

GESTÃO DAS PARTES INTERESSADAS E INOVAÇÃO ABERTA: UM ENSAIO TEÓRICO NA PERSPECTIVA DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

RESUMO

A inovação aberta tem como um de seus principais fundamentos o compartilhamento de informações e conhecimento com atores externos. A complexidade de projetos de inovação aberta é elevada em grande parte devido ao número de partes interessadas que os compõe. Portanto, planejar e gerenciar partes interessadas é fator determinante de sucesso para projetos desta natureza. O presente artigo aborda tais questões em um ensaio teórico, que teve como objetivo discutir a integração de diferentes abordagens de gerenciamento de projetos para uma melhor gestão das partes interessadas em projetos de inovação aberta. A visão desenvolvida ao longo da última década propõe um alinhamento entre abordagens ágeis de gerenciamento de projetos e inovação aberta. Contudo, o modelo conceitual desenvolvido mostra que as abordagens tradicionais podem também contribuir ao fornecerem um corpo de conhecimento estruturado, que proporciona apoio aos gerentes de projetos.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos; Abordagens Ágeis; Abordagens Tradicionais; Inovação Aberta; Gestão das Partes Interessadas.

STAKEHOLDER MANAGEMENT AND OPEN INNOVATION: A THEORETICAL TEST FROM THE PROJECT MANAGEMENT PERSPECTIVE

ABSTRACT

Open innovation is based on the sharing of information and knowledge with external actors. The complexity of open innovation projects is high in large part because of the number of stakeholders that compose them. Therefore, planning and managing stakeholders is a key determinant of success for projects of this nature. The present study is a theoretical essay, whose objective was to discuss the integration of different approaches of project management to better management of stakeholders in open innovation projects. The vision developed over the last decade proposes a greater alignment of agile approaches to open innovation. However, the conceptual model developed shows that traditional approaches can also contribute by providing a structured body of knowledge, which provides greater support to project managers.

Keywords: Project Management; Agile Approaches; Traditional Approaches; Open Innovation; Stakeholders Management.

Priscila Nesello¹
Ana Cristina Fachinelli²

¹ Doutoranda em Administração pela Universidade de Caxias do Sul - UCS. Professora e pesquisadora em big data e inteligência estratégica. Brasil. E-mail: pri.nesello@gmail.com

² Doutora em Ciências da Comunicação e da Informação pelo Université de Poitiers, França. professora do Programa de Pós-Graduação em Administração e do Centro de Ciências da Comunicação da Universidade de Caxias do Sul - UCS. Brasil. E-mail: afachinelli@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Durante muito tempo o processo de inovação foi desenvolvido com foco nos recursos internos da organização, havendo pouca interação e baixo acesso ao conhecimento externo (Clark & Wheelwright, 1993; Dodgson, Gann, & Salter, 2006). Contudo, os crescentes avanços científicos e tecnológicos aumentaram a complexidade dos projetos. Isto desencadeou, por parte das organizações, a necessidade de acesso a conhecimentos externos, por meio de relacionamentos colaborativos com outros agentes (Richardson, 1972; Powell, Koput & Smith-Doerr, 1996; Hage & Hollingsworth, 2000). Esta mudança de perspectiva, onde as organizações podem e devem utilizar ideias externas da mesma forma que internas, e caminhos de mercado internos e externos, assim como olhar o avanço tecnológico, foi chamada por Chesbrough (2003) de inovação aberta. Ao abrir-se para o conhecimento externo, parceiros, clientes e / ou fornecedores podem contribuir significativamente para gerar ideias, identificar oportunidades e definir conceitos para futuros produtos, processos ou serviços.

Atualmente, o Brasil encontra-se em uma posição desfavorável no que se refere aos principais índices globais de inovação (Ovanessoff, Plastino & Faleiro, 2015; Schwab, 2016). Enquanto a maioria dos países líderes mundiais em inovação cada vez mais busca superar fronteiras entre firmas, setores e países, as empresas brasileiras são relutantes em explorar a tendência da colaboração. Como principais desafios pode-se citar: perda de competitividade, em função da abertura dos limites para outras empresas na cadeia de valor; direitos de propriedade intelectual; mudança na cultura organizacional; desenvolvimento de uma colaboração ganha-ganha; e, colaboração com pequenas empresas, devido ao seu conhecimento especializado e profundo (Parida, Oghazi & Ericson, 2014).

Para que as empresas brasileiras possam alcançar melhores resultados, é necessário aprender a construir relações de confiança, para além das fronteiras organizacionais. A colaboração também pressupõe um investimento significativo das partes envolvidas para o desenvolvimento de uma estratégia firme, busca de parceiros apropriados, estabelecimento dos canais de comunicação, alinhamento de processos e oferecimento de respostas flexíveis às novas condições, tanto dentro como fora da parceria (Schwab, 2016a).

O gerenciamento de projetos é parte integrante do processo de inovação e é apontado por alguns autores como sendo um dos domínios que oferece soluções simultâneas para ações complicadas requeridas por este processo

(Boscherini, Chiaroni, Chiesa, & Frattini 2010; Palucha, 2012; Schin, 2013). As abordagens de gerenciamento de projetos diferenciam-se entre si, entre outros critérios, pelo seu ciclo de vida. Em extremos, temos os projetos com ciclos de vida preditivos (direcionados ao planejamento) e, os projetos com ciclos de vida adaptativos (direcionados à mudança).

Em função da sua complexidade, os projetos de inovação são geralmente conduzidos seguindo uma abordagem ágil, com aplicação de práticas emergentes em ciclos de vida adaptativos (Sutherland, 2014). Contudo, o PMI introduziu em sua 5ª Edição do Guia PMBOK® (2013) a área de conhecimento do gerenciamento das partes interessadas do projeto. Apesar do PMBOK® estar mais alinhado ao gerenciamento tradicional de projetos, esta área de conhecimento ajuda a responder uma das questões essenciais da inovação aberta: como gerenciar as partes interessadas do projeto?

A literatura sobre integração e comparação entre gestão de projetos, gerenciamento de portfólio de projetos e princípios abertos de inovação é limitada. Isso foi comprovado mediante pesquisa realizada em bases de dados acadêmicas e também é uma afirmação presente em trabalhos como os de Conboy e Morgan (2011), von Saucken, Guertler, Schneider, & Lindemann, (2015), Felin, Lakhani & Tushman (2017), e, principalmente, Srivannaboon e Munkongsujarit (2016). Dada a carência de estudos com foco em como são gerenciados os projetos de inovação aberta, o presente ensaio tem como objetivo discutir a integração de diferentes abordagens de gerenciamento de projetos para uma melhor gestão das partes interessadas em projetos de inovação aberta.

Para apresentar as reflexões teóricas acerca dos temas de modo a facilitar a compreensão do leitor, o artigo está estruturado da seguinte forma: inicialmente apresentam-se as teorizações sobre o campo de estudo, abordando-se os conceitos de inovação e inovação aberta, gerenciamento de projetos tradicional e ágil e gerenciamento das partes interessadas. Na sequência é apresentada a análise e discussão dirigida à proposta de um modelo conceitual integrador das abordagens tradicionais e ágeis para melhor gestão das partes interessadas em projetos de inovação aberta. Por fim, apresentam-se as considerações finais e os encaminhamentos para pesquisas futuras.

2 PRINCIPAIS CONCEITOS

A seguir, serão abordados os principais conceitos utilizados neste estudo como base para discussão da integração de diferentes abordagens de

gerenciamento de projetos para uma melhor gestão das partes interessadas em projetos de inovação aberta.

2.1 Conceitos, Classificações e Grau de Abertura para Inovação

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou processo, novo método de marketing, novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. A inovação tecnológica, refere-se à inovação de produto e processo; e, inovações não tecnológicas, à inovação organizacional e de marketing (OCDE, 2005).

Para Christensen, Anthony e Roth (2007), as etapas do processo inovativo estão relacionadas as fases ou passos da inovação e as atividades são as ações do processo. De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2005), as etapas de um processo de inovação iniciam pela busca, passando pela seleção e finalizando com a implementação da inovação.

