

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO  
GESTÃO DE PROJETOS**

**GESTÃO DE STAKEHOLDERS: A INFLUÊNCIA DA CONFIANÇA  
NO ÂMBITO DE PROJETOS**

**GILBERTO FRANCISCO DE OLIVEIRA**

São Paulo

2017

Gilberto Francisco de Oliveira

**GESTÃO DE STAKEHOLDERS: A INFLUÊNCIA DA CONFIANÇA  
NO ÂMBITO DE PROJETOS**

**STAKEHOLDERS MANAGEMENT: THE INFLUENCE OF TRUST  
IN THE ENVIRONMENT OF PROJECTS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Prof. Dr. Roque Rabechini Jr.

São Paulo

2017

Oliveira, Gilberto Francisco de.

Gestão de Stakeholders: a influência da confiança no âmbito de projetos. / Gilberto Francisco de Oliveira. 2017.

112 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2017.

Orientador (a): Prof. Dr. Roque Rabechini Junior.

1. Gestão de Stakeholders. 2. Confiança. 3. Projetos.
2. Rabechini Junior, Roque. II. Título

CDU 658.012.2

GILBERTO FRANCISCO DE OLIVEIRA

**GESTÃO DE STAKEHOLDERS: A INFLUÊNCIA DA CONFIANÇA NO ÂMBITO  
DE PROJETOS**

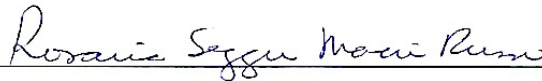
Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**, pela Banca Examinadora, formada por:

São Paulo, 09 de fevereiro de 2017



---

Presidente: Prof. Dr. Roque Rabechini Junior – Orientador, UNINOVE



---

Membro: Profa. Dra. Rosária de Fátima Segger Macri Russo – UNINOVE



---

Membro: Prof. Dr. Filipe Quevedo Pires de Oliveira e Silva – UFMS



*“Por vezes sentimos que aquilo que fazemos  
não é senão uma gota de água no mar.  
Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota.”  
(Madre Teresa de Calcutá)*

## DEDICATÓRIA

Dedico à  
Minha mãe (*in memoriam*)  
Que sempre pregou a simplicidade e  
seguir as palavras do seu coração.

## AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades. A minha amada esposa Flávia por tolerar as ausências, dar sua atenção nos momentos de angústia, me apoiar e me incentivar nos momentos sem inspiração. Ao meu filho João Pedro por sua paciência e compreensão por eu ter priorizado, nesta fase da minha vida, a escrivania ao lazer juntos. Teremos muitas razões para celebrar agora e recordar sempre. Estarei recompensado se inspirá-lo e deixar de legado de como é valoroso para a alma e a mente o esforço da aprendizagem.

Ao meu querido pai João pelo amor e apoio incondicional. Por ter propiciado recursos e esforços para minha educação, formação e na construção de valores. Ele e minha saudosa mãe Odete, sempre que tiveram que escolher, não vacilaram em renunciar dos seus anseios pessoais e profissionais se o bem-estar da família estivesse em risco.

Aos meus irmãos Marco e André, minhas cunhadas Isabela e Daniela e seus respectivos conjugues: Lina, Vanessa, Gustavo e Gerson. Meus amados sobrinhos Murilo, Diego, Caio, Felipe e Rafaela, assim como, aos meus sogros Harriet e Walter por toda a torcida, palavras de carinho e incentivo.

Ao meu orientador Prof. Dr. Roque Rabechini Jr. por compartilhar seu conhecimento e não economizar em recomendações, conselhos, perguntas propositivas e palavras de incentivo, norteando e alvitando os resultados deste trabalho.

À Uninove, seu corpo docente, direção e administração. Em especial a Layane e a Carolina da secretaria da pós-graduação, sempre dispostas a nos ajudar.

Aos meus amigos do mestrado, amizades formadas pelo destino e seladas por aspirações em comuns. Convívio de momentos alegres, e outros nem tanto assim, e que deixarão boas recordações em nossos corações e nossas mentes.

Aos Professores Doutores Marcos Psicopo e Ricardo Rovai que passaram desta vida terrena para uma vida espiritual e deixam exemplos a serem seguidos como educadores e acadêmicos.

À Professora Dra. Rosária e o Professor Dr. Filipe por importantes contribuições a esta dissertação através das disciplinas lecionadas, da banca de qualificação e das consultas nos corredores e na sala dos professores, oferecendo seus préstimos em todas as vezes que precisei.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte desta conquista, o meu muito obrigado.



## RESUMO

A Gestão de *Stakeholders* é percebida como relevante pela academia e pelos praticantes, uma vez que, não considerar as partes interessadas em um projeto denota ampliar as possibilidades de insucesso. A Gestão de *Stakeholders* é sustentada por duas principais escolas, uma prescritiva, em que são preconizadas as atividades de mapear, identificar e classificar os *stakeholders* quanto ao poder, ao interesse e a influência que podem exercer no projeto e, a escola relacional, em que são estabelecidos vínculos, ao envolver e engajar os *stakeholders* em todo o ciclo do projeto. Há divergências sobre qual escola é a mais apropriada ao gestor de projetos porque há lacunas em ambas escolas. No entanto, mesmo as práticas das duas escolas de gestão não são garantia de sucesso em projeto se não existir relações de confiança com as outras partes. A confiança tem uma relação positiva com o sucesso em projetos devido a redução de conflitos e, em caso de crise, fornece respostas mais rápidas e mais eficazes. As atitudes de demonstrar empatia, agir de forma transparente em benefício da outra parte e entregar o prometido, são colocados como iniciativas para fomentar a confiança em seus três tipos: intuitiva, integridade e competência. Diante do exposto, esta dissertação se propõe a investigar as relações de Gestão de *Stakeholders* e Confiança. Se há uma relação positiva entre a Prescritiva e a Relacional. E, se a Relacional é uma variável que é influenciada pela Prescritiva e influência a Confiança positivamente. Como procedimento metodológico foi escolhida a pesquisa quantitativa de abordagem hipotética-dedutiva. A coleta de dados foi por meio de um *survey on line*, com questões abertas e fechadas. Contou com a participação de 130 respondentes ocupantes da posição de *stakeholders* primários de diversas empresas, com a maior participação dos segmentos de TI, Indústria e Telefonia e Comunicação. Para a análise de dados foi aplicada a técnica da Modelagem de Equações Estruturais (MEE) e a estimação pelo método *Partial Least Square* (PLS), com uso do software SmartPLS 3.2.1. Os resultados indicaram uma conexão relevante e significativa tanto entre a Prescritiva e a Relacional, assim como entre Relacional e todos os tipos de Confiança (Intuitiva, Integridade e Competência), confirmando assim, a pertinência da Gestão de *Stakeholders* para estabelecer relações de credibilidade em ambiente de projetos.

