



## Stakeholder management in projects: A brief review

### Gestão das partes interessadas em projetos: Uma breve revisão

SANTOS, Gildemberg Alves dos<sup>(1)</sup>; DE ANDRADE LIMA, Telma<sup>(2)</sup>; SAMPAIO, Suzana Candido de Barros<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup>  0000-0001-8051-2994; Instituto Federal Sul-rio-grandense. Camaquã, Rio Grande do Sul (RS), Brasil. gilsantis@live.com.

<sup>(2)</sup>  00000-0001-7140-9290; Universidade Federal Rural de Pernambuco. Recife, Pernambuco (PE), Brasil. telma.lima@ufrpe.edu.br.

<sup>(3)</sup>  0000-0001-6890-2914; Universidade Federal Rural de Pernambuco. Recife, Pernambuco (PE), Brasil. suzana.sampaio@ufrpe.br.  
O conteúdo expresso neste artigo é de inteira responsabilidade dos/as seus/as autores/as.

#### ABSTRACT

This article aims to conduct a systematic literature review on the management studies of stakeholders in project management, in the period between the years 2020 and 2021, in the field of articles deposited in the database of Journals of the Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel (Capes). To this end, the protocol Main Items for Reporting Systematic Reviews and Meta-analyses (Prisma) was used for the selection of articles. The results indicate that since the release of the version "a first look at the PMBOK 7th edition guide, there are no articles in Portuguese that address stakeholder management from the perspective of the principles present in this version. Limitations of the study are considered the fact that the database of Capes journals presents limitations regarding the use of search engines. For future studies it is indicated that the theme be approached a systematic literature review using other databases.

#### RESUMO

Este artigo tem o objetivo de realizar uma revisão sistemática de literatura a respeito dos estudos de gestão das partes interessadas (stakeholders) em gestão projetos, no período compreendido entre os anos 2020 e 2021, no campo dos artigos depositados na base de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). Para tal, foi utilizado o protocolo Principais Itens para Relatar Revisões sistemáticas e Meta-análises (Prisma), para a seleção dos artigos. Os resultados indicam que desde o lançamento da versão "um primeiro olhar sobre o guia PMBOK 7ª edição, não há artigos em português que aborde o gerenciamento dos stakeholders na perspectiva dos princípios presentes nesta versão. Consideram-se limitações do estudo, o fato de a base de periódicos da Capes apresentar limitações quanto ao uso das ferramentas para buscas. Para estudos futuros é indicado que a temática seja abordada revisão sistemática de literatura com uso de outras bases de dados.

#### INFORMAÇÕES DO ARTIGO

##### *Histórico do Artigo:*

Submetido: 18/02/2023

Aprovado: 02/04/2023

Publicação: 10/04/2023



##### **Keywords:**

Project Management,  
Stakeholder Management,  
Systematic Review, PMBOK  
7 Principles

##### **Palavras-Chave:**

Gerenciamento de  
Projetos, Gerenciamento de  
stakeholder, revisão  
sistemática, Princípios do  
PMBOK 7

## Introdução

O complexo contexto em que as organizações estão inseridas requer rápida resposta, seja como forma de melhorar critérios de competitividade organizacional ou mesmo para que as áreas funcionais (Marketing, Produção, Planejamento, Logística) possam atingir bons níveis de eficácia e eficiência em processos e projetos que visem atender às variadas demandas e interesses dos envolvidos nas diversas etapas do negócio como, patrocinadores, colaboradores, fornecedores, comunidade e gestores.

No que concerne à gestão de projetos, os podem ser denominados de partes interessadas ou *stakeholders* (CICMIL, 1997). Dessa forma, é conveniente conceituar projetos e partes interessadas. De acordo ao *Project Management Institut* (PMI, 2017), projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. Essa característica de temporalidade assinala que o projeto possui começo, meio e fim bem definidos.

Para Freeman (2004), *Stakeholder* é definido como os indivíduos, grupos ou organizações que podem afetar, ser afetados por, ou se percebem afetados por uma decisão, atividade ou resultado de um portfólio, programa ou projeto. As partes interessadas também influenciam direta ou indiretamente um projeto, seu desempenho ou resultado de forma positiva ou negativa. Isto é, são um grupo de pessoas que desempenham função indispensável no sucesso do negócio.

Ao considerar as diversas relações, interesses e possíveis conflitos que ocorrem entre as partes interessadas no projeto, fica evidente a importância deste princípio e de como ele é gerenciado e aplicado na condução das atividades do projeto. Importa entender que não será a totalidade dos problemas que será resolvida com uma boa gestão das partes interessadas, mas que os mesmos podem ser mitigados com mapeamento e atuação que visem reduzir os fatores que afetam as partes interessadas do projeto (DE MASCENA et al, 2021). Este mapeamento perpassa pelo entendimento das categorias de *stakeholders*.