Os autores ressaltam que este processo genérico, que percebe a inovação como um conjunto de atividades distribuídas ao longo do tempo, raramente se apresenta como um evento único na vida real. Além disso, durante muito tempo o processo de inovação foi desenvolvido com foco nos recursos internos da organização, havendo pouca interação e baixo acesso ao conhecimento externo (Clark & Wheelwright, 1993; Dodgson *et al.*, 2006). Mas os crescentes avanços científicos e tecnológicos aumentaram a complexidade dos projetos, trazendo a necessidade de conhecimentos externos, por meio de relacionamentos colaborativos com outros agentes (Richardson, 1972; Powell *et al.*, 1996; Hage & Hollingsworth, 2000).

De acordo o grau de controle que a empresa exerce sobre o processo, a inovação pode ser definida como fechada e aberta. De acordo com Chesbrough (2003), inovação fechada se dá internamente dentro das organizações. Neste modelo, profissionais das áreas de P&D buscam encontrar soluções para o desenvolvimento de novos produtos internamente, sem a interação com agentes externos. Assim, todos os processos de desenvolvimento de novos produtos, bem como sua comercialização, ocorrem dentro dos limites da empresa.

Já na inovação aberta, a empresa precisa abrir suas fronteiras para permitir que o conhecimento possa fluir a partir do exterior, a fim de criar oportunidades para os processos cooperativos de inovação com parceiros, clientes e / ou fornecedores (Chesbrough, 2003; Gassmann & Enkel, 2004; Dahlander & Gann, 2010; Chesbrough & Bogers, 2014). Entretanto, passar de um paradigma de inovação fechada para inovação aberta

envolve abrir mão do controle para o sucesso da inovação. Com isso, deve-se acreditar que as ideias vindas de fora podem ter qualidade, disponibilidade e capacidade.

A inovação aberta avançou tanto na quantidade quanto na qualidade da pesquisa sobre o tema, na última década (West, Salter, Vanhaverbeke & Chesbrough, 2014). Sua concepção original foi aprimorada por meio de fluxos de conhecimento de entrada de outros *frameworks* e teorias em inovação, estratégia e economia. São três os temas relevantes na pesquisa em inovação aberta: novas abordagens para medir o processo de inovação; interação entre estratégias abertas de inovação e abordagens proprietárias (fortes e fracas); crescente interação com teorias estabelecidas de inovação, gestão e economia (West, Salter, Vanhaverbeke & Chesbrough, 2014).

De acordo com Pisano e Verganti (2008), muitas vezes as empresas iniciam os relacionamentos com atores externos sem considerar sua estrutura e princípios organizacionais, ou seja, sua arquitetura colaborativa. Segundo Chiaromonte (2006), a cada organização cabe uma parte no processo estratégico de inovação. Muitas vezes, os parceiros possuem e usam diferentes competências para a gestão do projeto, sendo este definido como um esforço co-inovação.

As redes de colaboração diferem significativamente no grau em que a adesão é aberta a qualquer um que quer se juntar. Pisano e Verganti (2008) propuseram quatro modos básicos de colaboração: uma rede fechada e hierárquica (um círculo de elite), uma rede aberta e hierárquica (uma alameda de inovação), uma rede aberta e plana (uma inovação comunidade), e uma rede fechada e plana (um consórcio).

A governança varia entre os diferentes tipos de redes, em relação a forma como os problemas serão priorizados e resolvidos (West, 2014). Assim, o modo de colaboração a ser adotado deve ser uma opção da organização, relacionado ao tipo projeto que está sendo desenvolvido e seus objetivos. Há distinções entre a colaboração formal (alianças), e colaborações informais (pesquisa, comércio de conhecimento, participação comum em associações) (Henkel, Schöberl & Alexy, 2014; Laursen & Salter, 2014; Mina, Bascavusoglu-Moreau & Hughes, 2014). De acordo com os autores, a colaboração formal está associada a maiores transferências de conhecimento, proporcionando um grande potencial de risco e recompensa.

Para que o sucesso da cooperação seja maximizado, Enkel (2007) aponta dez diretrizes a serem seguidas: (1) adotar instituições fortes; (2) alinhar interesses; (3) tratar a colaboração estrategicamente; (4) organizar-se para relacionamentos duradouros; (5) fornecer as competências profissionais adequadas; (6)

estabelecer intenções claras; (7) utilizar práticas padrão e comunicar-se regularmente; (8) alcançar propriedade intelectual eficaz; (9) fornecer treinamentos relevantes; (10) Ver a inovação como transdisciplinar.

O processo de inovação aberta não poderá depender apenas de planejamento e pesquisa, mas sim de experimentos, adaptação e ajustes em resposta ao retorno inicial do mercado. Muitas vezes as empresas se deparam com projetos que parecem pouco atrativos inicialmente, devido à falta de ajuste com o modelo de negócios. Contudo, uma vez equilibrado o capital e investimento mediante o recebimento de novas informações externas, estes falsos negativos podem ganhar uma nova perspectiva e serem autorizados.

A inovação pode ser classificada com relação ao seu grau de novidade, sendo incremental

e disruptiva ou radical (OCDE, 2005). A inovação incremental consiste em melhorias introduzidas em produtos existentes. Christensen (1997) relaciona a inovação disruptiva às novas tecnologias que tornam a anterior obsoleta e, simultaneamente, reforçam a ligação com o mercado. De acordo com Shumpeter (1934) a inovação radical implica em alterações na estrutura da indústria e no design básico do produto e da produção.

Os projetos de inovação aberta podem ser baseados em *expertise*, projetos de ideação e projetos de tentativa e erro (Terwiesch & Xu, 2008). Respectivamente, estes podem ser associados com a inovação incremental e disruptiva ou radical. A seguir, a Tabela 1 apresenta as características de cada um dos tipos de projetos, bem como suas características e ações dos solucionadores:

Tabela 1 - Casos especiais de projetos de inovação aberta.

TIPO DE PROJETO	CARACTERÍSTICAS DO PROJETO	AÇÕES DOS SOLUCIONADORES
Projetos baseados em <i>expertise</i>	Tarefas de engenharia com nenhuma incerteza em função de desempenho (solução previsível). Ex. Modificar um projeto de processo existente para atender a uma nova unidade de produção.	Investir esforço para melhorar as competências existentes relevantes para o projeto.
Projetos de ideação	Problemas inovadores sem especificações claras, levando a incerteza na função de desempenho. Ex. Projeto de <i>design</i> da próxima geração de produtos.	Investir esforço para criar a melhor apresentação possível.
Projetos de tentativa e erro	Soluções para pesquisar problemas com metas bem definidas, com robustas opções de solução, criando incerteza em como melhorar uma solução. Ex. Uma pílula que reduz os cabelos grisalhos.	Experimentar várias soluções e, em seguida, escolher o caminho com o mais alto desempenho.

Fonte: Adaptado de Terwiesch & Xu (2008).

As inovações também podem ser analisadas de acordo com a sua orientação para o mercado. Assim, Rothwell (1994) propõe cinco diferentes gerações do processo de inovação. A primeira geração é a *technology-push*, onde a tecnologia desenvolvida internamente pelas áreas de P&D e empurrada para o mercado. Este modelo dá ênfase no desenvolvimento técnico-científico. Outro modelo é o *demand-pull*, onde a inovação é representada pela melhor possibilidade técnica disponível na organização, para atender aos sinais emitidos pelo mercado. Esta é considerada a segunda geração de inovação, na qual a ênfase é dada às necessidades de mercado, direcionando P&D.

Terwiesch & Xu (2008) também separam a incerteza dos diferentes tipos de projetos nas dimensões técnica e de mercado. Projetos baseados em *expertise* tem baixa incerteza de mercado e baixa incerteza técnica. Projetos de tentativa e erro tem alta incerteza técnica e baixa incerteza de mercado. Por fim, projetos de ideação tem alta incerteza, tanto técnica quanto de mercado. O processo de inovação aberta nas organizações irá aumentar o número de fontes de inovação. Isto requer uma maior capacidade de avaliar as tecnologias em estágio inicial. Além disso, a questão do avanço tecnológico pode representar um importante desafio para as organizações, pois pode ser difícil para os

consumidores se adaptarem a novas tecnologias (Chesbrough, 2004).