**Palavras-chave:** Gestão de *Stakeholders*, Confiança, Projetos.

## ABSTRACT

Stakeholders management is perceived as relevant by the academia and practitioners, since not considering all parties with vested interest in a project broadens the possibilities of failures. Stakeholders Management is supported by two main schools, the prescriptive, where activities such as the mapping, identifying and classifying of stakeholders according to their power, interest and the influence they can exert on the project are recommended and, the relational, where links are established, involving and engaging stakeholders throughout the project cycle. There are divergences regarding which school is the most appropriate to the project manager, because there are gaps in both schools. However, even with the practices of both management schools, there is no guarantee of success in a project if there are no trust relationships with the others parties. Trust has a positive relation with the success of projects since the presence of trust relationships reduces conflicts and in a case of crisis, it delivers faster and more effective responses. The attitudes to show empathy, to act transparently benefiting of the other, and to deliver what was promised are put forward as initiatives to build trust in all three types: intuitive, integrity, and competence. In light of the above, this paper proposes to investigate the relations between Stakeholders Management and Trust. We also aim to verify if there is a positive relation between the Prescriptive school and the Relational school and if the Relational is a mediator variable between the Prescriptive and Trust, exerting a positive influence. As a methodological procedure, a quantitative research of hypothetical-deductive approach was chosen. Data collection was done through an online survey, with open and closed questions. It counted on the participation of 130 respondents occupying the position of primary stakeholders in several companies, with a greater participation of the IT, Industry, and Telecommunications segments. For data analysis, the Structural Equation Modeling (SEM) technique and the Partial Least Square (PLS) method was applied using the SmartPLS 3.2.1 software. The results indicated a relevant and significant connection between the Prescriptive and Relational schools, as well as between the Relational and all types of Trust (Intuitive, Integrity and Competence), thus confirming the relevance of Stakeholders Management in establishing credible relations in the Project environment.

**Keywords:** Stakeholders Management; Trust; Project.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Alfa de Cronbach
AVE	<i>Average Variance Extracted</i>
CC	Confiabilidade Composta
CO	Confiança de origem de Competência
$f^2$	Tamanho do efeito ou Indicador de Cohen
$H_0$	Hipótese nula
IE	Confiança de origem de Integridade
IU	Confiança de origem Intuitiva
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
NIMBY	<i>Not in my backyard</i>
PLS-PM	<i>Partial Least Square – Path Modeling</i>
PMI	Project Management Institute
PR	Gestão de <i>Stakeholders</i> de ordem Prescritiva
$Q^2$	Indicador de Stone-Geisser
RE	Gestão de <i>Stakeholders</i> de ordem Relacional
$R^2$	Coefficiente de Pearson
SEM	<i>Structural Equation Modeling</i>
$\alpha$	Tipo de erro I
$\beta$	Tipo de erro II
$\Gamma$	Coefficiente de caminhos

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantidade de empresas por área e quantidade de empregados.....	74
Tabela 2 - Atendimento a prazo e orçamento contratados dos projetos .....	76
Tabela 3 - Quantidade de projetos por faixa de valores e área de atuação .....	77
Tabela 4 - Comparativo entre Pesquisa atual e Pesquisa Norte Canadense de 2009.....	79
Tabela 5 - Teste de Normalidade .....	82
Tabela 6 - Resumo estatístico de dados perdidos por indicador .....	83
Tabela 7 - Valores de AVE, CC e AC .....	86
Tabela 8 - Matriz de Cargas Cruzadas .....	87
Tabela 9 - Matriz de correlação entre variáveis latentes e quadrado dos valores de AVE's....	87
Tabela 10 - Matriz de coeficientes de caminho do modelo estrutural .....	88
Tabela 11 - Teste de significância por meio de Reamostragem (Bootstrapping) .....	90
Tabela 12 - Validade Preditiva ( $Q^2$ ) e do tamanho do efeito ( $f^2$ ).....	90
Tabela 13 - Coeficiente de Determinação ( $R^2$ ) do modelo estrutural .....	91
Tabela 14 - Verificação das hipóteses de pesquisa .....	94

