem operacional para a abordagem estratégica, tendo em vista o risco potencial de que “a gestão tradicional de projetos focada em prazos, orçamento e metas de desempenho resulte na perda de um fator-chave: projetos são criados por necessidade dos negócios” (Shenhar & Dvir, 2007, p.205).

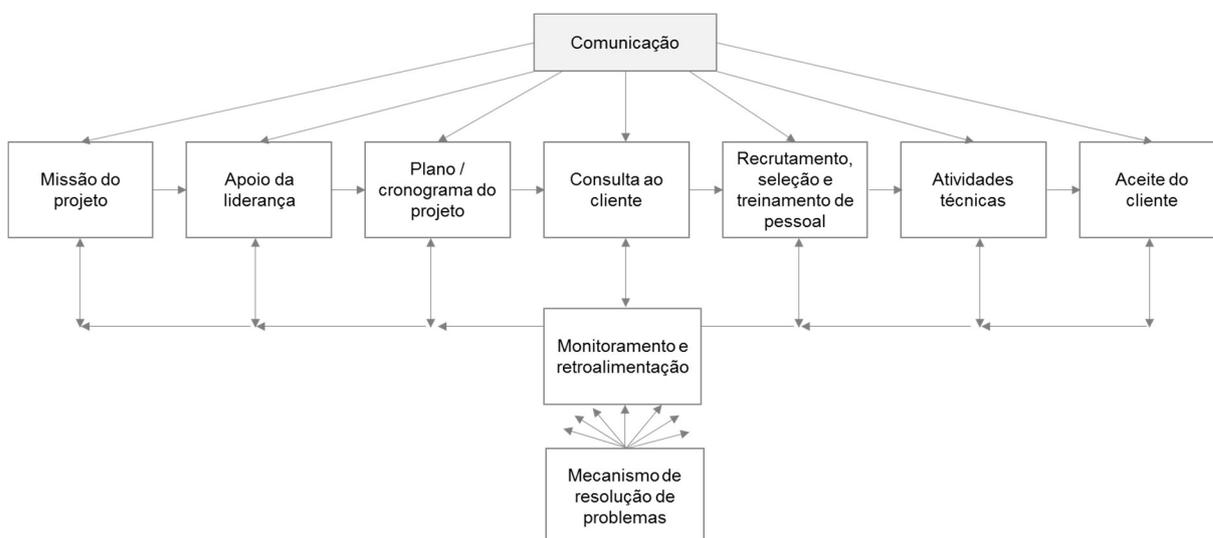
Tal evolução também é observada quando alguns conceitos capturam a perspectiva de envolvimento dos participantes do projeto como a proposição de que

sucesso na gestão de projetos possui três componentes chave “i) atendimento dos objetivos de custo, prazo e qualidade, ii) qualidade da gestão do projeto, iii) satisfação das necessidades dos *Stakeholders* do projeto vinculadas ao processo de gestão do projeto” (Baccarini, 1999, p.28).

Considerando a complexidade na aferição do sucesso (De Wit, 1988, p.169), o que conseqüentemente potencializa diferentes entendimentos acerca do sucesso de um projeto, alguns pesquisadores elaboraram modelos ou arcabouços conceituais visando ao entendimento das diferentes perspectivas propostas.

O modelo apresentado na Figura 3, proposto por pesquisadores, ilustra os dez fatores críticos para o sucesso de um projeto inseridos numa perspectiva temporal que propõe que eles são “ao mesmo tempo sequenciais e interdependentes”, ou, de modo mais específico, “essencialmente temporais de modo que, para muitos casos, são sequenciais para ocorrerem numa determinada ordem ao invés de ocorrerem de forma aleatória ou concomitante” (Pinto & Slevin, 1987, p.26).

**Figura 3. Modelo dos Fatores Críticos de Sucesso – 10 dimensões**

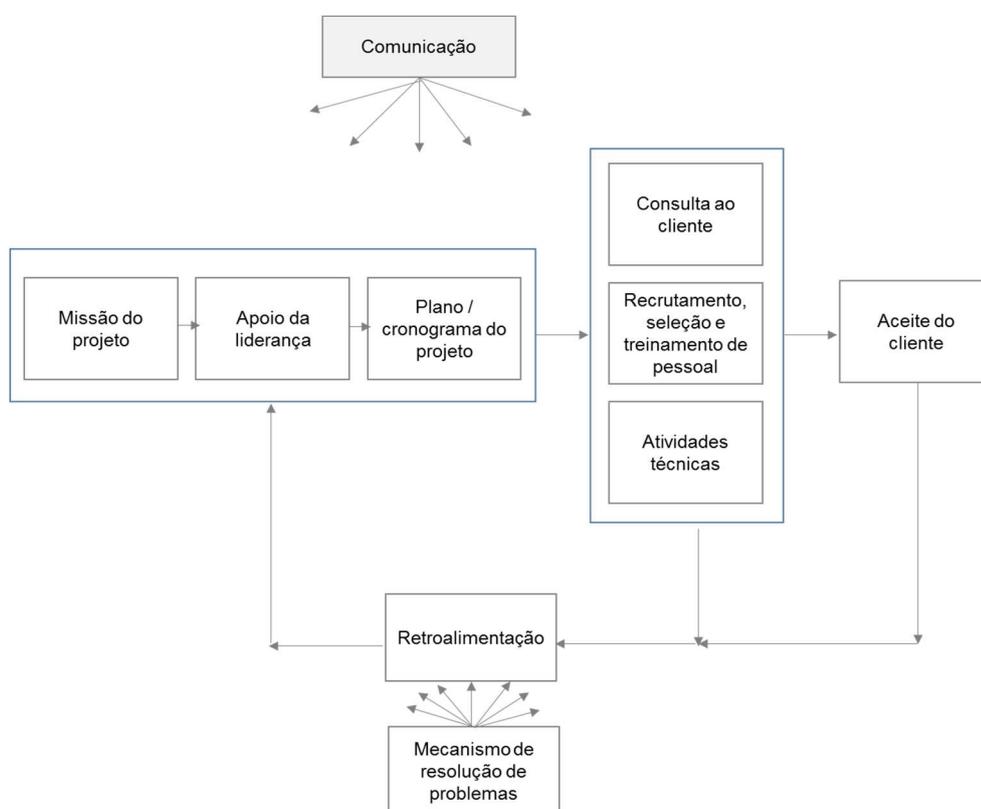


Fonte: Pinto e Slevin (1987, p.26).

O modelo apresentado na Figura 4 foi elaborado pelos pesquisadores para considerar as perspectivas estratégica e tática, visando suportar a implantação pela

consolidação das três etapas que podem ser consideradas de planejamento: missão do projeto, apoio da liderança e plano/cronograma do projeto – e as sete etapas de realização: consulta ao cliente, recrutamento/seleção/treinamento de pessoal, atividades técnicas, aceite do cliente, comunicação, avaliação e resolução de problemas, sendo os dois últimos contidos na etapa de mecanismos de resolução de problemas (Schultz, Slevin & Pinto, 1987, p.42-43).

**Figura 4. Modelo dos Fatores Críticos de Sucesso – perspectivas estratégica e tática**



Fonte: Schultz *et al.* (1987, p.43)

O entendimento de que a multiplicidade de objetivos, presente em qualquer projeto, dificulta a abordagem específica a cada um e a todos eles, foi trabalhada no arcabouço da Figura 5 que mostra o relacionamento e interdependência dos objetivos - em que o triângulo representa a empresa na qual o projeto está sendo conduzido com seus níveis hierárquicos (no caso três); a base do triângulo ilustra o

ciclo de vida do projeto; o círculo separa a empresa do contexto externo e seus *stakeholders*, além de ilustrar a variação dos objetivos de acordo com a fase na qual o projeto se encontra em seu ciclo de vida, considerando um projeto típico (De Wit, 1988, p.168).

**Figura 5. Arcabouço de sucesso de projetos – visão hierárquica**



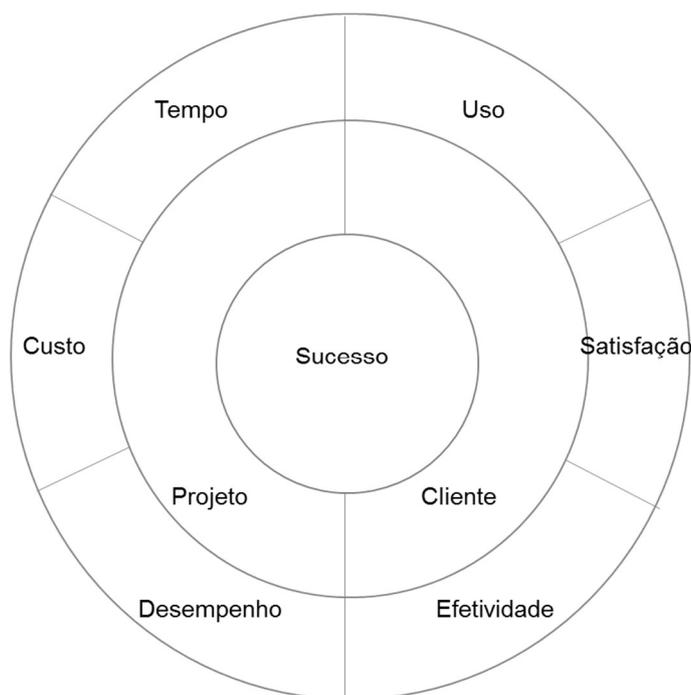
Fonte: De Wit (1988, p.168).

Sobre as discussões acerca da implantação dos projetos, foi proposto pelos pesquisadores o modelo da Figura 6 que destaca a interação entre as métricas de sucesso do projeto e de sua implantação pela sobreposição dos critérios de validade técnica - que identifica se o projeto funcionou como deveria - validade organizacional - que identifica se o projeto é “certo” para os clientes para os quais se propunha - efetividade organizacional – que identifica se, dada a entrega do projeto finalizado e

utilização dos seus resultados, ele está contribuindo positivamente no negócio do cliente - de um dado projeto.

De modo detalhado, o arcabouço de sucesso de projetos, na perspectiva de clientes considera o i) efetivo uso dos resultados e/ou produtos do projeto; ii) a satisfação em relação ao andamento do projeto e iii) geração de benefício aos usuários originalmente propostos pelo aumento da eficiência ou efetividade dos funcionários. E na perspectiva do projeto - considerado fator interno à empresa - leva em conta: i) o atendimento ou não do cronograma proposto; ii) o atendimento ou não do orçamento proposto e iii) desempenho na resolução do tema e/ou funcionamento de seus produtos (Pinto & Slevin, 1988, p.69).

**Figura 6. Arcabouço de sucesso de projetos - interação de métricas**

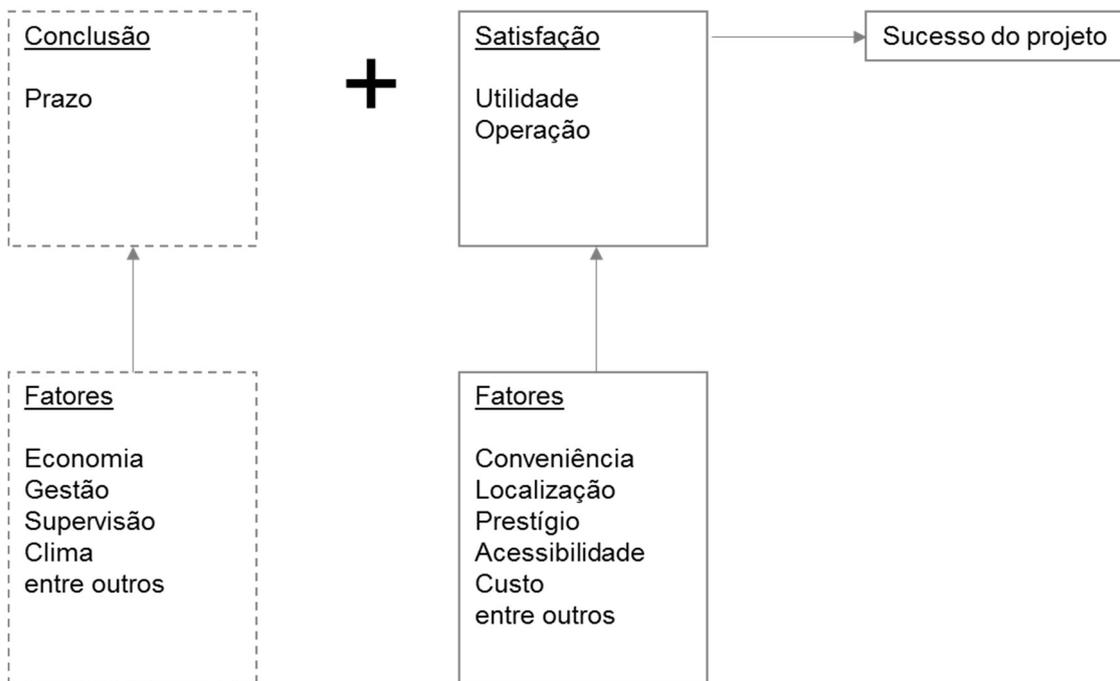


Fonte: Pinto e Slevin (1988, p. 69).

No arcabouço de sucesso de projetos da Figura 7, ilustra-se o entendimento de que o sucesso dos projetos deriva da associação de dois grupos de condições: conclusão e satisfação. Costumeiramente, o primeiro é foco macro de proprietários, usuários, *stakeholders* e público em geral, sendo “o prazo de realização do projeto a única condição” e os fatores que a influenciam: cenário econômico, supervisão,

condições ambientais, entre outras. Com relação ao segundo critério, se o projeto for bem aceito por seus usuários, será percebido como sucesso, de modo que a “percepção de sucesso se mostra relacionada com o nível de satisfação dos usuários”, sendo os “fatores influenciadores a conveniência, localização, prestígio, custo entre outros” (Lim & Mohamed, 1999, p. 243).

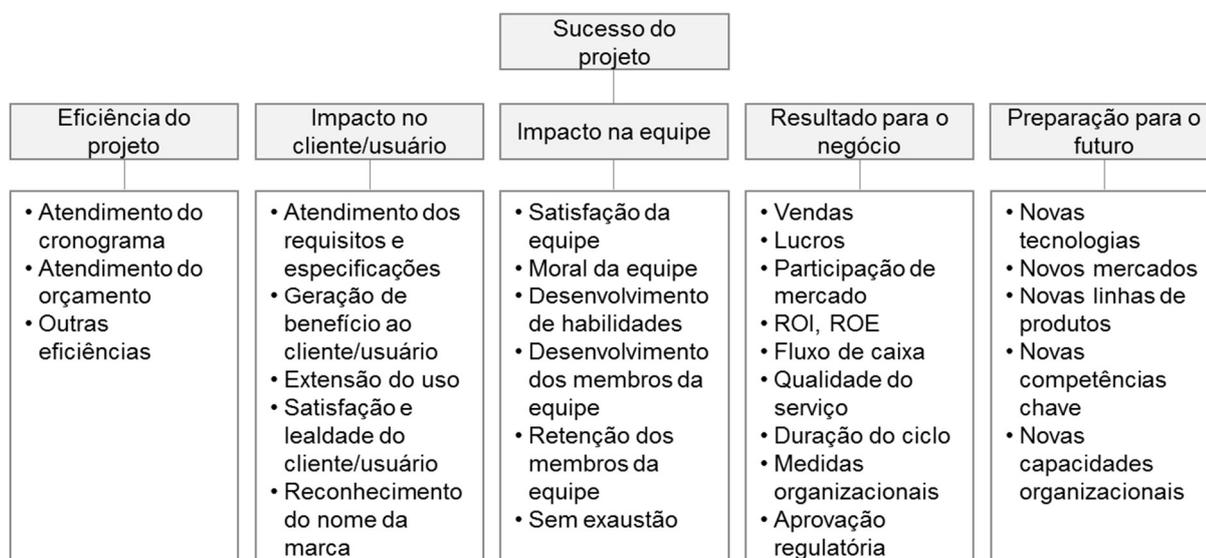
**Figura 7. Arcabouço de sucesso de projetos - condições conclusão e satisfação**



Fonte: Lim e Mohamed (1999, p. 243).

Construído a partir de um estudo empírico, o modelo conta com quatro dimensões de sucesso do projeto: eficiência do projeto, impacto no cliente/usuário, resultado para o negócio e preparação para o futuro – que consideram visões de longo e curto prazos sobre a realização do projeto (Shenhar, Dvir & Levy, 1997, p.11) que posteriormente se tornaram cinco dimensões pela inclusão das perspectivas dos diferentes *stakeholders* baseadas na análise de custo-benefício e na ideia de que o obtido é o resultado que é medido (Shenhar & Dvir, 2007, p.12), como ilustrado na Figura 8.

**Figura 8. Dimensões e indicadores de sucesso do projeto**



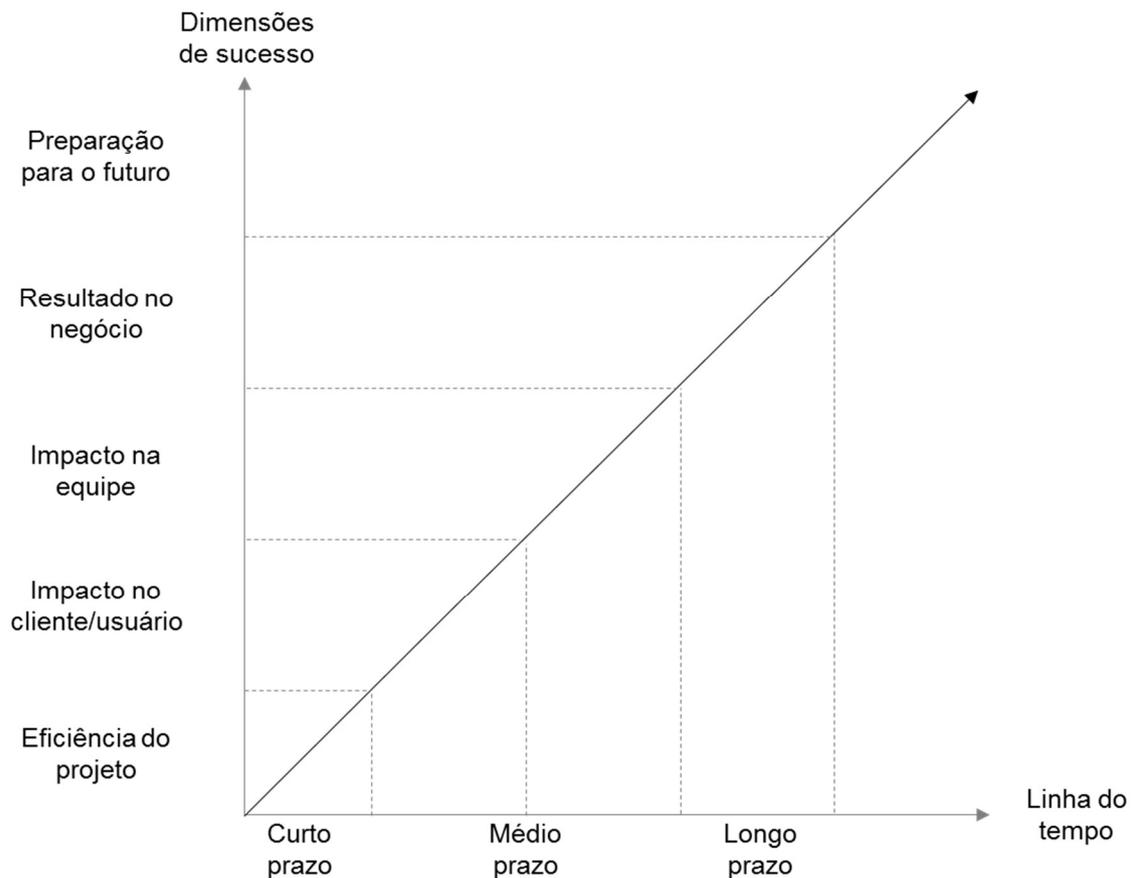
Fonte: Shenhar e Dvir, 2007, p.27.

O detalhamento proposto para as dimensões apresentadas na Figura 8 indica que

a primeira dimensão eficiência do projeto representa uma medida de curto prazo [...] como avaliação do planejado *versus* realizado [...]; a segunda dimensão impacto do projeto no cliente/usuário indica a percepção do principal *Stakeholder* no diagnóstico do projeto e é medida objetivamente aponta como o resultado do projeto melhorou a vida do cliente ou negócio e como endereçou as demandas dos clientes [...]; a terceira dimensão impacto na equipe indica em um ambiente muitas vezes extenuantes, o resultado do projeto na satisfação em relação ao projeto, lealdade para com a empresa e manutenção da moral [...] e apresenta relevância dado que sinaliza o investimento indireto da empresa na capacitação dos participantes da equipe [...]; a quarta dimensão trata do impacto efetivo e imediato do projeto na empresa, tanto em termos de melhoria dos indicadores da empresa e/ou planejamento dos mesmos como um plano de negócio [...]; a última dimensão preparação para o futuro aborda a os benefícios de longo prazo do projeto, refletindo como o projeto ajuda a empresa a preparar sua infraestrutura para o futuro e como cria novas oportunidades. (Shenhar & Dvir, 2007, p.27)

As cinco dimensões apresentadas são temporalmente associadas - como ilustrado na Figura 9 - de modo que elas têm uma variação relativa de importância com o decorrer do tempo - considerando não somente a relação com o término do projeto, mas também a viabilidade técnica de mensuração (Shenhar & Dvir, 2007, p.29-31).

**Figura 9. Linha temporal das dimensões de sucesso do projeto**



Fonte: Shenhar e Dvir, 2007, p.30.

Outros estudos, focados na obtenção de indicações objetivas acerca da relação gestão *versus* sucesso do projeto, têm oferecido proposições:

ainda que o sucesso de um projeto não seja estatisticamente influenciado pelo nível de desenvolvimento dos processos e procedimentos de gerenciamento de projetos nele aplicados, o mesmo possui uma correlação positiva - não estatisticamente significativa - com a definição dos requisitos funcionais e técnicos do projeto. Dvir *et al.* (2003, p.94)

### 2.2.2 Sucesso do projeto versus sucesso do gerenciamento do projeto

A distinção entre o conceito de sucesso do projeto - apurado com base nos objetivos gerais do projeto - e o sucesso no gerenciamento do projeto - medido com base nas medidas tradicionais de desempenho em termos de custo, prazo e qualidade/desempenho em relação ao escopo - proposto por pesquisadores (De Wit, 1988, p.165) é acompanhado pela distinção de dificuldade na entrega de ambos –

sendo a entrega do sucesso do projeto considerada mais difícil do que a entrega do sucesso do gerenciamento de projetos, dado a primeira tratar de objetivos e métodos sujeitos à mudança, enquanto a última trata de metas pré-determinadas com práticas sujeitas a mudanças (Cooke-Davies, 2002, p. 187).

Para alguns autores, entretanto, “os critérios de sucesso de gestão de projetos de prazo, custo e desempenho estão subordinados ao sucesso de atingimento do objetivo e propósito do produto do projeto” indicando que, eventualmente, o último pode ser conseguido sem atender o primeiro (Baccarini, 1999, p.29).

### 2.2.3 Fracasso do Projeto

Em oposição à discussão de sucesso dos projetos, considera-se relevante para este estudo a perspectiva de fracasso dos projetos, visando não só à análise equilibrada do objeto pesquisado, mas também à possibilidade de ampliação das dimensões analisadas.

A discussão sobre as causas de fracasso nos projetos permitiu, por exemplo, o mapeamento de “aspectos determinantes do sucesso ou fracasso de um projeto como: processo de implantação, valor percebido do projeto e satisfação do cliente com a entrega do projeto” (Pinto & Mantel, 1990, p.270).

O fracasso também pode ser decorrente do entendimento equivocado dos objetivos do projeto como indicado na discussão de que “em tempo de projeto, o gestor do projeto e sua equipe focam no aspecto operacional de dar andamento e finalizar o projeto” (Shenhar, *et al.*, 2001, p.701). Tal foco, continuam os autores, traduzido na apuração de “indicadores de prazo e orçamento pode resultar num erro de entendimento dado que os mesmos não significam atender as necessidades ou requerimentos dos clientes”.

Enquanto alguns pesquisadores se mostram bastantes taxativos sobre fatores que potencialmente resultam no fracasso de projetos como proposto por Dvir *et al.* (2003, p.94), “ainda que elaborar um planejamento não assegure o sucesso do projeto, a ausência deste provavelmente garantirá o fracasso do mesmo” (p.89). Outros pesquisadores buscaram em seus estudos identificar quais fatores não devem ser considerados críticos para que um projeto seja considerado bem-

sucedido. Foram listados itens como i) a realização do projeto segundo o cronograma, ii) a aderência ao orçamento e iii) o atendimento das especificações de desempenho técnico e/ou a missão a ser desempenhada (Baker, Murphy & Fisher, 1988, p.918).

No processo de análise e decisão de desenvolvimento de novos projetos corporativos, muitas vezes são questionados os efetivos resultados obtidos na implantação dos projetos anteriores - sendo esta discussão observada em diferentes esferas da empresa - desde a liderança até as equipes táticas e operacionais envolvidas na condução das atividades impactadas pelos projetos da empresa. Tais questionamentos podem evidenciar um lapso na clareza dos objetivos dos projetos, pelas equipes envolvidas e/ou impactadas ou na comunicação deles, inclusive quando considerada a perspectiva que manifesta “a abordagem financeira por si só não pode fornecer uma medida correta do valor da gestão de projetos para a empresa” conforme Aubry *et al.* (2007, p.331).

## 2.3 Stakeholders

### 2.3.1 Conceito de stakeholders

A primeira definição de *stakeholder* “foi localizada num *memorandum* do Instituto de Pesquisa Stanford datado de 1963, no qual foi estabelecido que *stakeholders* são os grupos cuja falta de suporte resulta na não existência da empresa” (Olander, 2007, p.278) - embora se identificasse que “o conceito de *stakeholder* estivesse em uso por executivos antes dos anos 60” (Friedman & Miles, 2006, p.21) e “tenha sido citado e exemplificado por executivos da *General Electric* nos anos 30” (Preston, 1990, p.362) - foi seguida por outras definições como a mais amplamente difundida de que “se trata de qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelo atingimento dos objetivos de uma empresa” (Freeman, 1984, p.53), sendo “cada *stakeholder* distinto e distinguível entidade que possui recursos, propósitos e sua vontade própria” (Mitroff, 1983, p.36) e “que compartilham um interesse em particular; podendo estar em qualquer nível ou posição social referente a preocupações globais, nacionais, regionais ou de nível doméstico, de qualquer tamanho ou modo de agregação” (Grimble e Wellard, 1997, p.175).

Os “conceitos de *stakeholder* apresentados na literatura acadêmica resultam na percepção de dois ramos de *stakeholders* - o estratégico e o moral” (Frooman, 1999, p.192) [...]; o primeiro é considerado o que efetivamente pode impactar a empresa e, por isso, precisa ser gerenciado de modo que ela possa tratar dos interesses destes; para o segundo, considerado afetado pela empresa, busca-se o balanceamento de seus interesses e os da empresa (p.192), consistentemente com a premissa de que as regras morais aplicáveis à propriedade privada aplicam-se também à corporativa.

Embora exista uma preocupação quase universal pelos processos e resultados morais, com base na visão de que as reivindicações dos *Stakeholders* têm um valor intrínseco, há pouco consenso sobre quais devem ser esses processos e resultados morais (Jones & Wicks, 1999, p.212). De modo detalhado, uma das perspectivas propostas por alguns teóricos

envolve a especificação de quais obrigações morais os *Stakeholders* colocam sobre os administradores (...) sendo um tema comum entre esses que as empresas devem tratar as partes interessadas como “fins” (...) onde uma linhagem envolve a criação de relatos narrativos do comportamento moral em um contexto de *Stakeholder* [...] os adeptos dessa perspectiva desenvolvem alternativas de *scripting* de negócios para que os gerentes possam interagir com as partes interessadas de uma maneira moralmente sólida. Eles se concentram no que a empresa deve fazer, tanto em termos dos fins que busca e dos meios que utiliza, quanto por que esses “deveres” são apropriados (p.209).

Em resumo, “o núcleo normativo da teoria dos *stakeholders* é amplamente visto como sendo de natureza moral, mas a fonte dessa moralidade não está resolvida, e o debate sobre suas fontes provavelmente continuará no futuro” (Jones & Wicks, 1999, p.212).

São diversos os conceitos da Academia para os *stakeholders* como evidenciado nas proposições de que “são identificados através dos atuais ou potenciais danos e benefícios que eles experimentam ou preveem experimentar como resultado das ações da empresa ou ausência destas” (Donaldson & Preston, 1995, p.85), ou que são “pessoas ou grupos que possuem uma reivindicação, propriedade, direito ou interesse numa empresa e suas atividades no passado, presente ou futuro” (Clarkson, 1995 p.98 e 106), ou, ainda, que são “pessoas,

grupos, vizinhanças, organizações, instituições, sociedades, e até mesmo o ambiente” (Mitchell, Agle & Wood, 1997, p. 855).

Pode-se constatar que tais conceitos são “explicados, suportados ou criticados com distintos argumentos e evidências contraditórias; sendo tal confusão conceitual não reconhecida ou discutida” (Donaldson & Preston, 1995, p.66; Friedman & Miles, 2006, p.28). Ainda se destaca que “a ideia de que organizações têm partes interessadas ou *Stakeholders* já está disseminada tanto no ambiente acadêmico quanto no profissional” (Donaldson & Preston, 1995, p.65).

Identificam-se duas perspectivas distintas sobre os *stakeholders*: uma denominada visão estreita e a outra, visão ampla; como segue:

a visão estreita baseada na realidade prática de recursos limitados, tempo e atenção limitados e paciência limitada dos gestores para lidar com restrições externas. Em geral, visões estreitas de *Stakeholders* tentam definir grupos em termos de sua relevância direta para os interesses econômicos centrais da empresa. Já a visão ampla dos *Stakeholders*, em contraste, é baseada na realidade empírica na qual as empresas podem efetivamente ser vitalmente afetadas por, ou eles podem afetar vitalmente quase todos. A ideia de identificar de forma abrangente os tipos de *Stakeholders*, visa equipar os gerentes com a capacidade de reconhecer e responder efetivamente a um grupo distinto, mas sistematicamente compreensível, de entidades que podem ou não ter reivindicações legítimas, mas que podem afetar ou são afetadas pela firma, e assim afetam os interesses daqueles que têm reivindicações legítimas. (Mitchell, *et al.*, 1997, p. 857).

Essa multiplicidade de conceitos, “identificações e classificações resultantes de diferentes abordagens possíveis” (Lienert, Schnetzer & Ingold, 2013, p.137), encontra reflexo na identificação ou reconhecimento de quem são os *stakeholders* das organizações, de forma que muitos estudos trataram da “discussão de quais grupos devem ser efetivamente considerados *stakeholders* apesar de usualmente não especificarem quem não são os *stakeholders*” (Tullberg, 2013, p.127).

Uma proposição considerada seminal indica que “são *stakeholders* os acionistas, empregados, clientes, fornecedores, investidores e sociedade” (Freeman, 1983, p.89) enquanto outra visão apresenta como “*stakeholders* os acionistas, clientes, empregados, fornecedores e eventualmente a comunidade” (Tullberg, 2013, p.128).

A visão específica da literatura ambiental indica que os *Stakeholders* “podem expressar interesse e influenciar as práticas de uma empresa por pressão direta ou

por transmitir informações [...], por exemplo, os seguintes quatro grupos críticos na discussão ambiental são: *stakeholders* reguladores, *stakeholders* organizacionais, *stakeholders* da comunidade e a mídia” enquanto são considerados “*stakeholders* organizacionais os funcionários, fornecedores e corpo gestor da empresa” (Henriques & Sadorsky, 1999, p.89 e 97).

Essas diferentes visões resultam, comumente, em distintas categorizações dos *stakeholders* elaboradas pelos pesquisadores no intuito de que “as categorizações podem ser consideradas úteis, por servirem de subsídios para o entendimento da sua motivação da ação e interação” (Williams, Ferdinand & Pasian, 2015, p.93), ou “as classificações possibilitam compreender o comportamento dos *stakeholders* ou partes interessadas” (Aaltonen, 2011, p.166). Deve-se ressaltar que mesmo categorizadas diferentemente, “dado seus distintos interesses, as pessoas podem ser associadas a múltiplos grupos de *stakeholders*”. (Rowley & Moldoveanu, 2003, p. 205).

Um exemplo dessa categorização é a distinção entre influenciadores (*influencers*, em inglês) e requerentes (*claimants*, em inglês) que são agregados em função de seu “poder e influência em relação à empresa; no caso do primeiro é quem detém menos poder e está mais sujeito a sofrer os efeitos de eventuais ações da empresa no caso do segundo” (Tullberg, 2013, p.128).

Outros exemplos de categorizações identificadas na Academia consideram: duas categorias de *stakeholders* nomeadamente primários - que influenciam diretamente ou são afetados pelas atividades em questão decorrentes de “relação formal, oficial ou contratual” (Savage, Nix, Whitehead, & Blair, 1991, p.62); secundários - compostos por aqueles cuja influência ou impacto se dá pela demanda derivada ou do consumo das atividades em questão, “incluindo aqueles não diretamente engajados nas atividades econômicas da empresa mas aptos a influenciar ou serem afetados pela empresa” (Savage *et al.*, 1991, p.62).

Mas mesmo na Academia é sinalizada a limitação dos conceitos propostos *versus* as práticas decorrentes da realidade dos negócios quando Donaldson e Preston (1995) discutem que

a perspectiva contratual, embora correta, é incompleta [...] dado que muitos relacionamentos comerciais de empresas com "comunidades" são tão vagos a ponto

de ultrapassar até mesmo a mais ampla concepção de "contrato". A controvérsia de fechamento de fábricas nas duas últimas décadas mostra claramente que algumas comunidades esperavam - e às vezes conseguiam reforçar suas reivindicações como *Stakeholders* - que algumas empresas claramente não reconheciam. (p.85)

A conceituação de *stakeholders* primários e secundários, bastante disseminada na literatura acadêmica, é ilustrada no Quadro 1.

**Quadro 1. Exemplo de stakeholders primários e secundários**

<b>STAKEHOLDERS</b>	<b>DETALHAMENTO</b>	<b>CATEGORIA</b>
Proprietários	Acionistas/investidores	Primários
	Gestores de fundo mútuo	Secundários
	Titulares de fundos de pensão de funcionários	Primários
Clientes	Compradores individuais	Primários
	Nichos de mercado étnicos	Primários
	Porta-voz de mídia do consumidor	Secundários
	Associações de consumidores	Secundários
Empregados	Novos empregados	Primários
	Empregados antigos (de longo prazo)	Primários
	Grupos minoritários	Primários
	Aposentados	Primários
	Empregados com famílias	Primários
	Sindicatos	Secundários
Indústria	Fornecedores	Primários
	Competidores	Secundários
	Associações Industriais	Secundários
	Formadores de opinião da indústria	Secundários
Comunidade	Moradores que vivem perto de <i>sítes</i> da empresa	Primários
	Associação de moradores	Secundários
	Câmara de Comércio	Secundários

	Organizações de caridade	Secundários
	Escolas e universidades	Secundários
	Grupos de interesse especial	Secundários
Mídia	Porta-vozes da mídia	Secundários
	Colunistas	Secundários
Reguladores Governamentais	Legisladores federais	Secundários
	Oficiais estaduais / locais	Secundários
Ambiental	Ambiente natural	Primários
	Cientistas	Secundários
	Grupos ativistas ambientais	Secundários

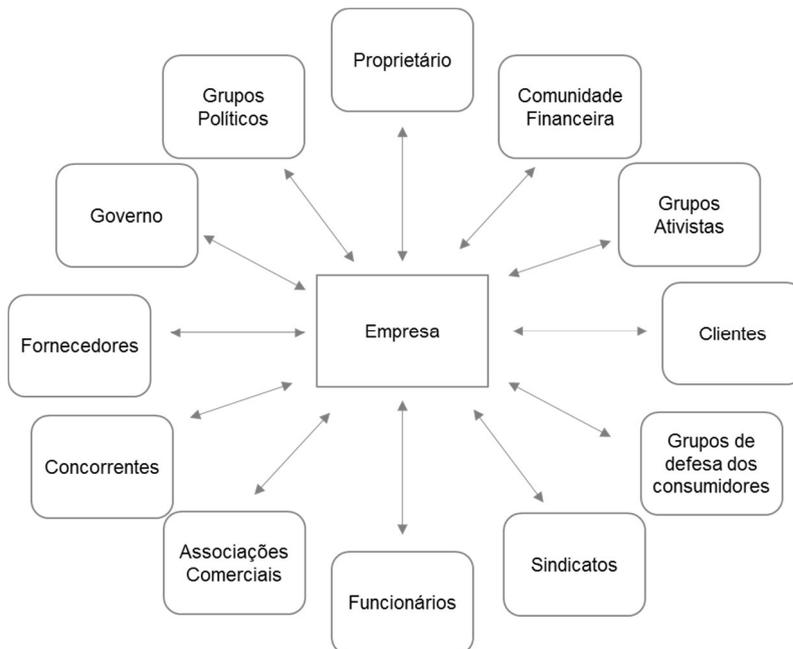
Fonte: Adaptado de Svendsen (1998, p.114).

Existe, ainda, a considerada divisão típica de *stakeholders* internos - “que possuem um relacionamento com a empresa” - e *stakeholders* externos - que não são formalmente vinculados à empresa, mas podem afetá-la ou serem afetadas por ele - como proposto por Aaltonen (2011, p.166), ou as duas categorias referentes à “ação dos *Stakeholders* como ativos ou passivos em relação a uma decisão ou ação” (Grimble & Wellard, 1997, p.176) da empresa.

O modelo que ilustra a interação dos *stakeholders* com a empresa “usualmente utilizado nas discussões teóricas não pode ser considerado sofisticado e não captura as muitas diferenças existentes em cada um dos grupos de *stakeholders* listados” (Harrison & Freeman, 1999, p.484) como se apresenta na Figura 10, modelo no qual

como um mapa em que a empresa é o centro de uma roda e as partes interessadas estão nas extremidades dos raios ao redor da roda. Essa conceituação tornou-se a convenção a partir da qual a teoria das partes interessadas se desenvolveu (Frooman, 1999, p.190).

**Figura 10. Mapa de Stakeholders das empresas**



Fonte: Freeman (1984, p. 25).

É importante ressaltar que a amplitude conceitual da identificação dos *stakeholders* surgida da multiplicidade de perspectivas ou mesmo da elaboração de conceitos genéricos utilizados por alguns pesquisadores, reforça a necessidade de exemplificação das partes interessadas que “podem ter algum impacto nas atividades da empresa [...] sem nenhum benefício particular na operação bem-sucedida da empresa” como os *stakeholders* “(a) concorrentes e (b) a mídia, O primeiro justifica-se por apresentar “interesses compartilhados (não competitivos)” e o segundo, por ser “um agente influenciador sem interesses na empresa” (Donaldson & Preston, 1995, p.86).

### 2.3.2 Teoria dos stakeholders

A Teoria dos *Stakeholders* propõe-se a explicar e guiar a estrutura e a operação de uma empresa estabelecida (Donaldson & Preston, 1995, p.70) e foi desenvolvida visando “evitar que o sistema predominante na governança corporativa no qual os acionistas ou os controladores obtenham uma posição privilegiada na empresa” (Boatright, 2002, p.1839) e sinaliza que, mesmo com a multiplicidade de

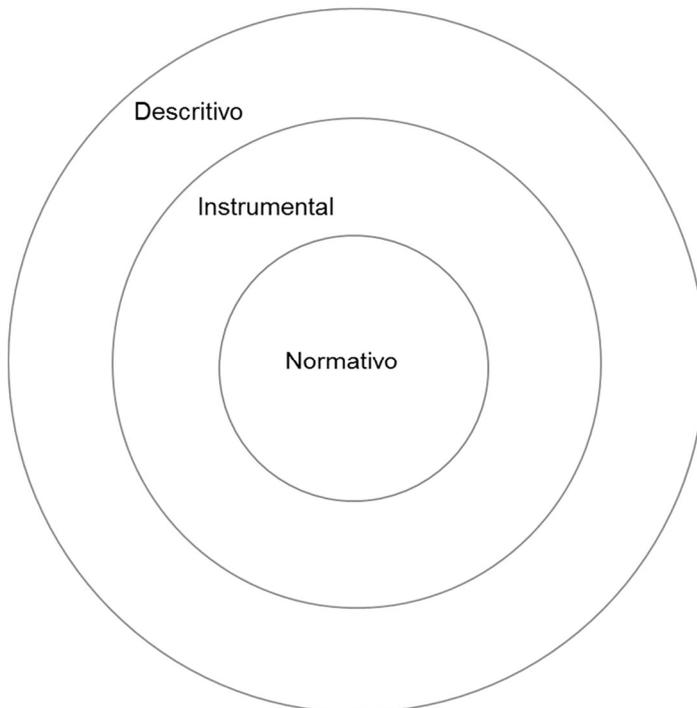
grupos com interesse na operação de uma empresa, todos devem ser considerados nas decisões gerenciais tomadas nela (Phillips, 1997, p.52).

Segundo Donaldson e Preston, a Teoria dos *Stakeholders* deve ser considerada “geral e inclusiva, sem ser vazia” tendo sido “apresentada e aplicada com diferentes metodologias, evidências e critérios de avaliação; três das aplicações são críticas para a discussão e “indiscutivelmente descritivas, instrumentais e tendo sua base fundamental normativa [...] além de também ter implicações gerenciais - por dialogar com a necessidade dos praticantes” (1995, pp.66-67, 70-71).

Essa “classificação básica e amplamente aceita pelos teóricos das partes interessadas e, em linhas gerais, embora não seja isenta de críticas” (Miles, 2012, p.289), propõe que na visão descritiva a “teoria serve para descrever e eventualmente explicar específicas características e comportamentos da empresa”. Na visão instrumental, “quando dados estão disponíveis, é usada para identificar a ocorrência ou não de conexões entre a gestão dos *stakeholders* e o alcance de objetivos da empresa”; na visão normativa, a teoria é “utilizada para interpretar a função da empresa e suas diretrizes” (Donaldson & Preston, 1995, pp.70-71).

Esses três elementos “estão contidos uns nos outros de modo circuncêntrico, sendo a camada externa a visão descritiva; a camada intermediária, a visão instrumental e o círculo central, a visão normativa”, como ilustrado na Figura 11, formato que permite aos pesquisadores isolarem a abordagem teórica de cada elemento para dar suporte à utilização da gestão dos *stakeholders* (Purnell & Freeman, 2012, p.110).

**Figura 11. Elementos da Teoria dos Stakeholders**



Fonte: Donaldson e Preston (1995, p. 74).

A principal argumentação de estudiosos que apoiam a visão teórica estabelecida é a de que

i) todas as partes interessadas têm o direito de participar nas decisões corporativas que as afetam, ii) os gestores têm o dever fiduciário de atender aos interesses de todos os grupos de interessados e iii) o objetivo da empresa deve ser a promoção de todos os interesses e não apenas dos acionistas; sendo que cada uma dessas proposições pode ser elaborada de maneiras diferentes, e nem todos os teóricos das partes interessadas adotam as três (Boatright, 2002, p.1839).

Alguns estudiosos argumentam que a essência da gestão dos *stakeholders* deve ser a participação da empresa na criação e manutenção de relacionamentos morais ou a empresa deve cumprir seu dever afirmativo com seus *stakeholders* em termos de distribuição justa dos danos e benefícios das ações dela (Mitchell *et al.*, 1987, p.857).

Ressalta-se que “a Teoria dos *Stakeholders* não pretende fornecer uma resposta a todas as questões morais”, nem “as obrigações baseadas em partes interessadas sequer têm precedência em todas as questões morais em um contexto organizacional”. (Phillips, Freeman, & Wicks, 2003 p.493). De modo que

A teoria das partes interessadas é uma teoria da gestão organizacional e ética. De fato, todas as teorias de administração estratégica têm algum conteúdo moral, embora seja frequentemente implícito [...] distintamente da teoria dos *Stakeholders* que aborda a moral e os valores explicitamente como uma das principais características de gestão das organizações. (p.480).

Recentemente, o aumento dos erros de conduta da gestão das empresas reforçou o papel da teoria dos *stakeholders* nas discussões estratégicas, dado o interesse nas teorias de base ética. Soma-se a isso o fato de que “a maioria dos estudos que utilizaram modelos abrangentes de *stakeholders* indicam uma relação positiva entre a gestão das partes interessadas e o desempenho das empresas” (Harrison, Bosse & Phillips, 2010, p.58).

Em resumo, obteve-se que a teoria das partes interessadas “visa abordar o problema da cooperação entre parceiros cruciais, onde um conflito provavelmente causará sérios prejuízos à empresa e uma cooperação tranquila é de interesse vital para ambas as partes” (Tullberg, 2013, p.128). Ela “envolve mais do que simplesmente maximizar a riqueza dos acionistas” dado que

a atenção aos interesses e bem-estar daqueles que podem ajudar ou atrapalhar a realização dos objetivos da empresa é a parte central da teoria [...] e embora ainda existam alguns grupos de *Stakeholders* cuja relação com a empresa continua sendo instrumental (devido em grande parte ao poder que exercem), há outros *Stakeholders* normativamente legítimos além dos acionistas. (Phillips *et al.*, 2003, p.481)

A principal crítica à teoria dos *stakeholders* deve-se ao questionamento sobre a “capacidade dos gestores em equilibrar com sucesso as demandas conflitantes de vários grupos de *stakeholders*” (Harrison & Freeman, 1999, p.480) ou, ainda, sobre

a recusa de seus defensores em especificar como fazer as compensações necessárias, entre os interesses conflitantes, de modo a orientar a tomada de decisão objetiva, resultando em uma potencial desculpa para gerentes e diretores dado torná-los irresponsáveis por suas ações [...] por atenderem muitos mestres” (Jensen, 2001, p.1 e 9).

