

ARTIGOS

Submetido 22-12-2020. Aprovado 07-03-2022

Avaliado pelo sistema double blind review. Editora Associada convidada: Marisa Eboli
Versão traduzida | DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220606x>

GERENCIAMENTO DE STAKEHOLDERS E ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS: EFEITO NOS RESULTADOS

Stakeholder management and project management office: effect on project results
Gestión de Stakeholders y Oficina de Gestión de Proyectos: Efecto en los resultados

Roque Rabechini Jr.¹ | rabechinjr@gmail.com | 0000-0002-6277-6571
Eddy Alberto Morris Abarca² | emorris@esan.edu.pe | 0000-0002-8689-5831
Nestor U. Salcedo^{2,3} | nsalcedo@esan.edu.pe | 0000-0002-7253-3581
Cesar Jhonnatan P. Horna Saldaña² | chorna@esan.edu.pe | 0000-0002-8724-4694
Danielle Cruz Paiva¹ | danielle.cruzpaiva@gmail.com | 0000-0002-3865-4283

¹Universidade Nove de Julho, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos, São Paulo, SP, Brasil

²University ESAN, Graduate School of Business, Lima, Peru

³Universitat Autònoma de Barcelona, Department of Business, Barcelona, Espanha

RESUMO

Uma vez que stakeholders de projetos afetam seus resultados, o gerenciamento desses atores deve ser considerado uma atividade relevante no gerenciamento de projetos. Somado a essa evidência, este estudo reconhece que os resultados de projetos podem ser incrementados quando há o apoio de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP). Assim, busca-se analisar a influência positiva do gerenciamento de stakeholders nos resultados dos projetos, especificamente na probabilidade de sua conclusão dentro de prazos e custos previstos, considerando o efeito moderador do apoio de EGPs. Para isso, o estudo apresenta um modelo conceitual validado por regressão logarítmica, usando dados coletados em pesquisa do tipo survey respondida por 216 profissionais experientes da área de gerenciamento de projetos e que estudam o tema em cursos de pós-graduação. Os resultados indicam que o gerenciamento de stakeholders melhora os resultados de projetos e confirmam que o EGP aprimora a influência desse tipo de gerenciamento nos resultados. Como contribuição, a pesquisa reforça o gerenciamento de stakeholders e o apoio de EGPs como elementos-chave para o sucesso no gerenciamento de projetos. A amostragem foi suficiente para a replicabilidade da pesquisa, contudo restringiu-se a profissionais que vivem no Peru. Portanto, estudos futuros podem buscar alcançar uma população mais ampla.

Palavras-chave: gerenciamento prescritivo de stakeholders, gerenciamento relacional de stakeholders, escritório de gerenciamento de projetos, resultados de projetos.

ABSTRACT

Managing stakeholders is relevant for project management, as they affect project results. Likewise, the support of a Project Management Office (PMO) improves these results. This study analyzes the positive influence of stakeholder management on project results, specifically on the likelihood of concluding projects within the predicted time and cost, together with the moderating effect of PMOs. A conceptual model was validated through logistic regression, with data collected through a survey responded by 216 experienced professionals studying in graduate programs on project management. Findings indicate stakeholder management improves project results in terms of time and cost and confirm PMO enhances the influence of stakeholder management on these results. As its contribution, the study reinforces stakeholder management and PMO as key elements for successful project management. Sampling was sufficient for research replicability but restricted to professionals of project management living in Peru. Thus, future studies could target a broader population.

Keywords: prescriptive stakeholder management, relational stakeholder management, project management office, project results.

RESUMEN

La gestión de stakeholders es relevante para la gestión de proyectos, ya que afectan los resultados del proyecto. Asimismo, el apoyo de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) también mejora estos resultados. Este estudio tiene como objetivo analizar la influencia positiva de la gestión de stakeholders en los resultados del proyecto, específicamente en la probabilidad de concluir los proyectos en tiempo y costo, junto con el efecto moderador de la PMO. Se validó un modelo conceptual mediante regresión logística, con 216 encuestados. Los hallazgos indican que la gestión de stakeholders mejora los resultados del proyecto, en términos de tiempo y costo, y confirman que la PMO mejora la influencia de la gestión de stakeholders en estos resultados. Como contribución, el estudio refuerza la gestión de stakeholders y PMO como elementos clave para una exitosa gestión de proyectos. Asimismo, el muestreo fue suficiente para la replicabilidad de la investigación, restringida a los profesionales del proyecto que viven en Perú. Por lo tanto, los estudios futuros podrían apuntar a una población más amplia.

Palabras clave: gestión prescriptiva de stakeholders, gestión relacional de stakeholders, oficinas de gestión de proyectos, resultados del proyecto.

INTRODUÇÃO

O gerenciamento das partes interessadas (*stakeholders*) dos projetos têm chamado a atenção de profissionais e acadêmicos após a inclusão desse item como uma área de conhecimento no Guia PMBoK (guia do conhecimento em gerenciamento de projetos) em 2013 (Project Management Institute [PMI], 2017). Autores como Maddaloni e Davis (2017), Littau, Jujagiri e Adlbrecht (2010), Rose e Schlichter (2013) e Saad, Zahid e Muhammad (2020) argumentam que o gerenciamento de *stakeholders* tem um papel importante para o alcance dos resultados dos projetos. Entretanto, o engajamento desses atores não é uma tarefa fácil, e existem ainda muitos outros fatores que contribuem para que os projetos tenham melhores resultados como, por exemplo, o apoio de Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGPs) – estruturas que potencializam resultados de projetos e negócios (Aubry, 2015).

Stakeholders são indivíduos ou organizações que afetam ou são afetados pelos resultados de um projeto (Aaltonen & Kujala, 2016; Freeman, 1984; Mitchell, Agle e Wood, 1997). Enquanto alguns estudos procuram entender quem são os *stakeholders* e quais são as técnicas para determinar como distribuir a atenção do projeto entre esses atores (Aaltonen & Kujala, 2016; Mitchell et al., 1997; Olander & Landin, 2005), outros pesquisam como entender as expectativas dos *stakeholders* para facilitar seu engajamento (Chow & Leiringer, 2020; Maddaloni & Davis, 2018; Oliveira & Rabechini, 2019).

A abordagem prescritiva ao gerenciamento de *stakeholders* identifica-os nos projetos e observa seus vários atributos para avaliar quais seus interesses (Aladpoosh, Shaharoun, & Saman, 2012; Oliveira & Rabechini, 2019) e para definir estratégias de como engajá-los (Yang & Shen, 2015). Classicamente, o modelo de *saliência* caracteriza a relação entre o *stakeholder* e a organização, no que se refere ao seu poder de influência, a legitimidade de seu relacionamento e a urgência de suas reivindicações (Mitchell et al., 1997). Uma perspectiva diferente, no entanto, avalia a influência dos *stakeholders* com base em seus conhecimentos, habilidades sociais, recursos financeiros e poder externo (Aragónés-Beltrán, García-Melón, & Montesinos-Valera, 2017).

Complementarmente, a abordagem relacional do gerenciamento de *stakeholders* debate como a comunicação e os relacionamentos facilitam o alinhamento de metas (Aladpoosh et al., 2012; Oliveira & Rabechini, 2019). Alguns autores argumentam que a comunicação eficaz favorece as relações de confiança (Chow & Leiringer, 2020; Ika & Donnelly, 2017), bem como advogam que *stakeholders* devem ser ouvidos sobre os objetivos e decisões dos projetos desde os estágios iniciais (Brunet & Forgues, 2019; Maddaloni & Davis, 2017). Ambas as abordagens são relevantes para que um gerenciamento bem-sucedido entenda e satisfaça as necessidades dos *stakeholders* (Yang & Shen, 2015) e melhore os resultados dos projetos (Bourne, 2015; Maddaloni & Davis, 2018), que podem ser medidos em termos de prazo e custo.

Estudos sobre os EGPs também discutem a questão dos *stakeholders*, uma vez que os escritórios facilitam a interação e o relacionamento desses atores (Pensel & Wiewiora, 2013; Sergeeva & Ali, 2020), influenciando os resultados obtidos no projeto (Müller, Glückler, & Aubry, 2013) em termos de prazo e custo. Entre as várias atividades do EGP (Dai & Wells, 2004; Müller et al., 2013)

estão aquelas relacionadas ao gerenciamento de stakeholders – por exemplo, auxiliar um projeto na realização de uma função mais especializada (Müller et al., 2013) – e ao gerenciamento da transferência de conhecimento (Sergeeva & Ali, 2020).

Apesar da literatura sobre o gerenciamento de stakeholders estabelecer que essa atividade contribui para melhorar os resultados de projetos (Bourne, 2015; Davis, 2016; Eskerod & Vaagaasar, 2014; Karlsen, Græe, & Massaoud, 2008; Maddaloni & Davis, 2018), não há estudos medindo tal influência (em termos de prazo e custo, por exemplo). Da mesma forma, autores como Pemsel e Wiewiora (2013) e Sergeeva e Ali (2020) argumentam que o EGP apoia o gerenciamento de stakeholders, embora não haja estudos medindo a influência desses escritórios na relação entre o gerenciamento de stakeholders e os resultados de projetos. Assim, duas questões de pesquisa são formuladas para abordar essas lacunas.

Q1: Qual é a influência do gerenciamento de stakeholders na probabilidade de concluir projetos dentro do prazo e custo previstos?

Q2: Qual a influência do EGP na relação entre o gerenciamento de stakeholders e a probabilidade de conclusão de projetos dentro do prazo e custo previstos?

