

Análise de stakeholders na Gestão de Projetos Sociais

Analysis of stakeholders in the Management of Social Projects

Luana Ferreira dos Santos¹

Anna Claudia dos Santos Nobre²

Tamiris Cristhina Resende³

Anatalia Saraiva Martins
Ramos⁴

Resumo

O termo *stakeholder* surgiu nas pesquisas científicas e na gestão estratégica das organizações em 1984, como um grupo de pessoas que desempenham papel vital no sucesso do negócio. Posteriormente, esse termo se consolidou e o gerenciamento desses atores foi reconhecido como relevante ao sucesso das organizações. Partindo-se da Teoria dos *Stakeholders*, esta pesquisa identificou lacunas de trabalhos acadêmicos acerca do gerenciamento de *stakeholders* em projetos sociais, reforçando a relevância de estudos em grupos como a Organização de Aprendizagens e Saberes em Iniciativas Solidárias (OASIS) que gerencia projetos sociais. Assim, esse estudo tem por objetivo analisar o gerenciamento dos *stakeholders* nos projetos sociais em execução no grupo OASIS no ano de 2017. Para tanto, utilizou-se metodologia qualitativa-descritiva, com estudo de caso, análise documental e entrevistas com membros do grupo. Utilizou-se análise temática e categorização no *software* Atlas.TI. Os resultados foram analisados em quatro categorias temáticas e indicaram 17 *stakeholders* diretos e oito indiretos, e que o planejamento, gerenciamento e controle dos *stakeholders* ocorre informalmente e sem utilização de processos ou ferramentas recomendadas pelo Guia *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) em sua 5ª edição. Esta pesquisa revela aspectos importantes acerca do gerenciamento de grupos sociais, o que pode ser um instrumento de subsídio à tomada de decisão para gestores de projetos similares.

Palavras-chave: Gestão dos *stakeholders*. Guia PMBOK . Gerenciamento de projetos. Projetos sociais.

Abstract

The term stakeholder emerged in scientific research and strategic management of organizations in 1984 as a group of people who play vital role in the success of a business. Subsequently, this term was consolidated then management of these actors was recognized as relevant to success of organizations. Based on the Stakeholders Theory, this research identified gaps in academic work about stakeholder management in social projects, reinforcing relevance of studies in groups such as the Organização de Aprendizagens e Saberes em Iniciativas Solidárias (OASIS) that manages social projects. Thus, this study aims to analyze management of stakeholders execution in social projects in the OASIS group in 2017. A qualitative-descriptive methodology was used, with a case study, documentary analysis and interviews of group members. Thematic analysis and categorization were also used in Atlas.TI software. The results were analyzed in four thematic and categorized 17 direct and 8 indirect stakeholders. In addition planning, management and control of stakeholders occurs informally without using processes or tools recommended by Project Management Body of Knowledge (PMBOK) Guide 5th edition . This research reveals important aspects about management of social groups, which can be a tool to support decision making for managers in similar projects.

Keywords: Stakeholder management. PMBOK Guide. Project management. Social projects.

1 Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN; Brasil.
luana.f.s.adm@gmail.com

2 ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1351-4265>
Universidade Federal do Rio Grande do Norte & Governo do estado do Rio Grande do Norte; Brasil.
annacsnoBRE@gmail.com

3 Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN; Brasil.
tamirisristhina@gmail.com

4 Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN. Brasil.
anataliasaraiva@gmail.com

1 Introdução

O trabalho seminal “*Strategic Management: a Stakeholder Approach*” de Edward Freeman (1984) introduziu o termo *stakeholder* nas pesquisas científicas e no centro da gestão estratégica das organizações, definindo *stakeholders* como um grupo de pessoas que desempenham um papel vital no sucesso do negócio da empresa (Freeman, 1984). A análise de *stakeholders* identifica e especifica as partes interessadas (Grupta, 1995), determina quais interesses devem ser levados em consideração (Schmeer, 1999) e permite a avaliação dos interesses relacionados ao sistema (Mushove & Vogel, 2005).

Neste trabalho, a análise dos *stakeholders* é enfatizada no âmbito do gerenciamento de projetos. Apesar do conceito de *stakeholder* ser apresentado e disseminado pela obra de Freeman (1984), o crescimento do debate acerca dos *stakeholders* em gestão de projetos no universo acadêmico ocorreu a partir da década de 2000. Uma possível decorrência deste crescimento de trabalhos contemplando os *stakeholders* refere-se à incorporação da área do conhecimento denominada partes interessadas na quinta edição do *Project Management Body of Knowledge* PMBOK (PMI, 2013).

O PMBOK (PMI, 2013) é um guia do *Project Management Institute* (PMI), reconhecido mundialmente na orientação do gerenciamento de projetos, estabelecendo normas, métodos, processos e práticas que evoluíram por meio de boas práticas utilizadas por profissionais que contribuíram para o seu desenvolvimento (PMI, 2013). A incorporação dos *stakeholders* no PMBOK (PMI, 2013) é justificada pelo PMI (2013) em função do papel que os eles desempenham no gerenciamento de projetos, visto que eles podem afetar ou serem afetados por uma decisão, atividade ou resultado de um processo, podendo estar envolvidos positiva ou negativamente com o projeto e exercer influência sobre o todo ou parte de sua execução. A expressão “parte interessada” é adotada pelo PMBOK (PMI, 2013) como uma tradução para português do termo “*stakeholder*”. Embora a expressão “parte interessada” seja adotada pelo PMBOK (PMI, 2013), nesta pesquisa, o termo “*stakeholder*” foi mantido para fins de análises.

É possível observar que tanto as pesquisas acadêmicas quanto a incorporação das partes interessadas no PMBOK (PMI, 2013) representam a relevância do tema,

uma vez que diferentes *stakeholders* podem interferir no gerenciamento de projetos de uma organização, o que adiciona importância a análises neste prisma. Para o PMBOK (PMI, 2013), partes interessadas são “pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactadas pelo projeto” (PMI, 2013, p.24). Os *stakeholders*, quase que universalmente, têm uma forte motivação para se envolver no planejamento e na execução de novas mudanças (Pandi-Perumal, Akhter, Jean-Louis, Ramasubramanian, Edward Freeman, & Narasimhan, 2015) e o sucesso de um projeto está diretamente associado ao gerenciamento (Spalek, 2014) e envolvimento dos *stakeholders* (Mpazanje & Sewchurran, 2008).

O termo “engajamento de *stakeholders*” tornou-se amplamente utilizado e se caracteriza por ser um processo bidirecional: começa com a comunicação com os *stakeholders* e resulta na tomada de decisão. Dessa forma, o engajamento dos *stakeholders* é diferenciado dos processos unidirecionais que buscam influenciar os grupos para concordar com uma decisão que já foi tomada. A principal distinção entre a gestão dos *stakeholders* e o engajamento dos *stakeholders* depende em grande parte da medida em que estes estão envolvidas nos processos de tomada de decisão (Pandi-Perumal *et al.*, 2015). O processo de engajamento varia, mas é altamente perceptível em pesquisas complexas e multidisciplinares, como é o caso dos projetos sociais gerenciados pelo grupo Organização de Aprendizagens e Saberes em Iniciativas Solidárias (OASIS) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).

Este trabalho foi realizado no OASIS, que se encontra integrado à política institucional da UFRN nos campos da extensão inovadora e da construção de tecnologias sociais, especialmente àquelas destinadas à agricultura familiar (Sousa, 2012). A gestão dos *stakeholders* do grupo faz-se pertinente diante dos diferentes tipos de projetos associados ao ensino (processamento de aprendizagens), à pesquisa (sistematização de saberes) e à extensão (socialização de tecnologias) gerenciados por ele.

