

O PAPEL DA GESTÃO DOS STAKEHOLDERS NO DESEMPENHO DOS PROJETOS

Ananda Pimenta

Roberto Sbragia

EAD/FEA/USP

Resumo

A ampliação e aprofundamento da gestão de projetos tiveram como consequência o ganho de importância dos *stakeholders* ou partes interessadas, independentemente de seu envolvimento ser permanente ou temporário. Neste estudo, visou-se identificar e discutir a relação entre as práticas de gestão dos *stakeholders* e o desempenho dos projetos. A partir da aplicação de um questionário eletrônico junto a participantes de 105 projetos já finalizados, levantou-se as características dos projetos, das empresas e dos próprios participantes. Além disso, capturou-se a percepção dos mesmos em relação aos *stakeholders* que foram envolvidos, à adoção de práticas de gestão e ao desempenho dos seus respectivos projetos. Os dados foram analisados com o uso da técnica de modelagem de equações estruturais, segundo diferentes modelos, e os resultados evidenciam uma série de relações positivas e significativas entre as variáveis. Pode-se então concluir que sucesso geral dos projetos pode ser explicado em 52% pela gestão de *stakeholders*, de modo especial quando atrelada a uma maior experiência do participante do mesmo. Tais resultados são consistentes com as expectativas do presente estudo e com a teoria, de modo geral.

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

Abstract

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 the relationship between Stakeholder Management Practices and Project Performance. From the application of an electronic questionnaire with participants of different 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. Such proposed relationships were evaluated using the structural equation modeling technique and the results, for both models developed, indicate several positive and significant relationships between the variables. Thus, the conclusions confirm that Project Performance is explained by Stakeholders Management Practices by around 52%, specially when connected with a high experience of the participants of the projects. Those results are consistent with the previous expectations for the study and with the theory, in general.

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

(*)Versão preliminar, elaborada a partir da tese de doutoramento de Pimenta, Ananda., **O papel da Gestão dos stakeholders nos Resultados dos projetos: um estudo empírico**, apresentada e aprovada no âmbito do PPGA/FEA/USP, 2019.

1 INTRODUÇÃO

A elevação do grau de complexidade e o aumento da competitividade no ambiente de negócios têm demandado a intensificação do uso de projetos visando atender aos objetivos das organizações e, consequentemente, de suas práticas de gestão. Tal fato pode ser entendido 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).

Assim, 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). Uma das mais importantes consequências da necessidade de enfrentamento desse desafio foi o tratamento dado às partes envolvidas direta ou indiretamente com os projetos, identificadas como *stakeholders*, ou partes interessadas. De fato, a relevância do papel dos *stakeholders* em relação aos projetos e a atenção para com seus objetivos não era, até então, tão evidente para a comunidade profissional- independentemente de seu envolvimento ser permanente ou temporário.

Entre as diferentes e complementares interpretações do significado prático dos *stakeholders* estão aquelas que entendem que sem o seu envolvimento não existiria a organização em si mesma. Visto de outra perspectiva, são os *stakeholders* que afetam e/ou são afetados pelos objetivos da organização. 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 aos projetos e à gestão de projetos. Entende-se, assim, que os estudos e as práticas de gestão de projetos nas organizações devem, necessariamente, refletir o reconhecimento, o significado e a importância de consideração dos *stakeholders* como parte do processo de seu gerenciamento uma vez que, com o Gerenciamento dos *Stakeholders*, será possível cumprir os objetivos dos projetos e, consequentemente, os objetivos da empresa.

Considerando-se a relevância e importância crescentes que o processo *Project Stakeholder Management* (PSM) tem recebido entre as práticas de gestão de projetos, avalia-se ser esta uma oportunidade para se analisar e discutir mais profundamente o assunto. Para tanto, a proposta deste estudo foi a de realizar uma pesquisa de campo com participantes de projetos tendo como base a seguinte questão:

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

Como resultado, espera-se que, do ponto de vista teórico, este estudo permita uma maior consolidação do conhecimento sobre Stakeholders, Práticas de gestão de stakeholders e Desempenho de projetos, e do ponto de vista do ambiente atual dos negócios, a identificação das práticas de gestão de stakeholders que podem atuar como meio para favorecer o desempenho dos projetos, tanto como um todo como em suas diferentes dimensões.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

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).

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). 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). 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). Por isso tudo, projetos necessitam ser administrados!

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 de um projeto para outro" (Teller, Unger, Kock & Gemünden, 2012, p.598). De fato, 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).

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). Atualmente, como um de seus fundamentos teóricos e suporte para aplicação prática, repetida e disseminada, pode-se considerar que o PMBOK – Project Management Body of Knowledge (Project Management Institute, 2004) apresenta-se como uma referência estruturada e variada que permite o desenvolvimento do aprendizado (Rooij, 2009) em 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). Num entendimento mais amplo, o valor da gestão de projetos não advém do atingimento da eficiência unicamente e sim do atingimento do grau de sucesso, que engloba a satisfação do cliente, da alta administração, dos demais gerentes e da equipe envolvida. Assim, 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 cumprimento de orçamentos [...], mas esse foco deve ser alterado, desta abordagem operacional para uma 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” (Shenhhar & Dvir, 2007, p.205). Tal evolução também é observada quando observa-se a proposição de que sucesso em 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...” (Baccarini, 1999, p.28).

O Quadro 2 apresenta uma síntese da evolução dos conceitos de desempenho de projeto discutidos por alguns autores selecionados em suas distintas perspectivas.

Quadro 1. Conceitos de desempenho de projetos

AUTOR	CONCEITO
Pinto e Mantel (1990)	“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”.
Freeman e Beale (1992)	“Citam que sucesso possui diferentes conceitos para diferentes pessoas, além de enfatizarem 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”.
Lipovetzky, Tishler, Dvir e Shenhhar (1997)	“A mais importante dimensão do sucesso do projeto é o benefício do consumidor final”.
Shenhhar, Dvir, Levy e Maltz (2001)	“Indicadores de prazo e orçamento podem resultar num erro de entendimento, dado que não significam atender totalmente as necessidades ou requerimentos dos clientes”.
Shenhhar e Dvir (2007)	“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”.
Aubry, Hobbs e Thuillier (2007)	“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”

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Nessa evolução, especial destaque deve ser dado ao modelo que considera visões de curto e longo prazos associadas a um projeto (Shenhhar, 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 (Shenhhar & Dvir, 2007, p.12). Segundo os autores, 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 se o resultado do projeto melhorou a vida do cliente ou como endereçou as demandas dos clientes [...]; a terceira dimensão, impacto na equipe, indica, em um ambiente muitas vezes extenuantes, o resultado em relação a satisfação da equipe do projeto, a lealdade para com a empresa e manutenção da moral [...] 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. (Shenhhar & Dvir, 2007, p.27)

A partir do levantamento teórico acerca do desempenho de projetos, foi possível confirmar a amplitude desta discussão conceitual, considerando-se desde as perspectivas técnicas, como cumprimento de prazos e orçamentos, passando pela perspectiva comercial do *output* do projeto e por aspectos internos à organização, como satisfação da equipe e experiência dos gestores, até

aspectos estratégicos, como valor adicionado à organização. Dessa discussão emerge como fator de destaque a figura dos *stakeholders* do projeto. Tal 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). É amplamente 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 premissa é a de que os gerentes formulem e implantem processos que possam satisfazer as partes interessadas, 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, ativação dos relacionamentos 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, representados por grupos de *stakeholders* favorecidos” (Freeman & McVea, 2001, p.12).