Dos Santos et al (2019) afirmam que o termo *stakeholders* foi introduzido nos debates científicos e no centro das estratégias organizacionais por Edward Freeman (1984) por meio do trabalho seminal intitulado “*Strategic Management: a Stakeholder Approach*”. Para Freeman (1984), existem diversas categorias como, fornecedores, clientes, comunidade, governo, gestores, etc.

Estudos que contemplem os stakeholders vêm sendo elaborados desde meados de 1960. Acredita-se que a primeira abordagem sobre *stakeholder* foi identificada em memorando interno do *Stanford Research Institute* (hoje *SRI International, Inc.*), em 1963, que se referia a *stakeholder* como “aqueles grupos sem o suporte dos quais a organização cessaria de existir”

(FREEMAN, 2010).

No contexto de gestão de projetos, o termo foi apresentado e disseminado na obra de Freeman (1984), no entanto, somente a partir dos anos 2000, com a inclusão da área de conhecimentos “partes interessadas” na quinta edição do “*Project Management Body of Knowledge*” (Guia **PMBOK®**, 2013) os debates acerca dos stakeholders em gestão de projetos foram aumentando no meio acadêmico. Este crescimento provavelmente está relacionado a esta inclusão (DOS SANTOS et al, 2019).

Embora este crescimento para discutir o termo *stakeholders* tenha persistido, ainda há questões e assuntos que não foram abordados em profundidade em pesquisas que envolvam o tema stakeholders (DOS SANTOS AMARAL, 2017). Assim, alguns estudos buscam entender os conceitos a respeito da Teoria dos *Stakeholders*, comparam os conceitos encontrados com teoria de agência ou apresentam abordagens diversas da teoria dos *stakeholders* (CUNHA DE MASCENA, 2020).

É vital salientar que o gerenciamento dos *stakeholders* em gestão de projetos configura-se como um esforço contínuo de desenvolvimento das relações e interações com e entre as partes interessadas visando o atingimento dos objetivos do projeto (FERREIRA FRESCO, et al. 2016). Para o mesmo autor, é primordial o papel do gestor de projetos como foco responsável para gerenciar essas relações, que por vezes, apresentam-se antagônicos.

Entender que não há área de conhecimento com maior relevância que outra é importante para as partes envolvidas na gestão de projetos. No entanto, todas foram desenvolvidas para fornecer o máximo de retorno possível em relação aos interesses das partes envolvidas no gerenciamento de projetos, sendo que, sua estrutura e objetivo são concebidos tendo como base o perfil das pessoas que nele se relacionam, trabalham, e atingem seu objeto final.

Dessa maneira, o presente estudo guia-se pela seguinte questão: Como a gestão das partes interessadas em projetos vem sendo estudada pela comunidade científica? Como forma de responder a este questionamento, o objetivo deste estudo é realizar uma revisão sistemática de literatura a respeito dos estudos de gestão das partes interessadas, nos últimos anos, especificamente nos anos 2020 e 2021, no campo dos artigos depositados no repositório do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes).

A relevância deste estudo é evidenciada pelo que preconiza o PMI (2021). As partes interessadas em gestão de projetos podem ir e vir ao longo do ciclo de vida do projeto. Além disso, o interesse, influência ou o impacto de uma parte interessada pode mudar ao longo do tempo e afetar sobremaneira o escopo, a entrega de valor, a qualidade, os custos, as equipes de projetos, os planos, o nível de engajamento, entre outros, refletindo diretamente na forma como a gestão dos *stakeholders* é estudada e analisada (GOMES, et al., 2017). Também torna-

se relevante por possibilitar ao meio acadêmico e à sociedade o estado da arte acerca da gestão dos *stakeholders* no âmbito da gestão de projetos.

## **Referencial Teórico**

Nesta seção serão apresentados aspectos que importam no gerenciamento das partes interessadas em contexto de projetos e que estabelecem importante contribuição para sustentação teórica da temática abordada.

## **Gerenciamento de Projetos**

Ao longo dos anos, a gestão de projetos foi tida como uma profissão direcionada a atender as demandas de mercados orientados unicamente a projetos e que os resultados que estivessem relacionados ao lucro deveriam ser responsabilidades do gestor de projetos. Atualmente, é evidenciada a participação das partes envolvidas no gerenciamento de projeto como fator crítico de sucesso, sendo que o contexto que a organização está inserida pode impactar a atuação das partes (FERREIRA FRANCO, et al, 2016).

Este contexto está repleto de informações que podem ser usadas para estabelecer desempenho superior em relação aos concorrentes, bem como de caminhos e decisões a serem tomadas que possibilitem vantagem competitiva da organização em relação às demais (SAN CRISTÓBAL, 2018).

Segundo San Cristóbal (2018), a importância da complexidade para o processo de gerenciamento de projetos é amplamente reconhecida por várias razões: (i) ela influencia o planejamento, coordenação e controle do projeto; (ii) dificulta a identificação clara das metas e objetivos dos grandes projetos; (iii) pode afetar a seleção de uma forma apropriada de organização do projeto e os requisitos de experiência do pessoal de gestão; (iv) pode ser usado como critério na seleção de uma gestão de projeto adequada; e (v) pode afetar diferentes resultados do projeto (tempo, custo, qualidade, segurança, partes interessadas, etc.).