Considerando o panorama apresentado, este tipo de investigação gera o seguinte questionamento para a produção do conhecimento: como a gestão dos *stakeholders* é aplicada na gestão de projetos sociais? Logo, o objetivo deste trabalho consiste em analisar o gerenciamento

dos *stakeholders* nos projetos sociais em execução durante o ano de 2017 no grupo OASIS. Para tanto, definiu-se os seguintes objetivos específicos: mapear os principais *stakeholders* dos projetos em execução no grupo durante o ano de 2017; analisar como o grupo OASIS promove o gerenciamento dos *stakeholders* destes projetos em comparação às ferramentas do PMBOK (PMI, 2013).

Para cumprir esses objetivos, verifica-se na literatura que Laplume, Sonpar e Litz (2008) recomendam a realização de pesquisas empíricas em um conjunto mais amplo de organizações, além de grandes empresas de capital aberto. Eles também sugerem a realização de pesquisas mais qualitativas para documentar os aspectos cognitivos de como os gerentes respondem às expectativas dos interessados e um retorno à ênfase da teoria sobre os benefícios estratégicos da gestão de *stakeholders*, embora com uma visão mais ampla do desempenho da empresa.

A recomendação de pesquisas em outros tipos de organizações apontada por Laplume, Sonpar e Litz (2008) também reforça a relevância da aplicação da análise de *stakeholders* em um grupo de projetos sociais. Verifica-se que os achados e sugestões de outros autores reforçam a carência de pesquisas científicas acerca do tema (Padalkar & Gopinath, 2016; Turyahikayo, 2016). Uma forma de reduzir essa lacuna epistemológica é promover o gerenciamento de projetos como uma disciplina acadêmica por meio de sua aproximação com outras disciplinas aliadas e continuar a difundir seus achados em outros campos da gestão (Kwak & Anbari, 2009).

Diante deste contexto ontológico e epistemológico, trabalhos acadêmicos que integrem o ambiente prático com a teoria, por meio de pesquisas qualitativas, podem representar contribuição significativa na confirmação da disciplina gerenciamento de projetos, cobrindo assim uma lacuna teórica.

2 Gestão dos *stakeholders* no gerenciamento de projetos

Freeman (1984, p.25) conceitua *stakeholder* como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar a realização dos objetivos da empresa”. O autor lista uma série de categorias de *stakeholders*, como governo, comunidade, funcionários, fornecedores, clientes, etc. Em consonância

com os autores citados na seção anterior, Weible (2006) afirma que a definição do conceito de *stakeholders* está na resposta a um conjunto de perguntas: Quem os são *stakeholders* para incluir na análise? Quais são os interesses e crenças dos *stakeholders*? Quem controla recursos críticos? Com quem os *stakeholders* formam coalizões? Quais estratégias e locais os interessados usam para alcançar seus objetivos? É este conceito de *stakeholder* abordado por Weible (2006), que se refere ao conceito de análise adotado neste artigo.

Freeman (2010, p.9) afirma que “a teoria dos *stakeholders* é fundamentalmente uma teoria sobre como o negócio trabalha no seu melhor, e como ele poderia trabalhar”. Segundo Gomes (2006), a teoria dos *stakeholders* incorpora duas abordagens distintas: a organização incidindo sobre os seus *stakeholders*, a fim de propor técnicas de gestão adequadas, e da forma como os *stakeholders* se aproximam da organização, reivindicando seus direitos. Enquanto um lado parece estar relacionado com o modo como uma organização se comporta ao lidar com seus *stakeholders*, o outro lado parece estar relacionado com a forma como um *stakeholder* detém a organização responsável por si. Gomes e Gomes (2007) abordam que a teoria dos *stakeholders* é uma abordagem viável para compreender o tipo de influências que uma organização recebe do seu ambiente, pois o conceito de *stakeholder* assume uma natureza bilateral das relações entre uma organização e seus *stakeholders* com base na capacidade da organização de exercer influência sobre eles e a probabilidade de sofrer influências deles.

Ademais, embora não especificamente em relação à gestão dos projetos, a análise dos *stakeholders* tem sido empregada em diferentes pesquisas. Segundo Gupta (1995), a análise de *stakeholders* identifica e especifica seus interesses, domínio e especificidade; identifica e descreve as relações de poder entre os *stakeholders* e a empresa, e entre os *stakeholders*; e incorpora os conceitos de ação e tempo. Por sua vez, Schmeer (1999) entende que a análise de *stakeholders* como um processo de coleta e análise sistemática de informações qualitativas para determinar quais os interesses que devem ser levados em consideração ao desenvolver e/ou implementar uma política ou programa.

Alinhados a esse entendimento, Mushove e Vogel (2005) definem a análise de *stakeholders* como

uma gama de ferramentas ou uma abordagem para a compreensão de um sistema, identificando os principais atores ou *stakeholders* com base em seus atributos, inter-relações e avaliação de seus respectivos interesses relacionados ao sistema, emissão ou recurso. Freeman, Harrison e Wicks (2007, p.6) definem o gerenciamento de *stakeholders* como “uma ideia multifacetada que nos permite ver que existem muitas maneiras de gerenciar com sucesso um negócio”.

Dentre os trabalhos internacionais que contemplam a temática dos *stakeholders* especificamente na gestão de projetos, destacam-se as abordagens relacionadas ao efeito da intensidade do engajamento dos *stakeholders* (Beringer, Jonas, & Gemunden, 2012; Beringer, Jonas, & Kock, 2013); ao reconhecimento das necessidades dos *stakeholders* (Tang & Shen, 2012); ao efeito do desempenho dos *stakeholders* no sucesso do projeto (Wang & Huang, 2006) e às influências dos *stakeholders* em um projeto (Beltran, Melon, & Valera, 2017). Quanto às pesquisas brasileiras, dentre outros aspectos, a temática está associada à categorização dos *stakeholders* mais influentes (Noro, 2012; Martins, Silva, & Santos, 2014); à gestão diferenciada dos *stakeholders* (Duarte, Biancolino, & Kniess, 2013) e à gestão de riscos conjuntamente com o gerenciamento de *stakeholders* na gestão de projetos (Lanz & Tomei, 2016).

Embora a consolidação da teoria do gerenciamento de *stakeholders* já venha ocorrendo desde a obra de Freeman (1984), e que sua definição de *stakeholders* seja disseminada, Roeder (2013) afirma que antes da introdução do Capítulo 13 no Guia PMBOK (PMI, 2013), os gerentes de projetos não tinham uma definição comum acerca do conceito de *stakeholders* em projetos. O PMI (2013, p.03) traz a definição de projeto e de *stakeholder*, sendo que o projeto “consiste de um esforço temporário realizado para criar um produto, serviço ou resultado único”. Já *stakeholder* de projetos é “um indivíduo, grupo, ou organização que pode afetar, ser afetado por, ou perceber a si mesmo como afetado por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto” (PMI, 2013, p.30).

No que diz respeito à gestão dos *stakeholders*, no escopo da quinta edição do Guia PMBOK (PMI, 2013), o PMI (2013) destaca que esta área é composta por quatro processos: identificar as partes interessadas; planejar o gerenciamento das partes interessadas; gerenciar o enga-

jamento das partes interessadas e controlar o engajamento das partes interessadas. Estes quatro processos do guia PMBOK (PMI, 2013) serviram de insumo para a análise de como o grupo OASIS promove o gerenciamento dos *stakeholders* em comparação às ferramentas do PMBOK (PMI, 2013).