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Publicações sobre <i>stakeholders</i> e confiança ( <i>trust</i> ) na base ISI de 1991 a 2015...	21
Figura 2 - Classificação dos stakeholders em internos e externos.....	25
Figura 3 - Modelo de Saliência.....	26
Figura 4 - Mapeamento de <i>stakeholders</i> , matriz de poder e interesse.....	27
Figura 5 - Resumo sobre gestão de <i>stakeholders</i> .....	30
Figura 6 - Resumo sobre confiança.....	39
Figura 7 - Dimensões relacionadas à Gestão de <i>Stakeholders</i> e à Confiança.....	42
Figura 8 - Modelo referencial teórico com as hipóteses de pesquisa.....	49
Figura 9 - Tópicos abordados no procedimento metodológico.....	50
Figura 10 - Modelo das relações dos construtos proposto para a dissertação.....	53
Figura 11 - Relação entre as hipóteses e os construtos da pesquisa.....	54
Figura 12 - Escala do Construto Confiança.....	61
Figura 13 - Escala do Construto Gestão de Stakeholders de ordem Prescritiva.....	61
Figura 14 - Escala do Construto Gestão de Stakeholders de ordem Relacional.....	62
Figura 15 - Avaliação do Instrumento de Pesquisa.....	62
Figura 16 - Revisores do Pré-teste do instrumento de pesquisa.....	63
Figura 17 - Tópicos do procedimento de análise de dados.....	66
Figura 18 - Síntese dos índices utilizados na análise com SmartPLS 2.0.....	70
Figura 19 - Distribuição de faixa etária dos respondentes.....	72
Figura 20 - Tempo em anos de experiência em projetos.....	72
Figura 21 - Cargo do respondente no projeto escolhido.....	73
Figura 22 - Fase do Projeto.....	75
Figura 23 - Tempo em meses de duração dos projetos.....	78
Figura 24 - Modelo estrutural com os indicadores e as hipóteses.....	81
Figura 25 - Modelo de mensuração gerado pelo SmartPLS – 1ª Rodada.....	84
Figura 26 - Resumo dos indicadores extraídos por rodada no SmartPLS.....	85
Figura 27 - Modelo de mensuração gerado pelo SmartPLS – Definitivo.....	86
Figura 28 - Simulação de reamostragem no módulo Bootstrapping do SmartPLS.....	89
Figura 29 - Síntese dos resultados encontrados.....	92
Figura 30 - Modelo estrutural ajustado com coeficientes de caminhos e de Pearson.....	93

## SUMÁRIO

<b>RESUMO .....</b>	<b>9</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>10</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....</b>	<b>11</b>
<b>LISTA DE TABELAS .....</b>	<b>12</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>13</b>
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	17
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....	19
1.3 OBJETIVO DA PESQUISA .....	20
1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA .....	20
1.5 ESTRUTURA DA PROPOSTA DE PESQUISA .....	21
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>23</b>
2.1 GESTÃO DE <i>STAKEHOLDERS</i> .....	23
2.1.1 DEFINIÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DA GESTÃO DE <i>STAKEHOLDERS</i> .....	23
2.1.2 ABORDAGEM PRESCRITIVA NA GESTÃO DE <i>STAKEHOLDERS</i> .....	25
2.1.3 ABORDAGEM RELACIONAL NA GESTÃO DE <i>STAKEHOLDERS</i> .....	28
2.1.4 RESUMO SOBRE A GESTÃO DE <i>STAKEHOLDERS</i> .....	29
2.2 CONFIANÇA EM PROJETOS .....	30
2.2.1 DEFINIÇÃO DE CONFIANÇA E APLICAÇÃO EM PROJETOS.....	31
2.2.2 CLASSIFICAÇÃO DE CONFIANÇA .....	36

2.2.3	RESUMO SOBRE A CONFIANÇA EM PROJETOS .....	38
2.3	SÍNTESE DO LEVANTAMENTO TEÓRICO .....	40
2.4	MODELO CONCEITUAL.....	42
<b>3.</b>	<b>MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA .....</b>	<b>50</b>
3.1	METODOLOGIA CIENTÍFICA.....	51
3.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	51
3.2.1	FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES DE PESQUISA .....	54
3.3	UNIDADE DE ANÁLISE.....	55
3.3.1	DEFINIÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA .....	55
3.3.2	TÉCNICA AMOSTRAL .....	56
3.3.3	TÉCNICA ESTATÍSTICA.....	57
3.3.4	ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA E PRÉ-TESTE .....	59
3.4	PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS .....	63
3.5	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS .....	65
<b>4.</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>71</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	71
4.2	MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS.....	80
4.2.1	NORMALIDADE MULTIVARIADA.....	81
4.2.2	DADOS PERDIDOS .....	83
4.3	VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO.....	84
4.4	VALIDAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL.....	90
4.5	VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES DE PESQUISA .....	93
<b>5.</b>	<b>CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA .....</b>	<b>96</b>
<b>6.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>98</b>
6.1	LIMITAÇÕES .....	101

6.2	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	102
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>104</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>109</b>



## 1. INTRODUÇÃO

A visão do gerenciamento de projetos em perspectiva de uma ferramenta ou um meio para atingir fins determinísticos corresponde à noção clássica da organização como uma máquina (Davis, MacDonald, & White, 2010; Morgan, 2011). Assim, se de um lado facilita a aplicação de soluções técnicas, pré-estabelecendo entradas e saídas, com uma administração nas restrições, de outro lado, negligencia as questões de relacionamento sem enfatizar os aspectos sociais da gestão e da complexidade inerente ao projeto (Davis et al., 2010).

Em consequência, negligenciar as relações sociais que ocorrem em projeto é visto como um dos principais motivos de insucesso (Hornstein, 2015). O risco de fracasso é ampliado se além de pouca atenção às partes interessadas e afetadas, elas também não enxergarem benefícios com o projeto (Pinto & Prescott, 1988). Nesse sentido, o papel do gerente de projeto é zelar para que sejam identificadas as expectativas e administradas, sempre comunicando de forma consistente os benefícios aos *stakeholders*<sup>1</sup> (Atkinson, 1999) – Portanto, atingir os requisitos de eficiência mecanicista (custo, prazo e escopo) não é suficiente para o sucesso, se os interesses dos *stakeholders* não são incluídos pelo gerente de projeto em sua pauta de metas (Atkinson, 1999; Karlsen, 2008).