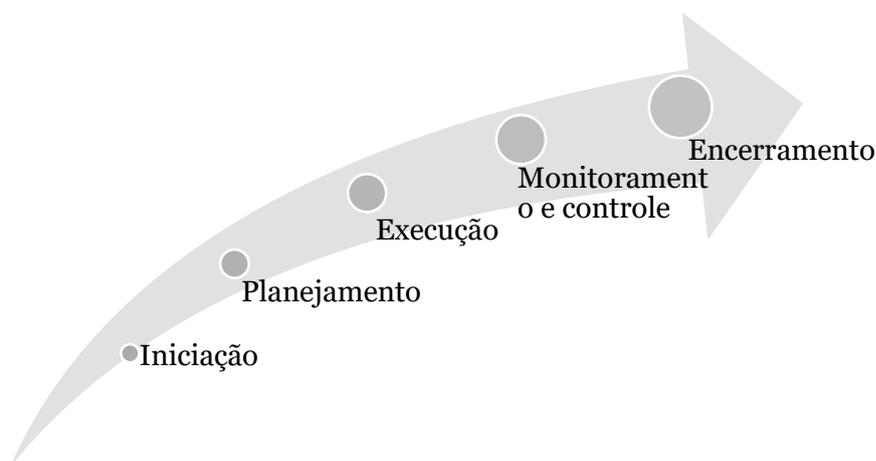
É necessário que as partes envolvidas neste contexto sejam mais assertivas possível a fim de possibilitar um ambiente de trabalho dinâmico, de forte aprendizagem e de mitigação de erros que podem surgir no ambiente de projetos. O *Project Management Institut* (PMI, 2017) define projeto como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único”. Essa característica de temporalidade assinala que o projeto possui começo, meio e fim bem determinados. O fim do projeto é chegado quando o produto, serviço ou resultado único é entregue ou por não ser mais possível atingir os objetivos ou por sua

necessidade deixar de existir.

Congregando, Kersner (2009) afirma que deve ser composta por métodos que reestruturem a administração e transformem técnicas de gestão com a finalidade de melhor controlar e utilizar os recursos disponíveis em todo o ciclo de vida do projeto. Desse modo, é necessário que a gestão do projeto ocorra na perspectiva da aplicação do conhecimento habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, que são indispensáveis para alcançar os objetivos.

O (PMBOK, 2017) caracteriza o ciclo de vida de projetos em cinco grandes grupos de processos que podem ser visualizados na figura abaixo.

*Figura 1. Grupo de processos*



Fonte: O autor, adaptado do Guia PMBOK (2017).

No campo dos projetos organizacionais, é evidente que uma boa gestão possibilita melhor controle em função dos diversos atores envolvidos, desde o início até o encerramento, fato este elementar para a sustentabilidade e crescimento de determinado negócio (ZALESKI, 2021). Em muitos casos, uma boa gestão de projetos precisa estabelecer relações com todas as partes envolvidas de forma a assegurar o bom desenvolvimento do projeto (FERREIRA FRANCO, 2016).

Ao longo do seu ciclo de vida, a gestão do projeto pode tornar-se amplamente complexa à medida que a complexidade do ambiente interno e externo à organização aumenta, demandando eficácia e eficiência no gerenciamento do projeto.

O gerenciamento de projetos eficaz e eficiente é praticado a partir da adequada utilização das 10 áreas de conhecimento, onde cada uma atuará de forma completa os conhecimentos referentes a um campo ou área específica. PMBOK (2017) estabelece dez áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos que podem ser visualizadas na tabela 1.

*Tabela 1. Áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos.*

<b>Projetos</b>	Integração
	Escopo
	Cronograma
	Custo
	Qualidade
	Recursos
	Comunicação
	Riscos
	Aquisições
	Partes interessadas

Fonte: O autor, adaptado do guia PMBOK (2017).

Verifica-se que dentre as áreas destacadas na tabela 1, as partes interessadas podem influenciar as demais e conseqüentemente podem afetar positiva ou negativamente o gerenciamento dos projetos (GOMES, 2017). Dessa forma, o gestor de projetos e as partes interessadas são influenciadas por aspectos como experiências de vida diferentes, cultura, composição do time de projetos, estilo de gestão do gestor que podem explicar os níveis de impacto e influência, bem como outras condicionantes que fazem dos sujeitos constantes provocadores de mudanças (ALMEIDA, 2019).

Para Junqueira (2020), há fatores de sucesso em projetos e estes “estão relacionados a características, condições ou variáveis que podem ter significativo impacto no sucesso de um projeto quando sustentado, mantido e gerenciado apropriadamente”. Pinto e Svele (1987); Junqueira (2020) afirmam que os fatores de sucesso são missão do projeto; apoio da alta administração; cronograma do projeto; consulta ao cliente; pessoal; tarefas técnicas; aceitação do cliente; monitoramento e *feedback*; resolução de problemas; e comunicação. Vê-se que os fatores de sucesso são, em maioria, aspectos que dizem respeito às partes interessadas e logicamente, o bom gerenciamento delas possibilita sucesso no atingimento dos objetivos dos projetos.