Rogers (2003) definiu o processo de adoção da inovação como o momento em que o tomador de decisão ou unidade responsável passa pelo conhecimento de uma nova tecnologia, e opta por adotá-la ou rejeitá-la. Se adotada a nova ideia, então irá se dar a implementação. Segundo Rogers (2003), a adoção da tecnologia aumenta lentamente no início e acelera até que a metade dos indivíduos no sistema passem a adotá-la. Após, ela segue aumentando até os indivíduos restantes. A difusão irá ocorrer quando do início do aumento da utilização da nova tecnologia (quando 10 a 20% dos indivíduos começam a adotá-la). Desta forma, a adoção se refere à decisão em usar uma nova tecnologia. A difusão se refere ao nível acumulado de usuários de uma inovação no mercado (Rogers, 2003).

De acordo com Harhoff e Lakhani (2016), uma série de práticas relacionadas ao “crowd” e formas organizacionais mais “abertas” (como *crowdfunding*, *crowdsourcing*, produção por pares e comunidades, concursos de inovação e inovação de usuários), estão recebendo maior atenção na estratégia, organizações e literaturas de inovação.

O *crowdfunding* é o processo de pedir ao público em geral doações que fornecem capital inicial para novos empreendimentos. (Steinberg & DeMaria, 2012; Lee, Sameen & Cowling, 2015). Esta prática evoluiu rapidamente para um veículo de uso comum na função, porém questões em torno do *crowdfunding* e inovação, ainda precisam ser

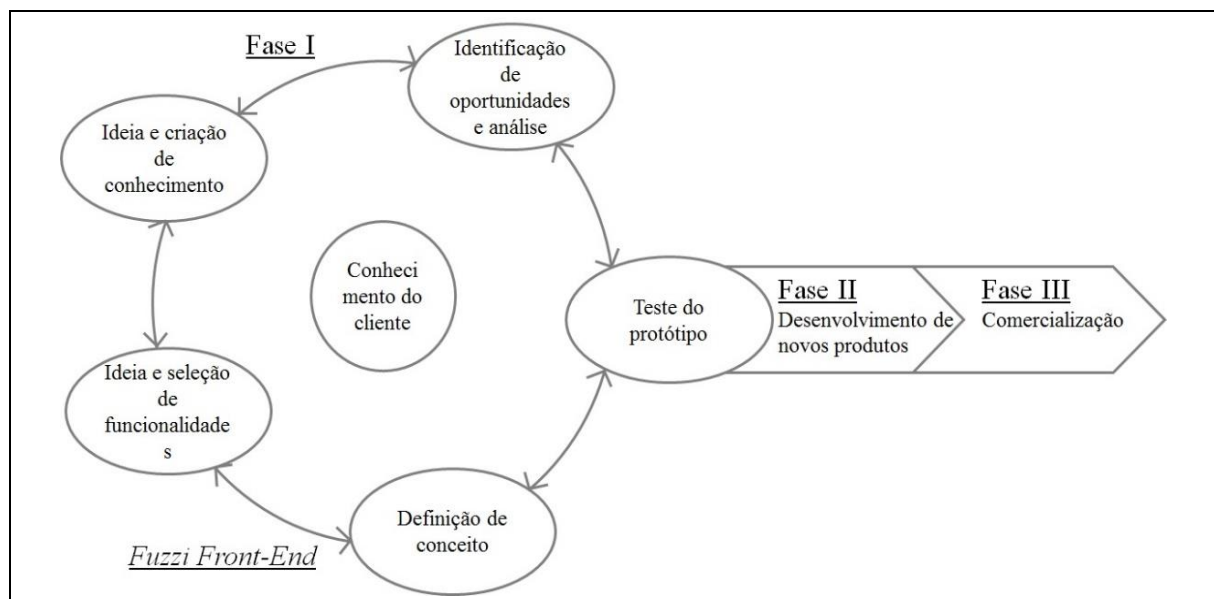
melhor estudadas – por exemplo, os efeitos adversos do excesso de dependência das fontes de conhecimento (Stanko & Henard, 2017).

Na colaboração totalmente aberta, ou *crowdsourcing*, todos podem participar: fornecedores, clientes, designers, instituições de pesquisa, inventores, estudantes, entusiastas e concorrentes. Da parte do cliente, são muitos os motivos que levam a participar de iniciativas de inovação aberta. Como exemplos pode-se citar o desejo de competir por *status*, ou mesmo auto interesse do participante como usuário-final do produto em questão (von Hippel 2005; Franzoni & Sauermann, 2013; Felin *et al.*, 2017).

Os concursos de inovação são frequentemente utilizados como recursos para inovação aberta (Piller e Walcher, 2006; Terwiesch & Xu. 2008; Felin *et al.*, 2017). Eles consistem em torneios de inovação, onde muitos indivíduos ou equipes apresentam planos ou protótipos a uma empresa inovadora. Contudo, de acordo com Piller e Walcher (2006) apenas 10% das ideias em concursos de inovação correspondem a ideias novas, radicais, tendo potencial para expandir e mudar o espectro de negócios da empresa. Destes 10%, as ideias de especialistas são mais sofisticadas do que a dos consumidores.

Os usuários principais podem estar contribuindo em diferentes sub-fases iniciais no projeto de inovação aberta (Enkel, 2007). O modelo chamado “*fuzzi front-end*”, Figura 1, esclarece como funciona esta interação:

Figura 1 – O *fuzzi front-end* no que diz respeito à integração de conhecimento do cliente.



Fonte: Adaptado de Enkel (2007).

Na Figura 1 é possível identificar a contribuição de clientes para a geração de ideias, identificação de oportunidades e definição de conceitos para o futuro produto, processo ou serviço. Contudo, Enkel, Prez-Freije e Gassmann (2005) esclarecem que a intensidade e a forma de integração do cliente podem variar em cada etapa do processo de inovação. Assim, são requeridos diferentes perfis de clientes ao longo do processo de inovação.

Primeiramente o “cliente requerente” irá fornecer ideias para novos produtos, de acordo com as suas necessidades. Estas contribuições irão depender da capacidade da empresa de capturar o conhecimento do cliente, sob a forma de reclamações e sugestões (Enkel, 2007).

O perfil do “cliente de lançamento” irá se envolver desde a fase de desenvolvimento, com atividades de simulação de *design* e desenvolvimento integrado. Ao “cliente de referência” caberá o papel altamente produtivo de fornecer a experiência da aplicação, com a realização de testes de produto e protótipo. O “primeiro comprador” irá apresentar um papel mais passivo no processo de desenvolvimento. De acordo com o modelo de difusão da inovação, os “adotantes iniciais” irão influenciar fortemente a penetração do novo produto no mercado. Por fim, clientes que podem estar presentes em todas as fases do processo serão as opções preferidas para a cooperação, eles são os usuários principais (Enkel, 2007).

Em estudo mais recente, Appleyard e Chesbrough (2016) esclarecem que a longevidade das iniciativas abertas pode ser reduzida à medida que as organizações optam pela captura de valor (abordagem proprietária da inovação), em relação à criação de valor cooperativo (abordagem aberta).

Como desafios para a inovação aberta, Parida et al. (2014) fala sobre: perda de competitividade, em função da abertura dos limites para outras empresas na cadeia de valor; direitos de propriedade intelectual; mudança na cultura organizacional; desenvolvimento de uma colaboração ganha-ganha; e, colaboração com pequenas empresas, devido ao seu conhecimento especializado e profundo.

2.2 Gerenciamento de Projetos: Dos Ciclos de Vida Preditivos ao Desenvolvimento Ágil

Projetos podem ser definidos como uma combinação de recursos humanos e não humanos juntos, em uma organização temporária para alcançar determinado objetivo (Cleland & Kerzner, 1985). Outros autores como como Packendorf (1995), Lundin & Söderholm (1995), Lindner & Wald (2010) e Turner, Anbari & Bredillet (2013) também relacionam os projetos como empreendimentos que se apresentam como

organizações temporárias, com objetivos específicos.