O guia PMBOK (PMI, 2013) mostra que processo de identificação dos *stakeholders* envolve, além de identificar pessoas que podem impactar ou serem impactadas pelo projeto e seus resultados, a análise e documentação desses atores e seu nível de interesse, engajamento e influência que podem impactar no êxito do projeto. O processo de planejar o engajamento dos *stakeholders* é responsável pelo desenvolvimento de estratégias apropriadas de gerenciamento para engajá-los em todo o ciclo de vida do projeto. O processo de gerenciamento do engajamento dos *stakeholders* envolve a comunicação com os *stakeholders* e incentivar o engajamento apropriado destes durante todo o ciclo de vida do projeto. Já o processo de controle do engajamento dos *stakeholders* envolve o monitoramento destes e ajustes nas estratégias e planos para que eles permaneçam engajadas.

Bomfin, Nunes & Hastenreiter (2012) realizaram uma pesquisa com 33 gestores que vivenciam gerenciamento de projetos e possuem conhecimento nas práticas do PMBOK (PMI, 2013) como forma de verificar as dificuldades e facilidades no processo de gerenciamento de projetos com base neste. O estudo mostra que o gerente de projetos em sua função trabalha com as diversas áreas do PMBOK (PMI, 2013), porém, com mais ou com menos intensidade, variando de acordo com o projeto e com a estrutura organizacional. Especificamente em relação à incorporação da gestão dos *stakeholders* no PMBOK (PMI, 2013), Gomes, Pazeto, Tractenberg, & Pinheiro (2017) analisaram a importância da gestão dos *stakeholders* no gerenciamento de projetos. Conforme o relato de sete experientes gerentes de projetos, os autores identificaram que se o gerenciamento dos *stakeholders* for feito corretamente pode minimizar problemas principalmente relacionados com a definição do escopo, prazo e custo. Em relação ao papel dos *stakeholders* na gestão de projetos, entende-se que seu papel é fundamental apesar de não ter um específico, já que irá variar conforme quem é o *stakeholder* e seu interesse, no entanto, de forma geral, pode-se dizer que faz parte de suas atribuições

auxiliarem o gerente de projetos no alcance dos resultados pretendidos.

Os trabalhos pesquisados apontam para forte relação entre engajamento de *stakeholders* e o sucesso dos projetos e, além disso, demonstram interesse teórico e prático no tema. Do ponto de vista prático, pesquisas desta natureza tendem a contribuir com gestores de projetos na tomada de decisão. Do ponto de vista teórico, ainda há poucas pesquisas sobre gerenciamento de projetos, especialmente com foco no engajamento de *stakeholders* e utilizando como *locus* da pesquisa organizações que atuam em projetos sociais, o que demonstra lacuna teórica e, desta forma, o trabalho se justifica como relevante.

3 Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa é classificada, quanto aos fins, como qualitativa com abordagem descritiva, pois esta abrange um mosaico de orientações, com multiplicidades de interpretações do mesmo evento (Yin, 2016, p.10). Dentre as pesquisas qualitativas, ela se caracteriza na abordagem de estudo de caso, pois segundo Creswell (2014, p.87-88), os estudos de casos qualitativos possuem, como características definidoras, o estudo em profundidade de um caso peculiar, que geralmente implica em terminar com conclusões formadas a respeito do significado global do caso. Nesta pesquisa especificamente, o caso em estudo é o fenômeno da gestão de *stakeholders* pelo grupo de gestão de projetos sociais OASIS, da UFRN.

O Gerenciamento de Projetos pelo OASIS é um caso específico por se tratar de uma iniciativa que trata de projetos em linhas de pesquisas diversas na área social, que existe desde 2006 e que nunca foi investigado do ponto de vista epistemológico em relação ao gerenciamento de projetos, na perspectiva de sua rede de *stakeholders*. Yin (2001) sugere que dentre os cinco componentes importantes para o design de pesquisa de estudo de caso está o estabelecimento de proposições e, desta forma, esta pesquisa estabelece a proposição de que a gestão de projetos sociais funda-se mais em aspectos práticos que teóricos. Os sujeitos da pesquisa são gestores de projetos sociais do grupo OASIS da UFRN. A escolha desses sujeitos se justifica por suas experiências na gestão de projetos e também pelo acesso e interesse do grupo em participar de uma pesquisa que pode lhes trazer insumos para aperfeiçoar seus processos de trabalho no relacionamento com *stakeholders* dos projetos que gerenciam. Quanto ao caso de estudo, o grupo OASIS representa uma instituição com experiência em gestão de projetos sociais e, com isso, possibilita análise de práticas fundadas na experiência adquirida ao longo dos anos. No que se refere às unidades de análise, no momento de realização a pesquisa estavam em andamento cinco projetos. Todavia, por conveniência e oportunidade escolheu-se analisar três projetos formando uma amostra com um projeto de ensino, um de pesquisa e um de extensão. O Quadro 1 mostra os projetos contemplados na análise.

A coleta de dados em uma pesquisa qualitativa de estudo de caso é extensa, baseando-se em múltiplas fontes

Projetos	Vigência	Fonte de financiamento	Equipe de gestão
Projeto 1 (extensão): Gestão Social, Tecnologias Sociais e Sustentabilidade - Incubação de Empreendimentos Econômicos Solidários no Município de Natal (2016/2017)	Maio 2016 a dezembro de 2017	Ministério do Trabalho e Previdência Social / Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES/MTPS)	Três professores
Projeto 2 (ensino): Curso de Graduação Tecnológica em Gestão de Cooperativas	Seis períodos letivos, nos anos de 2016, 2017 e 2018	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA)	Três professores
Projeto 3 (pesquisa): Controle social de políticas públicas e desenvolvimento territorial - estudos integrados e comparativos de indicadores de inclusão social e produtiva e de superação da pobreza em territórios brasileiros	Janeiro de 2015 a dezembro de 2019	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)	Três professores e um estudante de doutorado

Quadro 1: Projetos vigentes no ano de 2017 analisados na pesquisa

Fonte: Elaborado pelas autoras.

de informações (Creswell, 2014; Sampieri, 2013). As formas de coleta utilizadas foram a entrevista e a análise documental. A modalidade de entrevista utilizada pode ser caracterizada como entrevista com especialistas que, segundo Flick (2008, p.158), é caracterizada por “sua capacidade de ser um especialista para um determinado campo de atividade”. No caso específico, foram entrevistados três gestores de projetos vigentes – por ocasião da pesquisa – no grupo OASIS. De forma complementar, outras fontes foram utilizadas como coleta de documentos e preenchimento de formulários para obtenção de informações acerca da caracterização do caso.

O instrumento de coleta de dados foi o roteiro semiestruturado elaborado com base nas lacunas apresentadas no referencial teórico e nos processos de trabalho descritos no Guia PMBOK (PMI, 2013). Como critério de qualidade da pesquisa, esse instrumento foi apresentado e discutido por pares no Programa de Pós-graduação em Administração da UFRN e teve um piloto realizado para testar e melhorar o instrumento, bem como, a própria dinâmica da entrevista (Kvale, 2011). As três entrevistas ocorreram entre os dias 05 e 13 de outubro de 2017 e seguiram protocolo ético elaborado com base em Sampieri (2013), a fim de preservar a privacidade dos entrevistados. Para a garantia do anonimato, foram adotados nomes fictícios para os entrevistados, sendo o Entrevistado 1 denominado de Miguel, o entrevistado 2 de Rafael e o entrevistado 3 de Gabriel. Em relação à análise documental se utilizou o memorial descritivo dos projetos, no qual se verificou objetivos, justificativas, períodos de vigência, recursos financeiros e atores envolvidos.