No campo da gestão 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 positiva ou negativamente afetados como resultado da execução 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). Tal conceitualização 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, 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).

Observa-se 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* 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). Nesse sentido, 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 “a gestão deve focar nos participantes por si próprios, sem considerar a relação entre os mesmos, ou seja, ignorando o fato de que eles interagem ou estabelecem relacionamentos” (Cova & Salle, 2005, p. 357).

Uma perspectiva restrita 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 a 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).

A partir da apresentação desta perspectiva seminal sobre os conceitos de *stakeholders*, uma síntese, envolvendo alguns autores, é apresentada no Quadro 2.

Quadro 2. Conceitos de stakeholders

AUTOR	CONCEITO
Clarkson (1995)	“Stakeholders 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 Stakeholders são identificados através dos atuais ou potenciais danos e benefícios que eles experimentam ou prevêem experimentar como resultado das ações da empresa ou ausência destas”.
Kolltveit e Grønhaug (2004)	“Os vários stakeholders têm diferentes interesses e ambições num projeto, dependendo do tipo de envolvimento e do papel que desempenham no projeto”.
El-Gohary, Osman E El-Diraby (2006)	“Usualmente os Stakeholders são indivíduos ou organizações afetadas ou que afetam o desenvolvimento do projeto”;
Cleland & Ireland (2006)	“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”;
Olander (2007)	“A primeira definição de stakeholder foi localizada num memo do Instituto de Pesquisa de Stanford, datado de 1963, no qual fica definido que stakeholders são os grupos cuja falta de suporte resulta na não existência da empresa”.
PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2008)	“Stakeholders são quaisquer indivíduos e organizações que estão ativamente envolvidos no projeto, ou cujos interesses podem ser positiva ou negativamente afetados como resultado da execução ou conclusão do projeto”.

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Especificamente, na perspectiva conceitual, 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.39). Nesse sentido, 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 dos 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).

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 por 7 (sete) fases: 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).

Ao lado dessa linearidade, contudo, um novo termo, *análise dos stakeholders*, tem sido visto como a “abordagem mais disseminada para o melhor entendimento dos interesses das partes relacionadas” (Lienert et al., 2013, p.135). 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 na 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)

Dada a diversidade do tratamento dado ao assunto por diferentes autores, uma visão mais integrada a respeito das práticas que essencialmente são considerados como atividades presentes na gestão de *stakeholders* é apresentada no Quadro 3. Nas linhas se apresenta as sete fases e suas respectivas atividades, consolidadas nas duas colunas, que consideram as etapas de identificação e análise dos *stakeholders*. Esta forma de classificação evidencia seu alinhamento à escola prescritiva - que, segundo Oliveira e Rabechini Jr. (2019, p. 137), foca na eficácia da gestão das partes interessadas, a partir da definição do grupo e entendimento da intensidade das relações estabelecidas entre o grupo e o projeto, em detrimento da escola relacional, focada na eficiência, onde a relação de confiança é construída e mantida em todo o ciclo de vida do projeto.

Quadro 3. Mapa de etapas das práticas de gestão de Stakeholders

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

Fonte: Elaborado pelos autores.

Construído o presente arcabouço teórico, passa-se à apresentação dos procedimentos metodológicos empregados para a realização da pesquisa de campo que dá suporte ao presente estudo.

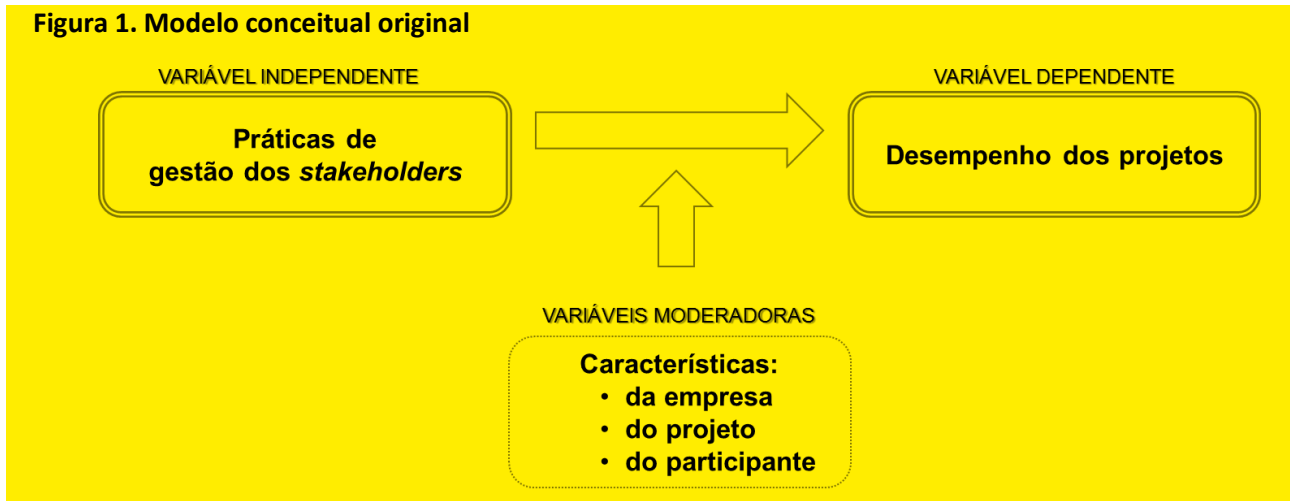
2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

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

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa quantitativa e correlacional, com o objetivo de identificar os aspectos relevantes no relacionamento entre as Práticas de Gestão de *Stakeholders* e o Desempenho dos projetos (Gil, 2008, p.27). A pesquisa foi realizada pelo 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.

