Produto & Produção, vol.17 n.3, p.32-45, out. 2016

RECEBIDO EM 13/02/2015. ACEITO EM 08/08/2016.

Eduardo Ferreira Franco

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo – Poli - USP

eduardo.franco@gmail.com

Bassiro Só

Universidade de São Paulo – USP

bassiro@usp.br

Alexandre Machado Rocha

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo – Poli - USP

machadorocha@gmail.com

Fernando Nunes dos Santos

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo – Poli - USP

nandons1@hotmail.com

Marly Monteiro de Carvalho

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo – Poli - USP

marlymc@usp.br

Gestão de Stakeholders em Gestão de Projetos: Levantamento Bibliométrico

RESUMO

No âmbito da literatura de gestão de projetos, o tema *stakeholders* tem ganhado maior destaque nos últimos anos, o que motivou o presente artigo que tem como objetivo traçar um panorama da literatura sobre *stakeholders* no contexto de gestão de projetos. A abordagem metodológica de revisão de literatura pautada em uma análise bibliométrica para identificar e retratar o panorama geral, identificando as principais publicações, os principais autores e principais temas associados.

Palavras-chave: *Stakeholder*; Gestão de Projetos; Revisão Bibliométrica.

ABSTRACT

Within the project management literature, the theme stakeholders has gained greater prominence in recent years, what motivated this article aims to give an overview of the literature on stakeholders in the project management context. The methodological approach of literature review guided by a bibliometric analysis to identify and portray the big picture, identifying the main publications, the main authors and the main associated issues.

Keywords: Stakeholder; Project Management; Bibliometric Review.

1. Introdução

O tema de gestão de *stakeholders* na área de estratégia vem evoluindo desde os estudos de Freeman (1984), publicados no seu livro "Gestão Estratégica: Uma Abordagem *Stakeholder*". Em 1997, em levantamento sobre o tema de *stakeholders* na literatura acadêmica, Mitchell, Agle e Wood (1997) identificaram que haviam poucas pesquisas tentando testar se a teoria atual é utilizável quando se examina reais relações das partes interessadas na gestão, visto que a gestão de *stakeholder* é uma questão importante quando se trata de gestão de projetos. Alguns anos mais tarde, Friedman e Miles (2006) fizeram um amplo levantamento bibliográfico acerca do tema para identificar quais eram as principais abordagens sob as quais o tema estava sendo tratado dentro do universo acadêmico. Como resultado, os autores identificaram cerca de cinquenta e cinco definições do tema *stakeholders* em 75 publicações, sendo que todas elas tomam a organização como centro da discussão. É possível destacar ainda nesse caso pesquisadores como Freeman (1984), Clarkson (1995), Mitchell, Agle e Wood (1997) e Rowley (1997), principais defensores da teoria de *stakeholders* centrada na organização.

No entanto, a gestão de *stakeholder* na área de gestão de projetos ainda está em um estágio mais emergente, embora tenha recebido recentemente notável interesse na literatura (JEPSEN; ESKEROD, 2009) e também nos guias de referência (*Bodies of Knowledge* – BoKs). Na quinta edição do PMBOK, é dedicada uma área de conhecimento específica para a gestão de *stakeholders* (PMI, 2013).

No campo dos projetos organizacionais a complexidade de sua gestão torna-se cada vez mais evidente em função de diversos atores envolvidos no projeto desde o nascimento da ideia, passando por todo o ciclo de vida de projeto. E para uma boa gestão, a gerência de projetos é convidada a estabelecer relações com todas as partes envolvidas de forma assegurar um bom desenvolvimento do projeto.

Segundo McElroy e Mills (2007), gerenciamento dos *stakeholders* (partes interessadas) em projetos é um processo contínuo de esforços de desenvolvimento das relações com todas as partes interessadas visando alcançar um projeto de sucesso. Para alcançar esses objetivos, os autores destacam a importância do papel do gerente de projetos como pessoa responsável para gerenciar essas relações, que algumas vezes podem apresentar interesses antagônicos (ACHTERKAMP; VOS, 2008; JEPSEN; ESKEROD, 2009; POULOUDEI; WHITLEY, 1997).

Nessa perspectiva, tem crescido o número de periódicos acadêmicos com reconhecimento internacional como "*Business Ethics Quarterly*", "*Critical Perspectives in Accounting*", "*Academy of Management Review*" e "*Academy of Management Journal*" que tem centrado a discussão em torno da definição clara e mais objetiva do tema, assim como levantado diversos questionamentos sobre o assunto (VIEIRA; COSTA; CINTRA, 2012).