Em relação ao método de análise, utilizou-se a análise temática, que é considerada por Nowell, Norris, White e Moules (2017) como uma importante ferramenta de análise qualitativa, por meio da qual é possível sistematizar e aumentar a rastreabilidade da análise. Esses autores recomendam a realização de análise em seis etapas que são: familiarização com os dados; geração de códigos iniciais; busca por temas; revisão dos temas; definição e nominação dos temas; e, produção do relatório. As etapas recomendadas por Nowell *et al.* (2017) são alinhadas ao método de codificação aberta, axial e temática, recomendado por Flick (2008).

Para auxiliar na análise dos dados, Miles, Huberman e Saldaña (2014) apresentam diversas aplica-

ções dos softwares denominados CAQDAS - *Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software*. Dentre os softwares recomendados por esses autores, encontra-se o ATLAS.ti, que foi utilizado por esta pesquisa pelo acesso, usabilidade e possibilidade de aplicações do referido *software*. Os resultados foram analisados considerando quatro categorias temáticas que se referem aos quatro processos integrantes da área do conhecimento Partes Interessadas do PMBOK (PMI, 2013). Essas categorias temáticas foram compostas por subcategorias e códigos com o aparato do *software* Atlas.ti, como é possível observar por meio da Figura 1.

4 Análise e discussão dos resultados

4.1 Caracterização do Grupo de Projetos Sociais OASIS

A Organização de Aprendizagens e Saberes em Iniciativas Solidárias (OASIS) iniciou suas atividades em 2006 quando foi fundada como uma incubadora de empreendimentos populares coletivos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Em 2013, para se alinhar a demandas internas do Programa de Pós-Graduação em Administração, ela foi transformada num grupo que além de sua finalidade inicial (aprendizagens e saberes em iniciativas solidárias), também passou a atuar em estudos no Terceiro Setor. Nesse momento ela passou a atuar em três linhas de pesquisa (OASIS; 2017): Agricultura familiar, segurança alimentar e nutricional e economia solidária; Empreendedorismo social e protagonismo juvenil; Gestão de organizações da sociedade civil, trabalho voluntário e terceiro setor.

O grupo OASIS é um grupo de pesquisa certificado no diretório do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), com equipe composta por 26 membros, sendo seis professores, membros do quadro da UFRN e do curso de gestão de cooperativas, três técnicos, 17 bolsistas (12 de iniciação científica, 2 de mestrado e 3 de doutorado). Dentre os membros efetivos do grupo, três deles são gerentes de projetos vigentes no grupo OASIS e, desta forma, se tornaram sujeitos desta pesquisa.

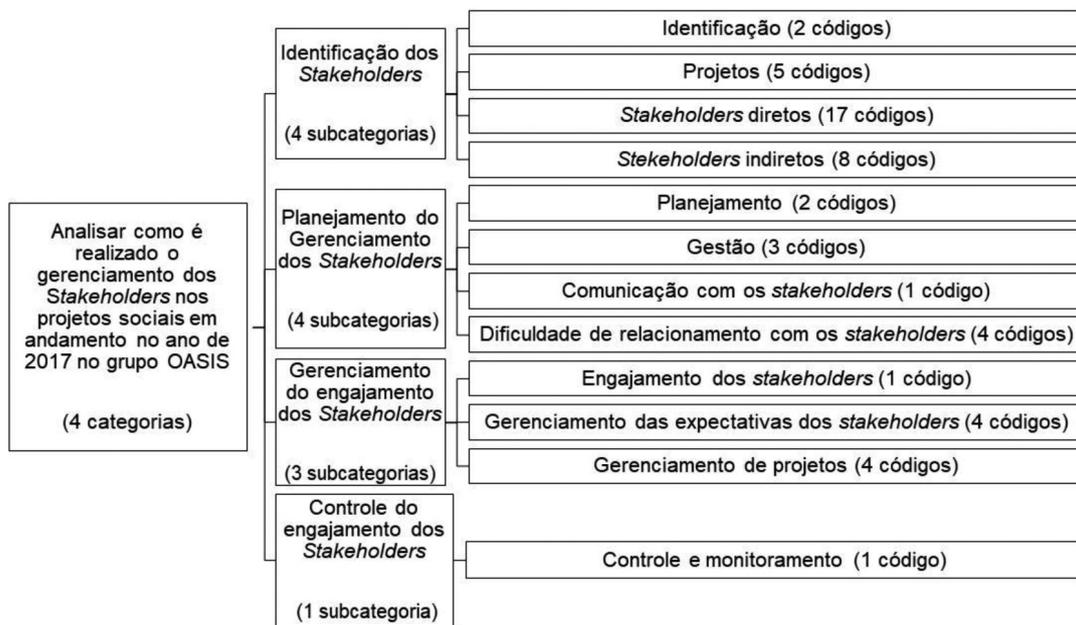


Figura 1: Composição das categorias temáticas da pesquisa com base no software Atlas.ti

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Ao longo dos anos, o grupo OASIS já implementou 45 projetos (27 de pesquisa, 9 de extensão e 1 de desenvolvimento e outros 7 projetos relacionados ao ensino em cursos de especialização e graduação tecnológica), sendo que em nenhum deles foi realizada pesquisa especificamente para tratar do tema dos *stakeholders*, contudo, em alguns momentos houve pesquisas de satisfação ao longo e ao fim dos projetos para avaliar o nível de satisfação de um grupo específico de *stakeholder*, o público-alvo. Essas avaliações serviram como insumos para ajustes de procedimentos e amadurecimento da equipe, mas não houve ao longo dos anos a construção de um modelo padronizado e formal para lidar com os *stakeholders*, sendo que a cada projeto novas parcerias e formas de relacionamento são construídas, mais baseadas na experiência e conhecimento tácito da equipe do que em qualquer outro instrumento formal. Além dos projetos vigentes detalhados, o grupo OASIS encontra-se permanentemente em busca de fontes de financiamento para realizar outros projetos e daí se reforça a importância de avaliar seus processos com vistas à melhoria de práticas para sustentabilidade das ações do grupo.

As categorias relacionadas aos *stakeholders* presentes na 5ª versão do PMBOK (PMI, 2013) foram utilizadas como categorias de análise. Com o auxílio do

Atlas.ti fez-se a codificação e a organização dos dados das entrevistas dentro destas categorias. O PMBOK (PMI, 2013) identifica quatro categorias relacionadas aos *stakeholders*: identificação dos *stakeholders*, planejamento do gerenciamento dos *stakeholders*, gerenciamento do engajamento dos *stakeholders* e controle do engajamento dos *stakeholders*. A análise de dados destas categorias é apresentada a seguir.