O *Research Design*, de modo esquemático, que resultou da revisão da literatura e dos conceitos em discussão pode ser visto na Figura 1, com maior grau de detalhe. Seu propósito é servir de arcabouço para a análise da relação hipotética entre a **variável independente**, gestão dos *stakeholders* do projeto, e a **variável dependente**, desempenho do projeto. A discussão do tema apontou a possibilidade de que essa relação pudesse ser diretamente influenciada pelas características da empresa e/ou do projeto e/ou do participante. Assim, essas características foram incluídas como **variáveis moderadoras**. No caso do presente estudo, como típico dos estudos no campo das relações sociais, tem-se como objetivo a busca relações tão-somente contributivas, não necessárias e/ou suficientes (Selltiz e alii, 1965).

Figura 1. Modelo conceitual original



Fonte: Elaborada pelos Autores.

As variáveis dependente, independente e moderadoras definidas e utilizadas para compor o questionário utilizado na pesquisa de campo têm suas teorias explicitadas a seguir. Assim, a **Variável Dependente, Desempenho do projeto e seus indicadores**, tem por base os conceitos de Shenhar&Dvir (2007) e estão listados no Quadro 4.

Quadro 4. Variável dependente: Desempenho do projeto

VARIÁVEL	DEFINIÇÃO OPERACIONAL		BASE TEÓRICA
DESEMPENHO DO PROJETO	Eficiência	Cumprimento do cronograma	SHENHAR, A.J., DVIR, D. (2007)
		Cumprimento do orçamento	
		Atendimento à necessidade de modificações	
		Atendimento das medidas de eficiência	
	Impacto no cliente/usuário	Possibilidade de 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 apresentando crescimento pessoal
		Equipe permaneceu retida na organização após o projeto
	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 pelos Autores.

Os conceitos acerca da **Variável Independente, Gestão dos *stakeholders*** do projeto apresentados na revisão bibliográfica deram suporte ao detalhamento desta variável em sua definição operacional, como detalhado no Quadro 5.

Quadro 5. Variável independente: Práticas de gestão dos *stakeholders* do projeto

VARIÁVEL	DEFINIÇÃO OPERACIONAL			BASE TEÓRICA
PRÁTICAS DE GESTÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i> DO PROJETO	Identificação	Identificação dos <i>stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> Identificação das pessoas e/ou grupos de pessoas que possuem e/ou reivindicam propriedade, direito ou interesse pelo projeto Mapeamento da proximidade (primária ou secundária) e/ou formalidade (formal ou informal) dos <i>stakeholders</i> em relação ao projeto 	Cleland, D. I., & Ireland, L. (2006).
		Mapeamento dos dados relevantes dos <i>stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> Definição e levantamento dos dados relevantes sobre os <i>stakeholders</i> Atribuição de responsabilidade pela análise e interpretação dos dados sobre os <i>stakeholders</i> 	
		Identificação da missão dos <i>stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> Identificação dos interesses dos <i>stakeholders</i> sobre o projeto Levantamento do posicionamento (favorável ou contrário) dos <i>stakeholders</i> sobre o projeto 	
		Identificação da estratégia dos <i>stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> Identificação da estratégia adotada pelos <i>stakeholders</i> Avaliação das políticas e procedimentos utilizados pelos <i>stakeholders</i> no uso de seus recursos 	

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

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Finalmente, a definição das Variáveis Moderadoras propostas neste estudo parte do entendimento de que a pergunta deste estudo se aplica para projetos em geral, podendo contudo haver variações nas respostas com base na perspectiva das organizações às quais os projetos, dos projetos em si e dos participantes do mesmo. Considerando o foco deste estudo, entende-se que são candidatas a Variáveis Moderadoras as listadas no Quadro 6, pois foram propostas na perspectiva 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 6. Variáveis Moderadoras

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

Fonte: Elaborado pelos Autores.

As unidades de pesquisa consideradas para efeito de campo foram projetos e não empresas nas quais foram conduzidos. Optou-se uma amostra não-probabilística, escolhida intencionalmente, e *ex post facto* – o que significa dizer, casos já ocorridos ou, mais especificamente, projetos já concluídos, – em que o pesquisador e o participante da pesquisa não tinham controle direto sobre as variáveis porque suas manifestações já ocorreram ou porque são intrinsecamente não manipuláveis

(Kerlinger, 1979, p. 268). Desse modo, o questionário foi elaborado a partir critérios iniciais que visaram à seleção dos projetos elegíveis ao propósito do estudo, assim definidos:

- um único e específico projeto devia ser considerado na elaboração das respostas;
- o respondente devia ter participado da equipe do projeto ou da equipe da empresa na qual o projeto tenha sido realizado;
- o projeto devia estar finalizado há no mínimo 12 meses e no máximo 36 meses da data de realização da pesquisa.

Adotou-se como fonte de informação primária os participantes dos projetos. 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 trabalhando como gerentes e/ou membros de equipes de projetos
- ii) alunos de MBA e pós-graduação em gerenciamento de projetos - formados entre 2001 e 2017 - numa instituição de ensino privada do estado de São Paulo.

Como preparação para a aplicação do questionário, realizou-se um pré-teste com profissionais com experiência e participação em diferentes tipos de projeto para que as questões pudessem ter sua razoabilidade avaliada (validade de face). 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). Nessa fase final, 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 - as questões passaram a ser 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; & Guinalíu, 2010; Podsakoff, Mackenzie, Lee, & Podsakoff, 2003; Podsakoff, & Organ, 1986).

A coleta de dados pelo método *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 pelos pesquisadores no momento da coleta. Segundo Hair Junior *et al.* (2005, p.160), coleta de dados por meio eletrônico pode ser considerada favorável quando entendida a facilidade de obtenção de respostas e a não dependência da disponibilidade, tanto dos respondentes quanto do(a) pesquisador(a), para preenchimento do questionário, e desfavorável quanto à dependência tecnológica e à baixa interação pesquisador(a) – respondente(s). Assim, a pesquisa foi realizada com a aplicação de um questionário eletrônico desenvolvido na ferramenta QuestionPro® (www.questionpro.com). O *link* (<http://gestaodeprojetos.questionpro.com>) com o acesso ao questionário foi divulgado por *e-mail* para o público da amostra..

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

de pesquisa - estruturado em quatro blocos composto por 113 itens, apresentados no Quadro 7 - 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 diversas proposições acerca da Identificação dos *stakeholders*, das Práticas de gestão dos *stakeholders* utilizadas e do Desempenho do projeto considerado. Assim, nos blocos A, B e C as respostas foram obtidas 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).

Quadro 7. Estrutura do questionário

BLOCO	TEMA DAS QUESTÕES	QUESTÕES	
		Quantidade	Itens
A	desempenho do projeto	1	28
B	identificação dos <i>stakeholders</i> do projeto	1	11
C	práticas de gestão dos <i>stakeholders</i>	1	14
D	características do projeto	4	20
	características do participante	4	21
	características da empresa na qual o projeto foi realizado	2	19

Fonte: Elaborado pelos Autores.

