

A influência dos atributos dos *stakeholders* no sucesso portfólio

Carlos Roberto Banzato

Engenheiro Mecânico graduado pela Faculdade de Engenharia Industrial (FEI), pós-graduado em Gestão de Negócios Internacionais pela Fundação Getulio Vargas (FGV), Doutor em Administração e Mestre em Gestão de Projetos pela Universidade Nove de Julho (Uninove).

banzato00@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-1361-877X>

Roque Rabechini Jr:

Pós-doutor e mestre em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), Doutor em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração na Universidade Nove de Julho-UNINOVE

rabechinjr@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-6277-6571>

Luciano Ferreira da Silva

Doutorado em administração na Pontifícia Universidade Católica, PUC-SP. Professor e pesquisador no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos (PPGP) na Universidade Nove de Julho - UNINOVE.

prof.lfs7725@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-6482-8729>

Samile Vanz

Professora associada do Departamento de Ciências da Informação e do Programa de Pós-graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGCOM UFRGS). Pós-doutorado pela Universidad Carlos III de Madrid.

samilevanz@terra.com.br

<https://orcid.org/0000-0003-0549-4567>

Editor Científico: José Edson Lara
Organização Comitê Científico
Double Blind Review pelo SEER/OJS
Recebido em 10.09.2019
Aprovado em 02.12.2019



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

Objetivo do estudo: Apresentar e discutir a produção científica sobre a gestão dos stakeholders, seus atributos e sua influência no sucesso do portfólio de projetos.

Metodologia: Utilizou-se a bibliometria com análise de co-citações a partir de artigos coletados na Web of Science. O corpus do estudo foi constituído por 400.441 referências bibliográficas citadas em 6.986 artigos. As análises foram realizadas com os softwares BibExcel e VosViewer.

Originalidade: O trabalho é original devido às escassas publicações sobre o tema.

Principais resultados: Duas proposições sendo que a primeira está relacionada à influência dos atributos dos stakeholders em cada fase gerencial para construção do portfólio de projetos (P1), e a segunda relaciona a influência dos atributos dos stakeholders em cada dimensão de sucesso do portfólio de projetos (P2).

Contribuição teórica: Propor um quadro conceitual que poderá ser utilizado em futuras pesquisas quantitativas e qualitativas.

Palavras chave: atributos dos *stakeholders*, fases gerenciais do portfólio de projetos, sucesso do portfólio de projetos.

La influencia de los atributos de los stakeholders en el suceso del portafolio de proyectos

Objetivo del estudio: Presentar y discutir la producción científica de la gestión de los stakeholders, sus atributos y su influencia en el suceso del portafolio de proyectos.

Metodología: Se ha utilizado la bibliometria con analisis de co-citaciones.

Originalidade: El trabajo puede ser considerado como original debido a las escasas publicaciones del tema.

Principales resultados: Los resultados mostrarón una lacuna en la teoria de los constructos estudiados.

Contribución teórica: Proponer un cuadro conceptual que podrá ser utilizado en futuras investigaciones quantitativas y qualitativas.

Palabras clave: atributos de los stakeholders, fases gerenciales del portafolio de proyectos, suceso del portafolio de proyectos.

The influence of stakeholders attributes on project portfolio success

Objective: To present and discuss the academic production about stakeholders management, their attributes and the influence of project portfolio success.

Methodology: The method used was bibliometric with co-citations analysis.

Novelty: The paper can be considered as novelty due to scarce published papers.

Main results: The results showed a gap in the theory about the related constructs.

Theoric contributions: The study proposed a conceptual framework that can be used in future quantitative and qualitative researchs.

Keywords: stakeholders attributes, project portfolio management phases, project portfolio success.

1. Introdução

Nem sempre os portfólios de projetos representam as estratégias organizacionais. Na prática sabe-se que há portfólio em áreas não estratégicas e muitas vezes sem conexão com os objetivos da organização. O portfólio de projetos deveria refletir a estratégia organizacional com foco nos projetos de alto retorno para empresa, com projetos balanceados e que sejam consistentes com os objetivos do negócio. Uma organização que possua um portfólio de projetos alinhado às necessidades do mercado e das partes interessadas terá uma “arma” poderosa que deverá ser considerada como o pilar central de implementação de sua estratégia (Shenhar, Dvir, Levy, & Maltz, 2001; Cooper, 2004; Levine, 2005).

Cooper et al. (1997) afirmam que prioridades estratégicas e conexão com os objetivos da organização são os pontos mais importantes para se conseguir um portfólio alinhado à estratégia organizacional. A conexão estratégica dos projetos pode ser identificada quando estes são classificados de acordo com os pilares estratégicos da empresa (Cooper et al., 1997).

A estratégia de organização é sensível aos *stakeholders* e este vínculo entre estratégia e *stakeholders* precisa ser administrado. Neste sentido a gestão dos *stakeholders* passa a ser fator-chave para o êxito da estratégia de uma organização. Vários autores têm explorado a questão dos *stakeholders* como Freeman (1984) que propôs a discussão com uma proposta seminal focada na gestão estratégica dos stakeholders. Outros estudos aprimoraram sua tese com ênfase nas organizações chegando até a gestão de projetos (Jonas, 2010 ; Martinsuo&Lehtonen, 2007). Nestes estudos discute-se as capacidades das organizações na abordagem da gestão dos *stakeholders* de seus projetos entendendo que há prescrições no sentido de definir e implementar processos de comunicação, negociar os problemas críticos, buscar acordos voluntários, integrar as fronteiras para os processos de formulação estratégica e alocar recursos de modo a servir os *stakeholders* (Freeman, Harrison & Wicks, 2007; Freeman, Harriosn, Wicks, Parmar & Cole, 2010).