Com base no relacionamento jurídico e formal com as corporações, Charkham (1992) discute o tema numa perspectiva contratual, onde o autor divide as organizações em dois grupos: *stakeholders* contratuais, que seria formado basicamente pelos funcionários, clientes, distribuidores, fornecedores e credores, e *stakeholders* públicos constituído basicamente pelos consumidores, supervisores, governos, mídia e comunidades locais.

No campo da gestão ambiental, Darnall, Henriques e Sadorsky (2010) dividem os *stakeholders* em diretos, formado pelos consumidores, compradores, fornecedores, gestores organizacionais e funcionários em geral e indiretos, constituído por grupos ambientais, comunidades rurais, sindicato

dos trabalhadores, departamento de proteção ao meio ambiente etc. Já Huang e Kung (2010) classificam e dividem os *stakeholders* em três grandes grupos como: grupos de interesses externos formado basicamente pelos governos, credores, consumidores, competidores, e os grupos de interesses internos, funcionários, e os grupos de interesse mediático formados pelas organizações ambientais (de iniciativa governamental ou privada), e empresas de controladoria.

Estes aspectos, em conjunto, têm contribuído para a evolução dos estudos relacionados ao tema, assim como permite induzir a realização de novos trabalhos em organizações e setores econômicos até então pouco explorados ou sem ter sido alvo de qualquer estudo em relação à atuação de seus *stakeholders*.

Tendo como ponto de partida as considerações expostas, o presente artigo tem como objetivo traçar um panorama da literatura de gestão de *stakeholders* na perspectiva da gestão de projetos. Um levantamento bibliográfico foi realizado e as análises foram pautadas em técnicas de bibliometria e de análise de redes, de forma a identificar qual é a evolução da pesquisa sobre *stakeholders* buscando os temas e obras mais relevantes.

O artigo está estruturado em cinco seções. Na seção 2, metodologia de pesquisa, é apresentada detalhadamente a forma de coleta e tratamento dos dados e os objetivos principais e secundários da pesquisa. Em seguida, na seção 3, serão apresentados os resultados obtidos sob o ponto de vista da análise bibliométrica por meio de indicadores de publicações e citações. Na seção 4 os dados obtidos serão analisados e discutidos, explorados os principais autores e publicações. Por fim, na seção 5, serão destacadas as conclusões, sugestões para trabalhos futuros e as limitações da pesquisa.

2. Métodos de pesquisa

Como visto na seção introdutória desse artigo, o presente trabalho visa traçar um panorama da literatura sobre *stakeholders* na perspectiva de gestão de projetos, o que levou a escolha por métodos de bibliometria (IKPAADHINDI, 1985) e análise de redes (CARVALHO; FLEURY; LOPES, 2013).

Os objetivos específicos deste estudo, alinhados com a análise bibliométrica, são: verificar os principais periódicos que constituem fórum de discussão da temática de gestão de *stakeholders* em projetos, a partir do número de artigos publicados; acompanhar os padrões de evolução das publicações ao longo dos anos estratificados por periódico; identificar os autores e obras que mais impactaram a área, utilizando como *proxy* de impacto o número de citações; analisar a relação entre trabalhos e referências mais citados, por meio das redes de citações; e avaliar os principais temas associados a pesquisa, utilizando como instrumento de análise a rede de palavras-chaves.

O termo *stakeholders* é usado em detrimento de partes interessadas dado a lógica da pesquisa em bases internacionais. A definição de *stakeholders* adotada parte do trabalho de Freeman (1984), que define como "uma pessoa ou um grupo de pessoas, que são influenciados por ou capaz de influenciar o projeto"; à qual se alinha a definição do PMI (2013) que define como uma pessoa física, grupo ou jurídica com capacidades de afetar, ser afetado ou sentir-se afetado por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto.

O presente estudo seguiu a abordagem metodológica de revisão sistemática de literatura a partir de uma análise bibliométrica. Para identificar qual é o panorama geral da questão dos *stakeholders* na literatura acadêmica em gestão de projetos, optou-se pela análise bibliométrica, que pode ser definida como uma série de técnicas que visam quantificar o processo da comunicação escrita (IKPAADHINDI, 1985), que possibilita ao pesquisador avaliar a existência ou não de padrões na literatura sobre um determinado tema (PRASAD; TATA, 2005). Essa abordagem alinha-se aos objetivos específicos desse trabalho elencados anteriormente.