O desempenho - acessos, preenchimentos iniciados, abandonos e preenchimentos finalizados - da pesquisa pode ser observado no Quadro 9 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)

Quadro 9. Resultados da aplicação do questionário

QUANTIDADE	E-MAILS ÚNICOS ENVIADOS	ACESSOS	PREENCHI-MENTOS INICIADOS	ABANDONOS	PREENCHI-MENTOS FINALIZADOS
	1.765	557	291	186	105
TAXAS DE CONVERSÃO	-	31,55% ¹	52,24% ²	63,92% ³	36,08% ³

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

2: em relação aos acessos

3: em relação aos preenchimentos iniciados

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Visando à consecução dos objetivos do estudo, os dados obtidos foram analisados em duas perspectivas técnicas, a saber, uni e multivariada. 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 aos *Stakeholders*, incluindo Identificação e Práticas de gestão. Tais dados não são apresentados neste trabalho por restrições de espaço. Para efeito das análises multivariadas, especificamente para a modelagem de Equações Estruturais, foi dada atenção inicialmente ao tratamento dos dados *missing*

(Hair Junior *et al.* 2014), tendo-se eliminado 19 observações por não terem atingido 85% de completude dos itens, considerando todos os itens e cada questão de múltipla escolha.

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). Tecnicamente, o tamanho mínimo da amostra deveria ser 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, o que facilita a interpretação dos resultados quando se estudam diversos constructos. Essa técnica permite analisar as relações entre as variáveis dependentes e independentes e, portanto, tal modelagem foi utilizada 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 utilizados: 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. Também 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). Finalmente fez-se a avaliação do Modelo Estrutural por meio da averiguação da intensidade e significância estatística dos coeficientes de caminho. Para testar a significância das relações apontadas, usou-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 1.000 reamostragens.

Além disso, 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. 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 original do estudo, incluindo a idéia das **Variáveis de Controle**. 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).

Todavia, como modelos final proposto pelo estudo, conforme Figura 2, foi considerada para a seção de análise dos resultados somente a variável de controle **Experiência profissional do respondente atuando em projetos**, visto que esta foi a única variável, entre todas as características originalmente propostas no estudo, estatisticamente significativa a um nível de 5% no teste T de *Student* (grau de confiança de 95%).

Figura 2. Modelo Conceitual Final



Fonte: Elaborada pelos Autores.

Para encerrar esta seção, podem ser consideradas limitações dos procedimentos metodológicos adotados os aspectos relativos:

- ao fato de a amostra ser intencional - os dados obtidos pelo estudo não podem ser considerados extrapoláveis para toda a população, tanto do ponto de vista dos projetos analisados quanto dos respondente.
- 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.
- ao baixo número de respondentes, inviabilizou a análise da relação entre Gestão das práticas de *stakeholders* e Desempenho dos projetos à luz das variáveis moderadoras. Deve-se reconhecer que a inclusão de outras variáveis de controle, como alternativa, 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 teria que ser maior.

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.

3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os principais resultados obtidos na análise da relação entre Práticas de gestão de *stakeholders* e o Desempenho dos projetos, à luz da experiência dos participantes trabalhando em projeto. Serão apresentados os resultados associados ao uso do método PLS-SEM no Modelo Conceitual Final e, posteriormente, num Modelo Concorrente. Para tanto, foram utilizadas as 86 respostas válidas obtidas com a aplicação do questionário, número que, segundo Wong (2013), atinge o mínimo necessário para seguir com a análise com o uso.

1. Modelo Conceitual Final para análise da relação entre Práticas de gestão de *stakeholders* e Desempenho do projeto

O modelo conceitual final 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). No presente trabalho, as abordagens mencionadas indicaram a não existência da variância desse método, não sendo portanto fator de preocupação quanto à qualidade dos dados coletados.

Dessa maneira, na sequência, realiza-se as análises do ajuste do modelo, em três etapas. Primeiro avaliam-se os modelos de mensuração, após os ajustes desses avalia-se o modelo de caminhos (Henseler *et al.*, 2009; Götz *et al.*, 2010) e, finalmente, o poder de explicação do modelo.

a. Modelo de Mensuração

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.

Validade Convergente

“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, 2009, 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), ou seja, o 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)

No modelo inicial, todas as cargas fatoriais apresentaram valores superiores a 0,50, com exceção dos constructos Eficiência e Preparação. 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. 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.

Validade Discriminante:

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), inicialmente o modelo não apresentou Validade Discriminante, pois, 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 excluídas 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. 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, conforme demonstra o Quadro 10.

Quadro 10. Validade Discriminante: Fornell e Larcker para o Modelo Conceitual Final

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

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

Por fim, no Quadro 11 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.

Quadro 11. 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
PS2	0,889	0,672	0,404	0,414	0,518	0,517	0,521	32,561
PS3	0,869	0,735	0,415	0,459	0,524	0,441	0,469	27,509
PS4	0,879	0,698	0,387	0,389	0,426	0,501	0,513	32,672
PS5	0,850	0,758	0,564	0,491	0,680	0,513	0,591	28,583
PS6	0,842	0,722	0,422	0,337	0,555	0,466	0,505	24,430
PS9	0,852	0,745	0,467	0,357	0,535	0,482	0,627	20,856

PS7	0,663	0,861	0,409	0,421	0,350	0,438	0,321	25,693
PS8	0,738	0,878	0,395	0,386	0,444	0,434	0,497	30,728
PS12	0,783	0,900	0,471	0,483	0,524	0,611	0,529	42,238
PS13	0,713	0,831	0,395	0,350	0,527	0,542	0,506	22,060
DP25	0,424	0,349	0,810	0,597	0,688	0,436	0,455	18,291
DP27	0,374	0,397	0,713	0,299	0,409	0,316	0,481	12,160
DP28	0,338	0,337	0,696	0,429	0,353	0,350	0,332	8,859
DP14	0,397	0,436	0,552	0,590	0,546	0,413	0,397	8,230
DP15	0,240	0,297	0,353	0,661	0,224	0,437	0,227	7,425
DP16	0,339	0,396	0,438	0,820	0,387	0,521	0,338	19,338
DP17	0,387	0,322	0,562	0,888	0,569	0,547	0,448	30,016
DP18	0,470	0,402	0,473	0,875	0,514	0,540	0,417	37,443
DP19	0,364	0,383	0,484	0,845	0,420	0,461	0,290	22,674
DP21	0,575	0,428	0,409	0,521	0,736	0,478	0,647	13,529
DP22	0,401	0,333	0,612	0,373	0,694	0,333	0,355	7,482
DP23	0,425	0,425	0,664	0,450	0,814	0,371	0,610	11,983
DP24	0,499	0,433	0,407	0,412	0,807	0,499	0,613	16,773
DP2	0,429	0,422	0,423	0,589	0,344	0,706	0,445	10,454
DP3	0,551	0,438	0,409	0,525	0,487	0,800	0,529	16,181
DP4	0,402	0,474	0,400	0,412	0,456	0,776	0,497	13,677
DP6	0,228	0,393	0,208	0,261	0,330	0,665	0,358	6,519
DP8	0,498	0,414	0,441	0,375	0,633	0,449	0,843	23,057
DP9	0,449	0,329	0,431	0,316	0,601	0,538	0,859	26,177
DP10	0,472	0,480	0,293	0,310	0,426	0,546	0,629	6,533
DP11	0,554	0,533	0,591	0,386	0,649	0,455	0,836	22,306
DP12	0,567	0,442	0,419	0,347	0,632	0,536	0,910	55,466
DP13	0,537	0,465	0,606	0,507	0,685	0,588	0,841	20,968
AVE	0,745	0,754	0,550	0,621	0,584	0,545	0,680	-

Fonte: Elaborada pelos Autores, com base em dados da pesquisa.