Algumas associações profissionais na área desenvolveram definições mais detalhadas e específicas para projetos. De acordo com o PMI (2013), projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo; AXELOS (2017) define projeto como uma organização temporária que é criada com o objetivo de entregar um ou mais produtos empresariais de acordo com um caso de negócios acordado; a APM (2006) define projeto como sendo um esforço único, transitório comprometido em alcançar os objetivos planejados; segundo a IPMA (2015) um projeto é um esforço único, temporário, multidisciplinar e organizado para realizar entregas acordadas dentro de requisitos e restrições predefinidos.

O gerenciamento de projetos tem sido cada vez mais utilizado nas organizações como forma de gerar resultados de qualidade, considerando aspectos de prazos, custos e satisfação das partes interessadas, no contexto do projeto. Ele consiste na aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender seus objetivos (PMI, 2013). A tarefa de gerenciar um projeto passa por equilibrar restrições conflitantes, que variam de acordo com características e circunstâncias específicas de cada projeto. Exemplos de restrições são o escopo, os prazos, os custos, entre outros.

O corpo de conhecimento em gerenciamento de projetos, proposto pelo Project Management Institute (PMI), é chamado PMBOK® GUIDE. De acordo com Da Rosa e Esteves (2017), esta é uma bibliografia obrigatória para quem trabalha e pesquisa sobre gerenciamento de projetos, pois contempla os principais aspectos e todos os processos envolvidos na tarefa de cientificamente gerenciar projetos. Além disso, o PMI é a maior associação mundial de profissionais em gerenciamento de projetos, o que torna o PMBOK® um dos padrões mais conhecidos para o gerenciamento de projetos (Srivannaboon & Munkongsujarit, 2016). Neste guia estão contidos os 47 processos que apoiam o gerenciamento de projetos ao longo de todo o seu ciclo de vida.

Os processos descritos no PMBOK® GUIDE estão agrupados em cinco categorias: processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento (PMI, 2013). Estes processos pertencem a 10 áreas de conhecimento distintas. Uma área de conhecimento representa um conjunto completo de conceitos, termos e atividades de um campo profissional. As áreas de conhecimento são: gerenciamento da integração do projeto, do escopo, do tempo, da qualidade, dos recursos humanos, das comunicações, dos riscos, das aquisições e das partes interessadas do projeto (PMI, 2013).

Ao fim, um projeto será considerado bem-sucedido se atender ou exceder as expectativas das partes interessadas, mediante aprovação formal. Segundo de Moura e Diniz (2016), os projetos ainda contam com uma característica singular, que é o fato de os times envolvidos serem sempre temporários e se remontarem a cada novo projeto com uma nova configuração, novo arranjo, tanto físico quanto social. Por isso, todas as informações relevantes ao projeto são registradas durante seu ciclo de vida. Isto irá compor um repositório de lições aprendidas, que será utilizado pela organização para projetos futuros, compondo um importante ativo organizacional.

O ciclo de vida do projeto é constituído de fases pelas quais um projeto passa, do início ao término. Estas fases são determinadas pelo nível de gerenciamento e controle requerido pelas organizações, pelo tipo de projeto e pela área de aplicação do produto ou serviço que está sendo desenvolvido. Independente da complexidade do projeto, as seguintes fases podem ser propostas para um ciclo de vida genérico: início do projeto, organização e preparação, execução do trabalho do projeto e encerramento do projeto.

Na fase inicial do desenvolvimento de um projeto, geralmente haverá maior incidência de riscos e menor alocação de recursos financeiros. Isto ocorre em função de que nesta fase o escopo total do projeto ainda pode ser desconhecido e, a equipe estará mais focada em se aprofundar neste conhecimento e planejar o projeto. À medida que o projeto avança, o escopo se torna melhor conhecido e as tarefas começam a ser realizadas pela equipe. Com isto, os riscos vão diminuindo e as alocações de recursos financeiros vão sendo executadas. Por fim, os produtos ou serviços demandados do projeto são entregues e aceitos pelas partes interessadas e, a equipe se desfaz. Neste ponto os custos do projeto caem rapidamente (PMI, 2013).

Em extremos, o ciclo de vida do projeto pode variar desde abordagens previsíveis ou direcionadas por um plano, até abordagens adaptativas ou acionadas por mudanças. Em um ciclo de vida previsível, o produto e as entregas são definidas no início do projeto e quaisquer mudanças no escopo são cuidadosamente gerenciadas. Já nos ciclos de vida adaptativos, o produto é desenvolvido através de múltiplas iterações e um escopo detalhado é definido para cada iteração somente no início da mesma (PMI, 2013).

De acordo com The Standish Group (2015), no relatório “The CHAOS Manifesto”, apenas 29% dos projetos podem ser caracterizados como bem-sucedidos (no prazo, no orçamento e com um resultado satisfatório). Para trabalhar com aumento da complexidade em projetos, as empresas precisam

buscar soluções adaptativas, dando espaço para as práticas emergentes – aquelas que surgem especificamente para resolver um problema. Com isso, têm-se focado no desenvolvimento de projetos menores com equipes pequenas e maior proximidade com o cliente (Conforto, Barreto, Amaral e Rebentisch, 2015).

Esta tendência começou a ganhar maior proporção a partir da década de 1990. O “Manifesto ágil é o conjunto de valores e princípios que foi elaborado em 2011 por membros da comunidade técnica do desenvolvimento de *software*. Em tradução livre, ele consiste em valorizar: indivíduos e interações mais que processos e ferramentas; *software* em funcionamento mais que documentação abrangente; colaboração com o cliente mais que negociação de contratos; responder a mudanças mais que seguir um plano.³ Além disso, um método para ser caracterizado ágil deve apresentar, em um grau adequado, as características de adaptabilidade, incrementalidade, iteratividade, colaboratividade, colaboração, orientação a pessoas, parcimônia (*leanness*) e restrição de prazo.

Segundo Conboy e Morgan (2010), nos últimos dez anos houve o surgimento de uma série de métodos de desenvolvimento ágil, entre eles o XP (Beck & Anders, 1999) e o Scrum (Schwaber & Beedle, 2002). Embora estes métodos tenham sido bem aceitos no desenvolvimento de *software* eles ainda carecem de uma estrutura teórica e de desenvolvimento mais robusta (Conboy, 2009; Conboy & Morgan, 2010;). Além disso, quando a inovação aparece combinada com complexidade ou ambientes distribuídos, um impasse se estabelece. Em se tratando de projetos com muitos clientes e partes interessadas, ou a distância deles e, ao mesmo tempo, a dependência entre pacotes de trabalho, a gestão das interfaces pode requerer mais disciplina (Conforto *et al.*, 2015).

O Scrum é a metodologia ágil mais utilizada no mundo (VersionOne Inc., 2015). Ele reúne atividades de monitoramento e *feedback* e reuniões rápidas e diárias, visando identificação e correção de quaisquer deficiências e / ou impedimentos na execução dos projetos (Schwaber, 2004). O Scrum se baseia em três pilares: transparência, inspeção e adaptação.

Historicamente, o termo Scrum surgiu em um artigo publicado por Takeuchi e Nonaka (1986). Neste artigo, os autores descreveram uma abordagem holística na qual equipes de projeto são compostas de pequenas equipes multifuncionais, trabalhando com sucesso rumo a um objetivo comum. Estas equipes foram comparadas pelos autores à formação Scrum em jogos de *rugby*. O

³ Fonte: <http://www.agilemanifesto.org/>. Acesso em: 25/09/2015.

Framework Scrum que está fundamentado em termos de fluxo, papéis, cerimônias e artefatos:

Cada componente dentro do *Framework* serve a um propósito específico e é essencial para o uso e o sucesso do Scrum. Segundo Schwaber & Sutherland (2011), os papéis no Scrum são compostos pelo *Product Owner* (trabalha com as partes interessadas para definir o *backlog* de produto e para ser responsável pelos resultados do negócio), *Scrum Master* (serve como guardião da estrutura de processo do Scrum) e Equipe de Desenvolvimento (se auto gerencia e se auto organiza). O tamanho ideal da equipe deve ser pequeno o suficiente para se manter ágil e grande o suficiente para completar uma parcela significativa do trabalho. Os papéis de *Product Owner* e de *Scrum Master* não são incluídos nesta contagem, ao menos se eles estejam envolvidos na execução do trabalho.