Além disso, para traçar o impacto das obras sobre uma área, usando como Proxy de impacto as citações (CARVALHO; FLEURY; LOPES, 2013; NEELY, 2005), esse estudo traz uma análise dos trabalhos que mais impactaram a área, bem como a relação entre os trabalhos e entre esses e suas referências mais citadas, por meio das redes de citação.

2.1 Amostragem

Para a extração da amostra de publicações que serviu como base das análises conduzidas neste trabalho, optou-se pela busca de artigos nas bases de dados *ISI Web of Science* e *Scopus*. Essas duas bases foram selecionadas devido à sua relevância na comunidade acadêmica (CARVALHO; FLEURY; LOPES, 2013).

A busca dos artigos foi realizada nas bases de dados *ISI Web of Science* e *Scopus*, e o critério de escolha dos artigos da amostra inicial foi a combinação dos tópicos “*stakeholder*” e “*project management*”. Nessa fase, a busca resultou em um total de 865 artigos, sendo 135 da base *ISI Web of Science* e 730 da base *Scopus*. Não se adotou filtro temporal nas buscas.

Na busca realizada nas bases de dados, adotou-se filtro por tipo de documentos “*Article*”; dentre todas as categorias de publicações, devido ao processo de avaliação por pares (*double blind peer review*) que esse tipo de documento passa antes de ser publicado nos periódicos (CARVALHO; FLEURY; LOPES, 2013; LOPES; CARVALHO, 2012; WATANUKI et al., 2014).

Na base *ISI Web of Science* foram escolhidas apenas as seguintes áreas de conhecimento: “*Management*”, “*Business*”, e “*Engineer*”. Desta maneira, o resultado foi reduzido para 135 artigos, contra 466 artigos na busca apenas textual por “*Project management*” e “*Stakeholder**”.

De forma semelhante, a busca na base da *Scopus* foi filtrada pelas áreas “*Business, Management and Accounting*” e “*Engineering*” e mantidos apenas os artigos escritos em língua inglesa, chegando a um resultado de 730 artigos.

Em seguida, foram selecionados os artigos que estavam presentes na base de dados do *Scopus* e não estavam no resultado apresentado do *ISI Web of Science*. As diferenças dos resultados utilizando os mesmos termos ocorrem devido aos critérios adotados para a busca por cada base de dados. Os artigos foram em seguida avaliados de acordo com o título e resumo e aqueles que não estavam dentro da temática do trabalho foram excluídos. Desta avaliação resultou uma lista contendo 657 (68 na *ISI* e 589 na *SCOPUS*).

A abrangência de periódicos que tem trabalhos indexados junto à base do *Scopus* é maior, sendo assim foram selecionados apenas artigos que haviam sido publicados nos principais periódicos, ou seja, aqueles mais citados na base do *ISI Web of Science* (aqueles que possuem pelo menos 3 artigos na nossa amostra).

Filtrando os artigos destes periódicos da lista de publicações extraída da base do *Scopus*, resultou em uma relação de 63 artigos. Estes artigos foram em seguida procurados na base do *ISI Web of Science* e consolidada com os 68 artigos identificados inicialmente. Este procedimento resultou no arquivo final de extração da amostra, contendo 109 artigos, que foi utilizado nas análises realizadas neste trabalho.

2.2 Análise da amostra e Construção das redes

Após a extração da base de dados, os metadados foram importados em planilha Excel para análises simples de estatísticas. A amostra foi então importada no software Sci2Tool versão 1.1 (SCI2 TEAM, 2009) para tratamento, análise e construção das redes. As redes utilizadas para a análise do relacionamento entre os artigos selecionados foram: rede de citação entre artigos, para avaliar a inter-relação entre os trabalhos da base; a rede de referências, que permite verificar quais são as referências mais citadas nos artigos da base de dados; e a rede de palavras-chave, que permite identificar os temas mais associados ao tema.

3. Evolução da pesquisa

Após a imersão nas bases de dados acadêmicos sobre o tema, foi possível vislumbrar qual o estado da arte nos principais periódicos. A Tabela 1 mostra o número de publicações por periódico no período entre 1991 e 2014. Os 109 artigos foram publicados em 22 periódicos, que abrange áreas como gestão de projetos, *stakeholders*, engenharia e tecnologia. A média de publicações por periódico

foi de 4,95 artigos por periódico, o que reforça a multidisciplinaridade de áreas do tema gestão de *stakeholder*.

Tabela 1. Artigos publicados por periódico e ano.