Portanto, se faz importante entender quem são os *stakeholders* na organização e quais são seus interesses percebidos, quais são os processos organizacionais utilizados para gerenciar as relações com eles, como tais processos alinham-se com os *stakeholders* na organização, como se dão as transações ou barganhas entre a organização e compreender como essas negociações se alinham com o mapa de *stakeholders* e seu processo organizacional (Freeman, 1984).

Autores como Roome & Wijen (2006) e Meskendahl (2010) concluíram que organizações que gerenciam os *stakeholders* possuem mais chances de sucesso. Para eles os parâmetros de sucesso pode ser dado pelo aumento da eficiência organizacional, pela redução de perdas em material, esforço e tempo, pela redução dos custos de transação, pela redução de riscos de conflitos, pelo melhor serviço ao usuário final, pela maior motivação e melhoria da aprendizagem organizacional.

Um dos obstáculos ao processo de formulação e execução da estratégia é a incapacidade de gerenciar efetivamente a mudança, de ter a habilidade e a capacidade de executar uma estratégia que entre em conflito com a estrutura de poder existente, de compartilhar informações entre as pessoas valorizando o processo de comunicação, de lidar com a falta de apoio da alta gerência para a execução da estratégia. O processo de formulação e execução de uma estratégia organizacional demanda habilidade dos gestores na gestão dos *stakeholders*, dos conflitos advindos pela escassez de recursos e devido ao conflito de interesses (Roome & Wijen, 2006; Meskendahl, 2010).

Epstein(2018) afirmou que gestores reconhecem que *stakeholders* impactam de várias maneiras a rentabilidade das organizações ao mesmo tempo que reconhecem a dificuldade de gerenciar os interesses conflitantes dos mesmos (Epstein, 2018).

Considerando que a gestão dos *stakeholders* está diretamente relacionada ao sucesso organizacional e que o portfólio de projetos deveria refletir a sua estratégia, podemos inferir que o sucesso do portfólio de projetos deveria ser influenciado pela gestão dos *stakeholders* desta organização.

Como dimensões de sucesso do portfólio de projetos entendem-se a maximização de valor financeiro do portfólio, o balanceamento dos projetos e o seu alinhamento estratégico (Müller, Martinsuo & Blomquist, 2008; Jonas, 2010; Meskendahl, 2010; Martinsuo & Lehtonen, 2007).

Alguns autores se focaram num atributo específico dos *stakeholders* relacionando-o com sucesso em projetos. Bourne & Walker (2005), por exemplo, estudaram o atributo de poder no sucesso em projetos demonstrando que um gerente de projetos terá maior sucesso se entender a estrutura formal e informal de poder da organização. Se gerentes de projetos entenderem a influência dos *stakeholders* e sua intensidade, eles poderão envolver os *stakeholders* de maior influência no processo de comunicação evitando possíveis problemas. Segundo os autores, somente um gerente de projetos que tenha construído credibilidade e conhece a estrutura de

poder da organização, poderá identificar sinais de crise antes que problemas aconteçam (Bourne & Walker, 2005).

Os estudos sobre os *stakeholders* no ambiente de projetos produziram avanços e aprofundaram aspectos relevantes e úteis a serem incorporados ao processo gerencial de projetos. Aaltonen (2011), por exemplo, avaliou a perspectiva dos *stakeholders* dependendo da tipologia e do ciclo de vida do projeto. Beringer et al. (2013) estudaram a intensidade do engajamento do stakeholder influenciando no sucesso do portfólio de projetos. Oliveira & Rabechini (2019) estudaram a gestão dos *stakeholders* e a influência da confiança no ambiente de projetos. Amaral et al. (2018) estudaram os atributos dos *stakeholders* em projetos esportivos e apontam o atributo de legitimidade como atributo mais evidente.

A formação do portfólio de projetos passa, segundo Behringer et al. (2013), por atividades gerenciais compostas por três áreas principais sendo elas, estruturação do portfólio, gestão dos recursos e direção do portfólio.

De forma geral os estudos até aqui apresentados mostram a importância da gestão dos *stakeholders* no aprimoramento dos portfólios, no sentido de vinculá-los de forma mais contundente às estratégias das organizações. Por esta, entre outras razões, justifica-se um aprofundamento nos estudos deste campo do conhecimento. Neste sentido, este artigo tem como objetivo geral apresentar e discutir o panorama da produção científica sobre a gestão dos *stakeholders*, seus atributos e a influência no sucesso do portfólio de projetos. Para tanto, este artigo apresenta e discute o panorama da produção científica sobre a gestão dos *stakeholders*, seus atributos e a influência no sucesso do portfólio de projetos.

2. Metodologia

Neste trabalho o método de pesquisa utilizado foi o estudo bibliométrico com ênfase na análise de citações e co-citações. A análise de citações é a parte da bibliometria que investiga as relações entre os documentos citantes e os documentos citados considerados como unidades de análise, no todo ou em suas diversas partes: autor, título, origem geográfica, ano e idioma de publicação. O estudo bibliométrico permite identificar padrões na literatura, analisando periódicos e áreas de destaque (Foresti, 1990; Neely, 2005; Prasad & Tata, 2005).