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

Tais indicadores são 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 de 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). No Quadro 12 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)

Quadro 12. Confiabilidade: Alfa de Cronbach e confiabilidade composta do Modelo Conceitual Final

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

Fonte: Elaborada pelos Autores, com base em dados da pesquisa.

b. Modelo Estrutural

O Modelo Estrutural é extremamente útil para representar as inter-relações de variáveis entre constructos (Hair Junior, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2009, p.542). Para facilitar a “demonstração das relações entre os constructos, elas são visualmente retratadas num **Diagrama de Caminhos**, no qual setas retas descrevem a influencia de um constructo sobre o outro”, o que, em “um sentido estrutural [...], apontam do efeito antecedente (variável independente) para o subsequente ou resultado (variável dependente)” (Hair Junior, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2009, p.553).

Assim, constata-se na Figura 3, 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**. Na Figura 4 são 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. 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). Constata-se que todos os valores apresentados na Figura 4 atestam a significância estatística de 5% (ou seja, valores de T superiores a 1,96) dos coeficientes de caminho estimados.

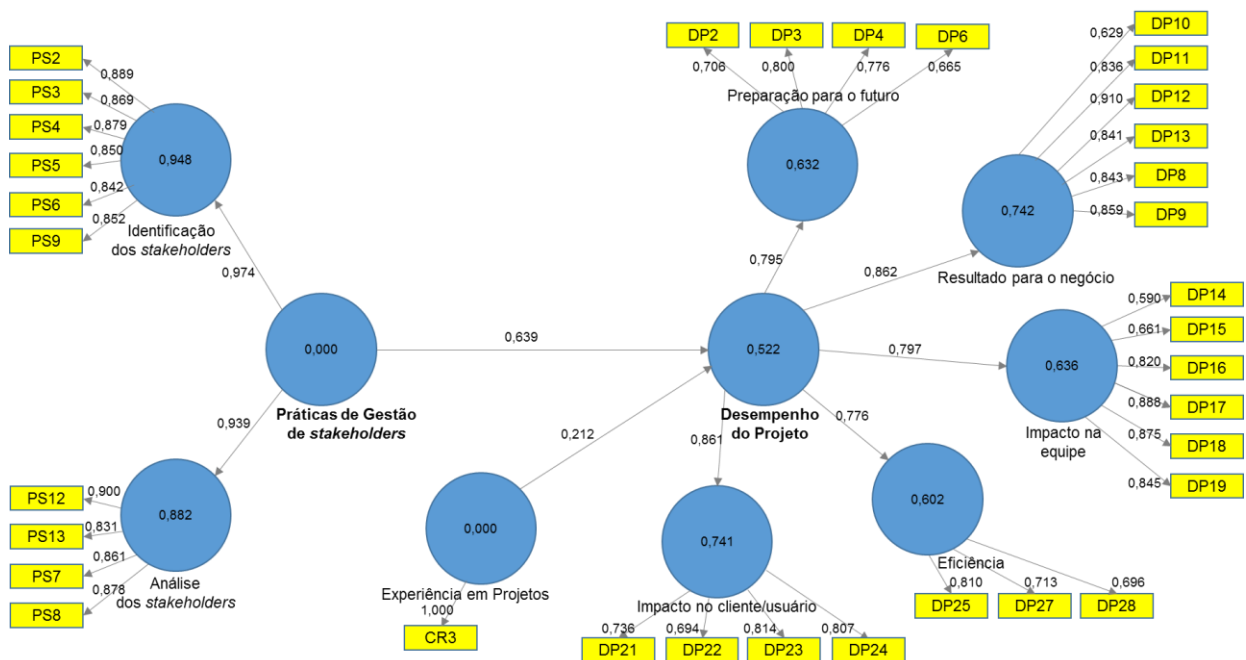
c. Poder de Explicação - Tamanho do efeito e Validade Preditiva

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).

No quadro 12, 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.

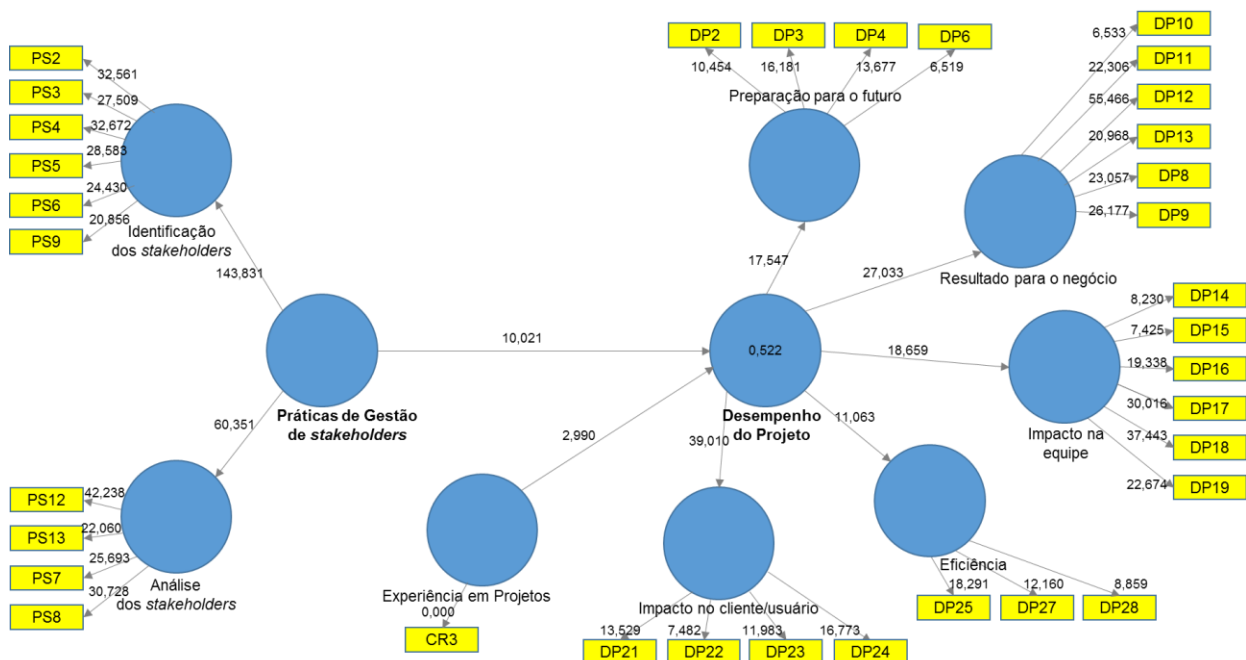
Dada a análise apresentada, como síntese dos resultados, após avaliação dos modelos de mensuração e estrutural, conclui-se que há uma relação positiva entre Práticas de gestão de *stakeholders* e o Desempenho do projeto, no nível de significância de 5% (Teste T > 1,96), com um coeficiente de caminho de **0,639**, conforme Quadro 13, indicando que as práticas de gestão dos *stakeholders* contribuem para o desempenho dos projetos levados a efeito nas organizações. Ainda, como apresentado no Quadro 13, 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**.

