



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

CENTRO DE TECNOLOGIA

PROGRAMA DE PÓS- GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**JULIANE VASCONCELOS DA SILVA**

**INVESTIGANDO O ENGAJAMENTO DE *STAKEHOLDERS* EM PROJETOS  
ORIENTADOS PARA SUSTENTABILIDADE: PERCEÇÃO DOS GERENTES DE  
PROJETOS**

JOÃO PESSOAPB

2020

**JULIANE VASCONCELOS DA SILVA**

INVESTIGANDO O ENGAJAMENTO DE *STAKEHOLDERS* EM PROJETOS ORIENTADOS  
PARA SUSTENTABILIDADE: PERCEPÇÃO DOS GERENTES DE PROJETOS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof. Dra Sandra Naomi Morioka (UFPB)

Coorientador: Prof. Dr. Ivan Bolis (UFPB)

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

S586i Silva, Juliane Vasconcelos da.

INVESTIGANDO O ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS EM PROJETOS  
ORIENTADOS PARA SUSTENTABILIDADE: PERCEPÇÃO DOS  
GERENTES DE PROJETOS / Juliane Vasconcelos da Silva. -  
João Pessoa, 2020.

85 f. : il.

Orientação: Sandra Naomi Morioka.

Coorientação: Ivan Bolis.

Dissertação (Mestrado) - UFPB/PPGEP.

1. Stakeholders. 2. Gestão de projetos. 3.  
Sustentabilidade corporativa. I. Sandra Naomi Morioka.  
II. Ivan Bolis. III. Título.

UFPB/BC

**INVESTIGANDO O ENGAJAMENTO DE *STAKEHOLDERS* EM PROJETOS  
ORIENTADOS PARA SUSTENTABILIDADE: PERCEPÇÃO DOS GERENTES  
DE PROJETOS**

**JULIANE VASCONCELOS DA SILVA**

Essa dissertação foi julgada e aprovada em sua forma final para obtenção do grau de  
Mestre de Engenharia de Produção do Programa de Pós Graduação de Engenharia de  
Produção da Universidade Federal da Paraíba.

João Pessoa, 20 de maio de 2020



---

Profa. Sandra Naomi Morioka, Dra.  
Orientadora  
Universidade Federal da Paraíba



---

Prof. Ivan Bolis, Dr.  
Co Orientador  
Universidade Federal da Paraíba



---

Profa. Claudia Fabiana Gehr, Dra.  
Examinadora Interna  
Universidade Federal da Paraíba



---

Profa. Ligia de Oliveira F. Bezza, Dra.  
Examinadora Externa  
Universidade Federal da Paraíba



---

Profa. Marly Monteiro de Carvalho, Dra.  
Examinadora Externa  
Universidade de São Paulo

*“Pequenas vitórias alimentam mudanças transformadoras, elevam vantagens minúsculas e padrões que convencem as pessoas que conquistas maiores estão dentro do seu alcance.”*

Charles Duhigg

## AGRADECIMENTOS

Á Deus, por sempre me guiar pelos melhores caminhos.

Á minha mãe Leda Guedes e as minhas irmãs maravilhosas, que sempre me apoiaram e me incentivaram com todo amor em toda a minha trajetória acadêmica. Aos meus sobrinhos que são meus orgulhos e minha saudade diária.

Aos meus orientadores Sandra Morioka e Ivan Bolis, por toda a paciência, incentivo e dedicação para o desenvolvimento dessa dissertação. Obrigada Sandra por despertar todo o meu interesse na vida acadêmica e por todos os ensinamentos.

A todos os professores, que em algum momento estiveram presentes na construção dessa pesquisa, seja pelo aporte de conhecimento ou pelas aulas ministradas. Um agradecimento especial para os professores Mariana Nóbrega, Darlan Azevedo e Cláudia Gorh, pelo interesse, ajuda e incentivo.

As professoras Marly Cavalho, Cláudia Gorh e Lígia Franzosi, por todos os comentários e sugestões feitas na defesa.

Aos meus amigos que contribuíram para o meu crescimento pessoal e saúde mental. Agradeço por todos os momentos compartilhados que me ajudaram a enfrentar os desafios desse mestrado.

Ao meu avô Alvarino Guedes, que não se encontra mais entre nós fisicamente e que sinto muita saudade.

À secretária Ana por sempre me ajudar quando precisava.

À CAPES pelo auxílio financeiro.

Obrigada a todos!

## RESUMO

Apesar do entendimento conceitual da integração da sustentabilidade na gestão de projetos, a literatura ainda fornece poucas orientações práticas sobre como aplicar conceitos de sustentabilidade ao gerenciamento de projetos. A estreita relação do gerenciamento de projetos com a gestão de *stakeholders* (indivíduos, grupos ou organizações que podem afetar, serem afetados, ou se perceberem afetados por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto), tem sido apresentada como uma alternativa no objetivo de incorporar a sustentabilidade na gestão de projetos. Esta pesquisa tem como objetivo analisar o envolvimento dos *stakeholders* em projetos orientados à sustentabilidade e, a partir de uma revisão sistemática da literatura, foi possível identificar construtos que deram subsídios à aplicação dos estudos de caso sob a percepção de gerentes de projetos. Os resultados desses estudos evidenciaram que projetos com uma orientação *compliance*, ou seja, que estão em conformidade com leis e regulamentos, tendem a envolver menos os *stakeholders* nas fases dos projetos, apresentando uma comunicação restrita e formal, dificultando-lhes o engajamento e, conseqüentemente, construindo menos valores para os envolvidos. Projetos com uma orientação mais proativa e inovadora, por outro lado, conseguem alcançá-los em maior número, através de uma comunicação direta e informal e a construção de valores mais direcionados à sustentabilidade. Como contribuição são entregues propostas de melhorias na gestão de *stakeholders*, sendo estas a promoção do desenvolvimento de competências de sustentabilidade, a criação de metas e diretrizes para a participação dos *stakeholders*, a fomentação da cooperação entre os mesmos o desenvolvimento de uma consciência ambiental, potencialização de meios de iteração e a promoção de maior comunicação nos projetos.

**Palavras-chave:** *Stakeholders*; Gestão de projetos; Sustentabilidade corporativa

## ABSTRACT

Despite the conceptual understanding of integrating sustainability into project management, the literature still provides few practical guidelines on how to apply sustainability concepts to project management. The close relationship between project management and stakeholder management (individuals, groups or organizations that can affect, be affected, or if they feel affected by a decision, activity or result of a project), has been presented as an alternative in the objective of incorporate sustainability in project management. This research aims to analyze the involvement of stakeholders in projects oriented to sustainability and, based on a systematic review of the literature, it was possible to identify constructs that supported the application of case studies under the perception of project managers. The results of these studies showed that projects with a compliance orientation, that is, that are in compliance with laws and regulations, tend to involve stakeholders less in the project phases, presenting restricted and formal communication, making it difficult for them to engage and, consequently , building less values for those involved. Projects with a more proactive and innovative orientation, on the other hand, manage to reach them in greater numbers, through direct and informal communication and the construction of values more directed to sustainability. As a contribution, proposals for improvements in the management of stakeholders are delivered, these being the promotion of the development of sustainability skills, the creation of goals and guidelines for the participation of stakeholders, the promotion of cooperation between them, the development of environmental awareness, empowerment iteration means and the promotion of greater communication in the projects.

**Keywords:** *Stakeholders*; Project management; Corporate Sustainability.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Abordagens da Gestão Sustentável de Projetos .....	19
Tabela 2 - Dimensões de sucesso de projeto .....	19
Tabela 3- Pesquisa sobre abordagens relacionadas aos <i>stakeholders</i> em projetos.....	22
Tabela 4- Estudos de casos .....	28
Tabela 5- Visão geral dos casos analisados.....	47
Tabela 6 - Identificação dos <i>stakeholders</i> .....	50
Tabela 7- Comunicação do projeto.....	53
Tabela 8 - Valor construído em cada caso.....	55
Tabela 9- Síntese dos casos .....	58

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Estrutura da pesquisa .....	16
Figura 2 - Etapas resumidas da pesquisa .....	24
Figura 3 - Etapas da revisão sistemática da literatura .....	25
Figura 4- Refinando a amostra .....	26
Figura 5- Grau de envolvimento dos <i>stakeholders</i> .....	30
Figura 6-Distribuição das publicações ao longo dos anos.....	32
Figura 7- Rede de cocitações.....	36
Figura 98- Setores de pesquisa da amostra.....	40
Figura 91- Envolvimento dos <i>stakeholders</i> durante o projeto.....	52

## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

GEE	Emissão de gases de efeito estufa
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PMO	<i>Project Management Office</i>
PROCASE	Projeto de Desenvolvimento Sustentável do Cariri, Seridó e Curimataú
RSL	Revisão Sistemática da Literatura
TBL	<i>Triple bottom line</i>

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA .....	12
1.2 OBJETIVOS .....	14
1.3 JUSTIFICATIVA.....	14
1.3.1 <i>Justificativa teórica</i> .....	15
1.3.2 <i>Justificativa prática</i> .....	15
1.4 ESTRUTURA DO PROJETO DE DISSERTAÇÃO.....	15
<b>2. PRINCIPAIS CONCEITOS.....</b>	<b>17</b>
2.1 GESTÃO DE PROJETOS E A SUSTENTABILIDADE .....	17
2.2 GESTÃO DE STAKEHOLDERS E GESTÃO DE PROJETOS .....	20
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>24</b>
3.1 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA .....	25
3.2 ESTUDOS DE CASO EXPLORATÓRIO.....	28
<b>4. RESULTADOS DA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA (RSL) .....</b>	<b>32</b>
4.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA .....	32
4.1.1 <i>Análise descritiva</i> .....	32
4.1.2 <i>Análises de redes de relacionamento</i> .....	36
4.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	37
4.2.1 <i>Gestão de projeto e a sustentabilidade</i> .....	37
4.2.2 <i>Gestão de stakeholders e gestão de projeto</i> .....	41
<b>5. ESTUDOS DE CASO.....</b>	<b>47</b>
5.1 DESCRIÇÃO DOS ESTUDOS DE CASO .....	47
5.2 ENVOLVIMENTO DOS <i>STAKEHOLDERS</i> .....	50
5.3 COMUNICAÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i> .....	53
5.4 VALOR CONSTRUÍDO .....	54
<b>6. DISCUSSÕES .....</b>	<b>57</b>
<b>7. CONCLUSÕES.....</b>	<b>64</b>
7.1 OBJETIVOS .....	64
7.2 CONTRIBUIÇÕES .....	66
7.3 PESQUISAS FUTURAS.....	66
7.4 LIMITAÇÕES.....	67
REFERÊNCIAS.....	68
<b>APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA PARTE I .....</b>	<b>83</b>
<b>APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE PESQUISA PARTE II .....</b>	<b>84</b>

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA

A sustentabilidade é reconhecida como um dos desafios mais importantes do nosso tempo (Moehler, Hope, & Algeo, 2018). A pressão sobre as empresas para incorporarem princípios e objetivos de sustentabilidade em suas atividades já é uma realidade. Aplicada às organizações, a sustentabilidade corporativa desafia as empresas a atenderem todas as partes interessadas por suas ações (chamados em inglês de *stakeholders*), a partir do equilíbrio das questões econômicas, ambientais e sociais para os presentes e sem comprometer as gerações futuras (Dyllick & Hockerts, 2002; Lozano, Carpenter, & Huisingsh, 2015).

Profissionais e acadêmicos têm sido incentivados a pesquisarem mais sobre a relação entre gerenciamento de projetos e sustentabilidade devido à atenção dada pelas empresas a esse assunto (Aarseth et al., 2017; Martens & Carvalho, 2016), da mesma forma que a noção de projetos como ferramentas organizacionais capazes de promover mudanças, vem sendo reforçada na literatura (Marly M. Carvalho & Rabechini, 2017). Em meio a este cenário, Silvius et al. (2012) propôs um conceito de gestão sustentável de projetos, definido como um gerenciamento baseado nos princípios da sustentabilidade de práticas que garanta a entrega de projetos lucrativos, justos, transparentes, seguros, éticos e ambientalmente amigáveis em todo o seu ciclo de vida.

A literatura sobre sustentabilidade em gestão de projetos tem crescido a título teórico, no entanto, estudos têm demonstrado a necessidade de explorar mais abordagens práticas para projetar modelos e ferramentas (Martínez-Perales et al., 2018), a exemplo de: desenvolvimento de práticas de gestão sustentável (Xue, Liu, & Sun, 2018), indicadores sustentáveis (Labuschagne & Brent, 2006), ferramentas de avaliação da sustentabilidade (Rabechini et al., 2011; Silvius & Schipper, 2010) e fatores de sucesso de projetos para sustentabilidade (Martens & Carvalho, 2016a; Silvius & Schipper, 2016). Apesar de inúmeros estudos terem evidenciado que a sustentabilidade impacta positivamente no sucesso de projetos e reforçarem as vantagens competitivas das organizações (Marly M. Carvalho & Rabechini, 2017), a aplicação de políticas de sustentabilidade corporativa ainda continua a desafiar as organizações e seu gerenciamento (Silvius & Schipper, 2019).

Reconhecendo a importância da sustentabilidade na gestão de projetos, o tópico sobre gestão de *stakeholders* tem sido abordado com frequência nesse contexto (Bal et al., 2013; Eskerod & Huemann, 2013; Labelle; & Leyrie, 2013). *Stakeholder* é definido como um indivíduo, grupo ou organização que pode afetar, ser afetado, ou se perceber afetado por uma

decisão, atividade ou resultado de um projeto (PMI, 2013). A gestão de *stakeholders* já é considerada um pilar importante na gestão de projetos e tem sido vista como elemento central para a criação do sucesso do projeto (Eskerod & Huemann, 2013). Acadêmicos e profissionais apontam cada vez mais os potenciais benefícios sobre a gestão de *stakeholders* e sua relação com tomada de decisões no projeto (Ika, 2012).

A atenção dada aos *stakeholders* e seus impactos no gerenciamento de projetos já representa um campo explorado e com resultados consolidados, contando com modelos e ferramentas que têm como foco análises de influência e engajamento dos *stakeholders* direcionada ao contexto de projetos (Li, Zhang, Ng, & Skitmore, 2017; Nguyen et al., 2019). Contudo, Eskerod & Huemann (2013) observam que os padrões de gerenciamento de projetos carecem de uma consideração explícita dos princípios da sustentabilidade e que, para considerá-la em um contexto de gestão de projetos, necessita-se de novas formas de gerenciamento de *stakeholders*, especialmente no que se refere a apoiar princípios e valores sustentáveis. Assim, levando em consideração este contexto, a participação mais efetiva dos *stakeholders* pode vir a dar suporte no incentivo da sustentabilidade no gerenciamento de projetos (Bal et al., 2013; Bulckaen, Keseru, & Macharis, 2016; Poveda & Lipsett, 2014; Uribe et al., 2018).

De acordo com Huemann et al. (2016), a integração de uma perspectiva de sustentabilidade no gerenciamento de projetos sugere um envolvimento mais aberto e proativo dos *stakeholders*. Li, et al. (2017), por exemplo, argumentam, dentro de um contexto de construção sustentável, a necessidade de explorar mais a influência dos *stakeholders* nas decisões relacionadas à sustentabilidade em cada estágio do projeto. E, ainda segundo esses autores, apesar deste entendimento conceitual da integração dos *stakeholders* à gestão sustentável de projetos, ainda há necessidade de estudos sobre a influência de grupos relevantes para as aplicações práticas. Em um contexto de renovação urbana, Zhuang et al. (2017) também sugerem como pesquisas futuras, novos métodos de análise e aplicações empíricas para explorar a fundo os papéis de diferentes *stakeholders* e suas relações em projetos orientados para a sustentabilidade.

Um aspecto importante a ser ressaltado é a construção de valor para *stakeholders*. Eskerod & Ang (2017) identificaram a necessidade de entender, classificar e expressar o valor dos *stakeholders* em megaprojetos como um fator de sucesso do projeto. Já Elias (2015) aponta que um dos problemas enfrentados nas organizações responsáveis pela gestão de projetos é a falta de ferramentas metodológicas práticas que sejam úteis para abordar e reconhecer as preocupações de vários *stakeholders*. Eskerod et al. (2016) evidenciam também a necessidade

de aplicar estudos de casos mais aprofundados a fim de vincular a gestão de *stakeholders* às várias fases do projeto.

Desta forma, procurando cobrir as lacunas da literatura ora apresentada, esta dissertação procura responder à seguinte pergunta de pesquisa: “Como os *stakeholders* estão sendo envolvidos em projetos orientados para sustentabilidade?”. Para responder essa pergunta, particular atenção será dada ao tipo de envolvimento e comunicação dos *stakeholders* e a construção de valores que incentivem uma maior sustentabilidade no desenvolvimento de projetos.

## 1.2 OBJETIVOS

Objetivo geral (OG):

Analisar o envolvimento dos *stakeholders* em projetos orientados à sustentabilidade levando em consideração a perspectiva do gerente de projetos

Objetivos específicos (OE):

OE1: Identificar temáticas na literatura que relacionam a gestão de *stakeholders* e a gestão de projetos orientados para sustentabilidade;

OE2: Analisar o grau de envolvimento e a comunicação de *stakeholders* em projetos orientados à sustentabilidade;

OE3: Analisar o valor construído pelos *stakeholders* na percepção dos gerentes de projetos;

OE4: Propor melhorias para aumentar o envolvimento de *stakeholders* a fim de propiciar uma gestão mais sustentável de projetos.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Para contextualizar a relevância desta pesquisa, esta seção apresenta as razões para a escolha do tema e a importância técnica, científica e social deste estudo. Propõe-se a apresentar os fatores que determinaram a escolha do tema, os argumentos relativos à importância da pesquisa e faz referência à sua contribuição para questões teóricas e práticas. Para tanto, a seção está dividida em duas subseções: as justificativas teóricas (1.3.1) e as justificativas práticas (1.3.2).

### 1.3.1 Justificativa teórica

Reconhecendo a importância da sustentabilidade na gestão de projetos, o tópico sobre gestão de *stakeholders* tem sido abordado com frequência nesse contexto (Bal et al., 2013; Eskerod & Huemann, 2013; Labelle; & Leyrie, 2013). Em decorrência disto, a escolha do tema de pesquisa deste trabalho deu-se através de uma revisão da literatura que evidencia a gestão de *stakeholders* como uma das formas de promover a sustentabilidade na gestão de projetos (Eskerod & Huemann, 2013).

Visto que a literatura sugere que os *stakeholders* podem desempenhar um papel importante em promover um melhor desempenho em projetos orientados para sustentabilidade (Eskerod & Huemann, 2013a), este trabalho traz como contribuição teórica a oportunidade do desenvolvimento da temática gestão de *stakeholders* e gestão sustentável de projetos conforme proposto por alguns autores (Bal et al., 2013; Eskerod & Huemann, 2013; Silvius & Schipper, 2019; Uribe et al., 2018).

### 1.3.2 Justificativa prática

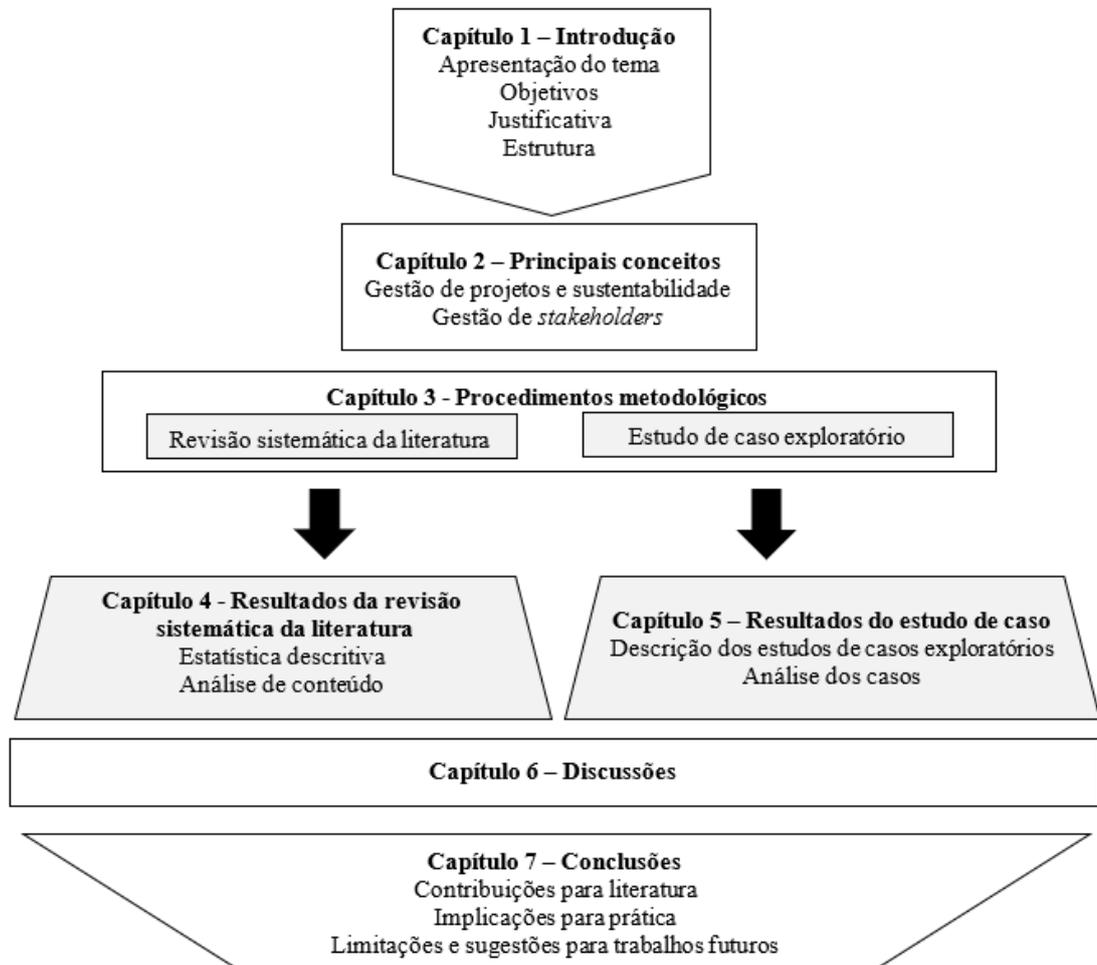
De forma prática, este estudo se propõe listar recomendações para as organizações no gerenciamento de projetos com o objetivo de aprimoramento das relações com seus *stakeholders*, assim como apresentar o engajamento destes como um componente fundamental no estabelecimento de ações sustentáveis, no desenvolvimento dos projetos.

Neste sentido, o problema de pesquisa apresenta-se como relevante devido ao tema de Gestão de *stakeholders* já ser bem explorado e hoje, de forma mais explícita, na gestão de projetos (Uribe et al., 2018), enquanto a gestão de *stakeholder* é pouco estudada no contexto de projetos orientados para a sustentabilidade (Bal et al., 2013; Eskerod & Huemann, 2013; Labelle; & Leyrie, 2013). Por fim, esta pesquisa se justifica na oportunidade de estudar o tema proposto em projetos desenvolvidos por diferentes tipos de empresas, em setores de grande relevância para o tema da sustentabilidade corporativa.