A complexidade e a incerteza de um empreendimento tendem em aumentar dramaticamente com o número de *stakeholders* envolvidos, uma vez que cada um normalmente tem diferentes interesses e prioridades que podem colocar em conflito, ou em desacordo, com o projeto (Karlsen, 2008). Segundo Aladpoosh, Shaharoun, & Saman (2012) e Karlsen (2008), a prática de envolver e comunicar com os principais *stakeholders* em todo ciclo de vida do projeto estabelece uma relação efetiva, sendo aplicável, em especial, com aqueles que tenham alto interesse e com poder para influenciar, positivamente ou negativamente, nos resultados do projeto (Olander, 2007; Oliveira & Rabechini Jr., 2015). A própria definição de quem são os *stakeholders* principais em um projeto é complexo, pois além de extenso grupo que pode ser nomeado de partes interessadas, ainda há interesses que mesmo sendo idênticos, podem divergir de intensidade (Aladpoosh et al., 2012). Cleland (1986) classificou-os em dois grupos: os primários (escopo desta pesquisa) e estão mais ao centro das decisões tomadas em projetos e os secundários que se localizam fora da área de influência direta do gestor de projeto.

---

<sup>1</sup> Para efeito de simplificação, em toda esta dissertação serão utilizados os seguintes nomes como sinônimos de *stakeholders*: partes interessadas, intervenientes e atores.

Coordenar ações de envolver, de participar, de comunicar com as outras partes interessadas e de engajar é papel do gestor e representa uma abordagem relacional e adaptativa ao projeto (Aaltonen, 2011). A literatura sobre a gestão de *stakeholders* têm incluído duas abordagens no foco da discussão – a prescritiva e a relacional (Aladpoosh et al., 2012). A prescritiva foca identificar, considerar e mapear as partes interessadas (Cleland, 1986; Mitchell, Agle, & Wood, 1997). A relacional, com relevância mais recentemente, além de evidenciar os *stakeholders*, também considera engajar e aproximar a comunicação com as partes interessadas (Butt, Naaranoja, & Savolainen, 2016; Mok, Shen, & Yang, 2014).

A adoção de iniciativas com abordagem que mesclam ações tanto técnicas, fornecidas pela gestão prescritiva como também ações de relacionamentos, fez com que os gestores dos projetos considerassem os contextos em que os empreendimentos estão inseridos, contextos esses tanto de ordem social quanto ambiental (Gil, 2010). O contexto social em projetos refere-se a tópicos como: confiança, comunicação e liderança (Butt et al., 2016; Littau, Jujagirl, & Adlbrecht, 2010; Smyth, 2008). No contexto ambiental são exploradas as questões como relacionamento com cliente, equipe, usuários, comunidade e patrocinadores (Aaltonen, 2011; Newcombe, 2003). Considerar os contextos social e ambiental em projetos é ampliar randomicamente a combinação de fatores para gestão, indo ao encontro da definição de que não há como padronizar a gestão de empreendimentos, dada a sua unicidade e singularidade, sendo necessária uma abordagem contingencial (Shenhar & Dvir, 2010).

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Um dos aspectos presentes na abordagem social diz respeito ao relacionamento entre os *stakeholders*. As diferentes relações e suas combinações estabelecem uma rede que poderá crescer em padrões de complexidade (Gil, 2010). Esta dissertação terá como foco estudar os relacionamentos de um grupo particular e importante de *stakeholders*, os primários, definidos por Cleland (1986) como sendo aqueles pertencentes ao time do projeto e que o gestor tem algum poder de influência (Rabechini Jr. & Carvalho, 2003), são eles: fornecedores, time do projeto, patrocinador, gerente funcional, gerente de suporte e o próprio gerente de projeto.

Existir uma relação entre duas partes não significa que há ou que haverá algum tipo especial de interação. Cada relacionamento é único no seu conteúdo, na sua dinâmica e também como afeta as partes envolvidas (Karlsen, 2008). Para entender as relações entre as partes interessadas, é necessário considerar o que fazem para que as relações sejam positivas e agregadoras, pois, a relação entre o gestor de projetos e os seus interessados poderá ter muitas

formas e características diferentes (Rose & Schlichter, 2013). Sendo assim, a questão não é unicamente se entre os *stakeholders* são estabelecidos relacionamentos – no caso particular desta pesquisa, entre *stakeholders* primários – mas como são esses relacionamentos, como se desenvolvem e como as partes envolvidas reagem uma com as outras (Karlsen, Græe, & Massaoud, 2008).

O tema relacionamento possui modelos e ferramentas discutidos e abordados exaustivamente na teoria, permitindo um leque amplo de soluções aos gestores, mas a confiança entre os *stakeholders*, sendo um caso particular de relacionamento, não tem uma exploração no mesmo nível (Hartman, 2003). A construção de confiança é um tema recorrente na literatura, mas com poucos estudos sobre a evolução das relações e a orientação da abordagem adequada pelos gestores, constituindo uma lacuna de ordem prática, apesar da sua relevância na formação de relações de trabalho construtivas (Rose & Schlichter, 2013).

O conceito de confiança defendido por Rose & Schlichter (2013), Karlsen, Græe, & Massaoud (2008) e Hartman (2003) é que não trata-se de um imperativo moral ou uma condição psicológica do indivíduo, mas um componente pragmático da organização e de interação diádica, com relação direta de causa e efeito. Nesta dissertação, há um entendimento restrito sobre a confiança, referindo-se à relação frente a outra parte, podendo ser o demandado ou o demandante do projeto, dependendo da posição que ocupam os *stakeholders* primários.

Rousseau *et al.* (1998) argumentam que existem algumas condições para a confiança surgir. A primeira condição é que dado um risco ou a probabilidade percebida de perda pela outra parte, acredita-se que quem recebe a confiança, possa mitigar o risco. A segunda condição é a presença de interdependência, em que o interesse de uma das partes não pode existir sem a dependência de outra parte. A confiança não seria necessária se as ações pudessem ser empreendidas sem incertezas e sem riscos (Davis *et al.*, 2010).