4.2 Identificação de Stakeholders

Na categoria identificação de *stakeholders* foram encontradas quatro subcategorias: identificação, projetos, *stakeholders* indiretos e *stakeholders* diretos. Em relação ao projeto 1, observou-se que a identificação dos *stakeholders* que seriam os beneficiários diretos do projeto (as associações de artesãs) foi realizada pela Prefeitura de Natal. Não houve a utilização de procedimento formal para a identificação dos *stakeholders* do projeto 1, todavia, seria prematuro afirmar que não há identificação dos *stakeholders*, uma vez que se ressaltou a identificação do público-alvo do projeto 1 no momento da concepção do projeto:

Nós normalmente pensamos o público-alvo no ato da concepção do projeto. Muitas vezes construímos parceria ao longo dos eventos. Conhecemos pessoas que são boas em determinadas áreas e trazem contribuições importantes para o projeto. (Miguel)

A identificação dos *stakeholders* discentes dos projetos 1, 2 e 3 ocorreu à medida em que os projetos foram aprovados pelos órgãos de fomento e foram estabelecidas parcerias com a prefeitura e órgãos, autarquias e fundações da administração pública direta e indireta federal, estadual e municipal. Os projetos de pesquisa acadêmicos são elaborados de modo a possuírem uma interface com os projetos de extensão do grupo. No entanto, o campo da gestão social é comum aos três projetos analisados, logo, tanto o projeto de extensão quanto o de pesquisa e o de ensino estão direcionados a *stakeholders* historicamente marginalizados: mulheres artesãs organizadas em associações (projeto 1); assentados e pessoas relacionadas a reforma agrária (projeto 2) e cidadãos de territórios com baixo Índice de Desenvolvimento Humano no interior de três Estados (projeto 3).

A subcategoria projetos se refere aos tipos de projetos gerenciados pelo grupo OASIS. O entrevistado Rafael relatou que os projetos de ensino, pesquisa e extensão possuem processos diferentes a serem cumpridos. Os projetos de pesquisa são executados pelos alunos que fazem parte das pesquisas de iniciação científica, mestrado e doutorado, então seguem o plano de pesquisa destes alunos. Na medida em que surgem as demandas de pesquisa, estas são passadas para os discentes para que eles possam realizá-las. Já os projetos de extensão, além do apoio da equipe, contam com a parceria da rede que o grupo tem construído, por exemplo, no processo de divulgação dos projetos o grupo aciona os fóruns, os conselhos e as lideranças que possam ajudar para que o projeto atenda ao público alvo. Os projetos de ensino também possuem processos diferentes, como no caso do curso de gestão de cooperativas, primeiro foi lançado um edital público para as pessoas fazerem a inscrição e depois houve um processo seletivo para selecionar os alunos.

Foi identificado no momento da pesquisa que, para que os objetivos dos projetos fossem cumpridos, o grupo articulava 17 *stakeholders* diretos: agricultores

familiares, assentados da reforma agrária, associações, a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Comitê Gestor do Mato Dentro, Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER), Fundação Norte Rio-grandense de Pesquisa e Cultura (FUNPEC), Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), Prefeitura de Natal, Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), colegiado do curso de Gestão de Cooperativas, doutorandos do projeto 3, Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Universidade Federal do Cariri (UFC), Universidade Federal de Viçosa (UFV) e a União de Nações Sul Americanas (UNASUL). O grupo mantinha relação direta com *stakeholders* no Nordeste, Sudeste e Centro-Oeste do Brasil. Além disso, há *stakeholders* internacionais, da Argentina e do Chile, oriundos de um projeto com a UNASUL.

A partir das entrevistas identificou-se nos projetos 1, 2 e 3 havia oito *stakeholders* indiretos: Centro Tecnológico do Rio Grande do Norte (CENTERN), Conselho Regional de Administração (CRA), Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado do Rio Grande do Norte (FETARN), Federação dos Trabalhadores e Trabalhadoras na Agricultura (FETRAF), Núcleo de Apoio ao Discente da UFRN (NADIS), Secretaria de Estado de Assuntos Fundiários e de Apoio à Reforma Agrária (SEARA) e demais Secretarias Municipais e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP).

Diante dos dados coletados é possível perceber que a identificação dos *stakeholders* ocorre previamente ou durante a elaboração do projeto, sem um instrumento específico formal e, normalmente, seguindo a intuição dos membros do Grupo OASIS. O instrumento utilizado para a identificação, geralmente, é o memorial descritivo do projeto que é submetido às entidades financiadoras dos projetos vencedores de concorrências lançadas em editais públicos. Apesar do grupo não realizar um processo de classificação dos *stakeholders* como Beltran *et al.* (2017), Martins; Silva, Santos (2014) e Noro (2012), percebe-se que o trabalho mais complexo é a identificação de um tipo específico de *stakeholder* que é o público-alvo, ou seja, os beneficiados da ação social que será realizada pelo projeto, por meio das atividades do grupo. Essa ativi-

dade é realizada utilizando-se da experiência do próprio grupo e diagnósticos realizados em projetos anteriores ou pesquisas acadêmicas.

4.3 Planejamento do gerenciamento dos *Stakeholders*

O planejamento do gerenciamento dos *stakeholders* foi dividido em quatro subcategorias: planejamento, gestão, dificuldade no relacionamento com os *stakeholders* e comunicação com os *stakeholders*. Segundo relatado por dois entrevistados, no início do ano de 2017 a equipe se reuniu e aplicou a ferramenta análise SWOT para realizar o planejamento dos projetos e atividades ao longo do ano. Na sede do grupo há quadros nos quais é possível visualizar o resultado deste planejamento inicial, adotando técnicas de gestão à vista.

O planejamento serve como norte para executarmos as ações e serve como norte também para fazermos outros projetos. O processo de incubação é às vezes um processo muito longo, pegamos algumas demandas e essas demandas nós não conseguimos suprir todas, então isso se torna insumo para nós iniciarmos outros projetos, para buscarmos recursos para darmos continuidade às ações que iniciamos (Miguel).

Embora ocorra o planejamento dos projetos, há problemas como por exemplo a descontinuidade das ações planejadas citadas por Rafael: “pelos problemas que foram surgindo no decorrer do projeto, nós acabamos esquecendo essas ideias do início do projeto. Nós colocamos no planejamento o gerenciamento dos *stakeholders*, mas não conseguimos colocar na prática”. Já Gabriel afirma que não há planejamento dos *stakeholders*: “a gestão social é, como eu costumo dizer, ela é muito feita na base do *ad-hoc* porque nós temos uma dificuldade imensa de planejar nesse domínio”.

No que se refere à gestão do planejamento, observou-se que os discentes são capacitados para lidar com o público beneficiário dos projetos na prática, não há um treinamento formal ou alguma capacitação para a equipe

desenvolver habilidades de gerenciamento dos *stakeholders*. Nas palavras dos entrevistados é preciso haver por parte dos discentes uma “identificação com a causa” e a vinculação dos mesmos a princípios substantivos, tais como o voluntarismo, o compromisso com o outro e o segmento, para se trabalhar com gestão social. A falta de gestão do planejamento é justificada pelos entrevistados pela dificuldade de antecipação das situações a serem encontradas na execução em razão da vulnerabilidade dos segmentos atendidos pelos projetos do grupo.

As dificuldades citadas pelos entrevistados estão relacionadas às demandas dos beneficiários dos projetos sociais que estão fora do escopo dos projetos, logo, não há recursos para atendê-las. Foi relatada uma dificuldade com um dos *stakeholders* relacionados com as liberações financeiras, no que se refere à pressão exercida por esse *stakeholder* para que se obtenha resultados mais rápidos nos projetos. A resolução de conflitos se dá por meio de reuniões presenciais e de diálogo com os *stakeholders* para que haja um consenso em torno dos pontos de conflito. Há um comitê gestor no projeto 1 que contribui para a interlocução entre os *stakeholders* e a resolução de conflitos.