### 2.3.3 Contexto organizacional

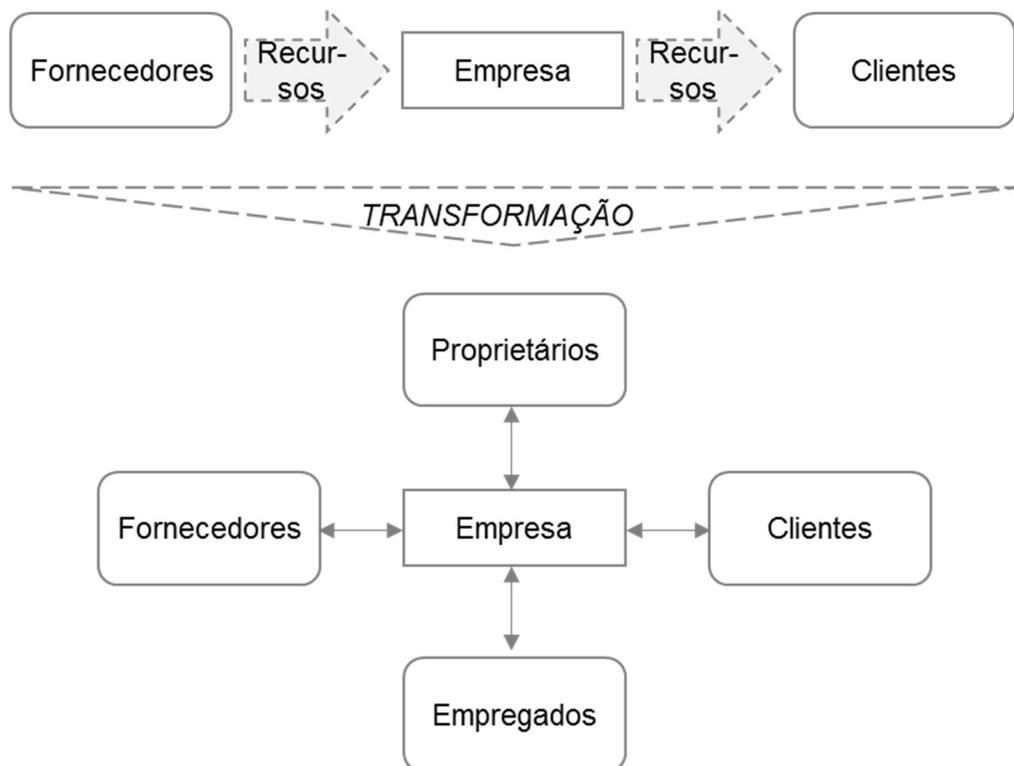
As partes interessadas são atores que desempenham papéis estratégicos para as organizações (Miragaia, Ferreira, & Carreira, 2014, p. 656), sendo relevante o entendimento da interação desses com as organizações e entre eles. Atualmente, para a maioria das empresas, os relacionamentos com as partes interessadas

podem ter um impacto significativo no resultado final [...] ou estabelecer uma vantagem competitiva (Svendsen, 1998, p.1 e 2).

A partir da discussão da transformação do “ambiente de negócios enfrentado nos anos 80” (Freeman, 1984, p.5), pode-se constatar o aumento de complexidade requerido pela administração das empresas, que evoluem a partir do contexto de propriedade e gestão familiar com seu processo fabril simplificado - considerando a entrada de matéria-prima dos fornecedores convertida em produtos e vendida aos clientes - para um ambiente de maior complexidade no qual, a partir do desenvolvimento de novos processos produtivos e novas tecnologias, dá-se a separação entre propriedade e a condução da empresa.

Desse modo resulta o surgimento da camada de gestão, estando esse modelo sujeito também a mais transformações como i) as internas que, por exemplo, são as demandas de controle e retornos financeiros pelos proprietários, inovação e qualidade pelos clientes, participação na e atenção à cultura organizacional pelos funcionários, disponibilidade e preço dos recursos pelos fornecedores e ii) as externas, por exemplo o aumento das regulações e controles pelos governos, aumento da competição internacional pelo setor; desenvolvimento dos movimentos de demandas de consumidores, ambientalistas pelo público em geral e aumento da atuação pela mídia (Friedman & Miles, 2006, pp.25-26), como se ilustra de modo simplificado na Figura 12.

**Figura 12. Visão simplificada da transformação do contexto das empresas**



Fonte: Freeman (1984, pp. 5-12).

### 2.3.3.1 Gestão de *stakeholders*

A evolução mencionada anteriormente, no contexto das empresas e aumento de complexidade na condução dos negócios, gerou a “necessidade de um novo modelo que respondesse às transformações ocorridas nos ambientes concorrencial e interno das organizações, suportando o entendimento das próprias empresas e sua interação com novos grupos e/ou indivíduos e seus interesses” (Freeman, 1984, p. 26-27).

A demanda está alinhada à Teoria dos *stakeholders* que propõe que “a empresa representada por seus administradores gerencie suas interações com seus funcionários, consumidores, investidores, fornecedores, governo e comunidade na qual está instalada” (Phillips *et al.*, 2003, p.480), dado o entendimento de que “a atenção aos *stakeholders* está emergindo como uma questão estratégica crítica” (Crilly e Sloan, 2012, p.1174).

Embora os estudiosos tenham evoluído na discussão acerca do tema de *stakeholders*, pouco é sabido sobre como a teoria desses pode ser utilizada pelos

gestores “ainda que tenha havido progresso nos processos de gestão dos *stakeholders*” (Tantalo & Priem, 2016, p.314) e que exista o entendimento de que a “teoria dos *stakeholders* seja gerencial na medida em que reflete e orienta como os gerentes operam” (Freeman *et al.*, 2004, p.364) sendo reconhecido que “a gestão das partes interessadas requer, como seu atributo-chave, atenção simultânea aos interesses legítimos de todas as partes interessadas apropriadas” (Donaldson e Preston, 1995, p.67) ainda que “a atenção simultânea a várias partes interessadas requiera uma arquitetura organizacional apropriada” (Crilly e Sloan, 2014, p.339).

De forma ampla, a ideia de gestão dos *stakeholders* sugere que “os gerentes desenvolvam relacionamentos, inspirem seus *stakeholders* e criem comunidades onde todos se esforçam para dar o melhor de si para entregar o valor que a empresa promete” (Freeman *et al.*, 2004, p.364) a partir da premissa de que eles

formulem e implantem processos que possam satisfazer as partes interessadas desta, sendo relevante a gestão e integração do relacionamento e interesses destes grupos de modo a assegurar o sucesso de longo prazo da empresa; com ênfase na gestão ativa do ambiente de negócios, relacionamento e promoção dos interesses compartilhados”. (Freeman e McVea, 2001, p.11)

Tal abordagem, tanto na perspectiva prática quanto na teórica, posiciona-se “diferentemente de diversas visões tradicionais de estratégia que ignoram alguns dos *stakeholders* e/ou consistentemente negligenciam os interesses de terceiros por grupos de *stakeholders* favorecidos” (Freeman & McVea, 2001, p.12).

Quando se questiona o propósito da gestão dos *stakeholders*, pode-se formular a proposição de “criar métodos para gerenciar os inúmeros grupos e criar, influenciar os relacionamentos” (p.5 e 14), “a partir da compreensão real e concreta destes e das circunstâncias específicas das quais a empresa se encontra” (p.15) de modo que “se obtenha como resultado o desenvolvimento de estratégias integradas de negócios que de modo coerente sejam viáveis para as partes interessadas - mesmo quando da distribuição de danos (p.16) - e as mantenham apoiando a empresa no longo prazo” (p.14) (Freeman & McVea, 2001), principalmente pelo entendimento de que a “atenção aos *stakeholders* não é apenas o resultado de objetivas influências externas, mas também de como os gestores conceituam sua empresa e a relação desta com a sociedade” (Crilly & Sloan, 2012, p.1174).

A multiplicidade em termos de necessidades e objetivos dos *stakeholders*, “devida em parte, às suas diversas origens” (Miles, 2012, p.298) dá-se de modo que “várias delas possam ser conflitantes e eventualmente mutuamente prejudiciais, e tal possibilidade não ocorre somente entre os grupos de *stakeholders*, mas também dentro de alguns grupos específicos de *stakeholders*” (p.224).

É relevante destacar que “o desafio de alcançar o equilíbrio entre os desejos de vários *stakeholders* pode impedir que a empresa obtenha os benefícios decorrentes da definição de suas políticas organizacionais” (p.227). O gestor – “de acordo com a maneira pela qual gerencia tais relacionamentos” (p.224) - deve buscar que “os grupos de *stakeholders* se tornem mais conscientes das necessidades e objetivos uns dos outros, potencialmente aumentando a disposição de alinhamento entre eles” (p.234) (Wellens & Jegers, 2014):

(...) a gestão das partes interessadas requer uma abordagem integrada para a tomada de decisões estratégicas de modo que ao invés de definir estratégia para cada *stakeholder*, os gerentes devem encontrar maneiras de satisfazer vários *stakeholders* simultaneamente, já que o sucesso decorre da integração das perspectivas de todas as partes interessadas, ao invés de compensar uma contra a outra. Essa abordagem não sugere ingenuamente que, ao se aprofundar nos detalhes, a administração possa transformar todas as restrições e compensações numa série de situações em que todos *stakeholders* saem ganhando, ou seja, todas as partes interessadas não se beneficiarão o tempo todo (Freeman & McVea, 2001, p.15).

Esse contexto de pluralidade de interlocutores demanda uma visão integral e madura da administração da empresa na gestão das necessidades que podem ou não ser antagônicas. Evidencia que a relevância da efetiva gestão dos *stakeholders* é percebida pelo entendimento das ideias acadêmicas de que “os *stakeholders* têm objetivos conflitantes que exigem o equilíbrio dos gestores, geralmente por meio de uma série de compensações rotativas” e que “a Teoria dos *stakeholders* é contrária à maximização de valor para os acionistas, na qual os gestores priorizam os interesses dos acionistas acima dos demais *stakeholders* ao tomar decisões” (Tantalo & Priem, 2016, p.314).

A importância dessa específica gestão é observada pela constatação – por estudos empíricos – de que “a maneira como os *stakeholders* são gerenciados impacta diretamente o desempenho financeiro e a criação de valor da empresa” (Berman, Wicks, Kotha & Jones, 1999, p. 501 e Harrison, Bosse & Phillips, 2010,

p.72) além de que “um bom relacionamento com os *stakeholders* apoia empresas de bom desempenho a sustentar seus lucros superiores e empresas de desempenho insatisfatório a reverter sua situação mais rapidamente” (Choi & Wang, 2009, p.903)

Um exemplo da inserção da gestão dos *stakeholders* no cotidiano das empresas pode ser obtido pela proposição de que o “processo de gestão das partes interessadas é composto por 4 etapas”, contendo

i) identificação dos grupos de *stakeholders* relevantes para o tema em questão, ii) determinação dos interessantes e relevância destes grupos, iii) levantamento do nível de atendimento das necessidades e expectativas de cada grupo, iv) modificação das prioridades e políticas corporativas visando incorporar interesses desses grupos. (Freeman, 1984, p.91)

Outra proposição indica alguns requerimentos – denominando-os princípios - para a gestão de *stakeholders* como

i) o reconhecimento e monitoramento das preocupações dos *stakeholders* pelos gestores, os considerando na tomada de decisões e nas operações; ii) a comunicação e audição ativa por parte dos gestores das preocupações e riscos incorridos pelos *Stakeholders* em seu relacionamento com a empresa, iii) devem ser adotados processos e atitudes alinhados às preocupações e capacidades dos grupos de *Stakeholders*, iv) deve ser reconhecida a interação entre esforços e recompensas entre os *Stakeholders* devendo ser buscado o equilíbrio entre estes para as partes interessadas, contemplando suas vulnerabilidades, v) deve-se buscar que riscos e/ou danos dos *Stakeholders* decorrentes das atividades da empresa sejam mitigados ou no limite compensados, vi) deve-se evitar a condução de atividades que possam afrontar os direitos humanos ou gerar riscos aos *Stakeholders* e vii) deve-se identificar e atuar sobre eventuais conflitos de interesse que os gestores possam ter dada a interação como parte interessada e na representação e gestão das demandas dos demais *Stakeholders*. (The Clarkson Centre for Business Ethics, 1999, p.4)

Além da proposição acadêmica acerca dos processos de efetivo gerenciamento dos *stakeholders*, pesquisadores também discutem a necessidade de simultaneidade de atenção a ser dada pelos gestores aos *stakeholders*, tendo sido proposta uma abordagem “pragmática da priorização denominada saliência que pode ser traduzida pelo grau em que os gestores dão prioridade às demandas das partes interessadas”. A saliência é decomposta nos atributos de “i) poder de influenciar a empresa, ii) legitimidade do relacionamento do *stakeholder* com a firma, iii) urgência da demanda do *stakeholder* na firma” e considerada “além da questão da identificação dos *stakeholders*, dada que a dinâmica inerente dos

relacionamentos entre as partes interessadas envolve considerações complexas não óbvias e explicadas pelas próprias” (Mitchell *et al.*, 1997, p.854).

A captura e efetiva mensuração dos atributos da saliência - que “trata de uma classificação teórica que explica por que (ou quando) os gestores devem prestar atenção em específicos *stakeholders*” (Achterkamp & Vos, 2008 p.750) – dá-se pela análise das partes interessadas (*Stakeholder analysis*, em inglês), que pode ser considerado o “componente central da gestão dos *stakeholders*” (Aaltonen, 2011, p.167) ou ainda

a etapa de maior criticidade na gestão dos *Stakeholders* [...] o que significa dizer que a identificação das partes interessadas e seus respectivos interesses, poder, recursos e perspectivas, é um primeiro passo para o efetivo processo de gestão dos *stakeholders*. (Cuppen, Bosch-Rekvelde, Pikaar & Mehos, 2016, p.1348)

Indica-se a análise dos *stakeholders*, “realizada da perspectiva da empresa, para efetivamente avaliar e entender os relacionamentos destes” (Brugha & Varvasovszky, 2000, p.239); com os gestores, deve ser “adotada uma abordagem sistemática, tanto das partes interessadas vigentes quanto das potenciais, em termos de ausência ou presença relativa de todos ou alguns dos atributos: poder, legitimidade e/ou urgência” (Mitchell *et al.*, 1997, p. 864) uma vez que “às vezes competem, têm seus interesses, suas compatibilidades ou se complementam; [...] formam alianças estratégicas ou cooperam para aumentar a persuasão de suas reivindicações e [...] influenciam outros *stakeholders* e a empresa”. (Neville & Menguc, 2006, p. 377 e Grimble & Wellard, 1997, p.179)

A análise dos *stakeholders* efetivamente apresenta como “etapas críticas a identificação das partes interessadas e seus respectivos interesses, a diferenciação e categorização dos mesmos e a identificação de seus relacionamentos” a partir do mapeamento das suas relações (Reed, Graves, Dandy, Posthumus, Hubacek, Morris, Prell, Quinn, & Stringer, 2009, p.1940).

#### 2.3.4 *Stakeholders* de projetos

Em função da especificidade do contexto de projetos, são apresentados novos conceitos e perspectivas teóricas especificamente propostas para os *stakeholders* de projetos.

Os *stakeholders* “são indivíduos ou organizações afetadas ou que afetam o desenvolvimento do projeto” (El-Gohary, Osman & El-Diraby, 2006, p.595), ou ainda “quaisquer indivíduos e organizações que estão ativamente envolvidos no projeto, ou cujos interesses podem ser positivamente ou negativamente afetados como resultado da execução do projeto ou conclusão do projeto” de acordo com o estabelecido pelo *Project Management Institute* (2008, p. 246).

Assim, “todos os projetos têm uma multiplicidade de *stakeholders*, além dos óbvios - cliente, gerente e equipe de projeto - como proprietário, público em geral, eventualmente órgãos públicos, entre outros” (Williams, 1999, p. 270), conceitualização que pode corroborar-se pela proposição de que, no contexto do projeto, “o termo ‘*Stakeholders*’ é usado para designar todos os indivíduos ou grupos que estão envolvidos diretamente e/ou indiretamente e além e cujas vidas, meio ambiente ou negócios são afetados”. (Edum-Fotwe & Price, 2009, p.316 e 320)

A ocorrência de diversos *stakeholders* resulta “na existência de múltiplos interesses e ambições num projeto, dependendo do tipo de envolvimento e do papel que desempenham no projeto” (Kolltveit & Grønhaug, 2004, p.545); desse modo, a captura de seus pontos de vista, a avaliação de suas opiniões e preocupações tornam-se cruciais no desenvolvimento de um projeto que vise à satisfação das partes interessadas, ressaltando que “os objetivos das partes interessadas envolvidas num projeto provavelmente não se dão de modo congruente” (De Wit, 1988, p.167).

Pôde-se também observar que são “diferentes os fatores que os *stakeholders* consideram importantes para alcançar o sucesso e também são diferentes as percepções que os mesmos têm sobre o desempenho do projeto” (Davies, 2014, pág. 190). A construção do conceito de *project stakeholder* (parte interessada de projetos, em português) tem-se dado “associando e enfatizando a importância das perspectivas de diferentes necessidades, atuações e interesses nos projetos” (Jugdev & Müller, 2005, p.21 e Kolltveit & Grønhaug, 2004, p.545), sendo que a “gestão dos *stakeholders* de um projeto tem como cenário não somente a relação estabelecida entre o projeto/empresa e o respectivo *stakeholder*, mas também a interação entre estes últimos” (Williams *et al.*, 2015, p.94), - ainda que alguns autores considerem que “para a gestão de projetos o foco está nos participantes por

si próprios, sem considerar a relação entre os mesmos, ou seja, ignorando que eles interagem ou estabelecem relacionamentos” (Cova & Salle, 2005, p. 357).

Uma perspectiva objetiva indica que os *stakeholders*-chave de projetos são os clientes/usuários (Baccarini, 1999, p.29), enquanto numa visão ampla devem ser considerados *stakeholders* de projetos as seguintes pessoas e grupos, dada a especificidade de contexto e

ampla variedade de formatos organizacionais que incluem: i) Corpo gestor da empresa, gestores funcionais da empresa, gestores de projetos e equipe do projeto, ii) Clientes (usuários), fornecedores e subcontratados, iii) Governo e agências governamentais, iv) Funcionários da empresa (e seus familiares, se o caso), v) Credores e acionistas, vi) Organizações sociais e/ou políticas e/ou ambientais, vii) Concorrentes, viii) Comunidades locais e público em geral, ix) Organizações profissionais e/ou comerciais e sindicatos, x) Instituições educacionais e/ou de saúde e/ou religiosas e grupos civis, xi) Mídia. (Cleland & Ireland, 2007, p.151)

#### 2.3.4.1 Gestão dos *stakeholders* de projetos

O fato de que “no ambiente corporativo a maior preocupação é o desafio da associação entre estratégia da empresa e os projetos, maximizando geração de receita e a entrega de benefícios para os diferentes grupos de *Stakeholders*” (Winter, Smith, Morris & Cicmil, 2006, p.644), torna relevante o

entendimento do potencial das partes interessadas do projeto para agir e sua capacidade de influenciar as mudanças na tomada de decisão na gestão de projetos ao longo de seu ciclo de vida, à medida que este passa da fase de preparação do investimento, pela fase de execução até a fase de entrada em operação (Aaltonen & Kujala, 2010, p.381).

Especificamente, na perspectiva conceitual apresentada pelo PMBOK,

a gestão das partes interessadas se utiliza de processos para identificar, planejar, gerenciar e controlar pessoas, grupos ou organizações que possam impactar ou ser impactadas por um projeto, desenvolvendo estratégias de gestão apropriadas para envolver de modo eficaz as partes interessadas na decisão e execução do projeto. (*Project Management Institute*, 2008, p.391)

No processo de gestão de um projeto, “os gerentes devem entender os fatores que criam a participação das partes interessadas, se quiserem aproveitar os benefícios do envolvimento nas decisões e apropriação pelas partes interessadas”, sendo que tal entendimento é efetivamente demandado dado que “as partes interessadas devem fazer escolhas sobre se - e em que medida - participarão em

projetos. Assim, entender a motivação de cada *stakeholder* é um desafio importante” para os gestores de projetos (Purvis, Zagenczyk & McCray, 2015, p.3). Soma-se a isso que é “disseminado tanto na literatura de gestão profissional quanto na acadêmica, o entendimento de que a gestão das partes interessadas e o bom desempenho estão fortemente associados” (Donaldson & Preston, 1995 p.77).

É importante considerar que “os projetos podem gerar lucros ou perdas adicionais considerando-se os requerimentos e demandas dos *stakeholders* que não o patrocinador ou contratante do projeto” (Gemünden, 2015, p.5). Esse contexto diverso “potencialmente agrava a apuração do desempenho do projeto por envolver várias organizações, contratados e subcontratados com diferentes processos de execução, mecanismos de financiamento, comunidades de *stakeholders* e interesses concorrentes” (Adoko, Mazzuchi & Sarkani, 2015, p.112).

Os processos considerados na gestão dos *stakeholders* de projetos são essenciais para assegurar o sucesso na gestão de projetos, de modo que, pela adoção de uma abordagem formal, requerem o desenvolvimento de premissas básicas associadas e a disponibilização de informações relevantes e adequadas para a equipe do projeto. Isso porque os “processos de *Project Stakeholder Management* consistem das funções de planejar, organizar, dirigir e controlar recursos utilizados para lidar com as estratégias dos *stakeholders* externos”, sendo compostos pelas fases apresentadas na Figura 13:

i) Identificação dos *Stakeholders*, ii) Mapeamento dos dados relevantes dos *stakeholders*, iii) Identificação da missão dos *Stakeholders*, iv) Determinação da força e fraqueza dos *Stakeholders*, v) Identificação da estratégia dos *Stakeholders*, vi) Previsão do comportamento dos *Stakeholders*, vii) Implantação da estratégia de gestão dos *Stakeholders*. (Cleland & Ireland, 2006, p.149-151).

**Figura 13. Fases e processos da gestão de stakeholders**



Fonte: Cleland e Ireland (2006, p151).

A análise dos *stakeholders* é a “abordagem mais disseminada para o melhor entendimento dos interesses das partes relacionadas” (Lienert *et al.*, 2013, p.135), e é composta por atividades que podem ser consideradas um “procedimento holístico que visa compreender o sistema e avaliar o impacto de mudanças nesse sistema, por meio da identificação dos principais atores ou partes interessadas e da avaliação de seus respectivos interesses no sistema” (Grimble & Wellard, 1997, p.175).

Sendo assim, o processo de análise das partes interessadas deve ser considerado de alta relevância na gestão dos *stakeholders* – o que indica a necessidade de estruturação de atividades e procedimentos que suportem a localização e a avaliação das demandas dos *stakeholders* e interação entre esses e a empresa, mesmo que, “no sentido estrito, muitas vezes tal processo seja feito *ad hoc*” (Reed *et al.*, 2009, p.1933) por “gerentes de projetos que procuram entender e ler o ambiente dos *stakeholders* do projeto, a fim de determinarem o tipo correto de ação em relação aos mesmos” (Aaltonen, 2011, p.167).

Objetivamente, o processo de análise dos *stakeholders* é um processo composto por três etapas:

(1) identificação das partes interessadas - na qual são listados todos os grupos de *stakeholders*, suas preocupações no projeto e as relações significativas entre eles; (2) avaliação das partes interessadas - analisar as estruturas relacionais das partes interessadas, medir o impacto das partes interessadas e a importância das preocupações no projeto; e (3) a priorização das partes interessadas - para decidir quais as partes interessadas são influentes e que estão subengajados, e determinar quais preocupações devem ser tratadas com maior prioridade. (Mok, Shen & Yang, 2017, p.3)

## 2.4 Síntese da Revisão Bibliográfica

Esta seção tem como objetivo sintetizar os conceitos discutidos por pesquisadores e autores acerca dos temas-foco deste estudo, gestão de projetos, gestão dos *stakeholders* dos projetos e desempenho dos projetos, para possibilitar a construção do arcabouço teórico sobre o qual o estudo foi planejado e conduzido.

Inicialmente buscou-se mapear os conceitos de gestão de projetos discutidos pelos pesquisadores. Estão apresentados, em resumo, no Quadro 2.

**Quadro 2. Conceitos de projetos**

AUTOR	CONCEITO
<b>Shenhar (2004)</b>	“É uma organização e um processo temporários criados exclusivamente para alcançar um determinado objetivo sob as limitações de tempo, orçamento e outros recursos”;
<b>Bredillet (2008)</b>	“Atuam como veículos para desenvolver competências (individuais, de equipe e organizacionais) ao modificar seu ambiente e possibilitar ao desenvolvimento de vantagem competitiva e da criação de valor”;
<b>Sauser, Reilly, e Shenhar (2009)</b>	“Principais atividades na maioria das organizações, que aportam recursos crescentes dada a necessidade de desenvolvimento de novos produtos, melhoria de processos ou construção de novos serviços”;
<b>Sundstrom e Zika-Viktorsson (2009)</b>	“Podem ser meios para detectar ideias valiosas para novos produtos e serviços”.

Fonte: Elaborado pela Autora.

Tendo esses conceitos como estruturais, pôde-se capturar a discussão teórica sobre a influência do contexto na condução dos projetos, a necessidade do negócio, a interação com o ambiente, a perspectiva estratégica de aplicação das melhorias e a atenção aos aspectos operacionais, que criam a demanda pelo desenvolvimento de um arcabouço ferramental de padrões, metodologias e competências visando normalizar o desenvolvimento do projeto e à geração e replicação do conhecimento.

Em seguida, buscou-se mapear os conceitos de Desempenho de projeto discutidos pelos pesquisadores em suas distintas perspectivas. Estão apresentados, em resumo, no Quadro 3.

**Quadro 3. Conceitos de desempenho**

AUTOR	CONCEITO
<b>Lipovetzky, Tishler, Dvir e Shenhar (1997)</b>	“A mais importante dimensão do sucesso do projeto é o benefício do consumidor final”.
<b>Aubry, Hobbs e Thuillier (2007)</b>	“Deve-se considerar que o sucesso do projeto é uma aproximação vaga e, como tal, um sistema bastante imperfeito para medir os resultados ainda mais com a referência de que o gerenciamento de projetos é um campo multidisciplinar que conduz a uma variedade de critérios de avaliação”
<b>Pinto e Mantel (1990)</b>	“Indicam serem os seguintes aspectos os determinantes do sucesso ou fracasso de um projeto: processo de implantação, valor percebido do projeto e satisfação do cliente com a entrega do projeto”.
<b>Shenhar e Dvir (2007)</b>	“No ambiente tradicional de gestão de projetos o foco está na eficiência, desempenho operacional e atingimento de prazos e orçamentos [...] sendo recomendado mudar o foco da abordagem operacional para a estratégica, dado o risco potencial de que a gestão tradicional de projetos focada em prazos, orçamento e metas de desempenho resulta na perda de um fator chave: projetos são criados por necessidade dos negócios”.
<b>Freeman e Beale (1992)</b>	“Citam que sucesso possui diferentes conceitos para diferentes pessoas, além de apresentarem seu estudo com a perspectiva financeira para a avaliação de desempenho dos projetos – que pode capturar tanto a perspectiva do patrocinador do projeto quanto a do gerente do projeto”.
<b>Shenhar, Dvir, Levy e Maltz (2001)</b>	“Indicadores de prazo e orçamento podem resultar num erro de entendimento dado que não significam atender as necessidades ou requerimentos dos clientes”.

Fonte: Elaborado pela Autora.

A partir do levantamento teórico acerca do tema de Desempenho dos projetos, foi possível confirmar a amplitude desta discussão conceitual, considerando-se desde as perspectivas técnicas, como desempenho do resultado do projeto e perspectiva comercial do chamado *output* do projeto - o que em português seriam os produtos - até aspectos internos, como comunicação com a equipe e experiência dos gestores dele. Assim, para fins desta pesquisa, adotaram-se os critérios e cinco dimensões de desempenho propostos pelos autores Shenhar e Dvir (2007, p.12), conforme apresentadas na Seção 2.

Em seguida, foram abordados os conceitos sobre *stakeholders* - desde o seu conceito e definição teórica até sua gestão no contexto dos projetos, como ilustrados no Quadro 4.

#### Quadro 4. Conceitos de stakeholders

AUTOR	CONCEITO
Olander (2007)	“A primeira definição de <i>stakeholder</i> foi localizada num <i>memo</i> do Instituto de Pesquisa <i>Stanford</i> datado de 1963, no qual fica definido que <i>stakeholders</i> são os grupos cuja falta de suporte resulta na não existência da empresa”.
Clarkson (1995)	“ <i>Stakeholders</i> são pessoas ou grupos que possuem uma reivindicação, propriedade, direito ou interesse numa empresa e suas atividades no passado, presente ou futuro”.
Donaldson e Preston (1995)	“Os <i>Stakeholders</i> são identificados através dos atuais ou potenciais danos e benefícios que eles experimentam ou preveem experimentar como resultado das ações da empresa ou ausência destas”.
El-Gohary, Osman E El-Diraby (2006)	“Usualmente os <i>Stakeholders</i> são indivíduos ou organizações afetadas ou que afetam o desenvolvimento do projeto”;
PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2008)	“ <i>Stakeholders</i> são quaisquer indivíduos e organizações que estão ativamente envolvidos no projeto, ou cujos interesses podem ser positivamente ou negativamente afetados como resultado da execução do projeto ou conclusão do projeto”.
Kolltveit e Grønhaug	“Os vários <i>stakeholders</i> têm diferentes interesses e ambições num projeto, dependendo do tipo de envolvimento e do papel que desempenham no

---

(2004)	projeto”.
--------	-----------

---

Fonte: Elaborado pela Autora.

A partir da apresentação desta perspectiva seminal sobre os conceitos de *stakeholders*, foram discutidos seus interesses e as práticas de gestão das partes interessadas. Assim, para efeito desta pesquisa, adotou-se: i) na discussão da participação dos *stakeholders* nos projetos a relação de pessoas e grupos proposta pelos autores Cleland e Ireland (2006, p151-152) e ii) na discussão das Práticas de gestão de *stakeholders*, a perspectiva utilizada pelos autores Cleland e Ireland (2006, p149-151).

Dada a particularidade das atividades em discussão, foi necessário que se adotasse, para efeitos metodológicos, a visão proposta pelos especialistas, a respeito das práticas que essencialmente são considerados como partes da gestão de *stakeholders*, a saber: i) a identificação dos *stakeholders* e ii) análise dos *stakeholders*. Isso se deve à similaridade das atividades de levantamento e mapeamento das efetivas partes interessadas previstas na identificação e efetiva análise e definição da interação do projeto com essas previstas na análise. Assim, segundo seu alinhamento conceitual, tem-se como resultado o que se pode chamar de etapas de identificação e análise das partes interessadas, como se demonstra no Quadro 5, que apresenta nas linhas as sete fases e suas respectivas atividades das Práticas de gestão de *stakeholders*, consolidadas nas duas colunas que consideram as etapas de identificação e análise.

**Quadro 5. Mapa de etapas das práticas de gestão de Stakeholders**

FASES		ETAPAS	
		IDENTIFICAÇÃO	ANÁLISE
<b>IDENTIFICAÇÃO DOS STAKEHOLDERS</b>	<b>ATIVIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação das pessoas e/ou grupos de pessoas que possuem e/ou reivindicam propriedade, direito ou interesse no projeto</li> <li>• Mapeamento da proximidade (primária ou secundária) e/ou formalidade (formal ou informal) dos <i>stakeholders</i> em relação</li> </ul>	-
<b>MAPEAMENTO DOS DADOS DOS STAKEHOLDERS</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição e levantamento dos dados relevantes sobre os <i>stakeholders</i></li> <li>• Atribuição de responsabilidade pela análise e interpretação dos dados sobre os <i>stakeholders</i></li> </ul>	-
<b>IDENTIFICAÇÃO DA MISSÃO DOS STAKEHOLDERS</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação dos interesses dos <i>stakeholders</i> em relação ao projeto</li> <li>• Levantamento do posicionamento (favorável ou contrário) dos <i>stakeholders</i> em relação ao projeto</li> </ul>	-
<b>DETERMINAÇÃO DAS FORÇAS E FRAQUEZAS DOS STAKEHOLDERS</b>		-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação das forças e fraquezas dos <i>stakeholders</i></li> <li>• Avaliação das forças e fraquezas dos <i>stakeholders</i> em relação ao projeto</li> </ul>
<b>IDENTIFICAÇÃO DA ESTRATÉGIA DOS STAKEHOLDERS</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação da estratégia adotada pelos <i>stakeholders</i></li> <li>• Avaliação das políticas e procedimentos utilizados pelos <i>stakeholders</i> no uso de seus recursos</li> </ul>	-
<b>PREVISÃO DO COMPORTAMENTO DOS STAKEHOLDERS</b>		-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação das associações (efetivas ou potenciais) entre os <i>stakeholders</i></li> <li>• Avaliação dos impactos e interesses dos <i>stakeholders</i> no projeto</li> </ul>
<b>IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DOS STAKEHOLDERS</b>		-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementação da estratégia de gestão dos <i>stakeholders</i> do projeto</li> <li>• Monitoramento da percepção dos <i>stakeholders</i> em relação ao projeto</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela Autora.

Na proposta deste estudo, a revisão dos conceitos teóricos evidenciou a oportunidade de preencher a lacuna teórica da relação entre as perspectivas apresentadas pelos pesquisadores sobre as Práticas de gestão dos *stakeholders* e o Desempenho, ambos no contexto dos projetos, não discutida academicamente, além da associação entre tais conceitos.

Construído o presente arcabouço teórico, pôde-se passar à apresentação dos procedimentos metodológicos empregados para a realização da pesquisa de campo.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção é apresentada a abordagem metodológica proposta para a realização da pesquisa de campo, considerando o método de pesquisa, as variáveis utilizadas no estudo, a definição da amostra, os procedimentos de coleta e de análise de dados e as limitações metodológicas.

#### 3.1 Natureza e método

Apresentam-se, a seguir, as etapas e abordagem utilizadas na condução da pesquisa, além do detalhamento do método *survey* aplicado.

##### 3.1.1 Etapa exploratória

Sampieri, Collado, Lucio, Murad & Garcia (2006, p.99 e 100) afirmam que o trabalho exploratório “é usualmente realizado quando o objetivo é examinar um tema ou problema pouco estudado, do qual se tem muitas dúvidas ou não foi abordado antes” e tem como objetivo “familiarizar os pesquisadores com fenômenos relativamente desconhecidos [...] sendo, sobretudo comum em situações para as quais há pouca informação”.

Para atingir-se esse objetivo, realiza-se um extensivo levantamento, na literatura acadêmica, acerca das Práticas de gestão de *stakeholders* e do Desempenho de projetos visando descrevê-los em suas múltiplas dimensões, fundamentar o entendimento das discussões teóricas acerca dos temas-foco e identificar o *gap* de discussão teórica. Dado o *gap* teórico identificado, foca-se na obtenção das percepções de praticantes de projetos; a captura dessa percepção deu-se a partir da aplicação de um questionário estruturado considerando os temas teóricos da pesquisa, as características do projeto, da empresa na qual o projeto foi conduzido e da equipe.

##### 3.1.2 Etapa Descritiva

Para Cooper e Schindler (2011, p.19), estudos descritivos “buscam encontrar respostas para perguntas como quem, o quê, quando, onde e, eventualmente,

como” visando apoiar o pesquisador que “tenta descrever ou definir um assunto, normalmente criando um perfil de um grupo de problemas, pessoas ou eventos”, sendo tais estudos “populares em pesquisa, em razão de sua versatilidade entre disciplinas de administração”.

Esta etapa da pesquisa, como proposto por Hair Junior, Babin. Money e Samuel (2005, p.83, 86 e 87) tem a função de medir as características descritas na questão de pesquisa “[...] ou, em outras palavras, usada para testar hipóteses, [...] “descrever alguma situação com a mensuração de um evento ou atividade”. Ela deu-se pela estruturação e teste do instrumento de pesquisa, efetiva coleta dos dados, discussão dos resultados e elaboração da conclusão.

### 3.1.3 Abordagem

Para Richardson (1999, p.70), “o trabalho de pesquisa deve ser planejado e executado de acordo com normas requeridas por cada método de investigação”, como ilustrado nas duas abordagens a seguir:

- qualitativa - caracteriza-se por “possuírem como objeto situações complexas ou estritamente particulares [...] experimentados por grupos sociais entre outros”;
- quantitativa - caracteriza-se “pelo uso da quantificação tanto na coleta dos dados quanto pelo seu tratamento por meio de técnicas estatísticas das mais simples às mais complexas”.

Para Cooper e Schindler (2011, p.147 e 153), tanto as técnicas quantitativas quanto as qualitativas podem ser utilizadas para pesquisas exploratórias e descritivas. Considera-se o entendimento de que os conceitos-foco da pesquisa apresentam potencial para discussão de novas perspectivas, realiza-se o mapeamento de diversos atributos e julgamentos por participantes de projetos, sendo quantificados a partir do emprego de técnicas estatísticas, indicando tratar-se de uma pesquisa quantitativa com o objetivo de identificar os aspectos relevantes no relacionamento entre as Práticas de gestão de *stakeholders* e o Desempenho dos projetos “visando proporcionar o desenvolvimento do conhecimento acerca dos temas-foco” (Gil, 2008, p.27).

### 3.1.4 Método de pesquisa

Esta pesquisa foi realizada considerando-se o método *survey* que, segundo Hair Junior *et al.* (2005, p.157), “é um procedimento para coleta de dados primários a partir de indivíduos [...] dados que podem variar entre crenças, opiniões [...] e até informações gerais sobre a experiência do indivíduo” alinhado aos objetivos da pesquisa, dado que se captura respostas de indivíduos participantes na gestão e gerenciamento de projetos. Ainda segundo Hair Junior *et al.* (2005, p.157), *surveys* “são usadas quando o projeto de pesquisa envolve a coleta de informações de uma grande amostra de indivíduos” alinhadas ao pretendido pelos objetivos desta pesquisa.

O método *survey* apresenta diversas vantagens. [...] o questionário é simples de administrar. [...] os dados coletados são confiáveis, dada à limitação de alternativas apresentadas. O uso de perguntas de respostas fixas reduz a variabilidade de resultados que podem decorrer da multiplicidade de entrevistados. [...]. A desvantagem é de que os respondentes possam ser incapazes ou não desejem fornecer os dados solicitados. [...] Além disso perguntas estruturadas e perguntas de respostas com alternativas fixas podem resultar em perda de validade para certos tipos de dados como sentimentos e crenças. [...]. Finalmente estruturar questões corretamente não é fácil escrever. (Malhotra, 2001, p.211)

A aplicação da pesquisa foi transversal – também denominada *cross-section* – “cuja característica distintiva é de que os elementos são medidos somente uma vez durante o processo de investigação” (Hair Junior *et al.*, 2005, p.157) o que, nesta pesquisa, significou submeter o questionário uma única vez e por um período específico, breve e fixo de tempo e, desse modo, indicado por Malhotra (2001, p.108), “aplicável para qualquer amostra de população”.

A aplicação de um questionário eletrônico (*e-survey*) possibilitou a captura das distintas perspectivas dos respondentes que, objetivamente, forneceram suas avaliações acerca das práticas associadas à gestão de projetos e dos *stakeholders* identificados, com base numa escala de notas de 0 a 10. Como resultado da aplicação do questionário, foi possível capturar dados primários com o propósito de completar o projeto de pesquisa e traçar um mapa sobre a relação entre os construtos propostos. Dada a “intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorção de análise e interpretação” (Richardson, 1999, p.70), adotou-se o método quantitativo que, segundo o mesmo autor, é “aplicado nos estudos descritivos que

procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis, bem como nos que investigam a relação de causalidade entre fenômenos.”

### 3.2 Modelo Conceitual da pesquisa

A pergunta-problema e o Modelo Conceitual propostos neste estudo são apresentados a seguir.

O Modelo Conceitual original que ilustra a revisão da literatura, de modo esquemático, os conceitos em discussão e a pergunta a ser respondida por este estudo, **“As Práticas de gestão dos stakeholders contribuem para o Desempenho dos projetos levados a efeito nas organizações?”**, pode ser visto na Figura 14 e visou à análise da relação hipotética entre a Variável Independente, gestão dos *stakeholders*, e a Variável Dependente, desempenho do projeto.

A discussão com especialistas, no início do estudo - mais especificamente durante a seleção do tema a ser estudado - apontou a possibilidade de que a relação, foco da pesquisa, pudesse ser diretamente influenciada pelas características da empresa e/ou do projeto e/ou do participante. Assim, essas variáveis foram inclusas como Variáveis Moderadoras.

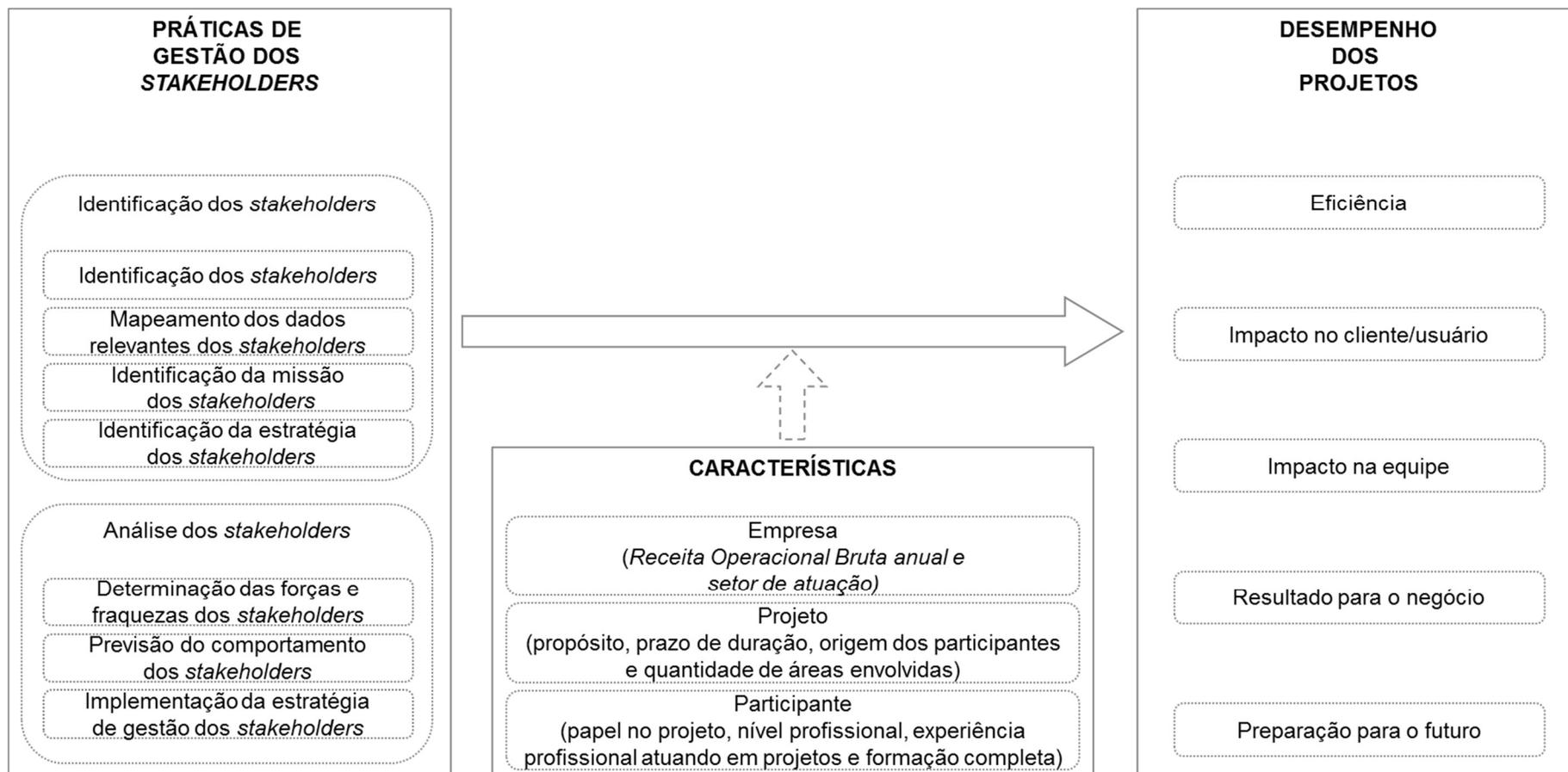
**Figura 14. Modelo Conceitual original**



Fonte: Elaborada pela Autora.

O Modelo Conceitual original proposto pode ser visto com maior detalhamento na Figura 15 onde foram listados os constructos e seus respectivos indicadores, que tiveram função estrutural na elaboração do questionário da pesquisa.

Figura 15. Modelo conceitual original detalhado



Fonte: Elaborada pela Autora.

### 3.3 Variáveis da pesquisa

As variáveis dependente, independente e moderadoras propostas no estudo e utilizadas na pesquisa têm suas teorias explicitadas e discutidas a seguir. Como indicado por Lakatos e Marconi (2001, p.138), “uma variável pode ser considerada uma classificação ou medida; um conceito operacional, que contém ou apresenta valores; aspecto, propriedade ou fator, discernível num objeto de estudo e passível de mensuração”.

#### 3.3.1 Variável Dependente: Desempenho do projeto

A Variável Dependente tem como objetivo viabilizar a medição da relação discutida no estudo, sendo objetivamente influenciada pela Variável Independente e pela Moderadora.