Os times no Scrum são auto organizáveis e multifuncionais. Estas equipes escolhem a melhor forma para completarem seu trabalho, em vez de serem dirigidas por outros de fora da equipe. Os membros da equipe possuem todas as competências necessárias para entregar produtos de forma iterativa e incremental. Estas entregas garantem que uma versão funcional do produto do trabalho esteja sempre disponível. As cerimônias do Scrum são usadas para criar uma rotina e minimizar a necessidade de reuniões não definidas. Estes eventos são projetados para permitir a inspeção e adaptação do produto.

Todo desenvolvimento de projeto com Scrum é feito de forma iterativa e incremental – por meio de *sprints*. Segundo Sutherland (2014), as *sprints* são compostas por uma reunião de planejamento da *sprint*, reuniões diárias, o trabalho de desenvolvimento, uma revisão da *sprint* (objetivo é apresentar o que a equipe fez durante a *sprint* e fazer a entrega ao *Product Owner*) e a retrospectiva da *sprint* (tem o objetivo de identificar o que funcionou e o que não funcionou durante a *sprint* atual).

As cerimônias realizadas no Scrum são *time-boxed*, ou seja, cada evento tem uma duração máxima que garante que a quantidade adequada de tempo seja gasta. A não inclusão de qualquer um dos eventos resultará na redução de transparência e perda de oportunidade para inspecionar e adaptar (Sutherland, 2014).

Os artefatos do Scrum representam o trabalho ou o valor e são especificamente projetados para maximizar a transparência das informações e oportunidades de inspeção e adaptação. Eles são o *product backlog* (lista contendo todas as funcionalidades desejadas para um produto), e a *sprint backlog* (é uma lista de tarefas que a equipe se compromete a fazer em uma *sprint*).

2.3 Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto

Durante muito tempo, uma das principais funções dos gerentes de projetos era a de “acalmar” as partes interessadas e trazer o foco para os detalhes da gestão de projetos. Atualmente a necessidade é que estas partes interessadas possam ser capacitadas para que tenham um aporte significativo para o empenho do projeto, para incentivar a “interferência” de não especialistas no domínio dos gerentes (Rowlinson & Cheung, 2008).

A administração das partes interessadas para garantir o atingimento dos objetivos de uma empresa, foi pela primeira vez citada por Freeman (2013). De acordo com de Vasconcellos Dullius e Macadar (2014) este é basicamente o mesmo conceito adotado pelo PMI (2013), sem fazer referência direta de origem do conceito. Este novo olhar acerca das partes interessadas do projeto envolve muita atenção no domínio da pesquisa em gerenciamento de projetos e também no conhecimento do negócio (Oppong, Chan e Dansoh, 2017).

Alinhando esta expectativa, o gerenciamento das partes interessadas do projeto foi incluído no PMBOK GUIDE® como uma área de conhecimento em sua quinta edição de 2013. O gerenciamento das partes interessadas, conforme proposto pelo PMI (2013) é composto de quatro processos, a saber:

1. Identificar as partes interessadas: trata-se de identificar as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou ser impactados pelo projeto (seja por uma decisão, atividade ou resultado). Nesta etapa são analisadas e documentadas as informações relevantes quanto aos interesses, nível de engajamento, interdependências, influência e seu impacto no bom andamento do projeto.
2. Planejar o gerenciamento das partes interessadas: desenvolvem-se estratégias adequadas para engajar cada uma das partes interessadas de maneira eficaz ao longo de todo ciclo de vida do projeto, baseando-se nas suas informações levantadas na primeira etapa.
3. Gerenciar o engajamento das partes interessadas: envolve a comunicação com as partes interessadas para atender às suas necessidades e expectativas, abordando as questões e incentivando o engajamento apropriado ao longo do ciclo de vida do projeto.
4. Controlar o engajamento das partes interessadas: inclui o monitoramento dos relacionamentos das partes interessadas do

projeto e os ajustes das estratégias e de planos para o engajamento das partes interessadas.

Os métodos ágeis trabalham a questão das partes interessadas, em específico, a Equipe de Desenvolvimento, seguindo os princípios de auto-organização e multifuncionalidade (Sutherland, 2014). Apello (2011) fornece um *Framework*, baseado em seis visões que poderiam ser incorporadas à gestão ágil das partes interessadas: energizar pessoas, empoderar times, alinhar restrições, desenvolver competências, estruturar e melhorar tudo. Contudo, não há um aprofundamento desta abordagem no que tange a gestão das partes interessadas internas e externas do projeto.

Dias, Jeunon e da Cunha Duarte (2016) apontam algumas facilidades e dificuldades na gestão das partes interessadas do projeto. Como facilidades estão a quebra de resistências na solução de problemas, o aumento do suporte ao projeto, a padronização das informações e a comunicação sobre o status atual e necessidades reais do projeto. Como dificuldades ressaltam-se a gestão dos conflitos gerados pelos interesses particulares de cada grupo de *stakeholders* relevantes, o mapeamento completo das partes interessadas, as aprovações, o levantamento de requisitos, a gestão dos riscos, o alinhamento das expectativas e sincronização da gestão das demandas de cada equipe envolvida no projeto.

Com base em estudo empírico, de Bem Noro (2012) atesta que apesar da gestão eficaz das partes interessadas estar ganhando importância, a questão ainda é abordada de maneira informal pela organização, sem grandes preocupações com o relacionamento dos atores chave no projeto. Em contrapartida, Gomes, de Oliveira Pazeto, Tractenberg & Junior (2017) ressaltam que a má gestão das partes interessadas pode acarretar desde pequenas alterações na estrutura do projeto até a inviabilidade do mesmo. Assim, procurar saber quais os motivos levam a essas falhas é essencial para que o projeto tenha a possibilidade de começar e se manter dentro do que foi estipulado, considerando também a análise dos riscos.

3 METODOLOGIA

Um ensaio teórico caracteriza-se pela sua natureza reflexiva e interpretativa, diferente da forma classificatória da ciência. De acordo com Meneguetti (2011), o ensaio valoriza às mudanças qualitativas que ocorrem nos objetos ou fenômenos analisados pelos ensaístas. O ensaio não requer um sistema ou modelo específico, pois seu princípio está nas reflexões em relação aos próprios sistemas ou modelos. Ele permite a busca por novos enfoques e

interação permanente com os próprios princípios da forma (Meneguetti, 2011).

A característica mais elementar do ensaio é a originalidade, que pode estar na argumentação, na escolha do objeto de análise, no recorte dado à análise, na abordagem epistemológica, na subversão da racionalidade dominante, relacionada ao tema (Meneguetti, 2011). Em função dos atuais desafios que se apresentam para a adoção da inovação aberta (Parida et al. 2014; Ovanessooff *et al.*, 2015; Schwab, 2016), buscou-se na literatura encontrar publicações que pudessem dar o suporte à questão.

Contudo, por meio de pesquisa realizada pelo autor em bases de dados acadêmicas foi identificada carência de estudos com foco na integração e comparação entre gestão de projetos, gerenciamento de portfólio de projetos e princípios abertos de inovação. Esta constatação também está presente nos trabalhos de Conboy e Morgan (2011), Guertler, von Saucken, Schneider e Lindemann (2015), Felin *et al.*, (2017), e, principalmente, Srivannaboon e Munkongsujarit (2016).

O conhecimento em gerenciamento de projetos direciona a utilização de abordagens ágeis para inovação, porém apenas isso não é o suficiente para gerenciar projetos de alta complexidade em termos do número de partes interessadas que os compõe (Conforto *et al.*, 2015). Por este motivo este ensaio tem como objetivo discutir a integração de diferentes abordagens de gerenciamento de projetos para uma melhor gestão das partes interessadas em projetos de inovação aberta.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO: O GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS EM PROJETOS DE INOVAÇÃO ABERTA

A definição de uma estratégia efetiva para o tratamento das partes interessadas em projetos é fundamental, considerando que a adoção da inovação aberta ganha cada vez mais relevância no contexto organizacional. Quando este processo é fechado, o equilíbrio entre poder e influência de partes interessadas é mais fácil de ser gerido, pois tratam-se apenas das pessoas da organização. Entretanto, no momento que a organização estende os limites do projeto permitindo que outros participantes possam contribuir, a complexidade aumenta e, conseqüentemente outra abordagem deve ser adotada.