Além de apresentar e discutir o panorama da produção científica sobre gestão dos *stakeholders*, seus atributos e a influência no sucesso do portfólio de projetos, o objetivo da bibliometria foi

obter elementos para identificar a lacuna entre gestão dos *stakeholders* e sucesso do portfólio de projetos.

2.1 Processo de pesquisa

Utilizou-se como fonte de dados a base *Web of Science* por ser uma base amplamente utilizada para análise de citações. As buscas com as palavras-chave escolhidas foram realizadas nos índices da Science Citation Index Expanded (SCI-EXPANDED), Social Sciences Citation Index (SSCI) e Arts & Humanities Citation Index (A&HCI), CPCI-S, CPCI-SSH, ESCI.

Não foi estabelecido recorte temporal e, portanto, utilizaram-se os dados disponíveis na *Web of Science* desde 1945. Os dados foram exportados em pacotes de arquivos contendo os registros completos. Com o auxílio do software Bibexcel, esses arquivos foram unificados e convertidos para outros formatos, a fim de viabilizar as análises realizadas com os softwares BibExcel e VosViewer.

2.2 Amostra

O *corpus* do estudo foi constituído por 400.441 referências bibliográficas citadas em 6.986 publicações científicas indexadas na *Web of Science*. O objetivo da pesquisa foi avaliar as produções científicas relacionadas aos *stakeholders* de projetos e de portfólio de projetos, gestão e atributos dos *stakeholders* e sucesso do portfólio de projetos.

A coleta de dados foi realizada em junho de 2018 a partir da seguinte estratégia de busca por assunto: (TS= ("Project Management Stakeholders" OR "Project Portfolio Stakeholders" OR "Project Portfolio Performance" OR "Stakeholders attributes" OR "Project Portfolio Success" OR "Stakeholders management" OR "Project Portfolio Management" OR "Project Stakeholders" OR "Stakeholders"). Aplicou-se filtros para documentos tipo artigos acadêmicos relacionados com gestão e negócios AND WC=(MANAGEMENT OR BUSINESS) AND TIPOS DE DOCUMENTO: (Article)

As palavras-chave escolhidas foram inseridas no *Web of Science* afim de se extrair as produções acadêmicas. O resultado da pesquisa gerou um arquivo Excel que foi exportado para o software Bibexcel. O Bibexcel, embora não tenha uma interface intuitiva, permite a construção de uma linha do tempo que mostra a relação entre o nível de citação entre os autores. O resultado da informação do Bibexcel foi exportado para o software VOSViewer para geração dos clusters por área de conhecimento. Optou-se por definir um corte de citações (mínima de

150) para evitar alta concentração de citações e co-citações dos clusters gerados prejudicando assim a avaliação de cada um deles.

A pesquisa indicou autores mais citados gerando uma rede de co-citação que resultou em cinco clusters indicando áreas de conhecimento distintas dentro dos constructos pesquisados. Analisou-se cada cluster com seus autores mais citados afim de identificar a principal área de conhecimento abordada nas produções acadêmicas.

A figura 1 indica a metodologia aplicada para coleta de amostras.

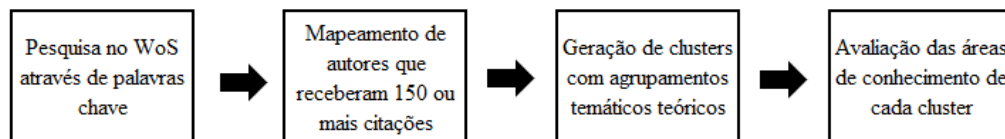


Figura 1: Fluxo para coleta de informações

Fonte: Elaborado pelos autores

3. Resultados

Apresenta-se a seguir os periódicos e autores mais citados bem como a identificação de cada cluster extraído da pesquisa.

3.1. Periódicos que mais publicaram

Os periódicos Academy Management Review, Harvard Business Review e Academy Management Journal representam 50% dos periódicos mais citados com um corte mínimo de 150 citações. A relevância dos periódicos mais citados demonstra a importância do tema para a academia.

A tabela 1 apresenta os periódicos mais citados que receberam 150 citações ou mais.

Tabela 1
Periódicos mais citados

Periódicos mais citados	#Citações	%	Periódicos mais citados	#Citações	%
ACAD MANAGE REV	5260	30%	RES ORGAN BEHAV	248	1%
HARVARD BUS REV	2622	15%	BUSINESS STRATEGY EN	238	1%
ACAD MANAGE J	1142	6%	J MANAGE	237	1%
AM ECON REV	664	4%	CRIT PERSPECT	226	1%
ACCOUNT REV	522	3%	ORGAN STUD	225	1%
MIS QUART	473	3%	J CORPORATE CITIZENS	218	1%
J BUS ETHICS	460	3%	AM J SOCIOL	203	1%
MIT SLOAN MANAGE REV	433	2%	CORPORATE GOVERNANCE	201	1%
STRATEGIC MANAGE J	423	2%	INT J PROJ MANAG	201	1%
SLOAN MANAGE REV	381	2%	ADMIN SCI QUART	194	1%
J FINANC ECON	343	2%	EUR J MARKETING	193	1%
ACCOUNTING AUDITING	314	2%	PROD OPER MANAG	177	1%
PROJECT MANAGEMENT J	301	2%	CORPORATE REPUTATION	174	1%
AM SOCIOL VER	294	2%	Total de citações	17679	
BUSINESS SOC	278	2%			
BUSINESS ETHICS Q	277	2%			
ENTREP THEORY PRACT	256	1%			
RES TECHNOL MANAGE	252	1%			
BUSINESS ETHICS EURO	249	1%			

Fonte: Adaptado pelos autores.