Segundo Lakatos e Marconi (2001),

a variável dependente consiste naqueles valores - fenômenos, fatores - a serem explicados ou descobertos, em virtude de serem influenciados, determinados ou afetados pela variável independente; é o fator que aparece, desaparece ou varia à medida que o investigador introduz, tira ou modifica a variável independente; a propriedade ou fator que é efeito, resultado, consequência ou resposta a algo que foi manipulado (variável independente) (p.138).

Os indicadores que sinalizaram o desempenho do projeto estão embasados nos conceitos e referências apresentadas na revisão bibliográfica e listados no Quadro 6.

**Quadro 6. Variável dependente: Desempenho do projeto**

VARIÁVEL	DEFINIÇÃO OPERACIONAL		BASE TEÓRICA
<b>DESEMPENHO DO PROJETO</b>	Eficiência	Cumprimento de cronograma	SHENHAR, A.J., DVIR, D. (2007)
		Cumprimento de orçamento	
		Necessidade de modificações	
		Atendimento das medidas de eficiência	
	Impacto no cliente/usuário	Realização de novos projetos	
		Utilização do produto pelo cliente	
		Atendimento de requerimentos	
		Satisfação do cliente	
		Melhoria de desempenho do cliente	
	Impacto na equipe	Equipe satisfeita ou motivada	
		Equipe altamente comprometida	
		Equipe com moral e energia	
		Equipe estimulada pelo projeto	
		Equipe apresentou crescimento pessoal	

	Equipe permaneceu retida
Resultado para o negócio	Projeto contribuiu diretamente para o desempenho da empresa
	Projeto contribuiu para a geração de valor aos acionistas
	Projeto aumentou a participação de mercado da empresa
	Projeto teve retorno positivo em relação ao investimento
	Projeto aumentou a rentabilidade da empresa
	Projeto gerou sucesso econômico para a empresa
Preparação para o futuro	Desenvolvimento de melhores capacidades gerenciais pelo projeto
	Projeto contribuiu para os processos de novos negócios
	Projeto desenvolveu novas tecnologias para uso futuro
	Projeto ajudará no desenvolvimento de novos mercados
	Projeto irá resultar na adição de novos produtos
	Resultado do projeto vai contribuir para futuros projetos da empresa

Fonte: Elaborado pela Autora.

### 3.3.2 Variável Independente: Práticas de gestão de stakeholders de projetos

A Variável Independente tem como objetivo explicar a Variável Dependente, cuja relação está sendo estudada. Segundo Lakatos e Marconi (2001, p.138), “é aquela que influencia, determina ou afeta outra variável; é fator determinante, condição ou causa para determinado resultado, efeito ou consequência”. No caso do presente estudo, e típico dos estudos no campo das relações sociais, considerou-se uma relação tão-somente influenciadora ou contributiva.

Os conceitos acerca da gestão dos *stakeholders* nos projetos apresentados na revisão bibliográfica deram suporte ao detalhamento da variável estudada em sua definição operacional, como detalhado no Quadro 7.

**Quadro 7. Variável independente: Práticas de gestão de stakeholders de projetos**

VARIÁVEL	DEFINIÇÃO OPERACIONAL			BASE TEÓRICA
<b>PRÁTICAS DE GESTÃO DE STAKEHOLDERS DE PROJETOS</b>	Identificação	Identificação dos <i>stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação das pessoas e/ou grupos de pessoas que possuem e/ou reivindicam propriedade, direito ou interesse no projeto</li> <li>• Mapeamento da proximidade (primária ou secundária) e/ou formalidade (formal ou informal) dos <i>stakeholders</i> em relação</li> </ul>	Cleland, D. I., & Ireland, L. (2006).
		Mapeamento dos dados relevantes dos <i>stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição e levantamento dos dados relevantes sobre os <i>stakeholders</i></li> <li>• Atribuição de responsabilidade pela análise e interpretação dos dados sobre os <i>stakeholders</i></li> </ul>	
		Identificação da <i>missão</i> dos <i>stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação dos interesses dos <i>stakeholders</i> sobre o projeto</li> <li>• Levantamento do posicionamento (favorável ou contrário) dos <i>stakeholders</i> sobre o projeto</li> </ul>	
		Identificação da estratégia dos <i>stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação da estratégia adotada pelos <i>stakeholders</i></li> <li>• Avaliação das políticas e procedimentos utilizados pelos <i>stakeholders</i> no uso de seus recursos</li> </ul>	
	Análise	Determinação das forças e fraquezas dos <i>stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação das forças e fraquezas dos <i>stakeholders</i></li> <li>• Avaliação das forças e fraquezas dos <i>stakeholders</i> sobre o projeto</li> </ul>	
		Previsão do comportamento dos <i>stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação das associações (efetivas ou potenciais) entre os <i>stakeholders</i></li> <li>• Avaliação dos impactos e interesses dos <i>stakeholders</i> no projeto</li> </ul>	
		Implantação da estratégia dos <i>stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementação da estratégia de gestão dos <i>stakeholders</i> do projeto</li> <li>• Monitoramento da percepção dos <i>stakeholders</i> sobre o projeto</li> </ul>	

Fonte: Elaborado pela Autora.

Observa-se no Quadro 7 que os autores referênciados destacam as atividades de identificação e classificação nas práticas de gestão dos *stakeholders*, evidenciando seu alinhamento à escola prescritiva - que segundo Oliveira e Rabechini Jr.

foca na eficácia da gestão das partes interessadas, a partir da definição do grupo e entendimento da intensidade das relações de confiança em detrimento da escola relacional focada na eficiência através da execução de práticas onde a relação de confiança é construída e mantida em todo o ciclo de vida do projeto (2019, p. 137).

### 3.3.3 Variável Moderadora

A Variável Moderadora é

um fator, fenômeno ou propriedade, que também é condição, causa, estímulo ou fator determinante para que ocorra determinado resultado, efeito ou consequência, situando-se em nível secundário no que respeita a variável independente, apresentando menor valor que ela. (Lakatos & Marconi, 2003, p.144).

Ou ainda, como indicado por Fachin (2005, p.78). a Variável Moderadora “é aquela capaz de direcionar um determinado fenômeno – com a finalidade de anular, ampliar, restringir, limitar ou diminuir a influência da variável independente sobre a dependente”.

A definição das Variáveis Moderadoras propostas no estudo considerou, inicialmente, a perspectiva da organização, em função do entendimento de que a pergunta deste estudo se aplica para projetos em geral, podendo haver variações com base no porte e/ou setor de atuação da empresa na qual o projeto foi realizado – de fato, segundo Artto, Kujala, Dietrich & Martinsuo (2008, p.5), um projeto é uma organização autônoma, mas conectada à organização-mãe – o que pode caracterizar uma potencial diferenciação da atenção dos *stakeholders*, resultando numa possível diferenciação na relação entre as Práticas de gestão dos *stakeholders* e o Desempenho dos projetos.

Também foram consideradas como potencial diferenciação da relação entre as Práticas de gestão dos *stakeholders* e o Desempenho dos projetos as variáveis, ‘propósito para realização do projeto’ e ‘prazo de duração do projeto’, como indicado pelos especialistas em projetos envolvidos na discussão do estudo.

As variáveis 'origens dos participantes da equipe do projeto' e 'quantidade de áreas envolvidas no projeto' foram elaboradas a partir da discussão sobre diversidade funcional - "número de diferentes funções/departamentos representados numa equipe" -, dado que a literatura acadêmica propõe que "diferenças nos contextos funcionais dos participantes podem produzir efeitos benéficos no desempenho da equipe" (Sivasubramaniam *et al.*, 2012, p.805). ou ainda que "diferenças nos papéis funcionais representados pelos membros da equipe do projeto [...] influenciam positivamente o desempenho desta equipe" (Liu & Cross, 2016, p.1153).

A academia e a indústria reconhecem o impacto positivo da heterogeneidade do conhecimento no desempenho da inovação da equipe (Zhang, Li, 2016, p.1139) dado que equipes de projeto atravessam culturas organizacionais, funções e áreas de conhecimento e, assim, aumentando a diversidade das equipes (Paul *et al.*, 2004, p.304).

O conceito de diferentes origens pode ser entendida como diversidade na equipe, que se trata de um conceito multidimensional, e significa uma variedade de heterogeneidades entre as equipes de projeto (Wu, Zhao, Zuo, & Zillante, 2019, p.411) isto é, qualquer atributo que as pessoas usam para se distinguirem de outras pessoas (Jehn *et al.*, 2013, p.743). Isso ocorre porque

a diversidade de valores pode aumentar a criatividade, a qualidade da tomada de decisão e o grau de colaboração, devido ao aumento do acesso a uma variedade de perspectivas. Deste modo, um nível apropriado de diversidade na equipe é benéfico para fortalecer a interdependência das tarefas entre a equipe do projeto e, assim, melhorar o desempenho do projeto. (Wu, Zhao, Zuo, & Zillante, 2019, p.418)

Soma-se a isso o entendimento de que o respondente pudesse influenciar a percepção da relação entre as Práticas de gestão dos stakeholders e o Desempenho dos projetos, de modo que características tais como sua escolaridade, seu nível organizacional e papel quando foi realizado o projeto, além da sua experiência profissional atuando em projetos. Com esse propósito considerou-se, no âmbito organizacional, a posição em relação ao máximo nível organizacional visando mitigar o problema já apontado pela Academia de que "existe multiplicidade de funções e atuações sob cargos de mesma denominação" (Garcia, 2016, p.38).

No caso do papel dos participantes no projeto para a pesquisa, foram considerados os papéis funcionais de maior relevância segundo indicação dos especialistas ouvidos quando da discussão inicial do estudo e também com base na relevância da discussão acadêmica que identifica a complexidade e nível de demanda do gerente de projetos (Marcusson, p.98), a criação de valor para a organização propiciada pelos PMOs (Sandhu, Ameri, & Wikström, p.457) e a atuação dos *sponsors* do projeto ao visarem seus benefícios (Olsson, p.830) - e para a apuração da escolaridade os principais níveis acadêmicos.

A literatura acadêmica conta com uma variada gama de discussões acerca do gestor/líder de projetos, dado que “liderança em projetos pode ser considerada como uma série de atividades e eventos sociais nos quais atores, projetos e contextos organizacionais estão todos em fluxo constante e mutuamente interativos” (Packendorff, Crevani, & Lindgren, 2014, p.17) e especificamente o “gerente é tido como um dos principais condicionantes de desempenho de projetos” (Moraes & Kruglianskas, 2012, p.839).

Neste estudo considera-se a multiplicidade de discussões focadas nesses dois participantes como *proxy* para os demais participantes de projetos, especificamente na discussão da característica de experiência em atuação em projetos dado que os projetos podem ser considerados “uma reunião temporária de vários conhecimentos, habilidades e experiências para lidar com uma tarefa como os membros do projeto a percebem” (Cullen & Leavy, 2017, p.604).

Ainda segundo os pesquisadores, “conhecimento/habilidades referem-se ao conhecimento, experiência e capacidade dos participantes da equipe para processar, interpretar, manipular e usar informações” sendo que “existe uma forte relação entre conhecimento/habilidades e resultados da equipe de projetos em geral” (Liu & Cross, 2016, p.1153), já que “usar conhecimento e experiência anteriores reduz a probabilidade de erros e melhora o desempenho do projeto” (Levinthal & March, 1993, p.97).

Segundo Mazzetto (2019) o acúmulo de múltiplas experiência pelos gestores de projeto baseada em suas habilidades, competências e capacidades subsidia o processo de tomada de decisão acelerado requerido pelos projetos (p.52 e 53) e, de modo mais específico, o conhecimento dos processos, técnicas e ferramentas de

gestão, bem como suas habilidades de liderança suporta o fornecimento de produtos e serviços que atendam às demandas dos clientes (p.50).

Foi objetivo neste trabalho encontrar semelhanças e/ou diferenças nas respostas dos informantes aos construtos e variáveis selecionadas em relação a essas características da empresa, do projeto e do participante, consideradas Variáveis Moderadoras no modelo proposto. Considerando o foco do projeto, entende-se que são candidatas a Variáveis Moderadoras as listadas no Quadro 8, pois foram avaliadas no âmbito de sua capacidade de influenciar a relação entre as Práticas de gestão dos *stakeholders* e o Desempenho dos projetos. Além dessas, obviamente outras existem e que, por limitações naturais, não serão aqui consideradas.

**Quadro 8. Variáveis Moderadoras**

VARIÁVEL	DEFINIÇÃO OPERACIONAL	FONTE
<b>CARACTERÍSTICA DA EMPRESA</b>	Receita Operacional Bruta anual	BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) – Guia do Financiamento ( <a href="https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente">https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente</a> )
	Setor de atuação da empresa	adaptado de Coutinho (2016)
<b>CARACTERÍSTICA DO PROJETO</b>	Propósito	adaptado de Tukul e Rom (2001)
	Prazo de duração	adaptado de Yang, Yen e Chiang (2012)
	Origem dos participantes	elaborado pela Autora
	Quantidade de áreas envolvidas	elaborado pela Autora
<b>CARACTERÍSTICA DO PARTICIPANTE</b>	Papel no projeto	adaptado de Russo (2012)
	Nível profissional	elaborado pela Autora
	Experiência profissional	adaptado de Dias <i>et al.</i> (2017)
	Formação completa	adaptado de Coutinho (2016)

Fonte: Elaborado pela Autora.

### 3.4 Definição do universo e da amostra

Apresenta-se a seguir a unidade de pesquisa do estudo e o tipo de amostra selecionada.

Neste estudo, as unidades de pesquisa consideradas foram os projetos e não as empresas nas quais foram conduzidos. Adotou-se como fonte de informação os participantes dos projetos, de tal modo que os questionários foram desenvolvidos para serem preenchidos pelos respondentes considerando um único projeto em questão, conforme indicação nas orientações apresentadas no início do preenchimento do questionário.

Segundo Richardson (1999),

em geral torna-se impossível obter informações de todos os indivíduos a serem pesquisados, porque o número de elementos é muito grande, o custo é elevado e o tempo seria demasiado grande e poderia distorcer a informação [...] faz-se necessário aplicar uma técnica que permita selecionar uma parte adequada dos elementos para averiguar algo sobre o conjunto ao qual pertencem. Este número menor de elementos é chamado de amostra. (p.157)

Hair Junior *et al.* (2005, pp.237-238) entendem que “uma amostra é um subconjunto relativamente pequeno da população” e “deve ser representativa da população da qual é extraída, ou seja, a mesma deve refletir as características da população, assim minimizando os erros associados com a amostragem”, e “o processo de seleção dos indivíduos que farão parte da amostra pode ser probabilístico ou não-probabilístico”. Para Sampieri *et al.* (2006, p.256), “a escolha entre uma amostra probabilística e uma não-probabilística é determinada com base nos objetivos do estudo no tipo de pesquisa e no alcance de suas contribuições”.

As amostras dividem-se em dois grupos:

- amostras probabilísticas - são aquelas em que todos os elementos têm a mesma probabilidade de serem escolhidos para formarem a amostra. (Richardson, 1999, p.161). Os pesquisadores usam uma seleção aleatória de elementos para reduzir ou eliminar vieses na amostragem (Cooper & Schindler, 2011, p.397);

- amostras não probabilísticas - são aquelas nas quais o pesquisador usa métodos subjetivos (Hair Junior *et al.*, 2005, p.246) e nas quais os temas de controle de custos e de prazo sejam relevantes (Cooper e Schindler, 2011, p.153) e supõe-se um procedimento de seleção informal [...] de indivíduos típicos (Sampieri *et al.*, 2006, p. 271).

Na presente pesquisa, levando-se em conta os objetivos e as limitações, optou-se por utilizar a amostra não probabilística, visando identificar as relações entre os constructos na perspectiva de participantes atuantes em gestão de projetos, de modo que o tipo de amostragem foi intencional no uso de dois tipos de participantes com i) atuação profissional em gestão de projetos e/ou com ii) interesse em formação educacional em gestão de projetos.

Segundo Hair Junior *et al.* (2005, p.246), essa forma de amostragem emprega métodos subjetivos para selecionar os elementos da amostra, o que não permite que os resultados sejam generalizados para a população-alvo, mas “isso não significa que amostras não probabilísticas não devam ser utilizadas. De fato, em algumas situações, elas podem ser a alternativa preferível” (Hair Junior *et al.*, 2005, p.247).

### 3.5 Seleção dos casos

Apresenta-se a seguir a qualificação dos projetos elegíveis e a indicação do público convidado para participar na pesquisa.

A pesquisa visou à utilização de uma amostra intencional, *ex post facto* – o que significa dizer casos já ocorridos ou, mais especificamente, projetos já realizados, – em que o pesquisador, e o participante da pesquisa não tem controle direto sobre as variáveis, porque já ocorreram suas manifestações ou porque são intrinsecamente não manipuláveis (Kerlinger, 1979, p. 268).

Uma vez definido o método que foi utilizado para fazer a amostragem, buscou-se entender como selecionar os elementos que fariam parte da amostra. Para Sampieri *et al.* (2006, p.254), “nas amostras não probabilísticas, a escolha dos elementos não depende de probabilidade, mas sim com as características da pesquisa ou com as intenções de quem faz a amostra”.

Segundo Malhotra (2001, p.340), para situações nas quais nem todos os respondentes são suficientemente informados, deve-se utilizar questões que apuram familiaridade e experiências anteriores antes daquelas dos temas abordados. Desse modo, o questionário da pesquisa contou com critérios iniciais que visaram à seleção dos projetos elegíveis a serem considerados quando a pesquisa foi preenchida, para atender o propósito do estudo:

- um único e específico projeto deve ser considerado na elaboração das respostas;
- o respondente deve participar na equipe do projeto ou na equipe da empresa na qual o projeto tenha sido realizado;
- o (s) projeto(s) deve(m) estar finalizado(s) há no mínimo 12 meses e no máximo 36 meses, considerado(s) da data de realização da pesquisa.

Para Hair Junior *et al.* (2005, p.247), o emprego do critério de conveniência “[...] envolve a seleção de elementos de amostra que estejam mais disponíveis para tomar parte no estudo e que podem oferecer as informações necessárias”. Desse modo, a aplicação do questionário foi feita para uma amostra considerada qualificada em decorrência do perfil dos participantes convidados, sendo eles:

- i) profissionais de empresas de consultoria;
- ii) alunos de especialização e pós-graduação em gerenciamento de projetos - formados entre 2001 e 2017 - numa instituição de ensino privada do estado de São Paulo;

### 3.6 Procedimentos de coleta de dados

A seguir apresenta-se a forma de coleta de dados empregada neste estudo, considerando-se a técnica, o meio de realização da pesquisa, a realização do pré-teste, o detalhamento dos convidados e do questionário e a análise de dados.

Segundo Lakatos e Marconi (2010, p.149), essa é a “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”.

### 3.6.1 Técnica de coleta de dados

De acordo com Gil (2008), as *surveys*

se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados. (p.55)

A elaboração do questionário deu-se a partir do mapeamento teórico dos conceitos decorrente da revisão bibliográfica prevista na pesquisa. Esta etapa se deu com a realização das seguintes atividades:

- definição dos constructos do estudo;
- definição do mapa conceitual a ser abordado no questionário;
- definição do perfil de projetos a serem considerados.

Associa-se à construção, e posteriormente à etapa de validação do questionário, a realização de entrevistas com especialistas, dado o pouco conhecimento estruturado disponível em publicações acadêmicas. Este último método é o mais frequentemente adotado para se obterem ideias relevantes sobre o problema em questão (Malhotra, 2001, p.72).

A coleta de dados da *survey* deu-se pela aplicação de questionários auto-administrados – técnica baseada na rapidez e baixo custo de aplicação - de modo que o respondente não estivesse acompanhado pela pesquisadora no momento da coleta. Segundo Hair Junior *et al.* (2005, p.160), “questionários auto-administrados estão sujeitos a baixas taxas de resposta” ou no limite estão “sujeitos à perda de controle do pesquisado”, e devem ser “atraentes - tanto no que se refere ao formato quanto ao conteúdo - para incentivarem seus respondentes à participação na pesquisa e ao preenchimento dos mesmos” dada sua experiência profissional ou interesse em especialização.

A coleta de dados por meio eletrônico pode ser considerada favorável quando entendida a facilidade de obtenção de respostas, o menor impacto na disponibilidade de preenchimento do questionário tanto dos respondentes quanto do(a) pesquisador(a) e desfavorável à dependência tecnológica e à baixa interação pesquisador(a) – respondente(s).

A coleta de dados adotada neste estudo, segundo proposto por Hair Junior *et al.* (2005, p.237), demandou que a aplicação do questionário se desse para um público de respondentes com efetivo conhecimento sobre o tema em questão, dado que a coleta de informações visa melhorar a tomada de decisão. No caso desta pesquisa, foi realizado pela seleção do público elegível ao recebimento do convite de participação na pesquisa e também pelas orientações apresentadas aos respondentes antes de iniciar o preenchimento dela.

### 3.6.2 Instrumento de coleta de dados

A presente pesquisa foi realizada com a aplicação de um questionário eletrônico desenvolvido na ferramenta QuestionPro® ([www.questionpro.com](http://www.questionpro.com)). O *link* (<http://gestaodeprojetos.questionpro.com>) com o acesso ao questionário foi divulgado por *e-mail*, conforme APÊNDICE 1, para o público da amostra.

Visando otimizar a taxa de respostas do instrumento por *e-mail*, dado o contexto de limitação decorrente do uso disseminado de ferramentas *anti-spam* disponíveis para caixas de *e-mails* (Fan & Yan, 2009, p.134), utilizaram-se meios específicos de contato, em função do perfil da amostra: i) *e-mail* da instituição de ensino dado o vínculo acadêmico dos convidados com ela ou ii) *e-mail* pessoal da pesquisadora. Os *e-mails* foram enviados por lotes - em função da necessidade de controle dos volumes enviados - de 15.11.2017 a 15.03.2018, com um reenvio de mensagem de *follow-up* quando decorridos sete dias do envio do lote para a respectiva seleção de convidados.

A aplicação do questionário - disponível de 15.11.2017 a 31.03.2018 - contou com o controle de respostas pelo registro do IP da máquina utilizada pelo respondente, para assegurar que o mesmo respondente não apresentasse respostas duplicadas, ou seja, cada respondente somente pôde responder uma única vez por dispositivo.

#### 3.6.2.1 Pré-teste

Como preparação para a aplicação do questionário, realizou-se um pré-teste com profissionais com experiência na gestão e gerenciamento de projetos e participação em diferentes tipos de projeto para que as questões pudessem ter sua

razoabilidade avaliada (validade de face). Durante o pré-teste, que visou à identificação e eliminação de problemas (Malhotra, 2001, p.354), os respondentes foram orientados a sinalizar quando não houvesse entendimento e/ou apresentasse dificuldade de compreensão de quaisquer questões do questionário, ou possibilidade de interpretação equivocada, ou uso de vocabulário ou “jargão” não conhecido por profissionais atuantes na área de projetos. Os apontamentos recebidos no pré-teste - como clareza da pergunta, sequenciamento das questões, variabilidade das respostas e compreensão das palavras utilizadas - “foram considerados nos ajustes realizados e o questionário foi então novamente submetido a testes, em um processo iterativo” como indicado por Malhotra (2001, p.336).

Durante o pré-teste do questionário foram identificados como pontos de atenção:

- a submissão de mais de uma resposta por participante - o risco de repetição de respostas foi tratado com base na regra do *software* de aplicação do questionário (questionpro.com.br) de controle de acesso com registro do IP da ferramenta na qual o questionário foi respondido;
- a extensão do questionário, dado o número de questões e itens apresentados em cada uma delas para indicar quantidade - o risco de que o eventual preenchimento cansado ou desatento de uma ou de algumas das questões finais pudesse prejudicar a obtenção das respostas foi tratada com a adoção da aplicação randômica das perguntas, ou seja, cada participante recebeu as perguntas e itens ordenados diferentemente, mitigando a possibilidade de um eventual viés no preenchimento das últimas perguntas.

### 3.6.2.2 Convidados como participantes/respondentes

A amostra contou com dois tipos de convidados:

- i) profissionais de empresas de consultoria, com experiência em gestão e participação em projetos de diferentes perfis;
- ii) alunos de especialização e pós-graduação em gerenciamento de projetos, com conclusão entre 2001 e 2017, incluindo cursos de especialização, tais

como: MBA Administração de Projetos; MBA em Gestão Estratégica de Projetos; Pós- Graduação *Lato Sensu* de Especialização em Gestão de Negócios e Projetos; Pós- Graduação *Lato Sensu* Especialização Excelência em Gerenciamento de Projetos.

Para os alunos da instituição de ensino considerada, os convites para participação na pesquisa foram enviados para os *e-mails* pessoais e corporativos, conforme dados disponíveis na base de dados da instituição. Para os profissionais das empresas de consultoria, os convites foram enviados para os *e-mails* pessoais deles.

É premissa deste estudo que cada convidado equivale a um projeto único e específico, dado não ter sido identificada mais de uma resposta completa de um mesmo respondente, independentemente do perfil desse.

### 3.6.2.3 Questionário

Ao acessar o *link* para o questionário, o participante visualizou uma breve descrição dos objetivos da pesquisa e recebeu informações sobre a confidencialidade das respostas.

O instrumento de pesquisa - estruturado em quatro blocos composto por 113 itens apresentados no Quadro 9 - visou possibilitar que, considerando um projeto específico, o respondente pudesse indicar algumas das características da empresa na qual o projeto foi realizado, algumas características pessoais e do projeto em questão, e manifestasse seu grau de concordância com diversos indicadores acerca da participação dos *stakeholders*, das Práticas de gestão dos *stakeholders* utilizadas e do Desempenho do projeto considerado.

**Quadro 9. Estrutura do questionário**

BLOCO	TEMA DAS QUESTÕES	QUESTÕES	
		Quantidade	Itens
A	desempenho de projetos	1	28
B	participação dos <i>stakeholders no projeto</i>	1	11

<b>C</b>	práticas de gestão dos <i>stakeholders</i>	1	14
<b>D</b>	características do projeto	4	20
	características dos participantes	4	21
	características da empresa na qual o projeto foi realizado	2	19

Fonte: Elaborado pela Autora.

Nos blocos A, B e C do questionário, as perguntas que visaram medir o grau de concordância do respondente acerca da participação dos *Stakeholders* no projeto, Práticas de gestão de *stakeholders* e do Desempenho dos projetos foram respondidas numa escala de concordância com notas de 0 a 10 agrupadas em cinco categorias (Nakagawa, 2008, p.298) - “com os itens apresentados em forma de afirmações ou juízos” (Sampieri *et al.*, 2006, p.306), seguindo as recomendações de Dalmoro e Vieira (2013) - e apresentadas na Tabela 1.

**Tabela 1. Escala para apuração da pesquisa**

<b>GRAU DE CONCORDÂNCIA</b>	<b>VALOR</b>
MUITO BAIXO	De 0,0 a 2,0
BAIXO	De 2,1 a 4,0
REGULAR	De 4,1 a 6,0
ALTO	De 6,1 a 8,0
MUITO ALTO	De 8,1 a 10,0

Fonte: Nakagawa, (2008, p.298).

Considerando a perspectiva apresentada por Richardson (1999, p.117) de que “as variáveis apresentam duas características fundamentais: (a) são aspectos observáveis de um mesmo fenômeno; (b) devem apresentar variações ou diferenças em relação ao mesmo ou outros fenômenos”, as variáveis propostas neste estudo são listadas no APÊNDICE 2 e estão referentes aos sete construtos de primeira ordem (Identificação dos *stakeholders*, Análise dos *stakeholders*, Eficiência, Impacto

no cliente/usuário, Impacto na equipe, Resultado para o negócio e Preparação para o futuro), os quais estão ligados a dois construtos de segunda ordem (Práticas de gestão dos *stakeholders* e Desempenho dos projetos).

No bloco D do questionário, as perguntas que visaram capturar as características da empresa na qual o projeto foi realizado - como porte e setor de atuação -, algumas características do próprio participante (respondente) - como escolaridade e tempo de experiência profissional atuando em projetos - e do específico projeto - como prazo e propósito para realização, foram respondidas em questões de múltipla escolha com resposta única dada à relevância de qualificar os indivíduos respondentes, seus projetos e respectivas empresas e usá-los como avaliadores (Cooper & Schindler, 2011, p.326).

Adicionalmente, as questões foram apresentadas aos respondentes em ordem aleatória para diminuir a ocorrência de Viés do Método Comum, fenômeno que ocorre devido ao uso de um único instrumento de coleta para recolher as informações em campo, todas num mesmo momento, trazendo consigo o risco de influenciar o processo de resposta por erro sistemático (Casaló; Flavián; & Guinalú, 2010; Podsakoff, Mackenzie, Lee, & Podsakoff, 2003; Podsakoff, & Organ, 1986).

### 3.7 Método de Análise de dados

O desempenho - acessos, preenchimentos iniciados, abandonos e preenchimentos finalizados - da pesquisa pode ser observado na Tabela 2 dado que, segundo Malhotra (2001),

as baixas taxas de respostas de *surveys* realizadas pela internet se devem ao fato de que alguns respondentes podem ter acesso ao *e-mail* – no qual é recebido o convite de participação à pesquisa – mas não efetivamente à internet, e a busca a este acesso requer esforço e habilidade [...] e muitos não estão dispostos a fazer este esforço. (p.225)

**Tabela 2. Resultados da aplicação do questionário**

QUANTIDADES	E-MAILS ÚNICOS	ACESSOS	PREENCHIMENTOS	ABANDONOS	PREENCHIMENTOS
-------------	----------------	---------	----------------	-----------	----------------

	ENVIADOS		INICIADOS		FINALIZADOS
	1.765	557	291	186	105
<b>TAXAS DE CONVERSÃO</b>	-	31,55% <sup>1</sup>	52,24% <sup>2</sup>	63,92% <sup>3</sup>	36,08% <sup>3</sup>

1: em relação aos *e-mails* únicos enviados

2: em relação aos acessos

3: em relação aos preenchimentos iniciados

Fonte: Elaborado pela Autora.

Visando à consecução dos objetivos do estudo, os dados obtidos foram analisados em duas perspectivas técnicas, a saber, uni e multivariadas, conforme apresentado no Quadro 10.

#### Quadro 10. Enfoques adotados na análise de dados

TIPO DE ANÁLISE	TÉCNICA ADOTADA	OBJETIVOS
<b>ANÁLISE UNIVARIADA</b>	Estatísticas descritivas das variáveis consideradas no estudo	Qualificar o perfil dos participantes, projetos e empresas
<b>ANÁLISE MULTIVARIADA</b>	Modelagem de equações estruturais	Identificar a ocorrência de dependência entre as variáveis (constructos) e a contribuição de cada constructo na relação estabelecida

Fonte: Elaborado pela Autora.

Inicialmente, foi feita a análise descritiva univariada das variáveis do estudo, compreendendo: i) frequências das variáveis categóricas, considerando as características do projeto, da empresa e do participante do projeto (respondente), ii) estatísticas descritivas (média e desvio-padrão) das variáveis relativas ao Desempenho do projeto e iii) estatísticas descritivas das variáveis relativas aos *stakeholders* - participação e Práticas de gestão.

Também foi dada atenção ao tratamento das respostas em branco, ou *missing*, pois alguns dos respondentes omitiram algumas respostas do questionário – tanto sobre as características do projeto, da empresa ou suas próprias (do

participante) por não terem interesse em revelá-las, quanto sobre a percepção a respeito do Desempenho do projeto, dos *stakeholders* participantes do projeto e das Práticas de gestão desses.

Nas análises multivariadas especificamente para a modelagem de Equações Estruturais, o tratamento dos dados *missing* baseou-se em Hair Junior *et al.* (2014) e seguiu estes passos:

1) foram eliminadas 19 observações/linhas por não atingirem 85% de completude dos itens, considerando todos os itens e cada questão da múltipla escolha;

2) não foi eliminado nenhum indicador/coluna com índice de 5% ou mais de *missing*, pois a única questão que se qualificaria seria a do bloco B - Participação dos *stakeholders* no projeto - na modelagem de equações estruturais.

Na análise de modelagem de equações estruturais, portanto, a amostra final foi composta por 86 observações. Para avaliar a adequação desse tamanho da amostra, conforme recomendação de Ringle, Silva e Bido (2014), utilizou-se para o cálculo mínimo da amostra o *software* G\*Power 3.1.9 (<http://www.gpower.hhu.de/en.html>) (Faul, Erdfelder, Buchner & Lang, 2009). Para o cálculo, considerou-se o poder do teste de 0,80, o tamanho do efeito ( $f^2$ ) de 0,15 e o número de preditores igual a 1 (pois, conforme o modelo, o constructo Desempenho do projeto recebe somente uma seta). Conforme APÊNDICE 3, o tamanho mínimo da amostra é de 55 observações. Nesse sentido, o tamanho da amostra da pesquisa é adequado, visto que 86 observações correspondem a 56% a mais do que o mínimo recomendado.

Posteriormente, os dados foram analisados por Modelagem de Equações Estruturais com o método de Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares - Structured Equation Modeling – PLS-SEM*) utilizando o *software* SmartPLS 2.0.M3 (<https://www.smartpls.com/smartpls2>). Esse método é utilizado principalmente nos campos de pesquisa das ciências sociais e marketing, e é indicado para amostras pequenas cujas distribuições não são normais (Ringle, Silva, & Bido, 2014; Wong, 2013). Além disso, de acordo com Wong (2013), o *software* cria uma representação visual das associações que facilita a interpretação dos resultados quando se estudam diversos constructos. Essa técnica permite analisar as relações entre as variáveis dependentes e independentes. Para tanto, a fim de elucidar a pergunta

proposta neste estudo, foi utilizada a modelagem de equações estruturais, visando analisar a relação entre Práticas de gestão de *stakeholders* e o Desempenho de projetos.

O modelo conceitual original investigou as associações entre os dois construtos de segunda ordem - Práticas de gestão dos *stakeholders* e Desempenho dos projetos, sendo eles sustentados pelos seus respectivos construtos de primeira ordem. Detalhadamente, o constructo Práticas de gestão de *stakeholder* é um conceito teorizado e não observado que pode ser representado pelas variáveis de primeira ordem Identificação dos *stakeholders* e Análise dos *stakeholders*. Do mesmo modo, o constructo Desempenho do projeto também não observado, pode ser medido indiretamente pelos cinco indicadores: Eficiência, Impacto no cliente/usuário, Impacto na equipe, Resultado para o negócio e Preparação para o futuro.

Na análise do modelo proposto, foram consideradas a avaliação do Modelo de Mensuração, por meio da averiguação da Validade Convergente e Validade Discriminante entre os constructos de primeira ordem, e a avaliação do Modelo Estrutural, por meio da averiguação da significância estatística dos coeficientes de caminho.

Na avaliação do Modelo Estrutural, para testar a significância das relações apontadas, usa-se técnica de reamostragem *Bootstrapping*, como indicado por Ringle, Silva e Bido (2014, p.60), na qual subamostras são randomicamente definidas (com reposição) a partir dos dados originais - neste estudo foram adotadas 1000 reamostragens.

Paralelamente à construção do modelo e à avaliação dos coeficientes de caminho, foram feitos testes para verificar a confiabilidade e validade das escalas utilizadas para garantir que os instrumentos usados fossem adequados para as mensurações que se desejava fazer (Wong, 2013).

Hair Junior *et al.* (2005, p.475) destacam que “o teste mais forte de um modelo proposto é identificar e testar modelos concorrentes que representam relações estruturais hipotéticas verdadeiramente diferentes” para avaliar se existe melhor modelo de ajuste, uma vez que numerosos modelos alternativos podem fornecer ajustes iguais ou até melhores. Desse modo, como análise complementar, é apresentado na seção de resultados um Modelo Concorrente, que consiste na

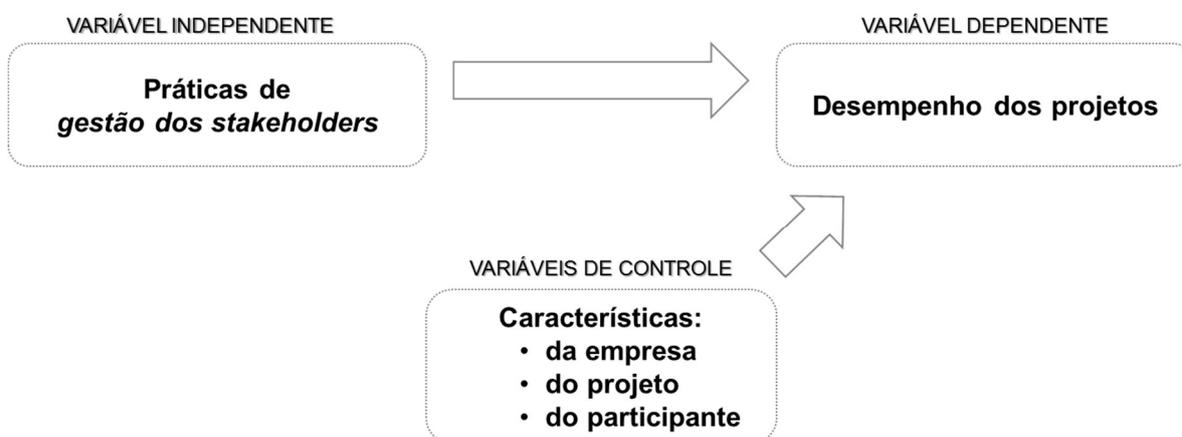
análise da relação direta entre o constructo Práticas de gestão de *stakeholders* e as cinco variáveis de primeira ordem do constructo Desempenho do projeto.

Por fim, para a análise da moderação foram consideradas as variáveis aqui apresentadas, referentes às características do projeto, da empresa e do participante. No entanto, após a separação da amostra em subgrupos, referentes a cada categoria de resposta de todas as variáveis, constatou-se um tamanho N de observações por categoria inferior a 55, valor mínimo recomendado pelo *software* do G\*Power. As estatísticas descritivas dessas variáveis são apresentadas no APÊNDICE 4. Desse modo, a fim de não se obter um modelo inconsistente, visto que o tamanho da amostra por categoria é inferior ao mínimo indicado (Ringle, Silva, Bido, 2014), optou-se por não realizar a análise de moderação.

Em decorrência da constatação de que as características da empresa, projeto e participante não iriam atuar como moderadoras no modelo proposto, estas foram avaliadas como Variáveis de Controle, visando considerar a possibilidade da influência dessas características na Variável Dependente, Desempenho do projeto, sendo, por isso, necessário realizar um ajuste no Modelo Conceitual do estudo, conforme apontado na Figura 16.

As Variáveis de Controle são, “em certo sentido, exatamente como os componentes dos efeitos principais ou de interação e têm o potencial de se relacionar com a variável dependente exatamente como seus pares no lado do preditor da equação” (Atinc, Simmering & Kroll, 2012, p.58).

**Figura 16. Modelo Conceitual ajustado**



Fonte: Elaborada pela Autora.

Para os modelos finais propostos pelo estudo - o Conceitual Final ilustrado na Figura 17 e o Concorrente - foi considerada para a seção de análise dos resultados somente a variável de controle Experiência profissional atuando em projetos, visto que esta foi a única variável, - entre todas as características originalmente propostas no estudo - estatisticamente significativa no nível de 5% no teste T de *Student* (grau de confiança de 95%).

**Figura 17. Modelo Conceitual Final**



Fonte: Elaborada pela Autora.

Ainda, a inclusão de outras variáveis de controle, mesmo não significativas, tornaria o modelo mais complexo, ou seja, aumentaria o número de preditores que a variável dependente (Desempenho de projeto) receberia e, desse modo, considerando o cálculo pelo *software* G\*Power, o tamanho mínimo da amostra necessário seria maior. No entanto, no APÊNDICE 5 são apresentados modelos alternativos com o uso de outras variáveis de controle, incluindo características da empresa, do participante e do projeto.

### 3.8 Limitações

Podem ser consideradas limitações dos procedimentos metodológicos adotados os seguintes aspectos relativos:

- ao fato de a amostra ser intencional - os dados obtidos pelo estudo não podem ser considerados extrapoláveis para toda a população;
- ao baixo número de respondentes - ainda que tenha sido adotada a amostragem por conveniência, não é possível generalizar os resultados deste estudo para todos os praticantes em gestão e gerenciamento de projetos;
- ao baixo número de respondentes - as características do projeto, da empresa e do participante inviabilizaram sua análise como Variáveis Moderadoras da relação entre Gestão das práticas de *stakeholders* e Desempenho dos projetos;
- aos fatos observados *ex-post facto* - a limitação é a extensão do controle que o pesquisador tem sobre eventos, pois não será possível modificar o objeto, e as possibilidades de interação são limitadas;
- ao tamanho da amostra de casos selecionados *versus* resultados obtidos (quantidade de respondentes) - por se tratar de uma pesquisa baseada no preenchimento dos respondentes, podem ser consideradas restrições: a indisponibilidade de respondentes e a obtenção de respostas enviesadas por parte dos efetivos respondentes;
- à adoção da técnica de coleta de dados por *survey* sem o acionamento dos convidados por outro meio que não o *e-mail* - inclusive considerando a potencial defasagem cadastral da base de alunos da instituição de ensino - tanto como lembrete do envio do convite quanto para a realização da pesquisa;
- à proposta feita aos convidados de que a participação deles seria confidencial, inviabilizando o controle de convites enviados *versus* preenchimentos para o envio de lembrete direcionado;
- à premissa de que a unidade de pesquisa são os projetos, mas eles serão avaliados com base no questionário preenchido por seu respectivo participante;
- à premissa de que cada respondente equivale a um projeto único e específico, portanto uma clara simplificação da realidade.

Não obstante a existência de tais limitações, cujo reconhecimento faz parte do dever científico, a próxima seção trata da análise de resultados obtidos e das análises passíveis de serem feitas.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir, apresentam-se os resultados da pesquisa, visando embasar e discutir os constructos do estudo com base nas análises univariada e multivariada.

### 4.1 Análise Univariada

Foram realizadas análises com o objetivo de identificar e analisar o perfil dos projetos, das empresas e dos participantes e o grau de concordância acerca do Desempenho dos projetos, participação dos *stakeholders* nos projetos e adoção das Práticas de gestão dos *stakeholders*. Desse modo, são apresentadas: i) frequências das variáveis categóricas, considerando as características do projeto, da empresa e do participante do projeto (respondente), ii) estatísticas descritivas das variáveis relativas ao Desempenho do projeto e iii) estatísticas descritivas das variáveis relativas aos *stakeholders*. Deve-se destacar que algumas categorias analisadas não totalizam 105 respondentes, devido a dados em branco.

#### 4.1.1 Características do projeto, da empresa e do participante do projeto

As análises das características dos projetos, das empresas e dos participantes (respondentes) são apresentadas a seguir.

##### 4.1.1.1 Características do projeto

Especificamente são apresentadas as análises de propósito, prazo, origem da equipe e quantidade de áreas envolvidas no projeto.

##### 4.1.1.1.1 Propósito do projeto

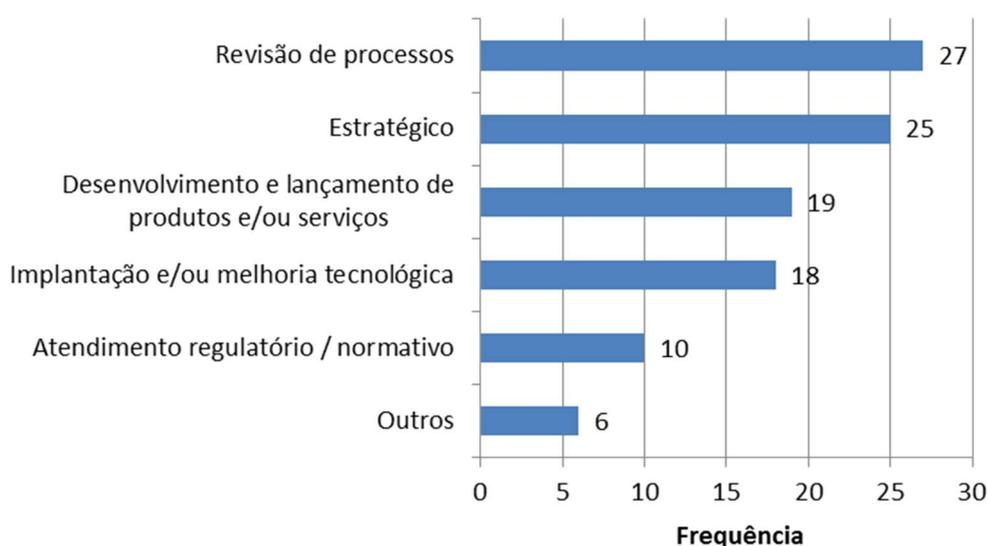
A caracterização do propósito do projeto foi baseada na tipificação de projetos proposta por Tukul e Rom (2001) com adaptações. As respostas apresentadas na Figura 18 indicam que a maioria dos projetos possuía como propósito a revisão de processos (27 respostas equivalentes a 25,7% do total) ou aspectos estratégicos (25 respostas equivalentes a 23,8% do total). Depreendeu-se daí o foco das empresas na busca por melhoria em sua produtividade decorrente da simplificação ou revisão de processos, revisão de políticas ou procedimentos organizacionais, capacitação e treinamento de equipe, e implantação de programas de melhoria, assim como com a

expansão ou construção de plantas e aquisição de maquinário fabril, implantação de orçamento base zero, e gestão da mudança da empresa.

O grupo de participação seguinte corresponde projetos de desenvolvimento e lançamento de produtos e/ou serviços (19 respostas equivalentes a 18,1% do total) e implantação e/ou melhoria tecnológica (18 respostas equivalentes a 17,1% do total) que, com o lançamento de produtos e serviços, desenvolvimento de mercadorias, expansão da oferta ou portfólio de serviços, *upgrade* ou troca de versão de sistemas, seleção de *software*, contratação de SAAS (*Software As A Service*), desenvolvimento ou manutenção de sistemas, entre outros, são objetivos que visam manter a empresa competitivamente relevante.