DISTRIBUIÇÃO ANUAL	1991	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total
INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT									9	5	13	3	12	13	55
JOURNAL OF CONSTRUCTION ENGINEERING AND MANAGEMENT		1	1			1		2	1	1	2		5		14
AUTOMATION IN CONSTRUCTION						1	2			2	1		1		7
PROJECT MANAGEMENT JOURNAL								1	2	1				2	6
IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMENT				1		2	2			1					6
EMJ-ENGINEERING MANAGEMENT JOURNAL							1	1			1				3
INDUSTRIAL MANAGEMENT & DATA SYSTEMS					1			2							3
OUTROS JOURNALS	1	1	1					2	1	3	3			3	15
Total	1	2	2	1	1	4	5	8	13	13	20	3	18	18	109

Aproximadamente 80% dos artigos foram publicados em *cinco* periódicos, os quais publicaram pelo menos *seis* artigos, sendo eles:

- *IEEE Transactions on Engineering Management*: um dos periódicos da IEEE, uma organização sem fins lucrativos, líder mundial em associação profissional para o avanço da tecnologia em áreas como sistemas aeroespaciais, computadores, telecomunicação e engenharia biomédica;
- *International Journal of Project Management*: possui ampla abrangência para cobrir todas as facetas da gestão de projetos. Ele fornece um foco para a perícia em todo o mundo nas técnicas necessárias, práticas e áreas de investigação; apresenta um fórum aos seus leitores para compartilhar experiências comuns em toda a gama de indústrias e tecnologias em que a gestão do projeto é usada;
- *Journal Of Construction Engineering And Management*: tem por objetivo avançar a ciência da engenharia de construção, harmonizar as práticas de construção com as teorias de design, e incentivar a pesquisa em engenharia de construção e de gestão;
- *Automation In Construction*: abrange trabalhos que tem como objetivo a automação na área de construção, abrangendo todas as fases do ciclo de vida da construção desde o planejamento inicial e design, através da construção, a sua operação e manutenção, para o eventual desmantelamento e reciclagem de edifícios e estruturas de engenharia;
- *Project Management Journal*: é um periódico acadêmico e de pesquisa do Instituto de Gerenciamento de Projetos (PMI) e apresenta como estado-de-arte a investigação, técnicas, teorias e aplicações em gerenciamento de projetos.

Percebe-se também pela análise da Tabela 1 que, de acordo com a metodologia de busca utilizada, apenas um artigo foi publicado em 1991 com os termos “*Project management*” e “*Stakeholder**”. Apesar de ter sido publicado bem antes dos demais, ele não apresenta muitas citações (apenas 3, de acordo com o *ISI Web of Science*).

As citações também foram analisadas em termos de evolução de ocorrências ao longo do tempo. O gráfico da Figura 1 mostra a evolução de citações dos 10 artigos mais citados. Percebe-se uma clara tendência de citação destes artigos a partir do ano de 2007, com exceção de duas citações de Mitchell (1997) e Freeman (1984) no ano de 2002. Essa tendência pode ser sinal de uma consolidação desses autores na literatura, reforçando as informações apresentadas na Figura 3, onde aparecem como as referências mais citada.

Figura 1 - Tendência de evolução de citações dos 10 artigos mais citados.

4. Análise das redes e Discussão dos resultados

A rede de citação entre artigos foi construída e foi calculado o índice de centralidade dos trabalhos (*“Node Betweenness Centrality”*). Em seguida foi feita a poda da rede para selecionar os 15 artigos mais centrais da rede e excluídos os nós isolados, o resultado é apresentado na Figura 2. O tamanho dos nós representa a quantidade de citações recebidas pelos artigos que compõem a amostra, indicado entre colchetes.

Figura 2 - Rede de citação entre artigos da amostra.

A análise da Figura 2 permite identificar os trabalhos centrais da amostra mais citados pelas demais publicações, que constituem nos trabalhos mais influenciadores do conjunto analisado do tema explorado no período, discutidos nos parágrafos a seguir.