Decidiu-se fazer um recorte na pesquisa selecionando-se os autores que receberam 150 ou mais citações. Deste recorte pôde-se selecionar 79 autores que estão relacionados na Tabela 2. Cabe ressaltar que as 1.616 citações feitas à “Anonimos” representam citações a documentos sem autoria definida ou autoria informada, portanto, não agregam informações à análise de citações. Optou-se por manter esta informação na tabela para dar uma noção da quantidade de referências com informações faltantes.

Tabela 2
Autores mais citados

Autores citados	#Citações	Autores citados	#Citações	Autores citados	#Citações	Autores citados	#Citações
Freeman RE	1699	DIMAGGIO PJ	303	Bhattacharya CB	219	FORNELL C	187
[Anonymous]	1616	Bassal P	295	Brammer S	218	Berman SL	183
EISENHARDT KM	822	Miles M.B	290	Dutton JE	217	Westphal JD	181
Porter ME	800	Maignan I	289	Ashforth BE	217	SHLEIFER A	178
Mitchell RK	759	Waddock SA	288	Glaser B. G	215	MINTZBERG H	177
Yin RK	737	HART SL	281	WEICK KE	213	ELSBACH KD	177
DONALDSON T	721	Orlitzky M	281	MEYER JW	213	Flyvbjerg B	177
Carol A	684	BARNEY J	257	TEECE DJ	212	Greenwood R	176
JENSEN MC	677	Rowley TJ	257	Matten D	212	Scherer AG	175
PFEFFER J	576	HAMBRICK DC	245	Zahra SA	211	Sen S	171
JONES TM	503	FROGMAN J	244	Barnett ML	208	La Porta R	170
Gay R	502	Sharma S	243	WOOD DJ	207	Godfrey PC	167
McWilliams A	484	Margolis JD	242	Jamali D	203	HILL CWL	166
CLARKSON MBE	414	Fombrun C. J.	235	Cooper RG	199	PATTEN DM	163
OECD	375	Podsakoff PM	235	Elkington J.	199	Chao CH	162
European Commission	357	KPMG	235	Gioia DA	198	Kaplan RS	158
Hillman AJ	342	World Bank	231	Agle BR	195	Deephouse DL	155
SUCHMAN MC	329	Kok A	228	Harrison JS	194	Aguinis H	154
Dergan C.	323	OLIVER C	224	Vargo SL	194	Friedman M	150
FAMA EF	305	Aguilera RV	224	Miller D	188		

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os 79 autores que receberam 150 ou mais citações foram mapeados em uma rede de co-citações repleta de laços entre os autores, o que demonstra que muitos deles são co-citados em um mesmo artigo. A intensidade da co-citação entre dois autores é determinada pelo número de artigos em que ambos são citados juntos. A análise de co-citação indica que quando dois ou mais autores são citados juntos em um artigo, existe uma relação de proximidade temática, conceitual e/ou metodológica entre os citados. Por isso considera-se que análise de co-citação evidencia a estrutura de conhecimento de uma determinada área, segundo a compreensão da comunidade citante (Grácio, 2016).

Observa-se na Figura 2, cinco clusters onde é possível identificar agrupamentos temáticos, teóricos. É possível observar que alguns dos autores mais citados são também os mais co-citados com seus pares, como é o caso de Freeman RE, Porter ME, Jensen MC, Pfeffer J e Eisenhardt KM.

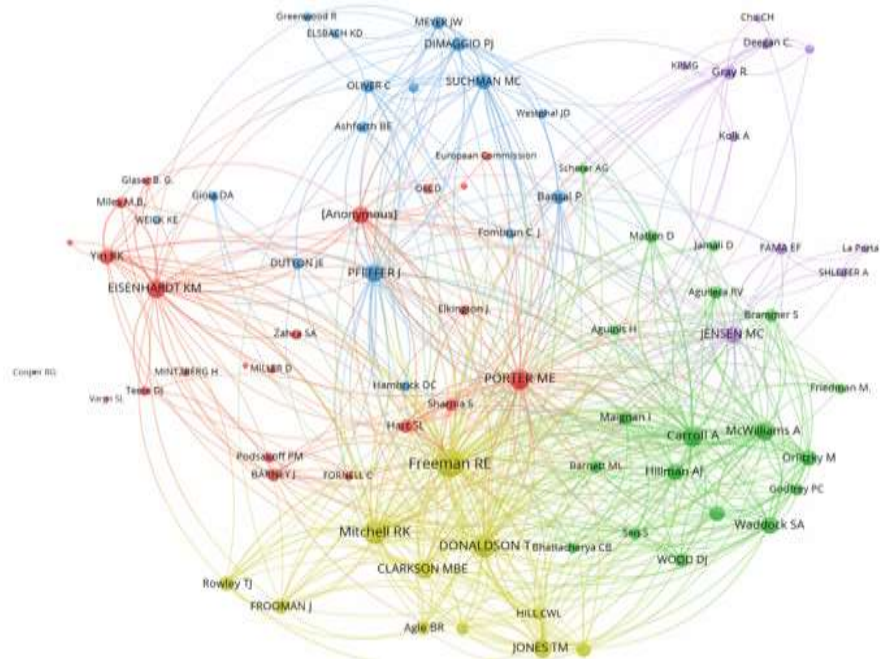


Figura 2 - Rede de co-citações (VOSviewer)