Para ambos os grupos de projetos são necessárias equipes altamente qualificadas, alinhamento de objetivos, envolvimento da liderança, sinalizando elevada complexidade e relevância para a empresa.

**Figura 18. Propósito dos projetos**



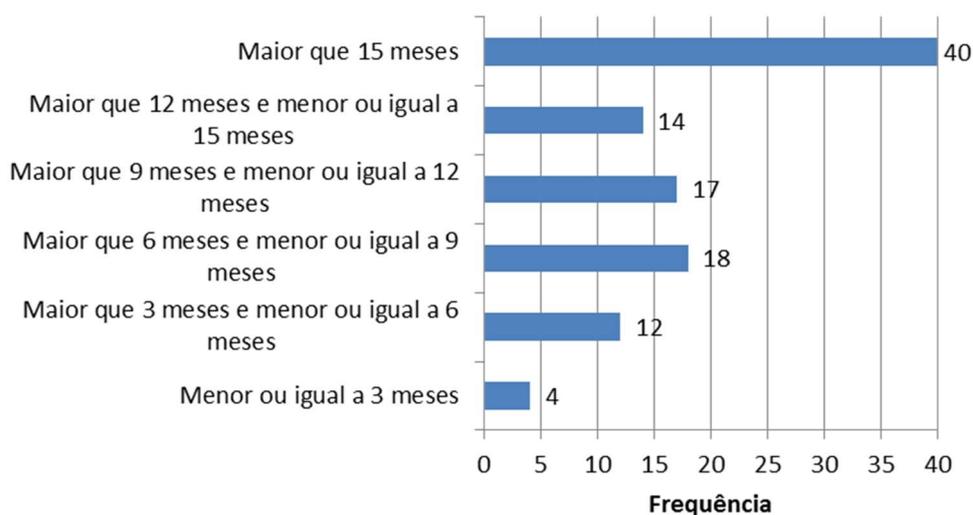
Fonte: Elaborada pela Autora, com base em dados da pesquisa.

Destaca-se que 6 dos respondentes (equivalentes a 5,7% do total) selecionaram a opção “Outros” e listaram projetos vinculados a obras como infraestrutura urbana, hidroelétrica e outras, que também se trata de projetos de alta complexidade e que demandam elevada especialização das equipes envolvidas.

#### 4.1.1.1.2 Prazo do projeto

A caracterização do prazo do projeto baseou-se na tipificação de projetos proposta por Yang, Yen e Chiang (2012) com adaptações. As respostas apresentadas na Figura 19 indicam que a maioria dos projetos durou mais de 15 meses (40 respostas equivalentes a 38,1% do total), seguidos pelos projetos com duração entre 6 e 9 meses (18 respostas equivalentes a 17,1% do total), por aqueles de duração entre 9 e 12 meses (17 respostas equivalentes a 16,2% do total) e, finalmente, pelos projetos de duração entre 12 e 15 meses (14 respostas equivalente, a 13,3% do total). Ocorreu a concentração de 84,7% dos projetos considerados na pesquisa com duração superior a 6 meses (89 respostas), o que potencialmente indica alta complexidade e elevado número de participantes com suas respectivas competências, e também *stakeholders* no projeto.

**Figura 19. Prazo do projeto**



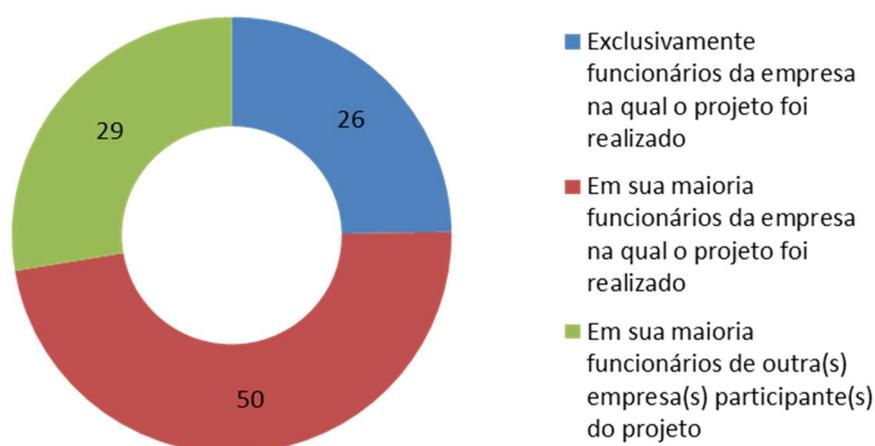
Fonte: Elaborada pela Autora, com base em dados da pesquisa.

#### 4.1.1.1.3 Origem da equipe do projeto

Na discussão com especialistas, na elaboração e pré-teste do questionário, foram discutidas as diferentes perspectivas de projetos quando as equipes envolvidas apresentassem diferentes origens, tendo sido tal perspectiva proposta para ser considerada no estudo.

Observa-se na Figura 20 a participação majoritária (50 respostas equivalentes a 47,6% do total) dos projetos realizados com maioria de funcionários da própria empresa, seguida pela participação de maioria de outras empresas (29 respostas equivalentes a 27,6% do total), de modo que 75,2% do total de respostas indicam ter sido conduzidos por equipes de origem mista. Potencialmente indicam a adoção massiva de projetos com diferentes perspectivas, uma com o efetivo conhecimento do ambiente da empresa no qual o projeto é realizado, reconhecendo suas limitações e oportunidades e a outra com o potencial de considerar pontos de vista e conhecimento distintos do vivenciado pela empresa.

**Figura 20. Origem da equipe do projeto**



Fonte: Elaborada pela Autora, com base em dados da pesquisa.

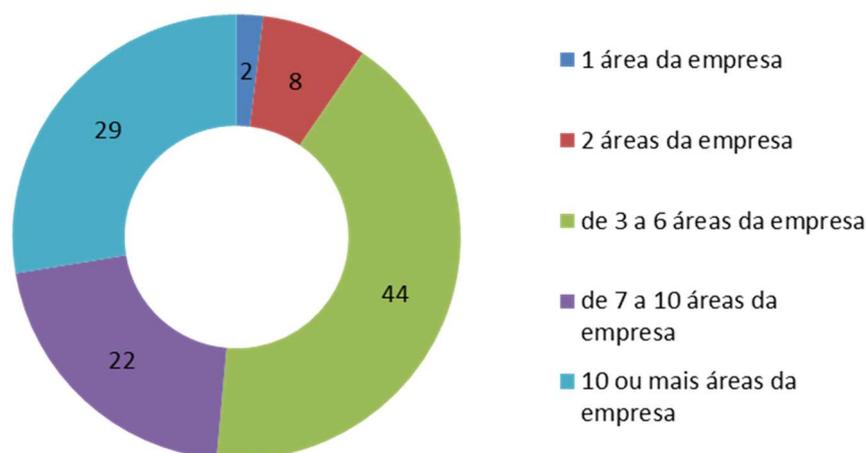
#### 4.1.1.1.4 Quantidade de áreas da empresa envolvidas no projeto

A caracterização da quantidade de áreas envolvidas no projeto baseou-se num mapa ilustrativo elaborado pela Autora, visando mitigar discrepâncias entre os distintos formatos de estrutura organizacional adotados pelas empresas *versus* a quantidade de áreas efetivamente participantes do projeto.

A relevante participação dos projetos com o envolvimento de três a seis áreas da empresa (44 respostas equivalentes a 41,9% do total) apresentada na Figura 21 é seguida pela participação do envolvimento de 10 ou mais áreas (29 respostas equivalentes a 27,6% do total) e pela participação do envolvimento de 7 a 10 áreas

(22 respostas equivalentes a 21,0% do total) potencialmente indicando que 90,5% dos projetos (95 respostas) considerados pela pesquisa requereram o envolvimento de muitas competências da empresa, sinalizando elevada complexidade.

**Figura 21. Áreas da empresa envolvidas no projeto**



Fonte: Elaborada pela Autora, com base em dados da pesquisa.

#### 4.1.1.2 Características da empresa

São apresentadas, a seguir, as análises de Receita Operacional Bruta anual e setor de atuação da empresa na qual o projeto foi realizado.

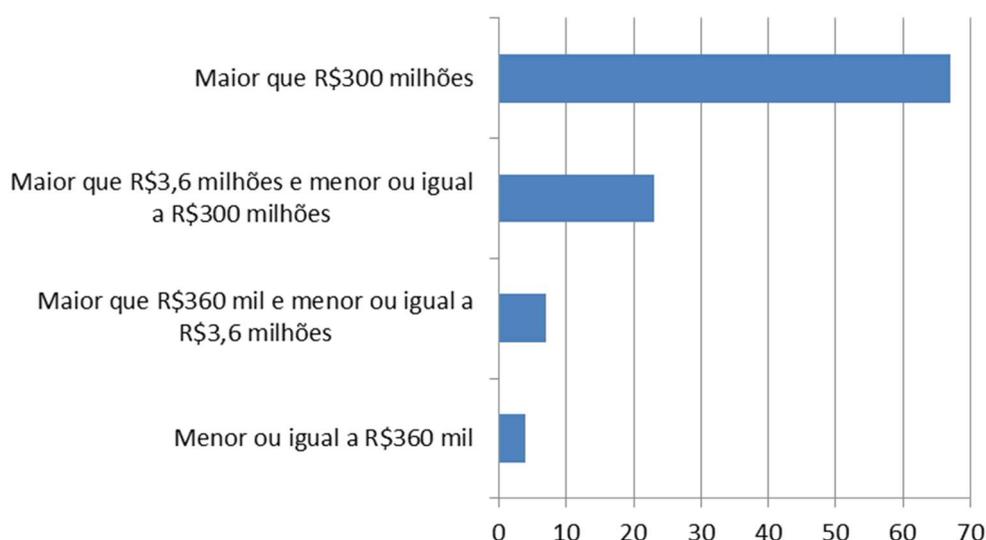
##### 4.1.1.2.1 Receita Operacional Bruta anual da empresa

Para a caracterização do porte da empresa foi utilizado o critério de Receita Operacional Bruta anual da empresa adotado pelo BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social -, em seu Guia do Financiamento, conforme ilustrado na Figura 22. A maioria dos respondentes (67 respostas equivalentes a 66,3% do total) indicou que os projetos considerados no preenchimento do questionário foram realizados em empresas cuja Receita Operacional Bruta anual é maior do que R\$300 milhões, consideradas grandes empresas.

Essa participação foi seguida pelas empresas de Receita Operacional Bruta anual entre R\$3,6 e R\$300 milhões (23 respostas equivalentes a 22,8% do total)

consideradas médias empresas e, finalmente, seguidas pelas empresas de receita entre R\$360 mil e R\$3,6 milhões (7 respostas equivalentes a 6,9% do total) consideradas pequenas empresas. Pode-se considerar que a pesquisa possibilitou a captura de percepções de participantes de diferentes portes de empresa, ou seja, com diferentes disponibilidades de recursos para a realização de projetos.

**Figura 22. Receita Operacional Bruta anual da empresa**

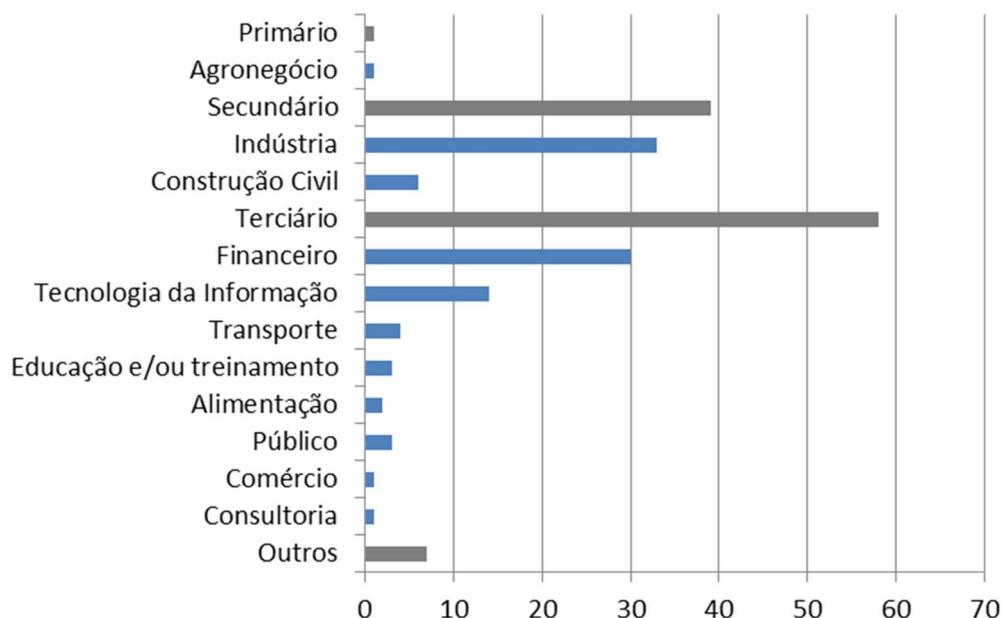


Fonte: Elaborada pela Autora, com base em dados da pesquisa.

#### 4.1.1.2.2 Setor da empresa na qual o projeto foi realizado

A caracterização do setor da empresa foi baseada na pesquisa de Coutinho (2016), com adaptações. A Figura 23 ilustra que os projetos considerados no questionário foram realizados em empresas pertencentes a setores complexos e relevantes, sendo o setor terciário de maior participação (58 respostas equivalentes a 54,3% do total) na visão consolidada. Quando os setores são considerados individualmente, fica destacada a participação do setor industrial com 33 respostas (equivalentes a 31,4% do total), seguido pelo setor financeiro com 30 respostas (equivalentes a 28,6% do total), sendo ambos os setores com elevada relevância econômica e social para a economia brasileira.

**Figura 23. Setor da empresa na qual o projeto foi realizado**



Fonte: Adaptada de Coutinho (2016).

Destaca-se que 7 dos respondentes selecionaram a opção “Outros” e listaram setores das empresas nas quais os projetos foram conduzidos: cadastro; saúde/médico hospitalar, imobiliário e social.

#### 4.1.1.3 Características do participante do projeto

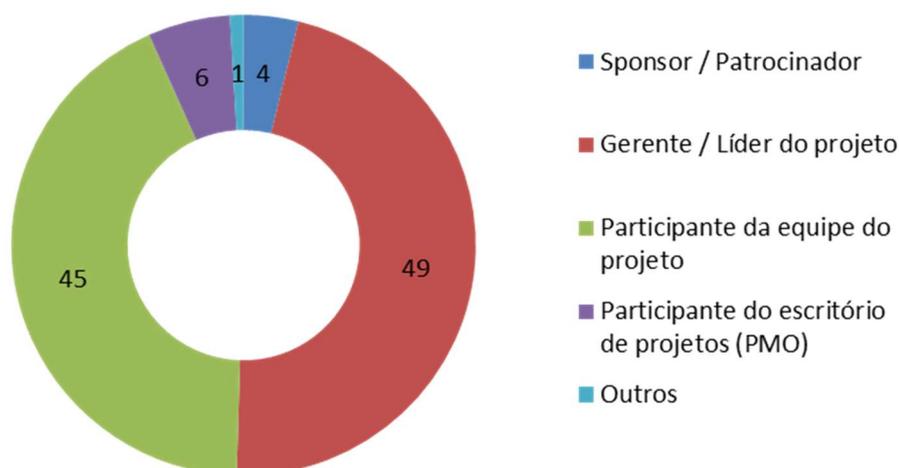
Seguem as análises de papel do participante (respondente), nível de atuação dele na empresa, experiência profissional em projetos e formação acadêmica.

##### 4.1.1.3.1 Papel do participante no projeto

A caracterização do papel do participante (respondente) foi baseada em Russo (2012) com adaptações. Na Figura 24 vê-se que a maioria dos respondentes era gerente/líder do projeto (49 respostas equivalentes a 46,7% do total), o que é positivo para a pesquisa, uma vez que tais pessoas têm visão mais abrangente podendo responder ao questionário de maneira mais objetiva e assertiva sobre os vários aspectos tanto das Práticas de gestão dos *stakeholders* quanto do Desempenho do projeto. O segundo maior grupo de respondentes foram participantes da equipe do projeto (45 respostas equivalentes a 42,9% do total), um

grupo também qualificado e conhecedor dos temas, dada sua atuação direta na condução das atividades.

**Figura 24. Papel do participante no projeto**



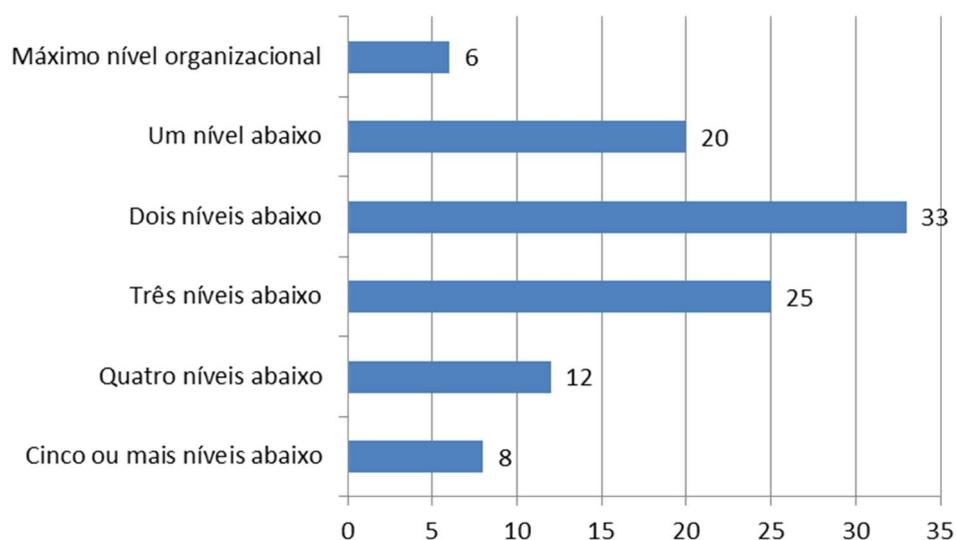
Fonte: Elaborada pela Autora, com base em dados da pesquisa.

Destaca-se que 1 dos respondentes selecionou a opção “Outros” e apresentou como resposta o papel de cliente.

#### 4.1.1.3.2 Nível de atuação do participante na empresa

A caracterização do nível de atuação do participante (respondente) baseou-se num mapa ilustrativo elaborado pela Autora visando mitigar discrepâncias entre as diversas nomenclaturas de cargos adotadas pelas empresas *versus* o nível de responsabilidade dos participantes.

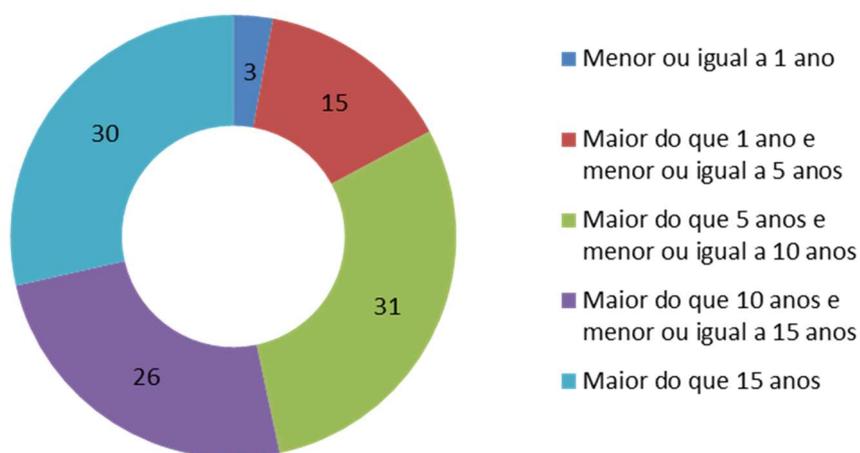
De maneira geral, a Figura 25 ilustra que o nível organizacional do respondente é elevado: a posição de até dois níveis abaixo do máximo nível organizacional concentra 56,7% dos respondentes (equivalentes a 59 respostas), o que potencialmente é positivo para o entendimento e condução de projetos, dado o entendimento do contexto organizacional.

**Figura 25. Nível Organizacional do participante**

Fonte: Elaborada pela Autora, com base em dados da pesquisa.

#### 4.1.1.3.3 Experiência profissional do participante atuando em projetos

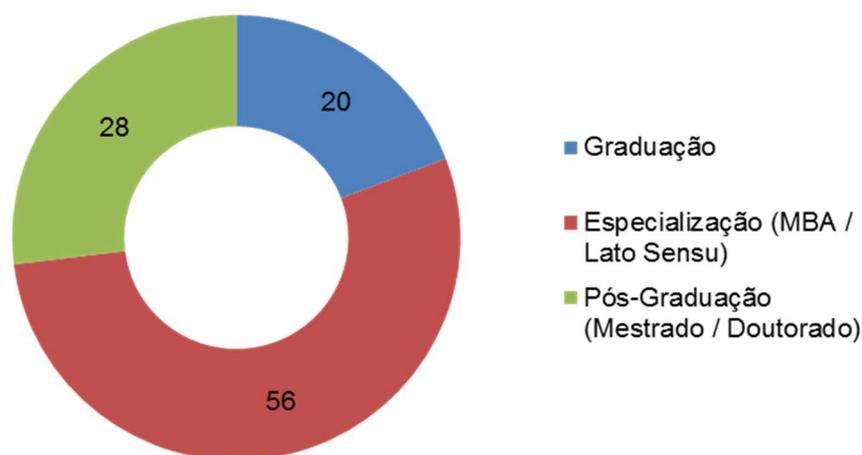
A caracterização da experiência profissional do respondente baseou-se em Dias, Perciuncula, Maffia e Antonioli (2017), com adaptações. Os dados apresentados na Figura 26 mostram que os respondentes tinham experiência relevante em gestão de projetos - 29,5% (equivalentes a 31 respostas) entre cinco e dez anos; 24,8% (equivalentes a 26 respostas) entre dez e quinze anos; e 28,6% (equivalentes a 30 respostas) com mais de quinze anos, o que potencializou o conhecimento sobre o tema.

**Figura 26. Experiência profissional do participante atuando em projetos**

Fonte: Elaborada pela Autora, com base em dados da pesquisa.

#### 4.1.1.3.4 Formação acadêmica do participante

A caracterização da formação acadêmica do participante (respondente) foi baseada na pesquisa de Coutinho (2016), com adaptações. A Figura 27 demonstra que, em relação à formação educacional, mais da metade dos respondentes (56 respostas equivalentes a 53,8% do total) tinha ao menos algum curso de especialização, MBA ou *Lato Sensu*, o que potencialmente indica contínuo foco em desenvolvimento e aprendizado em Gestão de projetos por parte dos respondentes.

**Figura 27. Formação acadêmica do participante**

Fonte: Elaborada pela Autora, com base em dados da pesquisa.

Depreende-se da análise das características do projeto, da empresa e do participante do projeto que os projetos incluídos na pesquisa se caracterizavam por terem como propósito, principalmente, a revisão de processos, com cerca de 26% do total, e estratégicos, com 24% do total, conforme indicado no item 4.1.1.1.1. O prazo de duração de projetos mais presente na amostra da pesquisa, como indicado no item 4.1.1.1.2, foram com mais de 15 meses, correspondendo a 38% do total, com 75% dos projetos pesquisados tendo a participação de funcionários da empresa e de outra empresa, segundo dados apresentados no item 4.1.1.1.3. Cerca de 42% dos projetos contaram com o envolvimento de três a seis áreas, como ilustrado no item 4.1.1.1.4.

Quando consideradas as características da empresa na qual o projeto foi realizado, 66,3% dos projetos foram desenvolvidos em grandes empresas, cuja Receita Operacional Bruta anual é maior do que R\$300 milhões, segundo o item 4.1.1.2.1, dos quais 31% pertencentes ao setor industrial e, na visão consolidada, ao setor terciário, com 54% das respostas, como ilustrado no item 4.1.1.2.2. Por fim, ao considerar-se a caracterização dos participantes, obteve-se a maioria deles como gerentes ou líderes do projeto, com 46,7% do total, como apresentado no item 4.1.1.3.1. Com posição organizacional até dois níveis abaixo do máximo nível da empresa, obteve-se 57% do total, como ilustrado no item 4.1.1.3.2 e com

consolidada experiência de atuação em projetos de cinco a dez anos para 30% do total, segundo o item 4.1.1.3.3. Cerca de 54% dos participantes tinham formação completa de algum curso de especialização, MBA ou *Lato Sensu*, como apresentado no item 4.1.1.3.4.

#### 4.1.2 Desempenho dos Projetos

Considera-se analisar este constructo de segunda ordem pelo entendimento da variabilidade de seus constructos de primeira ordem e respectivos indicadores, conforme apresentado a seguir. A percepção dos respondentes sobre esse constructo foi obtida a partir de uma escala de concordância de 0 a 10, conforme apresentado na seção 3.

##### 4.1.2.1 Eficiência

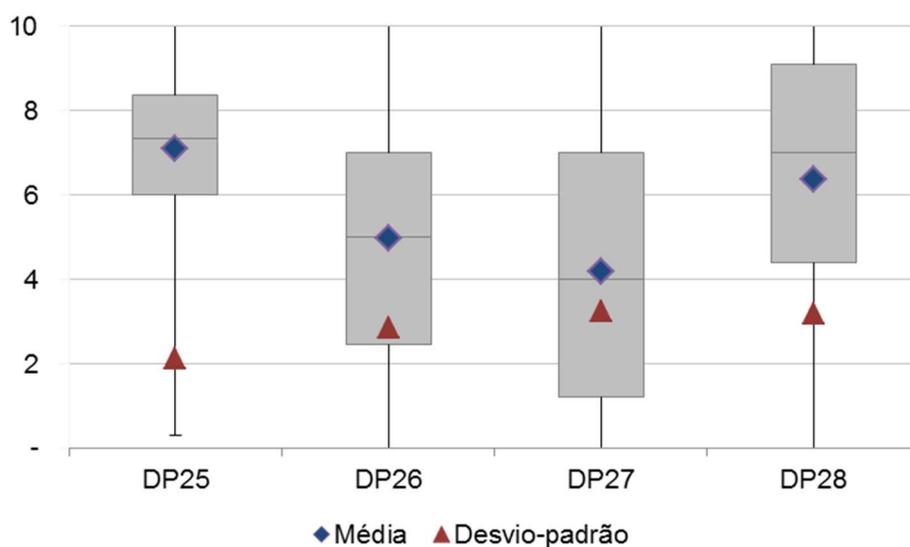
Este constructo de primeira ordem é composto por quatro indicadores. Obteve-se uma média geral de 5,65 com um desvio-padrão de 2,00, indicando alguma variabilidade nas percepções dos respondentes como apresentado na Figura 28. Aqui podem ser vistos os indicadores com maior ou menor variabilidade, respectivamente, os indicadores que se referissem à conclusão do projeto com custo menor que o orçamento previsto (DP27) com desvio-padrão de 3,26 e o atendimento das medidas de eficiência propostas para o projeto (DP25) com desvio-padrão de 2,14.

Essa análise é complementada quando apresentados: a localização, dispersão, extensão das extremidades e pontos extremos da distribuição dos dados. Pôde-se constatar que:

- todos indicadores deste constructo obtiveram a concordância máxima (avaliação 10), e também a mínima (avaliação 0);
- o maior consenso de percepção dos respondentes é evidente para o indicador do atendimento das medidas de eficiência propostas para o projeto (DP25), sendo este o indicador de maior mediana de avaliação (7,35);
- o menor consenso de percepção dos respondentes é evidenciado para o indicador de conclusão do projeto com custo menor que o orçamento

previsto (DP27), sendo este o indicador de menor mediana de avaliação (4,00).

**Figura 28. Eficiência: média, desvio-padrão e quartis**



CÓDIGO	INDICADORES
DP25	As medidas de eficiência propostas para o projeto foram atendidas
DP26	O projeto sofreu poucas modificações em relação ao previsto
DP27	O projeto foi concluído com custo menor que o orçamento previsto
DP28	O projeto foi concluído dentro do cronograma previsto

Fonte: Elaborada pela Autora, com base em dados da pesquisa.

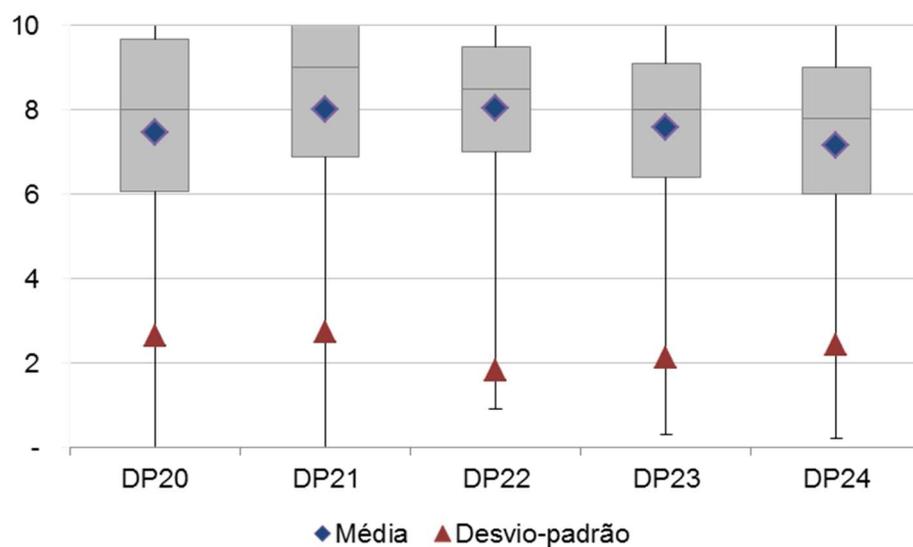
#### 4.1.2.2 Impacto no cliente/usuário

Este constructo de primeira ordem é composto por cinco indicadores. Obteve-se uma média geral de 7,68 com um desvio-padrão de 1,69, indicando alguma variabilidade nas percepções dos respondentes como se vê na Figura 29. Aqui podem ser vistos os indicadores com maior ou menor variabilidade, respectivamente, os indicadores que se referem à utilização do produto resultante do projeto pelo cliente (DP21) com desvio-padrão de 2,74 e o atendimento dos requerimentos do cliente no resultado do projeto (DP22) com desvio-padrão de 1,81.

Essa análise foi complementada quando se apresentaram: a localização, a dispersão, a extensão das extremidades e pontos extremos da distribuição dos dados. Pôde-se constatar que:

- todos indicadores desse constructo obtiveram a concordância máxima (avaliação 10) e somente os indicadores de retorno do cliente a fazer projetos com a mesma empresa no futuro (DP20) e utilização do produto resultante do projeto pelo cliente (DP21) tiveram a avaliação mínima (valor 0);
- o maior consenso de percepção dos respondentes é evidente para os indicadores de atendimento dos requerimentos do cliente no resultado do projeto (DP22) e a satisfação do cliente com o projeto (DP23);
- o menor consenso de percepção dos respondentes foi evidenciado para o indicador de retorno do cliente a fazer projetos com a mesma empresa no futuro (DP20).

**Figura 29. Impacto no cliente/usuário: média, desvio-padrão e quartis**



CÓDIGO	INDICADORES
DP20	O(s) cliente(s) voltará(ão) a fazer projetos com a mesma empresa no futuro
DP21	O(s) cliente(s) está(ão) utilizando o produto resultante do projeto
DP22	O resultado do projeto atendeu aos requerimentos do(s) cliente(s)

<b>DP23</b>	O(s) cliente(s) ficou(aram) satisfeito(s) com o projeto
<b>DP24</b>	O resultado do projeto melhorou o desempenho do(s) cliente(s)

Fonte: Elaborada pela Autora, com base em dados da pesquisa.

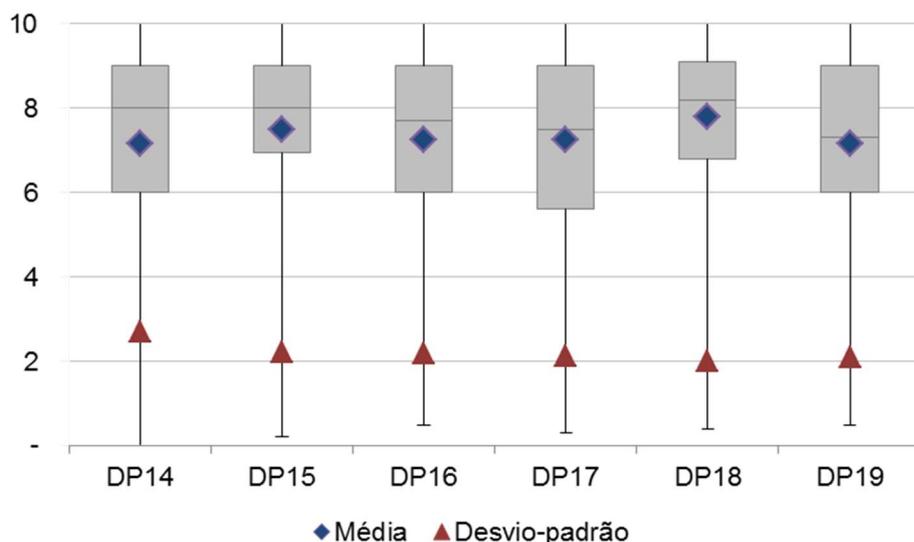
#### 4.1.2.3 Impacto na equipe

Este constructo de primeira ordem é composto por seis indicadores. Obteve uma média geral de 7,36 com um desvio-padrão de 1,73, indicando alguma variabilidade nas percepções dos respondentes como se vê na Figura 30. Aqui aparecem os indicadores com maior ou menor variabilidade, respectivamente, os indicadores que se referem à permanência da equipe do projeto na empresa à qual pertenciam (DP14) com desvio-padrão de 2,69 e comprometimento da equipe (DP18) com desvio-padrão de 2,01.

Essa análise foi complementada quando apresentados a localização, dispersão, extensão das extremidades e pontos extremos da distribuição dos dados, de onde pôde-se constatar que:

- todos os indicadores desse constructo obtiveram a concordância máxima (avaliação 10); observou-se a mínima avaliação (valor 0) somente para o indicador de permanência da equipe do projeto na empresa à qual pertenciam (DP14);
- o maior consenso de percepção dos respondentes foi evidente para os indicadores de crescimento pessoal da equipe (DP15) e comprometimento da equipe (DP18), sendo este último o indicador de maior mediana de avaliação (8,20);
- o menor de consenso de percepção dos respondentes foi evidenciado para o indicador de manutenção de elevada moral e energia pela equipe (DP17).

**Figura 30. Impacto na equipe: média, desvio-padrão e quartis**



CÓDIGO	INDICADORES
DP14	A equipe do projeto quis ficar na empresa à qual pertencia
DP15	A equipe do projeto apresentou crescimento pessoal
DP16	A equipe do projeto considerou estimulante trabalhar no projeto
DP17	A equipe do projeto apresentou elevados moral e energia
DP18	A equipe do projeto mostrou-se altamente comprometida
DP19	A equipe do projeto estava satisfeita ou motivada durante o projeto

Fonte: Elaborada pela Autora, com base em dados da pesquisa.

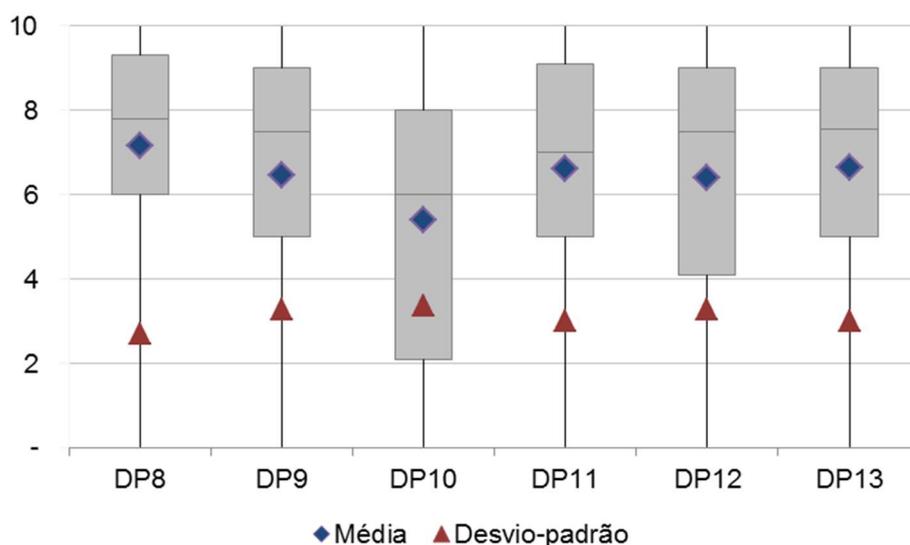
#### 4.1.2.4 Resultado para o negócio

Este constructo de primeira ordem é composto por seis indicadores. Obteve média geral de 6,37 com um desvio-padrão de 2,55, indicando alguma variabilidade nas percepções dos respondentes como apresentado na Figura 31. Aqui podem ser vistos os indicadores com maior ou menor variabilidade, respectivamente, os indicadores que se referiam ao aumento da participação de mercado da empresa (DP10) com desvio-padrão de 3,38 e contribuição direta no desempenho da empresa (DP8) com desvio-padrão de 2,70.

Essa análise foi complementada quando se apresentaram a localização, dispersão, extensão das extremidades e pontos extremos da distribuição dos dados, Pôde-se constatar que:

- todos indicadores deste constructo obtiveram a concordância máxima (avaliação 10) e também a mínima (avaliação 0);
- o maior consenso de percepção dos respondentes foi evidente para o indicador de contribuição direta no desempenho da empresa (DP8), sendo este também o indicador de maior mediana de avaliação (7,80);
- o menor consenso de percepção dos respondentes foi evidenciado para os indicadores: aumento da participação de mercado da empresa (DP10) e aumento da rentabilidade da empresa (DP12).

**Figura 31. Resultado para o negócio: média, desvio-padrão e quartis**



CÓDIGO	INDICADORES
DP8	O projeto contribuiu diretamente no desempenho da empresa
DP9	O projeto contribuiu com geração de valor aos acionistas
DP10	O projeto aumentou a participação da empresa no mercado
DP11	O projeto apresentou retorno positivo em relação ao investimento
DP12	O projeto aumentou a rentabilidade da empresa
DP13	O projeto resultou num sucesso econômico para o negócio

Fonte: Elaborada pela Autora, com base em dados da pesquisa.

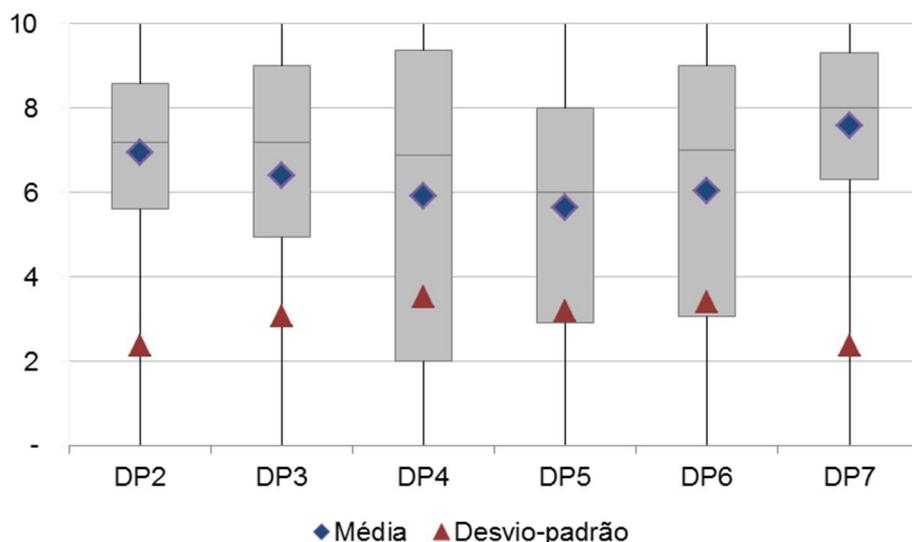
#### 4.1.2.5 Preparação para o futuro

Este constructo de primeira ordem é composto por seis indicadores. Obteve-se uma média geral de 6,43 com um desvio-padrão de 2,01, indicando alguma variabilidade nas percepções dos respondentes como apresentado na Figura 32. Aqui podem ser vistos os indicadores com maior ou menor variabilidade; respectivamente, os indicadores que se referem ao desenvolvimento de novas tecnologias para uso futuro (DP4), com desvio-padrão de 3,52 e desenvolvimento de melhores capacidades gerenciais, (DP2) com desvio-padrão de 2,36.

Essa análise foi complementada quando apresentados: a localização, dispersão, extensão das extremidades e pontos extremos da distribuição dos dados. Pôde-se constatar que:

- todos indicadores desse constructo obtiveram a concordância máxima (avaliação 10) e também a mínima (avaliação 0);
- o maior consenso de percepção dos respondentes é evidente para os indicadores de desenvolvimento de melhores capacidades gerenciais (DP2) e contribuição para os futuros projetos da empresa (DP7), sendo estes também os indicadores de maiores medianas de avaliação (respectivamente 7,20 e 8,00);
- o menor consenso de percepção dos respondentes é evidenciado para os indicadores de desenvolvimento de novas tecnologias para uso futuro (DP4) e adição de novos produtos (DP6).

**Figura 32. Preparação para o futuro: média, desvio-padrão e quartis**



CÓDIGO	INDICADORES
DP2	O projeto desenvolveu melhores capacidades gerenciais
DP3	O projeto contribuiu para os processos de novos negócios
DP4	O projeto desenvolveu novas tecnologias para uso futuro
DP5	O projeto ajudará o desenvolvimento de novos mercados
DP6	O projeto irá resultar na adição de novos produtos
DP7	O resultado do projeto vai contribuir para futuros projetos da empresa

Fonte: Elaborada pela Autora, com base em dados da pesquisa.

Como resultado da análise do construto de segunda ordem, Desempenho do projeto, os respondentes da pesquisa apresentaram as percepções apontadas na Tabela 3 sobre os seus constructos de primeira ordem.

**Tabela 3. Desempenho de Projeto: síntese da avaliação dos respondentes**

CONSTRUCTOS DE PRIMEIRA ORDEM	Eficiência do projeto	Impacto no cliente/usuário	Impacto na equipe	Resultado para o negócio	Preparação para o futuro
MÉDIA	5,65	7,68	7,36	6,37	6,43

<b>GRAU DE CONCORDÂNCIA</b>	REGULAR	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO
-----------------------------	---------	------	------	------	------

Fonte: Elaborada pela Autora, com base em dados da pesquisa.

Depreende-se, assim, que os respondentes manifestaram grau de concordância alto para todos os constructos de Desempenho, exceto para o de Eficiência do projeto, no qual foi apurado um grau de concordância regular, quando calculada a média das respostas.

O grau de concordância regular do constructo de Eficiência, numa visão temporal, é uma medida de curto prazo, isto é, que se dá durante o andamento do projeto ou até imediatamente após o término dele, como avaliação de atividades planejadas *versus* realizadas. A indicação regular desse constructo sinalizou uma percepção de projetos medianamente eficientes e potencialmente com oportunidade de melhor gestão técnica. De fato esse é o constructo, em geral, com maior reconhecimento na literatura acadêmica como indicador de desempenho de projeto, dado que seus indicadores “tempo, custo e qualidade são consideradas as três medidas mais importantes para o sucesso do projeto” (Liu & Cross, 2016, p.1153), mas se mostra como o mais mal avaliado na percepção dos pesquisados neste estudo.

A experiência dos participantes e seu entendimento acerca da relevância dos projetos para a perpetuidade da empresa podem, potencialmente, suportar o desalinhamento entre essas visões, uma vez que as medidas de curto prazo mantêm menor relação com esse entendimento. Essa dimensão pode ser considerada objetiva para a avaliação dos participantes do projeto em função do seu escopo, e de certo modo sujeita a monitoramento e ajustes de forma prática, facilitando a medição pelas equipes.

A avaliação do Impacto do projeto no cliente/usuário, que apresentou a maior avaliação de concordância entre os respondentes, apontou positivamente para um *stakeholder* que pode ser considerado crítico em relação ao resultado advindo do projeto, já que “esta medida objetivamente aponta que o resultado do projeto melhorou a vida do cliente ou negócio, isto é como endereçou as demandas dos clientes” (Shenhar & Dvir, 2007, p.27).

A avaliação do Impacto do projeto na equipe apresentou a segunda maior avaliação de concordância entre os respondentes e indicou o resultado de projetos, muitas vezes cansativo, na satisfação, lealdade, moral e retenção da equipe. É um constructo de alta significância de análise dado que captura o investimento da empresa na capacitação de seus colaboradores e a percepção dos participantes do projeto sobre esse investimento.

Na avaliação para o negócio, a concordância média foi alta e tratou do impacto efetivo e imediato do projeto na empresa, tanto em termos de melhoria dos indicadores da empresa quanto no planejamento deles. O resultado indica potencialmente uma percepção positiva dos respondentes sobre os respectivos projetos, que pode ser favorecida, dado o prazo decorrido da conclusão dele, sendo esse constructo de alta relevância para a percepção geral do projeto pelo corpo diretor da empresa.

Finalmente, a avaliação da preparação para o futuro como resultado do projeto também apresentou alto grau de concordância que, requerendo uma visão de mais longo prazo pelos participantes, pressupõe um entendimento ampliado da empresa e sua estratégia organizacional, que presuma que o projeto tenha produtos estruturantes que efetivamente favoreçam a preparação da empresa para o futuro pretendido por ela.

De maneira geral, a avaliação dos respondentes destacou a relevância do Impacto no cliente/usuário na percepção de Desempenho do projeto e também a importância do impacto na equipe - sendo esta a mais recente dimensão proposta por Shenhar e Dvir (2007) e não tão amplamente discutida na Academia, apesar do alto consenso e convergência apresentados pelos respondentes.