É vital que o gerenciamento das partes interessadas esteja contemplado no plano de gerenciamento do escopo. Nesse processo, é imperativo gerenciar as expectativas e objetivos individuais dos *stakeholders*, já que em geral, os objetivos são conflitantes e diferentes (DIAS, et al. 2016).

Ressalta-se que o processo de gerenciamento dos *stakeholders* das partes interessadas, interagem em todo o ciclo de vida do projeto (CICMIL, 1997), isto é, “a organização do projeto pode ser influenciada pelos *stakeholders* de forma direta ou indireta por meio da própria equipe do projeto, agências governamentais, clientes, provedores financeiros, consultores, agências regulatórias, meios de comunicação, lobistas e outras organizações” (DOS SANTOS AMARAL, 2017).

Portanto, é fundamental que os gestores de projetos busquem um ponto de equilíbrio entre essas expectativas e garantam que as partes interessadas estejam em constante interação com time de projetos que vise trabalho colaborativo para uma boa gestão dos *stakeholders* (DIAS, et al. 2016).

### **Gerenciamento das partes interessadas**

Partes interessadas também é definida como todo ator, seja indivíduo, grupo ou organização que apresente uma relação de interesse com a organização (SILVEIRA, 2004). Essa definição corrobora com Freeman (1984) que descreve parte interessada como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da organização”.

Quando aplicado ao contexto da gestão de projetos, os *stakeholders* pode ser um pequeno grupo de partes interessadas ou potencialmente milhões de partes interessadas. Pode ser diferentes partes interessadas em diferentes fases do projeto, e a influência, poder ou interesses das partes interessadas pode mudar à medida que o projeto se desenvolve (PMBOK, 2020).

Nos vários momentos do ciclo de vida dos projetos, os *stakeholders* poderão ou não estar envolvidos ou ter interesse na implementação dos projetos, tornando-os partes essenciais para o bom gerenciamento de projetos. Durante o ciclo de vida, o número de participantes do projeto, bem como as informações que fluem entre eles configuram-se como um fator-chave que afeta o gerenciamento das partes interessadas (SAN CRISTÓBAL, 2018).

A diversidade das partes, empresas, entidades reguladoras, equipes relacionadas ao projeto também impactam o gerenciamento das partes interessadas. Os *stakeholders* ou partes interessadas podem ser facilmente identificadas na figura 2.

*Figura 2. Exemplos de stakeholders*



Fonte: O autor, adaptado (PMBOK, 2020)

Para Santos (2020) “as partes interessadas incluem patrocinadores (pessoa ou grupo responsável por fornecer recursos e suporte para o projeto), clientes e usuários (pessoas ou organizações que aprovam e gerenciam o produto ou serviço resultante do projeto), vendedores (pessoas ou grupos externos que fornecem insumos para o projeto), parceiros de negócios (organizações externas que possuem relação especial com a empresa), grupos organizacionais (partes internas afetadas pelo projeto), gerentes funcionais (partes que exercem a função gerencial na estrutura organizacional) e outras partes interessadas (órgãos públicos, consultores, entidades diversas etc.)”

O gerenciamento dos *stakeholders* faz uso de processos que podem ampliar o engajamento e tornar mais eficaz e eficiente as decisões e o progresso do projeto (PMBOK, 2017). O propósito é identificar as organizações, grupos, equipes, pessoas, componentes diretos ou não de projetos, que impactam ou são impactadas, que influenciam ou são influenciadas, as expectativas criadas e seu impacto no projeto.

Cabe destacar que o processo de gerenciamento dos *stakeholders* abrange quatro atividades: i) identificação; ii) planejamento; iii) gerenciar o engajamento e iv) controle do gerenciamento (PMBOK, 2017). As atividades relacionadas a cada etapa pode ser vista no quadro 1.

*Quadro 1. Atividades do processo de gerenciamento de stakeholders*

<b>Processo</b>	<b>Descrição das atividades</b>
Identificação	Identificar (continuamente) os stakeholders, seus requerimentos, interesses e expectativas e, dentro do possível, gerenciar suas influências em relação aos requerimentos para aumentar a probabilidade de sucesso.
Planejamento	É o processo de desenvolvimento de abordagens para envolver as partes interessadas do projeto, com base em suas necessidades, expectativas, interesses e potencial impacto no mesmo. Tem como objetivo principal definir as estratégias para aumentar o apoio, reduzir as resistências e minimizar os impactos negativos das partes interessadas durante todo o ciclo de vida do projeto.
Gerenciar o engajamento	É o processo de se comunicar e trabalhar com as partes interessadas para atender suas necessidades e expectativas, lidar com questões e promover o engajamento das partes interessadas adequadas. Reflete estratégias de gerenciamento novas ou alteradas, necessárias para engajar com eficácia as partes interessadas.
Controle	O principal objetivo do controle é garantir que a organização não pare de crescer, visando sempre a eficiência de todos os seus processos. Envolve adaptação de estratégias para engajar as partes interessadas através da modificação de planos e estratégias de engajamento.