Por meio de pesquisa quantitativa, este estudo tem como objetivo analisar a influência positiva do gerenciamento de stakeholders nos resultados dos projetos, especificamente na probabilidade de conclusão deles dentro do prazo e custo previstos, juntamente com o efeito moderador dos EGPs. Uma vez que estudos no campo das ciências sociais que testam dados binários têm ganhado relevância (Agresti, 2019), este estudo adotou o método *survey*, buscando respostas de um grupo de profissionais experientes da área de gerenciamento de projetos, que estudam o tema em cursos de pós-graduação. Os participantes foram perguntados se os projetos nos quais estiveram envolvidos foram concluídos dentro de prazos e custos previstos, como uma forma de avaliar os resultados dos projetos.

Sabe-se que o gerenciamento de stakeholders influencia muito mais do que o prazo e o custo dos projetos. Por exemplo, Vuorinen e Martinsuo (2019) entendem que os stakeholders influenciam quatro dimensões dos projetos: comunicação, reclamações, autoridade para tomada de decisão e supervisão. Independentemente disso, este estudo foca na influência do gerenciamento dos stakeholders nos resultados para verificar a probabilidade de conclusão dos projetos dentro do prazo e custo previstos.

Apresenta-se aqui uma estrutura teórica que conecta o gerenciamento de stakeholders e os resultados dos projetos, e que relaciona esse mesmo gerenciamento com o EGP. Um modelo conceitual foi construído e posteriormente validado por regressão logística. Entre as descobertas relevantes, observa-se que o gerenciamento de stakeholders potencializa os resultados dos projetos, aumentando a probabilidade de conclusão deles dentro do prazo e custo previstos. Ainda, o estudo indicou que o apoio do EGP também aumenta a probabilidade de concluir projetos dentro do prazo e custo previstos.

O artigo está estruturado em cinco seções incluindo esta introdução. A próxima seção apresenta o referencial teórico conectando o gerenciamento de *stakeholders* com os resultados de projetos e trazendo estudos que sugerem que o EGP dá apoio a esse gerenciamento. A terceira seção apresenta a metodologia e descreve a coleta e análise de dados, seguida pela seção que exhibe os resultados da pesquisa. Por fim, a quinta seção traz a discussão e conclusões, incluindo propostas para futuros estudos e as implicações para acadêmicos e profissionais do campo.

REFERENCIAL TEÓRICO

Gerenciamento de *stakeholders* e resultados de projetos

O conceito de *stakeholder* (ou “partes interessadas”) foi cunhado por Freeman (1984), que propôs uma estrutura de gestão estratégica considerando “todos aqueles grupos e indivíduos que podem afetar ou são afetados pela realização do propósito organizacional” (Freeman, 1984, p. 25). Para o autor, esses grupos “têm uma parte, participam” da organização (do inglês *stake*), daí o nome *stakeholder*.

Tomando emprestado o conceito adotado no campo organizacional, Cleland (1985) estabelece o gerenciamento de *stakeholders* como um processo do gerenciamento de projetos. Desde então, o gerenciamento de *stakeholders* é percebido como uma atividade que influencia os resultados de projetos e negócios (Maddaloni & Davis, 2018; Saad et al., 2020; Sperry & Jetter, 2019). Os *stakeholders* são identificados e seus atributos avaliados – poder, proximidade, urgência, coalizões, influência, nível de apoio – para traçar estratégias de engajamento e avaliar continuamente sua satisfação com os resultados do projeto (PMI, 2017; Yang & Shen, 2015).

A necessidade de avaliar os *stakeholders* e traçar estratégias de engajamento está consolidada na literatura de gerenciamento de projetos (Aaltonen & Kujala, 2016; Mitchell et al., 1997; Olander & Landin, 2005; Saad et al., 2020). Tais estratégias são revistas ao longo do ciclo de vida do projeto, pois, os atributos dos *stakeholders* e, conseqüentemente, a influência que exercem podem mudar ao longo do ciclo de vida do projeto (Eskerod & Vaagaasar, 2014; Olander & Landin, 2005). No entanto, os pesquisadores ainda se debruçam sobre a melhor forma de categorizar esses atores.

Mitchell et al. (1997) introduziram o modelo clássico de saliência para avaliar os *stakeholders* em termos de urgência de suas reivindicações, seu poder e legitimidade, que foi então simplificado pela matriz de poder e interesses (Olander & Landin, 2005). Outra perspectiva aplica a decisão multicritério para resumir em um índice alguns parâmetros como conhecimento dos *stakeholders*, habilidades sociais, recursos financeiros e poder externo (Aragonés-Beltrán et al., 2017). Em outra perspectiva, os *stakeholders* são classificados de acordo com seu potencial de causar danos ou contribuir nos objetivos dos projetos (Eskerod & Vaagaasar, 2014). Apesar de avaliar diferentes atributos, essas perspectivas medem a conexão entre os *stakeholders* e os projetos.

Já outros estudos adotam uma perspectiva que investiga as interações entre os *stakeholders* que constituem paisagens dinâmicas (Aaltonen & Kujala, 2016) ou redes sociais (Mok, Shen, &

Yang, 2015; Xue, Zhang, Su, Wu, & Yang, 2018). Aaltonen e Kujala (2016), por exemplo, caracterizam as paisagens de stakeholders em quatro dimensões: complexidade, incerteza, dinamismo e contexto institucional. Para esses autores, a avaliação do ambiente dos stakeholders permite a customização de estratégias de engajamento.

Esses estudos apresentam técnicas de gerenciamento prescritivo de stakeholders, visando minimizar sua influência negativa nos projetos (Aaltonen & Kujala, 2016; Aladpoosh et al., 2012; Aragonés-Beltrán et al., 2017; Mitchell et al., 1997; Mok et al., 2015; Oliveira & Rabechini, 2019). Assim, considerando que o gerenciamento de stakeholders melhora os resultados dos projetos (Aladpoosh et al., 2012; Maddaloni & Davis, 2018; Saad et al., 2020; Xue et al., 2018), a hipótese levantada neste estudo é que seu gerenciamento prescritivo afeta positivamente os resultados, aumentando a probabilidade de conclusão dos projetos dentro do prazo e do custo previstos.

H1a: O gerenciamento prescritivo de stakeholders aumenta a probabilidade de concluir os projetos dentro do prazo previsto.

H2a: O gerenciamento prescritivo de stakeholders aumenta a probabilidade de concluir os projetos dentro do custo previsto.

Além disso, o gerenciamento de stakeholders envolve o fortalecimento do relacionamento entre atores-chave, compreendendo suas expectativas para promover o engajamento e alinhamento com os objetivos do projeto (Basten, Stavrou, & Pankratz, 2016; Chow & Leiringer, 2020; Maddaloni & Davis, 2018; Oliveira & Rabechini, 2019). Nesse contexto, a antecipação, frequência e eficiência na comunicação são elementos cruciais para a construção de relacionamentos fortes (Chow & Leiringer, 2020; Yang & Shen, 2015). Maddaloni e Davis (2017) estão em acordo com essa argumentação e destacam que aspectos bons e ruins dos projetos devem ser comunicados aos stakeholders.

Quando stakeholders estão envolvidos nas decisões dos projetos, preocupações específicas e diferentes interpretações são expressas para serem consideradas em soluções colaborativas (Chow & Leiringer, 2020; Heravi, Coffey, & Trigunarsyah, 2015; Ika & Donnelly, 2017; McGibbon, Abdel-Wahab, & Sun, 2018; Xue et al. al., 2018). Assim, os stakeholders são mais propensos a comprometerem-se com os objetivos dos projetos, mesmo que seus interesses individuais não sejam totalmente atendidos (Ika & Donnelly, 2017; Lehtinen & Aaltonen, 2020; Walker & Rowlinson, 2019).

A troca de informações e as oportunidades de diálogo facilitam a colaboração entre os stakeholders, melhorando o senso de comunidade e confiança (Lehtinen & Aaltonen, 2020). A confiança também é cultivada quando os profissionais atuando nos projetos cuidam das necessidades dos stakeholders, entregando o que foi prometido e permitindo o surgimento de empatia (Hartman, 2000; Oliveira & Rabechini, 2019; Pinto, Slevin, & English, 2009). As engrenagens do gerenciamento de projetos são lubrificadas em um ambiente de confiança, melhorando a tolerância às dificuldades (Eskerod & Vaagaasar, 2014; Hartman, 2000; Oliveira & Rabechini, 2019).

Esses estudos discutem o gerenciamento relacional de stakeholders que conta com comunicação e relacionamentos fortes capazes de promover engajamento nos projetos (Aladpoosh et al., 2012; Chow & Leiringer, 2020; Lehtinen & Aaltonen, 2020; Oliveira & Rabechini, 2019). Assim, considerando que o gerenciamento de stakeholders melhora os resultados dos projetos (Aladpoosh et al., 2012; Maddaloni & Davis, 2018; Saad et al., 2020; Xue et al., 2018), a hipótese apresentada aqui é que o gerenciamento relacional desses atores afeta positivamente os resultados, aumentando a probabilidade de conclusão dos projetos dentro do prazo e do custo previstos.

H3a: O gerenciamento relacional de stakeholders aumenta a probabilidade de concluir os projetos dentro do prazo previsto.

H4a: O gerenciamento relacional de stakeholders aumenta a probabilidade de concluir os projetos dentro do custo previsto.

Os gerenciamentos prescritivo e relacional de stakeholders estão intimamente relacionados e afetam os resultados dos projetos (Pinto et al., 2009; Saad et al., 2020). Assim, a identificação e avaliação dos stakeholders é tão importante quanto fortalecer as relações com eles (Mok et al., 2015; Yang & Shen, 2015). Como o EGP pode influenciar a relação entre o gerenciamento de stakeholders e os resultados, a literatura que dá suporte a essa afirmação foi revisada.

Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) e gerenciamento de stakeholders

EGPs são entidades que gerenciam projetos complementares e simultâneos que buscam objetivos organizacionais (Dinsmore, 1999; Müller, Drouin, & Sankaran, 2019). Esses escritórios aplicam metodologias e técnicas especializadas para apoiar gerentes de projeto, equipes e executivos na implementação de estratégias (Bredillet, Tywoniak, & Tootoonchy, 2018; Dinsmore, 1999). Além disso, os EGP unem organizações temporárias e permanentes (Pemsel & Wiewiora, 2013), facilitando as interações com os stakeholders dos projetos (Pemsel & Wiewiora, 2013; Sergeeva & Ali, 2020). No entanto, poucas pesquisas discutem os resultados dos EGP (Dai & Wells, 2004).

É consenso, porém, que os EGP são unidades dinâmicas, com várias funções que atendem às necessidades das organizações (Bredillet et al., 2018; Müller et al., 2013; Pemsel & Wiewiora, 2013; PMI, 2017). Segundo o *Project Management Institute* (PMI, 2017), o grau de influência e controle que os EGP exercem sobre os projetos pode classificá-los em três diferentes papéis: diretivo, controlador e consultivo.

Quando os EGP são responsáveis pelas entregas do projeto e os gerentes de projeto estão subordinados a eles, esses escritórios assumem papéis diretivos (PMI, 2017). Já os EGP controladores têm um papel de comando mais moderado, monitorando a conformidade com estruturas e governança de projetos (PMI, 2017). Por fim, os EGP consultivos fornecem acesso às melhores práticas e modelos e têm pouco controle sobre as entregas dos projetos (PMI, 2017).

Especificamente, estudando a relação entre EGPs e stakeholders dos projetos, Müller et al. (2013) classificam os EGPs em três diferentes papéis: superordenados, subordinados ou coiguais. Os EGPs superordenados são semelhantes aos diretivos (PMI, 2017), responsáveis pelos resultados do projeto, em termos de prazo, escopo e custo (Müller et al., 2013; PMI, 2017).

Os EGPs subordinados estendem a capacidade administrativa de projetos únicos, em uma função de serviço (Müller et al., 2013). Por fim, os EGPs coiguais desenvolvem parcerias com stakeholders, por meio da troca de conhecimentos e colaboração com profissionais de gerenciamento de projetos (Müller et al., 2013). A comparação entre esses dois últimos papéis descritos por Müller et al (2013) com os descritos pelo PMI (2017) não é simples, uma vez que o PMI (2017) não distingue os papéis de parceria e serviço dos EGPs de controle e consultivo.

Os EGPs superordenados e subordinados focam na exploração do conhecimento e na eficácia da organização (Müller et al., 2013). Eles reforçam e desenvolvem métodos de gerenciamento, apoiando profissionais com treinamento, suporte administrativo (Dai & Wells, 2004; Müller et al., 2013; PMI, 2017), e controle dos resultados dos projetos (Müller et al., 2013; PMI, 2017). Em analogia, os EGPs apoiam e supervisionam a avaliação dos stakeholders, como parte do gerenciamento prescritivo desses atores.

Considerando que os métodos de gerenciamento de projetos e os resultados são correlacionados (Dai & Wells, 2004), e as relações dos EGPs com os stakeholders afetam o desempenho dos projetos (Müller et al., 2013), esse estudo propõe a hipótese de que os EGPs exercem uma influência moderadora na relação entre o gerenciamento prescritivo dos stakeholders e os resultados de projetos, em termos de conclusão destes dentro do prazo e custo previstos.

H1b: Os EGPs afetam positivamente a relação entre o gerenciamento prescritivo de stakeholders e a conclusão dos projetos no prazo previsto.

H2b: Os EGPs afetam positivamente a relação entre o gerenciamento prescritivo de stakeholders e a conclusão dos projetos dentro do custo estimado.

Por outro lado, EGPs coiguais trocam boas práticas e exploram novos conhecimentos entre os parceiros (Müller et al., 2013). Ao atuar como parceiro, os EGPs apoiam o desenvolvimento de habilidades interpessoais, promovem a transferência de conhecimento e fortalecem os relacionamentos (Pemsel & Wiewiora, 2013). Os EGPs facilitam a comunicação eficaz e a construção de relacionamentos como parte do gerenciamento relacional de stakeholders.

Considerando que os EGPs fortalecem as relações entre o projeto e seus stakeholders, e a relação entre EGPs e partes interessadas afeta o desempenho dos projetos (Müller et al., 2013), esse estudo levanta a hipótese de que os EGPs exercem influência na relação entre o gerenciamento relacional de stakeholders e os resultados dos projetos, em termos de sua conclusão dentro do prazo e custo previstos.

H3b: Os EGPs afetam positivamente a relação entre o gerenciamento relacional de stakeholders e a conclusão dos projetos no prazo previsto.

H4b: Os EGPs afetam positivamente a relação entre o gerenciamento relacional de stakeholders e a conclusão dos projetos dentro do custo previsto.

Considerado que o gerenciamento prescritivo e relacional de stakeholders é complementar para o aprimoramento dos resultados do projeto (Pinto et al., 2009; Saad et al., 2020), e que o EGP apoia o alcance dos objetivos da organização (Bredillet et al., 2018; Müller et al., 2013; Pemsel & Wiewiora, 2013; PMI, 2017), este estudo tem como objetivo analisar a influência positiva do gerenciamento de stakeholders nos resultados dos projetos, especificamente na probabilidade da conclusão destes dentro do prazo e custo previstos e o efeito moderador dos EGPs.

METODOLOGIA

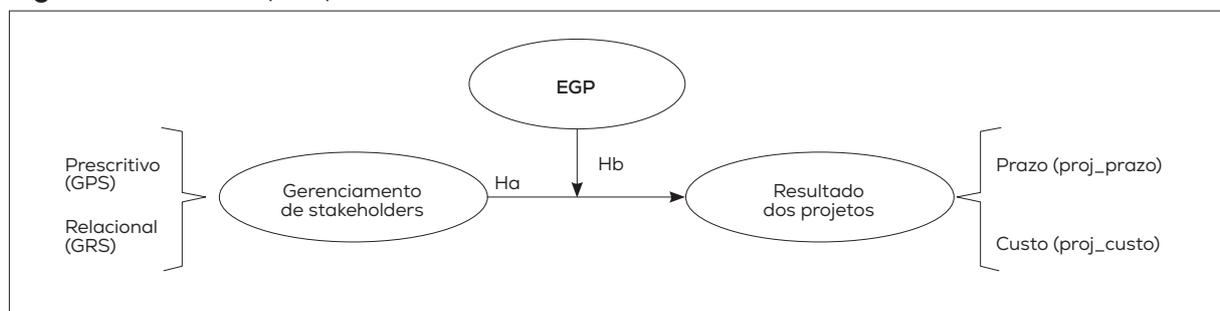
Desenho de pesquisa

Optou-se por uma abordagem de pesquisa quantitativa (Creswell & Creswell, 2017), para analisar a influência positiva do gerenciamento de stakeholders nos resultados dos projetos, especificamente na probabilidade de concluí-los dentro do prazo e custo previstos, juntamente com o efeito moderador do EGP. Apoiado por uma estrutura teórica e uma pesquisa do tipo *survey* conduzida online, este estudo é não experimental, transversal e causal.

É não experimental pois estuda uma amostra para analisar tendências em uma população, em lugar de medir o impacto de intervenções controladas em um resultado específico (Creswell & Creswell, 2017). Além disso, é transversal porque obteve a amostra em um determinado momento (Creswell & Creswell, 2017) e causal uma vez que o modelo de regressão logística confirma efeitos condutores entre variáveis independentes, moderadoras e dummy dependentes dicotômicas.

A seção que apresenta a estrutura teórica revisa os principais construtos e os resume no modelo de pesquisa proposto na Figura 1. Quatro hipóteses principais (Ha) mostram a influência positiva do gerenciamento prescritivo e relacional dos stakeholders nos resultados dos projetos, verificados pela probabilidade de conclusão desses projetos dentro dos prazos e custos previstos. Além disso, quatro hipóteses complementares (Hb) estabelecem o efeito moderador do EGP, que influencia cada um dos principais relacionamentos correspondentes.

Figura 1. Modelo de pesquisa



Dados, instrumento e variáveis

Os dados foram coletados de profissionais da área de gerenciamento de projeto vivendo no Peru e estudando em programas de pós-graduação nesse campo. Os respondentes atuavam como gerentes de projetos, patrocinadores de projeto, ou membros de equipe. A pesquisa online foi enviada a 500 desses profissionais e respondida por 223 deles (44,6%). A amostra final foi composta por 216 participantes (43,2%), uma vez que sete (1,6%) enviaram a pesquisa com dados incompletos.

O estudo investiga o gerenciamento dos stakeholders como uma variável independente, composta por duas dimensões, o gerenciamento prescritivo de stakeholders (GPS) e o gerenciamento relacional de stakeholders (GRS) (Anexo 1). Para medi-las, foi empregada uma escala previamente testada por [Oliveira e Rabechini \(2019\)](#), adaptada ao novo contexto. Enquanto a GPS engloba a identificação das principais partes afetadas, a comunicação frequente e a garantia de que as necessidades destes atores sejam satisfeitas por meio dos objetivos do projeto, a GRS envolve nutrir relacionamentos de confiança com os stakeholders e envolvê-los nas decisões do projeto ([Oliveira & Rabechini, 2019](#)).