Os dois trabalhos mais relevantes possuem seis citações cada. Um deles é o trabalho de Aaltonen e Sivonen (2009) que descreve cinco estratégias utilizadas como resposta para a pressão exercida por instituições e *stakeholders* externos. Estas estratégias foram identificadas em quatro casos de estudos e consistem em: adaptação, comprometimento, anulação, rejeição e influência. O segundo trabalho aborda o tema da influência dos indicadores de desempenho, de acordo com as perspectivas das partes interessadas envolvidas, em grandes projetos de construção civil no lugar dos critérios associados ao triângulo de ferro, tido inicialmente como mais críticos na gestão de projeto nomeadamente: tempo, recursos e qualidade (TOOR; OGUNLANA, 2010). Nesse trabalho, os autores concluem que a questão de avaliação de sucesso ou fracasso em projetos transcende a trilogia (tempo, recursos e qualidade), tida por muito tempo como mais críticas nessa avaliação. O estudo permitiu aos autores enxergar que a questão de avaliação de sucesso em projetos estaria também ligada a outros fatores, como por exemplo, a diminuição de riscos e a capacidade de resolução de conflitos, ou seja, a avaliação de sucesso em projetos não deve conter apenas critérios numéricos quantitativos, mas também subjetivos qualitativos como a capacidade de diálogo e de negociação dos gerentes com os *stakeholders*.

O terceiro, com cinco citações, é o trabalho de Jepsen e Eskerod (2009) que investiga a usabilidade das atuais orientações para a análise de *stakeholders* quanto à identificação e atribuição de importância dos *stakeholders* e revelar suas expectativas. Os autores identificaram o quão complexo é a tarefa de definição das diretrizes a respeito da análise dos *stakeholders* para os projetos, apontando como responsável por essa situação: a falta de clareza na definição das partes interessadas e determinar a sua importância; e como revelar as expectativas das partes interessadas. O trabalho identificou ainda que os gerentes de projetos muitas vezes não possuem as habilidades e recursos necessários para realizarem esta análise, que muitas vezes acabam sendo feitos com conhecimentos escassos e superficiais.

A rede de artigo para as citações também foi construída para identificar quais as principais referências bibliográficas que influenciaram o conjunto de trabalhos analisados. A rede é apresentada na Figura 3. A espessura das ligações representa o peso do relacionamento entre as publicações e o tamanho dos nós representa a quantidade de citações recebidas pelo trabalho (valor apresentado entre colchetes).

Figura 3 - Rede de artigos para citações. O tamanho dos nós representa a quantidade de citações recebidas (valor exibido entre colchetes) e a espessura das linhas a intensidade das relações..

Após a construção da rede de artigos para citações, as referências foram agrupadas em três grupos temáticos: 1) *stakeholders*, 2) projetos e 3) métodos de pesquisa. Percebe-se que o primeiro grupo possui um relacionamento mais forte entre as referências, principalmente entre os trabalhos de Freeman (1984), Mitchell, Agle e Wood (1997), Clarkson (1995), Savage et al. (1991) e Rowley (1997).

Freeman (1984) se destaca como uma grande referência do tema *stakeholders* no campo da literatura de gestão com a publicação do livro “*Strategic management: a stakeholder approach*”. Nessa obra o autor alerta os gestores quanto à necessidade de olharem outros agentes que podem influenciar ou serem influenciados direta ou indiretamente pela ação da empresa. No quadro da gestão estratégica, o autor apresenta aquela que seria uma das principais suposições da teoria dos *stakeholders*, de que a eficácia organizacional é medida não apenas pela possibilidade de satisfazer aos acionistas, mas também, daqueles agentes que têm alguma ligação com a organização.

Mitchell, Agle e Wood (1997), no artigo intitulado “*Toward a theory of stakeholder identification*” publicado no “*Academy of Management Review*”, discutem o tema do nível de importância e prioridade atribuídos pelos gestores às reivindicações dos *stakeholders*, chamando esse processo de saliência, e elencam três atributos associados a identificação e classificação dos *stakeholders*, que são: a) o poder do *stakeholders* influenciar a empresa; b) a legitimidade da relação dos *stakeholders* com a organização e c) a urgência das reivindicações do *stakeholders* na organização.

No estudo realizado por Clarkson (1995) e publicado no jornal “*Academy of Management Review*”, o autor classifica os *stakeholders* em dois grandes grupos. O primeiro, que o autor chamou de *stakeholders* primários, é constituído por aquelas entidades ou pessoas sem as quais, a empresa não teria condições de sobrevivência nomeadamente, investidores, acionistas, empregados, clientes, governo e a comunidade onde ela atua. O segundo grupo, classificado como *stakeholders* secundários,

é constituído por todas aquelas organizações ou pessoas que por sua ação podem afetar ou serem afetados por uma ação da organização sem que tenham um vínculo direto com a empresa, como é o caso dos órgãos de comunicação social, que apesar de não serem essenciais para a sobrevivência da empresa, têm a capacidade de influenciar os *stakeholders* primários na percepção sobre a organização.