Fonte: O autor: adaptado de KRETAN (2009) e PMBOK (2017).

No âmbito do gerenciamento de projetos, o gerenciamento dos *stakeholders* tem atraído pesquisadores que buscam entender suas relações e complexidade com as demais áreas de conhecimento. No entanto, trata-se de um que requer cautela em decisões que possam afetar o futuro do gerenciamento de projeto e em específico do gerenciamento dos *stakeholders* (KERZNER, 2018).

### **Os princípios no *Standards for Project Management***

Segundo Kerzner (2018), o mundo dos negócios muda rapidamente, sendo aqueles com visão desobstruída do futuro são mais propensas ao sucesso. Isso possibilita que novos projetos e novas formas de gerenciamento das partes interessadas sejam discutidas por

organizações, grupos, pessoas.

Essa é a proposta do “*Standard for Project Management*”, proposto pelo (PMI, 2020). O livro mostra dose princípios que possibilitam ao gestor de projetos essa transdisciplinaridade no processo de tomada de decisão que permeia todo o ciclo de vida de projetos, além do gerenciamento eficaz dos *stakeholders*, principalmente em ambientes empresariais de extrema complexidade e rápidas mudanças.

Para San Cristóbal (2018), os novos ambientes complexos e dinâmicos exigem que os gerentes de projetos repensem a definição tradicional de um projeto e as formas de gerenciá-lo. Os gerentes de projetos devem ser capazes de tomar decisões nesses sistemas dinâmicos, porém instáveis, que estão continuamente mudando e evoluindo de forma aleatória e são difíceis de prever, muito diferentes dos sistemas lineares e previsíveis. Para atingir esse objetivo, abordagens mais integradas para o gerenciamento de projetos em ambientes complexos e novos métodos de planejamento, programação, execução e controle de projetos devem ser investigados.

San Cristóbal (2018) alega ainda que as ferramentas e técnicas tradicionais de gerenciamento de projetos, baseadas nas suposições de que um conjunto de tarefas pode ser discreto, com informações bem definidas sobre tempo, custo e recursos, e com extenso planejamento e controle prévio, são frequentemente consideradas inadequadas.

Seguindo nesta perspectiva, o (PMI, 2020) estrutura o PMBOK (2020) sétima edição. Essa nova edição gira em torno de domínio de desempenho de projetos e não mais em torno de área de conhecimentos, ferramentas e técnicas.

Este formato é baseado em princípios que abrangem todas as abordagens de entrega de valor e não apenas a abordagem tradicional. Isto possibilita maior autonomia no gerenciamento de projetos, pois dá a oportunidade do gestor de projetos utilizar a abordagem que melhor se adapte ao projeto, seja preditiva, ágil, adaptativa ou híbrida, não havendo uma que seja melhor que a outra, mas sim, aquele que melhor se adapta a um determinado projeto (PMBOK, 2020).

Ao todo são doze princípios de gerenciamento de projetos “construídos em torno de um conjunto de pontos que melhor resumem as ações e comportamentos geralmente aceitos da prática do gerenciamento de projetos, independentemente da abordagem de desenvolvimento do projeto” (PMBOK, 2020). Isso possibilita que os gestores de projetos, as equipes de projetos, as partes interessadas de projetos possam atuar seguindo os preceitos basilares do princípio.

Neste sentido, a atuação das dos *stakeholders* devem atuar de modo colaborativo e alinhado à estratégia organizacional com o intuito de entregar valor e não apenas resultado.

Devem estar orientados à ética e aos valores organizacionais como respeito ao código de ética profissional, aos costumes e à cultura. Ao todo são quatro valores identificados na comunidade de gerenciamento: responsabilidade, respeito, justiça e honestidade (PMBOK, 2020).

Os 12 princípios estão dispostos no quadro 2. Por não haver tradução que não deixe dúvidas sobre o real significado, optamos por disponibilizá-los em idioma original, o inglês.

*Quadro 2. Princípios do gerenciamento de projetos*

Princípio	Característica
<i>Stewardship</i>	Agem com responsabilidade realizar atividades com integridade, cuidado e confiabilidade enquanto mantendo a conformidade com diretrizes internas e externas.
<i>Team</i>	As equipes de projeto são feitas de indivíduos que exercem diversas habilidades, conhecimento e experiência. Equipes de projeto que trabalhar colaborativamente pode realizar um compartilhamento objetivo de forma mais eficaz e eficientemente do que indivíduos trabalhando em seus próprios.
<i>Stakeholders</i>	Envolve as partes interessadas proativamente e para o grau necessário para contribuir para o projeto sucesso e cliente satisfação.
<i>Value</i>	Avaliar continuamente e ajustar o alinhamento do projeto aos objetivos de negócios e benefícios pretendidos e valor.
<i>System Thinking</i>	Reconhecer, avaliar e responder à dinâmica circunstâncias dentro e cercando o projeto de uma forma holística para afetar positivamente o projeto atuação.
<i>Leadership</i>	Demonstrar e adaptar comportamentos de liderança para suporte individual e necessidades da equipe.