Quadro 1. Definição de variáveis

Tipo/Variável (Código)	Descrição	Medida
Independente		
Gerenciamento Prescritivo de Stakeholders (GPS)	Gerenciamento prescritivo de stakeholders com 6 itens:	Escala
	GPS1 – os stakeholders foram mapeados pelo nível de urgência e legitimidade do projeto.	
	GPS 2 – os stakeholders tiveram seus objetivos traduzidos em ações e atividades.	
	GPS 3 – durante a execução do projeto foram planejadas inclusões e/ou mudanças nas atividades para se adequar às necessidades dos stakeholders identificadas	
	GPS 4 – O EGP estabeleceu comunicação frequente com os principais stakeholders do projeto.	
	GPS 5 – houve ações para engajar os stakeholders em todo o ciclo de vida do projeto.	
	GPS 6- os stakeholders trabalharam em equipe, interagindo com a equipe do projeto e levando aos resultados alcançados.	
Gerenciamento Relacional de Stakeholders (GRS)	Gerenciamento relacional de Stakeholders com 6 itens:	Escala
	GRS1 – os stakeholders do projeto, especialmente aqueles com alto poder e influência, tiveram suas necessidades desdobradas em ações e atividades ao longo do ciclo de vida do projeto.	
	GRS2 – o EGP foi um dos responsáveis pelo comprometimento dos stakeholders com o projeto.	

(Continua)

Quadro 1. Definição de variáveis

(Conclusão)

Tipo/Variável (Código)	Descrição	Medida
Independente		
	GRS3 – a confiança entre os membros da equipe favoreceu o desempenho do projeto.	
	GRS4 – o engajamento dos stakeholders foi relevante para o desempenho do projeto.	
	GRS5 – conflitos entre stakeholders foram resolvidos sem interferência externa.	
	GRS6 – a inteligência emocional melhora a tomada de decisões e o desenvolvimento de relacionamentos efetivos entre os stakeholders.	
Moderadora		
Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP)	Escritório de Gerenciamento de Projetos com 4 indicadores:	Escala
	EGP1 – o EGP, por meio de sua equipe, identifica os stakeholders do projeto ao longo de todo o ciclo de vida dele.	
	EGP2 – o EGP pode distinguir os stakeholders internos e externos do projeto.	
	EGP3 – os stakeholders foram classificados por seu nível de influência, poder e interesse pela equipe do EGP.	
	EGP4 – as atividades de fortalecimento do relacionamento com os stakeholders ocorreram ao longo do ciclo de vida do projeto, com a participação do EGP.	
Dependente		
Projetos concluídos dentro do prazo (proj_prazo)	Projeto dentro do prazo (0 = Não = tempo excedido, 1 = Sim = dentro do prazo)	Dummy
Projetos concluídos dentro do custo (proj_custo)	Projeto dentro do custo (0 = Não = custo excedido, 1 = Sim = dentro do custo)	Dummy
Controle		
Orçamento do projeto (ln_budget)	Logaritmo Natural do Orçamento do Projeto	Razão
Tamanho da empresa (ln_tam)	Logaritmo Natural do Número de Funcionários da Empresa	Razão
Idade dos Profissionais (ln_idade)	Logaritmo Natural da Idade do Profissional da Área (Respondente do survey)	Razão
Descritiva		
Orçamento do projeto (proj_budget)	Orçamento do projeto mencionado na pesquisa	Ordinal
Funcionários da empresa	Número de funcionários da empresa mencionada pelo respondente	Ordinal
Idade dos Profissionais	idade	Ordinal

A influência positiva do EGP na relação entre o gerenciamento dos stakeholders e os resultados dos projetos (ou seja, se os projetos foram concluídos no prazo e dentro do custo previsto) foi analisada como variável moderadora, corroborada por autores que entendem que o EGP dá suporte ao gerenciamento de projetos (Aubry, 2015; Dai & Wells, 2004; Müller et al., 2013; Pemsel & Wiewiora, 2013). Assim, a escala para o gerenciamento de stakeholders, de Oliveira e Rabechini (2019), foi adaptada para considerar a influência do EGP em quatro itens (Quadro 1).

Os participantes responderam a cada item da pesquisa tipo *survey* em uma escala Likert de cinco pontos, variando de ‘discordo totalmente’ a ‘concordo totalmente’. Além disso, o orçamento do último projeto concluído com o profissional atuou, o tamanho da empresa e a idade dos profissionais (respondentes) foram coletados como variáveis de controle. Foram posteriormente convertidos para seu logaritmo natural, reduzindo a sensibilidade das estimativas a observações extremas ou discrepantes e garantindo a distribuição normal dos modelos.

No caso das variáveis dependentes, os resultados do projeto são caracterizados por duas variáveis dicotômicas relacionadas às limitações observadas em projetos: se eles são completados dentro do prazo previsto ou não (*proj_prazo*) e se o projeto é concluído dentro do custo previsto ou não (*proj_custo*). Os respondentes foram questionados se o último projeto em que atuou foi concluído dentro do prazo ou não, e dentro do custo ou não.

Embora se reconheça a relevância dos estudos que retratam os resultados em termos de construtos multifatoriais, como o sucesso dos projetos, por exemplo (Shenhar, Dvir, Levy, & Maltz, 2001; Wit, 1988), este estudo observa que a pesquisa em ciências sociais com resultados binários ganhou relevância nos últimos anos (Agresti, 2019) e propõe testar uma abordagem binária para resultados de projetos. Assim, uma abordagem alternativa considera os resultados dos projetos em termos de conclusão no prazo e dentro do custo previsto como duas variáveis dummy dependentes, para fins estatísticos.

Procedimento analítico

Devido às adaptações propostas à escala inicial, primeiramente foi realizada uma análise fatorial exploratória (EFA) para verificar a validade dos construtos independentes e moderadores (Hair Jr, Black, Babin, & Anderson, 2019). Variações adequadas (EGP=0,769, GPS=0,659, GRS=0,673) foram obtidas pela EFA (Tabela 1), que corroboraram cada dimensão do gerenciamento de stakeholders, prescritiva e relacional, composta por seis fatores, enquanto o EGP engloba quatro fatores. Além disso, o coeficiente Alfa de Cronbach da EFA (α) confirmou alta confiabilidade para cada construto (EGP=0,900, GPS=0,896 e GRS=0,902).

Tabela 1. Análise fatorial exploratória e confirmatória

Variável	EFA				CFA			
	F ₁	F ₂	F ₃	Unicidade	λ ₁	λ ₂	λ ₃	δ=1- λ ²
EGP_1	0,899			0,192	0,808			0,347
EGP_2	0,893			0,203	0,811			0,342
EGP_3	0,880			0,225	0,828			0,314
EGP_4	0,835			0,303	0,866			0,250
GPS_1		0,765		0,414		0,669		0,552
GPS_2		0,812		0,341		0,715		0,489
GPS_3		0,787		0,381		0,678		0,540
GPS_4		0,834		0,305		0,850		0,277
GPS_5		0,867		0,248		0,848		0,280
GPS_6		0,802		0,357		0,790		0,376
GRS_1			0,784	0,385			0,746	0,444
GRS_2			0,776	0,398			0,817	0,332
GRS_3			0,889	0,209			0,842	0,290
GRS_4			0,866	0,250			0,808	0,347
GRS_5			0,797	0,365			0,696	0,515
GRS_6			0,802	0,357			0,729	0,469
KMO	0,823	0,870	0,870					
Eigenvalue	3,077	3,953	4,035		VE	0,873	0,755	0,783
Var. Explicada	0,769	0,659	0,673		VME	0,687	0,581	0,600
Cronbach α	0,900	0,896	0,902		CC	0,898	0,892	0,900

Análise Fatorial Exploratória (AFE). Matriz de Carregamento Fatorial Rotacionado Varimax. F₁=EGP, F₂=GPS, F₃=GRS.

Kaiser-Meyer-Olkin. (KMO > 0,5). Alfa de Cronbach (α > 0,7)

Análise Fatorial Confirmatória (AFC). λ₁=EGP, λ₂=GPS, λ₃=GRS.

Variância Explicada (VE > 0,7).

Variância média extraída (VME > 0,5). Confiabilidade Composta (CC > 0,7).

Também foi conduzida uma análise fatorial confirmatória (CFA) que atestou a validade adequada do construto com Variância Média Extraída (VME): EGP = 0,687, GPS = 0,581, GRS = 0,600. Além disso, o coeficiente CFA de Confiabilidade Composta (CC) atestou alta confiabilidade para construtos independentes e moderadores (EGP=0,898, GPS=0,892 e GRS=0,900). Esses procedimentos garantiram que a survey produzisse construtos multifatoriais coesos, aderentes à distribuição normal.

Em seguida, a análise descritiva caracterizou a amostra da pesquisa e os testes t avaliaram diferenças de médias (Hair Jr et al., 2019), para variáveis independentes, moderadoras e de controle relacionadas às dicotômicas. Os testes examinaram se o EGP, o gerenciamento prescritivo e relacional de stakeholders, o orçamento do projeto, o tamanho da empresa e a idade dos profissionais envolvidos eram significativamente diferentes para projetos concluídos dentro do prazo previsto ou não. Da mesma forma, examinou essas variáveis para projetos concluídos dentro do custo estimado ou não.

A análise de correlação verificou a relação entre as variáveis dependentes e independentes. Finalmente, foram realizadas oito análises de regressão logística (logit). Cada modelo buscou mostrar a probabilidade do gerenciamento prescritivo e relacional dos stakeholders exercer uma influência positiva nos resultados dos projetos quando concluídos dentro do prazo e custo (Hipótese a). Além disso, o estudo testou o efeito moderador do EGP em cada relação principal (Hipótese b).