O comportamento cooperativo que surge com a confiança, viabiliza formas de organização adaptativas, reduz os conflitos prejudiciais e os custos de transação e promove resposta mais eficaz à crise (Karlsen *et al.*, 2008). Há influência da confiança em praticamente todas as áreas da gestão e no ciclo de vida do projeto. Exemplos de ordem prática foram destacados por Hartman (2003), entre eles:

- a comunicação é eficaz e mais fácil quando ocorre entre pessoas que confiam uns nos outros e, portanto, mais provável que sejam alcançados os objetivos.
- as relações de negócios, relativas à administração de contratos, são mais fáceis se há confiança entre o contratante e o contratado, podendo assim atingir os objetivos de cada parte.

- identificar as necessidades do cliente é mais fácil se existir uma comunicação aberta, que é dependente de um alto nível de confiança entre o cliente e o fornecedor.
- o gerente de projeto está mais propenso a ser bem-sucedido se a equipe confia nele, assim como os clientes e os fornecedores.

Para a construção de confiança em uma relação entre *stakeholders* é necessário: estabelecer um comportamento que reflita credibilidade; realizar adequada comunicação; demonstrar sinceridade em sua postura; competência; integridade; atingir marcos estabelecidos do projeto e agir para congruência com as metas do projeto (Karlsen et al., 2008).

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

A gestão de *stakeholders* contribui para atingir os objetivos do projeto na visão das partes interessadas, mas mesmo quando aplicadas técnicas e ferramentas, ainda não é garantia de sucesso, se não houver também uma abordagem de relacionamento, engajando os *stakeholders* em todo o ciclo do projeto. Um dos componentes para que ocorra engajamento das partes interessadas é estabelecer e nutrir uma relação de confiança.

O engajamento desempenha, portanto, um papel importante para formar uma identidade e compartilhar objetivos (Rowlinson & Cheung, 2008). Aumentando a tolerância dos *stakeholders* para as dificuldades encontradas no projeto (Bourne & Walker, 2005). Entretanto, para estabelecer níveis de confiança, componentes base do engajamento, há mais obstáculos do que facilitadores. É severamente limitado pelo tempo disponível para conclusão do projeto, há limites e grau de aleatoriedade impostos, tais como: o nível de relacionamento; os desafios a serem superados, as barreiras tanto internas quanto entre empresas; as diferenças culturais e sociais e as expectativas depositadas de diferentes *stakeholders* (Karlsen et al., 2008). Mesmo quando existir equipes e grupos de pessoas que compartilham semelhantes interesses e necessidades, é provável que estejam reunidas apenas pela exigência do projeto (Pinto, Slevin, & English, 2009).

Dentro desse panorama que mostrou a importância de confiança no âmbito de gestão de projetos, especificamente na gestão de *stakeholders* primários, foi possível notar interfaces não exaustivamente exploradas. A complexidade de estabelecer relacionamento entre: gestão de projetos e gestão de *stakeholders*; gestão de *stakeholders* e confiança, tendo como o elemento central a confiança, constata-se uma oportunidade de estudo. Neste sentido, para preencher esta lacuna, vislumbrou-se propor uma pesquisa para aprofundamento do tema. Assim surge a

seguinte questão de pesquisa: **Qual a influência da gestão de *stakeholders* primários na confiança em ambiente de projetos?**

### 1.3 OBJETIVO DA PESQUISA

Considerando a existência dessa lacuna, o objetivo desta pesquisa será descrever a influência da gestão de *stakeholders* primários na confiança em ambiente de projetos.

Para dar mais exatidão a esse objetivo foi possível especificar:

- (a) investigar qual a influência do tipo de gestão de *stakeholders* aplicado nos projetos;
- (b) investigar as características da relação entre gestão de *stakeholders* de origem prescritivo e de origem relacional no ambiente de projetos e,
- (c) investigar as características da relação entre gestão de *stakeholders* e confiança.

### 1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A justificativa desta pesquisa envolve aspectos teóricos e práticos. Quanto ao aspecto teórico, há oportunidades de desenvolvimento do tema confiança em gestão de projetos, conforme foi proposto por alguns autores (Pinto & Prescott, 1988; Rose & Schlichter, 2013). Além disso, incluir a abordagem relacional da gestão de *stakeholders*, traz a luz da teoria uma discussão que tem conseguido destaque por sua importância no desempenho dos projetos e ainda pouco considerado pelos gestores (Mok et al., 2014).

Com esta pesquisa, espera-se apresentar uma revisão na literatura sobre o tema confiança em projetos e sobre a gestão de *stakeholders*, abordando a sua importância na percepção de satisfação das partes interessadas. Gil (2010) fez referência ao uso do contexto socioambiental e da gestão de *stakeholders*, mas deixou uma importante lacuna quanto a influência da confiança. Corroborando para a importância do tema, o interesse crescente em pesquisas sobre *stakeholders* e confiança, observado pelo crescimento no número de publicações. A partir de uma pesquisa na base de dados ISI *Web of Knowledge*, utilizando os termos *stakeholders* e confiança (*trust*), foram encontradas 1876 publicações entre os anos de 1991 a 2015, sendo a evolução apresentada na Figura 1.