<i>Tailoring</i>	Desenha o desenvolvimento do projeto abordagem baseada no contexto do projeto, seus objetivos, partes interessadas, governança, e o ambiente usando Processo “apenas o suficiente” para alcançar o desejado resultado enquanto maximiza valor, gerenciamento de custos e aumentando a velocidade.
<i>Quality</i>	Mantenha o foco em qualidade que produz entregáveis que atendem objetivos do projeto e alinhar com as necessidades, usos, e requisitos de aceitação estabelecido por relevantes partes interessadas.
<i>Complexity</i>	Avalie continuamente e navegar no projeto complexidade para que abordagens e planos capacitar a equipe do projeto navegar com sucesso o ciclo de vida do projeto.
<i>Opportunity/Theats</i>	Avalie continuamente exposição ao risco, ambos oportunidades e ameaças, para maximizar o positivo impactos e minimizar impactos negativos para o projeto e seus resultados.
<i>Adaptability and Resiliency</i>	Crie adaptabilidade e resiliência na organização e da equipe do projeto abordagens para ajudar o projeto acomodar mudar, recuperar de contratempos e avanços o trabalho do projeto.
<i>Change</i>	Prepare os afetados para a adoção e sustentação de novos e comportamentos diferentes e processos necessários para o transição do atual estado para o pretendido estado futuro criado por resultados do projeto.

Fonte: O autor, adaptado de (PMBOK, 2020)

Essa nova abordagem permite que os princípios norteiem as atividades das partes interessadas numa perspectiva integrada, colaborativa e transdisciplinar tendo como base os doze princípios.

## Metodologia

As revisões sistemáticas de literatura requerem consideravelmente um esforço maior do que as revisões tradicionais (KITCHENHAM, 2004). Uma vantagem é que fornecem informação sobre efeitos de algum fenômeno diversas de configurações e métodos empíricos.

As revisões sistemáticas especificam a informação a ser obtida de cada estudo primário incluindo critérios de qualidade para avaliar cada um deles (COSTA e TOLEDO, 2016). Assim, esse tipo de estudo reflete as perspectivas, preferências e as propensões dos investigadores em relação à forma de conceber o problema, representar as perguntas de investigação, selecionar os artigos e como tratar os resultados (Sandelowski, 2008).

O desenvolvimento desta revisão sistemática ocorre por meio dos Principais Itens para Relatar Revisões sistemáticas e Meta-análises (Prisma) e consiste em um check list com 27 itens e um fluxograma com 4 etapas e tem como ajudar os autores a melhorarem o relato de revisões sistemáticas e meta-análises (FALCÃO, 2015).