Figura 3. Coeficientes de caminho do Modelo Estrutural



Fonte: Elaborada pelos Autores, com dados da pesquisa.

Figura 4. Significância estatística (Teste T) dos coeficientes de caminho do Modelo Estrutural



Fonte: Elaborada pelos Autores, com base em dados da pesquisa.

Quadro 12. Poder de Explicação (R²) e ajuste geral do modelo

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

Nota: *Não aplicável – Variável Explicativa.

Fonte: Elaborada pelos Autores, com base em dados da pesquisa.

Em resumo, a partir do R², 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

Quadro 13. Síntese dos Valores do Modelo Conceitual Final após análise dos dados

	Coefficiente de Caminho	Significância Estatística (Teste T)	R ²
Pergunta da pesquisa			
As Práticas de gestão dos <i>stakeholders</i> contribuem para o Desempenho dos projetos levados a efeito nas organizações?	0,639	10,021	52,2%
Análise da Variável de Controle			
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 pelos Autores, com base em dados da pesquisa

2. Modelo Concorrente para análise da relação entre Práticas de gestão de *stakeholders* e Desempenho do projeto

Neste estudo foi adotada a estratégia de Modelos Concorrentes, “como um meio de comparar o modelo estimado com alternativas” (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 6.

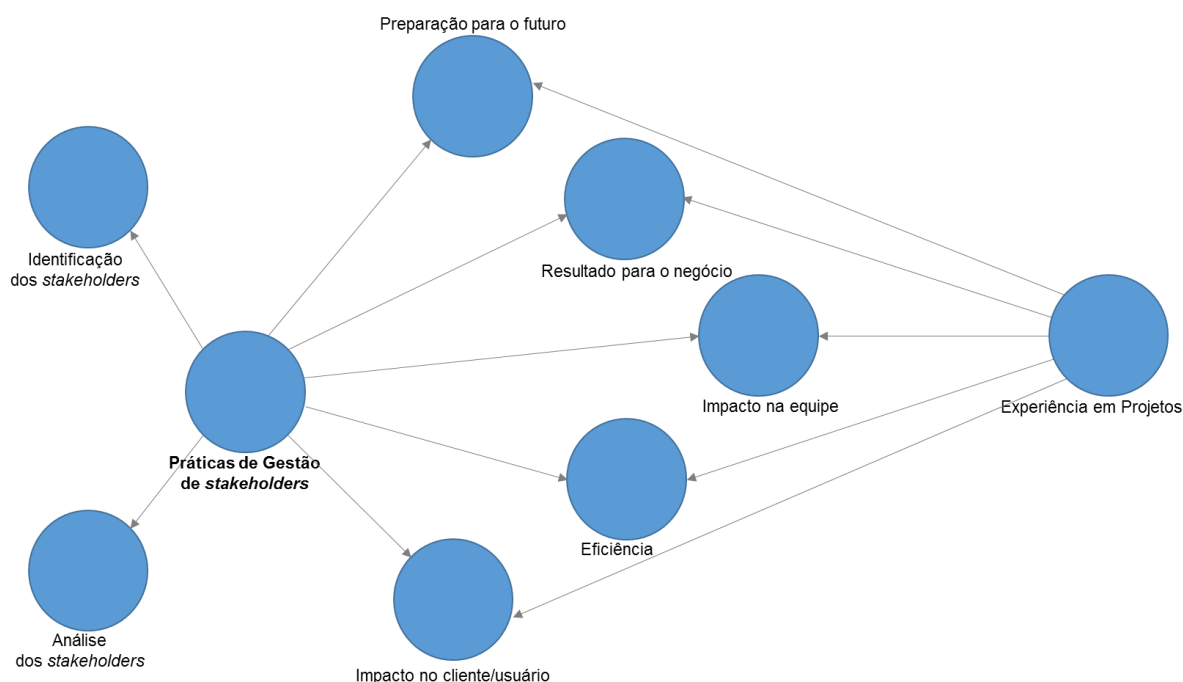
a. Modelo de Mensuração

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.

Validade Convergente

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 no Quadro 14, garantindo a Validade Convergente.

Figura 6. Modelo Concorrente



Fonte: Elaborada pelos Autores com base nos dados da pesquisa.

Quadro 14. 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	0,889	0,672	0,406	0,420	0,527	0,516	0,527	33,213
PS3	0,869	0,735	0,415	0,466	0,530	0,440	0,480	27,262
PS4	0,878	0,698	0,393	0,395	0,438	0,500	0,521	31,413
PS5	0,850	0,758	0,546	0,503	0,683	0,513	0,594	28,169
PS6	0,842	0,722	0,412	0,344	0,562	0,466	0,508	23,944
PS9	0,852	0,745	0,479	0,363	0,537	0,481	0,634	20,268
PS7	0,663	0,861	0,411	0,433	0,348	0,438	0,332	24,811
PS8	0,738	0,878	0,399	0,392	0,444	0,434	0,505	31,570
PS12	0,783	0,900	0,477	0,492	0,525	0,611	0,545	43,325
PS13	0,713	0,832	0,401	0,362	0,533	0,542	0,516	23,146
DP25	0,424	0,349	0,765	0,606	0,679	0,436	0,452	10,485
DP27	0,374	0,397	0,771	0,307	0,406	0,317	0,486	11,259
DP28	0,339	0,337	0,689	0,427	0,336	0,348	0,328	6,130
DP14	0,397	0,437	0,542	0,624	0,540	0,413	0,406	7,913
DP15	0,240	0,297	0,353	0,648	0,227	0,436	0,231	6,771
DP16	0,339	0,396	0,415	0,817	0,392	0,520	0,337	17,176
DP17	0,387	0,322	0,539	0,875	0,568	0,546	0,443	22,790
DP18	0,470	0,402	0,453	0,872	0,522	0,539	0,419	31,204
DP19	0,364	0,382	0,466	0,838	0,424	0,459	0,284	17,617
DP21	0,575	0,428	0,401	0,524	0,763	0,477	0,643	14,556
DP22	0,401	0,333	0,589	0,382	0,674	0,333	0,355	6,764
DP23	0,425	0,425	0,646	0,457	0,786	0,371	0,606	8,628
DP24	0,500	0,433	0,401	0,421	0,820	0,499	0,611	15,708
DP2	0,429	0,422	0,412	0,587	0,358	0,704	0,447	10,271
DP3	0,551	0,439	0,400	0,523	0,492	0,797	0,533	15,578