## 1.4 ESTRUTURA DO PROJETO DE DISSERTAÇÃO

Além do capítulo introdutório, esta dissertação é composta por sete capítulos que são apresentados na Figura 1. O capítulo um apresenta o tema e o problema desta pesquisa, bem como os objetivos (geral e específicos), a justificativa para elaboração deste estudo e, por fim, sua estrutura.

Figura 1- Estrutura da pesquisa



No capítulo 2 é desenvolvida uma fundamentação teórica com o objetivo de delimitar os temas que compõem esta pesquisa, que são: a gestão sustentável de projeto e gestão de *stakeholders*. No capítulo 3 são apresentados os procedimentos metodológicos, divididos em duas etapas. A primeira é relacionada ao desenvolvimento da revisão sistemática da literatura, que descreve a metodologia usada para analisar o corpo da literatura. A segunda descreve os procedimentos metodológicos para a realização de estudos de caso exploratórios, nos quais se discute sobre a metodologia adotada na realização de um estudo de caso piloto e os estudos de casos exploratórios. No capítulo 4 são abordados os resultados da revisão sistemática, com análises mais aprofundadas dos conceitos centrais da pesquisa. No capítulo 5 são descritos os resultados da condução dos estudos de caso, que foram explorados e analisados. No capítulo 6 são apresentadas as discussões sobre estes estudos de caso. Por fim, o capítulo 7 conclui a dissertação com algumas considerações finais.

## 2. PRINCIPAIS CONCEITOS

Neste capítulo é desenvolvida uma base conceitual dos temas que compõem esta pesquisa. A seção 2.1 apresenta uma visão geral sobre gestão de projeto e conceitos relacionados à sustentabilidade. A seção 2.2 apresenta os conceitos sobre gestão de *stakeholders* atrelados à gestão de projetos e a relação destas com a sustentabilidade.

### 2.1 GESTÃO DE PROJETOS E A SUSTENTABILIDADE

O gerenciamento de projetos é definido como “a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para projetar atividades para atender aos requisitos do projeto” (PMI, 2013 p.6) e, além disso, “projetos frequentemente têm impactos sociais, ambientais e econômicos que superam os projetos em si” (PMI, 2013). Essas concepções conduzem ao pensamento atual de que a gestão de projetos pode ser vista como o veículo para integrar o sucesso do projeto com elementos de sustentabilidade (Bocchini, Frangopol, Ummenhofer, & Zinke, 2014) e assim, estimular discussões maduras sobre o tema em ambiente de gerenciamento de projetos (Silvius & Schipper, 2014).

Neste cenário, com a publicação do seu livro *Sustainability in Project Management*, Silvius et. al. (2012) propõem um conceito para gestão sustentável de projetos, incorporando em sua definição a noção dos princípios de sustentabilidade trabalhada por Gareis et al., (2010), somada à abordagem do ciclo de vida estendido do projeto, proposto por Labuschagne, et al., (2005): “Sustentabilidade em projetos e gerenciamento de projetos é o desenvolvimento, entrega e gerenciamento de mudanças organizadas por projetos em políticas, processos, recursos, ativos ou organizações, considerando os seis princípios de sustentabilidade no projeto, seus resultados e seus efeitos” (Silvius, et al., 2012, p. 45).

Com esta definição, os autores reforçam a noção de projetos como ferramentas organizacionais capazes de promover mudanças. Os seis princípios de sustentabilidade considerados são baseados no trabalho de pesquisa de Gareis et al. (2010). São eles: 1) harmonização de interesses econômicos, sociais e ambientais; 2) curto, médio e longo prazo; 3) local, regional e global; 4) a ideia de consumir o rendimento e não o capital; (5) transparência e prestação de contas; 6) valores pessoais e ética.

A relação entre sustentabilidade e gerenciamento de projetos está, portanto, sendo abordada em um número crescente de estudos e publicações, e a sustentabilidade pode ser considerada uma das tendências recentes no gerenciamento de projetos (Peenstra & Silvius,

2018). Estes autores consideram que existe uma lacuna entre a literatura da gestão sustentável de projetos e o que é realizado na prática, que está evidenciado pela escassez de pesquisas empíricas.

Diante disso, a literatura vem indicando tendências de pesquisa concentradas em desenvolver ferramentas, metodologias, indicadores, variáveis e critérios de avaliação que possam dar suporte à gestão e à prática. Sánchez, (2015), por exemplo, fala sobre a necessidade de integrar sustentabilidade à gestão de projetos e desenvolveu um *framework* teórico para avaliar projetos que levem em conta os lucros e os impactos econômicos, ambientais e sociais. Já Fernández-Sánchez & Rodríguez-López, (2010) buscaram desenvolver uma metodologia para identificar, classificar e priorizar indicadores de sustentabilidade com base em padrões de gerenciamento de riscos.

Outro ponto importante deste cenário é a avaliação do impacto da sustentabilidade no sucesso dos projetos. A busca por variáveis e critérios em sustentabilidade que possam ser exploradas no contexto de gerenciamento de projetos, e análises de como a integração da sustentabilidade pode afetar o sucesso do projeto, têm sido investigadas (Kiani Mavi & Standing, 2018; Martens & Carvalho, 2016; Martínez-Perales et al., 2018).

Com base na revisão teórica de diversos estudos que buscam integrar a sustentabilidade ao gerenciamento de projetos, as principais variáveis relacionadas aos temas foram identificadas nas três dimensões do *Triple bottom line*. Representadas na Tabela 1 que mostra um recorte de pesquisas que apresentam uma estrutura de variáveis com o objetivo de avaliar a sustentabilidade na gestão de projetos, guiadas pelo conceito do *Triple bottom line*, que tem como base a responsabilidade que as corporações possuem para/com o desenvolvimento sustentável, ou seja, calcado não somente em diretrizes econômicas, mas também levando em consideração a sociedade e o meio ambiente (Elkington, 2001).

Porém, a sustentabilidade (na dimensão econômica, ambiental e social) precisa ser inserida e trabalhada dentro da função de gerenciamento de projetos. Essa relação ainda permanece como uma lacuna na literatura e na prática (Brones, De Carvalho, & De Senzi Zancul, 2014; Carvalho & Rabechini Junior, 2015; Marcelino-Sádaba, González-Jaen, & Pérez-Ezcurdia, 2015).

Tabela 1- Abordagens da Gestão Sustentável de Projetos

Dimensão	Variáveis	Silvius & Schipper (2010)	Fernández-Sánchez & Rodríguez-López (2010)	Martens & Carvalho (2016)	Martínez-Perales et al. (2018)	Kiani & Standing (2018)
Econômica	Desempenho financeiro e econômico	♦	♦	♦	♦	
	Benefícios financeiros de boas práticas socioambientais		♦	♦	♦	
	Gestão de custos	♦	♦	♦	♦	♦
	Gestão de relacionamento com clientes		♦	♦	♦	
	Participação e envolvimento de <i>stakeholders</i>		♦	♦	♦	♦
	Ética empresarial		♦	♦	♦	
	Gestão da inovação		♦	♦	♦	
	Gestão da cultura organizacional		♦	♦	♦	
Ambiental	Recursos naturais	♦	♦	♦	♦	♦
	Água		♦	♦	♦	♦
	Energia	♦	♦	♦	♦	♦
	Ar		♦	♦	♦	
	Ecoeficiência	♦	♦	♦	♦	♦
	Gestão de impactos ambientais	♦	♦	♦	♦	♦
	Gestão de políticas ambientais		♦	♦	♦	
	Compromisso e responsabilidade ambiental		♦	♦	♦	
Social	Gestão de práticas trabalhistas	♦	♦	♦	♦	
	Relações com a comunidade local	♦	♦	♦	♦	
	Gestão de direitos humanos	♦	♦	♦	♦	
	Engajamento do <i>stakeholders</i>	♦	♦	♦	♦	♦
	Relações com a sociedade	♦	♦	♦	♦	♦
	Responsabilidade com produtos e serviços	♦	♦	♦	♦	
	Relações com fornecedores e contratados	♦	♦	♦	♦	

Noutro recorte de pesquisas recentes, observou-se que em tais estudos foram utilizadas métricas para avaliar o sucesso do projeto que incluem cinco dimensões apresentadas na Tabela 2 sendo, uma delas, a sustentabilidade que vem sendo incorporada nesta estrutura como uma nova dimensão de sucesso (Carvalho & Rabechini, 2015).

Tabela 2 - Dimensões de sucesso de projeto

Dimensões	Shenhar & Dvir (2007)	Carvalho & Rabechini (2015)	Martens & Carvalho (2016)	Kiani & Standing (2018)
Eficiência	♦	♦	♦	♦
Impacto no Cliente	♦	♦	♦	
Impacto na Equipe	♦	♦	♦	♦
Sucesso Empresarial	♦	♦	♦	
Preparação para o futuro	♦	♦	♦	
<b>Sustentabilidade</b>		♦	♦	♦

Pesquisa realizada por Martens et al., (2013) sobre a produção científica dos últimos 20 anos a respeito de sustentabilidade em gestão de projetos, evidenciou que alguns artigos tratam do tema de sustentabilidade em gerenciamento de projetos na perspectiva do conceito do *Triple bottom line*. No entanto, a sustentabilidade corporativa pode ser considerada como a contribuição das organizações no desenvolvimento sustentável, indo muito além da perspectiva do *Triple bottom line*. Silvius e Schipper, (2014) já identificaram 14 dimensões da sustentabilidade relevantes para a gestão de projetos como, por exemplo, dimensões envolvendo transparência, responsabilidade, participação, desperdício, entre outras.

Essa disseminação de abordagens em torno da gestão sustentável de projetos está influenciando a crescente publicação de artigos e o desenvolvimento futuro de novas abordagens de pesquisa. Uma destas está relacionada à gestão de *stakeholders*, que vem sendo reconhecido como instrumento fundamental para a promoção da sustentabilidade na gestão de projetos. Na seção 2.2 será abordada a gestão de *stakeholders* e sua relação com a gestão de projetos.

## 2.2 GESTÃO DE STAKEHOLDERS E GESTÃO DE PROJETOS

O *Project Management Institute* (PMI) define o *stakeholder* como um indivíduo, grupo ou organização que pode afetar, ser afetado por, ou se perceber afetado por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto. Os *stakeholders* podem estar ativamente envolvidos ou ter interesses que possam impactar positiva ou negativamente no desempenho e na conclusão do projeto (PMI, 2013). Associações de gerenciamento de projetos (PMI, 2013; APM, 2012) já reconhecem que é essencial que os gerentes de projetos prestem muita atenção aos *stakeholders*, corroborados por Beringer et al. (2013) quando afirmam que tanto a pesquisa quanto a prática sugerem que os *stakeholders* desempenham um papel crucial na gestão bem-sucedida de projetos e por Yang et al. (2011) ao considerarem que o envolvimento dos *stakeholders* é importante para os resultados do projeto.

De acordo com o PMI (2013), o gerenciamento de *stakeholder* do projeto inclui os processos necessários (i) para identificar as partes interessadas, (ii) analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto e (iii) desenvolver estratégias para envolver efetivamente as partes interessadas nas decisões e execução do projeto. O processo de gestão de *stakeholders* ocorre ao longo do ciclo de vida do projeto (Bourne & Walker, 2005), porque a influência das partes interessadas pode, em algum momento, ser diferente em significado e intensidade (Cleland, 1986).

Nesse sentido, análises sobre engajamento dos *stakeholders* têm gerado modelos e ferramentas que têm dado suporte às organizações (Friedman & Miles, 2006; Mitchell, Agle, & Wood, 1997). Friedman & Miles (2006), por exemplo, propuseram um modelo de doze níveis para ilustrar a qualidade do engajamento de *stakeholders* segundo a ótica dos próprios *stakeholders*. A ideia do modelo proposto é que quanto maior o nível de envolvimento e influência dos *stakeholders* nos processos decisórios, maior é a qualidade do engajamento. Ou seja, na perspectiva dos *stakeholders* o ideal de relação com a organização envolve consulta, comunicação, diálogo e colaboração.

Porém, quando relacionamos modelos e ferramentas organizacionais para o contexto de gestão de projetos, encontramos poucos estudos que analisam a influência dos *stakeholders* nessa atividade (Al-Fadhali et al., 2019; Oliveira & Rabechini, 2019; Li et al., 2017). Elias (2015) diz que um dos problemas enfrentados pelas organizações responsáveis pela gestão de projetos é a falta de estruturas metodológicas práticas que sejam úteis para abordar e reconhecer as preocupações de vários *stakeholders*. Já Eskerod et al., (2016) falam da necessidade de aplicar estudos de caso mais aprofundados a fim de vincular a gestão de *stakeholders* às várias fases do projeto.

Outro aspecto importante que tem sido evidenciado é a construção de valor para *stakeholders*. O valor é um conceito multidimensional e de natureza subjetiva, pois cada pessoa pode ter expectativas diferentes do que é valioso (Ang et al., 2016). O envolvimento de diversos interesses de *stakeholders* podem criar complexidades na tomada de decisões em projetos, pelo fato de o valor ser interpretado de diferentes maneiras pelos *stakeholders*. Particularmente, ao considerar o valor ao longo de um ciclo de vida do projeto, é necessário levar em consideração elementos de valor financeiro e não financeiro (Martinsuo & Killen, 2014), elementos de valor de curto e longo prazo (Ahola, 2008) e valores orientados para sustentabilidade.

Eskerod & Ang (2017), por exemplo, estudaram as construções de valor dos *stakeholders* em um projeto de infraestrutura. Eles utilizaram estruturas de valor existentes (Ang et al., 2016; Flyvbjerg, 2014), descobriram que os *stakeholders* experimentam construções de valor de maneira muito diferente e recomendaram estratégias de comunicação específicas dos *stakeholders* ao promover um projeto. Portanto, avaliações de valor dos *stakeholders* são fundamentais para expressarem seus interesses e intenções (Ang et al., 2016; Eskerod & Ang, 2017; Vuorinen & Martinsuo, 2019). Assim, a análise de valor em projetos orientados para sustentabilidade precisa ser melhor compreendida em relação à gestão de *stakeholders*.

Diante disso, a Tabela 3 resume pesquisas recentes sobre análises da gestão de *stakeholders*, contribuições e lacunas de maneira que a partir dela é possível a observação, de forma exploratória, de pesquisas recentes sobre como a gestão de *stakeholders* está sendo analisada no contexto de gestão de projetos.

Tabela 3- Pesquisa sobre abordagens relacionadas aos *stakeholders* em projetos

Referências	Segmento econômico/ País/ Método	Contribuições	Lacunas
<b>Li et al. (2018)</b>	Construção sustentável / China / Entrevistas semiestruturadas e método Delphi	Quantificar a influência dos <i>stakeholders</i> nas decisões e avaliações em projetos.	Desenvolver modelos participativos para avaliar a sustentabilidade do ciclo de vida de projetos verdes.
<b>Aragonés-beltrán et al., (2017)</b>	Infraestrutura ferroviária/Espanha/ <i>Analytic Network Process</i> (ANP)	Metodologia para medir as influências dos <i>stakeholders</i> em um projeto do ponto de vista do gerente de projeto.	Necessidade de coletar mais dados e fatos com base na experiência e observação dos <i>stakeholders</i> em todos os estágios de um projeto (por exemplo, comunicação, finalização do projeto, criação de valor, complexidade do ambiente organizacional, fatores de sustentabilidade etc.); Diversificar a aplicação de estudos em diferentes setores industriais.
<b>Liang et al., (2017)</b>	<i>Green retrofit</i> / China/ <i>Social network analysis</i> (SNA)	Desenvolve um modelo de análise de influência dos <i>stakeholders</i> atrelado ao sucesso do projeto. Com isso, os resultados estatísticos revelam como os <i>stakeholders</i> influenciam o sucesso do projeto.	Conduzir estudos sob a percepção de mais <i>stakeholders</i> para obter resultados mais concretos; Direcionar o modelo para projetos verdes.
<b>Vuorinen &amp; Martinsuo (2019)</b>	Infraestrutura/Finlândia/ Estudo de caso	Revelar as estratégias de influência das partes interessadas que geralmente são negligenciadas e identificar os valores subjacentes às influências das partes interessadas.	Explorar essa visão de contingência à influência das partes interessadas; Analisar o valor gerado em diferentes fases do projeto.
<b>Eskerod &amp; Ang (2017)</b>	Construção/Estados Unidos/Estudo de caso	Analisar a construções de valor dos <i>stakeholders</i> envolvidos em um megaprojeto, como forma de auxiliar os gestores de projeto a se comunicarem de maneira mais eficiente e eficaz com seus <i>stakeholders</i> .	Inclusão da perspectiva de novos <i>stakeholders</i> envolvidos no projeto.
<b>Ang et al., (2016)</b>	ONGs/Austrália/Estudo de caso/	Revelam como o entendimento do valor é construído a partir de muitos micro construtos de valor, provenientes de uma variedade de <i>stakeholders</i> ; Proposta de perspectivas de valor que visam ajudar as organizações não-governamentais a aproveitar o valor em projetos para o benefício de todo o portfólio.	Incluir casos em setores público e privado; Descobrir que outras perspectivas de valor existem para diferentes partes interessadas, em diferentes contextos; Mais trabalhos confirmatórios sobre validação, refino, estruturação e / ou extensão da tipologia da perspectiva de valor.

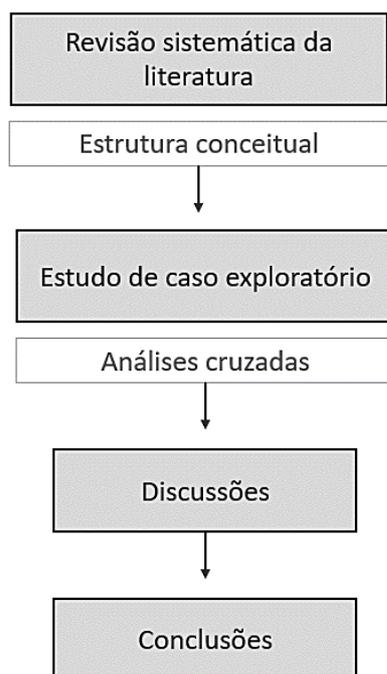
Dentro do contexto de gestão de projetos, as evidências das pesquisas existentes (Tabela 1) motiva esta pesquisa de várias maneiras. Primeiro, observa-se lacunas orientadas para análises da influência dos *stakeholders* em várias etapas do projeto sob várias percepções de diferentes *stakeholders*, assim como permite diversificar a aplicação das pesquisas para

diferentes setores (Aragonés-beltrán et al., 2017; Li et al., 2017; Liang et al., 2017). Segundo, o valor construído para os *stakeholders* tem sido um aspecto importante dentro do contexto de projetos e tem ganhado espaço como forma de melhorar a qualidade do envolvimento dos *stakeholders* nos projetos (Ang et al., 2016; Eskerod & Ang, 2017; Vuorinen & Martinsuo, 2019). Por fim, foi observada nesta pesquisa exploratória, a ausência de estudo sobre *stakeholders* em projetos orientados para a sustentabilidade ( Li et al., 2017).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Alinhada às características exploratórias desta pesquisa, a abordagem metodológica selecionada mescla revisão sistemática de literatura e estudo de caso. A Figura 2 representa resumidamente as etapas da pesquisa.

Figura 2 - Etapas resumidas da pesquisa



Este capítulo apresenta as opções metodológicas adotadas para o desenvolvimento da pesquisa. Em uma primeira etapa, são apresentados os procedimentos para o desenvolvimento da fundamentação teórica através de uma revisão sistemática da literatura, identificando as principais discussões da academia relacionadas às temáticas *stakeholders*, gestão de projetos e sustentabilidade corporativa (seção 3.1). Esta fase contempla técnicas de bibliometria com análise de redes e de análise de conteúdo.

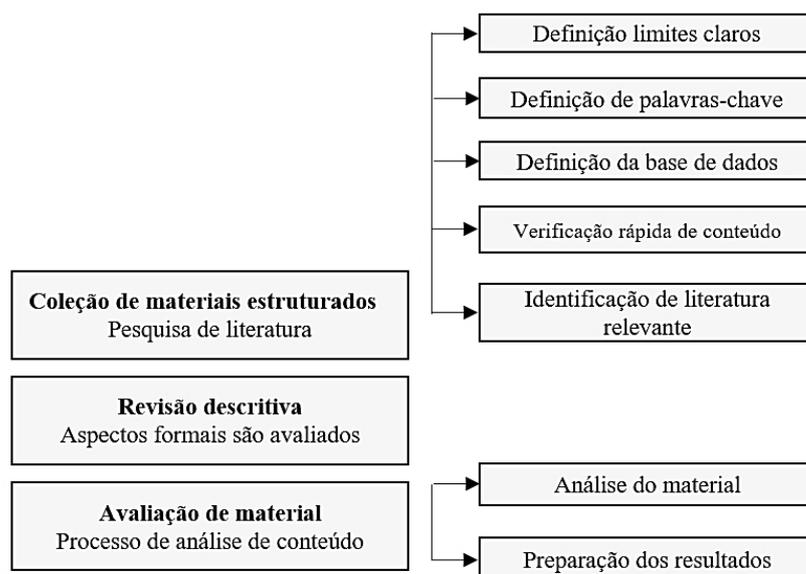
Na segunda etapa estão contidos os aspectos metodológicos necessários à condução dos procedimentos para o estudo de caso exploratório (seção 3.2). A partir dos resultados da revisão da literatura foram planejados e conduzidos estudos de caso exploratórios, cujo objetivo foi trazer dados de campo de maneira sistemática e abrangente com o propósito de contribuir para a academia. Esses estudos de caso são de caráter exploratório, uma vez que se propõem a identificar possíveis áreas de pesquisa e construção de teoria (Voss, Tsikriktsis, & Frohlich, 2002).

### 3.1 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Nesta seção são apresentados os procedimentos para o desenvolvimento da revisão da literatura a fim de alcançar o objetivo específico a partir das abordagens relacionadas à gestão de *stakeholders* e gestão de projetos orientados para sustentabilidade, aplicando-se o método de revisão sistemática da literatura (RSL), que permitiu a cobertura de uma ampla gama de artigos e uma análise mais estruturada sobre o tema de pesquisa (Gil, 2002). Seu resultado é uma amostra de artigos relevantes ao tema pesquisado, o qual, com a literatura clássica, serviu como fundamentação teórica para este trabalho. A abordagem metodológica adotada, mescla técnicas de bibliometria, redes e análise de conteúdo, buscando apresentar como a literatura tem retratado as temáticas *Stakeholders*, Gestão de Projetos e Sustentabilidade Corporativa.

Metodologicamente, uma revisão da literatura considera seis aspectos importantes, identificados por Abele & Becker (1991) que são seguidos neste trabalho para apoiar a qualidade e a credibilidade da revisão, a saber: clareza; amplitude e adequação do tema; importância do tema; adequação da cobertura; uso de método acadêmico e replicabilidade. Foi escolhido, o modelo de processo proposto por Mayring (2003) pois fornece uma estrutura clara para conduzir uma revisão da literatura de base detalhada. O modelo foi adaptado para a presente pesquisa, resultando as seguintes etapas da revisão (Figura 3).