Por exemplo, partindo-se do pressuposto que a inovação aberta pode fazer com que a organização saia de um grau de inovação incremental, para disruptiva ou radical, pode-se cogitar que isso se aplica a qualquer tipo de projeto. Contudo, Salge, Farchi, Barrett e Dopson (2013) descobriram que, em geral, os retornos em nível de

projeto de pesquisa aberta tendem a ser maiores quando (1) o projeto é de natureza *explorative* (aprendizagem gerada) ao invés de *exploitative* (aprendizagem existente); (2) quando o projeto é coordenado por um líder com mais experiências anteriores em DNP e, (3) quando o ambiente do projeto DNP é mais apoiador. Este tema leva a proposição 1 do estudo: no portfólio de projetos da organização, é necessário identificar o tipo de projeto que está sendo conduzido, para que possa determinar se ele será conduzido internamente ou irá contar com a participação de partes externas.

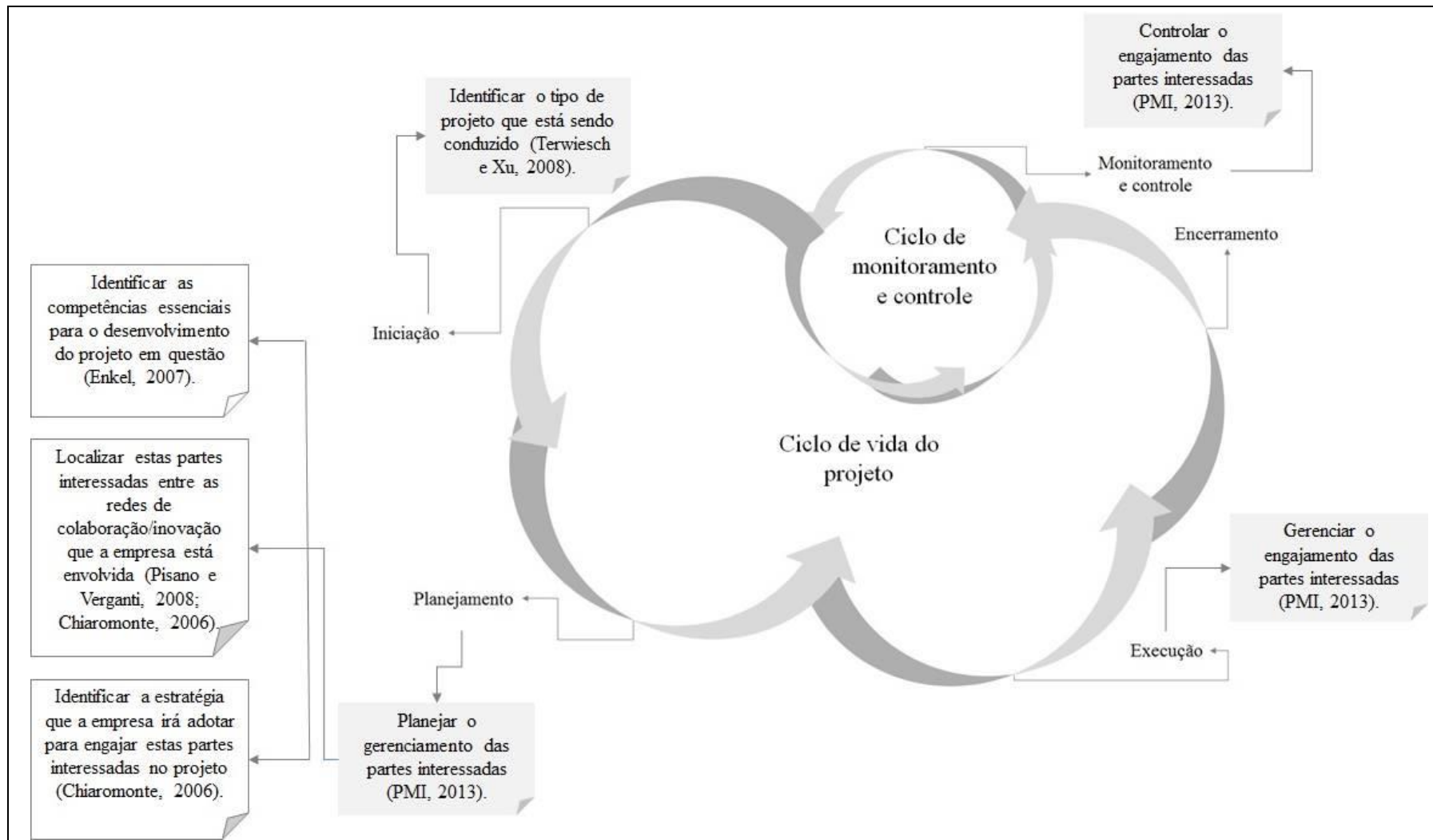
Pode-se também ponderar que quanto maior o número de partes interessadas, mais impactante será o produto ou serviço gerado pelo projeto. Contudo, Praest e Bøtker (2011) alertam que o nível de abertura do projeto não incidirá necessariamente em maior desempenho no desenvolvimento de produtos, pelo contrário, fará com que os custos sejam maiores e os projetos se tornem mais lentos.

Em oposição, Tranekjer e Søndergaard (2013) defendem que empresas com uma maior mistura de fontes (de mercado e científicas), tendem a diminuição de custos. Porém, nem sempre a colaboração com fontes externas traz benefícios, principalmente em projetos mais longos. Além disso, a colaboração com fornecedores de uma base de conhecimento similar é benéfica, porém uma maior integração com fornecedores diminui o grau de novidade do produto. Este tema leva as proposições 2 e 3 do estudo: em projetos de inovação aberta, é necessário planejar o gerenciamento das partes interessadas do projeto; em projetos de inovação aberta, é necessário identificar as competências necessárias para que a equipe possa atingir aos objetivos propostos para o projeto.

Além dos desafios que se apresentam para inovação aberta no âmbito físico, atualmente ainda há a possibilidade de uma aproximação com o ambiente virtual. Em seu estudo Kohler, Matzler e Füller (2009) exploram oportunidades de inovação do mundo virtual para o mundo real. A utilização de mundos virtuais representa uma oportunidade para que as empresas possam interagir com os clientes ao longo do processo de desenvolvimento de novos produtos. Isto pode trazer melhorias para os esforços de inovação, em função do envolvimento e co-criação com uma representação visual dos próprios clientes efetivos ou potenciais. Este tema leva as proposições 4, 5 e 6 do estudo: em projetos de inovação aberta, é necessário localizar as partes interessadas entre as redes de colaboração/inovação que a empresa está envolvida; em projetos de inovação aberta, é necessário que se desenvolva uma estratégia para engajar as partes interessadas; em projetos de inovação aberta é necessário que se tenha um controle do engajamento das partes interessadas.

Conforme mencionado anteriormente, embora os projetos ágeis ofereçam uma estrutura orgânica e flexível, em oposto as estruturas tradicionais que são caracterizadas por serem mecânicas, burocráticas e formais, eles carecem de uma estrutura teórica e de desenvolvimento mais robusta. As proposições geradas no presente estudo são graficamente expostas na Figura 2 e, representam a fusão da base de conhecimento preditiva, com o gerenciamento das partes interessadas do projeto, num ciclo de vida orientado à prática do gerenciamento ágil para projetos de inovação aberta:

Figura 2 – Projeto com ciclo de vida adaptativo.



Fonte: Elaboração própria.

Conforme mostrado na Figura 2, na fase de iniciação o projeto é enquadrado em uma das categorias propostas por Terwiesch & Xu (2008): projeto baseado em *expertise*, ideação ou tentativa e erro. Dependendo desta classificação, o projeto poderá requerer um maior número de partes interessadas, que deverão ser gerenciadas durante todo o seu ciclo de vida. São exemplos os projetos de ideação ou tentativa e erro, onde a complexidade é maior.