DP4	0,402	0,474	0,401	0,418	0,459	0,779	0,504	13,292
DP6	0,228	0,393	0,206	0,262	0,325	0,667	0,368	6,840
DP8	0,498	0,414	0,439	0,376	0,633	0,448	0,826	17,627
DP9	0,449	0,329	0,439	0,314	0,608	0,538	0,848	20,810
DP10	0,472	0,480	0,302	0,316	0,433	0,546	0,665	8,004
DP11	0,554	0,533	0,600	0,396	0,645	0,455	0,838	22,414
DP12	0,567	0,442	0,423	0,353	0,636	0,535	0,908	49,757
DP13	0,537	0,465	0,605	0,512	0,689	0,588	0,834	19,429
AVE	0,745	0,753	0,551	0,617	0,582	0,545	0,678	-

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em dados de pesquisa.

Validade Discriminante

Na análise da Validade Discriminante, verifica-se que as cargas fatoriais apresentam valores superiores em relação às cargas cruzadas, como indicado Quadro 15. 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 Quadro 15.

Quadro 15. Validade Discriminante: Fornell e Larcker do Modelo Concorrente

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

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.

Confiabilidade

Para análise da confiabilidade do modelo foram consideradas as estatísticas de consistência interna Alfa de Cronbach e Confiabilidade composta no Quadro 16.

Quadro 16. Confiabilidade: Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta do Modelo Concorrente

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

a. Modelo Estrutural

Na Figura 7 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. Na Figura 8 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. 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.

c. Poder de Explicação - Tamanho do efeito e Validade Preditiva

O Quadro 17 apresenta os valores do coeficiente de determinação (R^2), o Indicador de Cohen (f^2) e o Indicador de Stone-Geisser (Q^2). Diante desses valores, todos os coeficientes de R^2 apresentaram efeitos próximos a grande, portanto, como já se explicou na análise do modelo conceitual final, os dados pode ser considerados satisfatórios (Hair Junior *et al.*, 2014).

Quadro 17. Poder de Explicação (R^2) e ajuste geral do modelo

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

Nota: *Não aplicável – Variável Explicativa.

Fonte: Elaborada pelos Autores, com base em dados da pesquisa.

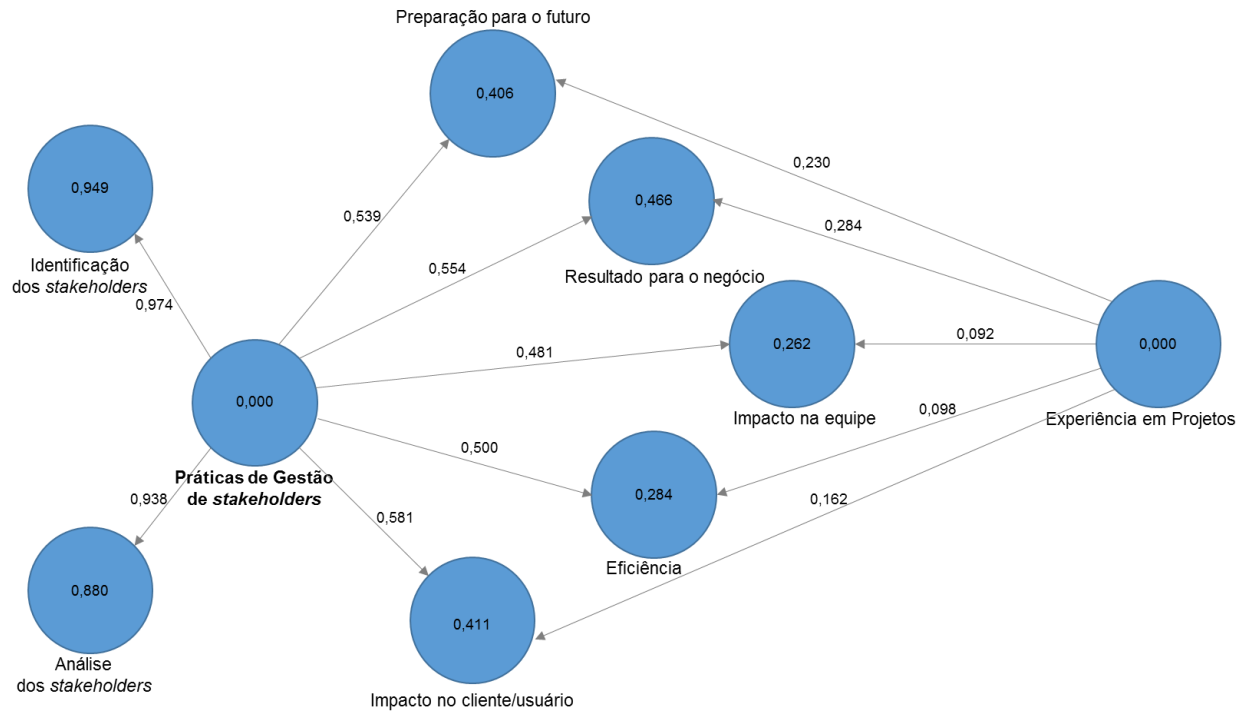
Assim, após avaliação dos modelos de Mensuração e Estrutural do Modelo Concorrente, constatou-se que as Práticas de gestão de *stakeholders* têm relação positiva e significativa, não só com o constructo de segunda ordem, Desempenho do projeto (Modelo Conceitual Final), mas também com todas as dimensões de primeira ordem que o compõem, como se apresenta no Quadro 18.