Rowley (1997), no seu estudo sobre “*Network Theory of Stakeholder Influences*”, apresenta a teoria da influência de *stakeholders* onde defende a utilização de análise de redes como uma estratégia para definir como a empresa pode e deve lidar com a influência simultânea que vários *stakeholders* podem exercer sobre a organização. Para isso, Savage et al. (1991) aconselham aos gestores de que a primeira coisa a se fazer no quadro da gestão dos *stakeholders* é a identificação das principais partes interessadas que podem influenciar fortemente a organização. Após essa identificação, os autores recomendam conduzir duas avaliações críticas: primeiro, qual é o potencial de ameaça desses *stakeholders* para com a organização; segundo, qual é o potencial desses *stakeholders* em cooperar com a organização.

Os principais métodos de pesquisas utilizados podem ser identificados pelas principais referências identificadas na rede, que são: a abordagem de estudo de caso (EISENHARDT, 1989; YIN, 2003), a análise qualitativa de dados (MILES; HUBERMAN, 1994), testes estatísticos de variáveis não observáveis (FORNELL; LARCKER, 1981) e pesquisa comportamental (PODSAKOFF et al., 2003).

Com relação ao tema de projetos, o trabalho mais impactante do tema em análise é o de Pinto e Slevin (1988) que aborda o conceito de sucesso de projeto e métodos de mensurá-lo. Outros dois trabalhos importantes, com oito citações cada, é o de Belout e Gauvreau (2004), que explora o impacto da gestão de recursos humanos no sucesso de projetos, e o trabalho de Flyvbjerg, Bruzelius e Rothengatter (2003), que consiste em um livro que explora os riscos associados aos grandes projetos de desenvolvimento urbano.

Outra rede utilizada para analisar o relacionamento entre os artigos da amostra foi a rede de palavras-chaves, representada na Figura 4. Após calculado o índice de centralidade dos nós, foi realizada a poda da rede para ela apresentar os 20 nós mais centrais. A espessura das linhas representa a intensidade do relacionamento entre as palavras-chave.

Figura 4 - Rede de palavras-chave. A espessura das linhas representa a intensidade das relações.

A análise da Figura 4 permite identificar cinco agrupamentos de palavras-chave: 1) variáveis dependentes e independentes, 2) construção civil, 3) tecnologia da informação, 4) projetos e 5)

stakeholders. Nota-se que as indústrias de construção e tecnologia da informação são predominantes nas motivações e contextos de pesquisas associados à gestão de projetos e gestão de *stakeholders*.

A Tabela 2 apresenta a relação dos termos, onde é possível identificar os termos mais centrais que, excluindo os termos utilizados na busca dos artigos, são representados por: “construção”, “ciclo de vida de projeto”, “tecnologia da informação” e “desempenho de projeto”.

Tabela 2. Índice de centralidade das palavras-chave.

Termo	Centralidade	Termo	Centralidade
<i>Project Management</i>	103860.73	<i>Case Study</i>	4826.88
<i>Stakeholders</i>	21659.55	<i>Conflict</i>	4642.61
<i>Construction</i>	20717.58	<i>Governance</i>	3888.00
<i>Projects</i>	9452.80	<i>Framework</i>	3888.00
<i>Stakeholder Management</i>	8242.00	<i>Communication</i>	3679.27
<i>Project Life Cycle</i>	7550.00	<i>Project Portfolio Success</i>	3250.00
<i>Information Technology</i>	7098.96	<i>Project Portfolio Management</i>	3250.00
<i>Project Performance</i>	5852.01	<i>Trust</i>	3244.50
<i>Construction Management</i>	5111.25	<i>Information Systems Development</i>	3141.82
<i>Construction Industry</i>	5039.92	<i>Risk</i>	2911.36

5. Conclusão

O presente estudo se propôs a investigar como os temas gestão de *stakeholders* e gestão de projeto estão sendo tratados no universo acadêmico. A análise foi possível a partir um levantamento bibliográfico realizado com o intuito de identificar qual é o panorama da produção científica no período de 1991 até 2014.

Com os dados coletados ficou evidente o crescimento das discussões sobre o tema no universo acadêmico, tendo como pioneiro o trabalho de Freeman (1984) que inseriu o tema *stakeholders* no centro de gestão estratégica das organizações. No entanto, ainda não existe no universo acadêmico uma definição unânime sobre o tema, mas o presente estudo possibilitou evidenciar pluralidade de conceitos para definir quais são os temas associados à teoria da gestão de *stakeholders* de acordo com a área de negócio. O assunto mostrou-se também recente, dado que o crescimento da produção científica ocorreu a partir de 2000 e só foi incorporado como área específica de conhecimento do PMBOK em sua quinta edição (PMI, 2013).