Fonte: Dados coletados pelos autores

O cluster vermelho tem como autores mais citados Porter ME e Eisenhardt KM. Este cluster aborda o polo teórico relacionado aos temas: Teoria da agência, Visão Baseada em Recursos (RBV), Teoria da dependência, Capacidades dinâmicas e Gestão estratégica nas organizações.

O cluster verde claro, formado principalmente pelos autores Freeman RE, Mitchel RK, Donaldson T e Clarkson MBE como autores mais citados, aborda o polo teórico com temas relacionados à Teoria dos *stakeholders*, Influência dos *stakeholders* e Teoria instrumental sobre *stakeholders*.

O cluster verde escuro formado principalmente pelos autores Carrol, Hilman e McWilliams como autores mais citados aborda o polo teórico com temas relacionados a desempenho organizacional do ponto de vista financeiro e social, gestão dos *stakeholders*, responsabilidade social corporativa e identificação dos *stakeholders* do ponto de vista de seus atributos de poder, legitimidade e urgência.

O cluster azul formado principalmente pelos autores Pfeffer, Suchman e Dimaggio como autores mais citados, aborda o polo teórico com temas relacionados às organizações do ponto de vista da teoria social, do desenvolvimento sustentável, das respostas estratégicas para os processos institucionais e sobre as imagens das organizações.

O cluster roxo formado principalmente pelos autores Jensen, Fama, Gray, Schleifer e La Porta como autores mais citados, aborda o polo teórico com temas relacionados ao mercado de capitais, teoria da agência, finanças corporativas, responsabilidade social e ambiental das organizações.

A Figura 3 sintetiza os temas abordados nos clusters mapeados. Os clusters que tratam especificamente da abordagem deste artigo são os clusters verde claro e verde escuro.

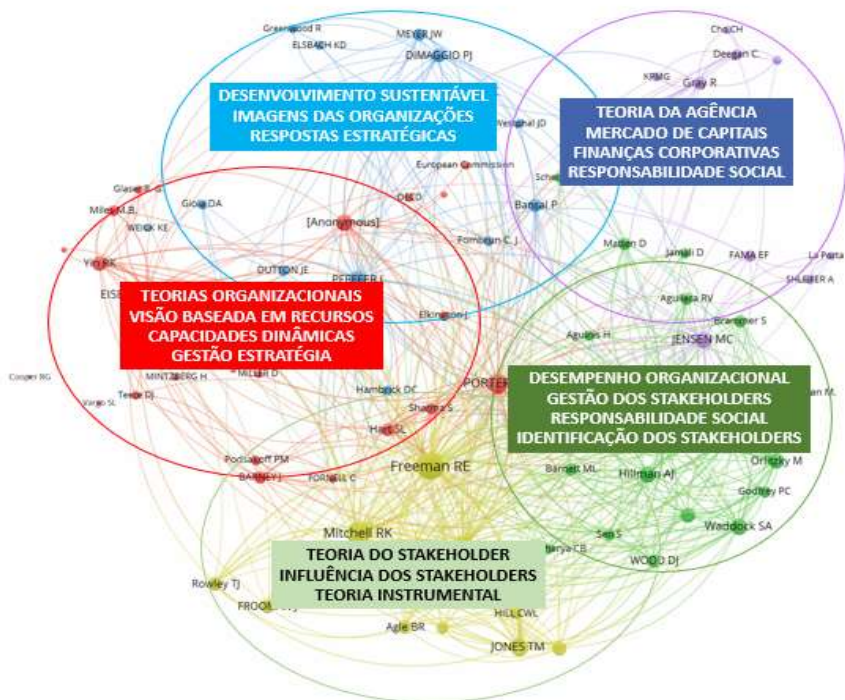


Figura 3: Síntese dos temas abordados em cada cluster

Fonte: Elaborado pelos autores

Apesar das buscas terem sido feitas com palavras chave relacionadas a projetos, gestão de projetos e portfólio de projetos, percebe-se que estes temas não apresentaram trabalhos científicos relacionados que justificassem a aparição de um cluster significativo.

Nota-se que o autor Robert G. Cooper (Cooper) não foi co-citado com os demais autores por isso apresenta-se isolado na rede. Este isolamento pode indicar que ele não é um autor referência para pesquisadores da área apesar de suas publicações de livros em gestão de portfólio de projetos.

O resultado extraído dos clusters verde claro e verde escuro apresentam indícios para o objetivo do artigo no que tange à gestão dos *stakeholders* e sua influência na formação e sucesso do portfólio de projetos.

Não foi possível identificar um cluster que relacionasse gestão de projetos, portfólio de projetos, sucesso de portfólio de projetos, *stakeholders* e atributos dos *stakeholders* indicando uma provável lacuna teórica nas produções científicas de maior publicação e citação.