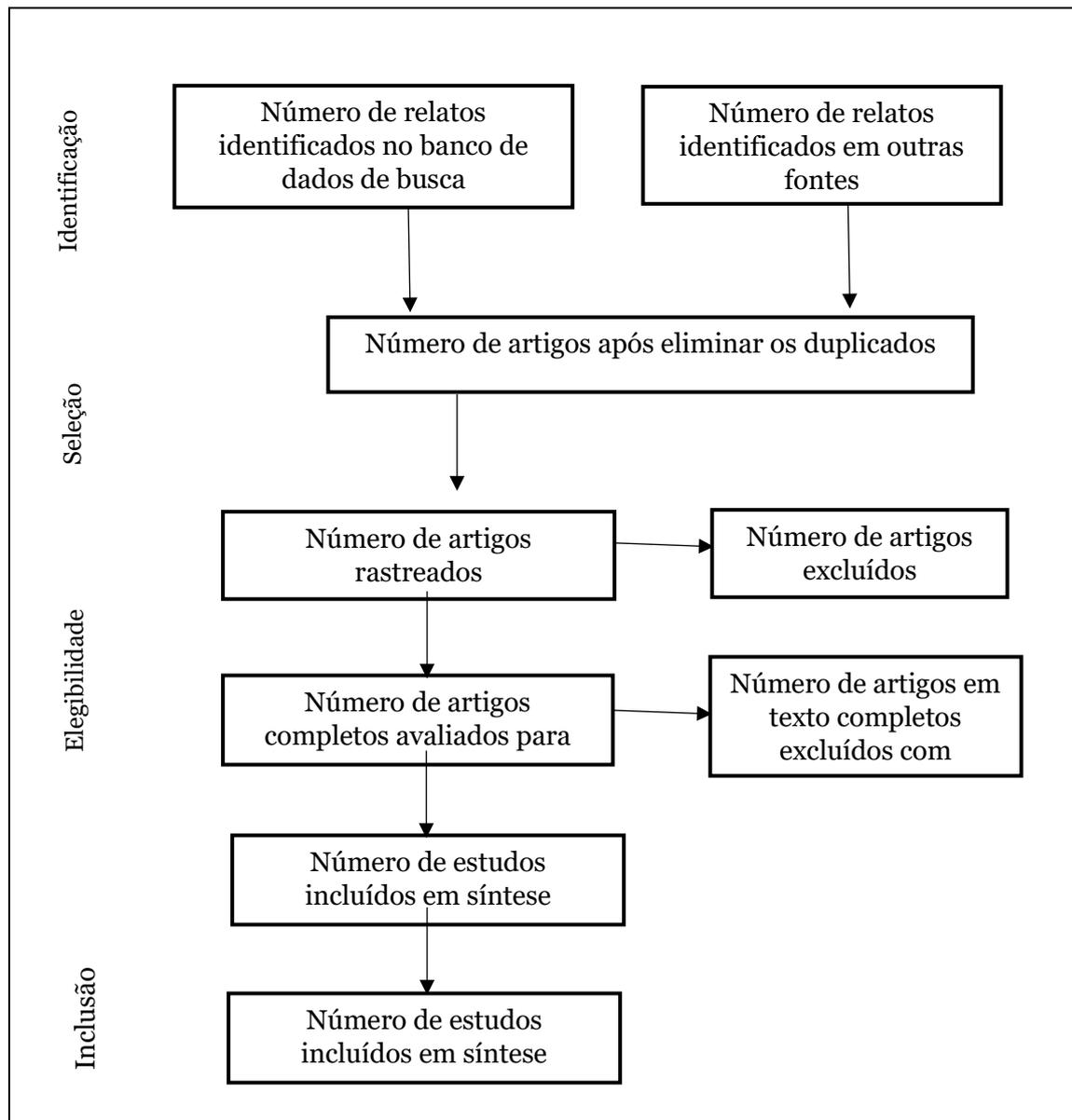
Essas etapas apresentam os itens que devem ser considerados para a revisão sistemática: i) identificação ii) seleção iii) elegibilidade e iv) conclusão.

Os artigos foram coletados no site do Portal de Periódicos Capes, pela sua acessibilidade. Para escolha dos artigos foram utilizados os termos “Gestão de projetos”, “*stakeholders*”, “Princípios do PMBOK7”. Para seleção do período de busca foi estipulado os anos de 2020 e 2021 como forma de identificar a evolução e a forma de como foram abordados os temas. O ano de 2020, embora não seja o ano de lançamento oficial, justifica-se por ser o ano de disponibilização pelo *Project Management Institute* (PMI) para avaliação aos seus associados.

Para o tipo de documentos, foram selecionados “artigos” e o idioma “português”. Ao todo, foram encontrados 83 artigos depositados, no entanto, ao verificar apenas aqueles em português, pôde-se identificar que 37 preenchiem parcialmente os requisitos de análise e somente 8 artigos foram reportados para o período solicitado. Já para a identificação dos termos pesquisados foi necessário a leitura do título e resumo das obras. Chegou-se ao número de o (zero) artigo que houvesse indícios de que relacionassem os princípios elencados no *Project Management Body of Knowledge*” (*Guia PMBOK®*), 7ª edição.

As etapas de busca até a elegibilidade dos artigos seguiram as previstas em (GALVÃO, 2015), conforme figura 3.

Figura 3. Etapas de escolha de artigos



Fonte: GALVÃO (2015).

## Conclusão

Este estudo teve por objetivo realizar uma revisão sistemática de literatura a respeito dos estudos de gestão das partes interessadas (stakeholders) nos anos 2021 e 2023, no campo dos artigos depositados na base de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes).

Os achados evidenciaram que até o ano de 2021 não foram realizados estudos que relacionem os termos “Gestão de Projetos”, “stakeholders” com os princípios elencados no “Project Management Body of Knowledge” (Guia PMBOK®), 7ª edição. Verificou-se que no período da pesquisa havia 188 artigos depositados.

É importante ressaltar a importância do estudo considerando o papel das partes interessadas no gerenciamento de projetos bem como a complexidade do gerenciamento de projetos em ambiente de extrema dinamicidade que é o ambiente de negócios. Do mesmo modo, é importante destacar que o presente estudo traz importantes contribuições para o desenvolvimento do estado da arte da temática apresentada.

Consideram-se limitações do estudo, o fato de a base de periódico da Capes apresentar limitações quanto ao uso das ferramentas para buscas.

Para estudos futuros, sugere-se que a temática seja abordada por meio de revisão sistemática de literatura com o acréscimo de outras bases de dados, bem como outros repositórios.