#### 4.1.3 Participação e Práticas de gestão de stakeholders

Esta seção trata das análises das variáveis independentes do estudo com base nos dados obtidos. A percepção dos respondentes deu-se a partir de uma escala de concordância de 0 a 10, conforme se apresenta na seção 3.

#### 4.1.3.1 Reconhecimento da participação dos stakeholders

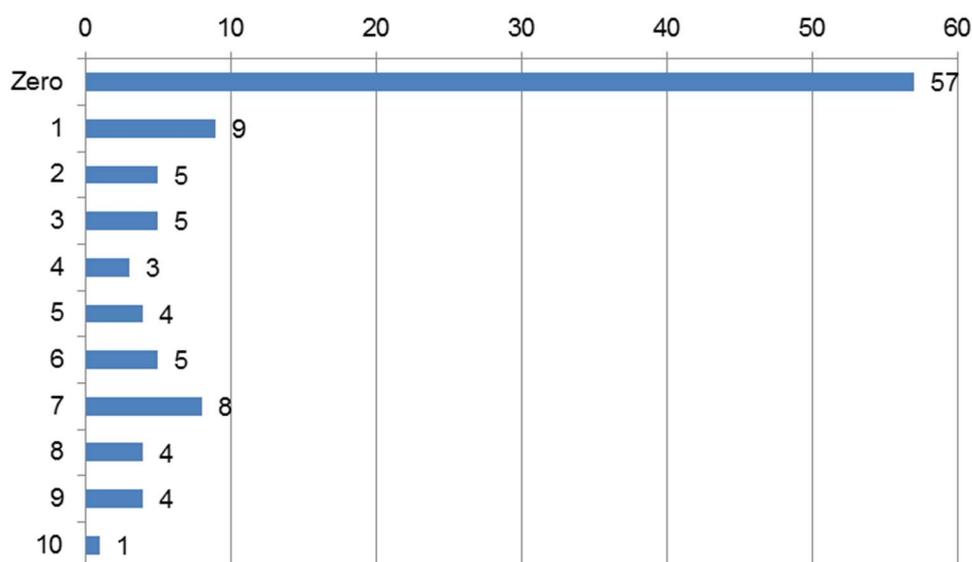
Analisa-se a seguir o grau de percepção, conhecimento e identificação dos respondentes quanto à participação dos *stakeholders* nos projetos utilizados como referência no preenchimento do questionário. Isso corresponde à primeira atividade da fase de identificação dos *stakeholders* como apresentado na síntese da revisão bibliográfica.

Como foi entregue aos respondentes a lista abaixo com os *stakeholders* de projetos, estabelecida pelos autores Cleland e Ireland (2007, p.152), indicam-se a seguir as respostas, com o grau de concordância com as alternativas sugeridas pelos autores:

- corpo gestor da empresa, gestores funcionais da empresa, gestores de projetos e equipe do projeto;
- clientes (usuários), fornecedores e subcontratados;
- governo e agências governamentais;
- funcionários da empresa (e seus familiares, se fosse o caso);
- credores e acionistas;
- organizações sociais e/ou políticas e/ou ambientais;
- concorrentes;
- comunidades locais e público em geral;
- organizações profissionais e/ou comerciais e sindicatos;
- instituições educacionais e/ou de saúde e/ou religiosas e grupos civis;
- mídia.

Inicialmente se deve destacar, como ilustrado na Figura 33, que todos os respondentes reconheceram a participação de um ou mais *stakeholders*, indicando o entendimento do conceito de partes interessadas apresentado no questionário. Cerca de 54,28% dos respondentes (equivalente a 57 do total) indicaram seu grau de concordância com a existência dos *stakeholders* propostos pela pesquisa, motivo pelo qual é identificado como zero *missing* na mesma figura. Apenas 0,95% desses (equivalente a 1 do total) indicou grau de concordância para apenas uma das alternativas propostas, motivo pelo qual é identificado como dez *missings* na figura indicada.

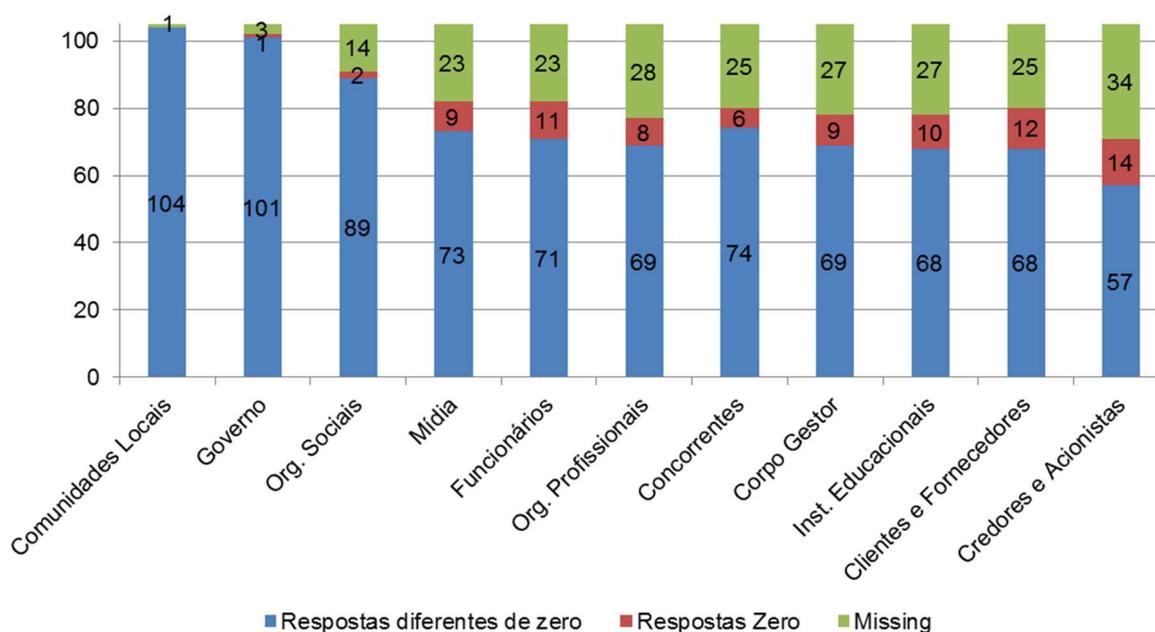
**Figura 33. Participação dos stakeholders nos projetos: ocorrências de *missing* entre os 11 indicados para os respondentes**



Fonte: Elaborada pela Autora, com base em dados da pesquisa.

Deve-se também observar a participação dos tipos de respostas por *stakeholder* como ilustrado na Figura 34. É possível constatar que, para alguns de maneira geral, os respondentes fizeram questão de manifestar seu grau de concordância - por exemplo: para a existência dos *stakeholders*, comunidade e governo, indicando uma visão consolidada sobre o específico *stakeholder*, independentemente do grau indicado, dada a quantidade de 1 resposta *missing* e 3 respostas *missing*, respectivamente. Essa constatação pode ser replicada para os credores e acionistas que apresentam 32,38% de respostas *missing* (equivalente a 34 do total) potencialmente indicando que esses respondentes preferiram não manifestar qualquer grau de concordância em relação aos mesmos, em seu projeto.

**Figura 34. Participação dos stakeholders nos projetos: distribuição das respostas**



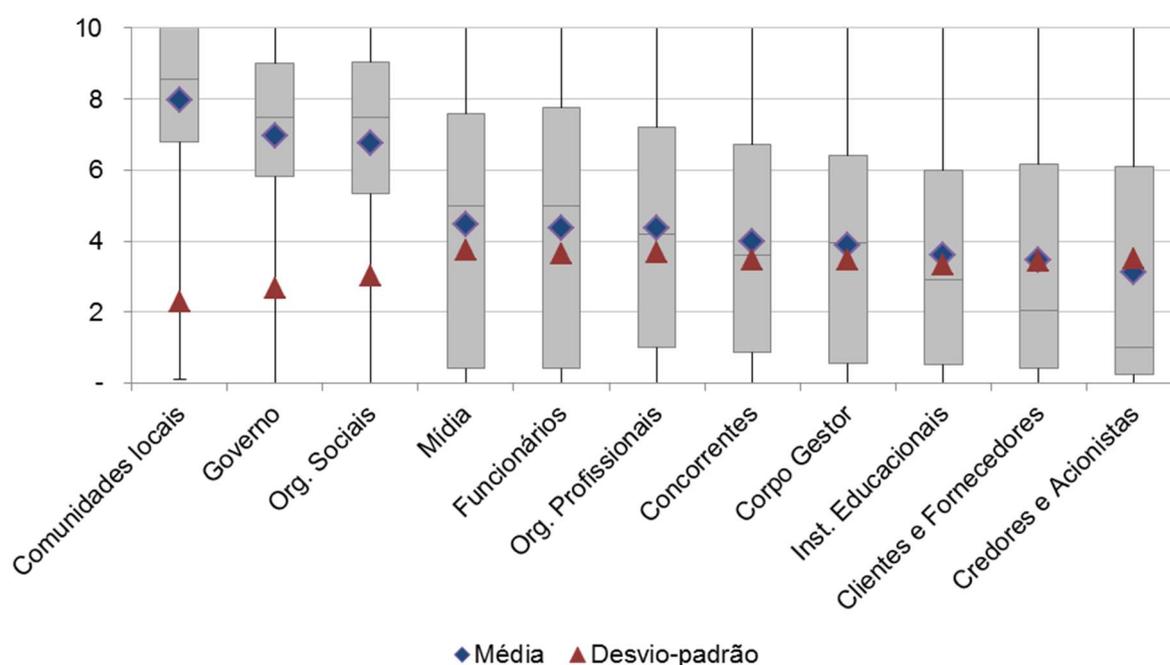
Fonte: Elaborada pela Autora, com base em dados da pesquisa.

A percepção dos respondentes sobre a participação dos *stakeholders* nos projetos foi analisada pelo entendimento da variabilidade apresentada na Figura 35. Nela observam-se níveis diferenciados de média e de desvio-padrão, a saber: i) médias do grau de concordância alto com valores entre 6,1 e 8,0 atribuídas para comunidades locais, governo e organizações sociais que apresentaram desvio-padrão de 2,28 a 3,00; ii) médias do grau de concordância regular com valores entre 4,1 e 6,0 atribuídas para mídia, funcionários e organizações profissionais que apresentaram desvio-padrão de 3,66 a 3,74; e iii) médias do grau de concordância baixo com valores entre 2,1 e 4,0 atribuídas para concorrentes, corpo gestor, inst. educacionais, clientes e credores e acionistas que apresentam desvio-padrão de 3,31 a 3,51.

Essa análise foi complementada quando se apresentaram: a localização, dispersão, extensão das extremidades e pontos extremos da distribuição dos dados. Pôde-se constatar que:

- todos os *stakeholders* obtiveram a concordância máxima (avaliação 10), e a mínima (avaliação 0), exceto para o *stakeholder* Comunidade cuja avaliação mínima foi de 0,10;
- o maior consenso de percepção dos respondentes foi evidente para os *stakeholders* governo, seguido de comunidade e finalmente de organizações sociais, sendo o primeiro a maior mediana de avaliação (8,55);
- o menor consenso de percepção dos respondentes foi evidenciado para o *stakeholder* funcionários.

**Figura 35. Participação dos Stakeholders nos projetos: média, desvio-padrão e quartis**



Fonte: Elaborada pela Autora, com base em dados da pesquisa.

Depreende-se da análise dos indicadores da participação dos *stakeholders* que os respondentes da pesquisa apresentaram as percepções apontadas na Tabela 4 sobre seus constructos de primeira ordem.

**Tabela 4. Participação dos stakeholders nos projetos: síntese da avaliação dos respondentes**

CONSTRUCTOS DE PRIMEIRA ORDEM	COMUNIDADES LOCAIS	GOVERNO	ORG. SOCIAIS	MÍDIA	FUNCIONÁRIOS	ORG. PROFISSIONAIS	CONCORRENTES	CORPO GESTOR	INST. EDUCACIONAIS	CLIENTES E FORNECEDORES	CREDORES E ACIONISTAS
MÉDIA	7,98	6,96	6,75	4,46	4,38	4,37	3,98	3,88	3,60	3,46	3,11
GRAU DE CONCORDÂNCIA	Alto	Alto	Alto	Regular	Regular	Regular	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo

Fonte: Elaborada pela Autora, com base em dados da pesquisa.

Depreende-se dos resultados obtidos da análise do grau de concordância da participação dos *stakeholders* nos projetos que, na revisão da literatura, considerando tanto a teoria geral dos *stakeholders* quanto a dos *stakeholders* de projetos, as entidades que obtiveram indicação de maior concordância entre os respondentes foram os *stakeholders* secundários - destacadamente as comunidades locais, governo e organizações sociais. Vejam-se:

- comunidades locais - interpreta-se como interação visando a um relacionamento melhor com a comunidade pela promoção de empregos locais, pelo desenvolvimento da comunidade com o fortalecimento e valorização dos produtos e serviços locais etc.;
- governo - com a intenção de cumprir a legislação (federal, estadual e municipal) e seguir as normas regulatórias;
- organizações sociais - indicando maior concordância dos respondentes ao contexto social com foco na moralidade. Empresas posicionam-se publicamente como indicam Phillips *et al.* (2003, p.480) pela “atuação e gestão ética e pela adoção práticas de responsabilidade social corporativa” como a “adoção e divulgação de informações

socioambientais das companhias de capital aberto no Brasil” (Calixto, 2011, p.63).

De modo complementar, quando se analisa o grau de concordância dos chamados *stakeholders* organizacionais - funcionários, fornecedores e corpo gestor da empresa -, observa-se média de grau de concordância baixo para os dois últimos e regular para o primeiro, e quando se considera o propósito de projetos da maioria dos respondentes - revisão de processos e estratégico - potencialmente reforça a ideia de que, para os respondentes, os *stakeholders* vinculados à empresa são menos envolvidos do que os eticamente vinculados a ela.

Também para os *stakeholders* considerados na literatura como sem benefício, mas com algum impacto nos concorrentes e mídia, os respondentes apresentaram grau de concordância baixo e regular respectivamente, o que potencialmente significa a baixa visibilidade e percepção de ambos com *stakeholders* participantes em projetos.

Finalmente, observa-se que o *stakeholder* acionista figura também na maioria das publicações acadêmicas, como destacam Freeman, Wicks e Parmar: “é preciso lembrar que acionistas são *stakeholders*” (2004, p.365), apresenta baixo grau de concordância, com a menor média entre as categorias indagadas, o que potencialmente reforça a perspectiva moral presente nas respostas dos participantes da pesquisa.

Esse resultado pode sinalizar ainda que os participantes dos projetos consideraram os *stakeholders* da organização como *stakeholders* do projeto, desprezando a limitação do contexto do projeto e extrapolando sua percepção das partes interessadas.

#### 4.1.3.2 Práticas de gestão dos stakeholders

Considerou-se analisar este constructo de segunda ordem pelo entendimento da variabilidade de seus constructos de primeira ordem e respectivos indicadores, conforme apresentado a seguir.

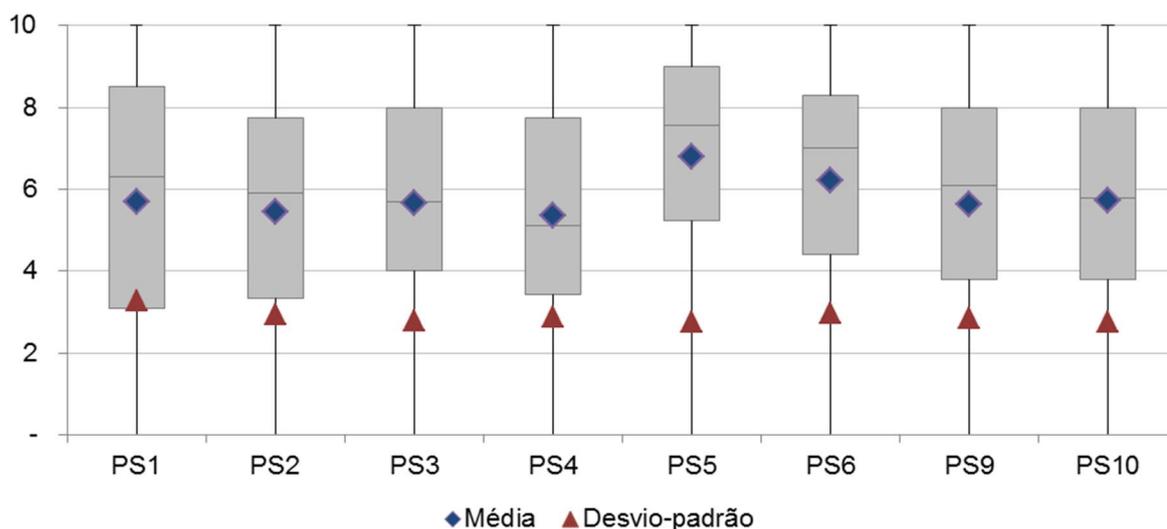
#### 4.1.3.2.1 Identificação dos stakeholders

Este constructo de primeira ordem é composto por oito indicadores e obteve média geral de 5,86 com um desvio-padrão de 2,36 indicando alguma variabilidade nas percepções dos respondentes como apresentado na Figura 36. Nela podem ser constatados os indicadores com maior ou menor variabilidade; respectivamente, os indicadores que se referem à identificação das pessoas e/ou grupos de pessoas que possuem e/ou reivindicam propriedade, direito ou interesse no projeto (PS1) com desvio-padrão de 3,29 e avaliação das políticas e procedimentos utilizados pelos *stakeholders* no uso de seus recursos (PS10) com desvio-padrão de 2,75.

Essa análise foi complementada quando se apresentaram: a localização, dispersão, extensão das extremidades e pontos extremos da distribuição dos dados. Pôde-se constatar que:

- todos os indicadores deste constructo obtiveram a concordância máxima (avaliação 10) e também a mínima (avaliação 0);
- o maior consenso de percepção dos respondentes foi evidente para os indicadores de identificação dos interesses dos *stakeholders*, sobre o projeto (PS5), o levantamento do posicionamento (favorável ou contrário) dos *stakeholders* em relação ao projeto (PS6), sendo estes também os indicadores de maiores medianas de avaliação (respectivamente 7,55 e 7,00);
- o menor consenso de percepção dos respondentes foi evidenciado para o indicador de identificação das pessoas e/ou grupos de pessoas que possuem e/ou reivindicam propriedade, direito ou interesse no projeto (PS1).

**Figura 36. Identificação dos stakeholders nos projetos: média, desvio-padrão e quartis**



CÓDIGO	INDICADORES
PS1	Identificação das pessoas e/ou grupos de pessoas que possuem e/ou reivindicam propriedade, direito ou interesse no projeto
PS2	Mapeamento da proximidade (primária ou secundária) e/ou formalidade (formal ou informal) dos <i>stakeholders</i> em relação ao projeto
PS3	Definição e levantamento dos dados relevantes sobre os <i>stakeholders</i>
PS4	Atribuição de responsabilidade pela análise e interpretação dos dados sobre os <i>stakeholders</i>
PS5	Identificação dos interesses dos <i>stakeholders</i> sobre o projeto
PS6	Levantamento do posicionamento (favorável ou contrário) dos <i>stakeholders</i> em relação ao projeto
PS9	Identificação da estratégia adotada pelos <i>stakeholders</i>
PS10	Avaliação das políticas e procedimentos utilizados pelos <i>stakeholders</i> no uso de seus recursos

Fonte: Elaborada pela Autora, com base em dados da pesquisa.

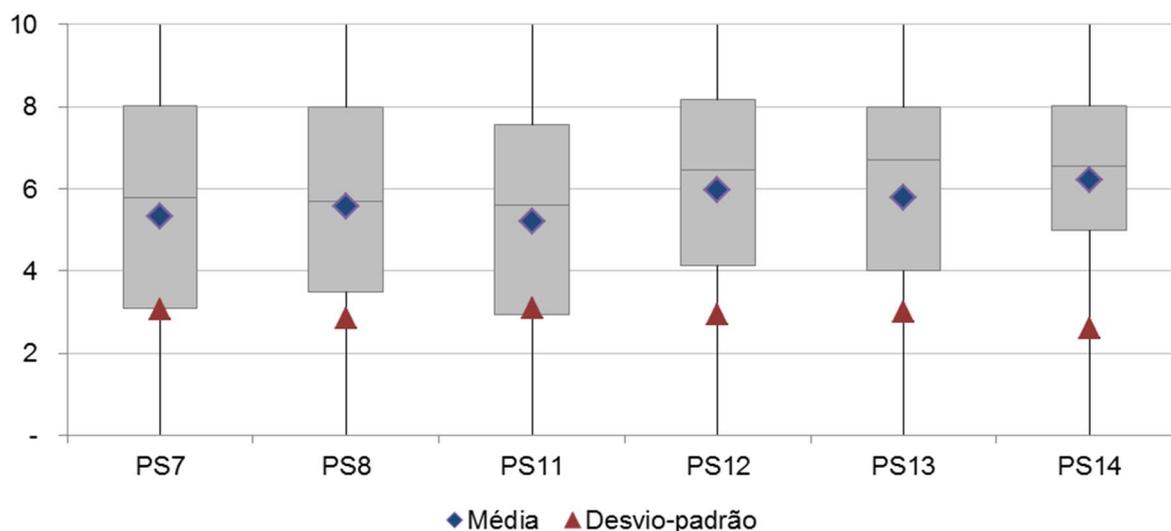
#### 4.1.3.2.2 Análise dos stakeholders

Este constructo de primeira ordem foi composto por seis indicadores e obteve uma média geral de 5,68 com um desvio-padrão de 2,41 indicando alguma variabilidade nas percepções dos respondentes como apresentado na Figura 37 onde puderam ser constatados os indicadores com maior ou menor variabilidade; respectivamente, os indicadores que se referiram à identificação das associações (efetivas ou potenciais) entre os *stakeholders* (PS11) com desvio-padrão de 3,09 e avaliação das forças e fraquezas deles em relação ao projeto (PS8) com desvio-padrão de 2,86.

Essa análise foi complementada quando se apresentaram: a localização, dispersão, extensão das extremidades e pontos extremos da distribuição dos dados. Pôde-se constatar que:

- todos os indicadores deste constructo obtiveram a concordância máxima (avaliação 10) e também a mínima (avaliação 0);
- o maior consenso de percepção dos respondentes é evidente para os indicadores monitoramento da percepção dos *stakeholders* em relação ao projeto (PS14) e implementação da estratégia de gestão dos *stakeholders* do projeto (PS13), sendo estes também os indicadores de maiores medianas de avaliação (respectivamente 6,55 e 6,70);
- o menor consenso de percepção dos respondentes foi evidenciado para o indicador de identificação das forças e fraquezas dos *Stakeholders* (PS7).

**Figura 37. Análise dos stakeholders dos projetos: média, desvio-padrão e quartis**



CÓDIGO	INDICADORES
PS7	Identificação das forças e fraquezas dos <i>stakeholders</i>
PS8	Avaliação das forças e fraquezas dos <i>stakeholders</i> em relação ao projeto
PS11	Identificação das associações (efetivas ou potenciais) entre os <i>stakeholders</i>
PS12	Avaliação dos impactos e interesses dos <i>stakeholders</i> no projeto
PS13	Implementação da estratégia de gestão dos <i>stakeholders</i> do projeto
PS14	Monitoramento da percepção dos <i>stakeholders</i> em relação ao projeto

Fonte: Elaborada pela Autora, com base em dados da pesquisa.

Depreendeu-se da análise do construto de segunda ordem, Práticas de gestão dos *stakeholders*, que os respondentes da pesquisa apresentaram as percepções apontadas na Tabela 5 em relação aos seus constructos de primeira ordem.

**Tabela 5. Práticas de gestão dos stakeholders nos projetos: síntese da avaliação dos respondentes**

CONSTRUCTOS	Identificação dos <i>stakeholders</i>	Análise dos <i>stakeholders</i>
-------------	---------------------------------------	---------------------------------

DE PRIMEIRA ORDEM		
MÉDIA	5,86	5,68
GRAU DE CONCORDÂNCIA	REGULAR	REGULAR

Fonte: Elaborada pela Autora, com base em dados da pesquisa.

Depreendeu-se dos resultados da análise da concordância das Práticas de gestão dos *stakeholders* nos seus projetos, que tanto a identificação dos *stakeholders* quanto sua análise apresentaram grau regular de concordância. Isso pode indicar que os participantes dos projetos – e eventualmente até as empresas onde esses estavam sendo levados a efeito - não estavam atentos aos *stakeholders*, embora essa atenção deva ser considerada um tema estratégico crítico segundo Crilly e Sloan (2012).

Observou-se que, entre as atividades de identificação dos *stakeholders*, o efetivo levantamento e identificação de seus participantes foi o de menor concordância. Deve-se ressaltar que, no estudo, foi indicada alta concordância quanto à identificação dos interesses desses no projeto, e que cerca de 90% das respostas foram elaboradas por gestores e/ou líderes do projeto ou participantes dele. A partir dessa aparente incongruência, tem-se o entendimento de que essa etapa é realizada *ad hoc* (como proposto por Reed *et al.* (2009), ou sem o uso de referências técnicas e/ou metodológicas. Desse modo, mesmo sem o que parece um esforço estruturado de identificação dos *stakeholders* e de sua proximidade do projeto, existe uma percepção dos respondentes de que foi realizada a identificação dos interesses e do posicionamento (favorável ou contrário) dos *stakeholders* em relação ao projeto.

O mesmo se observa quando avaliada a etapa de análise dos *stakeholders*, que apresentou variabilidade de concordância do respondente no que se refere à identificação das forças e fraquezas dos *stakeholders* – pode ser considerado efeito da baixa concordância da atividade de identificação da etapa anterior, o que evidencia a proposição de que esta etapa se trata de um “procedimento holístico”,

como indicado por Grimble e Wellard (1997) e reforçando a necessidade de estruturação já apontada por esta Autora.

É importante destacar que, dentre os indicadores apresentados na análise dos *stakeholders*, o monitoramento mostrou-se como de maior consenso, indicando que os participantes buscavam efetivamente atuar no acompanhamento das impressões dos *stakeholders* em relação ao projeto.

## 4.2 Análise Multivariada

Nesta seção são apresentados os principais resultados obtidos na análise da relação entre Práticas de gestão de *stakeholders* e o Desempenho dos projetos.

### 4.2.1 Modelagem de Equações Estruturais

Nesta seção são apresentados os resultados associados ao uso da técnica “que combina aspectos de análise fatorial e de regressão múltipla [...] e permite examinar simultaneamente uma série de relações de dependência inter-relacionadas entre as variáveis medidas e constructos latentes” (Hair Junior, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2009, p.542), especificamente a relação direta entre Práticas de gestão de *stakeholders* e Desempenho de projetos proposta no Modelo Conceitual Final e uma forma alternativa de analisar essa relação.

Para tanto, foram utilizadas as 105 respostas obtidas com a aplicação do questionário, número que, segundo Wong (2013), atinge o mínimo necessário para seguir com a análise com o uso do método PLS-SEM.

#### 4.2.1.1 Modelo proposto da relação entre Práticas de gestão de stakeholders e Desempenho de projetos

O modelo proposto compreendeu a relação direta entre os constructos de segunda ordem, Práticas de gestão de *stakeholders* e Desempenho do projeto, considerando, ainda, a variável de controle Experiência profissional atuando em projetos, como já apresentado.

Antes de partir para a análise do modelo, adotou-se um procedimento para avaliar a sensibilidade da coleta realizada ao viés do Método Comum, e a

consequente presença de variância gerada por esse método. Foram feitos dois testes: o primeiro, pela abordagem da correlação parcial, recomendado por Lindell e Whitney (2001) e usado em estudos como os desenvolvidos por Jarvenpaa e Majchrzak (2008) e mencionado por Richardson, Simmering e Sturman (2009). Nesse teste prevê-se que o pesquisador descarte o efeito de uma variância do método que seria equivalente à menor correlação entre as variáveis de interesse da pesquisa. O segundo teste envolveu a abordagem da colinearidade completa, proposto por Kock (2015), procedimento considerado abrangente pela apuração simultânea da colinearidade vertical e lateral, no qual os fatores de inflação da variância (VIFs) são gerados para todas as variáveis latentes do modelo e avaliados em relação a um valor de referência - se superior a esse, é indicação de que o modelo pode estar contaminado por viés de Método Comum. No presente trabalho, as abordagens mencionadas indicaram a não existência da variância desse método, não sendo fator de preocupação quanto à qualidade dos dados coletados.

Ressalta-se que o modelo apresentado nesta seção consiste na versão final do Modelo Conceitual Final, depois de realizadas as exclusões de indicadores, que são explicadas na sequência, nas subseções sobre Modelo de Mensuração e Modelo Estrutural. Ao final, é apresentada uma síntese dos resultados. Dessa maneira, na sequência, começa-se a realizar as análises do ajuste do modelo, em duas etapas. Primeiro avaliam-se os modelos de mensuração e, após os ajustes desses, avalia-se o modelo de caminhos (Henseler *et al.*, 2009; Götz *et al.*, 2010).

#### 4.2.1.1.1 Modelo de Mensuração

Este Modelo de Mensuração mostra como constructos são operacionalizados por conjuntos de variáveis medidas, quando detalhadamente

especifica as regras de correspondência entre variáveis medidas e latentes [...] e permite ao pesquisador utilizar qualquer quantidade de variáveis para um só conceito independente ou dependente e então estimar a confiabilidade (Hair Junior, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2009, p.544).

Para a análise do Modelo de Mensuração, foram examinados os seguintes critérios de qualidade: i) a Validade Convergente, ii) a Validade Discriminante e iii) a Confiabilidade dos constructos de primeira ordem do modelo. E, como aqui apresentado, os constructos de primeira ordem do constructo de segunda ordem

Práticas de gestão de *stakeholders* são: Identificação dos *stakeholders* e Análise dos *stakeholders* e os constructos de primeira ordem do constructo de segunda ordem, Desempenho do Projeto, são: Eficiência, Impacto no cliente/usuário, Impacto na equipe, Resultado para o negócio e Preparação para o futuro.

#### 4.2.1.1.2 Validade Convergente e Validade Discriminante

“Validade de um constructo é o grau em que um conjunto de itens medidos realmente reflete o constructo latente teórico que aqueles itens devem medir” (Hair Junior, Black, Babin, Anderson & Tatham, p.541). O constructo é denominado latente por não poder ser diretamente medido.

As Validades Convergentes são obtidas pelas observações das Variâncias Médias Extraídas (Average Variance Extracted - AVEs), pelo uso do critério de Fornell e Larcker, ou seja, mais especificamente,

a AVE é a porção dos dados (nas respectivas variáveis) que é explicada por cada um dos constructos, respectivos aos seus conjuntos de variáveis ou quanto, em média, as variáveis se correlacionam positivamente com os seus respectivos constructos. Assim, quando as AVEs são maiores que 0,50 admite-se que o modelo converge a um resultado satisfatório (Ringle, Silva, & Bido, 2014; Wong, 2013, p.62)

Na análise da Validade Convergente, foram considerados os valores e as significâncias das cargas fatoriais, assim como a AVE. Cargas fatoriais representam a correlação de cada variável medida (indicador ou assertiva) com o fator (constructo) a ela relacionado, indicando o grau de correspondência entre as variáveis e o fator. Cargas fatoriais são o meio de interpretar o papel que cada variável tem na definição do fator e cargas maiores tornam a variável mais representativa do fator (Hair Junior, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2009). A análise de carregamento cruzado indica se cada variável está associada a um único fator ou se há ocorrência de cargas cruzadas, quando uma variável tem duas ou mais cargas fatoriais excedendo um valor de referência assumido, considerado necessário para a inclusão no processo de interpretação do fator (Hair Junior, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009 e Hair Junior, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014). A referida análise teve caráter tanto qualitativo (alinhamento de cada variável a seu respectivo fator) quanto quantitativo (valor da carga fatorial de uma variável num determinado fator).

No modelo inicial, todas as cargas fatoriais apresentaram valores superiores a 0,50 (APÊNDICE 6), porém os valores da AVE dos constructos Eficiência e Preparação para o futuro foram inferiores a 0,50 (APÊNDICE 7). Diante disso, para uma segunda rodada, a variável DP26 do constructo Eficiência e a variável DP5 do constructo Preparação para o futuro foram exclusas do modelo, por apresentarem as menores cargas fatoriais. Após as exclusões dessas variáveis, o constructo Preparação para o futuro ainda apresentou AVE inferior a 0,50 (APÊNDICE 8). Desse modo, a variável DP7, de menor carga fatorial, também foi excluída do modelo. Finalmente, após esses ajustes, o modelo apresentou validade convergente, pelo critério da AVE.

Além disso, na análise da Validade Discriminante - que é entendida como um indicador de que os constructos ou variáveis são independentes uns dos outros (Ringle, Silva, & Bido, 2014; Wong, 2013, p.63) -, as cargas fatoriais dos constructos foram comparadas com as cargas cruzadas assim como foi analisado o critério de Fornell e Larcker (1981) comparando-se a raiz quadrada da variância média extraída (AVE) com a correlação de Pearson verificada entre os construtos.

Pelo critério de Fornell e Larcker, as raízes quadradas dos valores das AVEs de cada constructo são comparadas com as correlações (de Pearson) entre os constructos (ou variáveis latentes). Espera-se que as raízes quadradas das AVEs sejam superiores às correlações dos constructos (Ringle, Silva, & Bido, 2014). Nesse sentido, considerando-se esse critério, inicialmente o modelo não apresentou Validade Discriminante, pois, conforme demonstrado no APÊNDICE 9, as raízes quadradas das AVEs dos constructos de primeira ordem, Identificação dos *stakeholders*, Análise dos *stakeholders* e Impacto no cliente/usuário apresentaram valores inferiores a algumas correlações. Para fins de ajuste de Validade Discriminante, foram exclusas as variáveis que apresentavam menor carga fatorial desses constructos: a variável PS1 do constructo Identificação, a variável PS14 do constructo Análise e a variável DP20 do constructo Impacto no cliente/usuário. Mesmo após essas exclusões, o critério de Fornell e Larcker ainda não foi considerado satisfatório. Como apresentado no APÊNDICE 10, as raízes quadradas das AVEs dos constructos Identificação e Análise permaneceram inferiores à correlação entre esses constructos. Diante disso, foi necessária a exclusão das variáveis PS10 (do constructo Identificação dos *stakeholders*) e PS11 (constructo

Análise dos *stakeholders*) para ajuste de Validade Discriminante do modelo; portanto o critério de Fornell e Larcker foi atendido, conforme Tabela 6.

**Tabela 6. Validade Discriminante: Fornell e Larcker para o Modelo Conceitual Final**

	I	II	III	IV	V	VI	VII
<b>I – Identificação</b>	<b>0,863</b>						
<b>II – Análise</b>	0,836	<b>0,868</b>					
<b>III – Eficiência</b>	0,514	0,482	<b>0,741</b>				
<b>IV - Impacto na equipe</b>	0,473	0,473	0,613	<b>0,788</b>			
<b>V - Impacto no cliente</b>	0,625	0,533	0,677	0,578	<b>0,764</b>		
<b>VI - Preparação para o futuro</b>	0,564	0,585	0,501	0,622	0,554	<b>0,738</b>	
<b>VII - Resultado para o negócio</b>	0,623	0,536	0,572	0,458	0,741	0,627	<b>0,824</b>

Fonte: Elaborada pela Autora, com base em dados da pesquisa.

Uma vez atendido o critério de Fornell e Larcker, o segundo critério para atestar a Validade Discriminante também foi atendido. Ou seja, as cargas fatoriais das variáveis apresentaram valores maiores em seus constructos originais quando comparadas com as cargas cruzadas nos demais constructos. Na Tabela 7 apresentam-se esses resultados, com cargas fatoriais maiores do que as cargas cruzadas, sendo todas significativas no nível de 5% (Teste T > 1,96), e os valores de AVEs superiores a 0,50, portanto esse segundo critério também demonstrou evidências de Validade Discriminante do Modelo Final.

**Tabela 7. Cargas fatoriais e cargas cruzadas do Modelo Conceitual Final**

	Identificação	Análise	Eficiência	Impacto na equipe	Impacto no cliente	Preparação para o futuro	Resultado para o negócio	Teste T
<b>PS2</b>	<b>0,889</b>	0,672	0,404	0,414	0,518	0,517	0,521	32,561
<b>PS3</b>	<b>0,869</b>	0,735	0,415	0,459	0,524	0,441	0,469	27,509
<b>PS4</b>	<b>0,879</b>	0,698	0,387	0,389	0,426	0,501	0,513	32,672
<b>PS5</b>	<b>0,850</b>	0,758	0,564	0,491	0,680	0,513	0,591	28,583
<b>PS6</b>	<b>0,842</b>	0,722	0,422	0,337	0,555	0,466	0,505	24,430
<b>PS9</b>	<b>0,852</b>	0,745	0,467	0,357	0,535	0,482	0,627	20,856
<b>PS7</b>	0,663	<b>0,861</b>	0,409	0,421	0,350	0,438	0,321	25,693
<b>PS8</b>	0,738	<b>0,878</b>	0,395	0,386	0,444	0,434	0,497	30,728
<b>PS12</b>	0,783	<b>0,900</b>	0,471	0,483	0,524	0,611	0,529	42,238
<b>PS13</b>	0,713	<b>0,831</b>	0,395	0,350	0,527	0,542	0,506	22,060
<b>DP25</b>	0,424	0,349	<b>0,810</b>	0,597	0,688	0,436	0,455	18,291
<b>DP27</b>	0,374	0,397	<b>0,713</b>	0,299	0,409	0,316	0,481	12,160
<b>DP28</b>	0,338	0,337	<b>0,696</b>	0,429	0,353	0,350	0,332	8,859
<b>DP14</b>	0,397	0,436	0,552	<b>0,590</b>	0,546	0,413	0,397	8,230
<b>DP15</b>	0,240	0,297	0,353	<b>0,661</b>	0,224	0,437	0,227	7,425
<b>DP16</b>	0,339	0,396	0,438	<b>0,820</b>	0,387	0,521	0,338	19,338

DP17	0,387	0,322	0,562	<b>0,888</b>	0,569	0,547	0,448	30,016
DP18	0,470	0,402	0,473	<b>0,875</b>	0,514	0,540	0,417	37,443
DP19	0,364	0,383	0,484	<b>0,845</b>	0,420	0,461	0,290	22,674
DP21	0,575	0,428	0,409	0,521	<b>0,736</b>	0,478	0,647	13,529
DP22	0,401	0,333	0,612	0,373	<b>0,694</b>	0,333	0,355	7,482
DP23	0,425	0,425	0,664	0,450	<b>0,814</b>	0,371	0,610	11,983
DP24	0,499	0,433	0,407	0,412	<b>0,807</b>	0,499	0,613	16,773
DP2	0,429	0,422	0,423	0,589	0,344	<b>0,706</b>	0,445	10,454
DP3	0,551	0,438	0,409	0,525	0,487	<b>0,800</b>	0,529	16,181
DP4	0,402	0,474	0,400	0,412	0,456	<b>0,776</b>	0,497	13,677
DP6	0,228	0,393	0,208	0,261	0,330	<b>0,665</b>	0,358	6,519
DP8	0,498	0,414	0,441	0,375	0,633	0,449	<b>0,843</b>	23,057
DP9	0,449	0,329	0,431	0,316	0,601	0,538	<b>0,859</b>	26,177
DP10	0,472	0,480	0,293	0,310	0,426	0,546	<b>0,629</b>	6,533
DP11	0,554	0,533	0,591	0,386	0,649	0,455	<b>0,836</b>	22,306
DP12	0,567	0,442	0,419	0,347	0,632	0,536	<b>0,910</b>	55,466
DP13	0,537	0,465	0,606	0,507	0,685	0,588	<b>0,841</b>	20,968
<b>AVE</b>	<b>0,745</b>	<b>0,754</b>	<b>0,550</b>	<b>0,621</b>	<b>0,584</b>	<b>0,545</b>	<b>0,680</b>	-

Fonte: Elaborada pela Autora, com base em dados da pesquisa.

#### 4.2.1.1.3 Confiabilidade

Confiabilidade é um “indicador do grau em que um conjunto de indicadores de um construto latente é internamente consistente com base em quão altamente inter-relacionados são os indicadores” (Hair Junior, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2009, p.544). Para análise da Confiabilidade do modelo foram consideradas as estatísticas de consistência interna Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta, sendo ambos indicadores:

- a. o tradicional Alfa de Cronbach (AC) baseado em intercorrelações das variáveis e
- b. a Confiabilidade Composta (CC) que prioriza as variáveis de acordo com as suas confiabilidades,

utilizados para se avaliar se a amostra está livre de vieses ou, ainda, se as respostas – em seu conjunto – são confiáveis. Para a avaliação desses indicadores, valores do AC acima de 0,60 e 0,70 são considerados adequados em pesquisas exploratórias e valores de 0,70 e 0,90 da CC também são considerados satisfatórios (Ringle, Silva, & Bido, 2014; Wong, 2013, p.63).

Na Tabela 8 observa-se que, apesar de o constructo Eficiência apresentar valor inferior a 0,70, o valor da confiabilidade composta do constructo é satisfatório, como consideram Hair Junior *et al.* (2014)

**Tabela 8. Confiabilidade: Alfa de Cronbach e confiabilidade composta do Modelo Conceitual Final**

	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Confiabilidade Composta</b>
<b>Identificação</b>	0,932	0,946
<b>Análise</b>	0,891	0,924
<b>Eficiência</b>	0,595	0,785
<b>Impacto na equipe</b>	0,872	0,906
<b>Impacto no cliente</b>	0,762	0,848
<b>Preparação para o futuro</b>	0,722	0,827
<b>Resultado para o negócio</b>	0,903	0,926
<b>Práticas de gestão de <i>stakeholders</i></b>	0,950	0,957
<b>Desempenho do projeto</b>	0,932	0,940

Fonte: Elaborada pela Autora, com base em dados da pesquisa.

Finalizam-se os ajustes dos Modelos de Mensuração com as “análises de como as variáveis medidas se unem para representar os constructos”, analisando o Modelo Estrutural que “mostra como os constructos são associados entre si.” (Hair Junior, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2009, p.545).

#### 4.2.1.1.4 Modelo Estrutural

É o conjunto de uma ou mais relações de dependência conectando os constructos hipoteticamente previstos do modelo. O Modelo Estrutural é mais útil para representar as inter-relações de variáveis entre construtos (Hair Junior, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2009, p.542).

##### 4.2.1.1.4.1 Coeficientes de caminho (tamanho e significância)

Para facilitar a “demonstração das relações entre os constructos, elas são visualmente retratadas num diagrama de caminhos, no qual setas retas descrevem o impacto de um constructo sobre o outro” o que em “um sentido estrutural [...] as setas apontam do efeito antecedente (variável independente) para o subsequente ou resultado (variável dependente)” (Hair Junior, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2009, p.553).

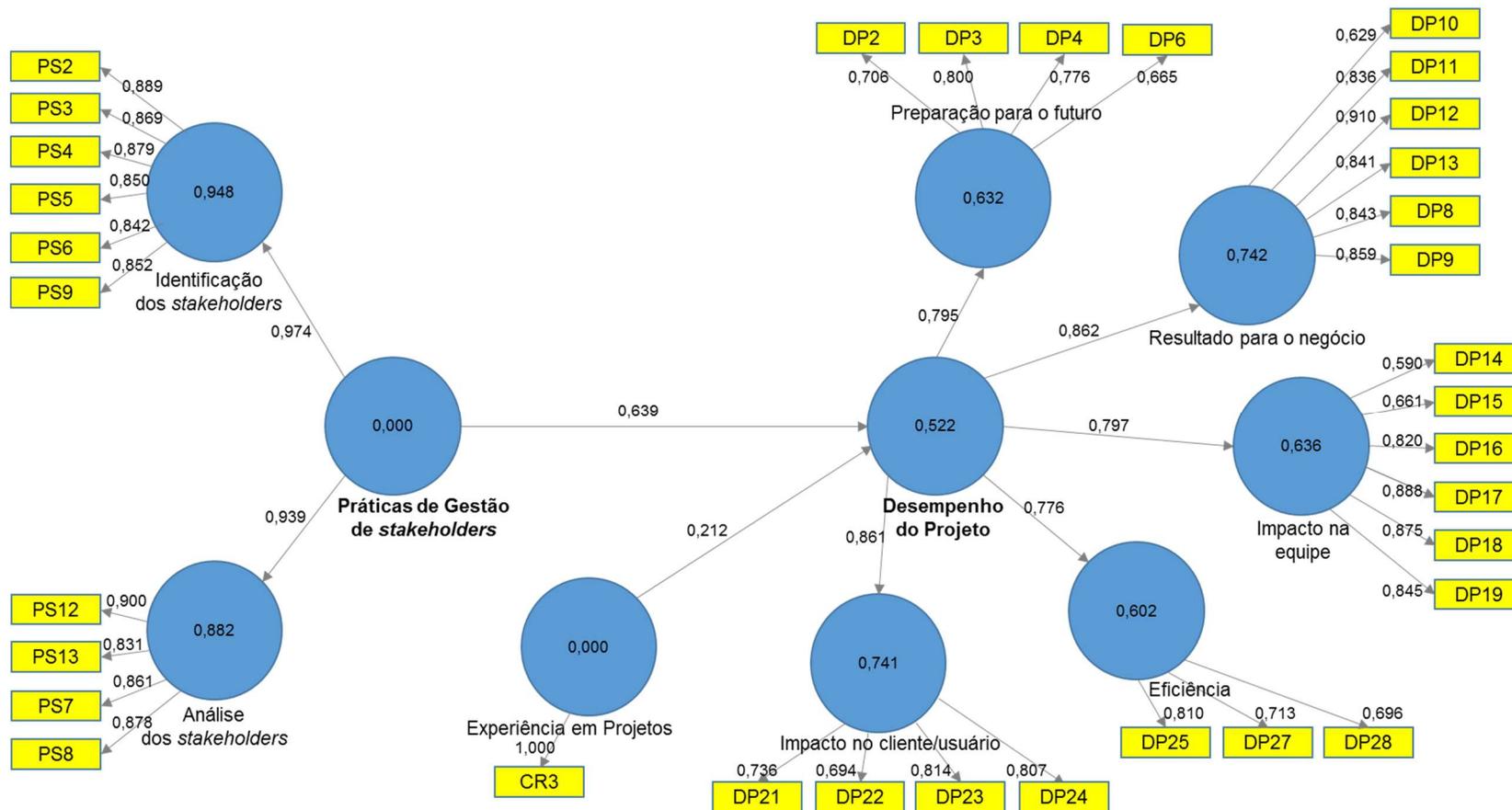
Tal diagrama segue convenções específicas quando se consideram os constructos, as variáveis e as relações entre esses. Destaca-se ainda que tais

relações entre os constructos e seus indicadores devem apresentar justificativa teórica como se mostra na seção 2.