A comunicação com os *stakeholders* de cada projeto ocorre por meio dos gerentes de projetos e eles fazem a delegação da comunicação com os *stakeholders* dentro de cada equipe de acordo com a divisão de tarefas. Essa comunicação é realizada por e-mails, telefone e pessoalmente com os *stakeholders* prefeitura e UFRN. Já a comunicação com os *stakeholders* que estão em uma unidade geográfica distinta ocorre principalmente por meio do uso de ferramentas de comunicação eletrônica como o Skype, WhatsApp e o Facebook.

Diante das informações coletadas, especialmente por meio das entrevistas, observa-se que o planejamento dos *stakeholders* não ocorre como uma atividade específica e formal de cada projeto, mas algumas ações a esse respeito constam como pauta nos planejamentos sistêmicos do OASIS, como no caso específico na análise de SWOT realizada no início de 2017. O grupo não utiliza a matriz de avaliação do nível de engajamento - recomendada pelo Guia PMBOK (PMI, 2013) - ou qualquer outro instrumento para planejar suas ações no sentido de ajustar o engajamento dos *stakeholders* para beneficiar o ritmo de execução do projeto. As comunicações também não

são previamente planejadas e em alguns momentos essa falta de planejamento pode dificultar o acesso a alguns *stakeholders* e atrasar algumas ações.

Foi observada uma certa conformação da equipe do OASIS em atuar de maneira informal nesse aspecto, justificando essa atuação ao perfil dos projetos de cunho social. As ações realizadas pelo grupo são alicerçadas pelos pressupostos da Gestão Social, que estão associados ao gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais (Tenório, 1998). Como a gestão social tem, dentre outras peculiaridades, a ação dialógica, as atividades desenvolvidas pelo grupo OASIS buscam atender às especificidades dos públicos beneficiários dos projetos, como por exemplo, existe a formalização de um comitê gestor em um dos projetos que atua na resolução de conflitos e relacionamento com diversos *stakeholders*, buscando incentivar a participação dos atores sociais envolvidos, no entanto, apesar do público-alvo ser um importante *stakeholder* dos projetos analisados, foi constatado que, ao se falar em *stakeholder*, os entrevistados tendem a direcionar suas respostas a este grupo específico de *stakeholder*. Daí é possível inferir que se há fragilidade no processo de planejamento desse grupo que é percebido, em relação aos demais grupos, a fragilidade deve ser ainda maior.

4.4 Gerenciamento do Engajamento dos *Stakeholders*

A categoria gerenciamento do engajamento dos *stakeholders* foi dividida em três subcategorias: gerenciamento das expectativas dos *stakeholders*, engajamento dos *stakeholders* e gerenciamento de projetos. No projeto 1 há um comitê gestor que funciona como um fórum de “discussões de satisfação” (MIGUEL). Segundo Miguel, nessas reuniões são identificadas as expectativas, as reclamações e a satisfação. Além disso, há reuniões temáticas após cada feira de artesanato que funcionam como um canal para o monitoramento dessas expectativas. No entanto, Rafael afirmou que há uma dificuldade do grupo em atender expectativas que extrapolam o escopo dos projetos da UFRN, o que pode demonstrar fragilidade no poder de articulação do grupo ou falta de esclarecimento

das competências dos atores para todos os envolvidos, gerando expectativas que podem vir a ser frustradas.

O grupo não utiliza instrumento formal de monitoramento dos *stakeholders* beneficiários dos projetos sociais. As metas dos projetos estão traduzidas, por exemplo, em horas de atividade e, segundo relatado por Rafael “a gente está mais preocupado em cumprir as horas do que monitorar as expectativas” (RAFAEL). Há dificuldade de relacionamento com alguns *stakeholders* que não possuem um “perfil muito forte de economia solidária”, uma vez que alguns grupos entraram no projeto para receber materiais que não foram repassados pela Prefeitura e não necessariamente para participar das oficinas e de outras atividades desenvolvidas pelo grupo OASIS. Por outro lado, há também as expectativas dos discentes em relação aos projetos do grupo:

Eu noto até, por exemplo, que muitos alunos chegam aqui com expectativas elevadas e tal. Um chega com planejamento e fala: ‘olha, isso...’, mas eu digo ‘Está ótimo... vá fazer’. Aí, depois vem ‘professor nada deu certo’, mas eu sei que não vai dar certo porque o tempo lá (no campo) é muito diferente [...] porque é assim, é muito mais a expectativa dela de entregar e ver o projeto implantado do que propriamente do grupo. A gente está fazendo em virtude do fato de eu ter constatado que são grupos de artesanato, cuja sistematização na guarda dos aviamentos eu percebi que era inadequado e eu vejo que um aluno de arquitetura pode dar uma ambientação melhor, um ambiente mais agradável, mas essa expectativa fui eu que criei (Gabriel).

Na fala transcrita acima nota-se que há uma postura pedagógica no gerenciamento das expectativas dos discentes. O professor assume o papel de condutor do processo e possibilita que os discentes passem por um processo de aprendizagem por meio da prática e atua como ator que cria expectativas nos discentes.

Observa-se que não há um instrumento formal para a gestão de expectativas dos *stakeholders*. Há um gerenciamento centrado nos conceitos de gestão social com o

respeito ao tempo do campo, o trabalho com segmentos vulnerabilizados e a gestão de recursos que não são suficientes para atender todas as demandas dos grupos sociais. No que se refere ao engajamento dos *stakeholders*, observou-se a abertura dos gerentes de projetos do grupo OASIS à participação de *stakeholders* que possam contribuir com os projetos desde a sua concepção. Contudo, embora haja a abertura dos gerentes à participação dos *stakeholders*, afirmou-se reiteradamente os gerentes poderiam ter levado mais *stakeholders* a participar dos projetos do grupo:

A gente colocou no planejamento, no caso tratando dos parceiros, dos *stakeholders*, a gente não conseguiu colocar na prática. Mas eu tenho certeza de que se a gente conseguisse trazer mais gente para o projeto, a gente teria mais resultados hoje e seriam melhores. Não digo que conseguiríamos solucionar todos os problemas, mas digo que em partes a gente conseguiria solucionar, porque aí nos falta um pouco de experiência na parte de artesanato, a gente demorou a entender como era esse trabalho de artesã, tendo a experiência de outros parceiros que já trabalham com isso, esse trabalho seria mais fácil, esse entendimento mais rápido da equipe. (Rafael).

Esta percepção está mais relacionada aos projetos de ensino e de gestão, pois no projeto 3, que é acadêmico, a autonomia dos discentes de doutorado e o engajamento pessoal fazem com que a atenção dos gerentes de projetos do grupo seja deslocada para outros projetos.

Em relação à subcategoria gerenciamento de projetos, foi possível observar pelas entrevistas como alguns fatores influenciam o gerenciamento destes, como foi citado a redução de recursos para os projetos de extensão, em razão da situação política e econômica do país. Isto afetou as atividades dos projetos, pois o Projeto 1 não se reúne com periodicidade que se reunia no ano anterior e o Projeto 2 teve suas atividades replanejadas e algumas ações inicialmente previstas para 2017 foram prorrogadas para serem cumpridas no exercício seguinte.

Dos dados analisados percebe-se que o grupo se utiliza de imprevistos que impediram a execução parcial

de alguns projetos como uma memória afetiva para justificar a informalidade adotada, embora perceba-se interesse do grupo em envolver mais *stakeholders* na execução dos projetos e a percepção dos entrevistados de que ao envolvê-los os resultados dos projetos seriam mais positivos e os riscos seriam reduzidos. Isso corrobora achados de Lanz e Tomei (2016) de que o gerenciamento dos *stakeholders* diminui retrabalho e reduz riscos no gerenciamento de projetos.