Quadro 18. Síntese do Modelo Concorrente

	Coeficiente de Caminho	Significância Estatística (Teste T)	R^2
Associações Analisadas:			
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%
Efeitos da Variável de Controle:			
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%

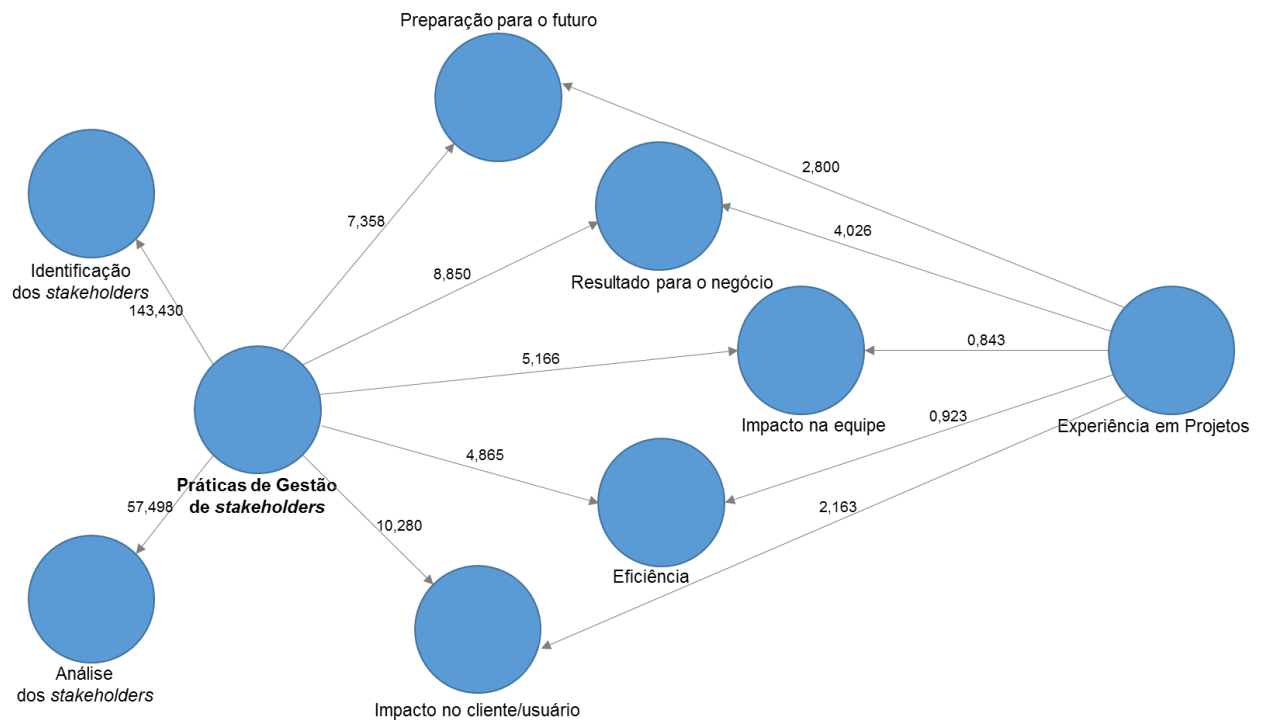
Fonte: Elaborado pelos Autores, com base em dados da pesquisa.

Figura 7. Coeficientes de caminho do Modelo Estrutural concorrente



Fonte: Elaborada pelos Autores, com base em dados da pesquisa.

Figura 8. Significância estatística (Teste T) dos coeficientes de caminho do Modelo Estrutural concorrente



Fonte: Elaborada pelos Autores, 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^2 , 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, de modo geral, o Modelo Concorrente auxilia a detalhar a contribuição 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, como também uma relação de contribuição positiva entre as Práticas de gestão dos *stakeholders* e as cinco 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).

4. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

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 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.

Com base num modelo conceitual construído a partir da revisão da literatura, elaborou-se o questionário eletrônico de pesquisa - o QuestionPro® - aplicado no método *survey*. Após a realização de pré-testes e ajustes no questionário, foram convidados para participar da pesquisa 1765 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. No *e-mail* com o convite para a participação 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.

Foram recebidas **105** respostas completas, equivalentes a **36,08%** do total de questionários iniciados pelos respondentes. Foi feita então uma 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, à luz das variáveis moderadoras definidas no modelo conceitual original, características da empresa, do projeto e do participante. Infelizmente, o número de respostas completas recebidas foi insuficiente para algumas das análises pretendidas, sendo realizada a análise das variáveis moderadoras enquanto variáveis de controle da variável Desempenho do Projeto, num modelo conceitual ajustado. Após a análise estatística, foi confirmada somente a característica do participante Experiência profissional atuando em projetos

como estatisticamente significativa. Dessa forma, ela passou a figurar sozinha como variável de controle nos modelos utilizados na modelagem de equações estruturais como método de análise dos dados.

Como resultados, 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, o Conceitual Final e o Concorrente. 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:

- o 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 na experiência 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 do participante atuando em projetos, o efeito conjunto das Práticas de gestão de *stakeholders* e da Experiência profissional traduz-se nos seguintes resultados:
 - 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 na Experiência 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 na experiência 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 na experiência 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 para o Desempenho dos projetos de forma positiva e satisfatória, por corresponderem a mais de 52% 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.

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. 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.

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.

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 BIBLIOGRÁFICAS¹

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

¹ De acordo com o estilo APA (*American Psychological Association*)

BNDES - Guia do Financiamento. Recuperado de <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente>.

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

Bryde, D.J. (2003). Project management concepts, methods and application. *International Journal of Operations & Production Management*. (Vol. 23) Iss 7 pp. 775-793.

Casaló, L. V., Flavián, C., & Guinalú, 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.

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.

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.

Cova, B., & Salle, R. (2005). Six key points to merge project marketing into project management. *International Journal of Project Management* 23, pp. 354-359.

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.

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., Perciuncula, 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.

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.

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.

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.

Freeman M. & Beale P. (1992). Measuring project success. *Project Management Journal*; 23(1), pp.8-17.

Freeman, E. R., & McVea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. Article in *SSRN Electronic Journal*, January.

Gil, A.C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6. ed. São Paul, SP: Atlas.

- 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.
- 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.
- 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
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Malhotra, N. (2001) *Marketing Research: an applied orientation*. 6th edition Pearson.
- Maylor, H. (2001). Beyond the Gantt chart: project management moving on. *European Management Journal*. (Vol. 19:1), pp. 92-100.
- 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.
- 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.
- 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.
- Phillips, R. (1997). Stakeholder Theory and A Principle of Fairness. *Business Ethics Quarterly*, 7(1), pp. 51-66. doi:10.2307/3857232
- Pinto, J.K. & Mantel, S.J. (1990). The causes of project failure. *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-37, pp. 269 – 276.

- 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.
- 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.
- 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.
- 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, 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Selltiz, C. , Jahoda, M. , Deutsch, M. and Cook, S.W. (1965). *Research Methods in Social Relations*. London: Methuen: pp.
- 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. & 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.
- 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)

Turner, J.R. (1999). Editorial: project management: a profession based on knowledge or faith? *International Journal of Project Management* 17(6), pp. 329-330.

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.

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.

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