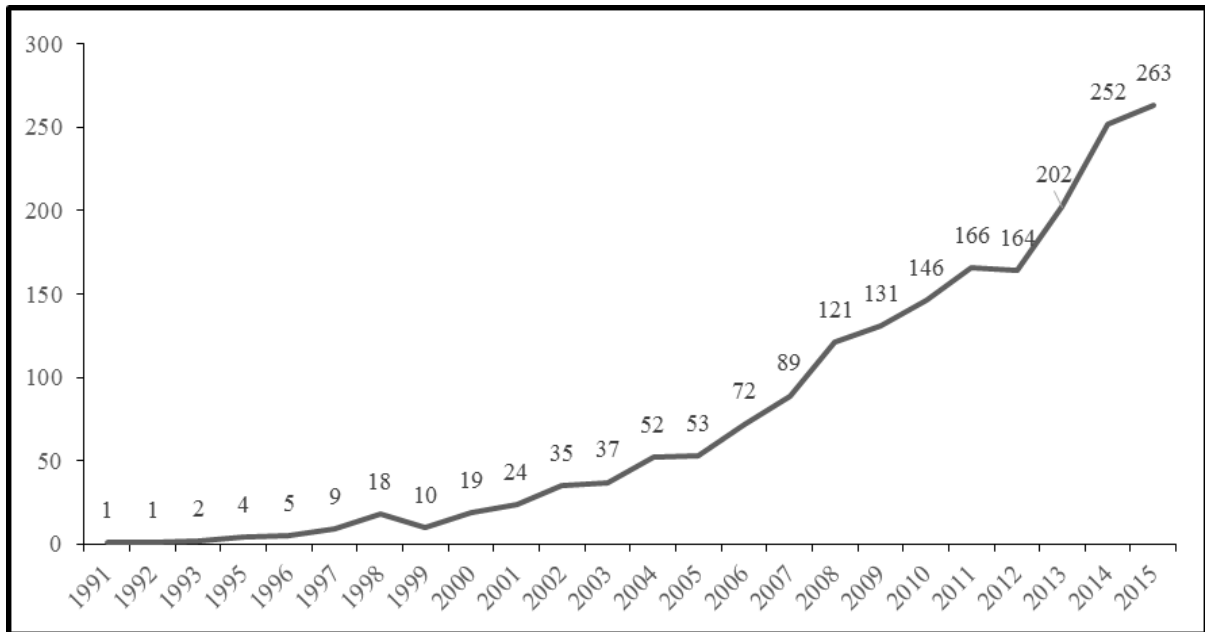


Figura 1 - Publicações sobre *stakeholders* e confiança (*trust*) na base ISI de 1991 a 2015.

Nota: Quantidade publicações por ano com termos de pesquisa *stakeholders* e confiança (*trust*) na base ISI *Web of Knowledge*

Fonte: Elaborado pelo autor

Na Figura 1, nota-se que o volume anual de publicações tem aumentado, sendo que a quantidade nos últimos quatro anos (2012 a 2015), corresponde próximo de 50% do total de publicações encontradas. Como contribuição prática, o estudo empírico com profissionais envolvidos em projeto, trará conhecimentos importantes acerca do uso da confiança na gestão. Os praticantes poderão relacionar a importância da gestão de *stakeholders* e da confiança, com aplicação do tipo de confiança mais adequado. Pretende-se, portanto, apresentar aos praticantes de projetos, qual a influência da gestão de *stakeholders* no relacionamento baseado em confiança.

### 1.5 ESTRUTURA DA PROPOSTA DE PESQUISA

Esta pesquisa está estruturada em seis partes. Inicialmente são apresentados os objetivos propostos desta dissertação. O Capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica que suporta esta pesquisa, com detalhamento dos constructos: gestão de *stakeholders* e confiança em projetos. Também serão apresentadas as hipóteses a serem testadas na pesquisa de campo e relacioná-las com os construtos teóricos estudados.

O Capítulo 3 contém o procedimento metodológico, com abordagem das etapas, a definição do tipo de pesquisa, da amostra, das variáveis e procedimento de análise de dados. O Capítulo 4 apresenta os resultados e as análises realizadas, assim como a verificação das

hipóteses. No Capítulo 5 são abordadas as contribuições para a prática da gestão de projetos, com relevância para a gestão de *stakeholders* e as relações de confiança. Finalmente, no Capítulo 6 são apresentadas as considerações finais desta dissertação, as limitações e sugestões de pesquisas futuras.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica desta dissertação busca cobrir os principais conceitos e modelos relacionados à gestão de *stakeholders* e a confiança no âmbito de projetos. Inicialmente, serão apresentados os principais aspectos da gestão de *stakeholders* quanto ao mapeamento, a classificação e o monitoramento. Também serão abordados os contextos social e ambiental da gestão de projetos. Em seguida, será tratada a confiança em projetos, tanto a definição de confiança, da função-objetivo, bem como sua importância em ambientes de projetos.

### 2.1 GESTÃO DE *STAKEHOLDERS*

Os objetivos de desempenho em projetos como custo, escopo e prazo, têm sido questionados por uma boa parte dos autores que estudam sucesso, por não levarem em conta a percepção de fatores que são importantes aos *stakeholders*. Somente administrar objetivos de desempenho denota fragilidade em termos de gestão de projetos e a falta de uma visão holística da gestão do empreendimento (Aaltonen, 2011; Aladpoosh et al., 2012; Bourne, 2015; Gil, 2010; Mok et al., 2014).

Um dado revelador é que 66% das falhas em projetos estão associados a erros não técnicos, isto é, estão relacionados com a falha de relacionamento, comunicação e percepção de seus atores sobre o resultado do projeto (Levasseur, 2010). Conforme Hornstein (2015), na literatura de gestão há muitos exemplos de insucessos de projetos como sendo consequência direta em falha na condução das relações humanas, reforçando que as relações sociais e interpessoais exercem um peso significativo no sucesso.

Dos anos 90 em diante, nota-se uma forte recomendação na administração dos interesses dos *stakeholders* (Aaltonen, 2011; Aladpoosh et al., 2012; Cleland, 1986; Gil, 2010; Levasseur, 2010; Mitchell et al., 1997; Mok et al., 2014; Newcombe, 2003). Nesse sentido, pode-se afirmar que a administração dedicada às partes interessadas ou afetadas de um empreendimento é uma importante área para a gestão de projetos (Bourne, 2009).