4.5 Controle do Engajamento dos *Stakeholders*

O controle do engajamento dos *stakeholders* foi classificado por meio dos códigos da categoria controle. O controle do engajamento dos *stakeholders* se dá principalmente por meio de diagnósticos das impressões dos participantes do grupo, das reuniões formais e informais em função das demandas de controle específicas a cada projeto. Além disso, há o comitê gestor que contribui para o monitoramento das atividades.

O monitoramento está em função das metas estabelecidas pelo projeto e essas metas são por atividade. Observou-se que há uma preocupação em cumprir as metas dos projetos em detrimento de uma avaliação efetiva se os projetos estão gerando retorno para os beneficiários. Segundo relatos das entrevistas o monitoramento das ações também ocorre durante a execução dos projetos. Contudo, não há um monitoramento sistemático das ações:

O que a gente faz é, por exemplo, acompanhar as metas, acompanhar a execução financeira e orçamentária dentro do sistema da universidade. A gente trabalha basicamente com o desempenho físico qualitativo das ações, mas assim de acompanhar expectativas não. É como eu disse a você porque como a interação é muito estreita e muito pontual (Gabriel).

Sendo assim, percebe-se que há maior preocupação em cumprir os procedimentos de monitoramento e avaliação das agências de fomento do que monitorar a

efetividade dos resultados dos projetos já que os projetos possuem resultados substantivos, difíceis de serem medidos pelos instrumentos convencionais de monitoramento e avaliação.

O guia PMBOK (PMI, 2013) descreve o processo de controle dos *stakeholders* quase como uma consequência dos processos anteriores, e, como os processos anteriores são executados com certa informalidade e sem apoio de ferramenta ou metodologia específica, o controle do engajamento dos *stakeholders* não é identificado de forma apropriada e os entrevistados relatam de forma mais desenvolva os controles da gestão de projetos como um todo, que se configura de forma explícita pelo atingimento de metas. A figura 2 resume os principais achados por categoria temática da pesquisa.

No grupo OASIS os processos relacionados à gestão dos *stakeholders*, embora executados com certa informalidade, variam de projeto para projeto segundo as regras dos órgãos de financiamento. A literatura aponta que os gerentes de projetos trabalham como mais ou menos intensidade, variando de acordo com o projeto e com a sua estrutura organizacional (Bomfin, Nunes, & Hastenreiter, 2012) e que o papel dos *stakeholders* irá variar conforme quem é o *stakeholder* e seu interesse (Gomes *et al.*, 2017).

5 Considerações finais

A análise dos projetos sociais desenvolvidos pelo grupo OASIS atuou como uma atividade meio, que é a gestão de projetos sociais, e não na atividade fim, que é a gestão social. O trabalho cumpriu o objetivo geral de analisar como é realizado o gerenciamento dos *stakeholders* nos projetos sociais em andamento no ano de 2017 no grupo OASIS, considerando que o trabalho do grupo ocorre com base em projetos, caracterizado por um reinício constante de ações. Quanto ao objetivo específico de mapear os principais *stakeholders*, a primeira categoria temática estabelecida, associada à identificação dos principais *stakeholders*, revela que o grupo se articulava com dezessete *stakeholders* diretos e oito *stakeholders* indiretos no momento da pesquisa. Dentre os *stakeholders* diretos foi possível observar maior ênfase dos entrevistados ao se reportarem ao público-alvo dos projetos, que são *stakeholders* historicamente marginalizados: mulheres artesãs organizadas em associações (projeto 1); assentados e pessoas relacionadas a reforma agrária (projeto 2) e cidadãos de territórios com baixo Índice de Desenvolvimento Humano no interior de três estados brasileiros – RN, MG e CE (projeto 3).

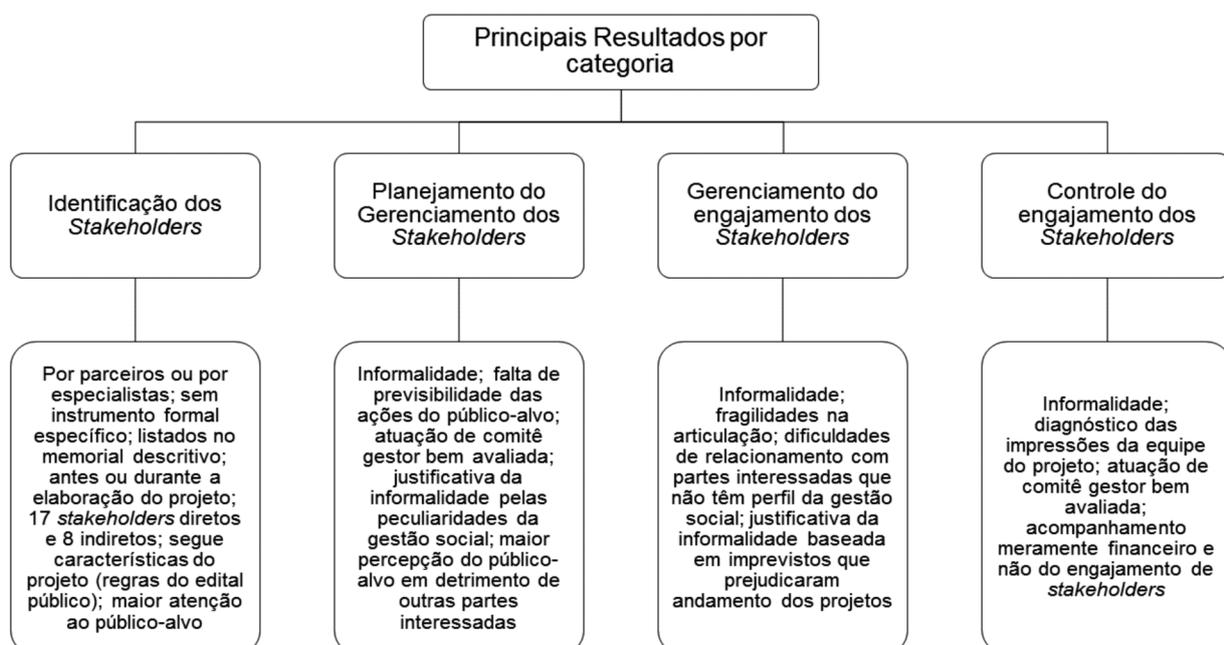


Figura 2: Principais resultados por categoria

Fonte: Elaborada pelas autoras.

No que concerne ao segundo objetivo específico, de analisar como o grupo promove o engajamento dos *stakeholders* em comparação às ferramentas do PMBOK (PMI, 2013), as quatro categorias de análise contribuíram para o alcance deste objetivo, uma vez que estas categorias mostraram que não há implementação dos procedimentos formais dos quatro processos integrantes da área do conhecimento Partes Interessadas do Guia PMBOK (PMI, 2013), comprovando assim a proposição da pesquisa de que a gestão de projetos sociais não segue um modelo formal de gerenciamento dos *stakeholders*, seja ele advindo da Teoria ou de guias de melhores práticas, como é o caso do PMBOK (PMI, 2013). A natureza social dos projetos foi considerada um fator determinante para justificar tal constatação, uma vez que a pesquisa foi realizada em um grupo que gerencia projetos sociais que são elaborados e desenvolvidos com base nos pressupostos da gestão social, na preocupação com a participação dos atores sociais e o envolvimento destes na tomada de decisão, e não uma visão com enfoque no mercado.