Fica claro a partir da análise das redes de citação (Figura 2) e do gráfico de tendência de citações (Figura 3) que o tema *stakeholders* em Gestão de Projetos vem se consolidando nos últimos anos desde 2007. Além disso, a partir da análise da rede de palavras-chave, é possível perceber também a presença de pesquisa envolvendo *stakeholders* na gestão de projetos de áreas específicas como construção civil e tecnologia de informação.

A análise da rede de palavras chaves evidencia a relevância das variáveis dependentes e independentes, identificadas pelo cluster 1 da Figura 4, na gestão de *stakeholders* em projetos. As palavras chaves contidas nos trabalhos analisados apontam que tratar de temas relacionados a *stakeholder* envolvem com frequência explorar variáveis como risco, comunicação, confiança e conflito.

Este trabalho possui inevitavelmente limitações, algumas originadas do projeto da pesquisa e outras inerentes às técnicas bibliométricas. Com relação à coleta dos dados, os critérios utilizados para extração da amostra de análise mostraram-se restritivos em excesso, onde a quantidade reduzida de trabalhos selecionados apresentou anomalias como o período sem publicações entre os anos 1992 e 2001. Esta lacuna pode ser preenchida possivelmente expandindo as “áreas de pesquisas” do “*ISI Web of Knowledge*”, incluindo outros tipos de textos técnicos e utilizando outras bases. Na análise bibliométrica algumas limitações estão associadas à subjetividade das análises, como por exemplo, a utilização como critério de corte do índice de citações, que possivelmente pode ter excluído trabalhos

mais recentes que ainda não receberam citações e as podas realizadas nas redes de artigos para citação, que apresentam apenas um conjunto reduzido dos trabalhos tornando a análise limitada.

Trabalhos futuros podem ser conduzidos para endereçar as limitações do projeto de pesquisa apresentadas e para comprovar empiricamente os resultados obtidos.

Referências

AALTONEN, K. Project stakeholder analysis as an environmental interpretation process. **International Journal of Project Management**, v. 29, p. 165–183, 2011.

AALTONEN, K.; SIVONEN, R. Response strategies to stakeholder pressures in global projects. **International Journal of Project Management**, v. 27, p. 131–141, 2009.

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

ALZAHIRANI, J. I.; EMSLEY, M. W. The impact of contractors' attributes on construction project success: A post construction evaluation. **International Journal of Project Management**, v. 31, p. 313–322, 2013.

BELOUT, A.; GAUVREAU, C. Factors influencing project success: The impact of human resource management. **International Journal of Project Management**, v. 22, p. 1–11, 2004.

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

CARVALHO, M. M.; FLEURY, A.; LOPES, A. P. An overview of the literature on technology roadmapping (TRM): Contributions and trends. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 80, p. 1418–1437, 2013.

CHARKHAM, J. Corporate governance: lessons from abroad. **European Business Journal**, v. 4, n. 2, p. 8–16, 1992.

CLARKSON, M. E. **A STAKEHOLDER FRAMEWORK FOR ANALYZING AND EVALUATING CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE**. *Academy of Management Review*, 1995.

COOKE-DAVIES, T. The “real” success factors on projects. **International Journal of Project Management**, v. 20, p. 185–190, 2002.

DARNALL, N.; HENRIQUES, I.; SADORSKY, P. Adopting proactive environmental strategy: The influence of stakeholders and firm size. **Journal of Management Studies**, v. 47, p. 1072–1094, 2010.

EISENHARDT, K. M. **Building Theories from Case Study Research**. *Academy of Management Review*, 1989.

ELIAS, A. A.; CAVANA, R. Y.; JACKSON, L. S. Stakeholder analysis for R&D project management. **R&D Management**, v. 32, p. 301–310, 2002.

FLYVBJERG, B.; BRUZELIUS, N.; ROTHENGATTER, W. **Megaprojects and Risk: An Anatomy of Ambition**. [s.l.] Cambridge University Press, 2003. p. 215

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research (JMR)**. Feb1981, v. 18, p. 39–50. 12p. 1 Diagram, 1981.