Figura 3 - Etapas da revisão sistemática da literatura

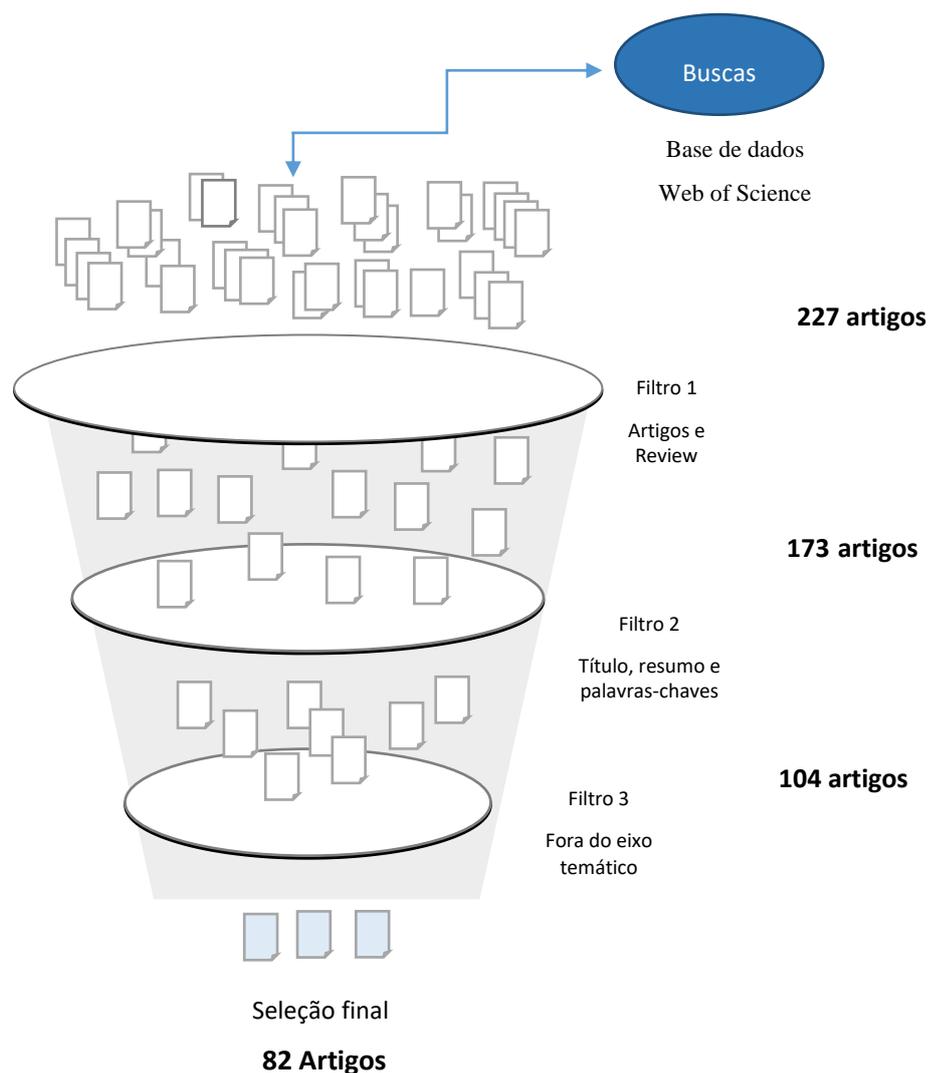


### ▪ Coleção de materiais estruturados

A etapa da coleta de materiais estruturados compreende a busca na literatura incluindo a coleta de material de pesquisa relevante (artigos de periódicos científicos), que é definido e delimitado. O material de pesquisa foi coletado na base de dados *ISI Web of Science*, escolhida por sua relevância na comunidade acadêmica, pela amplitude e pelas opções de tratamento de resultados da busca que ela oferece, propiciando uma análise-sistemática do tema.

A busca foi realizada em abril de 2020 e o processo foi conduzido usando termos-chave, não por periódicos. Portanto, os termos-chave dos campos de pesquisa de gestão de *stakeholders*, gestão de projetos e sustentabilidade, foram combinados e utilizados para a busca em títulos, resumos ou palavras-chave. Os termos utilizados foram: a) “*Project manage\**”, b) *sustainab\**, “*social responsibility*”, “*corporate responsibility*”, “*triple-bottom-line*” e c) *stakeholder\**.

Figura 4- Refinando a amostra



Com as buscas das palavras-chave foram encontrados 227 artigos. Finalizadas as buscas, foram adicionados filtros para refinar a amostra. A Figura 4 apresenta os filtros utilizados e o número de publicações selecionadas. Inicialmente, foram filtradas pesquisas no formato de artigos e *review*; em seguida, a partir da leitura do título, resumo e palavras-chave foram excluídos os artigos que não se enquadram dentro da temática estudada; por fim, após uma leitura estrutural, foram excluídos os artigos fora do contexto central da pesquisa.

Os artigos excluídos que não se enquadraram no escopo do estudo, foram aqueles que apresentam termos-chave com sentidos dispersos da temática estudada. Um dos critérios de exclusão relacionou-se aos artigos que continham abordagens como “*sustentável*” no sentido de sustentar-se ou suportar um período, o que difere do sentido de sustentabilidade corporativa ligada ao conceito de desenvolvimento sustentável. Outra abordagem que ficou fora do escopo da pesquisa, está relacionada ao termo “*projeções*” no sentido de projetar, lançar, que difere com o sentido de gerenciar projetos.

- **Revisão descritiva**

O resultado da coleta de materiais estruturados foi uma seleção de 82 artigos de periódicos científicos os quais foram revisados de maneira estruturada para fornecer um resumo da distribuição dos artigos, o nome da revista, os autores e a abordagem metodológica, ou seja, conceitual ou empírica.

Além disso, foi realizada uma análise de redes com o auxílio de *software* VOSViewer que, além de sua facilidade de operação, permite ao usuário o mapeamento de redes possibilitando a fácil percepção de possíveis grupos sobre o tema e das relações e inter-relações entre os componentes da rede (Eck & Waltman, 2009). As redes utilizadas para a análise do relacionamento entre os artigos selecionados foram: rede de cocitação entre artigos, para avaliar a inter-relação entre os trabalhos da base e, a rede de palavras-chave que permite identificar os temas mais associados às temáticas centrais.

- **Avaliação do material**

A análise de conteúdo é vista como um método apropriado para avaliação qualitativa de material, uma vez que é adequada para material proveniente de qualquer tipo de comunicação (Mayring, 2003). A técnica de análise de conteúdo é empregada para comprimir muitas palavras de texto de uma forma organizada, identificando o foco do assunto e diagnosticando padrões emergentes no atual corpo de conhecimento (Krippendorff, 2008).

Para realizar a análise de conteúdo, foi feita uma leitura estruturada dos artigos da amostra com o objetivo de identificar abordagens sobre as temáticas. Na análise de cada artigo

procurou-se identificar como as pesquisas têm abordado os construtos: a) Como a sustentabilidade tem sido incorporada na gestão de projeto, ou seja, de que forma ela tem sido analisada na gestão de projetos e b) Como a gestão de *stakeholders* tem sido analisada dentro do contexto de gestão de projeto, ou seja, como os *stakeholders* foram envolvidos nas pesquisas.

### 3.2 ESTUDOS DE CASO EXPLORATÓRIO

#### ▪ Método de pesquisa

De acordo com o objetivo da pesquisa que propõe analisar o envolvimento dos *stakeholders* em projetos orientados para a sustentabilidade, foi adotada a metodologia de estudo de caso considerando-a apropriada, uma vez que se pretendeu investigar um fenômeno emergente sobre o qual o pesquisador não tem controle (Yin, 2003). O estudo de caso se conceitua como uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (Yin, 2001). Sendo assim, a condução da metodologia de pesquisa adequada ao nosso objetivo é apresentada por Voss et al, (2002) e por Eisenhardt (1989).

Nesta pesquisa, foram realizados seis estudos de caso, sendo considerado cada caso um projeto analisado os quais, foram desenvolvidos em empresas que gerenciam projetos em diferentes setores e tamanhos, como representado na Tabela 4.

Tabela 4- Estudos de casos

<b>Empresa</b>	<b>Casos</b>	<b>Setor</b>	<b>Tamanho</b>	<b>Entrevistado</b>
<b>Alfa</b>	Caso A	Metalúrgico	Grande	Gerente de projeto
<b>Alfa</b>	Caso B	Metalúrgico	Grande	Gerente de projeto
<b>Alfa</b>	Caso C	Metalúrgico	Grande	Gerente de projeto
<b>Alfa</b>	Caso D	Metalúrgico	Grande	Gerente de projeto
<b>Beta</b>	Caso E	Florestal	Médio	Gerente de projeto
<b>Gama</b>	Caso F	Energia	Pequeno	Gerente de projeto

Foram escolhidas três empresas para aplicação dos casos tendo como critérios para a seleção das mesmas: a) Desenvolver objetivos voltados para a sustentabilidade (exemplo: relatórios de sustentabilidade-GRI e/ou estar inserido em alguns dos objetivos de desenvolvimento sustentável-ODS); b) Empresa de diferentes setores, uma vez que a literatura

está mais voltada para os setores de infraestrutura e construção; c) Tamanhos de empresas diferentes, considerando pequeno porte (10 – 49 funcionários); médio porte (entre de 50 e 99 funcionários) e grande porte (acima de 100 funcionários) (SEBRAE, 2013). Para a seleção dos casos a serem abordados, os critérios foram: projetos com objetivos sustentáveis e acesso a determinados documentos internos e a *stakeholders* relevantes para o objetivo da pesquisa. Um projeto com objetivos sustentáveis se caracteriza por apresentar aspectos relacionados à sustentabilidade, com o propósito de reduzir os impactos sociais e/ou ambientais negativos gerados no desenvolvimento do projeto e/ou potencializar impactos sociais e/ou ambientais positivos. Por fim, o critério de seleção dos entrevistados foi que o selecionado tivesse amplo conhecimento na função de gerente de projeto e que estivesse diretamente envolvido na tomada de decisão em todas as etapas. Com isso, em todos os casos o entrevistado foi o gerente de projeto, na empresa Alfa os entrevistados tinha mais de 4 anos de empresa, na empresa Beta o gerente tinha quatro anos na função de gerente e por fim, na empresa gama o entrevistado tinha 2 anos de empresa e era novo na função de gerente de projeto.

- **Coleta de dados**

O principal instrumento de fonte de dados foram as entrevistas semiestruturadas, seguidas de um roteiro usado para coletar as percepções dos entrevistados. Para cada estudo de caso foram realizadas entrevistas com gerentes de projetos. Dada a relevância de cada projeto, foi construído um roteiro dos principais tópicos a serem abordados na entrevista semiestruturada baseada em perguntas predominantemente abertas. Os principais assuntos abordados foram a relevância de cada *stakeholders* no projeto, a comunicação entre eles, a influência exercida e o valor gerado para cada *stakeholder* envolvido (Apêndice I).

No final da entrevista, através de um painel (Apêndice II) contendo os *stakeholders* envolvidos no projeto, ligado às etapas dos projetos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e encerramento baseadas nos grupos de processos do *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), foram classificadas as participações dos *stakeholders* nas decisões de forma ativa e passiva e com alto e baixo envolvimento durante todo o ciclo de vida do projeto. A análise foi medida a partir de escala baseada no modelo de engajamento de Friedman & Miles (2006) e no modelo de (Savage, Nix, Whitehead, & Blair, 1991).

Para medir o grau de envolvimento dos *stakeholders*, a Figura 5 apresenta um modelo do sistema de envolvimento que resume quatro graus de envolvimento. A participação dos *stakeholders* é codificada em ativa e passiva, representando assim a forma como os *stakeholders* estão atuando nas decisões que envolvem os projetos. Do mesmo modo, é classificado como

alto e baixo, o grau de envolvimento dos *stakeholders* em todo o ciclo do projeto. Com isso temos:

- a) Ativo/Alto – Os *stakeholders* formam e concordam com as decisões do projeto;
- b) Ativo/Baixo - Os *stakeholders* apoiam e concordam com as decisões;
- c) Passivo/Alto – Os *stakeholders* são ouvidos durante o projeto;
- d) Passivo/Baixo – Os *stakeholders* são apenas informados das decisões do projeto.

Figura 5- Grau de envolvimento dos *stakeholders*



Nota. Fonte: Autora (2020): Baseado no modelo de Friedman & Miles (2006), Savage et al., (1991).

Foi realizada uma análise do perfil da empresa e de documentos, como relatórios de sustentabilidade publicados, documentos internos com funções e responsabilidades em sustentabilidade. Tais análises foram realizadas antes das entrevistas para facilitar o diálogo com os entrevistados, permitindo identificar linguagem e jargão compatíveis da empresa e, particularmente, permitindo a triangulação da resposta do entrevistado a partir da análise do documento.

#### ▪ **Análise dos dados**

As entrevistas foram analisadas qualitativamente por meio de codificação iterativa do tema principal, guiado pelo objetivo da pesquisa. Como parte de nosso processo de codificação e análise, os autores exploraram entre análises, coletas e estudos existentes, facilitando a construção da teoria (Miles & Huberman, 1994). Essa etapa foi fundamental para proporcionar uma compreensão mais profunda do conjunto de dados coletados, o que permitiu a agregação

desses dados nos aspectos mais relevantes, subjacentes à variedade de empresas e projetos estudados.

Portanto, nesta pesquisa a análise qualitativa dos dados começou com uma análise detalhada de cada caso, explorando a singularidade de cada estudo e seu contexto seguida por uma análise entre casos (Miles e Huberman, 1994). Na análise de cada estudo de caso foram levantadas abordagens sobre o envolvimento, comunicação e o valor construído para os *stakeholders*. A partir da descrição pormenorizada de cada projeto, pesquisado, foi realizada uma análise entre os casos em que as informações são cruzadas e comparadas entre eles.

## 4. RESULTADOS DA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA (RSL)

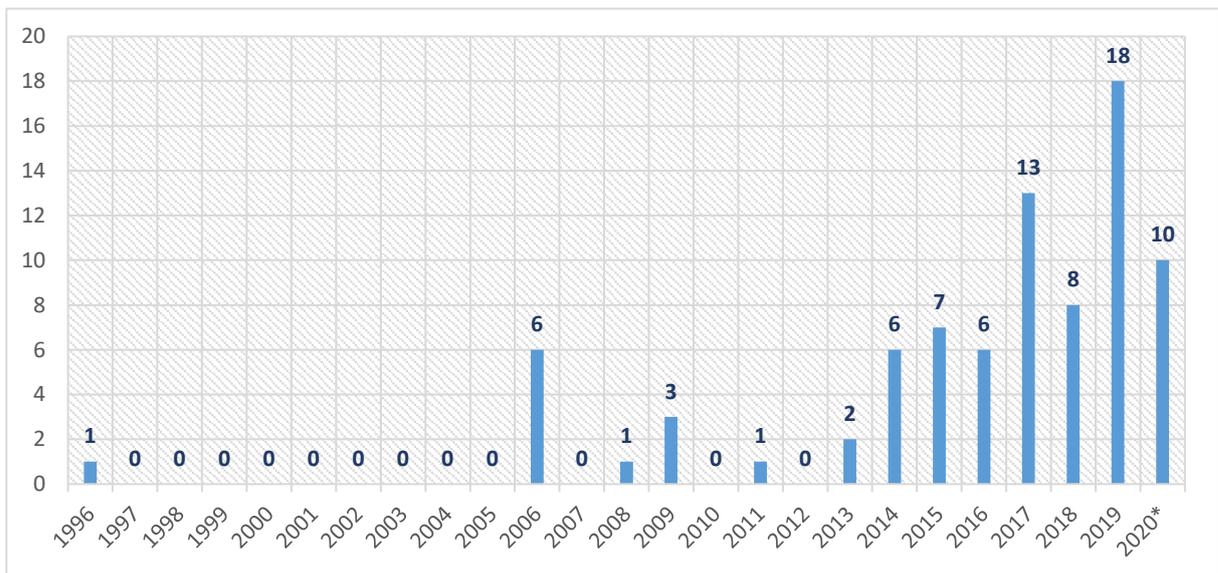
Neste capítulo serão apresentadas as principais evidências da revisão sistemática da literatura, retomando o OE1 de identificar na literatura temáticas relacionadas à gestão de *stakeholders* e gestão de projetos orientados para sustentabilidade. As análises e os resultados foram divididos nas seções (4.1) que apresenta a estatística descritiva da amostra, com análises de redes de relacionamento e seção (4.2) com a análise de conteúdo que relaciona as temáticas de estudo.

### 4.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

#### 4.1.1 Análise descritiva

A análise da distribuição de artigos da amostra ao longo dos anos (Figura 6) indica que apenas um artigo foi publicado até 1996 envolvendo as temáticas.

Figura 6-Distribuição das publicações ao longo dos anos



Nota (\*): Para 2020, foram considerados artigos publicados até abril de 2019.

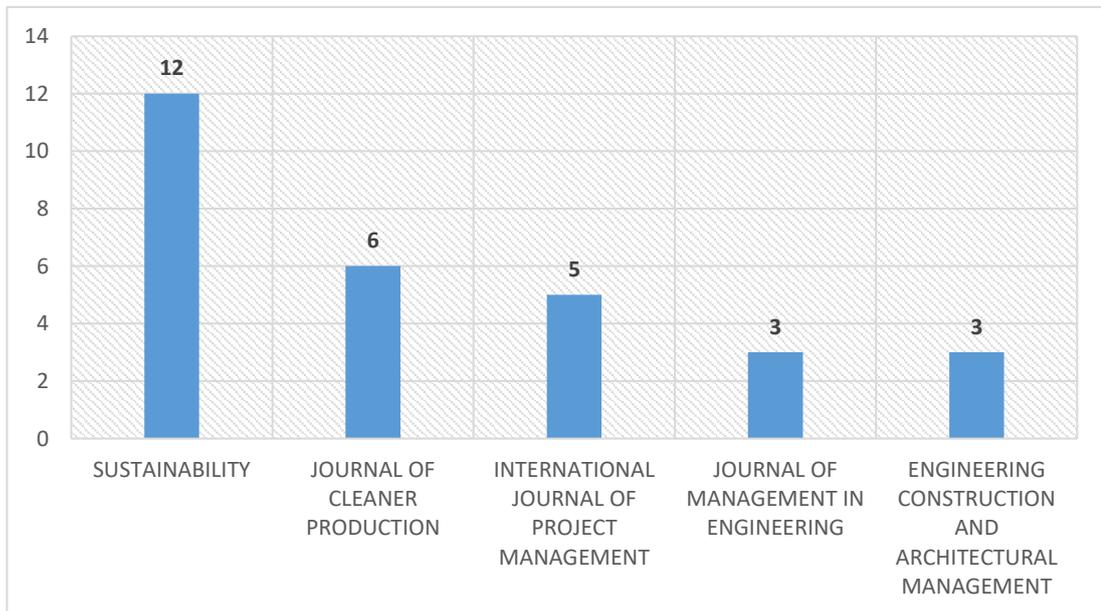
Em 2006, houve um primeiro pico de publicações, sinalizando a emergência em desenvolver estudos sobre o tema. É evidenciado também que 2014 e 2017 houve uma rápida taxa de crescimento nesse período. Parte desse crescimento está direcionado ao número de publicações relacionada a integração da sustentabilidade na gestão de projetos, com o surgimentos novos de conceitos e novas metodologias. Essa tendência reflete a crescente

relevância da sustentabilidade para organizações e empresas e é consistente com as tendências encontradas em outras revisões sistemáticas da literatura sobre sustentabilidade (Armenia, Dangelico, Nonino, & Pompei, 2019).

Além disso, a Figura 7 mostra uma tendência positiva nos últimos anos com um pico em 2019, e é nesse período em os stakeholder aparecem de forma mais explicitas com análises um pouco mais aprofundadas da sua relação com a integração da sustentabilidade na gestão de projetos. Com isso podemos inferir que o valor dos stakeholders no contexto da gestão sustentável em projetos é uma temática recente e de interesse crescente a academia.

Na Figura 7 são apresentados os periódicos com maior número de publicações. Para essa análise considerou aqueles que continham, no mínimo 3 publicações distintas. Evidencia-se a que a revista *Sustainability* e *Journal of Cleaner Production* são as com maior número de publicações da amostra. Observa-se que 29 artigos estão distribuídos entre eles, representando aproximadamente 35% da amostra

Figura 7 – Principais revistas



Para uma análise mais detalhada sobre as principais revistas, a Tabela 5 traz uma análise do *Journal Citation Reports* (JCR) de cada revista no ano de 2018 e é possível evidenciar as temáticas de cada revista. Evidencia-se que a *Sustainability* tem integrado a maior parte das publicações por ter um escopo novo e mais amplo sobre as questões que envolvem a sustentabilidade, e não somente direcionado a gestão de projetos. Já outras revistas têm um

conceito mais direcionada ao setor de construção civil, que ainda representa o setor com maior número de pesquisas e aplicações sobre o gerenciamento de projetos e a sustentabilidade.

Tabela 5 - Principais periódicos das publicações.

Periódico	Nº de artigos	JCR 2018	Temática
Sustainability	12	2.592	Sustentabilidade ambiental, cultural, econômica e social dos seres humanos
Journal of Cleaner Production	6	6.395	Pesquisas e práticas de Produção Mais Limpa, Ambiental e de Sustentabilidade
International Journal of Project Management	5	4.694	Pesquisas inovadoras no campo de gerenciamento e organização de projetos
Journal of management in engineering	3	1.160	Gestão e liderança para a engenharia civil
Engineering construction and architectural management	3	1.561	Pesquisas e desenvolvimentos inovadores no design, construção e gerenciamento de edifícios e projetos de infraestrutura civil

A observação dos dados obtidos também evidencia que os trabalhos mais citados da amostra estudada apresentam abordagens referentes tanto à gestão de projetos integrados à sustentabilidade, quanto à gestão de *stakeholders* integrada à gestão de projetos. A tabela 6 mostra os oito autores mais citados, sob que abordagem estão inseridos e os setores industriais nos quais a pesquisa foi aplicada, além dos métodos de pesquisa utilizados por eles. Também foram apresentadas as revistas das publicações.

Os dois autores mais citados da amostra são Yang & Zou (2014) e Yang, Shen, Ho, Drew, & Chan (2009), que adotam uma abordagem central a gestão de *stakeholders* em projetos. O mais citado tem foco em analisar as interações dos stakeholders em projetos de construção verdes, o segundo mais citado já traz análises em identificar os fatores críticos de sucesso associados ao gerenciamento de *stakeholders* em projetos no setor da construção. É importante observar também que existe uma forte incidência de aplicações de estudo de casos no setor de construção civil, contando com um leque de pesquisas que desenvolvem estratégias para incorporação de tecnologias verdes, medidas de redução de recursos que têm maiores impactos no ambiente, entre outras, com iniciativas sustentáveis no setor.