Os resultados desta pesquisa mostraram quais foram as áreas comumente estudadas e quais áreas necessitariam ser exploradas pela academia devido à escassa produção acadêmica. De tais resultados pôde-se concluir que existem poucos estudos sobre a influência dos atributos dos *stakeholders* (poder, urgência e legitimidade) nas fases gerenciais do portfólio de projetos resultando assim no sucesso do portfólio de projetos.

Os resultados indicam uma área promissora de novas pesquisas acadêmicas relacionando portfólio de projetos, sucesso do portfólio e atributo dos *stakeholders*.

4. Quadro conceitual

As produções acadêmicas avaliadas trataram dos atributos dos *stakeholders* no sucesso dos negócios e da organização. Não há evidências de produção acadêmica relacionando os atributos dos *stakeholders* com o sucesso do portfólio de projetos principalmente identificando quais atributos influenciam cada dimensão de sucesso do portfólio de projetos. A bibliometria indicou evidências de lacuna teórica que levou a propor um quadro conceitual a ser estudado em futuras pesquisas acadêmicas com o objetivo de entender como o sucesso do portfólio de projetos pode ser influenciado pelos atributos dos *stakeholders* nas diferentes fases gerenciais do portfólio.

O portfólio de projetos de uma organização deve ser o reflexo da sua estratégia, ter foco nos projetos de alto retorno para a empresa, ter um balanceamento de projetos em termos de possuir projetos que cubram as áreas críticas da organização, ter projetos de curto e longo prazos, alto e baixo riscos e que sejam consistentes com os objetivos do negócio (Cooper R. G., 2004; Beringer et al., 2013; Jonas, 2010; Freeman, Harriossn et al., 2010).

Jawahar & MacLaughlin (2001) afirmaram que dependendo do estágio do ciclo de vida de uma organização, certos *stakeholders* são mais importantes que outros por seu potencial de satisfazer as necessidades críticas da organização. *Stakeholders* específicos se tornam menos ou mais importantes, dependendo da evolução da empresa.

Para se estudar a influência dos stakeholders nas fases gerenciais do portfólio de projetos adotou-se a abordagem de Behringer et al. (2013) que define como escopo das atividades gerenciais de um portfólio de projetos a estruturação do portfólio, a gestão dos recursos e a direção do portfólio.

Estruturação do portfólio diz respeito às atividades iniciais de construção do portfólio a partir de uma estratégia de negócio. Tais atividades devem estar alinhadas com os ciclos de planejamento estratégico da empresa.

Após definidos os projetos que farão parte do portfólio, se faz necessário fazer a **Gestão dos recursos**. A gestão dos recursos conecta a necessidade inicial da fase de estruturação do portfólio com a realocação permanente de recursos nas outras fases da gestão.

Definidos os recursos necessários para se executar os projetos selecionados do portfólio inicia-se a fase de **Direção do portfólio** a qual cobre todas as atividades de coordenação contínua do portfólio. Nesta fase se faz o monitoramento contínuo do alinhamento estratégico, se determina ações corretivas no caso de desvios, busca-se por sinergias dos projetos e é uma fase onde pode-se detectar e cancelar projetos considerados obsoletos.

Jonas (2010) agregou mais uma fase gerencial no portfólio de projetos, chamada de aprendizagem organizacional que está relacionada às lições aprendidas ao final de cada ciclo de vida do projeto. Aprendizagem organizacional é vista como uma fase de captação das lições aprendidas após o encerramento do projeto para ser utilizada em projetos que recém-iniciam.

O Quadro 1 resume as fases de gestão do portfólio com detalhes de cada fase.

Estruturação do Portfólio de Projetos <ul style="list-style-type: none">> planejamento estratégico do portfólio> definição de objetivos de longo prazo> avaliação das propostas de projetos> deliberar a seleção dos projetos
Gestão dos recursos <ul style="list-style-type: none">> Planejamento cruzado dos recursos> Aprovação formal dos recursos> Gestão de conflito para casos de recursos conflitantes> Alocação de recursos devido a mudanças de curto prazo
Direção do Portfólio <ul style="list-style-type: none">> Monitorar o alinhamento estratégico do portfólio> Desenvolver medidas corretivas no caso de desvios> Identificar sinergias entre os projetos> Coordenação de projetos através das unidades de negócio
Aprendizagem organizacional <ul style="list-style-type: none">> Avaliação do resultado dos projetos> Acompanhamento dos benefícios dos projetos> Armazenar e manter conhecimento relevante> Utilizar lições aprendidas para projetos iniciantes

Quadro 1: Fases da Gestão de Portfólio de Projetos.

Fonte: Adaptado de Behringer et al. (2013) e Jonas (2010).

Borges & Carvalho (2011) estudaram sistemas de indicadores de desempenho de projetos a partir da análise da importância dos critérios de sucesso em projetos. O estudo considerou *stakeholders* com alto interesse nos projetos e em seu sucesso. Os resultados da

pesquisa de campo feita pelos autores permitiram a constatação de que a tipologia dos projetos influencia no nível de importância dos fatores críticos de sucesso. Os *stakeholders* analisados não influenciaram nos fatores de sucesso.