FREEMAN, E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. First Edit ed. [s.l.] Harpercollins College Div, 1984. p. 275

FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. **Stakeholders: Theory and Practice**. [s.l.] OUP Oxford, 2006. p. 360

HUANG, C. L.; KUNG, F. H. Drivers of Environmental Disclosure and Stakeholder Expectation: Evidence from Taiwan. **Journal of Business Ethics**, v. 96, p. 435–451, 2010.

IKPAADHINDI, L. An overview of bibliometric: its measurements, laws and ther application. **Libri**, v. 35, n. 2, p. 163–177, 1985.

JEPSEN, A. L.; ESKEROD, P. Stakeholder analysis in projects: Challenges in using current guidelines in the real world. **International Journal of Project Management**, v. 27, p. 335–343, 2009.

LIM, C. .; MOHAMED, M. Z. **Criteria of project success: an exploratory re-examination** *International Journal of Project Management*, 1999.

LITTAU, P.; JUJAGIRI, N. J.; ADLBRECHT, G. **25 Years of stakeholder theory in project management literature (1984-2009)** *Project Management Journal*. Anais...2010

LOPES, A. P. V. B. V.; CARVALHO, M. M. DE. **Evolução da literatura de inovação em relações de cooperação: um estudo bibliométrico num período de vinte anos** *Gestão & Produção*, 2012.

MAZUR, A. et al. Rating defence major project success: The role of personal attributes and stakeholder relationships. **International Journal of Project Management**, v. 32, p. 944–957, 2014.

MCELROY, B.; MILLS, C. Managing stakeholders. In: J.R. (Ed.). . **Gower Handbook of Project Management**. 4th editio ed. [s.l.] Gower Publishing, 2007. p. 757–77.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook**. 2nd editio ed. [s.l.] SAGE Publications, Inc, 1994. p. 352

MISSIONIER, S.; LOUFRANI-FEDIDA, S. Stakeholder analysis and engagement in projects: From stakeholder relational perspective to stakeholder relational ontology. **International Journal of Project Management**, v. 32, p. 1108–1122, 2014.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. **The Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853–886, 1997.

MORRIS, P.; HOUGH, G. H. **The Anatomy of Major Projects: Study of the Reality of Project Management**. [s.l.] John Wiley & Sons, 1987. p. 338

NEELY, A. **The evolution of performance measurement research: Developments in the last decade and a research agenda for the next** **International Journal of Operations & Production Management**, 2005.

PINTO, J. K.; SLEVIN, D. P. Project success: definitions and measurement techniques. **Project Management Journal**, v. 19, n. 1, p. 67–71, 1988.

PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge**. [s.l.] Project Management Institute, 2013. p. 589

PODSAKOFF, P. M. et al. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. **The Journal of applied psychology**, v. 88, p. 879–903, 2003.

POULOUDI, A.; WHITLEY, E. A. Stakeholder identification in inter-organizational systems: gaining insights for drug use management systems. 1997.

PRASAD, S.; TATA, J. Publication patterns concerning the role of teams/groups in the information systems literature from 1990 to 1999. **Information & Management**, v. 42, n. 8, p. 1137–1148, dez. 2005.

ROWLEY, T. J. Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. **Academy of Management Review**, v. 22, p. 887–910, 1997.

SAVAGE, G. T. et al. **Strategies for assessing and managing organizational stakeholders**. **Executive**, 1991.

SCI2 TEAM. **Science of Science (Sci2) Tool**. Indiana University and SciTech Strategies, , 2009. Disponível em: <<https://sci2.cns.iu.edu>>

SHENHAR, A. J. et al. Project success: A multidimensional strategic concept. **Long Range Planning**, v. 34, p. 699–725, 2001.

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

VIEIRA, S. F. A.; COSTA, B. K.; CINTRA, R. F. Stakeholders Analysis : Um novo campo de pesquisa no turismo. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 6, p. 147–159, 2012.

WATANUKI, H. M. et al. Gestão de projetos internacionais : um estudo bibliométrico. **Gestão & Produção**, v. 21, n. 3, p. 660–675, 2014.

YANG, J. et al. Stakeholder management in construction: An empirical study to address research gaps in previous studies. **International Journal of Project Management**, v. 29, p. 900–910, 2011.

YIN, R. K. **Applications of Case Study Research**. [s.l.] Sage Publications, 2003. p. 173

ZHAI, L.; XIN, Y.; CHENG, C. Understanding the value of project management from a stakeholder’s perspective: Case study of mega-project management. **Project Management Journal**, v. 40, n. 1, p. 99–109, 2009.