Tabela 6- Publicações mais relevantes (por número de citações)

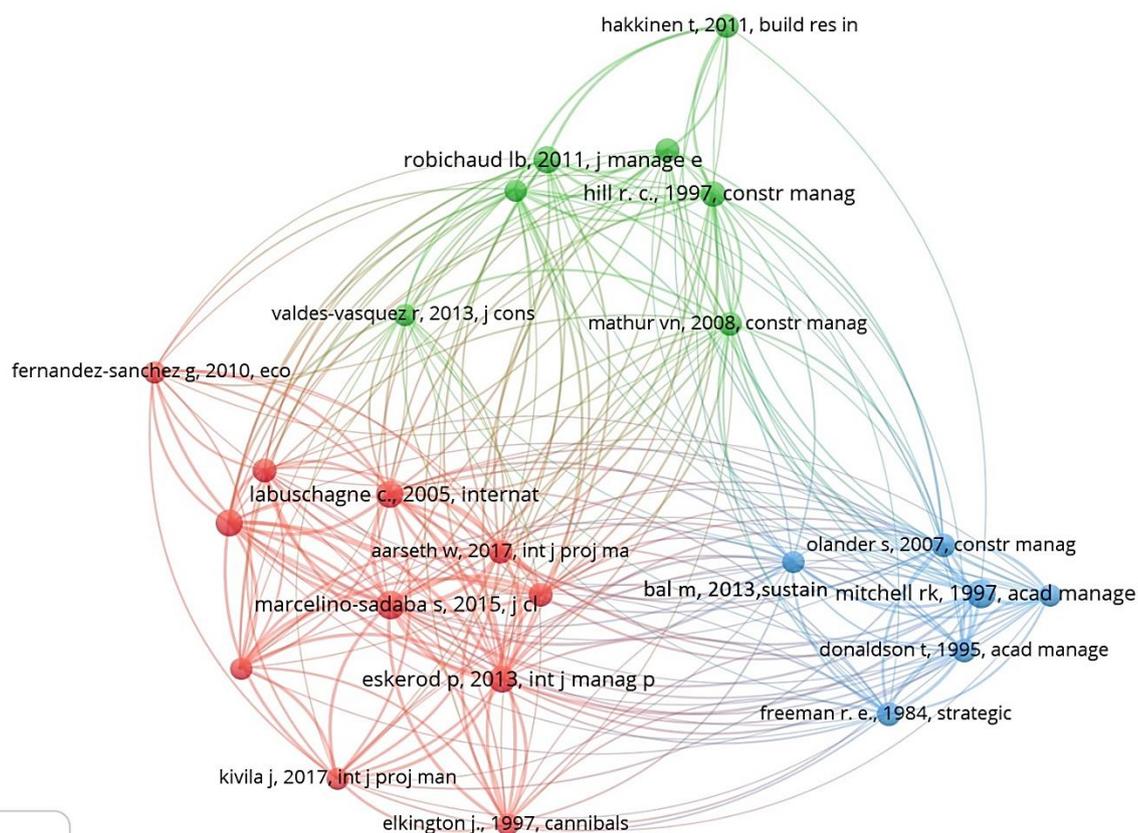
Referências	Nº de citações	Títulos	Setor	Método	Publicações
( Yang & Zou, 2014)	85	Riscos associados aos stakeholders e suas interações em projetos complexos de construção verde: um modelo de rede social	Construção	Estudo de caso	<i>Building and environment</i>
(J. Yang et al., 2009)	84	Explorando fatores críticos de sucesso para a gestão de <i>stakeholders</i> em projetos de construção	Construção	Estudo de caso	<i>Journal of civil engineering and management</i>
Trencher, Bai, Evans, McCormick, & Yarime, (2014)	74	Parcerias universitárias para coprojetar e coproduzir sustentabilidade urbana	Infraestrutura	Estudo de caso	<i>Global environmental change-human and policy dimensions</i>
Gan, Zuo, Ye, Skitmore, & Xiong, (2015)	66	Por que construção sustentável? Por que não? Perspectiva do proprietário	Construção	Estudo de caso	<i>Habitat international</i>
(Mauro L. Martens & Carvalho, 2017)	56	Fatores-chave da sustentabilidade no contexto de gerenciamento de projetos: uma pesquisa explorando a perspectiva dos gerentes de projeto	Pesquisa	Teórico	<i>International journal of project management</i>
Bal et al., (2013)	51	Engajamento dos <i>stakeholders</i> : Alcançar a sustentabilidade no setor da construção	Construção	Estudo de caso	<i>Sustainability</i>
(Kivilä, Martinsuo, & Vuorinen, 2017)	50	Gerenciamento sustentável de projetos através do controle de projetos em infraestrutura	Infraestrutura	Teórico	<i>International journal of project management</i>
(Sánchez, 2015)	48	Integrando questões de sustentabilidade no gerenciamento de projetos	Pesquisa	Teórico	<i>Journal of cleaner Production</i>

Contudo, é uma literatura recente, com cinco estudos entre 2013 e 2015, representando um campo ainda pouco explorado no contexto da sustentabilidade. O setor que recebe mais atenção e contribuições tem sido o setor de construção, que representa uma forte incidência nas pesquisas envolvendo a gestão de projetos e sustentabilidade.

#### 4.1.2 Análises de redes de relacionamento

Utilizando o *software* VOSViewer para organizar os dados de saída do banco de dados *ISI Web of Knowledge (Web of Science)*, foram construídas duas redes para auxiliar na análise dos artigos. Primeiramente, construiu-se um diagrama das cocitações de artigos, isto é, referências citadas conjuntamente pelos artigos da amostra. A Figura 8 demonstra os *clusters* existentes no tocante às redes da cocitação. As referências mais centralizadas dos *clusters* e que estão representadas em tamanhos maiores são os principais artigos por serem mais citados.

Figura 7- Rede de cocitações



É pertinente notar a existência de três *clusters* na rede. O *cluster* vermelho faz referência às pesquisas sobre a gestão de projetos e a sustentabilidade. Eskerod & Huemann (2013, Fernández-Sánchez & Rodríguez-López (2010) e Labuschagne, Brent, & Erck (2005) são referências já consolidadas sobre a importância e necessidade da sustentabilidade integrada na gestão de projetos. O *cluster* verde discute sobre sustentabilidade mais direcionada ao setor de construção civil, em que Robichaud & Anantatmula (2011) trazem uma visão sobre práticas sustentáveis para melhorar o desempenho na construção verde. Por fim, o *cluster* azul, que tem um viés voltado para área de estratégia, que destaca os trabalhos de Freeman (1984), Mitchell et al., (1997), utilizados nos artigos para fundamentar aspectos relacionados com vantagem competitiva, envolvimento e expectativas dos *stakeholders* nos processos decisórios. O *cluster* verde, é o que aborda os temas mais próximos ao escopo desta pesquisa: nele, há aspectos de sustentabilidade incorporados na gestão de projetos com ênfase na gestão de *stakeholders*. A pesquisa de Bal et al., (2013), liga as temáticas de forma integrada, trazendo em sua essência uma abordagem sistemática sobre a relevância do envolvimento dos *stakeholders* em relação à sustentabilidade.

## 4.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO

A análise de conteúdo foi estruturada com base em dois enfoques: Gestão de projetos e sustentabilidade (4.2.1), que busca entender como a sustentabilidade está sendo incorporada na gestão de projetos e as relações entre a Gestão de *stakeholders* e a gestão de projetos (4.2.2.), que explora sob quais abordagens a gestão de *stakeholders* está presente na gestão de projetos orientados para sustentabilidade.

### 4.2.1 Gestão de projeto e a sustentabilidade

Analisando os artigos da amostra e os resultados descritivos, os temas de gestão de projetos e sustentabilidade de forma integrada, verificou-se que este é um campo emergente e ainda em processo de desenvolvimento na literatura (Silvius & Schipper, 2019). Pode-se evidenciar que o foco atual das pesquisas é avaliação da sustentabilidade através de critérios (Galvez et al., 2015), indicadores (Yu, Cheng, Ho, & Chang, 2018), fatores (Martens & Carvalho, 2017) e práticas (Lange, Siebert, & Barkmann, 2016).

Estas pesquisas têm focado em medir o desempenho da sustentabilidade na gestão de projetos com o objetivo geral de estimular as decisões sustentáveis nos projetos e

disseminar o conhecimento no desenvolvimento de sistemas, modelos e ferramentas de avaliação. Também é importante notar que existem muitas pesquisas que trazem a importância e as contribuições de forma teórica, dando embasamentos para aplicação de estudos empíricos futuros (Armenia et al., 2019; Cavalcanti & Silva, 2016).

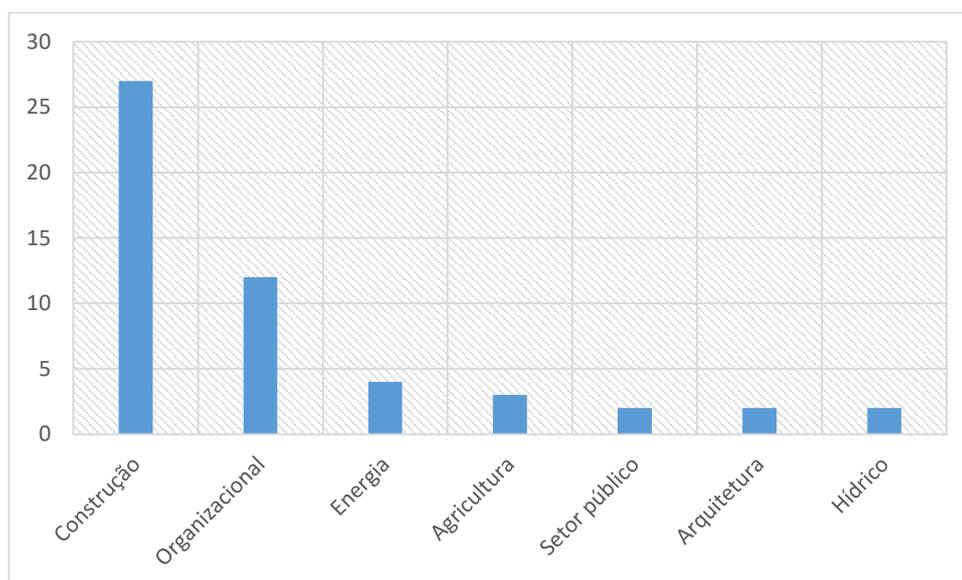
Em meio a este cenário, observa-se que poucas são as pesquisas que analisam a gestão de stakeholders de forma aprofundada. A Tabela 7, além de trazer as abordagens mais frequentes de como a sustentabilidade está sendo analisada nos projetos, evidencia a escassez de pesquisas em que o gerenciamento de stakeholders é abordado de forma central nas análises.

Tabela 7 - Principais abordagens

<b>Principais Abordagens</b>	<b>Aspectos</b>	<b>Pesquisas</b>
Avaliação da sustentabilidade	Critérios	(Galvez, Rakotondranaivo, Morel, Camargo, & Fick, 2015; Mulder & Brent, 2006; Sell, Koellner, Weber, Pedroni, & Scholz, 2006; Thomson & El-Haram, 2019)(Hartig, Hartig, & Wever, 1996; Oltean-Dumbrava, Watts, & Miah, 2014)(Curiel-Esparza, Cuenca-Ruiz, Martin-Utrillas, & Canto-Perello, 2014)
	Indicadores	(Panagiotakopoulos & Jowitt, 2008; W. Der Yu et al., 2018)
	Fatores	(Bhandari, Saptalena, & Kusch, 2018)(Martens & Carvalho, 2017)(Thomson, El-Haram, & Emmanuel, 2011)
	Práticas	(Cha, Kim, & Han, 2009; Gan et al., 2015; Lange et al., 2016; Shah & Naghi Ganji, 2019)
Sustentabilidade e o sucesso do projeto	Fatores críticos de sucesso	(Kiani Mavi & Standing, 2018; Silvius & Schipper, 2016)(Proulx & Brière, 2014; J. Yang et al., 2009)
Gestão de <i>stakeholders</i>	Percepções Influência Expectativas	(Berawi, Miraj, Windrayani, & Berawi, 2019; Herazo & Lizarralde, 2016; Oppong, Chan, & Dansoh, 2017; Uribe et al., 2018a; J. Wa(Mishra & Mishra, 2013)ng & Aenis, 2019; R. J. Yang & Shen, 2015) (Bal et al., 2013a; Li et al., 2017; Seneviratne, Amaratunga, & Haigh, 2015).
Importância da sustentabilidade para gestão de projetos	Contribuições e desafios	(Armenia, Dangelico, Nonino, & Pompei, 2019; Cavalcanti & Silva, 2016; Misopoulos, Michaelides, Salehuddin, Manthou, & Michaelides, 2018; Moll & Zander, 2013; Silvius, 2017; Wu, Zhao, & Ma, 2019) (Dobrovolskiene, et al., 2017; Huo, & Yu, 2017)
	Responsabilidade social	(Ma, Zeng, Lin, Chen, & Shi, 2017; Zhou & Mi, 2017)
	Governança	(Umar, Zawawi, & Abdul-Aziz, 2019)
Sustentabilidade na entrega de projetos	Entrega de projetos	(Kivilä et al., 2017; Qian, Chan, & Khalid, 2015; Zuofa & Ochieng, 2016)
Análise da sustentabilidade	Estratégias	(Balint, 2006; Jones, 2006; Rădulescu, Ștefan, Rădulescu, Rădulescscu, & Rădulescu, 2016)(Pearce, 2008; Sell et al., 2006)(Pearce, 2008; Sell et al., 2006)
	Modelos	(Dogruyol, Aziz, & Arayici, 2018; Sánchez, 2015; H. Wang, Zhang, & Lu, 2018)(Fourie & Brent, 2006; Sarriot et al., 2004)(Raven, Jolivet, Mourik, & Feenstra, 2009)
Influência da sustentabilidade na gestão de projetos	Influência	(Herazo & Lizarralde, 2015; Zileska Pancovska, Petrusheva, & Petrovski, 2017)

Como visão global, o corpo de artigos indica uma tendência de estudo em relação ao setor de construção civil (Figura 9). Essa observação sinaliza esse setor como o mais avançado no tema da pesquisa, o que pode se explicar pela abordagem de gestão de projeto estruturada e consolidada no setor e pelo foco ambiental mais consistente, vinculado à tendência de construção verde. O setor de construção já é consolidado por vários anos de pesquisa, podendo servir de inspiração para elaboração de metodologias de gestão de projetos sustentáveis. As recomendações neste setor, além de contemplarem requisitos ambientais detalhados de projeto e performance dos prédios com sistemas de avaliação e ponderação, apontam também para as questões de governança e participação dos *stakeholders* ao longo do ciclo de vida de projeto.

Figura 98- Setores de pesquisa da amostra



Pode-se considerar que o setor de construção civil já tem bases mais consolidadas no que diz respeito a projetos sustentáveis, e é neste mesmo setor que iniciativas de investigar o engajamento dos *stakeholders* estão sendo exploradas (Herazo & Lizarralde, 2016; M. Yu, Zhu, Yang, Wang, & Sun, 2018). O entendimento das abordagens dos *stakeholders* em relação à sustentabilidade durante o processo do projeto representa uma grande contribuição e um campo a ser mais explorado.

Outro setor também com um número significativo de publicações foi chamado de *organizacional*, ou seja, revisões de literatura que discutem a importância e as contribuições da integração dos dois temas dentro de um contexto organizacional. Uma lacuna que vem sendo identificada é que, como observado na Figura 9, poucos são os setores em que as aplicações dos estudos são direcionadas.

#### 4.2.2 Gestão de stakeholders e gestão de projeto

A gestão dos *stakeholders* é um instrumento fundamental para direcionar o sucesso dos projetos (Ika, 2012). A complementariedade deste vínculo torna a gestão de projetos uma competência estratégica mais forte para as organizações, ajudando a vincular os resultados do projeto com difícil visibilidade aos principais objetivos de negócios (Freeman, 2010); além de ser uma ferramenta adequada para promover atividades sustentáveis, que geram valor para todos os interessados (Uribe et al., 2018). No entanto, a forma de como os *stakeholders* podem estar envolvidos para alcançar o sucesso de um projeto com um maior desempenho sustentável ainda é pouco explorado. A integração dos *stakeholders* tem impacto significativo no gerenciamento de projetos. Contudo, ainda é necessário abordar de forma mais holística a maneira como os *stakeholders* podem estar mais engajados, numa perspectiva que envolva a sustentabilidade e, desse modo, alcançar todo o seu potencial e incentivar a gestão sustentável de projetos

Desta forma, foram analisados os conteúdos dos artigos da amostra para identificar as temáticas mais relevantes, que envolvem os stakeholders no gerenciamento de projetos orientados à sustentabilidade. Essas temáticas são representadas também por subtemas de pesquisa, versando sobre como os stakeholders foram envolvidos nos projetos. A escolha dessas Temáticas / Sub-temáticas emergiu da análise de conteúdo e foi extraída dos tópicos e argumentos encontrados durante a análise de texto completo, dos trabalhos selecionados. Os artigos foram objetos de sistemática leitura, buscando aspectos pertinentes aos stakeholders, mas discutidos sob uma perspectiva de sustentabilidade. Alguns desses aspectos eram comuns a vários artigos, por isso foram identificados e agrupados em temáticas que foram projetadas para resumir os enfoques e perspectivas dos trabalhos.

De fato, os artigos analisam os stakeholders integrados em projetos com uma orientação sustentável sob diferentes perspectivas. Alguns deles trazem os stakeholders como base para desenvolver metodologias que auxiliem o processo de integração da sustentabilidade nos projetos. Outros, investigam mais profundamente a relação e o engajamento dos stakeholders dentro destes projetos. A regra geral seguida para a extração das temáticas é que, necessariamente, elas devem cobrir os fatores-chave para a análise adequada de como os stakeholders estão sendo envolvidos no contexto de projetos orientados à sustentabilidade. A Tabela 7 lista as temáticas e subtemas derivados da amostra analisada.

Tabela 8 – Temáticas e subtemas sobre os stakeholders

<b>Temáticas</b>	<b>Subtemas</b>	<b>Autores</b>	<b>Descrição</b>
<i>Stakeholders</i> e responsabilidade social em projetos	Criação de Valor	(Alattiyh, Haider, & Boussabaine, 2019; Ma et al., 2017; Sarriot et al., 2004)	Analisa os conhecimentos dos stakeholders no contexto da responsabilidade social dos projetos
	Governança	(Zhou & Mi, 2017)	
	Consciência	(Shah & Naghi Ganji, 2019)	
Engajamento dos <i>stakeholders</i> nas decisões do projeto	Engajamento	(Bahadorestani, Naderpajouh, & Sadiq, 2020; Bal et al., 2013a; de Camargo, Mendonça, de Oliveira, Jabbour, & de Sousa Jabbour, 2019; Di Maddaloni & Derakhshan, 2019; Larsson & Larsson, 2020; Salem, Bakr, & El Sayad, 2018; Silvius & Schipper, 2019; Thomson & El-Haram, 2019; Thomson et al., 2011; J. Wang & Aenis, 2019; J. Yang et al., 2009; R. J. Yang & Shen, 2015)	Analisa o engajamento dos stakeholders orientados à tomada de decisão
Competências dos gerentes de projeto	Atributos	(Oppong et al., 2017)	Identifica as capacidades necessárias dos gerentes de projeto para o gerenciamento dos <i>stakeholder</i>
	Habilidades	(Umar et al., 2019)	
	Requisitos	(Baharuddin, Ibrahim, Costello, & Wilkinson, 2017)	
	Satisfação	(Barbalho, De Toledo, & Silva, 2019; Hwang, Zhao, & Lim, 2019; Zhao, Hwang, & Lim, 2020)	
Percepção dos <i>stakeholders</i> sobre a sustentabilidade do projeto	Seleção de critérios	(Dobrovolskienė, Tvaronavičienė, & Tamošiūnienė, 2017; Khalifeh, Farrell, & Al-edenat, 2019; Oltean-Dumbrava et al., 2014; Sell et al., 2006)	Opiniões, julgamentos e percepções dos stakeholders na avaliação da sustentabilidade nos projetos.
	Seleção de indicadores	(W. Der Yu et al., 2018; Yuan, Zhang, Tan, & Skibniewski, 2020)	
	Seleção de práticas	(Berawi et al., 2019; Seppey, Ridde, Touré, & Coulibaly, 2017; Stevovic, Jovanovic, & Stevovic, 2017)	
	Fatores	(Banihashemi, Hosseini, Golizadeh, & Sankaran, 2017; Kiani Mavi & Standing, 2018; Rohman, Doloi, & Heywood, 2017; Yazici, 2020; Zhu, Sun, Wang, Sun, & Yu, 2019; Zileska Pancovska et al., 2017)	
	Barreiras	(Pham, Kim, & Luu, 2020; Zuofa & Ochieng, 2016)	
	Modelos	(Cha et al., 2009; Curriel-Esparza et al., 2014; Dogruyol et al., 2018; H. Wang et al., 2018)	

Tabela 8 – Temáticas e subtemas sobre os stakeholders

<b>Temáticas</b>	<b>Subtemas</b>	<b>Autores</b>	<b>Descrição</b>
Participação dos <i>stakeholders</i> durante o desenvolvimento do projeto	Relação	(Herazo & Lizarralde, 2015; Kivilä et al., 2017; Rădulescu et al., 2016; Sánchez, 2015; Yuan et al., 2018)	Analisa a participação dos stakeholders no gerenciamento de projetos
	Interação	(Balint, 2006; Mulder & Brent, 2006; Nidumolu, Ellison, Whalen, & Billman, 2017)	
	Expectativas e motivações	(Chan & Oppong, 2017; Hartig et al., 1996; Herazo & Lizarralde, 2016; Trencher et al., 2014)	
	Influência	(Gan et al., 2015)	
	Participação	(Israr & Islam, 2006; Nasr, Kashan, Maleki, Jafari, & Hashemi, 2020; Proulx & Brière, 2014; Raven et al., 2009)	
Importância dos <i>stakeholders</i> para a sustentabilidade no gerenciamento de projetos	Gerenciamento	(Bakibinga-Gaswaga, 2019; Liu et al., 2019; Mauro L. Martens & Carvalho, 2017; Silvius, 2017)	Discussão sobre a importância de envolver os stakeholders e suas implicações
	Orientações	(Fourie & Brent, 2006; Galvez et al., 2015; Goel, Ganesh, & Kaur, 2019; Misopoulos et al., 2018; Moll & Zander, 2013; Wu et al., 2019)	
	Satisfação	(Cavalcanti & Silva, 2016; Silvius & Schipper, 2016)	
	Envolvimento	(Armenia et al., 2019; Goel, Ganesh, & Kaur, 2020; Huo & Yu, 2017; Jakubczyk & Kitowski, 2015; Morioka, Evans, & Carvalho, 2016; Pearce, 2008; Qian et al., 2015; D. Uribe et al., 2018)	

- *Stakeholders e responsabilidade social em projetos*

A responsabilidade social tem sido relacionada a gestão de projetos como um construto importante a ser explorado no contexto da sustentabilidade. Algumas evidências discutem sobre incentivar os stakeholders a participar ativamente de iniciativas de responsabilidade social dos projetos promovendo assim seu desempenho gerencial (Ma et al., 2017). Com isso, essa temática retrata as pesquisas que tem como objetivo avaliar a responsabilidade social em projetos sob a perspectiva de criação de valor, governança e conscientização sustentável de diferentes stakeholders sobre a adoção de práticas sustentáveis em projetos.

- *Engajamento dos stakeholders nas decisões do projeto*

O engajamento dos stakeholders pressupõe que os stakeholders devem ser mais que gerenciados, eles devem ser envolvidos de forma positiva nas decisões organizacionais (Greenwood, 2007). Com isto, essa temática faz referência as pesquisas que analisam a participação dos stakeholders direcionados a tomada decisões, sob uma abordagem orientada ao diálogo para tornar sustentabilidade mais viáveis nos projetos.