## REFERÊNCIAS

- Almeida, H. R., & Ramos Filho, A. D. C. (2019). Conceitos da gestão de mudanças organizacionais aplicados à efetividade do gerenciamento de projetos: um estudo com gerentes seniores. *Revista de Gestão e Projetos*, 10(2). <https://doi.org/10.5585/gep.v10i2.11622>
- Cicmil, S. J. K. (1997). Critical factors of effective project management. *TQM Magazine*, 9(6), 390–396. <https://doi.org/10.1108/09544789710186902>
- Dias, A. M. M., Jeunon, E. E., & Duarte, L. D. C. (2016). Gestão das Expectativas das Partes Interessadas: Um Estudo da Percepção dos Profissionais em Gestão de Projetos. *Revista Inovação Projetos e Tecnologias*, 4(2), 208–222. <https://doi.org/10.5585/iptec.v4i2.78>
- Edition, P. S. (2018). *A guide to the project management body of knowledge*. Project Management Institute. Pennsylvania.
- Franco, E. (2016). Gestão de Stakeholders em Gestão de Projetos: Levantamento Bibliométrico. *Produto & Produção*, 17(3). <https://doi.org/10.22456/1983-8026.53472>
- Freeman, R. E. (2004). The stakeholder approach revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 5(3), 228–241. <https://doi.org/10.5771/1439-880x-2004-3-228>
- Gomes, M. B., Pazeto, A. B. de O., Tractenberg, L. E. F., & Pinheiro Junior, L. P. (2017). Gestão de Stakeholders (GS) no gerenciamento de projetos (GP): casos múltiplos sob a luz do PMBOK. *South American Development Society Journal*, 3(07), 158. <https://doi.org/10.24325/issn.2446-5763.v3i7p158-173>

- Junqueira, M. A. D. R., & Passador, C. S. (2019). O impacto do escritório de gestão de projetos na pesquisa científica. *Revista de administração pública*, 53(6), 1179–1188. <https://doi.org/10.1590/0034-761220180125>
- Kerzner, H. (2009). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons.
- Kerzner, Harold. (2018). The future of project management. *Revista de Gestão e Projetos*, 9(3). <https://doi.org/10.5585/gep.v9i3.10685>
- Kitchenham, B. (2004). Procedures for performing systematic reviews. *Keele, UK, Keele University*, 33(2004), 1–26.
- Kretan, A., Figueiredo, E. N., Pedroso, F. M., & Souza, L. G. (2009). Gerenciamento de stakeholders: um fator crítico para o sucesso em projetos. *Revista Mundo Project Management*, 4, 24–62.
- Mascena, K. M. C., Santos, F. V., & Stocker, F. (2021). Priorização de Stakeholders em Gestão de Projetos: aplicação do Método de Análise de Hierarquia Multicritério – AHP. *International Journal of Professional Business Review*, 6(1), 195. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2021.v6i1.195>
- Mendes dos Santos Amaral, C., Esteves Cruz, C., Leonel Taconi, L., & Monteiro de Carvalho, M. (2017). Stakeholders management in project management: Contributions of literature. *Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas*, 12(2), 43–66. <https://doi.org/10.15675/gepros.v12i2.1633>
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & de Colle, S. (2010). Stakeholder theory: *the state of the art*. *Academy of Management Annals*, 4(1), 403–445. <https://doi.org/10.5465/19416520.2010.495581>
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE transactions on engineering management*, EM-34(1), 22–27. <https://doi.org/10.1109/tem.1987.6498856>
- Pmbok, G. (2013). Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. *Quarta Edição*, 123.
- Principais itens para relatar Revisões sistemáticas e Meta-análises: A recomendação PRISMA. (2015). *Epidemiologia e Serviços de Saúde: Revista Do Sistema Único de Saúde Do Brasil*, 24(2), 335–342. <https://doi.org/10.5123/s1679-49742015000200017>
- San Cristóbal, J. R., Carral, L., Diaz, E., Fraguera, J. A., & Iglesias, G. (2018). Complexity and project management: A general overview. *Complexity*, 2018, 1–10. <https://doi.org/10.1155/2018/4891286>

- Santos, L. F. dos, Nobre, A. C. dos S., Silva, T. C. R. da, & Ramos, A. S. M. (2019). Análise de stakeholders na Gestão de Projetos Sociais. *Revista de Gestão e Projetos*, 10(1), 37–50. <https://doi.org/10.5585/gep.v10i1.10957>
- Santos, L. F. dos, & Sousa, W. J. de. (2020). Gerenciamento de Stakeholders na gestão de projetos: Revisando a publicação científica. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, 9(1), 71–83. <https://doi.org/10.33362/visao.v9i1.2159>.
- Silveira, Alexandre Di Miceli; YOSHINAGA, Claudia Emiko; BORBA, Paulo da Rocha Ferreira. Crítica à teoria dos stakeholders como função-objetivo corporativa. *REGE Revista de Gestão*, v. 12, n. 1, p. 33-42, 2005.
- Zaleski, S., & Michalski, R. (2021). Success factors in sustainable management of IT service projects: Exploratory factor analysis. *Sustainability*, 13(8), 4457. <https://doi.org/10.3390/su13084457>