RESULTADOS

O último projeto concluído pelos profissionais que participaram do survey são a unidade de análise dessa pesquisa. Quando descritos em termos de conclusão no prazo e custo previstos, quase metade dos respondentes mencionaram que seus projetos foram concluídos dentro do prazo previsto (51,85%), enquanto um número um pouco maior foi concluído dentro do custo estimado (54,63%) (Tabela 2).

Tabela 2. Análise descritiva

Variável	Observações	Média	Desvio Padrão	Min	Max
GPS	216	0.000	1.000	-2.661	1.568
GRS	216	0.000	1.000	-2.815	1.411
EGP	216	0.000	1.000	-2.365	1.333
proj_budget	216	20.700.000	62.700.000	5	395.000.000
ln_budget	216	13.865	2.666	8.517	19.794
funcionários	216	1126	2.626.865	4	22.000
ln_tam	216	5.364	1.938	1.386	9.999
Idade	216	32.981	7.509	22	65
ln_idade	216	3.473	0.210	3.091	4.174
proj_prazo	216	0.519	0.501	0	1
Não	104 (48.15%)				
Sim	112 (51.85%)				
proj_custo	216	0.546	0.499	0	1
Não	98 (45.37%)				
Sim	118 (54.63%)				

A Tabela 2 também caracteriza as variáveis de controle. Assim, este estudo abrange projetos implementados de pequenas a grandes empresas (4 a 22.000 funcionários). Além disso, os profissionais pesquisados tinham em média 32,9 anos e o orçamento alocado por projeto foi de 20,7 milhões de dólares em média.

Gerenciamento de stakeholders e relacionamento do EGP com os resultados dos projetos

O primeiro teste t mostra que o gerenciamento prescritivo e relacional dos stakeholders, assim como o EGP são significativamente diferentes quando comparados entre projetos concluídos dentro do prazo (112 projetos) ou não (104 projetos) (Tabela 3). Além disso, indica uma orientação positiva conectando o gerenciamento de stakeholders e o EGP aos projetos concluídos dentro do prazo. O gerenciamento prescritivo de stakeholders é o fator mais significativo para que um projeto seja concluído dentro do prazo ou não.

Tabela 3. Teste t para gerenciamento de stakeholders e EGP em projetos concluídos dentro do prazo previsto ou não

Variável	Projetos que excederam o prazo (N=104)				Projetos dentro do prazo (N=112)				Diferença média no teste (N=216)	
	Médio	Desvio Padrão	Min	Max	Médio	Desvio Padrão	Min	Max		
GPS	-0,204	1,006	-2,661	1,568	0,190	0,960	-2,417	1,568	0,394***	[0,134]
GRS	-0,199	0,980	-2,815	1,305	0,184	0,987	-2,699	1,411	0,383***	[0,134]
EGP	-0,176	1,025	-2,365	1,333	0,163	0,951	-2,214	1,333	0,339**	[0,135]
ln_budget	14,089	2,666	8,517	19,679	13,657	2,662	8,517	19,794	-0,432	[0,363]
ln_tam	5,309	1,820	1,386	9,999	5,415	2,048	1,609	9,826	0,106	[0,264]
ln_idade	3,475	0,216	3,091	4,078	3,471	0,206	3,091	4,174	-0,005	[0,029]

Nível de Significância: * p<0,05, ** p<0,01, *** p<0,001

Erros padrão entre colchetes

Voltando às variáveis de controle, orçamento, tamanho da empresa e idade dos profissionais, não foram observadas diferenças significativas em projetos concluídos dentro do prazo ou não. Apesar disso, uma tendência fraca relacionou maiores orçamentos e profissionais mais velhos a projetos que excederam ao prazo planejado. Por outro lado, empresas maiores indicaram uma tendência fraca para projetos entregues no prazo.

O segundo teste t revela que o gerenciamento prescritivo e relacional de stakeholders são significativamente diferentes em projetos concluídos dentro do custo (118 projetos) ou não (98 projetos) (Tabela 4). No entanto, o PMO, o tamanho da empresa e a idade do profissional de gerenciamento de projetos não mostraram diferenças significativas em projetos concluídos dentro

do custo previsto ou não. Assim, este resultado sugere que o PMO pode ser indispensável em qualquer projeto, concluído dentro ou acima do custo. Por outro lado, o orçamento do projeto mostra uma orientação negativa significativa para projetos concluídos dentro do custo, o que denota maior probabilidade de exceder aos custos planejados quando o orçamento é maior.

Tabela 4. Test t para gerenciamento de stakeholders e EGP em projetos concluídos dentro dos custos previstos ou não

Variável	Projetos que excederam os custos (N=98)				Projetos dentro do limite de custos (N=118)				Diferença Média no teste (N=216)	
	Média	Desvio Padrão	Min	Max	Média	Desvio Padrão	Min	Max		
GPS	-0,150	0,989	-2,552	1,568	0,124	0,996	-2,661	1,568	0,274**	[0,136]
GRS	-0,158	0,985	-2,815	1,411	0,131	0,997	-2,815	1,411	0,288**	[0,136]
EGP	-0,057	0,933	-2,365	1,333	0,047	1,054	-2,365	1,333	0,104	[0,137]
ln_budget	14,253	2,764	9,210	19,679	13,542	2,549	8,517	19,794	-0,711*	[0,362]
ln_tam	5,223	1,935	1,386	9,999	5,481	1,941	1,609	9,826	0,258	[0,265]
ln_idade	3,469	0,210	3,091	4,078	3,476	0,211	3,091	4,174	0,006	[0,029]

Níveis de Significância: * p<0,05, ** p<0,01, *** p<0,001

Erros padrão entre colchetes

Esses resultados apoiam a decisão de verificar a correlação entre o gerenciamento de stakeholders e os resultados em projetos concluídos dentro do prazo e do custo previstos. Além disso, dão base também para a decisão de medir o efeito moderador do EGP, juntamente com o efeito das variáveis de controle (Tabela 5). Assim, referindo-se especificamente aos projetos concluídos no prazo, um coeficiente significativo e positivo os correlaciona ao gerenciamento prescritivo dos stakeholders (0,197), ao gerenciamento relacional dos stakeholders (0,192) e ao EGP (0,170).

Tabela 5. Análise de correlação

	proj_prazo	proj_custo	GPS	GRS	EGP	ln_budget	ln_tam	ln_idade
proj_prazo	1,000							
proj_custo	0,369***	1,000						
GPS	0,197**	0,137*	1,000					
GRS	0,192**	0,144*	0,885***	1,000				
EGP	0,170*	0,052	0,816***	0,786***	1,000			
ln_budget	-0,081	-0,133	0,065	0,064	0,035	1,000		
ln_tam	0,027	0,066	-0,014	-0,048	-0,003	0,024	1,000	
ln_idade	-0,011	0,015	-0,107	-0,034	-0,069	0,116	-0,128	1,000

Níveis de Significância: * p<0,05, ** p<0,01, *** p<0,001

Por outro lado, referindo-se aos projetos concluídos dentro do custo, um coeficiente significativo e positivo os correlaciona ao gerenciamento prescritivo dos stakeholders (0,137) e a seu gerenciamento relacional (0,144). No entanto, sua correlação com o EGP (0,052) não é muito significativa, assim como no teste t. Por fim, o gerenciamento prescritivo e relacional dos stakeholders estão correlacionados por um coeficiente significativo e positivo (0,885), assim como ao EGP (0,816 e 0,786), respectivamente.

Como a análise de correlação e os testes t produziram resultados adequados, oito modelos de regressão logística foram testados considerando projetos concluídos dentro do prazo e custo, respectivamente, como variáveis dummy dependentes. A Tabela 6 mostra que o gerenciamento prescritivo e relacional de stakeholders exerce um efeito significativo e positivo sobre a probabilidade de obter projetos concluídos dentro do prazo e custo previstos (Ha). Além disso, o EGP, como variável moderadora, potencializa a influência positiva do gerenciamento dos stakeholders na probabilidade de obter projetos concluídos dentro do prazo e custo, em todos os quatro modelos (Hb).

Tabela 6. Regressão logística (Logit)

	H1a	H2a	H3a	H4a	H1b	H2b	H3b	H4b
Variáveis de Controle:								
Orçamento do projeto (ln)	-0,079	-0,121**	-0,077	-0,120**	-0,089*	-0,142**	-0,095*	-0,139**
	(-1,49)	(-2,24)	(-1,46)	(-2,22)	(-1,65)	(-2,56)	(-1,74)	(-2,50)
Tamanho da empresa (ln)	0,040	0,088	0,045	0,093	0,050	0,108	0,066	0,121
	(0,55)	(1,18)	(0,63)	(1,26)	(0,67)	(1,39)	(0,88)	(1,61)
Idade dos respondentes (ln)	0,268	0,595	0,120	0,500	0,243	0,626	0,031	0,353
	(0,39)	(0,86)	(0,18)	(0,73)	(0,36)	(0,91)	(0,05)	(0,52)
Variáveis Independentes:								
Gerenciamento prescritivo de stakeholders (GPS)	0,438***	0,325**			0,513**	0,825***		
	(2,96)	(2,16)			(2,07)	(2,94)		
Gerenciamento relacional de stakeholders (GRS)			0,424***	0,337**			0,583**	0,833***
			(2,86)	(2,22)			(2,36)	(3,03)
Variável Moderada:								
Escritório de gerenciamento de projetos (EGP)					0,077	-0,372	0,131	-0,334
					(0,33)	(-1,39)	(0,60)	(-1,35)
Interações:								
GPS x EGP					0,227*	0,299**		

(Continua)

Tabela 6. Regressão logística (Logit)

(Conclusão)

	H1a	H2a	H3a	H4a	H1b	H2b	H3b	H4b
Variáveis de Controle:								
					(1,80)	(2,18)		
GRS x EGP							0,360***	0,316**
							(2,73)	(2,22)
N	216	216	216	216	216	216	216	216
Log Probabilidade	-144,081	-143,543	-144,336	-143,338	-142,526	-139,500	-140,628	-139,322
df.	4	4	4	4	6	6	6	6
Wald χ^2	10,455	9,400	9,905	9,548	12,742	16,388	16,468	16,591
Wald χ^2 test (p-value)	0,033	0,052	0,042	0,049	0,047	0,012	0,011	0,011
Pseudo R ²	0,037	0,035	0,035	0,037	0,047	0,062	0,060	0,064

Logit regressões com erros padrão robustos. Efeitos marginais; estatísticas t entre parênteses.