Cooper (2004) considera um portfólio de projetos de sucesso aquele que oferece maximização do valor financeiro do portfólio, projetos balanceados e que esteja alinhado à estratégia organizacional.

Para Meskendahl (2010) o sucesso do portfólio de projetos consiste no sucesso do projeto (orçamento, tempo e escopo), no balanceamento, no alinhamento estratégico e no uso de sinergias. A diferença de abordagem das dimensões de sucesso do portfólio de projetos abordados por Cooper (2004) e Meskendahl (2010) é considerar o uso de sinergias feita pelo último autor.

Da literatura estudada podemos sintetizar que a importância dos *stakeholders* está diretamente relacionada ao acúmulo dos seus atributos. Ao longo do ciclo de vida do projeto é necessário fazer uma avaliação dinâmica dos atributos. Pode-se afirmar também que portfólio de projetos alinhado aos objetivos organizacionais é fator de sucesso do portfólio e da organização. Como dimensões de sucesso do portfólio de projetos pode-se citar a maximização do valor financeiro do portfólio, o balanceamento de projetos, o alinhamento estratégico, a utilização de sinergias entre os projetos do portfólio e o sucesso para organização.

Estudos acadêmicos abordaram os atributos dos *stakeholders* com mais frequência em relação ao poder e urgência. Olander & Landin (2005) propuseram a matriz de poder/interesse, enquanto NewCombe (2003) propôs a matriz de poder/previsibilidade. Poucos estudos relacionaram o atributo de legitimidade como atributo predominante e que contribuíram para o sucesso do portfólio de projetos.

Dentre os estudos que abordaram o atributo de legitimidade pode-se citar o estudo feito por Oliveira & Rabechini (2017) onde apresentaram estudo quantitativo sobre a influência da confiança na gestão dos *stakeholders* no ambiente de gestão de projetos. Confiança impacta na gestão de projetos do ponto de vista de relacionamento com o cliente, redução de riscos e melhora da comunicação. A confiança facilita o papel da liderança na gestão de projetos em organizações que estão expostas a mudanças rápidas. Os estudos comprovaram a relação positiva da confiança na gestão dos *stakeholders* no ambiente de gestão projetos.

A Figura 4 apresenta esquematicamente os principais temas abordados neste estudo e que embasaram a proposição do quadro conceitual.



Figura 4: Síntese da teoria sobre gestão de stakeholders e portfólio de projetos
 Fonte: Elaborado pelos autores.

O quadro conceitual proposto teve como premissa que o sucesso do portfólio de projetos está relacionado à influência dos atributos dos *stakeholders* do portfólio de projetos nas fases gerenciais.

Entendem-se como ***stakeholders do portfólio de projetos*** qualquer indivíduo ou grupo que possui relação com o portfólio de projetos e que podem afetar ou serem afetados pelo atingimento dos objetivos do portfólio.

Considerando a lacuna teórica apresentada e levando-se em consideração que é importante entender a influência dos atributos dos *stakeholders* do portfólio de projetos apresenta-se o quadro teórico representado na Figura 5.

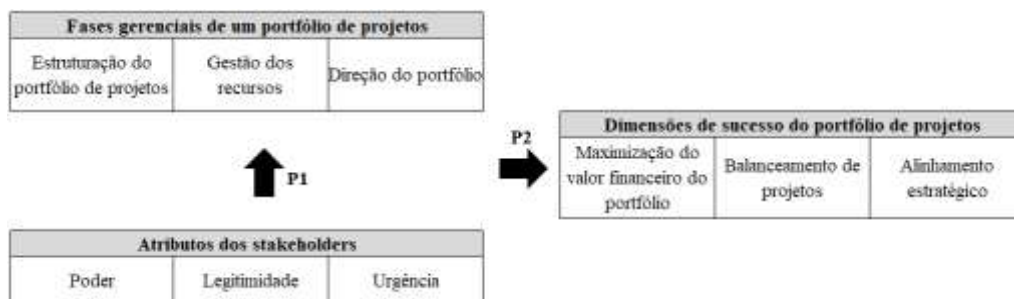


Figura 5: Quadro teórico proposto
 Fonte: Elaborado pelos autores.

O quadro teórico apresenta duas proposições sendo que a primeira está relacionada à influência dos atributos dos *stakeholders* em cada fase gerencial para construção do portfólio

de projetos (P1), e a segunda relaciona a influência dos atributos dos *stakeholders* em cada dimensão de sucesso do portfólio de projetos (P2).

As proposições sugeridas são:

P1: Os atributos dos *stakeholders* influenciam nas fases gerenciais do portfólio de projetos.

P2: Os atributos dos *stakeholders* influenciam nas dimensões de sucesso de portfólio de projetos.

5. Implicações

Como implicações acadêmicas pode-se citar que a proposição do quadro conceitual será um indutor de um trabalho a posteriori de uma tese de doutoramento. Além da tese de doutoramento, o quadro conceitual propõe uma discussão acadêmica e, futuras pesquisas, sobre a influência dos atributos dos *stakeholders* nas fases gerenciais do portfólio de projetos e no sucesso do portfólio.

Como implicações práticas pode-se citar o melhor entendimento sobre a gestão dos *stakeholders* nas fases gerenciais do portfólio de projetos das organizações.