- *Competências dos gerentes de projeto*

Essa temática faz referência as competências e capacidades que os gerentes de projeto necessitam para enfrentar os novos desafios e para atender à demanda de projetos orientados a sustentabilidades. Os artigos evidenciam a necessidade dos gerentes de projeto em estarem equipados com novas habilidades e conhecimentos sobre questão ligadas a sustentabilidade, a fim de entregar projetos sustentáveis com mais eficiência.

- *Percepção dos stakeholders sobre a sustentabilidade do projeto*

Essa temática surge sob conceitos relacionados a sustentabilidade e a gestão projetos. Em meio a uma necessidade de encontrar formas e métodos práticos de incorporar e avaliar a sustentabilidade nos projetos, esse temática traz a percepção dos stakeholders como suporte nesse processo. A criação de critérios, indicadores e ferramentas que facilitem a avaliação da sustentabilidade, são desenvolvidas sob as lentes de gerentes de projetos e especialistas através de opiniões, julgamentos e percepções.

- *Participação dos stakeholders durante o desenvolvimento do projeto*

Essa temática analisa a participação dos stakeholders sob várias perspectivas. A relação de influência de alguns stakeholders, as expectativas e motivações dos stakeholders frente aos desafios da sustentabilidade nos projetos entre outras relações. Essa temática faz referência as pesquisas que, de alguma forma, avaliam as relações e inter-relações dos stakeholders no desenvolvimento dos projetos.

- *Importância dos stakeholders para a sustentabilidade no gerenciamento de projetos*

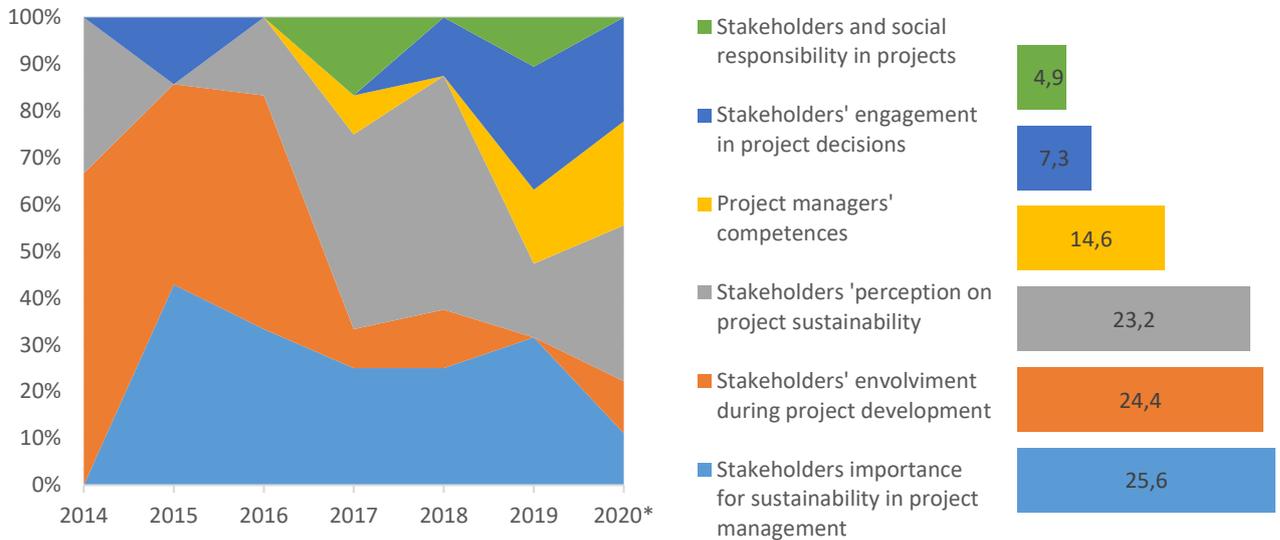
Na medida em que foram dados os primeiros passos rumo a sustentabilidade em projetos, os stakeholders, de forma mais implícita, foi ganhando espaço nesse contexto., sendo identificados como um aspecto importante a ser analisado no contexto da sustentabilidade. Essa temática faz referência as pesquisas que já reconhecem a importância dos stakeholders, incluindo-os como uma dimensão, um critério e/ou um indicador importante na avaliação da sustentabilidade do projeto.

Por fim, para investigar as tendências das temáticas ao longo dos anos, foi construído um gráfico de área (Figura 10). Com a identificação das temáticas foi possível analisar o número de vezes que os artigos obtidos na amostra evidenciam as temáticas. A Figura 4 traz dados sobre as seis temáticas dos artigos mais analisadas, sendo que na Figura 10 (a) é evidenciada a distribuição das temáticas dos artigos da amostra ao longo dos anos. Além disso, o Figura 10 (b) evidencia a porcentagem dos artigos distribuídos em cada temática.

É evidenciado que a temática relacionada as percepções dos stakeholders é uma das três mais incidentes na amostra (23.2%), no entanto nota-se que ela tem decrescido no dois últimos anos. A temática sobre a importância dos stakeholders sobre questões relacionadas a sustentabilidade, representa a temática o maior número de artigos da amostra (25,6%) e também tem diminuído o número de publicações com esse foco.

As temáticas “stakeholders envolvidos em projetos direcionados a responsabilidade social” (4,9%), “engajamento dos stakeholders direcionados a tomada de decisão (7,3%) e “competências dos gerentes de projeto” (14,6%), representam as temáticas com os menores números de artigos da amostra, no entanto são as temáticas com maior incidência entre os anos de 2018 e 2020, representado assim as tendências de pesquisas mais atuais nesse campo da literatura.

Figura 10 - Principais temáticas dos artigos da amostrada (10a) evolução das temáticas (10b) porcentagens de ocorrência das temáticas da amostra.



Como resposta ao OE1, foram identificadas algumas temáticas que exploram a participação dos *stakeholders* em projetos orientados para sustentabilidade. Algumas ainda são muito recentes no campo da literatura estudada. Logo, a partir das temáticas identificadas na figura 10 e baseando na suas ocorrências recentes, os estudos de caso desenvolvidos e apresentados a seguir têm como foco analisar o envolvimento dos stakeholders sob a temática de “engajamento” direcionado à tomada de decisão incluindo também a comunicação como uma abordagem pouco explorada na literatura e , por fim, uma análise do valor construído para os *stakeholders* sob a temática orientada para “responsabilidade social” encontrado na literatura.

## 5. ESTUDOS DE CASO

Retomando os objetivos de analisar o envolvimento e a comunicação dos *stakeholders* em projetos orientados para sustentabilidade (OE2) e analisar o valor construído na percepção do gerente de projeto (OE3), os estudos de caso exploratórios destinam-se a contribuir para o entendimento e o refinamento de conceitos levantados na literatura sob a ótica da gestão de *stakeholders* e da gestão sustentável de projetos, procurando percorrer e manter o foco na questão central do problema de pesquisa. Na próxima seção será apresentada a descrição dos estudos de caso (5.1) e suas respectivas análises, envolvimento dos *stakeholders* (5.2), comunicação (5.3) e valor construído (5.4).

### 5.1 DESCRIÇÃO DOS ESTUDOS DE CASO

A Tabela 9 apresenta uma visão geral de cada caso estudado, destacando os principais aspectos e os seus objetivos alinhados à sustentabilidade.

Tabela 5- Visão geral dos casos analisados

Casos	Setor	Abordagem	Objetivo	Duração
<b>Projeto A</b>	Metalúrgico	Controle de emissões (CO <sub>2</sub> /S)	Reduzir níveis de emissões de CO <sub>2</sub> e S minimizando os impactos gerados no entorno da empresa.	15 meses
<b>Projeto B</b>	Metalúrgico	Implementação da perfuratriz e canhão de argila	Reduzir a exposição de risco aos trabalhadores através de processos automatizados.	18 meses
<b>Projeto C</b>	Metalúrgico	Remediações de barragens de cobre	Conter a poluição do efluente de saída de líquido da fábrica.	15 meses
<b>Projeto D</b>	Metalúrgico	Recuperação de galerias pluviais	Reduzir contaminantes de solo gerados pela fábrica.	31 meses
<b>Projeto E</b>	Florestal	Reflorestamento de áreas	Implementação de sistemas agroflorestais em bases da agricultura familiar.	9 meses
<b>Projeto F</b>	Energia	Placas solares	Instalação de sistemas fotovoltaicos para redução e consumo de energia	8 meses

#### PROJETO A

A empresa Alfa, com o objetivo de reduzir os níveis de emissões de Dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) e Enxofre (S) causados pela fundição e refino do cobre, e motivada pela pressão da comunidade do entorno e órgãos governamentais, desenvolveu um projeto de modo a minimizar estes impactos. O projeto obteve como resultados sustentáveis o desenvolvimento de uma estação de análise de qualidade do ar, a criação de canais diretos com a comunidade local,

aplicação de treinamentos, ferramentas de controle de processos e a troca de maquinário por máquinas de menor emissão de CO<sub>2</sub> e S. Como já citado, a motivação da criação do projeto aconteceu por uma pressão exercida pela comunidade e o governo. Após reclamações das comunidades locais sobre o odor gerado pela fábrica, o governo impôs à empresa as regulamentações exigidas por lei sobre o controle de emissão de CO<sub>2</sub> e S. Com isto, a empresa iniciou um projeto com estes objetivos.

O projeto durou 15 meses e teve como cronograma o tempo estimado para as fases do projeto. A fase de iniciação e planejamento teve uma duração significativa devido a atividades de investigação do problema, mapeamento do processo e planejamento de ações de controle de tais processos. Seguindo o planejamento, a execução do projeto durou oito meses e simultaneamente eram realizados o controle e monitoramento dos processos. Por ser um projeto que segue regulamentações e parâmetros de emissões, o controle era realizado constantemente. Por fim, o encerramento que contou, por exemplo, com atividade de fechamento de contratos com fornecedores teve a duração de dois meses.

#### PROJETO B

Na empresa Alfa existe processos com alto índice de periculosidade para os operários. Algumas atividades eram realizadas manualmente pelos operadores, deixando-os expostos a elevadas temperaturas e manipulação de metais pesados. Nestas atividades o operador ficava sujeito a uma grande taxa de gases tóxicos derivados dos processos como o arsênio, por exemplo, que tem efeito cancerígeno. Com isso, o objetivo deste projeto foi implementar uma perfuratriz automática e um canhão de argila, que são máquinas automatizadas em que o operador não estaria mais tão exposto a estes riscos. Como resultados sustentáveis o projeto melhorou a qualidade de vida dos operadores e reduziu a sua exposição aos gases tóxicos gerados nos processos. É importante evidenciar que apesar de a empresa já ter avaliado o projeto como algo a ser realizado, a motivação para o seu desenvolvimento e implantação veio após as notificações recebidas do órgão governamental (Ministério do trabalho), pelo alto índice de exposição dos operadores em seus processos.

O projeto teve um cronograma com o tempo estimado de 18 meses de duração. A fase de iniciação e planejamento foi bastante complexa e exigiu em torno de seis meses. Essa complexidade se deve ao fato desse projeto importar uma tecnologia de outro país para sua fábrica, o que exigiu um planejamento de logística e viabilidade. A execução, por sua vez, foi realizada em oito meses com a instalação das máquinas. Por fim, o encerramento que durou três meses com a finalização de contratos e pagamento dos fornecedores.

### PROJETO C

A empresa Alfa trabalha com fundição de cobre e possui uma barragem de efluentes. Para adequar-se e reduzir o processo de contaminação foi desenvolvido um projeto com objetivo de conter a poluição de efluente da saída de líquido da fábrica. Os grandes motivadores do projeto foram órgãos ambientais que detectaram que a empresa operava fora dos parâmetros exigidos por lei. Com isso, o projeto teve como impacto ambiental a diminuição da poluição dos efluentes e a diminuição dos riscos expostos à comunidade local e ao meio ambiente.

O projeto teve duração de 15 meses. A fase de iniciação e planejamento demorou em torno de quatro meses. Por se tratar de um projeto de alta complexidade, sua execução e controle se estenderam por 10 meses e, por fim, seu encerramento deu-se em um mês para finalização de contratos.

### PROJETO D

O projeto D teve como objetivo a recuperação de galerias pluviais da empresa Alfa. O fator motivador do projeto foi uma investigação iniciada por órgãos ambientais sobre os níveis de contaminação do solo e até mesmo dos lençóis freáticos. Durante a investigação, foram identificados trechos das galerias pluviais que apresentavam riscos significativos ao meio ambiente e que precisavam de recuperação.

O projeto foi iniciado em 2017 e finalizado com a recuperação de alguns trechos da galeria em 2019. Foram 31 meses de efetivação. O tempo extenso ocorreu por falta de orçamento para sua finalização. O planejamento de todo o projeto foi realizado em três meses, sua execução se estendeu por 24 meses e seu encerramento durou dois meses.

### PROJETO E

O projeto E foi desenvolvido por uma empresa que gera projetos com viés ambiental (Empresa Beta). O objetivo foi a implantação de trinta sistemas agroflorestais em bases da agricultura familiar no interior da Paraíba. O desenvolvimento do projeto se deu em parcerias com o governo no Projeto de Desenvolvimento Sustentável do Cariri, Seridó e Curimataú (PROCASE) e com iniciativas de produções agrícolas em áreas do interior do estado. Os objetivos sustentáveis do projeto tiveram como base um viés socioambiental, direcionado à agricultura familiar, dando suporte técnico à comunidade no desenvolvimento de ferramentas e técnicas de manejo para a melhor utilização da terra e do cultivo.

O projeto teve duração de nove meses contudo, o maior tempo foi destinado às fases de iniciação e planejamento (seis meses). A execução e controle do projeto se estenderam por três meses, em que para cada área de reflorestamento a duração era de uma semana, existindo regiões distantes que requeriam mais tempo. O encerramento durou um mês.

### PROJETO F

O projeto F foi desenvolvido por uma empresa que trabalha com energias renováveis (Empresa Gama) e que direciona seus projetos para um viés ambiental tendo como objetivo, a energia solar cuja natureza impacta menos o meio ambiente. A gerência e todos os colaboradores da empresa têm uma concepção mais orientada para sustentabilidade. O projeto analisado teve como objetivo reduzir o gasto de energia através da instalação de um sistema de painéis solares. O impacto positivo deste tipo de projeto é que as placas solares conseguem gerar energia elétrica sem a emissão de gases de efeito estufa (GEE) ou qualquer outro impacto significativo ao meio ambiente. Esses projetos são relativamente simples, o que demanda mais tempo é a validação do sistema pela concessionária de energia.

O projeto teve duração de oito meses, com um mês de iniciação e planejamento, tendo se estendido mais na fase de execução, devido a controles técnicos e prazos específicos para reparos. Por fim, um mês para seu encerramento.

## 5.2 ENVOLVIMENTO DOS *STAKEHOLDERS*

Nesta análise foram identificados os *stakeholders* e os papéis que desempenharam de acordo com as necessidades de cada projeto. Na análise inicial dos projetos identificou-se cada *stakeholder* inserido no desenvolvimento do projeto conforme apresentado na Tabela 10.

Tabela 6 - Identificação dos *stakeholders*

Casos	<i>Stakeholders</i>
A	Gerente de projeto; Líder; Equipe de projeto; Diretor da fábrica; Fornecedores; Governo; Comunidade local
B	Gerente de projeto; Líder; Equipe de projeto; Diretor da fábrica; Fornecedores; Governo; operador
C	Gerente de projeto; Líder; Equipe de projeto; Diretor da fábrica; Fornecedores; Governo; polo industrial
D	Gerente de projeto; Líder; Equipe de projeto; Diretor da fábrica; Fornecedores; Governo; Pessoal da Segurança e meio ambiente
E	Patrocinadores; Gerente de projeto; Equipe de projeto; Coordenador e assessor; Fornecedores; Governo; Órgãos ambientais; Comunidade local
F	Gerente de projeto; Equipe de projeto; Cliente; Fornecedores; concessionária

Nos casos A, B, C e D o gerente de projeto, o líder e a equipe formam os *stakeholders* mais atuantes, enquanto o diretor da fábrica foi envolvido mais nos processos decisórios do projeto. No caso A, o papel da comunidade local que motivou a criação do projeto, teve sua participação maior na fase de iniciação. Os órgãos governamentais por sua vez, acompanharam de perto o cumprimento das especificações exigidas na lei, principalmente sobre a quantidade de emissões dos gases gerados pela empresa. No caso B, o líder do projeto teve um papel

essencial no mesmo, sendo ele o *stakeholders* mais atuante no que diz respeito à negociação com os fornecedores da nova tecnologia implementada na empresa. Os fornecedores foram essenciais na execução do projeto por ter domínio na tecnologia. O governo teve seu papel na motivação do projeto.

No caso C, o governo participou com mais intensidade na iniciação e no planejamento do projeto validando assim, o escopo, e foi representado, por órgãos reguladores que tinham grande interesse na resolução do problema de contaminação. Outro *stakeholder* importante foi o polo industrial no qual a empresa está inserida, que teve grande participação no início e no encerramento do projeto, uma vez que as empresas existentes dentro do polo compartilhavam do mesmo interesse, ou seja, que os efluentes fossem tratados. Os parceiros foram os responsáveis pela execução do projeto e, por meio de contrato, uma empresa prestou o serviço de tratamento de efluentes.

No caso D, o projeto contou com o envolvimento mais atuante dos parceiros que foram os responsáveis pela sua execução, assim como o departamento de segurança e meio ambiente que acompanharam de perto o controle dos afluentes contaminados em processo de recuperação. O governo atual participou como um motivador do projeto na elaboração do escopo.

O caso E contou com o envolvimento de muitos *stakeholders* por se tratar de uma parceria junto a órgãos governamentais. Parceiros e patrocinadores representavam um grupo de interesse no desenvolvimento desse tipo de projeto. A comunidade local era a principal beneficiada, disponibilizando parte de seus hectares para a execução do projeto de reflorestamento. Por fim, o caso F, teve o envolvimento de poucos *stakeholders* no projeto. Os papéis do gerente de projeto e da equipe foram bem ativos na fase de planejamento e execução, enquanto a concessionária desempenhou o papel na forma de regulamentação e homologação do projeto.

O grau de envolvimento dos *stakeholders* foi analisado considerando-os de forma passiva e ativa nas decisões, assim como o baixo e alto envolvimento durante todo o ciclo do projeto. A Figura 12 apresenta uma imagem em que é descrita a participação de todos os *stakeholders*, sendo estes divididos em *stakeholders* internos (alta gerência) e *stakeholders* externos (aqueles que atuam em um ambiente fora da organização e, no caso, fora da alta gerência do projeto).

Com isso, os resultados apresentados na Figura 11 evidenciam que de forma geral, a alta gerência em todas as fases do projeto apresenta-se de forma ativa em todas as fases do projeto, ou seja, participa da tomada de decisões, formando e construindo as decisões. É

possível perceber que nos casos A, B, C e D os órgãos governamentais após a fase inicial do projeto, participam de forma mais passiva e com um baixo envolvimento nas demais fases, diferentemente do caso E, em que o governo se envolve de forma mais ativa.

Figura 91- Envolvimento dos *stakeholders* durante o projeto

Stakeholders		Caso A					Caso B					Caso C					Caso D				
		Ciclo do projeto					Ciclo do projeto					Ciclo do projeto					Ciclo do projeto				
		Inic	Plan	Exec	Cont	Enc	Inic	Plan	Exec	Cont	Enc	Inic	Plan	Exec	Cont	Enc	Inic	Plan	Exec	Cont	Enc
Stakeholders internos	Gerente de projeto	A↓	A↑	A↑	A↑	A↑	A↓	A↑	A↓	A↑	A↓	P↑	A↓	P↑	A↑	A↓	A↓	A↑	P↑	A↑	P↑
	Líder	A↓	A↑	A↑	A↑	A↑	A↓	A↑	A↑	A↑	A↑	A↓	A↓	A↑	A↑	A↓	A↓	A↑	A↑	A↑	A↑
	Diretor de fábrica	A↑	A↑	A↓	A↑	A↑	A↑	A↓	P↑	P↑	A↓	A↑	A↑	A↑	A↑	A↑	A↑	A↓	P↑	P↑	P↑
	Equipe de projeto	P↓	A↓	A↑	A↓	A↓	P↓	A↓	A↑	P↑	A↓	P↓	A↑	A↑	P↑	P↑	P↓	A↓	A↑	P↑	A↓
Stakeholders externos	Governo	A↑	P↓	P↓	P↓	P↓	A↑	P↓	P↓	P↓	P↓	A↑	P↓	P↓	P↓	A↑	A↑	P↓	P↓	P↓	P↑
	Fornecedores	P↓	P↑	A↑	P↑	P↓	A↓	A↑	A↑	P↑	P↓	A↑	A↑	A↑	A↑	P↓	P↓	A↓	A↓	A↓	P↓
	Comunidade local	P↑	P↓	A↓	P↓	P↓															
	Operador						A↓	P↓	P↓	P↓	P↓										
	Polo industrial											P↑	P↓	P↓	P↓	P↑					
	Departamento de SMA																A↑	A↓	P↑	P↑	A↑

Stakeholders		Caso E					Caso F				
		Ciclo do projeto					Ciclo do projeto				
		Inic	Plan	Exec	Cont	Enc	Inic	Plan	Exec	Cont	Enc
Stakeholders internos	Gerente de projeto	A↑	A↑	A↑	A↑	A↑	A↑	A↑	A↑	A↑	A↑
	Equipe de projeto	A↓	A↑	A↑	A↓	A↑	A↓	A↓	A↑	A↓	A↑
	Patrocinadores	A↓	P↑	P↑	P↑	P↑					
Stakeholders externos	Governo	P↑	A↑	A↑	A↓	A↓					
	Fornecedores	P↑	A↑	A↑	P↑	P↓	A↓	A↓	A↑	A↑	A↑
	Comunidade local	P↑	A↓	A↑	P↓	P↓					
	Órgãos Ambientais	P↑	P↓	P↑	P↑	P↑					
	Coordenador e Assessor	A↑	A↑	A↓	A↓	P↑					
	Clientes						P↑	P↑	A↑	P↑	P↓
Concessionária						A↓	A↓	P↑	A↑	A↑	

Nível	Stakeholders
A↑	Ativa/Alto
A↓	Ativa/Baixo
P↑	Passivo/Alto
P↓	Passivo/Baixo

É importante perceber que a comunidade local (caso A), operador (caso B), polo industrial (caso C), órgãos ambientais (caso E), patrocinadores (caso E) e clientes (caso F), estão ativos apenas em uma das fases do projeto ou até mesmo em nenhuma delas. Isso nos leva a concluir que estes *stakeholders* participam dos projetos de forma passiva, em que são apenas ouvidos, não tendo grandes poderes de decisões dentro do processo.

É evidenciado também que nos casos E (muitos *stakeholders* envolvidos) e F (poucos *stakeholders* envolvidos), os *stakeholders* dificilmente aparecem de forma passiva e com baixo envolvimento nas fases do projeto. O contrário ocorre nos casos A, B, C e D em que em muitas fases, alguns *stakeholders* apenas são informados das decisões, participando de forma passiva e um baixo envolvimento.