Significância: * p<0,1, ** p<0,05, *** p<0,01

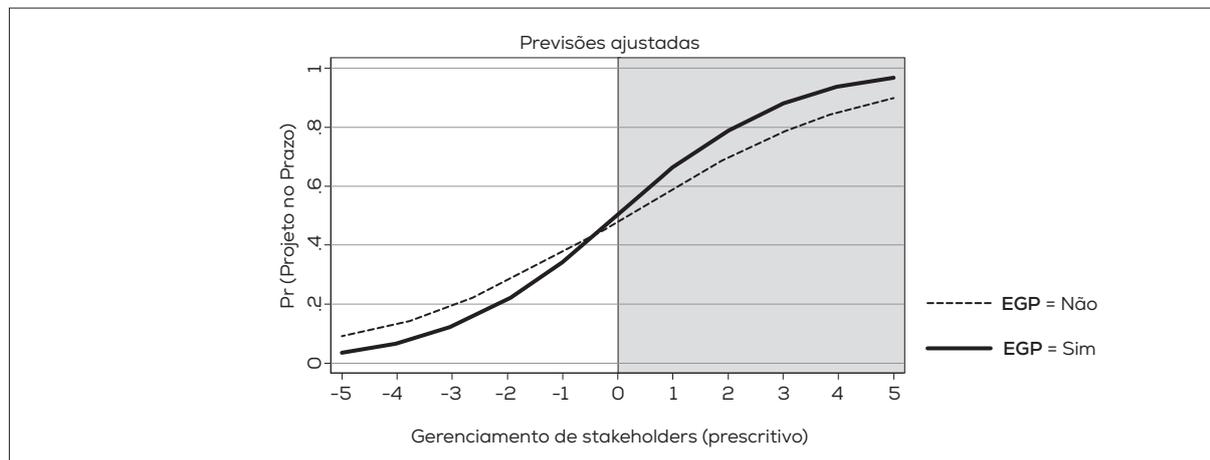
Variáveis Dependentes: Projetos dentro do prazo (d): (H1a, H3a, H1b, H3b) e Projetos dentro do Custo (d): (H2a, H4a, H2b, H4b). (d) para mudanças discretas da variável dummy de 0 a 1

No que se refere às variáveis de controle, apenas o orçamento do projeto apresentou efeito negativo significativo, o que confirma a lógica de risco relacionada aos orçamentos de projetos maiores, pela baixa probabilidade de conclusão dentro do prazo e do custo previstos. Por outro lado, nem o tamanho da empresa nem a idade dos profissionais mostraram influência significativa e positiva na probabilidade de concluir os projetos no prazo ou dentro do custo previsto.

Gerenciamento prescritivo de stakeholders e seu efeito nos resultados dos projetos

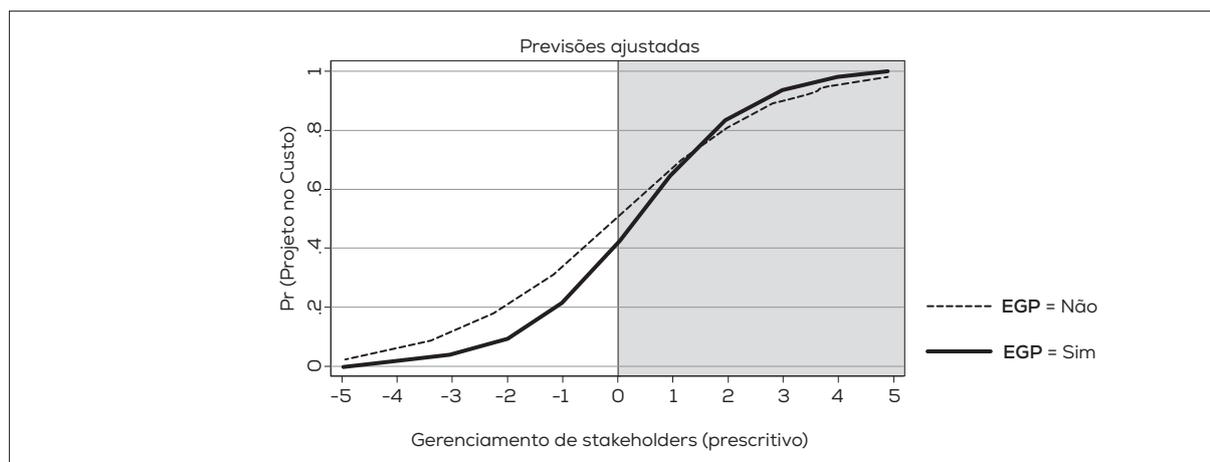
O gerenciamento prescritivo dos stakeholders apresenta um efeito significativo e positivo (0,438) na probabilidade de conclusão de projetos dentro do prazo previsto. Este resultado corrobora a hipótese H1a. Quando o EGP modera a relação entre o gerenciamento prescritivo dos stakeholders e os projetos no prazo, a regressão logística apresenta um coeficiente positivo e significativo (0,227), o que corrobora a hipótese H1b. No entanto, a relação direta entre EGP e projetos concluídos no prazo não apresenta efeito significativo (0,077), indicando que quando os PMOs moderam a relação entre a gestão dos stakeholders relacionais e os projetos concluídos no prazo eles são relevantes, mas não quando exercem influência direta na variável dependente (projetos concluídos no prazo).

O gráfico de previsões ajustadas indica que o gerenciamento prescritivo dos stakeholders aumenta positivamente a probabilidade de se obter projetos concluídos no prazo (Gráfico 1). Quando o EGP modera a relação entre o gerenciamento prescritivo dos stakeholders e projetos concluídos dentro do prazo, aumenta a probabilidade de que mais projetos sejam concluídos no prazo, mostrando um aumento na curva logit em direção à esta probabilidade (Pr = 1).

Gráfico 1. Previsões ajustadas para a conclusão de projetos dentro do prazo previsto e com gerenciamento prescritivo de stakeholders (com/sem moderação do EGP)

Da mesma forma, o gerenciamento prescritivo de stakeholders apresenta um efeito significativo e positivo (0,325) na probabilidade de obter projetos concluídos dentro do custo estimado. Este resultado suporta a hipótese H2a. Além disso, a influência do gerenciamento prescritivo dos stakeholders nos projetos concluídos no prazo (0,438) é maior do que nos projetos concluídos no custo previsto (0,325).

Quando o EGP modera a relação entre o gerenciamento prescritivo dos stakeholders e projetos dentro do custo, a regressão logística apresenta um coeficiente positivo e significativo (0,299), o que corrobora a hipótese H2b. Apesar da relação direta entre EGP e projetos dentro do custo apresentar um efeito não significativo e negativo (-0,372), indicando que o PMO e a gestão de stakeholders devem ser combinados quando se trata de projetos com orçamentos maiores. Essa influência pode ser examinada no Gráfico 2.

Gráfico 2. Previsões ajustadas para a conclusão dos projetos dentro do custo previsto e com gerenciamento prescritivo de stakeholders (com/sem moderação do EGP)

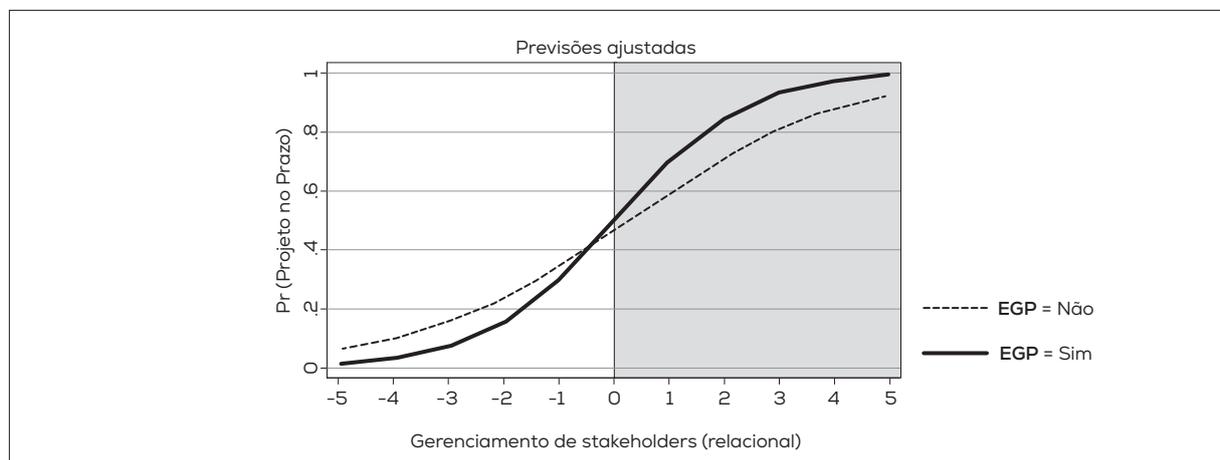
O gráfico de previsões ajustadas indica que o gerenciamento prescritivo de stakeholders aumenta a probabilidade de conclusão dos projetos dentro do custo previsto. Quando o EGP modera a relação entre o gerenciamento prescritivo de stakeholders e os projetos concluídos dentro do custo previsto, aumenta a probabilidade dos projetos serem concluídos no custo estimado. No entanto essa probabilidade diminui quando a influência do EGP é maior e a influência do gerenciamento de stakeholders é menor, em casos de projetos com orçamentos maiores.