6. Conclusão

Foi possível apresentar e discutir o panorama da produção científica sobre a gestão dos *stakeholders*, seus atributos e sua influência no sucesso do portfólio de projetos. Para tanto identificamos os clusters mais pesquisados discutindo-se a relação entre eles.

Não foi possível identificar um cluster que relacionasse gestão de projetos, portfólio de projetos, sucesso de portfólio de projetos, *stakeholders* e atributos dos *stakeholders* indicando assim uma provável lacuna teórica nas produções científicas.

Pôde-se concluir que existem poucos estudos sobre a influência dos atributos dos *stakeholders* (poder, urgência e legitimidade) nas fases gerenciais do portfólio de projetos resultando assim no sucesso do portfólio de projetos. A literatura mostrou que quanto maior o acúmulo de atributos maior será a importância do *stakeholder* e conseqüentemente maior será a chance de sucesso nos negócios.

A proposição do quadro conceitual teve como objetivo a discussão acadêmica de como a influência dos atributos dos *stakeholders* podem influenciar na estruturação do portfólio, na gestão dos recursos, na direção do portfólio e no sucesso do portfólio de projetos. Como

benefícios gerenciais o quadro teórico e as proposições teóricas trazem o melhor entendimento sobre a gestão dos *stakeholders* nas fases gerenciais do portfólio de projetos das organizações.

Pode-se considerar como limitações do estudo a utilização das fases gerenciais do portfólio de projetos definida por Behringer et al. (2013) e a definição de três dimensões de sucesso do portfólio de projetos.

Referências

- Aaltonen, K. (2011). Project Stakeholder Analysis as an Environmental Interpretation Process. *International Journal of Project Management*, pp. 165-183.
- Amaral, C. M., Bastos, F. d., & Carvalho, M. M. (2018). Mapeamento de stakeholders em projetos de eventos esportivos; estudo de caso. *Podium - Sport, Leisure and Tourism Review*.
- 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*, pp. 830-846.
- Borges, J. G., & Carvalho, M. M. (2011). Sistemas de indicadores de desempenho em projetos. *Revista de Gestão e Projetos*, pp. 174-207.
- Bourne, L., & Walker, D. H. (2005). Visualizing and mapping stakeholder influence. *Management Decision*, pp. 649-660.
- Cooper, R. G. (2004). *Product Leadership - Pathways to Profitable Innovation*. Basic Books.
- Cooper, R., Edgett, S., & Kleischmidt, E. (1997). Portfolio management in new product development: Lessons from the leaders. *Research Technology Management*, pp. 16-28.
- Epstein, M. J. (2018). *Bets practices in managing and measuring corporate social, environmental and economic impacts*. Berrett-Koehler Publishers.
- Foresti, N. A. (1990). Contribuição das Revistas Brasileiras de Biblioteconomia e Ciências da Informação enquanto de Fonte de referência para pesquisa. *Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT)*.
- Freeman. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Cambridge.
- Freeman, R., Harrioso, J., Wicks, A., Parmar, B., & Cole, S. (2010). *Stakeholder Theory - The state of the art*. Cambridge.
- Freeman, R., Harrison, J., & Wicks, A. (2007). *Managing for stakeholders: survival, reputation and success*. Yale University Press.
- Hartman, F. (2003). Chapter 13: The role of trust in project management, The frontiers of Project Management Research (Pinto; Cleland, Slevin). *Project Management Institute*.
- Jawahar, I. M., & Laughlin, G. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: and organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*, pp. 397-414.
- Jonas, D. (2010). Empowering project portfolio managers: How management involvement impacts project portfolio management performance. *International Journal of Project Management*, pp. 818-831.
- Levine. (2005). *Project Portfolio Management - A practical guide to selecting projects, managing portfolios and maximizing benefits*. San Francisco-CA: Jossey-Bass.
- Martinsuo, M., & Lehtonen, P. (2007). Role of single project management in achieving portfolio management efficiency. *International Journal of Project Management*, pp. 56-65.
- Meskendahl, S. (2010). The influence of business strategy on project portfolio management and its success — A conceptual framework. *International Journal of Project Management*, pp. 807-817.

- Müller, R., Martinsuo, M., & Blomquist, T. (2008). Project Portfolio Control and Portfolio Management Performance in Different Contexts. *Project Management Journal*, pp. 28-42.
- Neely, A. (2005). The evolution of performance measurement research: Developments in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations & Production Management*, pp. 1264 - 1277.
- Newcombe, R. (2003). From client to projects stakeholders: A stakeholder mapping approach. *Construction Management and Economics*, pp. 841-848.
- Olander, S., & Landin, A. (2005). Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. *International Journal of Project Management*, pp. 321-328.
- Oliveira, G. F., & Rabechini, R. (2018). Stakeholder management influence on trust in a project: A quantitative study. *International Journal of Project Management*, pp. 131-144.
- Pinto, J., & Slevin, D. (2009). Trust in project: an empirical assessment of owner/contractor relationship. *International Journal of Project Management*, pp. 638-648.
- Prasad, S., & J.Tata. (2005). Publication patterns concerning the role of teams/groups in the information systems literature from 1990 to 1999. *Information & Management*, pp. 1137-1148.
- Roome, N., & Wijen, F. (2006). Stakeholder power and organizational learning in corporate environmental management. *Organization studies*, pp. 235-263.
- Shenhar, A., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. (2001). *Project Success: a multidimensional strategic concept*.