Este resultado mostra que os *stakeholders* externos nos casos A, B, C e D representam um número menor que os *stakeholders* internos, assim como um envolvimento menor nas

decisões do projeto. O governo é um dos *stakeholders* menos envolvidos nas etapas do projeto, sendo apenas informado das decisões enquanto a alta gerência é responsável pela maioria das tomadas de decisão. No caso C, além do governo estão os operadores, sendo considerados como um *stakeholder* externo por não estar no ambiente de gerência são representados de forma passiva e baixo envolvimento e que, assim como o governo, são apenas informados das decisões. No caso E evidencia-se uma iniciativa de envolver mais *stakeholders*, mesmo de forma passiva, porém consultando-os em determinadas fases do projeto. Talvez esses *stakeholders* menos envolvidos no projeto pudessem trazer contribuições significativas se fossem mais integrados e não apenas consultados ou informados das decisões. No caso F é evidente o número pequeno de *stakeholders* envolvidos no projeto, assim como um número maior de *stakeholders* externos que, mesmo sendo envolvidos em algumas fases de forma passiva, representam um alto envolvimento por serem ouvidos.

### 5.3 COMUNICAÇÃO DOS STAKEHOLDERS

As análises sobre a comunicação dos *stakeholders* no gerenciamento dos projetos são apresentadas na Tabela 11.

Tabela 7- Comunicação do projeto

Casos	Frequência	Envolvidos	Observações
A	A cada 15 dias	Gerente de projeto e líder	Reunião na fase de iniciação e encerramento entre o diretor da fábrica, a comunidade e governo.
	A cada 30 dias	Comitê gestor	
B	A cada 15 dias	Gerente de projeto e líder	Reuniões presenciais entre o líder e fornecedores na fase de execução do projeto.
	A cada 30 dias	Comitê gestor	
C	A cada 15 dias	Gerente de projeto e líder	Reunião na fase de iniciação e encerramento entre o diretor da fábrica, a comunidade e governo.
	A cada 30 dias	Comitê gestor	
D	A cada 15 dias	Gerente de projeto e líder	Reunião na fase de iniciação e encerramento entre o diretor da fábrica e o governo.
	A cada 30 dias	Comitê gestor	
E	Comunicação direta	Gerente de projeto e Equipe Patrocinadores e Gerente de projeto	A comunicação direta é realizada através de e-mail, vídeo-chamada e grupo de WhatsApp em que são discutidos assuntos referentes ao projeto e tomadas algumas decisões simples.
		Comunidade Local e Governo e patrocinadores	
F	Comunicação direta	Gerente de projeto; Equipe de projeto; Coordenador e assessor; Fornecedores	
		Gerente de projeto e equipe; Gerente de projeto e Parceiros; Gerente de projeto, Equipe e cliente	

Diante disso, os resultados mostram que nos casos A, B, C e D a comunicação entre os *stakeholders* foi realizada através de reuniões presenciais e com ênfase entre o gerente de projeto e o líder. Neste projeto eram realizadas reuniões de acompanhamento e ações pontuais para identificar pontos críticos do projeto. O diretor da fábrica por ter grande interesse em solucionar os problemas gerados por seus processos, teve grande participação com a comunicação junto ao governo para o atendimento da legislação imposta.

Nos quatro projetos da Empresa Alfa, formou-se um Comitê no qual atuaram o diretor da fábrica, o gerente de projeto, o líder, o gerente de segurança e meio ambiental e o gerente de operações. Este comitê realizou reuniões com frequência mensal e foi responsável por grande parte das decisões tomadas. O gerente de projeto e o líder atuaram constantemente no projeto e quinzenalmente aconteceram reuniões de acompanhamento.

No caso E foi estabelecido um plano de comunicação a ser desenvolvido no projeto com a criação de um canal de comunicação via meios eletrônicos (WhatsApp, correio eletrônico e videochamadas) para o acompanhamento diário. As reuniões internas aconteciam quinzenalmente entre a equipe, o gerente de projeto e os coordenadores de operações e do financeiro. As reuniões com um dos patrocinadores (Procasa) aconteciam quinzenalmente e envolviam a equipe e o gerente de projeto. A comunicação com os fornecedores ocorreu de forma mais intensa durante a execução, sendo acompanhada por meio de uma comunicação eletrônica (WhatsApp). A comunidade local tinha reuniões a cada 20 dias com o Procasa com o objetivo de alinhamento de cada região que fosse receber o projeto.

Já no caso F a comunicação do projeto foi realizada de forma mais flexível, através de meios eletrônicos (E-mail, WhatsApp). Presencialmente uma vez na semana, a equipe e o gerente de projetos se reuniram para resolver problemas técnicos que ocasionalmente ocorreram. O contato com os órgãos de homologação aconteceu de forma eletrônica sendo que na execução o projeto se estendeu devido a erros técnicos e prazos de homologação impostos pela concessionária de energia. Com os fornecedores o contato também foi realizado por meios eletrônicos e de forma mais intensa durante a fase de execução.

#### 5.4 VALOR CONSTRUÍDO

As análises do valor construído para cada *stakeholders* na percepção do gerente de projeto estão sintetizadas na Tabela 12.

Tabela 8 - Valor construído em cada caso

Casos	Valor construído						Evidências
	FI	RR	CA	QV	MS	R	
A				X	X		<b>QV:</b> A comunidade local teve uma melhoria da qualidade de vida devido a menor emissão de poluentes e à abertura de canais de comunicação entre a empresa. <b>MS:</b> A equipe se sentia motivada e satisfeita por desenvolver este tipo de projeto
B					X		<b>MS:</b> A equipe se sentia motivada e satisfeita por desenvolver este tipo de projeto.
C							O gerente não soube identificar valores construídos nesse projeto.
D					X		<b>MS:</b> A equipe se sentia motivada e satisfeita por desenvolver este tipo de projeto.
E	X	X	X		X	X	<b>FT:</b> Retorno financeiro. <b>RR:</b> Uma relação de parceria e colaboração entre o governo e órgãos ambientais foi criada pela empresa. <b>CA:</b> Os agricultores desenvolveram uma nova perspectiva sobre o manejo sustentável do solo. <b>MS:</b> A equipe e alta gerência se sentiam motivadas e satisfeitas por desenvolver este tipo de projeto. <b>R:</b> O projeto gerou uma grande repercussão e reconhecimento para a empresa em relação a projetos de reflorestamento.
F	X	X	X		X		<b>FT:</b> Retorno financeiro. <b>RR:</b> Uma relação de confiança e parceria entre o fornecedor e a empresa foi desenvolvida. <b>CA:</b> O cliente desenvolveu uma consciência ambiental em relação ao uso de energia solar. <b>MS:</b> A equipe se sentia motivada e satisfeita por desenvolver este tipo de projeto.

Nota: FI – Financeiro; RR – Redes de relacionamento; CA – Consciência ambiental; QV – Qualidade de vida; MS- Motivação e satisfação; R – Reconhecimento.

Inicialmente, os gerentes de projetos descreveram os conhecimentos adquiridos e as capacidades gerenciais adquiridas em cada projeto. Foi identificado o valor financeiro presente nos casos E e F como um requisito para viabilizá-los. Outros valores construídos foram direcionados à representatividade e à qualidade de vida gerada para comunidade (A) que com o projeto foram criados canais de comunicação e aproximação desse *stakeholders* com a empresa e valores relacionados à conscientização sobre a segurança e qualidade de vida dos seus operadores (B), em relação à atividade de alto risco. Valores como motivação e satisfação (D, E), reconhecimento (E) e confiança criados entre fornecedores (E), foram identificados como importantes pelos gerentes de projetos. No caso F, da parceria da empresa com os fornecedores ambos com os mesmos propósitos e valores relacionados à sustentabilidade, estabeleceu-se relações de confiança e colaboração. No caso E, o governo com os patrocinadores, construíram um valor de reconhecimento, passando o projeto a ser visto como um *projeto modelo* para realização em outros estados.

Por fim, os valores construídos relacionados à consciência ambiental (E e F), são o valores capturados pelos clientes sob uma percepção sustentável, ou seja, como os projetos podem beneficiar não somente a ele, mas ao meio ambiente e a sociedade como um todo. No caso F, o projeto impactou de forma coletiva os *stakeholders* envolvidos através da conscientização dos agricultores sobre a importância do reflorestamento e do manejo sustentável da terra. Por sua vez, os agricultores desenvolveram um novo olhar sobre a sustentabilidade e os impactos causados ao meio ambiente.

## 6. DISCUSSÕES

O objetivo geral desta dissertação é analisar o envolvimento dos *stakeholders* em projetos orientados à sustentabilidade. Para isso, foram exploradas na RSL formas de como os *stakeholders* estavam sendo envolvidos nesses projetos. Foram identificadas temáticas como participação (Nasr et al., 2020), engajamento na tomada de decisões (Bal et al., 2013), responsabilidade social (Ma et al., 2017), entre outras temáticas, apresentados da Tabela 7. Nas análises da RSL, foram apontados a falta de metodologias que tentem alcançar um entendimento profundo das percepções dos *stakeholders* e, embora o gerenciamento dos *stakeholders* tenha sido adotado em vários projetos com o objetivo de captar as percepções das partes interessadas, ainda é preciso envolvê-los na tomada de decisões, na tentativa de direcionar suas expectativas e interesses no desenvolvimento de soluções e desafios dos projetos (Wang & Aenis, 2019). Em relação às responsabilidades sociais dos projetos foi também evidenciada a importância do valor criado para os *stakeholders* dos projetos (Eskerod & Ang, 2017; Ma et al., 2017; 2004; Zhai, Xin, & Cheng, 2009). Analisar o valor sustentável para todos os *stakeholders* dos projetos tem sido uma temática recentemente analisada no contexto de projetos e com poucas pesquisas na literatura são encontradas. Em um recorte destes resultados, estudos de caso se aprofundaram em análises de envolvimento (engajamento), comunicação e valor construído para os *stakeholders*.

Os estudos de caso revelaram como os *stakeholders* através da participação, da comunicação e do valor construído estão sendo envolvidos durante os projetos. Diante disso, a Tabela 13 traz uma análise cruzada e estruturada entre os casos exploratórios estudados. Percebeu-se que os projetos da empresa Alfa (casos A, B, C e D) são regidos por uma necessidade da empresa estar em *compliance*, ou seja, em conformidade com a legislação. Evidencia-se que os gerentes de projetos lidam com questões de sustentabilidade de uma maneira bastante restrita e reativa, e a principal motivação por trás desse comportamento responsivo não é obter mais vantagem competitiva com o desempenho da sustentabilidade, mas a necessidade de cumprir a legislação. Assim, foi possível observar que os projetos de tipo *compliance* são desenvolvidos para a proteção dos negócios existentes, reduzindo os riscos sobre a reputação e nos aspectos legislativos.

Tabela 9- Síntese dos casos

Abordagens		Casos					
		A	B	C	D	E	F
Orientação do projeto	Proativo/Inovação					✓	✓
	Responsivo/Compliance	✓	✓	✓	✓		
TBL	Econômico					✓	✓
	Ambiental	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Social	✓	✓			✓	
Duração do projeto	Longo				✓		
	Médio	✓	✓	✓		✓	
	Curto						✓
Fator motivador do projeto	Interno					✓	✓
	Externo	✓	✓	✓	✓		
Participação dos Stakeholders	Alta gerência	Ativa	Ativa	Ativa	Ativa	Ativa	Ativa
	Gestão operacional	Ativa	Ativa	Ativa	Ativa	Ativa	Ativa
	Comunidade externa	Passiva	Passiva	Passiva	Passiva	Ativa	Ativa
Quantidade de Stakeholders externos	Stakeholders externos	3	3	3	3	5	3
Comunicação	Formal	✓	✓	✓	✓		
	Informal					✓	✓
Ferramentas de Comunicação	Reuniões presenciais	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Meios eletrônicos				✓	✓	✓
	Contínua					✓	✓
	Periódica	✓	✓	✓	✓		
Valor Construído	Financeiro					✓	✓
	Consciência ambiental					✓	✓
	Qualidade de vida	✓	✓				
	Motivação e satisfação	✓	✓		✓	✓	
	Redes de relacionamentos					✓	✓
	Reconhecimento					✓	

Em outro extremo, constata-se que os projetos que se originam de uma visão inovadora em relação à sustentabilidade e a incorporam como parte principal do seu negócio, apresentam um comportamento mais proativo. Os casos E e F integram objetivos ambientais ou sociais nos seus negócios de modo a contribuir para o desenvolvimento sustentável da economia e da sociedade. Os projetos têm como meta criar oportunidade de negócios através de um apelo a questões de sustentabilidade. Como exemplo, a instalação de energia solar (caso F) nasce da necessidade da empresa em criar negócios competitivos e lucrativos gerando uma conscientização dos clientes em relação ao meio ambiente.

Nas análises sobre aspectos desenvolvidos sob a perspectiva da sustentabilidade, foi percebido através das dimensões do TBL, que os casos da empresa Alfa são mais de cunho ambiental, direcionados a diminuir a poluição gerada pela empresa. Nos casos A e B, além do aspecto ambiental evidenciou-se a expectativa em gerar benefícios sociais relacionados à qualidade de vida para a comunidade local (A) e os operadores (B). No caso E, o projeto apresentou aspectos relacionados a retornos financeiros para a empresa (aspecto econômico), a inclusão de benefícios para os agricultores (aspecto social) e um impacto positivo no meio

ambiente relacionado aos reflorestamentos (aspecto ambiental). No caso F o objetivo do projeto era obter retornos financeiros para a empresa (aspecto econômico) e uma maior consciência ambiental sobre energias renováveis (ambiental). É relevante entender que apesar dos projetos estudados apresentarem aspectos sustentáveis importantes nas três dimensões (econômica, social e ambiental), a eficiência sobre como os *stakeholders* foram envolvidos nos projetos varia para cada caso.

Diante deste cenário de projetos, o envolvimento dos *stakeholders* apresentou-se de forma diferenciada. Pode-se perceber que a alta gerência em grande parte das etapas dos projetos é presente de forma ativa sendo um dos principais tomadores de decisões. Observou-se que a gerência operacional dos projetos, a equipe e os fornecedores foram ativos em todas as etapas de execução. No entanto, foi evidenciado que os casos A, B, C e D tiveram uma resistência em convidar e engajar os *stakeholders* externos ao grupo que gerencia os projetos, como a comunidade local e o governo. Isso se contrapõe às evidências recentes que têm demonstrado que as autoridades governamentais, as comunidades locais afetadas e o público em geral são os *stakeholders* externos mais cruciais nos projetos (Chan & Oppong, 2017; Atkin e Skitmore, 2008; Olander e Landin, 2008; PMI, 2016). Como justificativa da falta de engajamento dos *stakeholders* externos, os gerentes de projetos afirmaram a necessidade de proteger a imagem da empresa acerca dos problemas enfrentados pela organização.

No projeto E, de forma geral, o envolvimento e a participação dos *stakeholders* deram-se de forma simultânea: o gerente de projeto conseguiu de forma passiva (ouvindo os *stakeholders* externos) e até ativa (participando das decisões dos projetos), envolver os *stakeholders* na maioria das fases dos projetos, confirmando a importância de dialogar com eles. No caso F, apesar de ser um projeto de curta duração e envolver poucas pessoas em seu desenvolvimento, o gerente de projeto conseguiu, mesmo que de forma passiva, envolver o cliente e os fornecedores na maior parte do projeto através de uma comunicação flexível e constante.

Nos resultados foram evidenciadas as rotinas de comunicação em todos os projetos. Os casos A, B, C e D seguem um estilo de comunicação mais tradicional com reuniões presenciais com ênfase na gerência e alta gerência. Os projetos E e F apresentaram uma comunicação informal e com reuniões presenciais, e uma comunicação constante através de meios eletrônicos. É perceptível que estes projetos fizeram maior uso da comunicação através de redes sociais e entre vários *stakeholders* envolvidos. Especificamente, o caso E conseguiu se aproximar mais dos *stakeholders* e tomar decisões mais rápidas e eficientes com contato constante com uma comunicação mais flexível. No caso F, por ser um projeto mais curto e com poucos *stakeholders*

envolvidos, o gerente de projeto praticou uma comunicação mais direta no projeto através o uso de redes sociais conseguindo ouvir e envolver os *stakeholders* nas decisões. A importância da comunicação para um envolvimento mais efetivo dos *stakeholders* nos projetos é confirmada na literatura (Butt, Naaranoja, & Savolainen, 2016).

Portanto, nesta pesquisa foi importante entender como as rotinas de comunicação eram praticadas e quem estava participando. Neste sentido, podemos demonstrar que o desempenho da comunicação dos projetos e os meios utilizados para isso permitem influenciar o quanto os *stakeholders* podem estar envolvidos nos projetos sendo ouvidos ou influenciando de alguma forma as decisões a serem tomadas. Nos casos E e F, representados por organizações com uma visão mais proativa em relação à sustentabilidade, percebe-se que a comunicação eficaz facilitou o desenvolvimento do relacionamento e da confiança dos *stakeholders*. No entanto, a rotina restrita dos casos do setor metalúrgico pode ter afetado o interesse dos *stakeholders* externos em se envolverem deixando de agregar elementos importantes para o projeto.

Na análise da construção de valores para cada *stakeholders* do projeto, evidências empíricas indicam diferentes tipos de valores que podem ser construídos pelos *stakeholders* a partir de projetos (Ang et al., 2016; Eskerod & Ang, 2017). Vários *stakeholders* constroem valores nos projetos: patrocinadores, clientes, gerentes, equipes, fornecedores, sociedade, meio ambiente, governo, organizações afins, entre outros. Como valor financeiro, nos casos estudados, a receita é vista como um requisito para viabilizar os projetos. Em alguns casos (A, B, C e D), o valor financeiro não é um valor gerado para a empresa, visto que os projetos são desenvolvidos com objetivos de conformidade de regulamentações exigidas por lei. A falta de incentivos financeiros talvez seja um dos motivos da ausência de uma postura mais proativa no desenvolvimento de projetos direcionados para sustentabilidade. Um exemplo disto é o projeto de recuperação de galerias pluviais (Caso C). Este era um problema já identificado pela empresa, mas por falta de recursos e incentivos foi adiado o seu planejamento até o momento em que foram obrigados a desenvolver o projeto pelos órgãos governamentais.

O valor não financeiro também é construído pelos *stakeholders*. Na perspectiva dos gerentes de projetos, os valores construídos a partir de um envolvimento mais profundo com os fornecedores durante o projeto, resultaram em uma relação de maior confiança e colaboração (F) e um desenvolvimento de uma maior conscientização sobre as preocupações ambientais e sociais (E e F). Isso também acontece com os clientes que, com a visão proativa da empresa, conseguem capturar valores relacionados à conscientização ambiental de utilização de energia solar (F) e uma conscientização em relação a reflorestamento e manejo sustentável da terra (E). A equipe e os gerentes de projetos conseguem construir valores relacionados à essência dos

projetos, a saber, a satisfação e motivação em desenvolver projetos que estão alinhados aos valores da empresa (E e F). Em contrapartida, os valores intangíveis gerados pelos projetos desenvolvidos pela empresa Alfa (A, B, C, D) estão mais voltados aos valores relacionados à capacitação e conhecimento adquiridos pela alta gerência, como motivação e satisfação da equipe formando valores em comum em muitos dos seus projetos.

Relacionando a quantidade de *stakeholders* externos existentes em cada projeto, observa-se que mesmo em projetos de curta duração e com poucos *stakeholders* envolvidos (caso F) foi possível construir muitos valores para o *stakeholders* em seu projeto. Se comparado aos casos da empresa Alfa, que tiveram projetos entre média e longa duração, tem-se o mesmo número de *stakeholders* externos envolvidos, porém apresenta um baixo grau de envolvimento e uma falta de percepção de valores construídos para os *stakeholders*. Isso nos faz refletir que independentemente do tempo de duração do projeto e da quantidade de *stakeholders* envolvidos, a construção de valor é um aspecto importante a ser explorado. Avaliar o que poderia ser considerado valor para os *stakeholders* é fundamental para entender como eles expressam seus interesses e intenções e sob quais expectativas pretendem alcançar sucesso para o projeto (Vuorinen & Martinsuo, 2019). É relevante enfatizar a necessidade de os gerentes de projetos conhecer o que está sendo entregue e construído para os *stakeholders* (Eskerod & Ang, 2017). A falta de percepção dos valores criados no projeto, podem afetar a forma como os *stakeholders* atinge suas expectativas e interesses. Isto é evidenciado nos caso A, B, C e D, em que o gerente de projeto tem dificuldade de identificar os valores gerados para *stakeholders*

Com isso podemos concluir que o valor construído para os *stakeholders* em projetos com visão proativa e motivado por um viés sustentável, conseguem construir valores e propósitos mais alinhados aos princípios da sustentabilidade, independentemente do segmento de mercado ou setor. A comunicação eficaz e flexível pode auxiliar a promoção das discussões sobre sustentabilidade, incentivando um engajamento mais efetivo dos *stakeholders* durante todo o projeto. Consequentemente, o conjunto desses aspectos analisados neste estudo indicam um maior envolvimento dos *stakeholders* como fator fundamental na incorporação da sustentabilidade à gestão de projetos. Na medida em que o envolvimento dos *stakeholders* se torna ativo no gerenciamento de projetos e a comunicação se torna eficiente e eficaz, o valor construído para os *stakeholders* pode ser refletido em valores relacionados à sustentabilidade promovendo assim, uma gestão mais sustentável dos projetos.

Retomando o OE4 de propor melhorias para aumentar o envolvimento de *stakeholders* de modo a propiciar uma gestão mais sustentável após terem sido discutidos os aspectos

relacionados aos estudos de caso, são apresentadas algumas sugestões de ações que podem melhorar o engajamento dos *stakeholders* neste contexto, a saber:

✓ Desenvolver competências de sustentabilidade

Ao longo das análises dos projetos identificou-se nos casos A, B, C e D o baixo entendimento dos gerentes de projetos sobre as questões relacionadas à sustentabilidade pode não favorecer a tomada de decisões relacionadas a soluções sustentáveis. Com isto, propõe-se ações que estimulem os gerentes de projetos assim como todos os envolvidos a serem mais proativos como por exemplo, no caso E, em que o gerente de projeto, sua equipe e o governo fazem reuniões estratégicas em que alinham os objetivos sustentáveis alcançados e participam de *workshops* para aperfeiçoamento de práticas sustentáveis desenvolvidas no seu setor. Faz-se necessário que os *stakeholders* externos compreendam a importância dos projetos orientados para sustentabilidade.

✓ Criar metas e diretrizes para a participação dos *stakeholders*

Como visto nos estudos de caso que os *stakeholders* externos são a parte menos envolvida e ativa durante o projeto (A, B, C e D) criando menos valores para eles, propõe-se que os projetos investam em meios de promover a inclusão ativa dos *stakeholders* externos como por exemplo, a comunidade e os órgãos governamentais. Um exemplo é criar canais de comunicação direta e indireta com a comunidade a fim de promover valor social, maior legitimidade e oportunidades de aprendizado que podem ser proporcionados pela inclusão da comunidade local nos projetos.

✓ Fomentar a cooperação entre os *stakeholders*

Foi evidenciado que os casos que obtiveram maior eficácia no envolvimento dos *stakeholders* (E e F) desenvolveram relacionamentos de confiança com eles. Com isso, propõe-se que as empresas trabalhem no desenvolvimento de capacidades colaborativas, fomentando alianças com fornecedores e outros *stakeholders*, que compartilham dos mesmos propósitos relacionados à sustentabilidade, ao mesmo tempo que se recomenda criar um ambiente de cooperação e participação ativa entre os *stakeholders*. Estabelecer relações de confiança no projeto exige que os *stakeholders* participem ativamente e cooperem para lidar juntos com as preocupações sociais e ambientais levantadas no desenvolvimento dos projetos (Ma et al., 2017).