Gerenciamento relacional de stakeholders e seu efeito nos resultados dos projetos

O gerenciamento relacional de stakeholders mostra um efeito significativo e positivo (0,424) na probabilidade de conclusão dos projetos no prazo. Portanto, a hipótese H3a é suportada. Quando o EGP modera a relação entre o gerenciamento relacional dos stakeholders e a conclusão dos projetos no prazo, a regressão logística apresenta um coeficiente positivo e significativo (0,360), o que corrobora as hipóteses H3b. No entanto, a relação direta entre EGP e projetos no prazo não apresenta efeito significativo (0,131), o que pode indicar novamente que os PMOs são amplificadores da relação entre o gerenciamento relacional dos stakeholders e os projetos concluídos no prazo ou não, mas não afetam diretamente o cronograma do projeto.

O gráfico de previsões ajustadas indica que o gerenciamento relacional dos stakeholders aumenta positivamente a probabilidade de concluir projetos no prazo (Gráfico 3). Quando o EGP modera a relação entre o gerenciamento relacional de stakeholders e os projetos concluídos no prazo, aumenta a probabilidade de que os projetos sejam concluídos no tempo previsto.

Gráfico 3. Previsões ajustadas para a conclusão dos projetos no prazo previsto e com gerenciamento relacional de stakeholders (com/sem moderação do EGP)

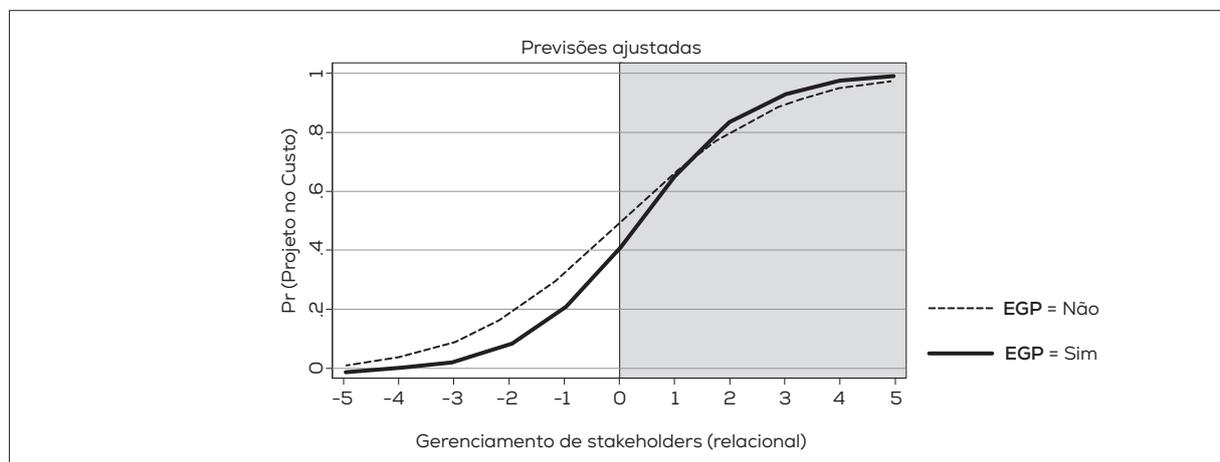


Da mesma forma, o gerenciamento relacional de stakeholders mostra um efeito significativo e positivo (0,337) na probabilidade de concluir projetos dentro do custo estimado, corroborando a hipótese H4a. Além disso, a influência do gerenciamento relacional de stakeholders nos projetos

concluídos dentro do custo (0,337) é menor do que a influência nos projetos concluídos no prazo (0,424).

Quando o EGP modera a relação entre o gerenciamento relacional de stakeholders e projetos dentro do custo, a regressão logística apresenta um coeficiente positivo e significativo (0,316), o que corrobora as hipóteses H4b. No entanto, a relação direta entre EGP e projetos dentro do custo apresenta um efeito não significativo e negativo (-0,334), indicando que o PMO e a gestão dos stakeholders devem ser combinados ao tratar projetos com orçamentos maiores. Essa influência pode ser examinada no Gráfico 4.

Gráfico 4. Previsões ajustadas para a conclusão dos projetos dentro dos custos previstos e com gerenciamento relacional de stakeholders (com/sem moderação do EGP)



O gráfico de previsões ajustadas indica que o gerenciamento relacional de stakeholders aumenta a probabilidade de concluir projetos dentro do custo estimado. Além disso, quando o EGP modera a relação entre o gerenciamento relacional de stakeholders e os projetos concluídos dentro do custo, aumenta a probabilidade de que os projetos sejam concluídos dentro do custo. No entanto, novamente, essa probabilidade diminui quando a influência do EGP é alta e do gerenciamento de stakeholders é baixa em projetos com orçamentos maiores.

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Para analisar a influência do gerenciamento de stakeholders na probabilidade de concluir projetos dentro do prazo e custo previstos, o estudo testou quatro hipóteses que conectam o gerenciamento prescritivo e relacional de stakeholders aos resultados dos projetos. Eles reforçam que o gerenciamento de stakeholders exerce influência significativa sobre a probabilidade de obter projetos concluídos dentro do prazo e do custo previstos.

Como prazo e custo são resultados relevantes de um projeto, questionário perguntou aos profissionais de projeto se o último projeto em que estiveram envolvidos foi concluído dentro

do prazo e custo previstos. A intenção foi testar resultados binários na área de gerenciamento de projetos, uma vez que estudos de ciências sociais nesse âmbito ganharam relevância nos últimos anos (Agresti, 2019). Apesar de reconhecer o escopo como outro resultado de projeto relevante, o questionário não abordou se o escopo do projeto foi entregue conforme planejado ou não. Esse item foi intencionalmente ignorado, pois diferentes interpretações poderiam comprometer as respostas dicotômicas. Assim, prazo e custo foram reunidos como variáveis dependentes dicotômicas e modelos de regressão logística testaram os resultados empíricos.

A relevância dos estudos que retratam os resultados de projetos em termos de construtos multifatoriais (como o sucesso do projeto) não é desconsiderada. No entanto, a intenção foi testar um enquadramento alternativo, que mede a influência do gerenciamento de stakeholders no prazo e custo dos projetos. Como nenhum outro estudo mediu essa influência, esta pesquisa contribui para a literatura de gerenciamento de projetos, preenchendo uma de suas lacunas.

Além disso, para analisar a influência do EGP na relação entre o gerenciamento de stakeholders e os resultados dos projetos, o estudo testou quatro hipóteses complementares. Elas confirmaram que o EGP afeta positivamente a relação entre o gerenciamento prescritivo e relacional de stakeholders com a probabilidade de concluir projetos dentro do prazo e do custo previstos.

Quando considerados em conjunto, o gerenciamento de stakeholders e o EGP exerceram uma influência maior sobre a probabilidade de conclusão dos projetos dentro do prazo e do custo. No entanto, a relação direta entre EGP e projetos concluído dentro de prazo e custo previstos não apresentou efeito significativo. Como nenhum outro estudo mediu a influência do EGP na relação entre o gerenciamento de stakeholders e os resultados dos projetos, este estudo contribui para a literatura sobre gerenciamento de projetos, preenchendo uma outra lacuna de pesquisa.

Como foram coletados dados empíricos suficientes de profissionais da área de gerenciamento de projetos que vivem em Lima, na República do Peru, é possível que os resultados obtidos sejam replicáveis para outros profissionais da área em cidades de porte semelhantes em outras partes do mundo. No entanto, a amostragem da pesquisa pode ser considerada uma limitação, pois uma população mais ampla poderia ter sido abordada. Outra limitação foi a opção por não coletar informações sobre o escopo do projeto na pesquisa, já que esse tipo de informação representa mais uma forma de mensurar a influência do gerenciamento de stakeholders e do EGP nos resultados dos projetos.

Outros estudos poderiam ampliar a coleta de dados para incluir profissionais de projetos de diferentes localidades e, então, confirmar a replicabilidade dos resultados. Além disso, estudos futuros poderiam coletar dados dicotômicos para o escopo do projeto, a fim de medir a influência do gerenciamento dos stakeholders e do EGP no triângulo de ferro dos resultados de projeto (custo, prazo e escopo). Da mesma forma, estudos futuros podem medir a influência do gerenciamento de stakeholders no sucesso dos projetos e verificar se a gestão dos stakeholders também afeta positivamente o sucesso do projeto.

Como nossa principal contribuição acadêmica, confirmou-se que o gerenciamento prescritivo e relacional de stakeholders melhora os resultados dos projetos, já que essas abordagens de comportamento aumentam a probabilidade de conclusão dos projetos dentro do prazo e custo estimados. Também se confirmou que o EGP potencializa esse efeito positivo. Além disso, como contribuição metodológica, destaca-se o uso de modelos de regressão logística para testar a relação entre o gerenciamento de stakeholders e variáveis dicotômicas para resultados de projetos. Ao revisar a literatura sobre o gerenciamento prescritivo e relacional de stakeholders, a pesquisa também fortaleceu esses conceitos. Da mesma forma, reforçou que o EGP é fundamental para o gerenciamento dos stakeholders.