Constructos latentes “podem ser relacionados com variáveis medidas por uma relação de dependência [...] já que variáveis medidas são consideradas como dependentes dos construtos”. Assim, numa modelagem típica de equações estruturais, a seta é desenhada dos constructos latentes para as variáveis que são indicadores de constructos (Hair Junior, Black, Babin, Anderson & Tatham 2009, p.553) e esses indicadores são então denominados reflexivos.

Constata-se na Figura 38, que apresenta os coeficientes de caminho das relações entre os constructos deste estudo, que todas as relações são positivas, considerando os constructos de segunda ordem, de primeira ordem e a variável de controle. Ressalta-se que o coeficiente da relação principal proposta, entre os constructos de segunda ordem, Práticas de gestão de *stakeholders* e Desempenho do projeto, apresenta um coeficiente positivo de 0,639.

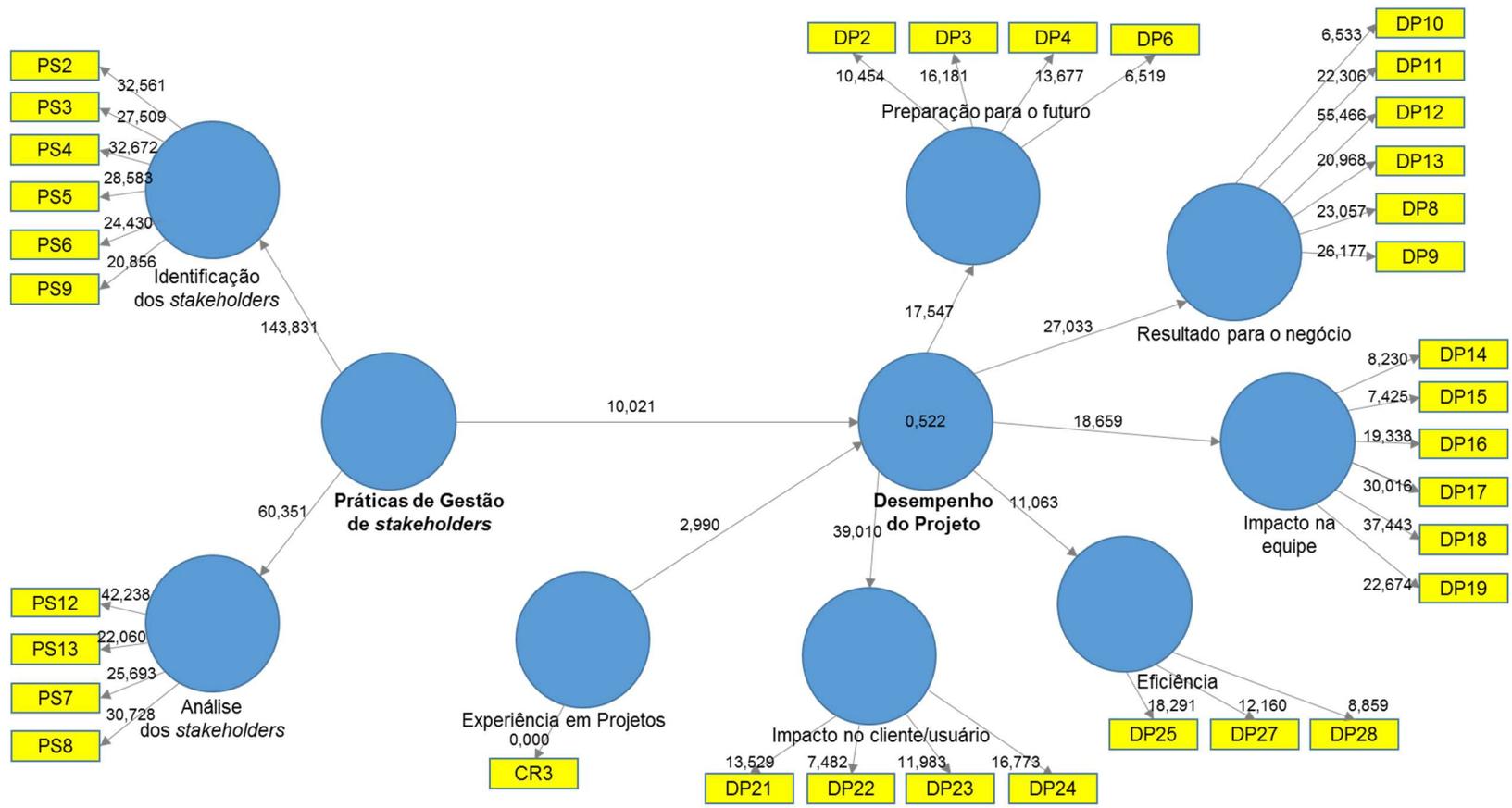
**Figura 38. Coeficientes de caminho do Modelo Estrutural**



Fonte: Elaborada pela Autora, com dados da pesquisa.

Na Figura 39 foram apresentados os valores da estatística do Teste T dos coeficientes de caminho estimados para o Modelo Estrutural - que avaliam a significância estatística das correlações e regressões. Com ela, deve-se interpretar que, para os graus de liberdade elevados, valores acima de 1,96 correspondem a p-valores  $\leq 0,05$  (entre -1,96 e +1,96 corresponde à probabilidade de 95% e fora desse intervalo 5%, numa distribuição normal). Constatou-se que todos os valores apresentados na figura atestam a significância estatística de 5% (ou seja, valores de T superiores a 1,96) dos coeficientes de caminho estimados.

**Figura 39. Significância estatística (Teste T) dos coeficientes de caminho do Modelo Estrutural**



Fonte: Elaborada pela Autora, com base em dados da pesquisa.

#### 4.2.1.1.5 Poder de Explicação - Tamanho do efeito e Validade Preditiva

Os coeficientes de determinação de Pearson ( $R^2$ ) “avaliam a porção da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo Modelo Estrutural, ou seja, indica a qualidade do modelo final” (Ringle, Silva, & Bido, 2014; Wong, 2013, p.65). Neste estudo foi adotada a classificação da área de ciências sociais e comportamentais de Cohen (1988), que propõe que  $R^2 = 2\%$  seja classificado como efeito pequeno,  $R^2 = 13\%$  como efeito médio e  $R^2 = 26\%$  como grande.

Outros indicadores de qualidade de ajuste do modelo: Relevância ou Validade Preditiva ( $Q^2$ ) ou indicador de Stone-Geisser e Tamanho do efeito ( $f^2$ ) ou Indicador de Cohen (1988), em que o primeiro ( $Q^2$ ) avalia quanto o modelo se aproxima do que se esperava dele (ou a qualidade da predição do modelo ou acurácia do modelo final). Como critério de avaliação devem ser obtidos valores maiores que zero. Um modelo perfeito teria  $Q^2 = 1$  (mostra que o modelo reflete a realidade – sem erros). Já o segundo ( $f^2$ ) é obtido pela inclusão e exclusão de constructos do modelo (um a um). Avalia quanto cada constructo é “útil” para o ajuste do modelo. Valores de 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados pequenos, médios e grandes, respectivamente (Hair Junior *et al.*, 2014).

Na Tabela 9 apresentam-se os valores do coeficiente de determinação ( $R^2$ ), o Indicador de Cohen ( $f^2$ ) e o Indicador de Stone-Geisser ( $Q^2$ ), em que se constata que i) todos os coeficientes de  $R^2$  apresentaram efeito grande; ii) os resultados de avaliação de quanto cada constructo é “útil” para o ajuste do modelo são considerados com efeitos grandes e iii) os valores de  $Q^2$  foram superiores a 0, portanto considerados satisfatórios quanto à Validade Preditiva.

**Tabela 9. Poder de Explicação ( $R^2$ ) e ajuste geral do modelo**

	$R^2$	$Q^2$	$f^2$
<b>Identificação</b>	0,948	0,706	0,745
<b>Análise</b>	0,882	0,664	0,754
<b>Eficiência</b>	0,602	0,326	0,550
<b>Impacto na equipe</b>	0,636	0,385	0,621
<b>Impacto no cliente</b>	0,741	0,429	0,584
<b>Preparação para o futuro</b>	0,632	0,339	0,545
<b>Resultado para o negócio</b>	0,742	0,501	0,680
<b>Práticas de gestão de <i>stakeholders</i></b>	*	*	0,689
<b>Desempenho do projeto</b>	0,522	0,046	0,410

Nota: \*Não aplicável – Variável Explicativa.

Fonte: Elaborada pela Autora, com base em dados da pesquisa.

#### 4.2.1.1.6 Síntese da análise dos resultados

Inicialmente, destaca-se que a adoção da visão proposta pelos especialistas, no que diz respeito às Práticas de gestão de *stakeholders* consolidadas como i) Identificação dos *stakeholders* e ii) Análise dos *stakeholders*, foi confirmada pela análise de mensuração dos resultados, considerando a Validade Convergente e a Validade Discriminante, como descrito a seguir:

- Validade Convergente - considerando-se que os parâmetros de AVE foram satisfatórios para esses constructos (Identificação dos *stakeholders* e Análise dos *stakeholders*), confirma-se que os indicadores utilizados para medir cada um desses constructos (separadamente) convergem entre si, isto é, caminham no mesmo sentido, são reflexos dessas suas dimensões/constructos de primeira ordem;
- Validade Discriminante - esse critério também foi satisfatório; assim, os dois constructos (Identificação e Análise dos *stakeholders*) apresentaram Validade Discriminante entre si (e também na relação com os outros constructos).

Por isso, faz sentido entender as Práticas de gestão de *stakeholders* (constructo de segunda ordem) como sendo refletido/entendido por duas dimensões (constructos de primeira ordem), que representam esse constructo 'maior' de segunda ordem, mas são distintas entre si, pois apresentam indicadores diferentes (independentes do outro constructo).

Dado isso, como síntese dos resultados, após avaliação dos modelos de mensuração e estrutural, concluiu-se que foi respondida a pergunta proposta neste estudo. Assim, há uma relação positiva entre Práticas de gestão de *stakeholders* e o Desempenho do projeto, no nível de significância de 5% (Teste T > 1,96), com um coeficiente de caminho de 0,639, conforme Tabela 10, indicando que as práticas de gestão dos *stakeholders* contribuem para o desempenho dos projetos levados a efeito nas organizações.

**Tabela 10. Síntese do Modelo Conceitual Final após análise dos dados**

	<b>Coefficiente de Caminho</b>	<b>Significância Estatística (Teste T)</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
<b>Pergunta da pesquisa</b>			
As Práticas de gestão dos <i>stakeholders</i> contribuem para o Desempenho dos projetos levados a efeito nas organizações?	0,639	10,021	
<b>Análise da Variável de Controle</b>			52,2%
A Experiência profissional do participante atuando em projetos contribui para o Desempenho dos projetos levados a efeito nas organizações?	0,212	2,990	

Fonte: Elaborada pela Autora, com base em dados da pesquisa.

Ainda, como apresentado na Tabela 10, há uma relação positiva e significativa (no nível de significância de 5%) entre a variável de controle Experiência profissional atuando em projetos e o Desempenho do projeto, com um coeficiente de caminho de 0,212. Em suma, a partir do R<sup>2</sup>, foi constatado que o efeito conjunto das Práticas de gestão de *stakeholders* (constructo independente de segunda ordem) e da Experiência profissional atuando em projetos (variável de controle) sobre o Desempenho do projeto (constructo dependente de segunda ordem) é de 52,2%, ou seja, 52,2% das variações ocorridas no Desempenho do projeto podem ser explicadas pelas variações ocorridas nas Práticas de gestão de *stakeholders* e relacionadas com a Experiência profissional dos participantes atuando em projetos.

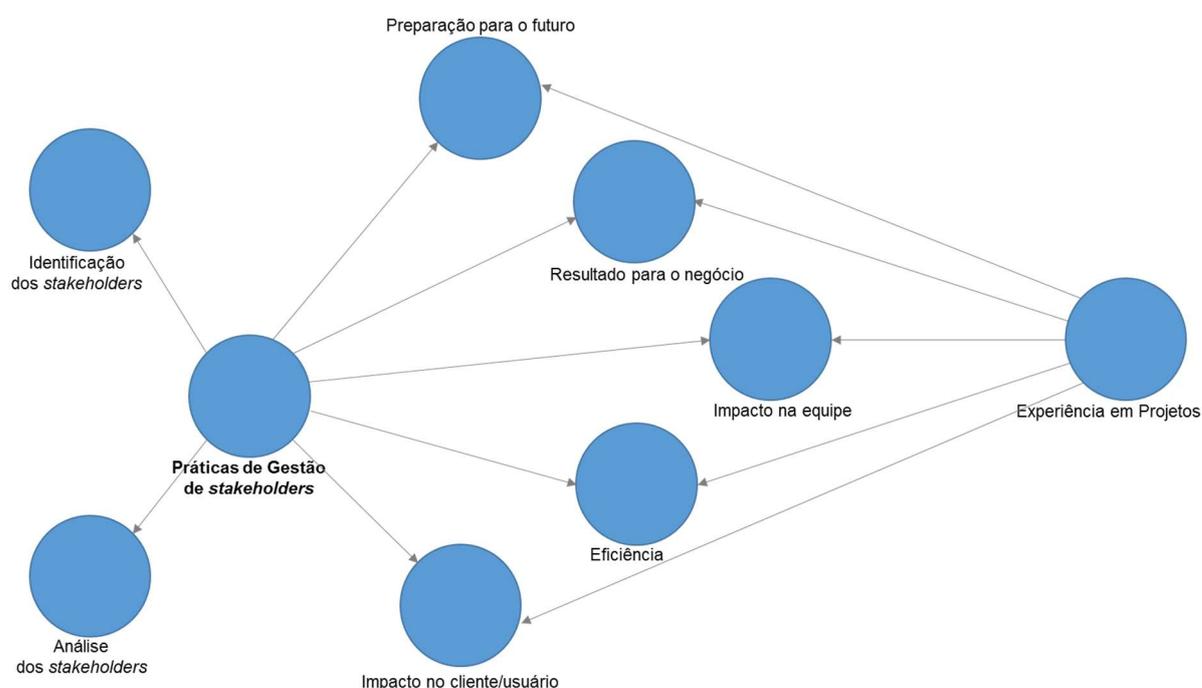
Considerando-se todos os resultados analisados, conclui-se que o Modelo Conceitual Final proposto é válido, podendo ser utilizado para compreender a contribuição das Práticas de gestão dos *stakeholders* sobre o Desempenho dos projetos.

#### 4.2.1.2 Modelo Concorrente da relação entre Práticas de gestão de stakeholders e Desempenho de projetos

Neste estudo, foi adotada a estratégia de Modelos Concorrentes, “como um meio de comparar o modelo estimado com alternativos” (Hair Junior, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2009, p.559).

O Modelo Concorrente compreende a relação direta entre o constructo de segunda ordem, Práticas de gestão de *stakeholders* e os cinco constructos de primeira ordem associados ao Desempenho do projeto, que são: Eficiência, Impacto no cliente/usuário, Impacto na equipe, Resultado para o negócio e Preparação para o futuro, como apresentado na Figura 40. Note-se que os indicadores não foram apresentados como no Modelo Conceitual Final a fim de facilitar a visualização das relações entres os constructos. Contudo ressalta-se que todos os indicadores considerados para o Modelo Conceitual Final também foram considerados para a composição dos constructos do Modelo Concorrente.

**Figura 40. Modelo Concorrente**



Fonte: Elaborada pela Autora com base nos dados da pesquisa.

É importante destacar que o modelo apresentado consiste na versão final do Modelo Concorrente. Na sequência, as subseções apresentam as questões relativas ao Modelo de Mensuração e ao Modelo Estrutural, seguidas por uma síntese dos resultados.

#### 4.2.1.2.1 Modelo de Mensuração

Para a apreciação do Modelo de Mensuração do Modelo Concorrente, foram considerados os mesmos aspectos de qualidade analisados no Modelo Conceitual Final, sendo eles a Validade Convergente, a Validade Discriminante e a Confiabilidade dos constructos de primeira ordem do modelo. Ressalta-se que os valores apresentados na sequência são similares aos apresentados no Modelo Conceitual Final, pois a constituição dos constructos de primeira ordem fora mantida, ou seja, os indicadores que compõem os constructos de primeira ordem adotados em ambos os modelos (conceitual final e concorrente) são os mesmos; esperam-se, portanto, valores similares nos critérios de qualidade considerados.

#### 4.2.1.2.2 Validade Convergente e Validade Discriminante

Na análise da Validade Convergente, foram considerados os valores e as significâncias das cargas fatoriais assim como a AVE. No modelo considerado, todas as cargas fatoriais apresentaram valores superiores a 0,50, significância estatística no nível de 5% (valores do Teste T superiores a 1,96) e valores da AVE satisfatórios (superiores a 0,50), conforme se apresenta na Tabela 11, garantindo Validade Convergente.

**Tabela 11. Cargas fatoriais e cargas cruzadas do Modelo Concorrente**

Identificação	Análise	Eficiência	Impacto na equipe	Impacto no cliente	Preparação para o futuro	Resultado para o negócio	Teste T	
PS2	<b>0,889</b>	0,672	0,406	0,420	0,527	0,516	0,527	33,213
PS3	<b>0,869</b>	0,735	0,415	0,466	0,530	0,440	0,480	27,262
PS4	<b>0,878</b>	0,698	0,393	0,395	0,438	0,500	0,521	31,413
PS5	<b>0,850</b>	0,758	0,546	0,503	0,683	0,513	0,594	28,169
PS6	<b>0,842</b>	0,722	0,412	0,344	0,562	0,466	0,508	23,944
PS9	<b>0,852</b>	0,745	0,479	0,363	0,537	0,481	0,634	20,268
PS7	0,663	<b>0,861</b>	0,411	0,433	0,348	0,438	0,332	24,811
PS8	0,738	<b>0,878</b>	0,399	0,392	0,444	0,434	0,505	31,570
PS12	0,783	<b>0,900</b>	0,477	0,492	0,525	0,611	0,545	43,325
PS13	0,713	<b>0,832</b>	0,401	0,362	0,533	0,542	0,516	23,146
DP25	0,424	0,349	<b>0,765</b>	0,606	0,679	0,436	0,452	10,485
DP27	0,374	0,397	<b>0,771</b>	0,307	0,406	0,317	0,486	11,259
DP28	0,339	0,337	<b>0,689</b>	0,427	0,336	0,348	0,328	6,130
DP14	0,397	0,437	0,542	<b>0,624</b>	0,540	0,413	0,406	7,913
DP15	0,240	0,297	0,353	<b>0,648</b>	0,227	0,436	0,231	6,771
DP16	0,339	0,396	0,415	<b>0,817</b>	0,392	0,520	0,337	17,176
DP17	0,387	0,322	0,539	<b>0,875</b>	0,568	0,546	0,443	22,790
DP18	0,470	0,402	0,453	<b>0,872</b>	0,522	0,539	0,419	31,204
DP19	0,364	0,382	0,466	<b>0,838</b>	0,424	0,459	0,284	17,617

<b>DP21</b>	0,575	0,428	0,401	0,524	<b>0,763</b>	0,477	0,643	14,556
<b>DP22</b>	0,401	0,333	0,589	0,382	<b>0,674</b>	0,333	0,355	6,764
<b>DP23</b>	0,425	0,425	0,646	0,457	<b>0,786</b>	0,371	0,606	8,628
<b>DP24</b>	0,500	0,433	0,401	0,421	<b>0,820</b>	0,499	0,611	15,708
<b>DP2</b>	0,429	0,422	0,412	0,587	0,358	<b>0,704</b>	0,447	10,271
<b>DP3</b>	0,551	0,439	0,400	0,523	0,492	<b>0,797</b>	0,533	15,578
<b>DP4</b>	0,402	0,474	0,401	0,418	0,459	<b>0,779</b>	0,504	13,292
<b>DP6</b>	0,228	0,393	0,206	0,262	0,325	<b>0,667</b>	0,368	6,840
<b>DP8</b>	0,498	0,414	0,439	0,376	0,633	0,448	<b>0,826</b>	17,627
<b>DP9</b>	0,449	0,329	0,439	0,314	0,608	0,538	<b>0,848</b>	20,810
<b>DP10</b>	0,472	0,480	0,302	0,316	0,433	0,546	<b>0,665</b>	8,004
<b>DP11</b>	0,554	0,533	0,600	0,396	0,645	0,455	<b>0,838</b>	22,414
<b>DP12</b>	0,567	0,442	0,423	0,353	0,636	0,535	<b>0,908</b>	49,757
<b>DP13</b>	0,537	0,465	0,605	0,512	0,689	0,588	<b>0,834</b>	19,429
<b>AVE</b>	0,745	0,753	0,551	0,617	0,582	0,545	0,678	-

Fonte: Elaborada pela Autora, com base em dados da pesquisa.

Além disso, na análise da Validade Discriminante, verifica-se que as cargas fatoriais apresentam valores superiores em relação às cargas cruzadas, como indicado na Tabela 11. No que diz respeito ao critério de Fornell e Larcker (1981) para a análise da Validade Discriminante entre os constructos, os resultados são apresentados na Tabela 12.

**Tabela 12. Validade Discriminante: Fornell e Larcker do Modelo Concorrente**

	I	II	III	IV	V	VI	VII
<b>I - Identificação</b>	<b>0,863</b>						
<b>II - Análise</b>	0,836	<b>0,868</b>					
<b>III - Eficiência</b>	0,512	0,487	<b>0,742</b>				
<b>IV - Impacto na equipe</b>	0,482	0,485	0,599	<b>0,786</b>			
<b>V - Impacto no vliente</b>	0,633	0,535	0,648	0,590	<b>0,763</b>		
<b>VI - Preparação para o futuro</b>	0,563	0,586	0,493	0,622	0,561	<b>0,739</b>	
<b>VII - Resultado para o negócio</b>	0,630	0,549	0,576	0,464	0,741	0,635	<b>0,823</b>

Fonte: Elaborada pela Autora, com base em dados da pesquisa.

Constata-se que os valores das raízes quadradas das AVE – mostrada na diagonal em negrito - são superiores às demais correlações entre os constructos, portanto esse segundo critério também atestou a Validade Discriminante do Modelo Concorrente final.

#### 4.2.1.2.3 Confiabilidade

Para análise da confiabilidade do modelo foram consideradas as estatísticas de consistência interna Alfa de Cronbach e Confiabilidade composta na Tabela 13.

**Tabela 13. Confiabilidade: Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta do Modelo Concorrente**

	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Confiabilidade Composta</b>
<b>Identificação</b>	0,932	0,946
<b>Análise</b>	0,891	0,924
<b>Eficiência</b>	0,595	0,786
<b>Impacto na equipe</b>	0,872	0,905
<b>Impacto no cliente</b>	0,762	0,847
<b>Preparação para o futuro</b>	0,722	0,827
<b>Resultado para o negócio</b>	0,903	0,926
<b>Gestão de <i>stakeholders</i></b>	0,950	0,957

Fonte: Elaborada pela Autora, com base em dados da pesquisa.

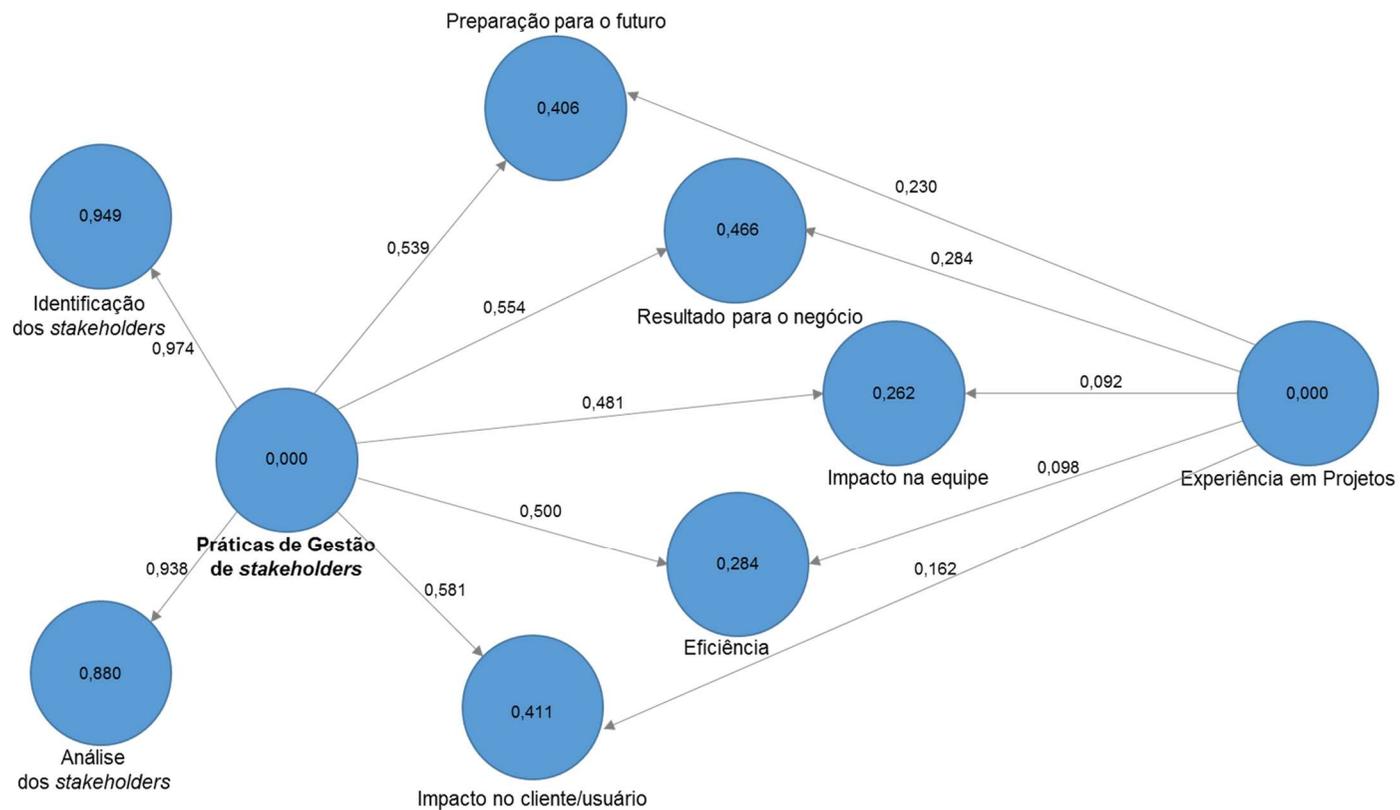
Apesar de o constructo Eficiência apresentar valor inferior a 0,70, assim como no Modelo Conceitual Final, o valor da Confiabilidade composta do constructo foi satisfatório, com base em Hair Junior *et al.* (2014)

#### 4.2.1.2.4 Modelo Estrutural

##### 4.2.1.2.4.1 Coeficientes (tamanho e significância)

Na Figura 41 apresentam-se os coeficientes de caminho das relações entre os constructos. Constata-se que todas as relações são positivas, considerando os constructos de segunda ordem, de primeira ordem e a Variável de Controle.

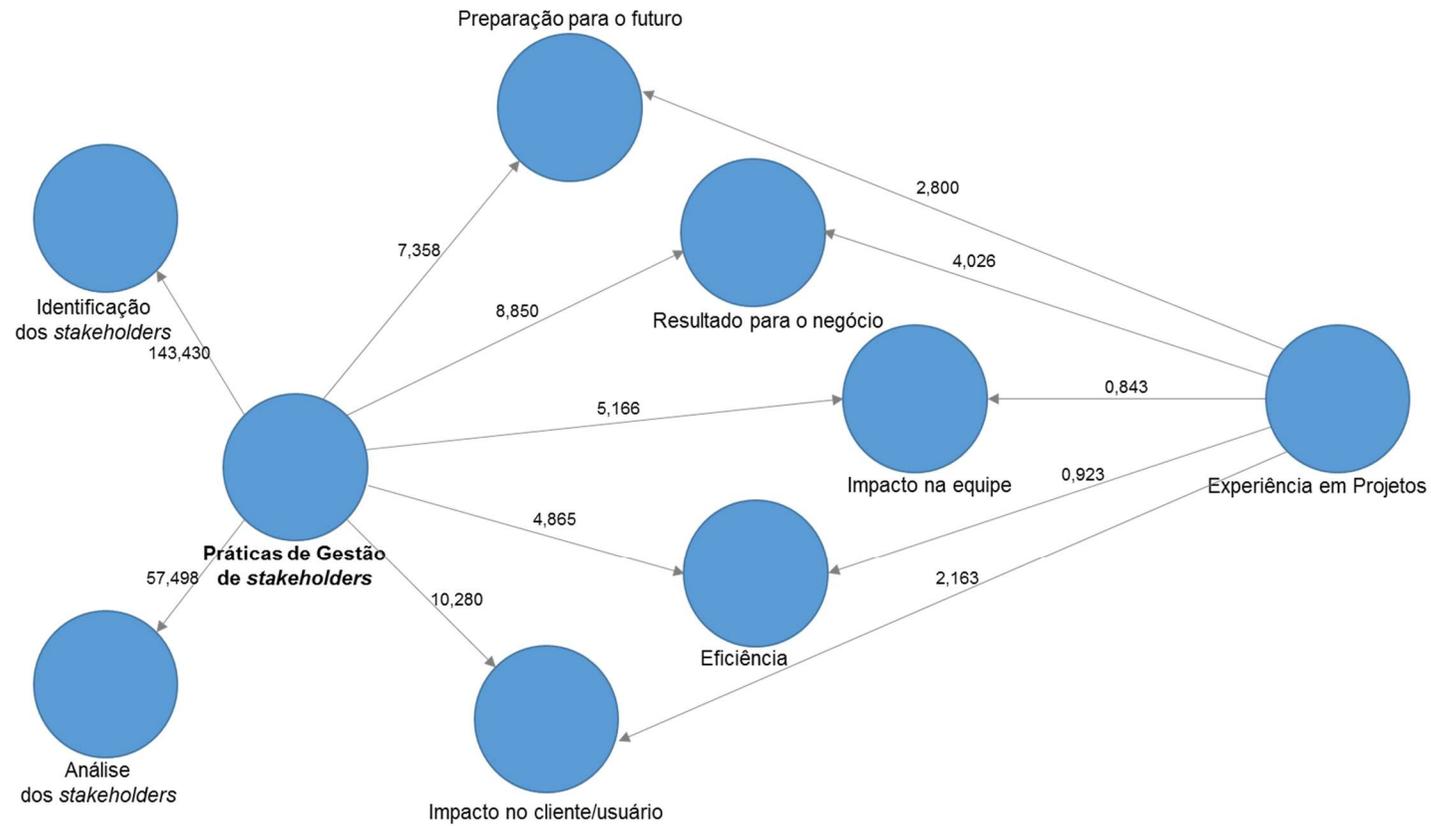
**Figura 41. Coeficientes de caminho do Modelo Estrutural concorrente**



Fonte: Elaborada pela Autora, com base em dados da pesquisa.

Na Figura 42 são apresentados os valores da estatística do Teste T dos coeficientes de caminho estimados. As únicas relações não estaticamente significantes, no nível de 5% (valores de T não superiores a 1,96), foram as associações entre a variável de controle Experiência profissional atuando em projetos e os constructos Impacto na equipe e Eficiência.

**Figura 42. Significância estatística (Teste T) dos coeficientes de caminho do Modelo Estrutural concorrente**



Fonte: Elaborada pela Autora, com base em dados da pesquisa.

Como resultado das análises apresentadas, conclui-se que a variável independente - Práticas de gestão de *stakeholders* - apresenta relação positiva e significativa com todas as dimensões do Desempenho do projeto, podendo ser confirmada a contribuição das Práticas de gestão dos *stakeholders* sobre estas dimensões.

#### 4.2.1.2.5 Poder de Explicação - Tamanho do efeito e Validade Preditiva

A Tabela 14 apresenta os valores do coeficiente de determinação ( $R^2$ ), o Indicador de Cohen ( $f^2$ ) e o Indicador de Stone-Geisser ( $Q^2$ ).

**Tabela 14. Poder de Explicação ( $R^2$ ) e ajuste geral do modelo**

	$R^2$	$Q^2$	$f^2$
<b>Identificação</b>	0,949	0,707	0,745
<b>Análise</b>	0,880	0,662	0,753
<b>Eficiência</b>	0,284	0,018	0,551
<b>Impacto na equipe</b>	0,262	0,016	0,617
<b>Impacto no cliente</b>	0,411	0,041	0,582
<b>Preparação para o futuro</b>	0,406	0,063	0,545
<b>Resultado para o negócio</b>	0,466	0,101	0,678
<b>Práticas de gestão de <i>stakeholders</i></b>	*	*	0,689

Nota: \*Não aplicável – Variável Explicativa.

Fonte: Elaborada pela Autora, com base em dados da pesquisa.

Diante dos valores da Tabela 14, todos os coeficientes de  $R^2$  apresentaram efeitos próximos a grande, considerando a classificação da área de ciências sociais e comportamentais de Cohen (1988), que propõe que  $R^2 = 2\%$  seja classificado como efeito pequeno,  $R^2 = 13\%$  como efeito médio e  $R^2 = 26\%$  como grande (Cohen, 1988).

Por fim, no que diz respeito a quanto cada constructo é “útil” para o ajuste do modelo ( $f^2$ ), os resultados encontrados também são classificados com efeitos grandes ( $f^2$  de 0,02, 0,15 e 0,35 considerados, respectivamente, pequenos, médios e grandes) (Hair Junior *et al.*, 2014). Quanto à Validade Preditiva, os valores de  $Q^2$  foram superiores a 0, portanto considerados satisfatórios (Hair Junior *et al.*, 2014).

#### 4.2.1.2.6 Síntese da Análise dos Resultados

Como síntese dos resultados obtidos após avaliação dos modelos de Mensuração e Estrutural do Modelo Concorrente, constatou-se que as Práticas de gestão de *stakeholders* têm relação positiva e significativa, não só com o constructo de segunda ordem, Desempenho do projeto (Modelo Conceitual Final), mas também com todas as dimensões de primeira ordem que o compõem, como se apresenta na Tabela 15.

**Tabela 15. Síntese do Modelo Concorrente**

	<b>Coefficiente de Caminho</b>	<b>Significância Estatística (Teste T)</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
<b>Associações Analisadas:</b>			
Gestão de <i>stakeholders</i> -> Eficiência	0,500	4,865	28,4%
Gestão de <i>stakeholders</i> -> Impacto na equipe	0,481	5,166	26,2%
Gestão de <i>stakeholders</i> -> Impacto no cliente/usuário	0,581	10,280	41,1%
Gestão de <i>stakeholders</i> -> Resultado para o negócio	0,554	8,850	46,6%
Gestão de <i>stakeholders</i> -> Preparação para o futuro	0,539	7,358	40,6%
<b>Efeitos da Variável de Controle:</b>			
Experiência em Projetos -> Eficiência	0,098	0,923	28,4%
Experiência em Projetos -> Impacto na equipe	0,092	0,843	26,2%
Experiência em Projetos -> Impacto no cliente/usuário	0,162	2,163	41,1%
Experiência em Projetos -> Resultado para o negócio	0,284	4,026	46,6%
Experiência em Projetos -> Preparação para o futuro	0,230	2,800	40,6%

Fonte: Elaborado pela Autora, com base em dados da pesquisa.

Identificam-se, todavia, efeitos mais significativos das Práticas gestão de *stakeholders* sobre as dimensões: Impacto no cliente/usuário (coeficiente de caminho de 0,581 e Teste T de 10,280), Preparação para o futuro (coeficiente de caminho de 0,539 e Teste T de 7,358) e Resultado para o negócio (coeficiente de caminho de 0,554 e Teste T de 8,550).

No que diz respeito à variável de controle Experiência profissional atuando em projetos, ela não apresentou efeito estatístico significativo no nível de 5% (valores de T inferiores a 1,96) sobre as dimensões Eficiência e Impacto na equipe. Foi considerada, entretanto, estatisticamente significativa, no nível de 5%, para as variáveis Resultado para o negócio, Preparação para o futuro e Impacto no cliente/usuário, com os coeficientes de caminho 0,284, 0,230 e 0,162, respectivamente. Por fim, considerando-se os valores de R<sup>2</sup>, verificou-se que os

maiores efeitos conjuntos das Práticas de gestão de *stakeholders* e da Experiência dos participantes ocorrem sobre o Resultado para o negócio, Preparação para o futuro e Impacto no cliente/usuário.

Ao se compararem os dois modelos propostos – o Conceitual Final e o Concorrente -, constatou-se que:

- as Práticas de gestão de *stakeholders* - associadas à Experiência profissional atuando em projetos - são importantes para explicar o desempenho dos projetos, de fato correspondendo a um percentual superior a 50% da variação desses conforme a apuração do  $R^2$ , em toda a sua multidimensionalidade dada a proposição de vários constructos de primeira ordem;
- algumas das dimensões do Desempenho dos projetos são mais influenciadas e/ou explicadas pelas Práticas de gestão de *stakeholders* do que outras. Pela análise do  $R^2$ , observa-se que as dimensões sob maior influência das práticas são, de modo decrescente: Resultado para o negócio, Impacto no cliente/usuário e Preparação para o futuro. E as menos influenciadas por elas são Eficiência e Impacto na equipe.

De modo geral, o Modelo Concorrente auxilia a detalhar o impacto da variável independente “Prática de gestão de *stakeholders*”, sobre a variável dependente “Desempenho de projetos”.

Tais resultados indicam que existe não apenas uma relação de contribuição positiva entre as Práticas de gestão dos *stakeholders* e o Desempenho dos projetos, como também uma relação de contribuição positiva entre as Práticas de gestão dos *stakeholders* e as dimensões do Desempenho dos projetos. De fato, entende-se que a primeira relação possa ser considerada mais forte, dado o maior percentual das variações ocorridas no Desempenho do projeto que podem ser explicadas pelas variações nas Práticas de gestão de *stakeholders* -  $R^2$  de 52,2% -, valor não atingido individualmente pelas dimensões de Desempenho dos projetos -  $R^2$  com valores entre 26,2% e 46,6%. Todos os modelos devem ser considerados de qualidade, com grande efeito, por apresentarem  $R^2$  superior a 26%, como definido por Cohen (1988).

## 5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 5.1 Conclusões

#### 5.1.1 Contexto e objetivos

Ao considerar-se que mais de um quinto do PIB Mundial é despendido pelas organizações em investimentos realizados com o apoio de projetos e, num ambiente de negócios de elevada complexidade, constata-se que “para a maioria das empresas a gestão de projetos (*Project Management* em inglês) tenha-se tornado uma atividade essencial (*core* em inglês)” (Maylor, 2001, p.92).

A partir dessa constatação e exemplificado pela criação do PMI (Project Management Institute), tornou-se evidente o contínuo esforço de ampliação da discussão dos conceitos, métodos, abordagens e resultados da gestão de projetos. O alcance do resultado de um projeto só pode ser verificado ou estabelecido se considerados os objetivos que lhe foram definidos, sejam de curto ou longo prazos. Para muitas organizações, é a criação de uma vantagem competitiva que contribui efetivamente para os resultados dos negócios e define se o projeto atingiu a totalidade de seus objetivos.

Tem-se observado que as empresas buscam aperfeiçoar a gestão dos projetos e se empenham num envolvimento desses com seus *stakeholders* (partes interessadas), uma vez que o reconhecimento e entendimento dos interesses desses nos projetos podem impactá-los, seus resultados e, em consequência, os negócios. Assim, este estudo teve como objetivos identificar e discutir: i) as Práticas de gestão de *stakeholders*, ii) o Desempenho dos projetos e iii) a relação entre as Práticas de gestão dos *stakeholders* e o Desempenho dos projetos. Para que esses objetivos fossem atingidos, realizou-se uma vasta revisão bibliográfica da literatura acadêmica nos temas de Gestão de projetos, Gestão de *Stakeholders* e Desempenho de projetos.

A partir da revisão da literatura, elaborou-se um modelo conceitual que, de forma esquemática, ilustrou a questão-chave deste estudo, “As práticas de gestão dos *stakeholders* contribuem para o desempenho dos projetos levados a efeito nas organizações?”. Abrangeram-se, ainda, como Variáveis Moderadoras, as

características da empresa onde o projeto foi realizado, do projeto *per se* e dos seus participantes.

### 5.1.2 Metodologia

Com base nesse modelo conceitual original e nas referências bibliográficas, elaborou-se o questionário eletrônico de pesquisa - na ferramenta especializada em pesquisas acadêmicas, o QuestionPro® - aplicado no método *survey*. Após a realização de pré-testes e ajustes no questionário, foram convidados a participar da pesquisa profissionais de empresas de consultoria e alunos de especialização e pós-graduação em gerenciamento de projetos, formados entre 2001 e 2017 por uma instituição de ensino privada do Estado de São Paulo.

O *e-mail* com o convite para a participação continha uma apresentação da pesquisa, os critérios de elegibilidade e o *link* para acesso à ferramenta com a pesquisa. Foi proposto, como critério de elegibilidade para o preenchimento do questionário, que: i) o respondente considerasse somente um único e específico projeto no preenchimento das respostas; ii) o respondente tivesse participado da equipe do projeto ou da equipe da empresa na qual o projeto tivesse sido realizado; iii) o projeto tivesse sido finalizado no mínimo doze meses e no máximo trinta e seis meses, considerados da data de realização da pesquisa.

O instrumento de pesquisa - com cento e treze itens divididos em quatro blocos - teve como objetivo capturar as características do projeto em questão, da empresa e do respondente/participante do projeto, em questões de múltipla escolha com resposta única. Outro, entre os objetivos do instrumento, foi o de obter o grau de concordância do participante/respondente acerca da participação dos *Stakeholders* e das práticas de gestão dos *Stakeholders* realizadas no projeto além de afirmações sobre o desempenho do projeto, numa escala de concordância com notas de 0 a 10 agrupadas em cinco categorias de grau 'muito baixo' a 'muito alto'.

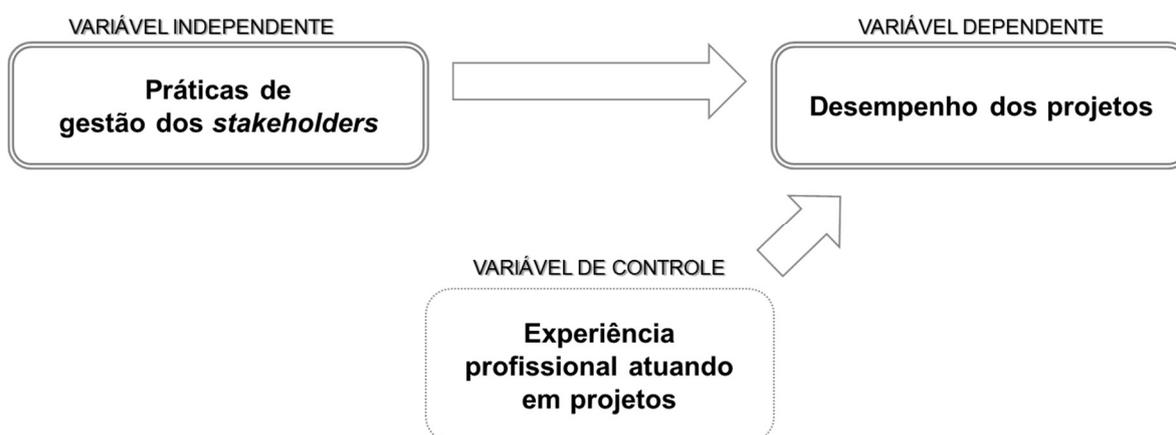
### 5.1.3 Análise de dados

Foram recebidas 105 respostas completas - equivalentes a 36,08% do total de questionários iniciados pelos respondentes - de modo que foram realizadas duas análises quantitativas: a primeira, a análise univariada - baseada em estatística

descritiva - com objetivo de qualificar o perfil dos participantes (respondentes), dos projetos e das empresas consideradas na pesquisa; a segunda, a análise multivariada - baseada na técnica de modelagem de equações estruturais - com o objetivo de identificar a ocorrência de dependência entre as Práticas de gestão de *stakeholders* e o Desempenho do projeto.

Infelizmente, o número de respostas completas recebidas - durante o período de coleta dos dados de 15.11.2017 a 31.03.2018 - foi insuficiente para algumas das análises pretendidas, tendo inviabilizado em “menor parte” a análise das características do projeto, da empresa e do participante como Variáveis Moderadoras, como proposto no modelo conceitual original, sendo realizada a análise delas como variáveis de controle num modelo conceitual ajustado. Após a análise estatística dessas variáveis de controle, foi confirmada somente a característica do participante Experiência profissional atuando em projetos, como estatisticamente significativa; ela passou a figurar sozinha como variável de controle no Modelo Conceitual Final - ilustrado na Figura 43 - utilizado na modelagem de equações estruturais para discussão da questão-tema do estudo.