✓ Desenvolver a conscientização ambiental

Criar meios de sensibilizar os clientes e os envolvidos sobre o impacto e os valores que poderiam ser gerados para beneficiar o meio ambiente e a sociedade, é um aspecto importante a ser incorporado no gerenciamento do projeto. Alguns exemplos são aqueles de encorajar os *stakeholders* a diminuírem o consumo de água e energia durante os projetos e instigar o investimento em técnicas que impactem menos o meio ambiente. O compartilhamento de conhecimentos e informação sobre a importância da sustentabilidade para os *stakeholders* tornam-se indispensáveis quando se pretende promover a sustentabilidade nos projetos (Eskerod & Huemann, 2013).

✓ Potencializar meios de interação e comunicação

Os resultados dos casos estudados evidenciaram que algumas rotinas de comunicação nos projetos foram projetadas e praticadas para manter o envolvimento dos *stakeholders* durante todo o ciclo de vida do mesmo. Já outras, por falta de atenção na gestão da comunicação dentro dos projetos, resultaram na diminuição do interesse dos *stakeholders* em participar do projeto. Assim, é proposto que as empresas usem canais de comunicação mais flexíveis, como telefone, redes sociais, correio eletrônico. Também as reuniões com os *stakeholders* externos deveriam ser mais frequentes, realizando até *workshops* para discussões sobre os impactos dos projetos e questões sobre sustentabilidade. Com isto, confirma-se a importância de uma comunicação eficaz para garantir o envolvimento mais ativo dos *stakeholders* (Bakens et al., 2005; Butt et al., 2016).

É relevante entender que se os *stakeholders* participam de forma ativa no projeto e fazem uso de uma comunicação mais participativa, eles podem influenciar nas decisões estratégicas relacionadas à sustentabilidade. Os valores criados nos projetos com uma visão proativa e inovadora do negócio refletiram-se na construção de valores ambientais, sociais e econômicos para alguns dos *stakeholders* reforçando a ideia de que um maior envolvimento dos *stakeholders* nos projetos pode incentivar a sustentabilidade corporativa.

## 7. CONCLUSÕES

Esta dissertação teve como objetivo geral analisar o envolvimento dos *stakeholders* em projetos orientados à sustentabilidade, por meio de estudos de caso exploratórios na perspectiva do gerente de projeto. Este capítulo busca verificar se os objetivos da pesquisa foram atendidos, descrever as contribuições científicas alcançadas, as recomendações de futuras pesquisas e limitações da pesquisa.

### 7.1 Objetivos

Para o atendimento do objetivo geral deste trabalho foi necessário desenvolver os objetivos específicos. Portanto, é necessário examinar se os objetivos específicos foram atendidos. Assim, cada um desses objetivos específicos é analisado a seguir.

- Identificar temáticas na literatura que relacionam a gestão de *stakeholders* a gestão de projetos orientados para sustentabilidade (OE1)

Esta dissertação oferece uma revisão sistemática da literatura, identificando fontes de informação e publicações relevantes, por meio de uma metodologia específica que combina diferentes técnicas de análise de dados. Da mesma forma, usando uma estrutura de processamento de dados definida, esta revisão fornece várias temáticas associadas às correntes de pesquisa, a partir das quais a discussão apresentada foi gerada. Portanto, as evidências coletadas nesta revisão de literatura sugerem que há um significativo interesse dos pesquisadores em analisar de forma mais sistemática e explícita, o envolvimento dos *stakeholders* em projetos sustentáveis. Além disso, ficou perceptível, uma evolução de temáticas que discutem as relações entre o envolvimento dos *stakeholders* em projetos orientados à sustentabilidade.

Verificou-se que existem abordagens diferentes de como envolver os *stakeholders*, sendo estas sintetizadas em seis temáticas: Percepção dos *stakeholders* sobre a sustentabilidade do projeto; Importância dos *stakeholders* para a sustentabilidade no gerenciamento de projetos; Competências dos gerentes de projeto; Engajamento dos *stakeholders* nas decisões do projeto; *Stakeholders* e responsabilidade social em projetos e Participação dos *stakeholders* durante o desenvolvimento do projeto . As seis temáticas identificadas na literatura fornecem uma descrição detalhada do envolvimento dos *stakeholders* em projetos orientados à sustentabilidade.

- Analisar o grau de envolvimento e a comunicação de stakeholders em projetos orientados à sustentabilidade (OE2)

A partir dos achados do estudo empírico, foi possível identificar formas e posturas diferentes, em relação ao gerenciamento dos *stakeholders* adotadas em cada projeto. Com uma análise que identificava o grau de envolvimento dos stakeholders (Passivo ou ativo) durante o ciclo de vida do projeto, surgiram evidências sobre a falta de engajamento dos stakeholders externos em relação as decisões tomadas durante todo o projeto. A comunicação também foi analisada através da identificação da rotina de reuniões existentes durante o projeto. Pode-se perceber que o desempenho da comunicação dos projetos e os meios utilizados para isso permitem influenciar o quanto os *stakeholders* podem estar envolvidos nos projetos sendo ouvidos ou influenciando de alguma forma as decisões a serem tomadas.

- Analisar o valor construído pelos *stakeholders* na percepção dos gerentes de projetos (OE3)

Sobre a análise de valor construído para os stakeholders, apesar de levar em consideração apenas a percepção dos gerentes de projetos, ficou evidenciado, a criação de valores relacionados a valores financeiro, redes de relacionamento, consciência ambiental, qualidade de vida, Motivação e satisfação e reconhecimento. Em alguns casos, foi possível perceber a falta de entendimento dos gerentes de projetos, sobre o que realmente os projetos estão criando de valor para os stakeholders, assim como a falta de conhecimento e competências dos gerentes de projetos, em relação à sustentabilidade.

Tornou-se explícito também, que os projetos originados sob perspectiva mais sustentável tendem a envolver melhor os *stakeholders* durante o seu desenvolvimento e, conseqüentemente, na visão do gerente de projeto, os valores construídos para estes *stakeholders* têm uma orientação mais sustentável. Do mesmo modo, ficou evidente que as empresas, ao desenvolverem projetos orientados para apenas atender regulamentações ambientais, não apresentam uma visão geral dos *stakeholders* envolvidos e, principalmente, não apresentam uma visão do valor que o projeto está gerando para eles.

- Propor melhorias para aumentar o envolvimento de *stakeholders* a fim de propiciar uma gestão mais sustentável de projetos (OE4)

Com as discussões sobre os resultados dos estudos de casos, foram propostas melhorias de engajamentos que pudessem auxiliar e incentivar práticas sustentáveis durante os projetos, relacionadas ao desenvolvimento de competências; à criação de metas e diretrizes para a

participação dos *stakeholders*; à fomentação de cooperação entre os *stakeholders*; ao desenvolvimento de uma consciência ambiental; à potencialização de meios de iteração e à melhoria da comunicação nos projetos.

## 7.2 Contribuições

A revisão sistemática da literatura traz contribuições para acadêmicos e gerentes. Em termos de contribuições teóricas, fornece uma síntese do conhecimento atual sobre o tópico de gestão de *stakeholders*, destacando as temáticas mais relevantes e suas tendências de pesquisa. Como tal, pode ser usado como ponto de referência para estudiosos interessados no tópico. Em termos de contribuições gerenciais, este estudo mostra as temáticas mais relevantes, nas quais os gerentes de projeto devem se concentrar para integrar a sustentabilidade ao gerenciamento de projetos.

As contribuições das análises dos estudos de caso, diz respeito às propostas de melhorias, sugeridas a partir das análises de envolvimento dos *stakeholders* em projetos orientados à sustentabilidade. A pesquisa mostra as diferentes formas de engajamento dos *stakeholders* no gerenciamento desses projetos, mesmo sendo a literatura ainda escassa, no que diz respeito a analisar o papel dos *stakeholders* em projetos com viés sustentável.

De forma geral, as contribuições desta dissertação estão relacionadas ao seu potencial uso por gerentes de projeto, profissionais em geral, para determinar, analisar e ajustar os objetivos de sustentabilidade no desenvolvimento do projeto. Mais especificamente, ao conhecer as diferentes abordagens de envolvimento dos *stakeholders*, os gerentes e profissionais de projeto podem vislumbrar melhor os potenciais conflitos, reforçar agendas de sustentabilidade, melhorar a participação de grupos da sociedade e facilitar a colaboração entre os tomadores de decisão. Isso pode ajudar a criar projetos que melhor respondam às necessidades urgentes de proteger o meio ambiente e promover a sustentabilidade.

## 7.3 Pesquisas futuras

Com a finalidade de aperfeiçoar as pesquisas sobre o tema proposta nesta dissertação, a seguir são apresentadas algumas sugestões de trabalhos futuros. Uma análise mais detalhada sobre a participação dos *stakeholders* externos (Ex. comunidade e dos órgãos governamentais) nas decisões relacionadas com a concepção, a execução e finalização do projeto e tentar explorar de que forma o engajamento dos *stakeholders* externos poderia influenciar e/ou

implicar em decisões relacionadas à sustentabilidade, são sugestões pertinentes, visto que na pesquisa, identificou-se que alguns projetos que engajaram alguns stakeholders externos, obtiveram um desempenho melhor nas questões ligadas à sustentabilidade.

Explorar a criação de valor para os stakeholders em projetos orientados à sustentabilidade e conduzir estudos sobre a percepção de mais *stakeholders*, também são sugestões para pesquisas futuras. Esse estudo além de identificar que o construto “valor para os stakeholders” vem sendo uma tendência recente na literatura, a aplicação dos estudos de casos demonstrou a falta de conhecimento sobre os valores que são criados para os stakeholders envolvidos nos projetos.

#### 7.4 Limitações

Algumas limitações metodológicas podem ser identificadas na pesquisa desenvolvida. Primeiramente, em relação à revisão sistemática da literatura, houve limitações na utilização de apenas uma base de dados (*Web of Science*) e nos critérios de exclusão, como por exemplo, documentos de conferências e refinamento por categorias de áreas de pesquisa. Além disso, selecionou-se um número de palavras de busca limitadas sobre os temas. Tais fatos podem ter levado à perda de conteúdo. Dessa forma, futuras pesquisas podem ampliar o escopo da busca sobre as temáticas e encontrar, por exemplo, outras pesquisas que analisam a gestão de *stakeholders* no contexto de gestão sustentável de projetos.

No que diz respeito às limitações dos estudos de caso, a pesquisa dispôs de entrevistas com o gerente de cada projeto, o que tornou a pesquisa unilateral, dificultando o cruzamento de informações com os outros *stakeholders* envolvidos nos projetos. A análise de valor construído para os *stakeholders* apenas pela percepção do gerente de projeto também dificultou a identificação do real valor gerado para todos os envolvidos, deixando de analisar de fato, se poderiam ser identificados e construídos outros valores. Em torno disso, para pesquisas futuras é necessário conduzir estudos sobre a percepção de mais *stakeholders* para obter resultados mais concretos.

## REFERÊNCIAS

- Aarseth, W., Ahola, T., Aaltonen, K., Økland, A., & Andersen, B. (2017). Project sustainability strategies: A systematic literature review. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1071–1083. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.11.006>
- Abele, A., & Becker, P. (1991). *Wohlbefinden.Theorie e Empirie e Diagnostik (Wellbeing. Theory e Empiricism e Diagnostic).*Juventa, Weinheim.
- Ahola, T., Laitinen, E., Kujala, J., & Wikström, K. (2008). Purchasing strategies and value creation in industrial turnkey projects. *International Journal of Project Management*, 26(1), 87–94. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.08.008>
- Al-Fadhali, N., Zainal, R., Kasim, N., Dodo, M., Kim Soon, N., & Hasaballah, A. H. A. (2019). The desirability of Integrated Influential Factors (IIFs) Model of internal stakeholder as a panacea to project completion delay in Yemen. *International Journal of Construction Management*, 19(2), 128–136. <https://doi.org/10.1080/15623599.2017.1390720>
- Alattiyh, W., Haider, H., & Boussabaine, H. (2019). Development of value creation drivers for sustainable design of green buildings in Saudi Arabia. *Sustainability (Switzerland)*, 11(20). <https://doi.org/10.3390/su11205867>
- Ang, K. C. S., Sankaran, S., & Killen, C. P. (2016). ‘Value for Whom, by Whom’: Investigating Value Constructs in Non-Profit Project Portfolios. *Project Management Research and Practice*, 3, 5038. <https://doi.org/10.5130/pmp.v3i0.5038>
- Aragonés-beltrán, P., García-melón, M., & Montesinos-valera, J. (2017). How to assess stakeholders influence in project management ? A proposal based on the Analytic Network Process. *International Journal of Project Management*, 35(3), 451–462. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.01.001>
- Armenia, S., Dangelico, R. M., Nonino, F., & Pompei, A. (2019). Sustainable Project Management: A Conceptualization-Oriented Review and a Framework Proposal for Future Studies. *Sustainability*, 11(9), 2664. <https://doi.org/10.3390/su11092664>
- Bahadorestani, A., Naderpajouh, N., & Sadiq, R. (2020). Planning for sustainable stakeholder engagement based on the assessment of conflicting interests in projects. *Journal of Cleaner Production*, 242, 118402. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118402>
- Baharuddin, H. E. A., Ibrahim, C. K. I. C., Costello, S. B., & Wilkinson, S. (2017). Managing stakeholders through alliances : a case study of a megaproject in New Zealand. *ICE Institution of Civil Engineers*, 170.

<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1680/jmapl.17.00004>

- Bakibinga-Gaswaga, E. (2019). *Something old, something new-which way to go for rule of law projects in the agenda 2030 era? Law and Development Review* (Vol. 12). <https://doi.org/10.1515/ldr-2019-0023>
- Bal, M., Bryde, D., Fearon, D., & Ochieng, E. (2013a). Stakeholder Engagement: Achieving Sustainability in the Construction Sector. *Sustainability (Switzerland)*, 5(2), 695–710. <https://doi.org/10.3390/su5020695>
- Bal, M., Bryde, D., Fearon, D., & Ochieng, E. (2013b). Stakeholder Engagement: Achieving Sustainability in the Construction Sector. *Sustainability (Switzerland)*, 5(2), 695–710. <https://doi.org/10.3390/su5020695>
- Balint, P. J. (2006). Bringing solar home systems to rural El Salvador: lessons for small NGOs. *Energy Policy*, 34(6), 721–729. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2004.07.010>
- Banihashemi, S., Hosseini, M. R., Golizadeh, H., & Sankaran, S. (2017). Critical success factors (CSFs) for integration of sustainability into construction project management practices in developing countries. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1103–1119. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.01.014>
- Barbalho, S. C. M., De Toledo, J. C., & Silva, I. A. Da. (2019). The Effect of Stakeholders' Satisfaction and Project Management Performance on Transitions in a Project Management Office. *IEEE Access*, 7, 169385–169398. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2019.2955446>
- Berawi, M. A., Miraj, P., Windrayani, R., & Berawi, A. R. B. (2019). Stakeholders' perspectives on green building rating: A case study in Indonesia. *Heliyon*, 5(3), e01328. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e01328>
- Beringer, C., Jonas, D., & Kock, A. (2013). Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success. *International Journal of Project Management*, 31(6), 830–846. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.11.006>
- Bhandari, R., Saptalena, L. G., & Kusch, W. (2018). Sustainability assessment of a micro hydropower plant in Nepal. *Energy, Sustainability and Society*, 8(3). <https://doi.org/10.1186/s13705-018-0147-2>
- Bocchini, P., Frangopol, D. M., Ummenhofer, T., & Zinke, T. (2014). Resilience and sustainability of civil infrastructure: Toward a unified approach. *Journal Infrastructure System*, (20), 1–16.
- Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2005). Visualising and mapping stakeholder influence.

- Management Decision*, 43(5), 649–660. <https://doi.org/10.1108/00251740510597680>
- Brones, F., De Carvalho, M. M., & De Senzi Zancul, E. (2014). Ecodesign in project management: A missing link for the integration of sustainability in product development? *Journal of Cleaner Production*, 80, 106–118. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.05.088>
- Bulckaen, J., Keseru, I., & Macharis, C. (2016). Sustainability versus stakeholder preferences: Searching for synergies in urban and regional mobility measures. *Research in Transportation Economics*, 55, 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2016.04.009>
- Butt, A., Naaranoja, M., & Savolainen, J. (2016). Project change stakeholder communication. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1579–1595. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.08.010>
- Carvalho, Marly M., & Rabechini, R. (2017). Can project sustainability management impact project success? An empirical study applying a contingent approach. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1120–1132. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.018>
- Cavalcanti, C. T. de A., & Silva, I. R. M. (2016). Contributions and challenges of sustainability in project management. *Revista De Gestao E Projetos*, 7(3), 20–28. <https://doi.org/10.5585/gep.v7i3.358>
- Cha, H. S., Kim, J., & Han, J. Y. (2009). Identifying and assessing influence factors on improving waste management performance for building construction projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(7), 647–656. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2009\)135:7\(647\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2009)135:7(647))
- Cha, H. S., & Shin, K. Y. (2011). Predicting project cost performance level by assessing risk factors of building construction in South Korea. *Journal of Asian Architecture and Building Engineering*, 10(2), 437–444. <https://doi.org/10.3130/jaabe.10.437>
- Chan, A. P. C., & Oppong, G. D. (2017). Managing the expectations of external stakeholders in construction projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 24(5), 736–756. <https://doi.org/10.1108/ECAM-07-2016-0159>
- Cleland, D. I. (1986). Project Stakeholder Management. *John Wiley & Sons, Inc.*
- Curiel-Esparza, J., Cuenca-Ruiz, M. A., Martin-Utrillas, M., & Canto-Perello, J. (2014). Selecting a sustainable disinfection technique for wastewater reuse projects. *Water (Switzerland)*, 6(9), 2732–2747. <https://doi.org/10.3390/w6092732>
- de Camargo, J. A., Mendonça, P. S. M., de Oliveira, J. H. C., Jabbour, C. J. C., & de

- Sousa Jabbour, A. B. L. (2019). Giving voice to the silent: a framework for understanding stakeholders' participation in socially-oriented initiatives, community-based actions and humanitarian operations projects. *Annals of Operations Research*, 283(1–2), 143–158. <https://doi.org/10.1007/s10479-017-2426-2>
- De Carvalho, Marly Monteiro, & Rabechini Junior, R. (2015). Impact of risk management on project performance: The importance of soft skills. *International Journal of Production Research*, 53(2), 321–340. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.919423>
- Di Maddaloni, F., & Derakhshan, R. (2019). A Leap from Negative to Positive Bond. A Step towards Project Sustainability. *Administrative Sciences*, 9(2), 41. <https://doi.org/10.3390/admsci9020041>
- Dobrovolskienė, N., Tvaronavičienė, M., & Tamošiūnienė, R. (2017). Tackling projects on sustainability: a Lithuanian case study. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 4, 477–488.
- Dogruyol, K., Aziz, Z., & Arayici, Y. (2018). Eye of sustainable planning: A conceptual heritage-led urban regeneration planning framework. *Sustainability (Switzerland)*, 10(5), 1–22. <https://doi.org/10.3390/su10051343>
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 130–141.
- Eck, N. J. Van, & Waltman, L. (2009). VOSviewer : A Computer Program for Bibliometric Mapping Nees Jan van Eck and Ludo Waltman REPORT SERIES. *ERIM Report Series Reference No. ERS-2009-005-LIS*, November(2). Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=1346848>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Elias, A. A. (2015). Analysing the stakes of stakeholders in research and development project management : a systems approach. *Stakeholders in R&D Project Management*, 1–12.
- Elkington, J. (2013). Enter the triple bottom line. *The Triple Bottom Line: Does It All Add Up*, 1(1986), 1–16. <https://doi.org/10.4324/9781849773348>
- Eskerod, P., & Ang, K. (2017). Stakeholder Value Constructs in Megaprojects: A Long-Term Assessment Case Study. *Project Management Journal*, 48(6), 60–75. <https://doi.org/10.1177/875697281704800606>
- Eskerod, P., & Huemann, M. (2013a). Sustainable development and project stakeholder management: what standards say. *International Journal of Managing Projects in Business*,

- 6(1), 36–50. <https://doi.org/10.1108/17538371311291017>
- Eskerod, P., & Huemann, M. (2013b). Sustainable development and project stakeholder management: what standards say. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(1), 36–50. <https://doi.org/10.1108/17538371311291017>
- Fernández-Sánchez, G., & Rodríguez-López, F. (2010). A methodology to identify sustainability indicators in construction project management - Application to infrastructure projects in Spain. *Ecological Indicators*, 10(6), 1193–1201. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2010.04.009>
- Flyvbjerg, B. (2014). What you Should Know about Megaprojects and Why: An Overview. *Project Management Journal*, 45(2), 6–19. <https://doi.org/10.1002/pmj.21409>
- Fourie, A., & Brent, A. C. (2006). A project-based Mine Closure Model (MCM) for sustainable asset Life Cycle Management. *Journal of Cleaner Production*, 14(12–13), 1085–1095. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2004.05.008>
- Freeman, R. E. (1984). *Freeman, R.E. (1984), Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman/Ballinger, Boston, MA.
- Freeman, R. Edward. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. (Cambridge University Press, Ed.). New York.
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*. Oxford University.
- Galvez, D., Rakotondranaivo, A., Morel, L., Camargo, M., & Fick, M. (2015). Reverse logistics network design for a biogas plant: An approach based on MILP optimization and Analytical Hierarchical Process (AHP). *Journal of Manufacturing Systems*, 37, 616–623. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2014.12.005>
- Gan, X., Zuo, J., Ye, K., Skitmore, M., & Xiong, B. (2015). Why sustainable construction? Why not? An owner's perspective. *Habitat International*, 47, 61–68. <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2015.01.005>
- Gareis, R., & Huemann, Martina Martinuzzi, A. (2010). Relating Sustainable Development and Project Management- A Conceptual Model. In *PMI Research and Education Conference*. Washington.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4, Ed.) (São paulo:).
- Goel, A., Ganesh, L. S., & Kaur, A. (2019). Sustainability integration in the management of construction projects: A morphological analysis of over two decades' research literature. *Journal of Cleaner Production*, 236, 117676. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.117676>