Como contribuição aos profissionais da área, a pesquisa confirma que as organizações devem investir no desenvolvimento de EGPs e no aprimoramento do gerenciamento de stakeholders dos projetos. Ela destaca que a identificação e avaliação dos stakeholders é tão importante quanto o estabelecimento de relacionamentos de confiança com eles, e como essas atividades compreendem dois lados da mesma moeda em relação ao gerenciamento de stakeholders.

Conflito de interesses

Os autores não têm conflito de interesse.

REFERÊNCIAS

- Aaltonen, K., & Kujala, J. (2016). *Towards an improved understanding of project stakeholder landscapes*. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1537-1552. doi: 10.1016/j.ijproman.2016.08.009
- Agresti, A. (2019). *An introduction to categorical data analysis*. In D. J. Balding, N. A. C. Cressie, G. M. Fitzmaurice, Geoff H. Givens, H. Goldstein, G. Molenberghs, D. W. Scott, A. F. M. Smith, & R. S. Tsay (Orgs.), 390pp 3rd ed.. Hoboken, USA: Wiley.
- Aladpoosh, H., Shaharoun, A. M., & Saman, M. Z. B. M. (2012). *Critical features for project stakeholder management: A systematic literature review*. *International Journal of Applied Systemic Studies*, 4(3), 150. doi: 10.1504/IJASS.2012.051130
- 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. doi: 10.1016/j.ijproman.2017.01.001
- Aubry, M. (2015). *Project management office transformations: Direct and moderating effects that enhance performance and maturity*. *Project Management Journal*, 46(5), 19-45. doi: 10.1002/pmj.21522
- Basten, D., Stavrou, G., & Pankratz, O. (2016). *Closing the stakeholder expectation gap: Managing customer expectations toward the process of developing information systems*. *Project Management Journal*, 47(5), 70-88. doi: 10.1177/875697281604700506

- Bourne, L. (2015). *Making projects work: Effective stakeholder and communication management*. Recuperado de <https://www.crcpress.com/Making-Projects-Work-Effective-Stakeholder-and-Communication-Management/Bourne/p/book/9781482206661>
- Bredillet, C., Tywoniak, S., & Tootoonchy, M. (2018). Exploring the dynamics of project management office and portfolio management co-evolution: A routine lens. *International Journal of Project Management*, 36(1), 27-42. doi: 10.1016/j.ijproman.2017.04.017
- Brunet, M., & Forgues, D. (2019). Investigating collective sensemaking of a major project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(3), 644-665. doi: 10.1108/IJMPB-08-2018-0167
- Chow, V., & Leiringer, R. (2020). The practice of public engagement on projects: From managing external stakeholders to facilitating active contributors. *Project Management Journal*, 51(1), 24-37. doi: 10.1177/8756972819878346
- Cleland, D. I. (1985). A strategy for ongoing project evaluation. *Project Management Journal*, 16(3), 11-17. Recuperado de <https://www.pmi.org/learning/library/strategy-ongoing-project-evaluation-1798>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, USA: SAGE Publications.
- Dai, C. X., & Wells, W. G. (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, 22(7), 523-532. doi: 10.1016/j.ijproman.2004.04.001
- Davis, K. (2016). A method to measure success dimensions relating to individual stakeholder groups. *International Journal of Project Management*, 34(3), 480-493. doi: 10.1016/j.ijproman.2015.12.009
- Dinsmore, P. C. (1999). *Winning in business with enterprise project management*. New York, USA: AMACOM.
- Eskerod, P., & Vaagaasar, A. L. (2014). Stakeholder Management strategies and practices during a project course. *Project Management Journal*, 45(5), 71-85. doi: 10.1002/pmj.21447
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, USA: Pitman.
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Hampshire, UK: Cengage Learning.
- Hartman, F. T. (2000). *The role of TRUST in project management*. PMI® Research Conference 2000. Recuperado de <https://www.pmi.org/learning/library/role-trust-project-management-1095>
- Heravi, A., Coffey, V., & Trigunarsyah, B. (2015). Evaluating the level of stakeholder involvement during the project planning processes of building projects. *International Journal of Project Management*, 33(5), 985-997. doi: 10.1016/j.ijproman.2014.12.007
- Ika, L. A., & Donnelly, J. (2017). Success conditions for international development capacity building projects. *International Journal of Project Management*, 35(1), 44-63. doi: 10.1016/j.ijproman.2016.10.005
- Karlsen, J. T., Græe, K., & Massaoud, M. J. (2008). Building trust in project-stakeholder relationships. *Baltic Journal of Management*, 3(1), 7-22. doi: 10.1108/I7465260810844239

- Lehtinen, J., & Aaltonen, K. (2020). Organizing external stakeholder engagement in inter-organizational projects: Opening the black box. *International Journal of Project Management*, 38(2), 85-98. doi: 10.1016/j.ijproman.2019.12.001
- Littau, P., Jujagiri, N. J., & Adlbrecht, G. (2010). 25 years of stakeholder theory in project management literature (1984-2009). *Project Management Journal*, 41(4), 17-29. doi: 10.1002/pmj.20195
- Maddaloni, F. Di, & Davis, K. (2017). The influence of local community stakeholders in megaprojects: Rethinking their inclusiveness to improve project performance. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1537-1556. doi: 10.1016/j.ijproman.2017.08.011
- Maddaloni, F. Di, & Davis, K. (2018). Project manager's perception of the local communities' stakeholder in megaprojects. An empirical investigation in the UK. *International Journal of Project Management*, 36(3), 542-565. doi: 10.1016/j.ijproman.2017.11.003
- McGibbon, S., Abdel-Wahab, M., & Sun, M. (2018). Towards a digitised process-wheel for historic building repair and maintenance projects in Scotland. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, 8(4), 465-480. doi: 10.1108/JCHMSD-08-2017-0053
- 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. doi: 10.5465/amr.1997.9711022105
- Mok, K. Y., Shen, G. Q., & Yang, J. (2015). Stakeholder management studies in mega construction projects: A review and future directions. *International Journal of Project Management*, 33(2), 446-457. doi: 10.1016/j.ijproman.2014.08.007
- Müller, R., Drouin, N., & Sankaran, S. (2019). Modeling organizational project management. *Project Management Journal*, 50(4), 499-513. doi: 10.1177/8756972819847876
- Müller, R., Glückler, J., & Aubry, M. (2013). A relational typology of project management offices. *Project Management Journal*, 44(1) 59-76. doi: 10.1002/pmj.21321
- Olander, S., & Landin, A. (2005). Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. *International Journal of Project Management*, 23(4), 321-328. doi: 10.1016/j.ijproman.2005.02.002
- Oliveira, G. F. de, & Rabechini, R. J. (2019). Stakeholder management influence on trust in a project: A quantitative study. *International Journal of Project Management*, 37(1), 131-144. doi: 10.1016/j.ijproman.2018.11.001
- Pemsel, S., & Wiewiora, A. (2013). Project management office a knowledge broker in project-based organisations. *International Journal of Project Management*, 31(1), 31-42. doi: 10.1016/j.ijproman.2012.03.004
- Pinto, J. K., Slevin, D. P., & English, B. (2009). Trust in projects: An empirical assessment of owner/contractor relationships. *International Journal of Project Management*, 27(6), 638-648. doi: 10.1016/j.ijproman.2008.09.010
- Project Management Institute. (2017). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®) (6a ed.)*. Newtown Square, USA: PMI. Project Management Institute.

- Rose, J., & Schlichter, B. R. (2013). Decoupling, re-engaging: Managing trust relationships in implementation projects. *Information Systems Journal*, 23(1), 5-33. doi: 10.1111/j.1365-2575.2011.00392.x
- Saad, A., Zahid, S. M., & Muhammad, U. B. (2020). Role of awareness in strengthening the relationship between stakeholder management and project success in the construction industry of Pakistan. *International Journal of Construction Management*, 1-10 doi: 10.1080/15623599.2020.1742854
- Sergeeva, N., & Ali, S. (2020). The role of the Project Management Office (PMO) in stimulating innovation in projects initiated by owner and operator organizations. *Project Management Journal*, 51(4), 440-451. doi: 10.1177/8756972820919215
- Shenhar, A., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. (2001). Project success: A multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*, 34, 699-725. doi: 10.1016/S0024-6301(01)00097-8
- Sperry, R. C., & Jetter, A. J. (2019). A systems approach to project stakeholder management: Fuzzy cognitive map modeling. *Project Management Journal*, 50(6), 699-715. doi: 10.1177/8756972819847870
- Vuorinen, L., & Martinsuo, M. (2019). Value-oriented stakeholder influence on infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 37(5), 750-766. doi: 10.1016/j.ijproman.2018.10.003
- Walker, D., & Rowlinson, S. (2019). *Routledge handbook of integrated project delivery*. London, UK: Routledge.
- Wit, A. de. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, 6(3), 164-170. doi: 10.1016/0263-7863(88)90043-9
- Xue, H., Zhang, S., Su, Y., Wu, Z., & Yang, R. J. (2018). Effect of stakeholder collaborative management on off-site construction cost performance. *Journal of Cleaner Production*, 184, 490-502. doi: 10.1016/j.jclepro.2018.02.258
- Yang, R. J., & Shen, G. Q. P. (2015). Framework for stakeholder management in construction projects. *Journal of Management in Engineering*, 31(4), 04014064. doi: 10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000285

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Roque Rabechini Jr trabalhou na conceituação e abordagem teórico-metodológica, e trabalhou em conjunto com Danielle Cruz Paiva para realizar a revisão teórica. A coleta e análise dos dados foi coordenada por Nestor U. Salcedo e Eddy Alberto Morris Abarca, com a participação de Cesar Jhonnatan P. Horna Saldaña. Por fim, Danielle Cruz Paiva e Nestor U. Salcedo trabalharam juntos na redação e revisão final do manuscrito.