**Figura 43. Modelo Conceitual Final**



Fonte: Elaborada pela Autora, com base em dados da pesquisa.

#### 5.1.4 Resultados

##### 5.1.4.1 Características dos projetos, empresas e participantes

Os resultados obtidos indicaram que os projetos considerados no estudo são, em sua maioria, de revisão de processos, atingindo mais de 15 meses de duração.

Com relação ao perfil das equipes envolvidas, a maioria das respostas indicou a participação de três a seis áreas da empresa e a participação de equipes mistas, isto é, foi realizado com funcionários da própria empresa e de outras empresas. Esses projetos foram desenvolvidos em sua maioria em empresas de Receita Operacional Bruta anual superior a R\$300 milhões e majoritariamente atuantes no setor industrial, seguidas de perto pelo setor financeiro.

A maioria dos respondentes possuía o papel de gerente/líder do projeto. Nos projetos considerados como referência e ocupava uma posição até dois níveis abaixo do nível máximo organizacional. Em relação à Experiência profissional atuando em projetos, a maioria dos respondentes possuía experiência superior a cinco anos e mais da metade dos respondentes, ao menos algum curso de especialização, MBA ou *Lato Sensu*.

Pode-se concluir que o estudo permitiu evidenciar que as empresas nas quais os projetos da amostra foram realizados, podem ser consideradas complexas em função do volume de recursos gerados em sua atividade, pertencendo a setores competitivos. Ainda, pode-se constatar que seus projetos eram de longo prazo, impactando um número significativo de áreas, e que contavam com participação de especialistas externos na realização de projetos de transformações internas, com gerentes e/ou líderes de projetos experientes e especialistas, com uma posição hierárquica próxima no nível máximo da empresa.

#### 5.1.4.2 Em relação aos objetivos específicos propostos no estudo

##### - **Em relação à Identificação da participação dos *stakeholders*:**

Na Identificação dos *stakeholders*, optou-se por considerar a lista mais completa disponível, aquela proposta por Cleland e Ireland (2007), evitando promover algum viés entre os respondentes, com:

- corpo gestor da empresa, gestores funcionais da empresa, gestores de projetos e equipe do projeto;
- clientes (usuários), fornecedores e subcontratados;
- governo e agências governamentais;
- funcionários da empresa (e seus familiares, se fosse o caso);
- credores e acionistas;

- organizações sociais e/ou políticas e/ou ambientais;
- concorrentes;
- comunidades locais e público em geral;
- organizações profissionais e/ou comerciais e sindicatos;
- instituições educacionais e/ou de saúde e/ou religiosas e grupos civis;
- mídia.

Os *stakeholders* com maior consenso no reconhecimento de participação nos projetos foram Comunidades Locais e Governo em oposição aos Funcionários, potencialmente confirmando o entendimento disseminado dos respondentes sobre a intenção de melhorar o relacionamento com a comunidade pelo fortalecimento e valorização dos produtos e serviços locais, em cumprir a legislação e atender às normas regulatórias, além de atuar de modo ético alinhado ao contexto social.

Pode-se concluir, assim, que o estudo permitiu evidenciar que os participantes dos projetos consideraram os *stakeholders* da organização como *stakeholders* do projeto, desprezando a limitação do contexto do projeto e extrapolando sua percepção sobre as partes interessadas com a visão corporativa de *stakeholders*, como Comunidades Locais e Governo.

**- Em relação à adoção das Práticas de gestão dos *stakeholders* nos projetos analisados:**

No questionário de pesquisa apresenta-se as atividades das práticas de gestão de *stakeholders*, que, para fins da discussão proposta nos estudos, foram consolidadas em etapas de Identificação e Análise das partes interessadas, com suas respectivas fases. As fases e atividades consolidadas na etapa de Identificação dos *stakeholders* estão no Quadro 11.

**Quadro 11. Fases e atividades da etapa de Identificação dos *stakeholders***

FASES	ATIVIDADES
Identificação dos <i>stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação das pessoas e/ou grupos de pessoas que possuem e/ou reivindicam propriedade, direito ou interesse no projeto</li> <li>• Mapeamento da proximidade (primária ou secundária) e/ou formalidade (formal ou informal) dos <i>stakeholders</i> em relação</li> </ul>
Mapeamento dos dados dos <i>stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição e levantamento dos dados relevantes sobre os <i>stakeholders</i></li> <li>• Atribuição de responsabilidade pela análise e interpretação dos dados sobre os <i>stakeholders</i></li> </ul>

Identificação da missão dos <i>stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação dos interesses dos <i>stakeholders</i> em relação ao projeto</li> <li>• Levantamento do posicionamento (favorável ou contrário) dos <i>stakeholders</i> em relação ao projeto</li> </ul>
Identificação da estratégia dos <i>stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação da estratégia adotada pelos <i>stakeholders</i></li> <li>• Avaliação das políticas e procedimentos utilizados pelos <i>stakeholders</i> no uso de seus recursos</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela Autora.

Nesta etapa, o menor consenso foi manifestado em relação à atividade de identificação das partes interessadas, em oposição ao maior consenso indicado para as atividades de Identificação dos interesses e Levantamento do posicionamento dos *stakeholders* sobre o projeto, potencialmente indicando que os gestores dos projetos atuavam na gestão das partes interessadas de modo genérico, sem efetivamente analisar e/ou confirmar se os indivíduos ou organizações são *stakeholders* do projeto.

As fases e suas respectivas e atividades consolidadas na etapa de Análise dos *stakeholders* são apresentadas no Quadro 12.

### Quadro 12. Fases e atividades da etapa de Análise dos *stakeholders*

FASES	ATIVIDADES
Determinação das forças e fraquezas dos <i>stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação das forças e fraquezas dos <i>stakeholders</i></li> <li>• Avaliação das forças e fraquezas dos <i>stakeholders</i> em relação ao projeto</li> </ul>
Previsão do comportamento dos <i>stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação das associações (efetivas ou potenciais) entre os <i>stakeholders</i></li> <li>• Avaliação dos impactos e interesses dos <i>stakeholders</i> no projeto</li> </ul>
Implantação da estratégia de gestão dos <i>stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementação da estratégia de gestão dos <i>stakeholders</i> do projeto</li> <li>• Monitoramento da percepção dos <i>stakeholders</i> em relação ao projeto</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela Autora.

Aqui o maior consenso dos respondentes foi manifestado sobre as atividades de Monitoramento da percepção dos *stakeholders* em relação ao projeto e de Implementação da estratégia de gestão deles, evidenciando o esforço dos gestores/líderes no acompanhamento e gestão das partes interessadas. Já o menor consenso foi obtido para a Identificação das forças e fraquezas que novamente sinaliza uma atuação sem a efetiva confirmação do suporte, nível de organização ou disponibilidade de recursos de tais partes interessadas no projeto.

Pode-se concluir, portanto, que o estudo permitiu evidenciar que a fase de Identificação dos *stakeholders* foi realizada - para os projetos do estudo - *ad hoc*, como proposto por Reed *et al.* (2009) ou sem o uso de referências técnicas e/ou metodológicas. Mesmo sem o que parece ser um esforço estruturado de Identificação dos *stakeholders* e de Mapeamento de sua proximidade em relação ao projeto, pode-se concluir que existe uma percepção dos respondentes de que foram realizadas as atividades de Identificação dos interesses e de Levantamento do posicionamento, que podem ser favoráveis ou contrárias aos *stakeholders* com relação ao projeto.

O mesmo se observa ao avaliar-se a etapa de Análise dos *stakeholders*, que apresentou baixo consenso na atividade de Identificação das forças e fraquezas, o que pode ser considerado efeito da baixa concordância, ou consenso, da atividade de identificação da etapa anterior. Por sua vez, atividades com melhor consenso, como Monitoramento da percepção dos *stakeholders* sobre o projeto, potencialmente indicam que os participantes visam ao acompanhamento das impressões em geral a respeito do projeto. Tais resultados corroboram a proposição de que essas etapas são um “procedimento holístico”, como indicado por Grimble e Wellard (1997), reforçando a necessidade de estruturação já indicada.

#### **- Em relação ao Desempenho dos projetos analisados**

No estudo foram consideradas as cinco dimensões que compõem o Desempenho do projeto: Eficiência, Impacto no cliente/usuário, Impacto na equipe, Resultado para o negócio e Preparação para o futuro e seus respectivos indicadores, como proposto por Shenhar e Dvir (2007). Essas dimensões apresentaram diferentes graus de concordância entre os respondentes, destacando-se que:

- a dimensão Eficiência apresentou ausência de consenso em relação aos indicadores Custo, Prazo e Qualidade – denominada coletivamente pela Academia de *iron triangle*, ao representarem a perspectiva tática do projeto, conforme proposto por Jugdev e Müller (2005);

- a dimensão Impacto no cliente/usuário apresentou o melhor consenso entre os respondentes, destacando o foco do projeto no indicador de Atendimento aos requisitos;
- a dimensão Impacto na equipe apresentou maiores consensos para os indicadores de Crescimento pessoal e o Comprometimento da equipe, ressaltando a relevância da gestão dos recursos humanos envolvidos no projeto, para o sucesso deste;
- a dimensão Resultado para o negócio, baseado essencialmente em indicadores de apuração direta, evidenciou o menor consenso para o indicador de Aumento de participação de mercado, o que potencialmente decorreu da maior participação de projetos com escopo de transformação interna da empresa (revisão de processos);
- a dimensão Preparação para o futuro evidenciou o menor consenso para o indicador de Desenvolvimento de novas tecnologias para uso futuro, o que potencialmente também decorreu da maior participação do escopo de transformação interna da empresa (revisão de processos).

Pode-se concluir, assim, que o estudo permitiu evidenciar que, para os respondentes, a dimensão Eficiência é relativamente a de menor relevância. Essa compreensão é sustentada pela proposição de que as cinco dimensões são temporalmente associadas e têm sua importância variando com o decorrer do tempo, como indicam Shenhar e Dvir (2007).

Também destacam-se os resultados obtidos pela dimensão Impacto no cliente/usuário, reforçando a relevância da perspectiva dos clientes/usuários no resultado do projeto. O mesmo ocorre com a dimensão de Impacto na equipe - a mais recente dimensão proposta pelos autores, apesar de não amplamente discutida na Academia - que apresentou elevado consenso e convergência pelos respondentes da pesquisa.

### **- Quanto à análise da relação entre as Práticas de gestão dos *stakeholders* e o Desempenho dos projetos**

Em se tratando da relação entre as Práticas de gestão dos *stakeholders* e o Desempenho dos projetos, o uso da técnica de Modelagem de equações estruturais

possibilitou propor e analisar dois modelos da relação em discussão. Para ambos os modelos, foi possível responder à pergunta proposta neste estudo, “As Práticas de gestão dos *stakeholders* contribuem para o Desempenho dos projetos levados a efeito nas organizações?”. O que se constatou:

- efeito conjunto das Práticas de gestão de *stakeholders* e da experiência profissional atuando em projetos sobre o Desempenho do projeto é de 52,2%, ou seja, 52,2% das variações ocorridas no Desempenho do projeto podem ser explicadas pelas variações ocorridas nas Práticas de gestão de *stakeholders* e nas experiências dos participantes dos projetos;
- quando considerada a relação entre as Práticas de gestão dos *stakeholders* e as dimensões de Desempenho dos projetos, como proposto no Modelo Concorrente, abrangendo a experiência profissional atuando em projetos, o efeito conjunto das Práticas de gestão de *stakeholders* e da Experiência profissional atuando em projetos traduz-se nas seguintes dimensões:
  - a eficiência é de 28,4%, ou seja, 28,4% das variações ocorridas na eficiência do projeto podem ser explicadas pelas variações ocorridas nas Práticas de gestão de *stakeholders* e nas Experiências dos participantes dos projetos;
  - o Impacto na equipe é de 26,2%, ou seja, 26,2% das variações ocorridas no Impacto na equipe do projeto podem ser explicadas pelas variações ocorridas nas Práticas de gestão de *stakeholders* e nas experiências dos participantes dos projetos;
  - o Impacto no cliente/usuário é de 41,1%, ou seja, 41,1% das variações ocorridas no Impacto no cliente/usuário do projeto podem ser explicadas pelas variações ocorridas nas Práticas de gestão de *stakeholders* e nas experiências dos participantes dos projetos;
  - o Resultado para o negócio é de 46,6%, ou seja, 46,6% das variações ocorridas no Resultado para o negócio do projeto podem ser explicadas pelas variações ocorridas nas Práticas de gestão de *stakeholders* e nas Experiências dos participantes dos projetos;
  - a Preparação para o futuro é de 40,6%, ou seja, 40,6% das variações ocorridas na Preparação para o futuro do projeto podem ser explicadas

pelas variações ocorridas nas Práticas de gestão de *stakeholders* e nas experiências dos participantes dos projetos.

Dados esses números, pode-se concluir, dentro das restrições deste estudo, que os maiores efeitos conjuntos das Práticas de gestão de *stakeholders* associado a Experiência profissional dos participantes atuando em projetos ocorrem nas dimensões de Impacto no cliente/usuário, Resultado para o negócio e Preparação para o futuro.

Resumindo, este estudo permitiu evidenciar que:

- as Práticas de gestão dos *stakeholders* associadas à Experiência profissional do participante atuando em projetos contribuem, sim, para o Desempenho dos projetos de forma positiva e satisfatória, por corresponderem a mais de 50% da variação do Desempenho dos projetos. Elas também contribuem para as dimensões desse Desempenho, de forma positiva e satisfatória, por corresponderem a mais de 26% da variação do desempenho desses.

## 5.2 Oportunidades e implicações

A partir da discussão dos conceitos e dos resultados da análise quantitativa da relação entre as Práticas de gestão dos *stakeholders* e o Desempenho dos projetos, associadas à Experiência profissional do participante atuando nos projetos pesquisados, entende-se que o estudo possibilitou a identificação de oportunidades tanto teóricas quanto práticas, como apresentado a seguir:

### 5.2.1 Ponto de vista teórico

Do ponto de vista teórico, podemos considerar que o estudo foi relevante para:

- ampliar a discussão conceitual sobre os *stakeholders* de projetos - inclusive com desdobramentos para futuras pesquisas empíricas;

- aprofundar o entendimento sobre as dimensões de Desempenho de projetos mais influenciadas e/ou explicadas pelas Práticas de gestão de *stakeholders*;
- avaliar as percepções de Desempenho de projetos e suas dimensões em estudos empírico, inclusive com constatações a serem discutidas em futuras pesquisas empíricas longitudinais.

### 5.2.2 Ponto de vista prático

Do ponto de vista da aplicação prática, podemos considerar que o estudo foi relevante para:

- enfatizar a importância da adoção efetiva de Práticas de gestão de *stakeholders*, como metodologias de gestão de projetos, replicáveis para projetos em geral;
- reconhecer a importância da participação de profissionais experientes em projetos para a realização deles;
- apurar a adoção do conceito de *stakeholders* organizacionais como *stakeholders* de projeto, indicando uma oportunidade de esclarecimento e alinhamento na gestão dos projetos.

### 5.3 Contribuições e limitações do estudo

Com base na discussão dos conceitos e dos resultados da análise quantitativa da relação entre as Práticas de gestão dos *stakeholders* e o Desempenho dos projetos, associada à Experiência profissional do participante atuando em projetos, entende-se que podem ser consideradas contribuições deste estudo:

- a elaboração e validação de dois modelos de relação entre os conceitos de Práticas de gestão de *stakeholders* e o Desempenho de projetos, abrangendo a experiência profissional atuando em projetos;
- a consolidação das Práticas de gestão de *stakeholders* nas etapas de identificação e análise, empiricamente aplicadas e quantitativamente testadas e validadas;

- a identificação da percepção dos respondentes sobre a participação dos *stakeholders* de projetos, por meio de um levantamento de campo.

Para finalizar, à luz de todos os achados, resultados, conclusões e implicações do estudo, não se pode deixar de considerar que todos eles estão sujeitos a várias limitações, muitas já apontadas no capítulo referente aos procedimentos metodológicos. Não obstante, cabe reforçar as seguintes restrições e recomendações para futuros estudos:

- o uso de dados únicos obtidos de múltiplos projetos. - em estudos posteriores, recomenda-se a triangulação de perspectivas de projetos de modo que seja possível mapear mais de um respondente por projeto;
- a aplicação do questionário de modo eletrônico e remoto, sem assegurar o controle do ambiente dos respondentes - em estudos posteriores, recomenda-se realizar a aplicação do questionário de modo presencial em ambiente controlado;
- o envio de convite para uma base restrita de participantes de projetos - em estudos posteriores, recomenda-se acessar associações de profissionais de projetos para potencializar a distribuição massiva do questionário de pesquisa: técnica da bola de neve.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS<sup>1</sup>

- Aaltonen, K. (2011). Project stakeholder analysis as an environmental interpretation process. *International Journal of Project Management* 29, pp. 165-183.
- Aaltonen, K., & Kujala, J. (2010). A project lifecycle perspective on stakeholder influence strategies in global projects. *Scandinavian Journal of Management* 26 (4), pp. 381-397.
- Achterkamp, M.C., & Vos, J.F.J. (2008). Investigating the use of the stakeholder notion in project management literature, a meta-analysis. *International Journal of Project Management* 26, pp. 749-757.
- Adoko, M.T., Mazzuchi, T.A., & Sarkani, S. (2015). Developing a Cost Overrun Predictive Model for Complex Systems Development Projects. *Project Management Journal*, Vol. 46, No. 6, pp. 111-125.
- Agarwal, N., Rathod, U. (2006). Defining 'success' for software projects: an exploratory revelation. *International Journal of Project Management* 24, pp. 358-370.
- Ahlemann, F., Teuteberg, F., & Vogelsang, K. (2009). Project management standards – Diffusion and application in Germany and Switzerland. *International Journal of Project Management*, 27(3), pp. 292-303.
- Alojiri, A., & Safayeni, F. (2012). The Dynamics of Inter-Node Coordination in Social Networks: A Theoretical Perspective and Empirical Evidence. *International Journal of Project Management*, 30 (1), pp. 15-26.
- Archibald, R. D. (2005). State of the Art of Project Management: 2005-2010. Keynote presentation to the PMI Milwaukee/Southeast Wisconsin Chapter, Professional Development Day.

---

<sup>1</sup> De acordo com o estilo APA (*American Psychological Association*)

- Artto, K., Kujala, J., Dietrich, P. & Martinsuo, M. (2008). What is project strategy?, *International Journal of Project Management*, Vol. 26 No. 1, pp. 4-12.
- Artto, K.A., Wikstrom, K., Hellstrom, M., & Kujala, J. (2008). Impact of services on project business. *International Journal of Project Management*, 26, 5, pp. 497-508.
- Atinc, G., Simmering, M. J., Kroll, M. J. (2012). Control Variable Use and Reporting in Macro and Micro Management Research. *Organizational Research Methods*, 15: 57.
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*. 17 (6), pp. 337-342.
- Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organizational project management through the PMO. *International journal of project management*, 25(4), pp. 328-336.
- Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*, Vol. 30 No. 4, pp. 25-32.
- Baker, B., Murphy, D. & Fischer, D. (1988). Factors affecting project success. *Project Management Handbook, Second Edition*. Edited by David I. Cleland and William R. King.
- Berman S.L., Wicks A.C., Kotha S, & Jones T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal* 42(5): pp. 488–506.
- Besner, C., & Hobbs, B. (2006). The perceived value and potential contributions of project management practices to project success. *Proj. Manag. J.*, 37 (3), pp. 37-48.
- Blomquist, T., Hällgren, M., Nilsson, A., & Söderholm, A. (2010). Project-as-Practice: In Search of Project Management Research That Matters. *Project Management Journal*, Vol. 41, nr. 1, pp. 5-16.

- BNDES - Guia do Financiamento. Recuperado de <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente>.
- Boatright, J. R. (2002) Contractors as stakeholders: Reconciling stakeholder theory with the nexus-of-contracts firm. *Journal of Banking & Finance* 26 pp.1837–1852.
- Bredillet, C. (2003). Genesis and role of standards: Theoretical foundations and socio-economical model for the construction and use of standards. *International Journal of Project Management*. 21, pp. 463-470.
- Bredillet, C. (2008). Learning and acting in project situations through a meta-method (MAP) a case study: Contextual and situational approach for project management governance in management education. *International Journal of Project Management*. 26, pp. 238-250.
- Bredillet, C.N. (2010). Blowing hot and cold on project management. *Project Management Journal*, 41(3), pp. 4-20
- Brugha, R., & Varvasovszky, Z. (2000). Stakeholder analysis: a review. *Health Policy Plan*. 15 (3), p. 239 e 246.
- Bryde, D.J. (2003). Project management concepts, methods and application. *International Journal of Operations & Production Management*. (Vol. 23) Iss 7 pp. 775-793.
- Calixto, L. (2011). Responsabilidade socioambiental: a divulgação de relatórios na américa latina. (Tese de Doutorado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas). Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/8190>
- Carden, L., & Egan, T. (2008). Does our literature support sectors newer to project management? The search for quality publications relevant to nontraditional industries. *Proj. Manag. J.* 39 (3), pp. 6-27.
- Casaló, L. V., Flavián, C., & Guinalíu, M. (2010) Antecedents and consequences of consumer participation in on-line communities: the case of

the travel sector. *International Journal of Electronic Commerce*, v. 15, n. 2, pp. 137–167.

- Choi J, & Wang H. (2009). Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance. *Strategic Management Journal* 30(8) pp. 895–907.
- Clarkson Centre for Business Ethics, Joseph L. Rotman School of Management (1999). *Principles of stakeholder management*. University of Toronto.
- Clarkson, M.B. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review* 20 (1), pp. 92-117.
- Cleland, D. I., & Ireland, L. (2006). *Project management: Strategic design and implementation* (5th ed., Vol. 1). New York: McGraw-Hill.
- Cleland, D. I., & Ireland, L. (2007) *Project manager's handbook: applying best practices across global industries*. McGraw-Hill Companies
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed). Hillsdale.
- Cooke-Davies, T. (2002). The 'real' success factors on projects. *International Journal of Project Management*, Vol. 20, nr. 3, pp. 185-190.
- Cooper, D., & Schindler, P. (2011). *Métodos de pesquisa em administração*. 10. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Coutinho, M. L.G. (2016). *Os papéis dos executivos em empresas orientadas a projetos*. (Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo). Recuperado de [www.teses.usp.br](http://www.teses.usp.br).
- Cova, B., & Salle, R. (2005). Six key points to merge project marketing into project management. *International Journal of Project Management* 23, pp. 354-359.

- Crawford, L., & Pollack, J. (2007). How generic are project management knowledge and practice?. *Project Management Journal*, Vol. 38, nr. 1, pp. 87-96, ISSN 8756-9728/03.
- Crawford, L., Pollack, J., & England, D. (2006). Uncovering the trends in project management: Journal emphases over the last 10 years. *International Journal of Project Management* 24, pp. 175-184.
- Crilly, D., & Sloan, P. (2012) Enterprise logic: explaining corporate attention to stakeholders from the 'inside-out'. *Strat. Mgmt. J.*, 33. pp.1174–1193.
- Crilly, D., Sloan, P. (2014). Autonomy or Control? Organizational Architecture and Corporate Attention to Stakeholders. *Organization Science* 25(2):339-355.
- Cullen, C., & Leavy, B. (2017) The lived experience of project leadership in a loosely coupled transient context, *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 10 Issue: 3, pp.600-620.
- Cuppen, E., Bosch-Rekvelde, M.G., Pikaar, E., & Mehos, D. C. (2016). Stakeholder engagement in large-scale energy infrastructure projects: Revealing perspectives using Q methodology. *International Journal of Project Management*, 34(7), pp. 1347-1359.
- Dalmoro, M., & Vieira, K. M. (2013). Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? *Revista Gestão Organizacional*, v. 6, n.º 3, pp. 161–174.
- Davies, K. (2014). Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *International Journal of Project Management* 32, pp. 189-201.
- De Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, 6(3), pp. 164-170.
- Dias, D. S., Perciunula, G., Maffia, J. & Antonioli, P.D. (2017). Perfil da Liderança na Gestão de Projetos: uma pesquisa com profissionais da área. *Revista de Gestão e Projetos – GeP* Vol. 8, n.º 1, jan./abr. 2017.

- Dinsmore, P. C. (1993) *The AMA Handbook of Project Management*, New York: AMACON.
- Donaldson, T., & Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review* 20 (1), pp. 65-91.
- Dvir, D., Raz, T., & Shenhar, A. J. (2003). An empirical analysis of the relationship between project planning and project success. *International journal of project management*, 21(2), pp. 89-95.
- Edum-Fotwe, F. T., & Price A. D. F. (2009) A social ontology for appraising sustainability of construction projects and developments. *International Journal of Project Management* 27(2009) pp. 313–322.
- El-Gohary, N.M., Osman, H., & El-Diraby, T.E. (2006). Stakeholder management for public private partnerships. *International Journal of Project Management*, 24(7), pp. 595-604.
- Engwall, M. (2003). No project is an island: linking projects to history and context. *Research Policy* 32, pp. 789-808.
- Evaristo, R., & Van Fenema, P.C. (1999). A typology of project management: Emergence and evolution of new forms. *International Journal of Project Management*, 17, pp. 275-281.
- Fachin, O. (2005). *Fundamentos de Metodologia*. 4. ed. São Paulo, SP: Ed. Saraiva.
- Fan, W., & Yan, Z. (2009) Factors affecting response rates of the web survey: a systematic review. *Computers in Human Behavior*. n° 26, nov., p. 132–139.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G\*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41, 1149-1160.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981) Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, v. 18, n.r 1, pp. 39–50.

- Frame, J. D. (1995) *Managing Projects in Organizations: how to make the best use of time, techniques, and people*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Freeman M. & Beale P. (1992). Measuring project success. *Project Management Journal*; 23(1), pp.8-17.
- Freeman, E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman: Boston, MA.
- Freeman, E. R., & McVea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. Article in *SSRN Electronic Journal*, January.
- Freeman, R. E. (1983) Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review* (pre-1986); 25, 000003; ABI/INFORM Global, p. 88.
- Freeman, R., Wicks, A., & Parmar, B. (2004). Stakeholder Theory and The Corporate Objective Revisited. Vol. 15, nr. 3, May–Jun., pp. 364–369.
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*. New York: Oxford University Press, pp.19-35.
- Frooman, Jeff. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *The Academy of Management Review*, Vol. 24, nr. 2 (Apr., 1999), pp. 191-205. Academy of Management.
- Garcia, A.T. O. (2016). *Gestão de pessoas por competências em pequenas empresas: uma abordagem multimétodo* (Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo). Recuperado de [www.teses.usp.br](http://www.teses.usp.br).
- Garret, G.A. (2007). Using Integrated project management to improve outsourcing strategy and business results - *Project Manager's Handbook - Applying Best Practices across Global Industries*. Edited by David I. Cleland and Lewis R. Ireland. McGraw-Hill.
- Gemünden, H.G. (2015). Success Factors of Global New Product Development Programs, the Definition of Project Success, Knowledge

Sharing, and Special Issues of Project. *Project Management Journal*, Vol. 46, No. 1, pp. 2-11.

- Gemünden, H.G., Salomo, S., & Krieger, A. (2005). The influence of project autonomy on project success. *International Journal of Project Management* 23, pp. 366-373.
- Geraldi, J.G., Lee-Kelley, L., & Kutsch, E. (2010). The Titanic sunk, so what? Project manager response to unexpected events. *International Journal of Project Management* 28, pp. 547-558.
- Gil, A.C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6. ed. São Paul, SP: Atlas.
- Goodpasture, J. C. (2009). *Project management the agile way: making it work in the enterprise*. J. Ross Publishing (January)
- Gotz, O., Liehr-Gobbers, K., & Krafft, M. (2010). Evaluation of structural equation models using the partial least squares (PLS) approach, In: Esposito Vinzi, V. (Ed.), *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications* (Springer Handbooks of Computational Statistics Series, vol. II). Springer, Heidelberg, Dordrecht, London, New York, pp. 691 e 711.
- Grimble, R., & Wellard, K. (1997) Stakeholder methodologies in natural resource management: a review of principles, contexts, experiences and opportunities. *Agric. Syst.* 55 (2), pp. 173-193.
- Guangdong Wu, Xianbo Zhao, Jian Zuo & George Zillante (2019). Effects of team diversity on project performance in construction projects, *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 26 Issue: 3, pp.408-423.
- Hair Junior, F., Babin, B. J., Money, A., & Samuel, P. (2005). *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hair Junior, F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L (2009). *Análise Multivariada de Dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman.

- Hair Junior, F., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Thousand Oaks: Sage.
- Hällgren, M. (2012). The construction of research questions in project management. *International Journal of Project Management*, 30(7), pp. 804-816.
- Harrison J.S., Bosse D.A., & Phillips R.A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal* 31(1) pp.58–74.
- Harrison, J.S., & Freeman, R. E. (1999). Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 5, pp. 479-485.
- Henriques, I., & Sadorsky, P. (1999). The Relationship between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance. Source. *The Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 1 (Feb.), pp. 87-99.
- Henseler, J., Ringle, C. M. & Sinkovics, R. R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. In: *Advances in International Marketing*, Volume 20, 277–319
- Hwang, B-G., & Ng, W.J. (2013). Project management knowledge and skills for green construction: Overcoming challenges. *International Journal of Project Management* 31, pp. 272-284.
- Jang, Y., & Lee, J. (1998). Factors influencing the success of management consulting projects. *International Journal of Project Management* 16 (2), pp. 67-72.
- Jarvenpaa, S. L.; & Majchrzak, A. (2008) Knowledge Collaboration Among Professionals Protecting National Security: Role of Transactive Memories in Ego-Centered Knowledge Networks. *Organization Science*, v. 19, n. 2, p. 260–276.

- Jehn, K. A., Northcraft, G. B. & Neale, M. A. (1999). Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44: 741-763.
- Jensen, Michael C., (2001) Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Journal of Applied Corporate Finance*.
- Jones, R.E. & Deckro, R.F. (1993). The social psychology of project management conflict. *European Journal of Operational Research*, 64, pp. 216-228.
- Jones, T.M. & Wicks, A. C. (1999). Convergent Stakeholder Theory. *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2 (Apr), pp. 206-221.
- Jonker, J. (2000). Organizations as responsible contributors to society: Linking quality, sustainability and accountability. *Total Quality Management*, 11(4-6), S741-S748.
- Jugdev, K. & Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, 36(4), pp. 19-31.
- Kerlinger, F.N. (1979). *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo, SP: EPU/EDUSP.
- Kerzner, H. (1994). The growth of modern project management. *Project Management Journal*, 25(2), pp. 6-9.
- Kock, N. (2015) Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration*, v.11, n. 4, pp. 1–10.
- Kolltveit B. & Grønhaug K. (2004). The importance of the early phase: the case of construction and building projects. *International Journal of Project Management*. 22(7), pp. 545–51.
- Kwak, Y.H., & Anbari, F.T. (2009). Analyzing project management research: Perspectives from top management journals. *International Journal of Project Management* 27; pp. 435-446.

- Lakatos, E.M., & Marconi, M.A. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas.
- Lakatos, E.M., & Marconi, M.A. (2010). *Fundamentos de Metodologia Científica*. 7. ed. São Paulo, SP: Atlas.
- Lakatos, E.M; & Marconi, M.A (2001). *Técnicas de Pesquisa*. 5. ed. São Paulo, SP: ATLAS.
- Levinthal, D.A., & March, J.G.(1993) The myopia of learning. *Strategic Management Journal* 14, 95–112.
- Lienert, J., Schnetzer, F., & Ingold, K., (2013) Stakeholder analysis combined with social network analysis provides fine-grained insights into water infrastructure planning processes. *Journal of Environmental Management* 125, pp.134-148.
- Lim, C.S. & Mohamed, M.Z. (1999). Criteria of project success: an exploratory re-examination. *International Journal of Project Management* Vol. 17, No. 4, pp. 243-248.
- Lindell, M. K., & Whitney, D. J. (2001) Accounting for Common Method Variance in Cross-Selectional Research Designs. *Journal of Applied Psychology*, v. 86, n. 1, p. 114–121.
- Lipovetzky S., Tishler A., Dvir D. & Shenhar, A. (1997). The relative importance of defense projects success dimensions. *R&D Management*. 27(2), pp. 97-106.
- Liu, L.L., & Yetton, P.Y. (2007). The contingent effects on project performance of conducting project reviews and deploying project management offices. *IEEE Transactions on Engineering Management* 54 (4), pp. 789-799.
- Liu, W.H., & Cross, J. A. (2016). A comprehensive model of project team technical performance, *Int. J. Proj. Manag.*, vol. 34, nr. 7, pp. 1150–1166, Oct.
- Malhotra, N. (2001) *Marketing Research: an applied orientation*. 6th edition Pearson.

- Marcusson, L. (2018). IT Project Managers' team role and sense of coherence - A pilot study in Sweden, *Journal of Modetbdrn Project Management* • may/august.
- Maximiano, A. C. A. (2010) *Administração de projetos: como transformar ideias em resultados*. 4. ed. São Paulo, SP: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. *Apresentando projetos*. Arquivo: 001 Cap. 01. RH Projetos – Projeto 2010.
- Maylor, H. (2001). Beyond the Gantt chart: project management moving on. *European Management Journal*. (Vol. 19:1), pp. 92-100.
- Mazzetto, Silvia. (2019). A practical, multidisciplinary approach for assessing leadership in project management education, *Journal of Applied Research in Higher Education*, Vol. 11 Issue: 1, pp.50-65.
- Miles, S. (2012) Stakeholder: Essentially Contested or Just Confused ? *J. Bus Ethics* 108: pp.285–298.
- Milosevic, D., & Patanakul, P. (2005) Standardized project management may increase development projects success. *International Journal of Project Management* 23, pp. 181-192.
- Mir, F.A., & Pinnington, A.H. (2014). Exploring the value of project management: Linking Project Management Performance and Project Success. *International Journal of Project Management* 32, pp. 202–217.
- Miragaia, D., Ferreira, J. & Carreira, A. (2014). Do stakeholders matter in strategic decision making of a sports organization? *Rev. Adm. Empres.* vol.54 n.º 6, São Paulo, nov./dez., pp. 647-658.
- 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*, Vol. 22, nr.. 4, pp.853-886.
- Mitroff, I. (1983). *Stakeholders of the organizational mind*. San Francisco: Jossey. Bass Publishers, 178 p.

- Mok, K.Y., Shen, G.Q., & Yang, R.J. (2017). Addressing stakeholder complexity and major pitfalls in large cultural building projects. *International Journal of Project Management*, 35(3), pp. 463-478.
- Moraes, R.O. & Kruglianskas, I. (2012) O gerente de projetos de TI em organizações com níveis de maturidade diferenciados - *Produção*, v. 22, n.º 4, p. 839-850, set./dez.
- Morris, P.W.G., Patel, M.B., & Wearne, S.H. (2000). Research into revising the APM project management body of knowledge. *International Journal of Project Management*, 18, pp. 155–164.
- Munns, A.K., & Bjeirmi, B.F. (1996). The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management* Vol. 14, nr 2, pp. 81-87.
- Nakagawa, S.S.Y. (2008). A lealdade de consumidores nos ambientes de comércio online e off-line. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.
- Neal, R.A. (1995). Project definition: the soft-systems approach. *International Journal of Project Management*. (Vol. 13). Nr. 1, pp. 5-9.
- Neville, B.A., & Menguc, B. (2006). Stakeholder Multiplicity: Toward an Understanding of the Interactions between Stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 66: pp. 377-391.
- Nicholas, J. M. (1990) *Managing Business and Engineering Projects: concepts and implementation*. New Jersey: Prentice-Hall.
- O'Hara, S.E. (2007). Project Management success at the central intelligence agency - *Project Manager's Handbook - Applying Best Practices across Global Industries*. Edited by David I. Cleland and Lewis R. Ireland. McGraw-Hill.
- Olander, S. (2007). Stakeholder impact analysis in construction project management. *Construction Management and Economics*. 25:3, pp. 277-287.

- Oliveira, G.F., & Rabechini Jr., R. (2019) Stakeholder management influence on trust in a project: A quantitative study. *International Journal of Project Management* 37 – pp. 131–144.
- Olsen, R.P. (1971). Can project management be defined? *Project Management Quarterly*, 2(1), pp. 12–14.
- Olsson, N. O. E. (2018). Elaborations on the role of project owner: introducing project owners type 1 and 2, *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 11 Issue: 3, pp.827-844.
- Organizational Architecture and Corporate Attention to Stakeholders. (2014) *Autonomy or Control? Organization Science* Vol. 25, nr. 2, Mar.–Apr. 2014, pp. 339–355
- Packendorff, J., Crevani, L. & Lindgren, M. (2014) Project leadership in becoming: a process study of an organizational change project. *Project Management Journal*, Vol. 45, nr. 3, pp. 5-20.
- Paul, S., Seetharamanb, P., Samaraha, I. & Mykytyn, P. P. (2004). Impact of heterogeneity and collaborative conflict management style on the performance of synchronous global virtual teams. *Information & Management* 41: 303–321.
- Pemsel, S., & Wiewiora, A. (2013). Project management office a knowledge broker in project-based Organizations. *International Journal of Project Management* 31; pp. 31-42.
- Pender, S. (2001). Managing incomplete knowledge: Why risk management is not sufficient. *International Journal of Project Management* 19, pp. 79-87.
- Phillips, R. (1997). Stakeholder Theory and A Principle of Fairness. *Business Ethics Quarterly*, 7(1), pp. 51-66. doi:10.2307/3857232
- Phillips, R. A., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. (2003). What stakeholder theory is not? *Business Ethics Quarterly*, 13, Issue 4, ISSN 1052-150X, pp. 479-502
- Pinto, J.K. & Mantel, S.J. (1990). The causes of project failure. *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-37, pp. 269 – 276.

- Pinto, J.K. & Slevin, D.P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-34(1), pp. 22–27.
- Pinto, J.K. & Slevin, D.P. (1988). Project success: definitions and measurement techniques. *Project Management Journal*, 19(1), pp. 67–72.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986) Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, v. 12, n. 4, p. 531–544, 1 dez.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S.B., Lee, J.Y., & Podsakoff, N.P. (2003) Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, v. 88, n. 5, pp. 879–903.
- Pollack, J., & Adler, D. (2015). Emergent trends and passing fads in project management research: a scientometric analysis of changes in the field. *Int. J. Proj. Manag.* 33 (1), pp. 236–248.
- Pollack, J., & Algeo, C. (2016). Project Managers' and Change Managers' Contribution to Success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(2), pp. 1-16.
- Prado, D. (2003) *Gerenciamento de projetos nas organizações*. 2. edição. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial.
- Preston, L.E. (1990) Stakeholder management and corporate performance. *Journal of Behavioural Economics* 19(4). pp. 361-75
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. (2004). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)*. 3rd ed. Newton Square, PA: Project Management Institute.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. (2008). *A guide to the project management body of knowledge. (PMBOK Guide)* 4th ed. Newton Square, PA: Project Management Institute.

- Purnell, L. S., & R. Freeman, E. (2012) Stakeholder Theory, Fact/Value Dichotomy, and the Normative Core: How Wall Street Stops the Ethics Conversation. *J Bus Ethics*. pp.109–116
- 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), pp. 3-14.
- Qureshi, T.M., Warraich, A.S., & Hijaz, S.T. (2009). Significance of project management performance assessment (PMPA) model. *International Journal of Project Management* 27, pp. 378-388.
- Raz, T, Shenhar, A. & Dvir, D. (2002) Risk management, project success, and technological uncertainty. *R&D Management*, v. 32, n. 2. pp. 101 - 109-March
- 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 (5), pp. 933-949.
- Richardson, H. A., Simmering, M. J., & Sturman, M. C. (2009) A Tale of Three Perspectives: Examining Post Hoc Statistical Techniques for Detection and Corrections of Common Method Variance. *Organizational Methods*, v. 12, n. 4, pp. 762–800.
- Richardson, R.J. (1999) *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Ringle, C. M., Silva, D., & Bido, D. D. S. (2014) Modelagem de equações estruturais com utilização do Smart PLS. *Revista Brasileira de Marketing - Remark*, v. 13, n. 02, pp. 56-73.
- Roman, Daniel D. (1986). *Managing projects: a systems approach*. Elsevier Science Publishing Co. New York.

- Rooij, S.W. (2009). Scaffolding project-based learning with the project management body of knowledge (PMBOK®). *Computers & Education*. 52(1), pp. 210–219.
- Rowley, T.J., & Moldoveanu, M. (2003). When will stakeholder groups act? An interest - and identity-based model of stakeholder group mobilization. *Academy of Management Review* 28 (2), pp. 204-219.
- Russo, R. F. S. (2012). Criando sentido para as incertezas imprevisíveis em projetos inovadores. (Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo). Recuperado de [www.teses.usp.br](http://www.teses.usp.br).
- Sampieri, R.H., Collado, C.H., Lucio, P.B., Murad, F.C., & Garcia, A.G.Q. (2006) *Metodologia de pesquisa*. 3. edição. São Paulo: McGraw-Hill.
- Sandhu, M. A., Ameri, T. Z. A., & Wikström, K. (2019). Benchmarking the strategic roles of the project management office (PMO) when developing business ecosystems, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 26 Issue: 2, pp.452-469.
- Sauser, B.J., Reilly, R.R., & Shenhar, A.J. (2009). Why projects fail? How contingency theory can provide new insights - a comparative analysis of NASA's Mars climate orbiter loss. *International Journal of Project Management*, 27(7), pp. 665-679.
- Savage, G.T., Nix, T., W., Whitehead, C.J., & Blair, J.D. (1991). Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. *The Academy of Management Perspectives*; May; 5, 2.
- Schultz, R.L., Slevin, D.P., & Pinto J.K (1987). Strategy and tactics in a process model of project implementation. *Interfaces*; 17(3):pp. 34-46.
- Semolic, B., & Kovac, J. (2007). Project Management in connection to entrepreneurship and network organizations - *Project Manager's Handbook - Applying Best Practices across Global Industries*. Edited by David I. Cleland and Lewis R. Ireland. McGraw-Hill.

- Shenhar, A., & Dvir, D. (2007). *Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Shenhar, A.J (2004). Strategic Project Leadership: Toward a Strategic Approach to Project Management. *R&D Management*, 34:5, pp. 569–578.
- Shenhar, A.J. & Dvir, D., (1996). Toward a typological theory of project management. *Research Policy* (Vol. 25), pp. 607-632.
- Shenhar, A.J., Dvir, D. & Levy, O., (1997). Mapping the dimensions of Project success. *Project Management Journal*. (Vol. 28), No. 2, pp.5-13.
- Shenhar, A.J., Dvir, D. Levy, O. & Maltz, A.C., (2001). Project success: a multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*.34 (6), pp.699-725.
- Shenhar, A.J., Milosevic, D., Dvir, D. & Thamhain, H., (2007). *Linking project management to business strategy*. Project Management Institute.
- Shtub, A. Bard, J.F., & Globerson, S. (1994) *Project Management: engineering, technology, and implementation*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.
- Sivasubramaniam, N., Liebowitz, S.L., & Lackman, C.L., (2012). Determinants of new product development team performance: a meta-analytic review. *J. Prod. Innov. Manag.* 29 (5), pp.803–820.
- Sundstrom, P., & Zika-Viktorsson, A. (2009). Organizing for innovation in a product development project combining innovative and result oriented ways of working - A case study. *International Journal of Project Management* 27, pp. 745-753.
- Svendsen, A. (1998). *The stakeholder strategy: profiting from collaborative business relationships*. 1st edition, Berrett-Koehler Publisher.
- Tantalo, C., & Priem, R. (2016). Value creation through stakeholder synergy. *Strategic Management Journal*, 37(2), pp. 314-329.

- Teller, J., Unger, B.N., Kock, A., & Gemünden, H.G. (2012). Formalization of project portfolio management: The moderating role of project portfolio complexity. *International Journal of Project Management*, 30(5), pp. 596-607.
- Tukel, O.I., & Rom, W.O. (2001) An empirical investigation of project evaluation criteria. *International Journal of Operations & Production Management*, Volume 21, Number 3, 2001, pp. 400-416(17)
- Tullberg, J. (2013) Stakeholder theory: Some revisionist suggestions. *Journal of Socio-Economics*, February 2013, Vol.42, pp.127-135.
- Turner, J.R. (1999). Editorial: project management: a profession based on knowledge or faith? *International Journal of Project Management* 17(6), pp. 329-330.
- Van Der Hoorn, B., & Whitty, S. (2015). Signs to dogma: a Heideggerian view of how artefacts distort the project world. *International Journal of Project Management*, 33 (6). pp. 1206-1219.
- Vidal, L-A., Marle, F., & Bocque, J-C. (2011). Measuring project complexity using the Analytic Hierarchy Process. *International Journal of Project Management* 29, pp. 718-727.
- Ward, S., & Chapman, C. (2003). Transforming project risk management into project uncertainty management. *International Journal of Project Management* 21 (2), pp. 7-105.
- Wellens, L., & Jegers, M. (2014) Effective governance in nonprofit organizations: A literature based multiple stakeholder approach. *European Management Journal*, 32, pp. 223– 243
- Wilemon D.L., & Baker B.N. (1988). Some major research findings regarding the human element in project management. In: Cleland DI, King WR, editors. *Project management handbook*. New York. pp. 847–66.
- Williams, N.L., Ferdinand, N., & Pasian, B. (2015). Online stakeholder interactions in the early stage of a megaproject. *International Journal of Project Management*. 46, pp. 92–110.