#### 2.1.1 Definição e classificação da gestão de *stakeholders*

A gestão de *stakeholders* é definida como um processo em que a equipe responsável pelo projeto, administra as necessidades das partes interessadas. Identificando, discutindo,



acordando e zelando para que os objetivos sejam atendidos (Rajablu, Marthandan, & Yusoff, 2015). O processo de gestão de *stakeholder* ocorre ao longo do ciclo de vida do projeto (Bourne & Walker, 2005), pois, a influência dos *stakeholders* poderá a qualquer momento ser diferente em sentido e intensidade (Cleland, 1986). A base de influência dos *stakeholders* não é estática, justificando atualizar a base de conhecimento sobre as partes interessadas nos diferentes estágios do projeto (Olander & Landin, 2005).

Na gestão de *stakeholders*, uma das ações previstas durante a identificação das partes interessadas, é a sua classificação entre *stakeholders* internos (primários) e *stakeholders* externos (secundários), com o intuito de auxiliar na categorização e análise do poder e do impacto da influência no projeto (Rajablu et al., 2015). Segundo Cleland (1986), os *stakeholders* primários são os que compõem o time de projeto, tendo o gerente de projeto algum grau de autoridade e de influência direta sobre eles, já os *stakeholders* secundários são aqueles que o gerente de projeto não representa autoridade direta, exercendo a influência essencialmente por meio do relacionamento.

Os autores Rabechini Jr. e Carvalho (2003) apresentam alguns exemplos de *stakeholders* primários como: o próprio gerente de projeto, o patrocinador, o fornecedor, o pessoal técnico, a equipe de projeto, o gerente funcional e de suporte. Para os *stakeholders* secundários, Carvalho e Rabechini Jr. (2011) relacionam: governo, associações de classes, mídia, a família dos envolvidos, a comunidade usuário. O foco, nesta proposta de pesquisa, são os *stakeholders* primários. A classificação de *stakeholders* externos e internos é apresentada na Figura 2.



Figura 2 - Classificação dos stakeholders em internos e externos

Nota: Classificação dos stakeholders em internos (círculo central) e stakeholders externos (círculo externo)

Fonte: adaptado dos autores Cleland (1986) e Rabechini Jr. e Carvalho (2011)

### 2.1.2 Abordagem prescritiva na gestão de *stakeholders*

Complementar à classificação de *stakeholders* primários e secundários quanto a intensidade da influência. Mitchell *et al.* (1997) propõem o modelo de Saliência para a tipologia. Saliência é definida pelos autores como grau em que os gestores dão prioridade às reivindicações concorrentes dos *stakeholders*. Conforme proposto pelos autores, os *stakeholders* podem ser identificados a partir de três atributos: (1) o poder dos *stakeholders* de influenciar a organização, (2) a legitimidade da relação dos *stakeholders* com a organização, e (3) a urgência das reivindicações dos *stakeholders* na organização. Dessa forma, a saliência dos *stakeholders* está relacionada com a percepção da gestão quanto a presença, ou a combinação desses, três atributos.

O atributo poder é a habilidade de usar sua posição para atingir resultados desejados (Olander & Landin, 2005). Legitimidade de um *stakeholder* é o atributo que está relacionado à percepção generalizada, ou suposta, de que as ações desse são desejáveis, adequadas, ou apropriadas dentro de algum sistema de normas (contratuais ou legais), valores (moral ou interesse), crenças e definições socialmente construídas (Mitchell *et al.*, 1997). Já o atributo urgência significa como as reclamações dos *stakeholders* devem ser priorizadas com base no tempo, conforme Rajablu *et al* (2015).

Da análise desses atributos resultam vários tipos de *stakeholders* propostos por Mitchell *et al.* (1997). Inicialmente, os *stakeholders* com apenas um atributo, são chamados de *stakeholders* latentes; aqueles que possuem dois atributos são os *stakeholders* expectantes; os que possuem os três atributos são os *stakeholders* definitivos.

A classificação de *stakeholders* desenvolvida pelos autores é apresentada na Figura 3.

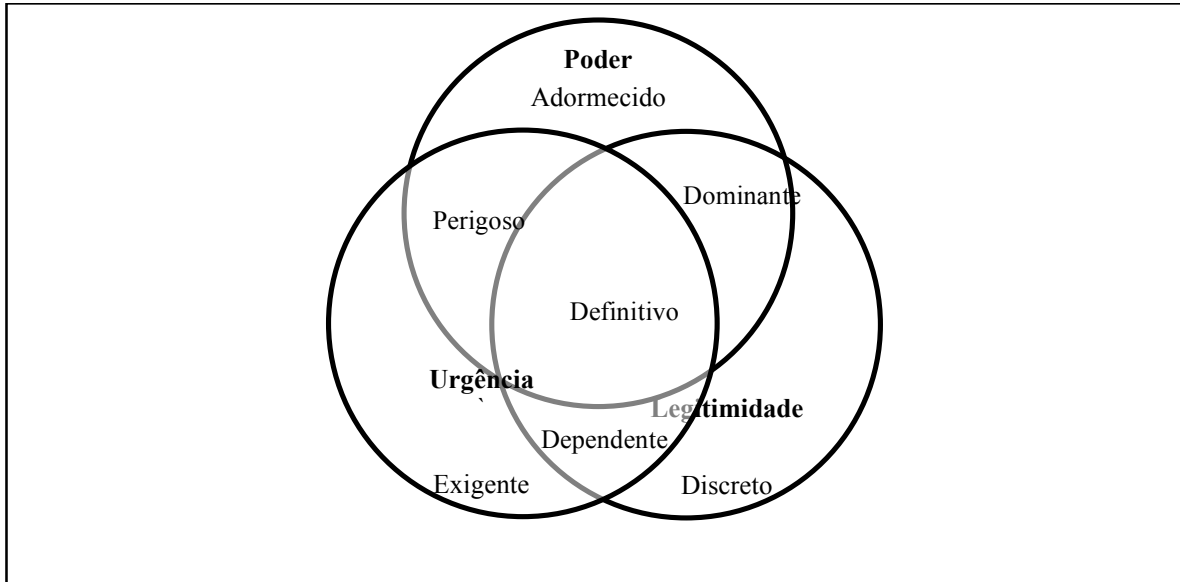


Figura 3 - Modelo de Saliência  
Fonte: Mitchell; Agle & Wood (1997, p. 874)

Os *stakeholders* latentes podem ser : (a) Adormecido: seu único atributo é o poder, (b) Discretos: seu único atributo é a legitimidade; e (c) Exigentes: possuem unicamente o atributo da urgência em suas reivindicações (Carvalho & Rabechini Jr., 2011).