Outra mudança foi que na fase de iniciação, o processo de “Identificar as partes interessadas” foi removido. Isso foi feito porque a identificação de partes interessadas, no contexto da inovação aberta, deve ocorrer de forma alinhada às necessidades de competências relacionadas ao projeto a ser desenvolvido. Ou seja, não se trata mais de apenas identificar as partes interessadas do projeto, mas sim de identificar as partes externas necessárias para o seu desenvolvimento. Logo, este processo requer um melhor entendimento do projeto a ser desenvolvido e, também, das competências necessárias para tal.

Com isso, na fase de planejamento ocorre o “Planejamento das partes interessadas do projeto” (PMI, 2013). Entretanto, de acordo com o tipo de projeto identificado na etapa anterior, é necessário também que sejam executadas as seguintes tarefas: identificar as competências essenciais para o desenvolvimento do projeto em questão (Enkel, 2007); localizar estas partes interessadas entre as redes de colaboração / inovação que a empresa está envolvida (Pisano e Verganti, 2008; Chiaromonte, 2006); e, identificar a estratégia que a empresa irá adotar para engajar estas partes interessadas no projeto (Chiaromonte, 2006).

As fases de execução e monitoramento e controle permanecem da mesma forma como proposto no PMBOK® GUIDE (PMI, 2013), com os processos de: “Gerenciar o engajamento das partes interessadas” e, “Controlar o engajamento das partes interessadas”. Em suma, no contexto da inovação aberta o gerenciamento das partes interessadas sai de uma posição de apenas identificar e gerenciar as partes impactantes ou impactadas pelo projeto. Esta área de conhecimento passa a orientar como gerentes de projetos e suas equipes podem buscar agentes externos com as competências necessárias para o desenvolvimento do projeto. Isso pode ser realizado sem perder as características do gerenciamento ágil de projetos.

5 CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo foi o de discutir a integração de diferentes abordagens de gerenciamento de projetos para uma melhor gestão das partes interessadas em projetos de inovação

aberta. A inovação aberta compreende a gestão de diferentes atores, partes interessadas que possuem diferentes níveis de poder e interesse no projeto que está sendo desenvolvido. Em função de sua complexidade, projetos inovadores costumam ser gerenciados por meio de abordagens ágeis. A utilização de modelos híbridos para o gerenciamento de projetos é comum, porém aspectos específicos do gerenciamento de partes interessadas em projetos de inovação aberta precisam ser desenvolvidos, de forma a orientar gerentes para uma melhor condução de seus projetos.

Com base nas teorizações dos temas inovação aberta, gerenciamento de projetos tradicional e ágil e gestão das partes interessadas, foi possível identificar algumas proposições para o gerenciamento das partes interessadas em projetos de inovação aberta. Estas proposições foram apresentadas na forma de um modelo teórico conceitual. Este modelo teve como plano de fundo o ciclo de vida adaptativo das abordagens ágeis, integrando os processos padrão do gerenciamento das partes interessadas com o refinamento necessário para aplicação em projetos de inovação aberta, de acordo com aspectos relevantes identificados na literatura.

Primeiramente, o projeto deve ser enquadrado em projeto baseado na *expertise*, ideação ou tentativa e erro. Projetos de ideação ou tentativa e erro irão envolver um maior número de partes interessadas, cujas competências devem ser identificadas e localizadas nas redes de colaboração/inovação da empresa. Além disso, o engajamento destas partes interessadas no projeto é algo que terá que ser desenvolvido. Todos estes processos fazem parte o planejamento. Posteriormente, o engajamento destas partes deverá ser gerenciado e controlado. Com isso, a expectativa é que se tenha um melhor desempenho do projeto por meio das partes que o compõe.

Como limitações deste estudo, pode-se mencionar que o modelo teórico conceitual não explorou em profundidade cada uma das proposições levantadas. Entende-se que cada elemento apresentado no modelo poderia ser estudado em profundidade, com literatura específica. Trabalhos empíricos, com o intuito de validar as proposições apresentadas no modelo são sugeridos como estudos futuros. Outros trabalhos estariam relacionados a mensurar a relação entre as proposições apresentadas e o desempenho dos projetos de inovação aberta.

REFERÊNCIAS

- APM, Association for Project Management. (2006). *APM Body of Knowledge* (5nd ed.). Princes Risborough, UK: Autor.
- Appelo, J. (2011). *Management 3.0: leading Agile developers, developing Agile leaders*. Boston, MA: Addison-Wesley.
- Appleyard, M. M., & Chesbrough, H. W. (2017). The dynamics of open strategy: from adoption to reversion. *Long Range Planning*, 50(3), 310-321.
- AXELOS (2017). *Managing Successful Projects with PRINCE2*. Londres, UK: The Stationery Office Books.
- Beck, K., & Anders, C. (1999). *Extreme programming eXplained: embrace change*. Boston, MA: Addison-Wesley.
- Boscherini, L., Chiaroni, D., Chiesa, V., & Frattini, F. (2010). How to use pilot projects to implement Open Innovation. *International Journal of Innovation Management*, 14(06), 1065-1097.
- Chesbrough, H. (2003). The era of open innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 45-41.
- _____. (2004). Managing open innovation. *Research-Technology Management*, 47(1), 23-26.
- Chiaromonte, F. (2006). Open innovation through alliances and partnership: theory and practice. *International journal of technology management*, 33(2-3):111-114.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book that Will Change the Way You Do Business* (Collins Business Essentials).
- Chesbrough, H., & Bogers, M. (2014). *Explicating Open Innovation: Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation*. In Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. and West, J., eds., *New frontiers in open innovation*, Oxford: Oxford University Press, 3-28.
- Christensen, C. M., Anthony, S. D., & Roth, E. A. (2007). *O futuro da inovação*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Clark, K. B., & Wheelwright, S. C. (1993). *Managing new product and process development*. New York: The Free Press.
- Cleland, D. I., & Kerzner, H. (1985). *A project management dictionary of terms*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Conboy, K. (2009). Agility From First Principles: Reconstructing The Concept of Agility in Information Systems Development. *Information Systems Research*, 20(3), 329-354.
- Conboy, K., & Morgan, L. (2010). Future research in agile systems development: applying open innovation principles within the agile organisation. In *Agile Software Development* (pp. 223-235). Springer Berlin Heidelberg.
- _____. (2011). Beyond the customer: Opening the agile systems development process. *Information and Software Technology*, 53(5), 535-542.
- Conforto, E.; Barreto, F.; Amaral, D. C.; Rebertisch, E. (2015). Modelos Híbridos: unindo complexidade, agilidade e inovação. *Revista Mundo PM*, 11(64), 10-17.
- da Rosa, J. P. C., & Esteves, P. C. L. (2017). Gestão das Partes Interessadas no Contexto das Metodologias de Gestão de Projetos. *Revista Espacios*, 38(21).
- Dahlander, L., & Gann, D. M. (2010). How open is innovation? *Research policy*, 39(6), 699-709.
- Dias, A. M. M., Jeunon, E. E., & da Cunha Duarte, L. (2016). Gestão das Expectativas das Partes Interessadas: Um Estudo da Percepção dos Profissionais em Gestão de Projetos. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias*, 4(2), 208-222.
- de Bem Noro, G. (2012). A gestão de stakeholders em gestão de projetos. *Revista de Gestão e Projetos-GeP*, 3(1), 127-158.
- de Moura, R. L., & Diniz, B. D. (2016). Analisando Projetos através das Práticas: Um Ensaio Teórico. *Revista de Gestão e Projetos-GeP*, 7(2), 34-41.
- de Vasconcellos Dullius, P. A., & Macadar, M. A. (2014). Gestão de Projetos e Estudos Organizacionais: Dois Lados da Mesma Moeda. *Revista de Gestão e Projetos-GeP*, 5(1), 100.
- Dodgson, M., Gann, D., & Salter, A. (2006). The role of technology in the shift towards open innovation: the case of Procter & Gamble. *R&D Management*, 36(3), 333-346.