Apesar da não aplicabilidade dos processos do PMBOK (PMI, 2013) no gerenciamento dos *stakeholders* dos projetos do grupo OASIS, esta pesquisa revela aspectos importantes de como esse gerenciamento é feito quando se trata de grupos de interesse social, o que pode ser um instrumento de subsídio à tomada de decisão para gestores de projetos desta natureza. Neste aspecto, destaca-se a ênfase que os entrevistados deram ao público-alvo dos projetos sociais, o que é uma fragilidade identificada na gestão dos *stakeholders* dos projetos, mas, ao mesmo tempo, a própria essência da gestão social faz com que o público-alvo seja um *stakeholder* de destaque nos projetos analisados.

Como limitação do estudo, verifica-se a quantidade reduzida de entrevistas, pois não participaram outros membros do grupo que também contribuem para o gerenciamento dos projetos, o que abre espaço para agenda de pesquisas futuras, considerando também outros projetos desenvolvidos pelo grupo que não foram contemplados na análise. Como a análise dos *stakeholders* envolve uma gama diversa de atores, com interesses distintos (nem sempre convergentes), fica como sugestão de pesquisas a identificação de possíveis conflitos de interesses e expectativas entre os *stakeholders* de projetos sociais, compreendendo as implicações disso para o planejamento do gerenciamento e para o gerenciamento do engaja-

mento dos *stakeholders*. São sugeridas também pesquisas futuras para análise do gerenciamento dos *stakeholders* em outros grupos de interesse social.

Nota

- 1 As autoras agradecem às recomendações do avaliador.

Referências

- Beringer, C., Jonas, D., & Gemünden, G. H. (2012). Establishing project portfolio management: An exploratory analysis of the influence of internal stakeholders' interactions. *Project Management Journal*, 43(6), 16-32.
- Beringer, C., Jonas, D., & Kock, A. Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success. *International Journal of Project Management*, 31(6), 830-846.
- Bonfim, D. F., Nunes, P. C. A., & Hastenreiter, F. (2012). Gerenciamento de Projetos Segundo o Guia PMBOK: Desafios para os Gestores. *Revista de Gestão e Projetos*, 3 (3), 58-87.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. (3a ed.). Porto Alegre: Penso Editora.
- Duarte, C. C. M, Biancolino, C. A., & Kniess, C. T. (2013). Análise da gestão de Stakeholders aplicada ao gerenciamento de projetos de tecnologia da informação. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 12(3), 264-272.
- Flick, Uwe. (2008). *Qualidade na pesquisa qualitativa*. (3a ed.). Porto Alegre: Artmed Editora.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A C. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. Yale University Press.
- Gomes, R. C. (2006). Stakeholder management in the local government decision-making area: evidences from a triangulation study with the English local government. *BAR-Brazilian Administration Review*, 3(1), 46-63.
- Gomes, R. C, & Gomes, L. O. M. (2007). Proposing a theoretical framework to investigate the relationships between an organization and its environment. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(1), 75-96.

- Gomes, G. B., Pazeto, A. B. O., Tractenberg, L. E. F., & Pinheiro, L. P., Jr. (2017). Gestão de Stakeholders (GS) no Gerenciamento de Projetos (GP): Casos Múltiplos sob a Luz do PMBOK. *South American Development Society Journal*, 3 (7), 158-173.
- Gupta, A. (1995). A stakeholder analysis approach for inter-organizational systems. *Industrial Management & Data Systems*, 95(6), 3-7.
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- Kwak, Y. H., & Anbari, F. T. (2009). Analyzing project management research: Perspectives from top management journals. *International Journal of Project Management*, 27(5), 435-446.
- Lanz, L. Q., & Tomei, P. A. (2016). Managing risks and stakeholders in the design of a new financial product. *International Journal of Innovation*, 4(2), 59-70.
- Laplume, A. O., Sonpar, K., & Litz, R. A. (2008). Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves us. *Journal of management*, 34(6), 1152-1189.
- Martins, F. A., Silva, A. F., & Santos, C. M. (2014). Gestão dos Stakeholders na Captação de Recursos nos Hospitais Filantrópicos e Religiosos. *Revista de Administração Contemporânea*, 18, 65-85.
- Miles, M. B., Huberman M., & Saldaña J. (2014). *Qualitative data analysis: a methods sourcebook*. SAGE Publications Inc. (3a ed.). Arizona.
- Mpazanje, F., Brown, I., & Sewchurran, K. (2008). *The impact of PMBoK® Tools, Techniques and Complementary Factors on Information Systems Project Success*. In 2nd European Conference on Information Management and Evaluation, London, UK.
- Mushove, P., & Vogel, C. (2005). Heads or tails? Stakeholder analysis as a tool for conservation area management. *Global Environmental Change*, 15(3), 184-198.
- Noro, G. B. (2012). A Gestão de Stakeholders em Gestão de Projetos. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(1), 127-158.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1-13.
- OASIS. *Quem somos*. Disponível em <<https://www.incubadoraoasis.org.br/>>. Acesso em set. 2017.
- Padalkar, M., & Gopinath, S. (2016). Six decades of project management research: Thematic trends and future opportunities. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1305-1321.
- Pandi-Perumal, S. R., Akhter, S., Zizi, F., Jean-Louis, G., Ramasubramanian, C., Edward Freeman, R., & Narasimhan, M. (2015). Project stakeholder management in the clinical research environment: how to do it right. *Frontiers in psychiatry*, 6 (71), 1-18.
- Project Management Institute (PMI). (2013). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos*. (Guia PMBOK, 5a ed.). EUA.
- Roeder, T. (2013). *Managing project stakeholders: building a foundation to achieve project goals*. John Wiley & Sons.
- Sampieri, R. H, Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2013). *Metodologia de Pesquisa*. (5a ed.). McGraw-Hill.
- Schmeer, K. (1999). *Guidelines for Conducting a Stakeholder Analysis*. Partnerships for Health Reform. Abt Associates Inc. Bethesda, MD.
- Spalek S. (2014). *Success Factors in Project Management*. Literature Review, Proceedings of 8th International Technology, Education and Development Conference INTED2014, Valencia, Spain.
- Tang, L., & Shen, Q. (2013). Factors affecting effectiveness and efficiency of analyzing stakeholders' needs at the briefing stage of public private partnership projects. *International Journal of Project Management*, 31(4), 513-521.
- Tenório, F. G. (1998). Gestão social: uma perspectiva conceitual. *Revista de Administração Pública*, 32(5), 7-23.
- Turyahikayo, E. (2016). Theoretical Paucity of Project Management as an Academic Discipline: Implications for Project Management Practitioners and Researchers. *Journal of Good Governance and Sustainable Development in Africa (JGGSDA)*, 3(2), 28-35.
- Wang, X., & Huang, J. (2006). The relationships between key stakeholders' project performance and project success: Perceptions of Chinese construction supervising engineers. *International Journal of Project Management*, 24(3), 253-260.
- Weible, C. M. (2006). An advocacy coalition framework approach to stakeholder analysis: Understanding the political context of California marine protected area policy. *Journal of public administration research and theory*, 17(1), 95-117.
- Yang, R. J., Wang, Y., & Jin, X. (2014). Stakeholders' Attributes, Behaviors, and Decision-Making Strategies in Construction Projects: Importance and Correlations in Practice. *Project Management Journal*, 45(3), 74-90.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Método*. (2a ed.). São Paulo: Bookman.
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. (1a ed.). Porto Alegre: Penso Editora.