- Williams, T.J. (2005). Assessing and moving from the dominant project management discourse in the light of project overruns. *IEEE Transactions on Engineering Management* 52 (4), pp. 497-508.
- Williams, T.M. (1999). The need for new paradigms for complex projects. *International Journal of Project Management*, 17 (5), pp. 269-273.
- 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, pp. 638-649
- Wong, K. K. (2013) Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using Smart PLS. *Marketing Bulletin*, v. 24, n. 1, p. 1–32.
- World Bank. (2018). <https://data.worldbank.org/indicator> (consulta realizada em 18/05/2018). The World Bank Group.
- Yang, Li-Ren, Hsiu-Feng Yen, & Yu-Fu Chiang, (2012). A framework for assessing impacts of leadership competency on police project performance: Mediating role of job satisfaction and moderating role of project type. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 35 Issue: 3, pp. 528-550
- Zhang, L. & Li, X. (2016). How to reduce the negative impacts of knowledge heterogeneity in engineering design team: Exploring the role of knowledge reuse. *International Journal of Project Management* 34: 1138–1149.

## APÊNDICE 1 - Questionário da pesquisa

### CONVITE

Caro aluno / ex-aluno GPRO.

É com grande satisfação que quero convidá-lo a participar desta pesquisa acadêmica para fins de Doutorado, atrelada ao curso de pós-graduação da FEA – USP, sob minha orientação.

O estudo é focado na Gestão de Projetos e tem como objetivo investigar a relação entre algumas práticas de gestão e o desempenho deles.

Responder às 13 questões do questionário deve tomar cerca de 15 minutos de seu tempo, e você pode deixar em branco uma ou mais questões. Sua participação e respostas são absolutamente confidenciais.

O único critério para preenchimento do questionário é que você considere apenas um projeto específico do qual tenha participado na equipe do projeto ou na equipe da empresa na qual o projeto tenha sido realizado. A única restrição é que esse projeto tenha sido finalizado de outubro de 2014 a setembro de 2016.

Por favor, clique no *link* abaixo e responda a este formulário em outubro/2017. Suas respostas serão coletadas automaticamente e, ao finalizarmos o estudo, todos os respondentes receberão os dados agregados da pesquisa.

< *link* >

Em caso de dúvida sobre o questionário ou querendo receber informações adicionais sobre o estudo, sinta-se à vontade para escrever para o *e-mail* abaixo.

Antecipadamente agradecemos a disponibilidade e preenchimento do questionário.

Prof. Dr. Roberto Sbragia

Coordenador do GPRO FIA e Chefe do Departamento de Administração da FEA-USP

Orientador da Pesquisa

Ananda Pimenta

Doutoranda em Administração

([ananda.pimenta@usp.br](mailto:ananda.pimenta@usp.br))

Caro Respondente,

Todas as questões deverão ser respondidas considerando um único e específico projeto de que você tenha participado na equipe do projeto ou na equipe da empresa na qual o projeto tenha sido realizado.

Este projeto deve ter sido finalizado de outubro de 2014 a setembro de 2016.

Novamente agradeço seu apoio, Ananda Pimenta

Doutoranda em Administração (ananda.pimenta@usp.br)

Indique seu grau de concordância, considerando a escala abaixo, em relação às seguintes afirmações sobre o desempenho do projeto:

O projeto foi um sucesso	<input type="checkbox"/>
O projeto desenvolveu melhores capacidades gerenciais	<input type="checkbox"/>
O projeto contribuiu nos processos de novos negócios	<input type="checkbox"/>
O projeto desenvolveu novas tecnologias para uso futuro	<input type="checkbox"/>
O projeto ajudará no desenvolvimento de novos mercados	<input type="checkbox"/>
O projeto irá resultar na adição de novos produtos	<input type="checkbox"/>
O resultado do projeto vai contribuir com futuros projetos da empresa	<input type="checkbox"/>
O projeto contribuiu diretamente para o desempenho da empresa	<input type="checkbox"/>
O projeto contribuiu para a geração de valor aos acionistas	<input type="checkbox"/>
O projeto aumentou a participação de mercado da empresa	<input type="checkbox"/>
O projeto apresentou retorno positivo em relação ao investimento	<input type="checkbox"/>
O projeto aumentou a rentabilidade da empresa	<input type="checkbox"/>
O projeto resultou num sucesso econômico ao negócio	<input type="checkbox"/>
A equipe do projeto quis ficar na empresa à qual pertenciam	<input type="checkbox"/>
A equipe do projeto teve crescimento pessoal	<input type="checkbox"/>
A equipe do projeto considerou estimulante trabalhar no projeto	<input type="checkbox"/>
A equipe do projeto apresentou elevada moral e energia	<input type="checkbox"/>
A equipe do projeto se mostrou altamente comprometida	<input type="checkbox"/>
A equipe do projeto estava satisfeita ou motivada durante o projeto	<input type="checkbox"/>
O(s) cliente(s) voltará(ão) a fazer projetos com a mesma empresa no futuro	<input type="checkbox"/>
O(s) cliente(s) está(ão) utilizando o produto resultante do projeto	<input type="checkbox"/>
O resultado do projeto atendeu aos requerimentos do(s) cliente(s)	<input type="checkbox"/>
O(s) cliente(s) ficou(aram) satisfeito(s) com o projeto	<input type="checkbox"/>
O resultado do projeto melhorou o desempenho do(s) cliente(s)	<input type="checkbox"/>
As medidas de eficiência propostas para o projeto foram atendidas	<input type="checkbox"/>
O projeto sofreu poucas modificações em relação ao previsto	<input type="checkbox"/>
O projeto foi concluído com custo menor que o orçamento previsto	<input type="checkbox"/>
O projeto foi concluído dentro do cronograma previsto	<input type="checkbox"/>

Indique seu grau de concordância, considerando a escala abaixo, em relação à participação dos seguintes *stakeholders* no projeto: *Stakeholders* (ou Partes Interessadas) são “quaisquer indivíduos e organizações ativamente envolvidos no projeto, ou cujos interesses podem ser positiva ou negativamente afetados como resultado da execução ou conclusão do projeto” (Fonte: Project Management Institute, 2008, p. 246)

Corpo gestor da empresa, gestores funcionais da empresa, gestores de projetos e equipe do projeto	<input type="checkbox"/>
Clientes (usuários), fornecedores e subcontratados	<input type="checkbox"/>
Governo e agências governamentais	<input type="checkbox"/>
Funcionários da empresa (e seus familiares, se o caso)	<input type="checkbox"/>
Credores e acionistas	<input type="checkbox"/>
Organizações sociais e/ou políticas e/ou ambientais	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>
Comunidades locais e público em geral	<input type="checkbox"/>
Organizações profissionais e/ou comerciais e sindicatos	<input type="checkbox"/>
Instituições educacionais e/ou de saúde e/ou religiosas e grupos civis	<input type="checkbox"/>
Mídia	<input type="checkbox"/>

Indique seu grau de concordância, considerando a escala abaixo, em relação à realização das seguintes atividades durante o projeto:

Identificação das pessoas e/ou grupos de pessoas que possuem e/ou reivindicam propriedade, direito ou interesse no projeto	<input type="checkbox"/>
Mapeamento da proximidade (primária ou secundária) e/ou formalidade (formal ou informal) dos <i>stakeholders</i> em relação ao projeto	<input type="checkbox"/>
Definição e levantamento dos dados relevantes sobre os <i>stakeholders</i>	<input type="checkbox"/>
Atribuição de responsabilidade pela análise e interpretação dos dados sobre os <i>stakeholders</i>	<input type="checkbox"/>
Identificação dos interesses dos <i>stakeholders</i> em relação ao projeto	<input type="checkbox"/>
Levantamento do posicionamento (favorável ou contrário) dos <i>stakeholders</i> em relação ao projeto	<input type="checkbox"/>
Identificação das forças e fraquezas dos <i>stakeholders</i>	<input type="checkbox"/>
Avaliação das forças e fraquezas dos <i>stakeholders</i> em relação ao projeto	<input type="checkbox"/>
Identificação da estratégia adotada pelos <i>stakeholders</i>	<input type="checkbox"/>
Avaliação das políticas e procedimentos utilizados pelos <i>stakeholders</i> no uso de seus recursos	<input type="checkbox"/>
Identificação das associações (efetivas ou potenciais) entre os <i>stakeholders</i>	<input type="checkbox"/>
Avaliação dos impactos e interesses dos <i>stakeholders</i> no projeto	<input type="checkbox"/>
Implementação da estratégia de gestão dos <i>stakeholders</i> do projeto	<input type="checkbox"/>
Monitoramento da percepção dos <i>stakeholders</i> em relação ao projeto	<input type="checkbox"/>

Indique o propósito para a realização do projeto:

1. Revisão de processos (exemplos: simplificação ou revisão de processos da empresa, revisão de políticas ou procedimentos organizacionais, capacitação e treinamento de equipe, implantação de programa de melhoria entre outros)
2. Desenvolvimento e lançamento de produtos(s) e/ou serviço(s) (exemplos: lançamento de produtos e serviços, desenvolvimento de mercadorias, expansão da oferta ou portfólio de serviços da empresa entre outros)
3. Atendimento regulatório / normativo (exemplos: implantação decorrente de legislação ou normativo de órgão regulador, implantação para cumprimento de ordem judicial, certificação de atividade ou processo entre outros)
4. Implantação e/ou melhoria tecnológica (exemplos: *upgrade* ou troca de versão de sistemas, seleção de *software*, contratação de SAAS,

desenvolvimento ou manutenção de sistemas entre outros)

5. Estratégico (exemplos: expansão ou construção de planta ou equipamento ou maquinário fabril, implantação de orçamento base zero, criação ou terceirização ou fusão ou venda ou aquisição de negócio, gestão da mudança da empresa entre outros)
6. Outro. Especifique: \_\_\_\_\_

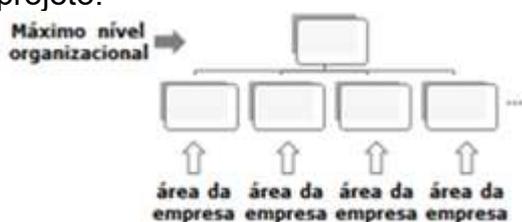
Indique o prazo de duração do projeto:

1. Menor ou igual a 3 meses
2. Maior que 3 meses e menor ou igual a 6 meses
3. Maior que 6 meses e menor ou igual a 9 meses
4. Maior que 9 meses e menor ou igual a 12 meses
5. Maior que 12 meses e menor ou igual a 15 meses
6. Maior que 15 meses

Indique a origem dos participantes da equipe do projeto:

1. Exclusivamente funcionários da empresa na qual o projeto foi realizado
2. Em sua maioria funcionários da empresa na qual o projeto foi realizado
3. Em sua maioria funcionários de outra(s) empresa(s) participante(s) do projeto

Considerando a ilustração abaixo como referência da estrutura organizacional da empresa na qual o projeto foi conduzido, indique quantas áreas foram envolvidas no projeto:



1. 1 área da empresa
2. 2 áreas da empresa
3. De 3 a 6 áreas da empresa
4. De 7 a 10 áreas da empresa
5. 10 ou mais áreas da empresa

Indique a Receita Operacional Bruta anual ou anualizada da empresa na qual o projeto foi realizado:

(Valores de Receita Operacional Bruta anual ou anualizada segundo definição do BNDES, consulta realizada em 27.10.2017,

[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Orientador/passo1.html?caminhoPerfil=%2Fbndes\\_pt%2FOrientador%2FPerguntas\\_Perfil%2FPessoa\\_Juridica%2FEmpresario\\_Individual%2F](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Orientador/passo1.html?caminhoPerfil=%2Fbndes_pt%2FOrientador%2FPerguntas_Perfil%2FPessoa_Juridica%2FEmpresario_Individual%2F))

1. Menor ou igual a R\$ 360 mil
2. Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 3,6 milhões
3. Maior que R\$3,6 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões

4. Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 200 milhões
5. Maior que R\$ 200 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
6. Maior que R\$ 300 milhões

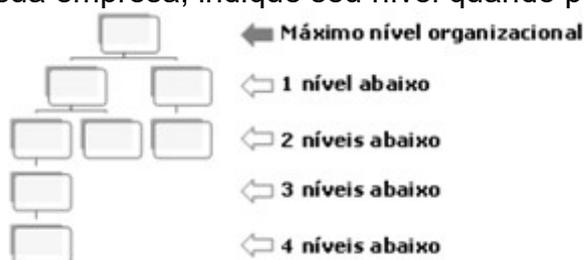
Indique o principal setor da empresa na qual o projeto foi realizado:

1. Agronegócio (agricultura, pecuária, extrativismo e pesca)
2. Alimentação
3. Auditoria
4. Comércio (atacadista e/ou varejista)
5. Construção civil
6. Consultoria
7. Educação e/ou treinamento
8. Indústria
9. Financeiro
10. Público
11. Tecnologia da Informação (*Hardware e/ou Software*)
12. Transporte
13. Outro. Especifique: \_\_\_\_\_

Indique seu papel no projeto:

1. *Sponsor* / Patrocinador do projeto
2. Gerente / Líder do projeto
3. Participante da Equipe do projeto
4. Participante do Escritório de Projetos (PMO)
5. Outro. Especifique: \_\_\_\_\_

Considerando a ilustração abaixo como referência da estrutura organizacional da sua empresa, indique seu nível quando participou do projeto:



1. Máximo nível organizacional
2. 1 nível abaixo
3. 2 níveis abaixo
4. 3 níveis abaixo
5. 4 níveis abaixo
6. 5 ou mais níveis abaixo

Indique sua experiência profissional atuando em projetos:

1. Menor ou igual a 1 ano

2. Maior do que 1 ano e menor ou igual a 5 anos
3. Maior do que 5 anos e menor ou igual a 10 anos
4. Maior do que 10 anos e menor ou igual a 15 anos
5. Maior do que 15 anos

Indique sua formação completa:

1. Ensino Médio / Técnico
2. Graduação
3. Especialização (MBA / *Lato Sensu*)
4. Pós-Graduação (Mestrado / Doutorado)
5. Outro. Especifique: \_\_\_\_\_

Caso tenha interesse em receber os dados agregados da pesquisa, indique seu e-mail:

## Survey: Questionário

Caro Respondente,

Todas as questões deverão ser respondidas considerando um único e específico projeto onde você tenha participado na equipe do projeto ou na equipe da empresa na qual o projeto tenha sido realizado. Este projeto deve ter sido finalizado no período de novembro de 2014 a outubro de 2016.

Novamente agradeço por seu apoio,  
 Ananda Pimenta  
 Doutorado em Administração  
 (ananda.pimenta@usp.br)

Indique seu grau de concordância, considerando a escala abaixo, em relação às seguintes afirmações sobre o desempenho do projeto:

GRAU DE CONCORDÂNCIA	MUITO BAIXO	BAIXO	REGULAR	ALTO	MUITO ALTO
	De 0,0 a 2,0	De 2,1 a 4,0	De 4,1 a 6,0	De 6,1 a 8,0	De 8,1 a 10,0

	Muito Baixo	Muito Alto
O(s) cliente(s) ficou(aram) satisfeito(s) com o projeto	<input type="range"/>	<input type="range"/>
O(s) cliente(s) voltará(ão) a fazer projetos com a mesma empresa no futuro	<input type="range"/>	<input type="range"/>
O projeto contribuiu nos processos de novos negócios	<input type="range"/>	<input type="range"/>
O resultado do projeto vai contribuir com futuros projetos da empresa	<input type="range"/>	<input type="range"/>
O projeto aumentou a participação de mercado da empresa	<input type="range"/>	<input type="range"/>
O projeto contribuiu diretamente no desempenho da empresa	<input type="range"/>	<input type="range"/>
O projeto foi um sucesso	<input type="range"/>	<input type="range"/>
O projeto ajudará no desenvolvimento de novos mercados	<input type="range"/>	<input type="range"/>
O resultado do projeto melhorou o desempenho do(s) cliente(s)	<input type="range"/>	<input type="range"/>
A equipe do projeto considerou estimulante trabalhar no projeto	<input type="range"/>	<input type="range"/>
	Muito Baixo	Muito Alto
O projeto contribuiu com geração de valor aos acionistas	<input type="range"/>	<input type="range"/>
O projeto foi concluído dentro do cronograma previsto	<input type="range"/>	<input type="range"/>
O projeto irá resultar na adição de novos produtos	<input type="range"/>	<input type="range"/>
A equipe do projeto se mostrou altamente comprometida	<input type="range"/>	<input type="range"/>
A equipe do projeto apresentou elevada moral e energia	<input type="range"/>	<input type="range"/>
As medidas de eficiência propostas para o projeto foram atendidas	<input type="range"/>	<input type="range"/>
O projeto resultou em um sucesso econômico ao negócio	<input type="range"/>	<input type="range"/>
O projeto desenvolveu melhores capacidades gerenciais	<input type="range"/>	<input type="range"/>



pelos stakeholders	<input type="checkbox"/>
Avaliação dos impactos e interesses dos stakeholders no projeto	<input type="checkbox"/>
Avaliação das forças e fraquezas dos stakeholders em relação ao projeto	<input type="checkbox"/>
Definição e levantamento dos dados relevantes sobre os stakeholders	<input type="checkbox"/>
Mapeamento da proximidade (primária ou secundária) e/ou formalidade (formal ou informal) dos stakeholders em relação ao projeto	<input type="checkbox"/>
Levantamento do posicionamento (favorável ou contrário) dos stakeholders em relação ao projeto	<input type="checkbox"/>
Identificação dos interesses dos stakeholders em relação ao projeto	<input type="checkbox"/>
Avaliação das políticas e procedimentos utilizados pelos stakeholders no uso de seus recursos	<input type="checkbox"/>
Identificação das forças e fraquezas dos stakeholders	<input type="checkbox"/>
Identificação das pessoas e/ou grupos de pessoas que possuem e/ou reivindicam propriedade, direito ou interesse no projeto	<input type="checkbox"/>
Implementação da estratégia de gestão dos stakeholders do projeto	<input type="checkbox"/>
Identificação das associações (efetivas ou potenciais) entre os stakeholders	<input type="checkbox"/>
Atribuição de responsabilidade pela análise e interpretação dos dados sobre os stakeholders	<input type="checkbox"/>
Monitoramento da percepção dos stakeholders em relação ao projeto	<input type="checkbox"/>

**Indique o propósito para a realização do projeto:**

- Revisão de processos (exemplos: simplificação ou revisão de processos de empresa, revisão de políticas ou procedimentos organizacionais, capacitação e treinamento de equipe, implantação de programa de melhoria entre outros)
- Desenvolvimento e lançamento de produtos(s) e/ou serviço(s) (exemplos: lançamento de produtos e serviços, desenvolvimento de mercadorias, expansão da oferta ou portfólio de serviços da empresa entre outros)
- Atendimento regulatório / normativo (exemplos: implantação decorrente de legislação ou normativo de órgão regulador, implantação para cumprimento de ordem judicial, certificação de atividade ou processo entre outros)
- Implantação e/ou melhoria tecnológica (exemplos: upgrade ou troca de versão de sistemas, seleção de software, contratação de SAAS, desenvolvimento ou manutenção de sistemas entre outros)
- Estratégico (exemplos: expansão ou construção de planta ou equipamento ou maquinário fabril, implantação de orçamento base zero, criação ou terceirização ou fusão ou venda ou aquisição de negócio, gestão da mudança da empresa entre outros)
- Outro. Especifique:

**Indique o prazo de duração do projeto:**

- Menor ou igual a 3 meses
- Maior que 3 meses e menor ou igual a 6 meses
- Maior que 6 meses e menor ou igual a 9 meses

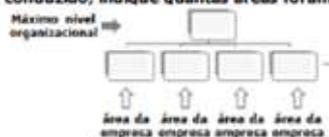
- Maior que 9 meses e menor ou igual a 12 meses

- Melhor que 9 meses e menor ou igual a 12 meses
- Melhor que 12 meses e menor ou igual a 15 meses
- Melhor que 15 meses

**Indique a origem dos participantes da equipe do projeto:**

- Exclusivamente funcionários da empresa na qual o projeto foi realizado
- Em sua maioria funcionários da empresa na qual o projeto foi realizado
- Em sua maioria funcionários de outra(s) empresa(s) participante(s) do projeto

**Considerando a ilustração abaixo como referência da estrutura organizacional da empresa na qual o projeto foi conduzido, indique quantas áreas foram envolvidas no projeto:**



- 1 área da empresa
- 2 áreas da empresa
- De 3 a 6 áreas da empresa
- De 7 a 10 áreas da empresa
- 10 ou mais áreas da empresa

**Indique a Receita Operacional Bruta anual ou anualizada da empresa na qual o projeto foi realizado:**

(Valores de Receita Operacional Bruta anual ou anualizada segundo definição do BNDES, consulta realizada em 27.10.2017, [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Orientador/passo1.html?caminhoPerfil=%2FBndes\\_pt%2FOrientador%2FPerguntas\\_Perfil%2FPessoa\\_Juridica%2FEmpresario\\_Individual%2F](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Orientador/passo1.html?caminhoPerfil=%2FBndes_pt%2FOrientador%2FPerguntas_Perfil%2FPessoa_Juridica%2FEmpresario_Individual%2F))

- Menor ou igual a R\$ 360 mil
- Melhor que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 3,6 milhões
- Melhor que R\$ 3,6 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
- Melhor que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 200 milhões
- Melhor que R\$ 200 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
- Melhor que R\$ 300 milhões

**Indique o principal setor da empresa na qual o projeto foi realizado:**

- Agronegócio (agricultura, pecuária, extrativismo e pesca)
- Alimentação
- Auditoria
- Comércio (atacadista e/ou varejista)
- Construção civil
- Consultoria
- Educação e/ou treinamento

- Indústria
- Financeiro
- Público
- Tecnologia da Informação (Hardware e/ou Software)
- Transporte
- Outro. Especifique:

**Indique seu papel no projeto:**

- Sponsor / Patrocinador do projeto
- Gerente / Líder do projeto
- Participante da Equipe do projeto
- Participante do Escritório de Projetos (PMO)
- Outro. Especifique:

**Considerando a ilustração abaixo como referência da estrutura organizacional da sua empresa, indique seu nível quando da participação no projeto:**



- Máximo nível organizacional
- 1 nível abaixo
- 2 níveis abaixo
- 3 níveis abaixo
- 4 níveis abaixo
- 5 ou mais níveis abaixo

**Indique sua experiência profissional atuando em projetos:**

- Menor ou igual a 1 ano
- Maior do que 1 ano e menor ou igual a 5 anos
- Maior do que 5 anos e menor ou igual a 10 anos
- Maior do que 10 anos e menor ou igual a 15 anos
- Maior do que 15 anos

**Indique sua formação completa:**

- Ensino Médio / Técnico

Ensino Médio / Técnico

Questionário1 

Graduação

Especialização (MBA / Lato-Sensu)

Pós-Graduação (Mestrado / Doutorado)

Outro. Especifique:

**Caso tenha interesse em receber os dados agregados da pesquisa, indique seu e-mail:**

Questionário1 

## APÊNDICE 2 - Variáveis - constructos e características

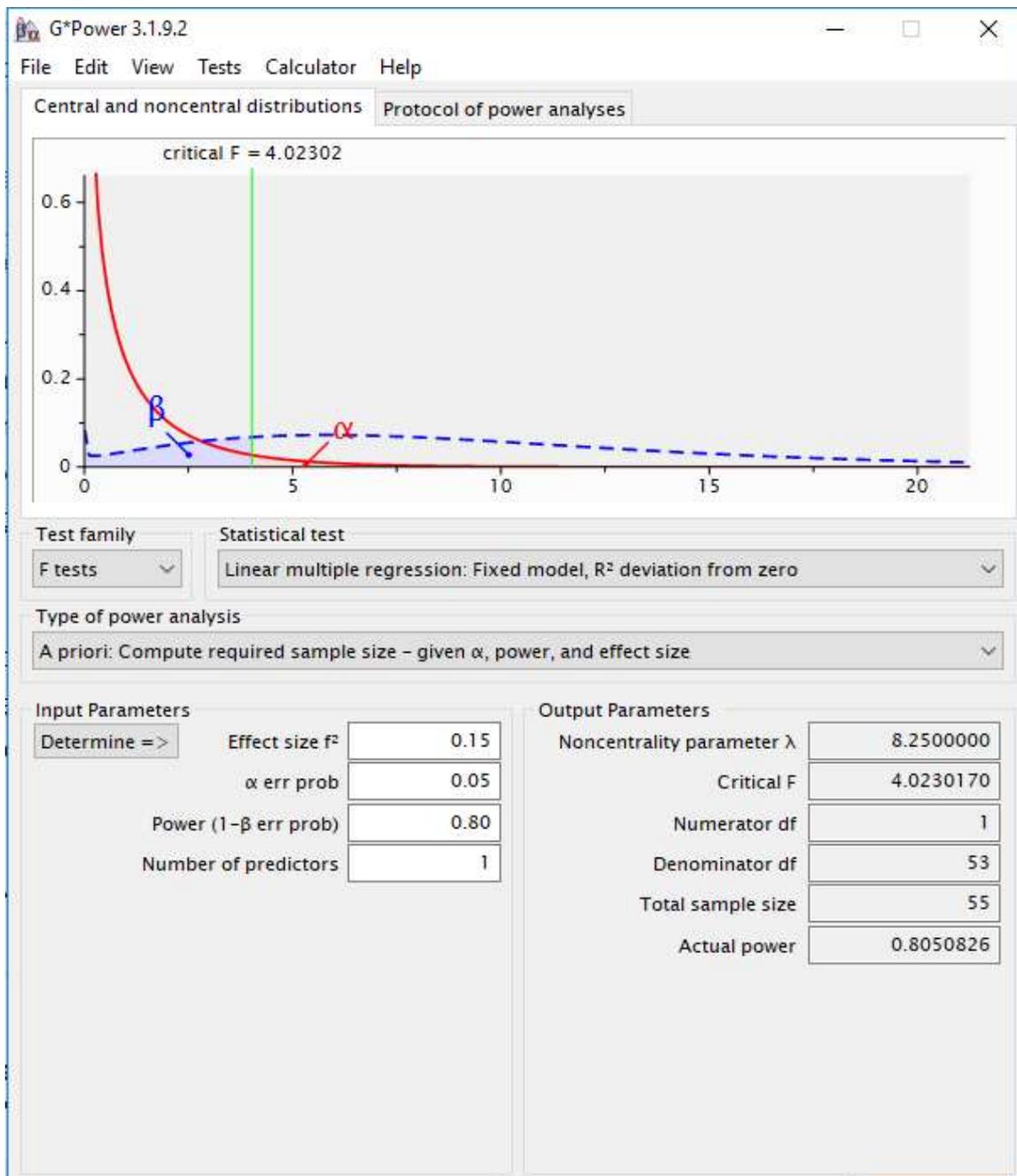
VARIÁVEL		CONSTRUCTO		CONTEÚDO / INDICADORES	
CÓDIGO	NOME DA CATEGORIA	2ª ORDEM	1ª ORDEM		
PS1	-	Práticas de gestão de <i>stakeholders</i>	Identificação dos <i>stakeholders</i>	Identificação das pessoas e/ou grupos de pessoas que possuem e/ou reivindicam propriedade, direito ou interesse no projeto	
PS2	-			Mapeamento da proximidade (1.ª ou 2.ª) e/ou formalidade (formal ou informal) dos <i>stakeholders</i> em relação ao projeto	
PS3	-			Definição e levantamento dos dados relevantes sobre os <i>stakeholders</i>	
PS4	-			Atribuição de responsabilidade pela análise e interpretação dos dados sobre os <i>stakeholders</i>	
PS5	-			Identificação dos interesses dos <i>stakeholders</i> em relação ao projeto	
PS6	-			Levantamento do posicionamento (favorável ou contrário) dos <i>stakeholders</i> em relação ao projeto	
PS9	-			Identificação da estratégia adotada pelos <i>stakeholders</i>	
PS10	-			Avaliação das políticas e procedimentos utilizados pelos <i>stakeholders</i> no uso de seus recursos	
PS7	-			Análise dos <i>stakeholders</i>	Identificação das forças e fraquezas dos <i>stakeholders</i>
PS8	-				Avaliação das forças e fraquezas dos <i>stakeholders</i> em relação ao projeto
PS11	-	Identificação das associações (efetivas ou potenciais) entre os <i>stakeholders</i>			
PS12	-	Avaliação dos impactos e interesses dos <i>stakeholders</i> no projeto			

<b>PS13</b>	-			Implementação da estratégia de gestão dos <i>stakeholders</i> do projeto	
<b>PS14</b>	-			Monitoramento da percepção dos <i>stakeholders</i> em relação ao projeto	
<b>DP2</b>	-	Desempenho dos projetos	Preparação para o futuro	O projeto desenvolveu melhores capacidades gerenciais	
<b>DP3</b>	-			O projeto contribuiu nos processos de novos negócios	
<b>DP4</b>	-			O projeto desenvolveu novas tecnologias para uso futuro	
<b>DP5</b>	-			O projeto ajudará no desenvolvimento de novos mercados	
<b>DP6</b>	-			O projeto irá resultar na adição de novos produtos	
<b>DP7</b>	-			O resultado do projeto vai contribuir com futuros projetos da empresa	
<b>DP8</b>	-			Resultado para o negócio	O projeto contribuiu diretamente no desempenho da empresa
<b>DP9</b>	-				O projeto contribuiu com geração de valor aos acionistas
<b>DP10</b>	-		O projeto aumentou a participação de mercado da empresa		
<b>DP11</b>	-		O projeto apresentou retorno positivo em relação ao investimento		
<b>DP12</b>	-		O projeto aumentou a rentabilidade da empresa		
<b>DP13</b>	-		O projeto resultou num sucesso econômico ao negócio		
<b>DP14</b>	-		impacto na equipe	A equipe do projeto quis ficar na empresa à qual pertenciam	
<b>DP15</b>	-			A equipe do projeto teve crescimento pessoal	
<b>DP16</b>	-			A equipe do projeto considerou estimulante trabalhar no projeto	
<b>DP17</b>	-			A equipe do projeto apresentou elevada moral e energia	
<b>DP18</b>	-			A equipe do projeto mostrou-se altamente comprometida	
<b>DP19</b>	-			A equipe do projeto estava satisfeita ou motivada durante o projeto	
<b>DP20</b>	-		Impacto no cliente	O(s) cliente(s) voltará(ão) a fazer projetos com a mesma empresa no futuro	
<b>DP21</b>	-			O(s) cliente(s) está(ão) utilizando o produto resultante do projeto	
<b>DP22</b>	-			O resultado do projeto atendeu aos requerimentos do(s) cliente(s)	

<b>DP23</b>	-			O(s) cliente(s) ficou(aram) satisfeito(s) com o projeto
<b>DP24</b>	-			O resultado do projeto melhorou o desempenho do(s) cliente(s)
<b>DP25</b>	-		Eficiência	As medidas de eficiência propostas para o projeto foram atendidas
<b>DP26</b>	-			O projeto sofreu poucas modificações em relação ao previsto
<b>DP27</b>	-			O projeto foi concluído com custo menor que o orçamento previsto
<b>DP28</b>	-			O projeto foi concluído dentro do cronograma previsto
<b>CP1</b>	CARACTERÍSTICA	-	-	Propósito para a realização do projeto
<b>CP2</b>	DO PROJETO	-	-	Prazo de duração do projeto
<b>CP3</b>		-	-	Origem dos participantes da equipe do projeto
<b>CP4</b>		-	-	Quantidade de áreas envolvidas no projeto
<b>CE1</b>	CARACTERÍSTICA	-	-	Receita Operacional Bruta anual ou anualizada da empresa
<b>CE2</b>	DA EMPRESA	-	-	Principal setor da empresa na qual o projeto foi realizado
<b>CR1</b>	CARACTERÍSTICA	-	-	Papel no projeto
<b>CR2</b>	DO RESPONDENTE	-	-	Nível quando participou do projeto:
<b>CR3</b>		-	-	Experiência profissional atuando em projetos
<b>CR4</b>		-	-	Formação completa
<b>COM</b>	STAKEHOLDERS	-	-	Comunidades locais
<b>GOV</b>		-	-	Governo
<b>MID</b>		-	-	Mídia
<b>OSO</b>		-	-	Organizações Sociais
<b>OPR</b>		-	-	Organizações Profissionais
<b>CON</b>		-	-	Concorrentes
<b>IED</b>		-	-	Instituições Educacionais

<b>FUN</b>		-	-	Funcionários
<b>CLI</b>		-	-	Clientes e Fornecedores
<b>CRE</b>		-	-	Credores e acionistas
<b>CGE</b>		-	-	Corpo Gestor

### APÊNDICE 3 - Tamanho Mínimo da Amostra



## APÊNDICE 4 - Estatística descritivas das Variáveis Moderadoras

### Frequências

#### Estatísticas

	PROPÓSITO DO PROJETO	PRAZO DO PROJETO	ORIGEM DA EQUIPE	ÁREAS ENVOLVIDAS NO PROJETO	RECEITA OPERACIONAL BRUTA ANUAL	SETOR DA EMPRESA	PAPEL NO PROJETO	POSIÇÃO NA EMPRESA	EXPERIÊNCIA EM PROJETOS	FORMAÇÃO ACADÊMICA
NVálido	105	105	105	105	101	105	105	104	105	104
Ausente	0	0	0	0	4	0	0	1	0	1
Média	3,20	4,38	2,03	3,65	4,97	9,50	2,65	3,39	3,62	3,12
Mediana	3,00	5,00	2,00	3,00	6,00	9,00	3,00	3,00	4,00	3,00
Modo	1	6	2	3	6	9 <sup>a</sup>	2	3	3	3
Desvio- Padrão	1,783	1,583	,727	1,028	1,584	2,760	,877	1,295	1,130	,728
Mínimo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
Máximo	6	6	3	5	6	13	5	6	5	5

a. Há vários modos. O menor valor é mostrado

### Tabela de Frequência

#### PROPÓSITO DO PROJETO

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem m válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Revisão de processos	27	25,7	25,7	25,7
	Desenvolvimento e Lançamento de produtos e/ou serviços	19	18,1	18,1	43,8
	Atendimento regulatório/normativo	10	9,5	9,5	53,3
	Implantação e/ou melhoria tecnológica	16	15,2	15,2	68,6
	Estratégico	21	20,0	20,0	88,6
	Outros	12	11,4	11,4	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

#### PRAZO DO PROJETO

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Menor ou igual a 3 meses	4	3,8	3,8	3,8
	Maior que 3 meses e menor ou igual a 6 meses	12	11,4	11,4	15,2
	Maior que 6 meses e menor ou igual a 9 meses	18	17,1	17,1	32,4
	Maior que 9 meses e menor ou igual a 12 meses	17	16,2	16,2	48,6
	Maior que 12 meses e menor ou igual a 15 meses	14	13,3	13,3	61,9
	Maior que 15 meses	40	38,1	38,1	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

**ORIGEM DA EQUIPE**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Exclusivamente funcionários da empresa	26	24,8	24,8	24,8
	Em sua maioria funcionários da empresa	50	47,6	47,6	72,4
	Em sua maioria funcionários de outra(s) empresa(s)	29	27,6	27,6	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

**ÁREAS ENVOLVIDAS NO PROJETO**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1 área da empresa	2	1,9	1,9	1,9
	2 áreas da empresa	8	7,6	7,6	9,5
	De 3 a 6 áreas da empresa	44	41,9	41,9	51,4
	De 7 a 10 áreas da empresa	22	21,0	21,0	72,4
	10 ou mais áreas da empresa	29	27,6	27,6	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

**RECEITA OPERACIONAL BRUTA ANUAL**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Menor ou igual a R\$ 360 mil	4	3,8	4,0	4,0
	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 3,6 milhões	7	6,7	6,9	10,9
	Maior que R\$ 3,6 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões	12	11,4	11,9	22,8
	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 200 milhões	9	8,6	8,9	31,7
	Maior que R\$ 200 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões	2	1,9	2,0	33,7
	Maior que R\$ 300 milhões	67	63,8	66,3	100,0
	Total	101	96,2	100,0	
Ausente	Sistema	4	3,8		
Total		105	100,0		

**SETOR DA EMPRESA**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Agronegócio	1	1,0	1,0	1,0
	Alimentação	2	1,9	1,9	2,9
	Comércio	1	1,0	1,0	3,8
	Construção civil	6	5,7	5,7	9,5
	Consultoria	1	1,0	1,0	10,5
	Educação e/ou treinamento	3	2,9	2,9	13,3

Indústria	24	22,9	22,9	36,2
Financeiro	26	24,8	24,8	61,0
Público	2	1,9	1,9	62,9
Tecnologia da Informação	9	8,6	8,6	71,4
Transporte	4	3,8	3,8	75,2
Outros	26	24,8	24,8	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**PAPEL NO PROJETO**

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido <i>Sponsor / Patrocinador do projeto</i>	4	3,8	3,8	3,8
Gerente / Líder do projeto	47	44,8	44,8	48,6
Participante da Equipe do projeto	42	40,0	40,0	88,6
Participante do Escritório de Projetos (PMO)	6	5,7	5,7	94,3
Outros	6	5,7	5,7	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**POSIÇÃO NA EMPRESA**

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido Máximo nível organizacional	6	5,7	5,8	5,8
1 nível abaixo	20	19,0	19,2	25,0
2 níveis abaixo	33	31,4	31,7	56,7
3 níveis abaixo	25	23,8	24,0	80,8
4 níveis abaixo	12	11,4	11,5	92,3
5 ou mais níveis abaixo	8	7,6	7,7	100,0
Total	104	99,0	100,0	
Ausente Sistema	1	1,0		
Total	105	100,0		

**EXPERIÊNCIA EM PROJETOS**

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido Menor ou igual a 1 ano	3	2,9	2,9	2,9
Maior do que 1 ano e menor ou igual a 5 anos	15	14,3	14,3	17,1
Maior do que 5 anos e menor ou igual a 10 anos	31	29,5	29,5	46,7
Maior do que 10 anos e menor ou igual a 15 anos	26	24,8	24,8	71,4
Maior do que 15 anos	30	28,6	28,6	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**FORMAÇÃO ACADÊMICA**

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido Graduação	20	19,0	19,2	19,2
Especialização (MBA / <i>Lato Sensu</i> )	54	51,4	51,9	71,2

	Pós-Graduação (Mestrado / Doutorado)	28	26,7	26,9	98,1
	Outra	2	1,9	1,9	100,0
	Total	104	99,0	100,0	
Ausente	Sistema	1	1,0		
Total		105	100,0		

**APÊNDICE 5 - Análise das Variáveis de Controle**

<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>VARIÁVEIS</b>
<b>da EMPRESA:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Receita Operacional Bruta anual</li></ul>
<b>do PARTICIPANTE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nível na estrutura organizacional</li><li>• Experiência profissional atuando em Projetos (variável que permaneceu no modelo)</li><li>• Formação</li></ul>
<b>do PROJETO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prazo de duração do projeto</li><li>• Quantidade de áreas envolvidas no projeto</li></ul>

## APÊNDICE 6 - Cargas fatoriais e Cargas cruzadas no modelo inicial

	Identificação	Análise	Eficiência	Impacto na Equipe	Impacto no Cliente	Preparação para o Futuro	Resultado para o Negócio
PS1	<b>0,770</b>	0,740	0,482	0,352	0,434	0,485	0,426
PS2	<b>0,861</b>	0,720	0,442	0,415	0,500	0,506	0,522
PS3	<b>0,861</b>	0,796	0,465	0,460	0,511	0,457	0,471
PS4	<b>0,871</b>	0,758	0,448	0,389	0,445	0,486	0,514
PS5	<b>0,862</b>	0,789	0,611	0,492	0,696	0,530	0,591
PS6	<b>0,838</b>	0,750	0,445	0,337	0,552	0,515	0,505
PS9	<b>0,848</b>	0,744	0,459	0,357	0,537	0,531	0,628
PS10	<b>0,799</b>	0,720	0,361	0,330	0,496	0,439	0,482
PS7	0,674	<b>0,836</b>	0,470	0,422	0,390	0,471	0,322
PS8	0,749	<b>0,862</b>	0,469	0,386	0,461	0,486	0,497
PS11	0,705	<b>0,770</b>	0,329	0,320	0,359	0,438	0,356
PS12	0,790	<b>0,877</b>	0,526	0,483	0,529	0,664	0,530
PS13	0,737	<b>0,799</b>	0,455	0,351	0,554	0,594	0,507
PS14	0,743	<b>0,764</b>	0,510	0,537	0,543	0,444	0,454
DP25	0,428	0,398	<b>0,797</b>	0,598	0,682	0,424	0,454
DP26	0,402	0,470	<b>0,571</b>	0,323	0,325	0,309	0,261
DP27	0,360	0,380	<b>0,657</b>	0,300	0,393	0,351	0,481
DP28	0,328	0,321	<b>0,679</b>	0,429	0,391	0,281	0,332
DP14	0,420	0,450	0,553	<b>0,592</b>	0,572	0,415	0,397
DP15	0,246	0,301	0,383	<b>0,661</b>	0,220	0,424	0,227
DP16	0,340	0,420	0,447	<b>0,820</b>	0,388	0,516	0,338
DP17	0,375	0,374	0,555	<b>0,887</b>	0,561	0,534	0,447
DP18	0,443	0,439	0,475	<b>0,875</b>	0,501	0,550	0,417
DP19	0,351	0,407	0,515	<b>0,844</b>	0,416	0,450	0,289
DP20	0,374	0,419	0,432	0,333	<b>0,655</b>	0,349	0,434
DP21	0,572	0,486	0,395	0,521	<b>0,704</b>	0,549	0,646
DP22	0,396	0,334	0,619	0,373	<b>0,684</b>	0,354	0,355
DP23	0,425	0,418	0,657	0,450	<b>0,818</b>	0,420	0,609
DP24	0,488	0,451	0,422	0,412	<b>0,785</b>	0,560	0,613
DP2	0,438	0,459	0,433	0,589	0,360	<b>0,653</b>	0,445
DP3	0,539	0,434	0,419	0,525	0,483	<b>0,735</b>	0,530
DP4	0,402	0,448	0,419	0,413	0,451	<b>0,713</b>	0,497
DP5	0,371	0,369	0,244	0,257	0,422	<b>0,634</b>	0,543
DP6	0,233	0,360	0,251	0,261	0,340	<b>0,682</b>	0,360
DP7	0,367	0,502	0,263	0,412	0,458	<b>0,667</b>	0,482
DP8	0,493	0,420	0,446	0,375	0,634	0,537	<b>0,843</b>
DP9	0,431	0,357	0,407	0,315	0,605	0,584	<b>0,858</b>
DP10	0,473	0,481	0,307	0,311	0,420	0,686	<b>0,634</b>
DP11	0,547	0,521	0,595	0,386	0,664	0,504	<b>0,834</b>
DP12	0,557	0,452	0,420	0,348	0,622	0,591	<b>0,910</b>
DP13	0,542	0,472	0,606	0,508	0,684	0,602	<b>0,839</b>

**APÊNDICE 7 - Variância Média Extraída (AVE) do modelo inicial**

<b>Constructos</b>	<b>AVE</b>
<b>Identificação dos <i>stakeholders</i></b>	0,705
<b>Análise dos <i>stakeholders</i></b>	0,671
<b>Eficiência</b>	0,464
<b>Impacto na Equipe</b>	0,621
<b>Impacto no Cliente/Usuário</b>	0,536
<b>Preparação para o Futuro</b>	0,464
<b>Resultado para o Negócio</b>	0,680

**APÊNDICE 8 - Variância Média Extraída (AVE) do modelo - 2.<sup>a</sup> rodada**

<b>Constructos</b>	<b>AVE</b>
<b>Análise dos <i>stakeholders</i></b>	0,671
<b>Identificação dos <i>stakeholders</i></b>	0,705
<b>Eficiência</b>	0,550
<b>Impacto na Equipe</b>	0,621
<b>Impacto no Cliente/Usuário</b>	0,535
<b>Preparação para o Futuro</b>	0,497
<b>Resultado para o Negócio</b>	0,680

## APÊNDICE 9 - Validade Discriminante: Fornell e Larcker para o modelo inicial

	I	II	III	IV	V	VI	VII
<b>I – Identificação dos <i>stakeholders</i></b>	<b>0,839</b>						
<b>II - Análise dos <i>stakeholders</i></b>	<b>0,897</b>	<b>0,819</b>					
<b>III - Eficiência</b>	0,506	0,495	<b>0,741</b>				
<b>IV - Impacto na Equipe</b>	0,468	0,510	0,614	<b>0,788</b>			
<b>V - Impacto no Cliente/Usuário</b>	0,622	0,579	0,683	0,578	<b>0,732</b>		
<b>VI - Preparação para o Futuro</b>	0,564	0,579	0,501	0,622	0,558	<b>0,738</b>	
<b>VII - Resultado para o Negócio</b>	0,616	0,545	0,571	0,459	<b>0,741</b>	0,627	<b>0,824</b>

**APÊNDICE 10 - Validade Discriminante: Fornell e Larcker para o modelo - 2.<sup>a</sup> rodada**

	I	II	III	IV	V	VI	VII
<b>I – Identificação dos <i>stakeholders</i></b>	<b>0,853</b>						
<b>II – Análise dos <i>stakeholders</i></b>	<b>0,860</b>	<b>0,839</b>					
<b>III - Eficiência</b>	0,499	0,469	<b>0,741</b>				
<b>IV - Impacto na Equipe</b>	0,466	0,469	0,613	<b>0,788</b>			
<b>V - Impacto no Cliente/Usuário</b>	0,621	0,530	0,677	0,578	<b>0,764</b>		
<b>VI - Preparação para o Futuro</b>	0,559	0,568	0,501	0,622	0,554	<b>0,738</b>	
<b>VII - Resultado para o Negócio</b>	0,621	0,530	0,572	0,458	0,741	0,627	<b>0,824</b>