- Enkel, E. (2007). The optimal way to cooperate: Scientific analysis underlines the successful concept. *ABB Review*, 3, 6-8.
- Enkel, E., Perez-Freije, J., & Gassmann, O. (2005). Minimizing market risks through customer integration in new product development: learning from bad practice. *Creativity and Innovation Management*, 14(4), 425-437.
- Felin, T., Lakhani, K. R., & Tushman, M. L. (2017). Firms, crowds, and innovation. *Strategic Organization*, 15(2), 119-140.
- Franzoni, C., & Sauermann, H. (2014). Crowd science: The organization of scientific research in open collaborative projects. *Research Policy*, 43(1), 1-20.
- Gassmann, O., & Enkel, E. (2004 July). Towards a theory of open innovation: three core process archetypes. In *R&D management conference*, 6, 1-18).
- Freeman, R. E. (2013). *Strategic Management: A Stakeholder Approach* [Kindle Edition]. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gomes, M. B., de Oliveira Pazeto, A. B., Tractenberg, L. E. F., & Junior, L. P. P. (2017). Gestão de stakeholders (GS) no gerenciamento de projetos (GP): casos múltiplos sob a luz do PMBOK. *South American Development Society Journal*, 3(07), 158-173.
- Guertler, M. R., von Saucken, C., Schneider, M., & Lindemann, U. (2015). How to search for Open Innovation partners. In *International Conference on Engineering Design*.
- Hage, J., & Hollingsworth, R. (2000). A strategy for the analysis of idea innovation networks and institutions. *Organization Studies*, 21, 971-1004.
- Harhoff, D., & Lakhani, K. R. (Eds.). (2016). *Revolutionizing innovation: Users, communities, and open innovation*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Henkel, J., Schöberl, S., & Alexy, O. (2014). The emergence of openness: How firms learn selective revealing in open innovation. *Research Policy*, 43(5).
- IPMA, International Project Management Association. (2015). *IPMA Individual Competence Baseline Version 4.0*. Amsterdam: Autor.
- Kohler, T., Matzler, K., & Füller, J. (2009). Avatar-based innovation: Using virtual worlds for real-world innovation. *Technovation*, 29 (6-7), 395-407.
- Laursen, K., & Salter, A. J. (2014). The paradox of openness: Appropriability, external search and collaboration. *Research Policy*, 43(5), 867-878.
- Lee, N., Sameen, H., & Cowling, M. (2015). Access to finance for innovative SMEs since the financial crisis. *Research policy*, 44(2), 370-380.
- Lindner, F., & Wald, A. (2011). Success factors of knowledge management in temporary organizations. *International Journal of project management*, 29(7), 877-888.
- Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of management*, 11(4), 437-455.
- Meneghetti, F. K. (2011). O que é um ensaio-teórico? *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 15(2).
- Mina, A., Bascavusoglu-Moreau, E., & Hughes, A. (2014). Open service innovation and the firm's search for external knowledge. *Research Policy*, 43(5), 853-866.
- OCDE, Organização para cooperação e desenvolvimento econômico. (2005). Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. (3rd ed.). Rio de Janeiro, RJ: ARTI/FINEP.
- Oppong, G. D., Chan, A. P., & Dansoh, A. (2017). A review of stakeholder management performance attributes in construction projects. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1037-1051.
- Ovanessoff, A., Plastino, E., & Faleiro, F. (2015). Por que o Brasil precisa aprender a confiar na inovação colaborativa. São Paulo, SP: Accenture.
- Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: new directions for project management research. *Scandinavian journal of management*, 11(4), 319-333.
- Piller, F. T.; Walcher, D. (2006). Toolkits for idea competitions: A novel method to integrate users in new product development. *R and D Management*, 36(3), 307-318.

- Pisano, G. P., & Verganti, R. (2008). Which kind of collaboration is right for you. *Harvard business review*, 86(12), 78-86.
- PMI, Project Management Institute. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (5nd ed.). Filadélfia, PA: Autor.
- Pałucha, K. (2012). Innovation process management. *Archives of Materials Science and Engineering*, 58(1), 33-39.
- Parida, V., Oghazi, P., & Ericson, Å. (2014). Realization of Open Innovation: A Case Study in the Manufacturing Industry. *Journal of Promotion Management*, 20 (3), 372-389.
- Pisano, G. P., & Verganti, R. (2008). Which kind of collaboration is right for you? *Harvard Business Review*, 86 (12), 78-86.
- Praest, K. M.; Bøtker M. T. (2011). Some immediate but negative effects of openness on product development performance. *Technovation*, 31 (1), 54-64.
- Powell, W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41, 116-145.
- Richardson, G. B. (1972). The organization of industry. *Economic Journal*, 82(327), 883-896.
- Rogers, M. E. (2003). *Diffusion of innovations* (5nd ed.). New York: The Free press.
- Rothwell, R. (1994). Towards the fifth-generation innovation process. *International marketing review*, 11(1), 7-31.
- Rowlinson, S., & Cheung, Y. K. F. (2008). Stakeholder management through empowerment: modelling project success. *Construction Management and Economics*, 26(6), 611-623.
- Schwab, K. (2016). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*. Genebra: W.E. Forum.
- _____. (2016a). *A Quarta Revolução Industrial*. São Paulo, SP: Edipro.
- Salge, T.O., Farchi, T., Barrett, M. I., & Dopson, S. (2013). When does search openness really matter? A contingency study of health-care innovation projects. *Journal of Product Innovation Management*, 30 (4), 659-676.
- Steinberg, S., & DeMaria, R. (2012). *The Crowdfunding Bible: How to raise money for any startup, video game or project*. Northumberland, UK: Read. me.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Piscataway, NJ: Transaction publishers.
- Schwaber, K. (2004). *Agile project management with Scrum*. Redmond, WA: Microsoft Press.
- Schwaber, K., & Beedle, M. (2002). *Agile software development with SCRUM*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2011). *The scrum guide*. Westminster, CO: Scrum Alliance.
- Shin, K. S. (2013). Adaptive Framework for Designing R&D Project Management Process Using Cloud Computing Technology. *Journal of Society for e-Business Studies*, 18(4).
- Srivannaboon, S., & Munkongsujarit, S. (2016, September). Project management and project portfolio management in open innovation: Literature review. In *Management of Engineering and Technology (PICMET), 2016 Portland International Conference on, 2002-2007*.
- Stanko, M. A., & Henard, D. H. (2017). Toward a better understanding of crowdfunding, openness and the consequences for innovation. *Research Policy*, 46(4), 784-798.
- Sutherland, J. (2014). *Scrum - a arte de fazer o dobro de trabalho na metade do tempo*. Rio de Janeiro, RJ: LEYA Editora Ltda.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1986). The new new product development game. *Harvard business review*, 64(1), 137-146.
- Terwiesch, C., & Xu, Y. (2008). Innovation contests, open innovation, and multiagent problem solving. *Management science*, 54(9), 1529-1543.
- The Standish Group (2015). *The CHAOS Manifesto*. Boston, MA: Autor.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation: integrating technological, managerial organizational change*. New Jersey: Wiley.

- Tranekjer, T. L., & Søndergaard, H. A. (2013). Sources of innovation, their combinations and strengths–benefits at the NPD project level. *International Journal of Technology Management* 12, 61(3/4), 205-236.
- Turner, R., Anbari, F., & Bredillet, C. (2013). Perspectives on research in project management: the nine schools. *Global Business Perspectives*, 1(1), 3-28.
- VersionOne, Inc. (2015). 9TH Annual State of Agile™ Survey. Disponível em: <http://info.versionone.com/state-of-agile-development-survey-ninth.html>. Acesso em 02/05/2015.
- von Hippel, E. A. (2005). *Democratizing innovation*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- von Saucken, C., Guertler, M., Schneider, M., & Lindemann, U. (2015). A method model for distinguishing and selecting open innovation methods. In *DS 80-8 Proceedings of the 20th International Conference on Engineering Design (ICED 15) Vol 8: Innovation and Creativity, Milan, Italy, 27-30.07. 15*.
- West, J. (2014). Challenges of Funding Open Innovation Platforms: Lessons from Symbian Ltd. In Chesbrough H., Vanhaverbeke W. & West J., *New Frontiers in Open Innovation*, Oxford: Oxford University Press, 29-49.
- West, J., Salter, A., Vanhaverbeke, W., & Chesbrough, H. (2014). Open innovation: The next decade. *Research Policy*, 43(5), 805-811.