- Goel, A., Ganesh, L. S., & Kaur, A. (2020). Project management for social good: A conceptual framework and research agenda for socially sustainable construction project management. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Hartig, P. D., Hartig, J. H., & Wever, G. H. (1996). Practical application of sustainable development in decision-making processes in the great lakes basin. *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, 3(1), 31–46. <https://doi.org/10.1080/13504509609469915>
- Herazo, B., & Lizarralde, G. (2015). The influence of green building certifications in collaboration and innovation processes. *Construction Management and Economics*, 33(4), 279–298. <https://doi.org/10.1080/01446193.2015.1047879>
- Herazo, B., & Lizarralde, G. (2016). Understanding stakeholders' approaches to sustainability in building projects. *Sustainable Cities and Society*, 26, 240–254. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2016.05.019>
- Huo, X., & Yu, A. T. W. (2017). ANALYTICAL REVIEW OF GREEN BUILDING DEVELOPMENT STUDIES. *Journal of Green Building*, 12(2), 130–148. <https://doi.org/10.3992/1943-4618.12.2.130>
- Hwang, B.-G., Zhao, X., & Lim, J. (2019). Job satisfaction of project managers in green construction projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27(1), 205–226. <https://doi.org/10.1108/ECAM-10-2018-0451>
- Ika, L. A. (2012). Project Management for Development in Africa : Why Projects Are Failing and. *Project Management Journal*, 43(4), 27–41. <https://doi.org/10.1002/pmj.21281>
- Israr, S. M., & Islam, A. (2006). Good governance and sustainability: a case study from Pakistan. *The International Journal of Health Planning and Management*, 21(4), 313–325. <https://doi.org/10.1002/hpm.852>
- Jakubczyk, K., & Kitowski, P. (2015). Socially Responsible Project - developing a definition based on literature regarding social responsibility and project management. *E-Mentor*, 2015(5(62)), 50–64. <https://doi.org/10.15219/em62.1210>
- Jones, B. (2006). Trying harder: Developing a new sustainable strategy for the UK. *Natural Resources Forum*, 30(2), 124–135. <https://doi.org/10.1111/j.1477-8947.2006.00165.x>
- Khalifeh, A., Farrell, P., & Al-edenat, M. (2019). The impact of project sustainability management (PSM) on project success. *Journal of Management Development, ahead-of-p*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2019-0045>
- Kiani Mavi, R., & Standing, C. (2018). Critical success factors of sustainable project

- management in construction: A fuzzy DEMATEL-ANP approach. *Journal of Cleaner Production*, 194, 751–765. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.120>
- Kivilä, J., Martinsuo, M., & Vuorinen, L. (2017). Sustainable project management through project control in infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1167–1183. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.009>
- Krippendorff, K. (2008). Systematic and Random Disagreement and the Reliability of Nominal Data. *Communication Methods and Measures*, 2(4), 323–338. <https://doi.org/10.1080/19312450802467134>
- Labelle, F., & Leyrie, C. (2013). STAKEPARTNER MANAGEMENT" IN PROJECTS. *The Journal of Modern Project Management*, 1(1).
- Labuschagne, C., C.Brent, A., & Erck, R. P. G. va. (2005). Assessing the sustainability performances of industries. *Journal of Cleaner Production*, 13(4), 373–385.
- Lange, A., Siebert, R., & Barkmann, T. (2016). Incrementality and Regional Bridging: Instruments for Promoting Stakeholder Participation in Land Use Management in Northern Germany. *Society and Natural Resources*, 29(7), 868–879. <https://doi.org/10.1080/08941920.2015.1122135>
- Larsson, J., & Larsson, L. (2020). Integration, application and importance of collaboration in sustainable project management. *Sustainability (Switzerland)*, 12(2), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su12020585>
- Li, H., Zhang, X., Ng, S. T., & Skitmore, M. (2017). Quantifying stakeholder influence in decision/evaluations relating to sustainable construction in China – A Delphi approach. *Journal of Cleaner Production*, 173, 160–170. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.04.151>
- Liang, X., Yu, T., & Guo, L. (2017). Understanding Stakeholders' Influence on Project Success with a New SNA Method: A Case Study of the Green Retrofit in China. *Sustainability*, 9(11), 1927. <https://doi.org/10.3390/su9101927>
- Liu, M., Le, Y., Hu, Y., Xia, B., Skitmore, M., & Gao, X. (2019). System Dynamics Modeling for Construction Management Research: Critical Review and Future Trends. *Journal of Civil Engineering and Management*, 25(8), 730–741. <https://doi.org/10.3846/jcem.2019.10518>
- Lozano, R., Carpenter, A., & Huisingh, D. (2015). A review of “theories of the firm” and their contributions to Corporate Sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 106, 430–442.
- Ma, H., Zeng, S., Lin, H., Chen, H., & Shi, J. J. (2017). The societal governance of megaproject

- social responsibility. *International Journal of Project Management*, 35(7), 1365–1377. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.01.012>
- Marcelino-Sádaba, S., González-Jaen, L. F., & Pérez-Ezcurdia, A. (2015). Using project management as a way to sustainability. from a comprehensive review to a framework definition. *Journal of Cleaner Production*, 99, 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.03.020>
- Martens, Mauro L., & Carvalho, M. M. (2017). Key factors of sustainability in project management context: A survey exploring the project managers' perspective. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1084–1102. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.04.004>
- Martens, Mauro Luiz, Brones, F., & Carvalho, M. M. de. (2013). Lacunas e Tendências na Literatura de Sustentabilidade no Gerenciamento de Projetos: Uma Revisão Sistemática Mesclando Bibliometria e Análise de Conteúdo. *Revista de Gestão e Projetos*, 04(01), 165–195. <https://doi.org/10.5585/gep.v4i1.123>
- Martens, Mauro Luiz, & Carvalho, M. M. de. (2016a). Avaliação de sustentabilidade em gerenciamento de projetos: um estudo exploratório no setor de alimentos. *Production*, 26(4), 782–800. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.106612>
- Martens, Mauro Luiz, & Carvalho, M. M. (2016b). Sustainability and Success Variables in the Project Management Context: An Expert Panel. *Project Management Journal*, 47(6), 24–43. <https://doi.org/10.1177/875697281604700603>
- Martínez-Perales, S., Ortiz-Marcos, I., Ruiz, J. J., & Lázaro, F. J. (2018). Using certification as a tool to develop sustainability in Project Management. *Sustainability (Switzerland)*, 10(5). <https://doi.org/10.3390/su10051408>
- Martinsuo, M., & Killen, C. P. (2014). Value Management in Project Portfolios: Identifying and Assessing Strategic Value. *Project Management Journal*, 45(5), 56–70. <https://doi.org/10.1002/pmj.21452>
- Mayring, P. (2003). Qualitative Inhaltanalyse – Grundlagen und Techniken. [Qualitative content analysis]. In *Beltz Verlag* (8th ed.). Weinheim, Germany.
- Miles, M. ., & Huberman, A. . (1994). Qualitative Data Analysis. *Sage Publications, London*, 2nd.
- Mishra, A., & Mishra, D. (2013). Applications of Stakeholder Theory in Information Systems and Technology. *Engineering Economics*, 24(3), 254–266. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.24.3.4618>

- Misopoulos, F., Michaelides, R., Salehuddin, M. A., Manthou, V., & Michaelides, Z. (2018). Addressing organisational pressures as drivers towards sustainability in manufacturing projects and project management methodologies. *Sustainability (Switzerland)*, *10*(6). <https://doi.org/10.3390/su10062098>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, *22*(4), 853–886.
- Moehler, R. C., Hope, A. J., & Algeo, C. (2018). Sustainable Project Management : Revolution or Evolution ? In *Academy of Management Proceedings* (pp. 0–31).
- Moll, P., & Zander, D. I. U. (2013). Implementation-oriented and transformative research- Lessons from a project on conservation and sustainable use of forest resources in Ethiopia. *Environmental Science and Policy*, *28*, 82–91. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2012.11.007>
- Morioka, S. N., Evans, S., & Carvalho, M. M. De. (2016). Sustainable Business Model Innovation: Exploring Evidences in Sustainability Reporting. In *Procedia CIRP* (Vol. 40, pp. 659–667). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.01.151>
- Mulder, J., & Brent, A. C. (2006). Selection of Sustainable Rural Agriculture Projects in South Africa: Case Studies in the LandCare Programme. *Journal of Sustainable Agriculture*, *28*(2), 55–84. [https://doi.org/10.1300/J064v28n02\\_06](https://doi.org/10.1300/J064v28n02_06)
- Nasr, A. K., Kashan, M. K., Maleki, A., Jafari, N., & Hashemi, H. (2020). Assessment of Barriers to Renewable Energy Development Using Stakeholders Approach. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, *7*(3), 2526–2541. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3\(71\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3(71))
- Nguyen, T. H. D., Chileshe, N., Rameezdeen, R., & Wood, A. (2019). External stakeholder strategic actions in projects: A multi-case study. *International Journal of Project Management*, *37*(1), 176–191. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.12.001>
- Nidumolu, R., Ellison, J., Whalen, J., & Billman, E. (2017). *The sciences of learning and instructional design*. (L. Lin & J. M. Spector, Eds.), *The Sciences of Learning and Instructional Design: Constructive Articulation Between Communities*. New York, NY : Routledge, 2017.: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315684444>
- Oliveira, G. F. de, & Rabechini, R. (2019). Stakeholder management influence on trust in a project: A quantitative study. *International Journal of Project Management*, *37*(1), 131–144. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.11.001>

- Oltean-Dumbrava, C., Watts, G. R., & Miah, A. H. S. (2014). “Top-Down-Bottom-Up” Methodology as a Common Approach to Defining Bespoke Sets of Sustainability Assessment Criteria for the Built Environment. *Journal of Management in Engineering*, 30(1), 19–31. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000169](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000169)
- Oppong, G. D., Chan, A. P. C., & Dansoh, A. (2017). A review of stakeholder management performance attributes in construction projects. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1037–1051. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.04.015>
- Panagiotakopoulos, P. D., & Jowitt, P. W. (2008). Sustainability assessment and reporting in property development: A case study. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers: Engineering Sustainability*, 161(1), 93–99. <https://doi.org/10.1680/ensu.2008.161.1.93>
- Pearce, A. R. (2008). Sustainable capital projects: Leapfrogging the first cost barrier. *Civil Engineering and Environmental Systems*, 25(4), 291–300. <https://doi.org/10.1080/10286600802002973>
- Peenstra, R. T., & Silvius, A. J. G. (2018). Considering sustainability in projects : exploring the perspective of suppliers. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 6(2), 5–22. <https://doi.org/10.12821/ijispm060201>
- Pham, H., Kim, S. Y., & Luu, T. Van. (2020). Managerial perceptions on barriers to sustainable construction in developing countries: Vietnam case. *Environment, Development and Sustainability*, 22(4), 2979–3003. <https://doi.org/10.1007/s10668-019-00331-6>
- PMI. Project Management Institute. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. Project Management Institute, Inc. Pensilvânia, USA.
- Porter, M.E., Linde, C., 1995. *Green and Competitive: Ending the Stalemate*. Harvard Business Review.
- Poveda, C. A., & Lipsett, M. G. (2014). An integrated approach for sustainability assessment: The Wa-Pa-Su project sustainability rating system. *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, 21(1), 85–98. <https://doi.org/10.1080/13504509.2013.876677>
- Proulx, D., & Brière, S. (2014). Caractéristiques et succès des projets de développement international: Que peuvent nous apprendre les gestionnaires d’ONG? *Canadian Journal of Development Studies*, 35(2), 249–264. <https://doi.org/10.1080/02255189.2014.900478>
- Qian, Q. K., Chan, E. H. W., & Khalid, A. G. (2015). Challenges in delivering green building projects: Unearthing the transaction costs (TCs). *Sustainability (Switzerland)*, 7(4), 3615–3636. <https://doi.org/10.3390/su7043615>

- Rabechini Junior, R., Carvalho, M. M. de, Rodrigues, I., & Sbragia, R. (2011). A organização da atividade de gerenciamento de projetos: os nexos com competências e estrutura. *Gestão & Produção*, 18(2), 409–424. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2011000200014>
- Rădulescu, C. M., Ștefan, O., Rădulescu, G. M. T., Rădulescu, A. T. G. M., & Rădulescu, M. V. G. M. (2016). Management of stakeholders in urban regeneration projects. Case study: Baia-Mare, Transylvania. *Sustainability (Switzerland)*, 8(3), 1–22. <https://doi.org/10.3390/su8030238>
- Raven, R. P. J. M., Jolivet, E., Mourik, R. M., & Feenstra, Y. C. F. J. (2009). ESTEEM: Managing societal acceptance in new energy projects. A toolbox method for project managers. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(7), 963–977. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2009.02.005>
- Robichaud, L. B., & Anantatmula, V. S. (2011). Greening Project Management Practices for Sustainable Construction. *Journal of Management in Engineering*, 27(1), 48–57. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000030](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000030)
- Rohman, M. A., Doloi, H., & Heywood, C. A. (2017). Success criteria of toll road projects from a community societal perspective. *Built Environment Project and Asset Management*, 7(1), 32–44. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-12-2015-0073>
- Salem, D., Bakr, A., & El Sayad, Z. (2018). Post-construction stages cost management: Sustainable design approach. *Alexandria Engineering Journal*, 57(4), 3429–3435. <https://doi.org/10.1016/j.aej.2018.07.014>
- Sánchez, M. A. (2015). Integrating sustainability issues into project management. *Journal of Cleaner Production*, 96, 319–330. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.12.087>
- Sarriot, E. G., Winch, P. J., Ryan, L. J., Edison, J., Bowie, J., Swedberg, E., & Welch, R. (2004). Qualitative research to make practical sense of sustainability in primary health care projects implemented by non-governmental organizations. *International Journal of Health Planning and Management*, 19(1), 3–22. <https://doi.org/10.1002/hpm.743>
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Executive (19389779)*, 5(2), 61–75. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274682>
- Sell, J., Koellner, T., Weber, O., Pedroni, L., & Scholz, R. W. (2006). Decision criteria of European and Latin American market actors for tropical forestry projects providing environmental services. *Ecological Economics*, 58(1), 17–36. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2005.05.020>

- Seneviratne, K., Amaratunga, D., & Haigh, R. (2015). Post conflict housing reconstruction. *Built Environment Project and Asset Management*, 5(4), 432–445. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-08-2014-0034>
- Sepey, M., Ridde, V., Touré, L., & Coulibaly, A. (2017). Donor-funded project's sustainability assessment: a qualitative case study of a results-based financing pilot in Koulikoro region, Mali. *Globalization and Health*, 13(1), 86. <https://doi.org/10.1186/s12992-017-0307-8>
- Shah, S., & Naghi Ganji, E. (2019). Sustainability adoption in project management practices within a social enterprise case. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 30(2), 346–367. <https://doi.org/10.1108/MEQ-03-2018-0050>
- Silvius, A. J. G. (2017). Sustainability as a new school of thought in project management. *Journal of Cleaner Production*, 166, 1479–1493. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.121>
- Silvius, A. J. G., & Schipper, R. (2010). A maturity model for integrating sustainability in projects and project management. *24th World Congress of the International Project Management Association (IPMA)*, (January). <https://doi.org/10.1016/j.ijhydene.2008.07.056>
- Silvius, A. J. G., & Schipper, R. (2016). Exploring the relationship between sustainability and project success -conceptual model and expected relationships. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 4(3), 5–22. <https://doi.org/10.12821/ijispm040301>
- Silvius, A. J. G., & Schipper, R. P. J. (2014). Sustainability in Project Management Competencies : Analyzing the Competence Gap of Project Managers. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2(June), 40–58.
- Silvius, & Schipper. (2019). Planning Project Stakeholder Engagement from a Sustainable Development Perspective. *Administrative Sciences*, 9(2), 46. <https://doi.org/10.3390/admsci9020046>
- Stevovic, I., Jovanovic, J., & Stevovic, S. (2017). Sustainable management of Danube renewable resources in the region of Iron Gate. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 28(5), 664–680. <https://doi.org/10.1108/MEQ-07-2014-0114>
- Thomson, C. S., & El-Haram, M. A. (2019). Is the evolution of building sustainability assessment methods promoting the desired sharing of knowledge amongst project stakeholders? *Construction Management and Economics*, 37(8), 433–460.

<https://doi.org/10.1080/01446193.2018.1537502>

- Thomson, C. S., El-Haram, M. A., & Emmanuel, R. (2011). Mapping sustainability assessment with the project life cycle. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers - Engineering Sustainability*, *164*(2), 143–157. <https://doi.org/10.1680/ensu.2011.164.2.143>
- Trencher, G., Bai, X., Evans, J., McCormick, K., & Yarime, M. (2014). University partnerships for co-designing and co-producing urban sustainability. *Global Environmental Change*, *28*(1), 153–165. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2014.06.009>
- Umar, A. A., Zawawi, N. A. W. A., & Abdul-Aziz, A. R. (2019). Exploratory factor analysis of skills requirement for PPP contract governance. *Built Environment Project and Asset Management*, *9*(2), 277–290. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-01-2018-0011>
- Uribe, D. F., Ortiz-Marcos, I., & Uruburu, Á. (2018). What is going on with stakeholder theory in project management literature? A symbiotic relationship for sustainability. *Sustainability (Switzerland)*, *10*(4). <https://doi.org/10.3390/su10041300>
- Uribe, D., Ortiz-Marcos, I., & Uruburu, Á. (2018). What Is Going on with Stakeholder Theory in Project Management Literature? A Symbiotic Relationship for Sustainability. *Sustainability*, *10*(4), 1300. <https://doi.org/10.3390/su10041300>
- Voss, C., Tsikriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *Int. J. Oper. Prod. Man.*, *22*, 195–219.
- Vuorinen, L., & Martinsuo, M. (2019). Value-oriented stakeholder influence on infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, *37*(5), 750–766. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.10.003>
- Wang, H., Zhang, X., & Lu, W. (2018). Improving Social Sustainability in Construction: Conceptual Framework Based on Social Network Analysis. *Journal of Management in Engineering*, *34*(6), 1–9. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000607](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000607)
- Wang, J., & Aenis, T. (2019). Stakeholder analysis in support of sustainable land management: Experiences from southwest China. *Journal of Environmental Management*, *243*(May), 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2019.05.007>
- Wu, X., Zhao, W., & Ma, T. (2019). Improving the impact of green construction management on the quality of highway engineering projects. *Sustainability (Switzerland)*, *11*(7). <https://doi.org/10.3390/su11071895>
- Xue, B., Liu, B., & Sun, T. (2018). What Matters in Achieving Infrastructure Sustainability through Project Management Practices: A Preliminary Study of Critical Factors. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su10124421>

- Yang, J., Shen, G. Q., Ho, M., Drew, D. S., & Chan, A. P. C. (2009). EXPLORING CRITICAL SUCCESS FACTORS FOR STAKEHOLDER MANAGEMENT IN CONSTRUCTION PROJECTS. *JOURNAL OF CIVIL ENGINEERING AND MANAGEMENT*, 15(4), 337–348. <https://doi.org/10.3846/1392-3730.2009.15.337-348>
- Yang, J., Shen, G. Q., Ho, M., Drew, D. S., & Xue, X. (2011). Stakeholder management in construction: An empirical study to address research gaps in previous studies. *International Journal of Project Management*, 29(7), 900–910. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.07.013>
- Yang, R. J., & Shen, G. Q. P. (2015). Framework for stakeholder management in construction projects. *Journal of Management in Engineering*, 31(4), 1–14. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000285](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000285)
- Yang, R. J., & Zou, P. X. W. (2014). Stakeholder-associated risks and their interactions in complex green building projects: A social network model. *Building and Environment*, 73, 208–222. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2013.12.014>
- Yazici, H. J. (2020). An exploratory analysis of the project management and corporate sustainability capabilities for organizational success. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso Planejamento e Métodos* (2nd ed.). São Paulo.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. *Catálogo na publicação: Mônica Ballejo Canto*. <https://doi.org/10.1088/1751-8113/44/8/085201>
- Yu, W. Der, Cheng, S. T., Ho, W. C., & Chang, Y. H. (2018). Measuring the sustainability of construction projects throughout their lifecycle: A Taiwan Lesson. *Sustainability (Switzerland)*, 10(5). <https://doi.org/10.3390/su10051523>
- Yu, M., Zhu, F., Yang, X., Wang, L., & Sun, X. (2018). Integrating sustainability into construction engineering projects: Perspective of sustainable project planning. *Sustainability (Switzerland)*, 10(3). <https://doi.org/10.3390/su10030784>
- Yuan, J., Chen, K., Li, W., Ji, C., Wang, Z., & Skibniewski, M. J. (2018). Social network analysis for social risks of construction projects in high-density urban areas in China. *Journal of Cleaner Production*, 198, 940–961. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.07.109>
- Yuan, J., Zhang, L., Tan, Y., & Skibniewski, M. J. (2020). Evaluating the regional social sustainability contribution of public-private partnerships in China: The development of an indicator system. *Sustainable Development*, 28(1), 259–278.

<https://doi.org/10.1002/sd.2001>

- Zhai, L., Xin, Y., & Cheng, C. (2009). Understanding the Value of Project Management From a Stakeholder ' s. *Project Management Journal*, 40(1), 99–109. <https://doi.org/10.1002/pmj>
- Zhao, X., Hwang, B. G., & Lim, J. (2020). Job Satisfaction of Project Managers in Green Construction Projects: Constituents, Barriers, and Improvement Strategies. *Journal of Cleaner Production*, 246. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118968>
- Zhou, Z., & Mi, C. (2017). Social responsibility research within the context of megaproject management: Trends, gaps and opportunities. *International Journal of Project Management*, 35(7), 1378–1390. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.017>
- Zhu, F., Sun, M., Wang, L., Sun, X., & Yu, M. (2019). Value conflicts between local government and private sector in stock public-private partnership projects: A case of China. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 26(6), 907–926. <https://doi.org/10.1108/ECAM-08-2018-0330>
- Zhuang, T., Qian, Q. K., Visscher, H. J., & Elsinga, M. G. (2017). Stakeholders ' Expectations in Urban Renewal Projects in China : A Key Step towards Sustainability. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su9091640>
- Zileska Pancovska, V., Petrusheva, S., & Petrovski, A. (2017). Predicting sustainability assessment at early facilities design phase. *Facilities*, 35(7/8), 388–404. <https://doi.org/10.1108/F-03-2016-0033>
- Zuofa, T., & Ochieng, E. (2016). Sustainability in Construction Project Delivery: A Study of Experienced Project Managers in Nigeria. *Project Management Journal*, 47(6), 44–55. <https://doi.org/10.1177/875697281604700604>

## APÊNDICE A – Instrumento de pesquisa parte I

### ETAPA I – GERENTE DE PROJETO GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PROJETOS

#### ENTREVISTADO

Nome: \_\_\_\_\_  
Cargo: \_\_\_\_\_  
Tempo de empresa: \_\_\_\_\_

#### PROJETO

Título: \_\_\_\_\_  
Ano: \_\_\_\_\_  
Duração de projeto: \_\_\_\_\_  
Objetivo do projeto \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### OBJETIVO DA PESQUISA

**Analisar como os stakeholders estão envolvidos na gestão sustentável de projetos**

#### Etapa I

Identificar quem são os stakeholders envolvidos do projeto

Buscar evidências de sua influência e engajamento durante o projeto

Descrever o projeto

**Quais as práticas sustentáveis (ambiental social e econômica) que o projeto desenvolveu?**



Identificar stakeholders;

**Quais os stakeholders envolvidos no projeto?**

Identificar o papel

**Qual foi o papel dos stakeholders nas etapas dos projetos? (Ex.: equipe de projeto contribui mais no planejamento do projeto e em sua execução)**

Identificar a influência

**Como cada stakeholder influencia em cada grupo de processo do projeto?**

**Usar escala de influência do painel**

Identificar o diálogo

**Como eram realizadas as decisões? (ex.: reuniões (com que frequência?); telefonema; redes sociais (e-mail entre outros))**

Explorar o valor capturado de cada stakeholder

**Quais os benefícios que foram gerados para cada stakeholders com esse projeto?**

APÊNDICE B – Instrumento de pesquisa parte II