Os *stakeholders* expectantes podem ser: (a) Dominantes: tem poder e legitimidade, (b) Dependentes: possuem legitimidade e urgência para influenciar a empresa no atendimento de sua reivindicação. Assim nomeados por dependerem de outros *stakeholders* que detêm poder; (c) Perigosos: possuem urgência e poder (Carvalho & Rabechini Jr., 2011).

Os *stakeholders* definitivos possuem os três atributos: poder, legitimidade e urgência. Segundo o modelo, representam a categoria que deve ser gerenciada de perto e suas expectativas identificadas e negociadas em caso de conflitos de interesse (Carvalho & Rabechini Jr., 2011).

Os autores Yang, Shen, Ho, Drew, & Chan (2009) criticam o modelo de saliência proposto por Mitchell *et al.* (1997), assim como Rajablu *et al.* (2015), pela complexidade de sua construção e por depender da qualidade de informações sobre os *stakeholders*. Entretanto, com intuito de simplificar a classificação, Olander & Landin (2005) propuseram a matriz de poder e interesse. A matriz é composta de quatro quadrantes que frente o nível do poder e nível

de interesse no projeto (alto ou baixo) recomenda-se qual a ação mais adequada para cada grupo de *stakeholders*, entre: intervenientes chaves, manter satisfeito, manter informado e esforço mínimo, conforme pode ser visto na Figura 4.

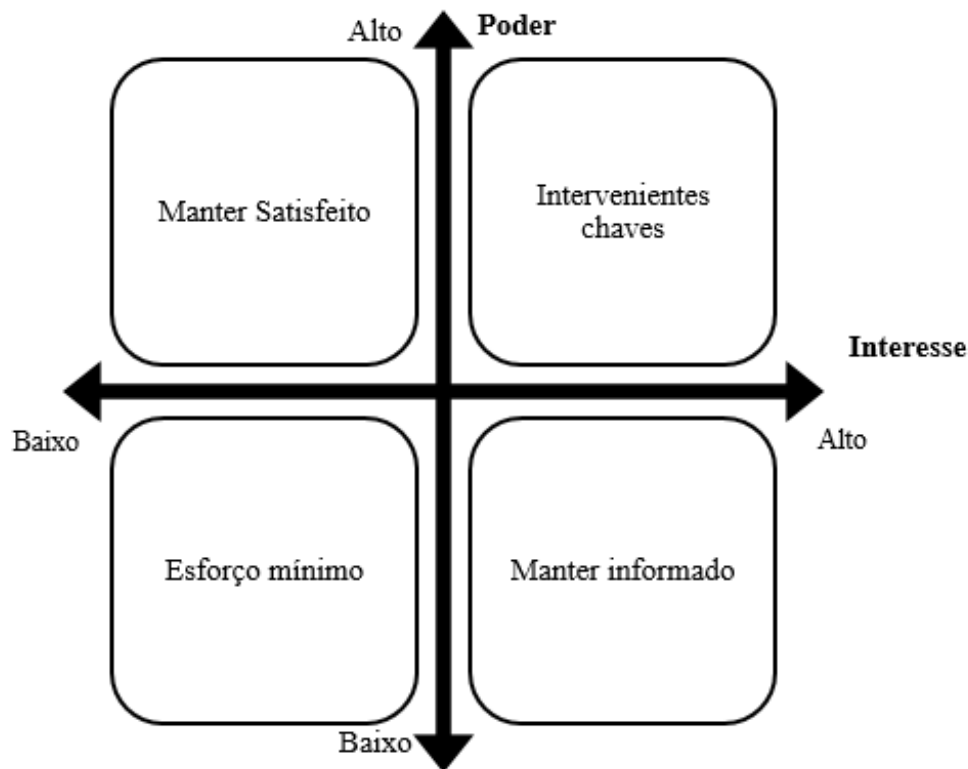


Figura 4 - Mapeamento de *stakeholders*, matriz de poder e interesse  
Fonte: adaptado de Olander & Landin (2005)

Tanto a classificação interno e externo, como o modelo de Saliência e a matriz de poder e interesse dos *stakeholders* são preconizados pelo PMI (*Project Management Institute*) que fornece e atualiza periodicamente um arcabouço aos praticantes de gestão e reunidos no *Guide Project Management Body of Knowledge - PMBOK® Guide* (PMI, 2013), isto inclui a gestão dos *stakeholders*, aplicável a qualquer tipo de projeto, justificando seu amplo campo de utilização empresarial (Carvalho & Rabechini Jr., 2011).

Em contra ponto, sem que com isso seja apresentado um modelo adaptativo, Shenhar & Dvir (2010) defendem uma abordagem contingencial na gestão de empreendimentos, pois, como projetos são fontes de incertezas, imprevisibilidades e mudanças, um modelo padronizado induz uma única forma de gestão. Desta forma, o mapeamento dos *stakeholders* quanto aos seus interesses e poder no projeto previstos no *PMBOK® Guide* (PMI, 2013) não representa garantia de atingir o sucesso. Rajablu *et al.* (2015) criticam a fragilidades de modelos de mapeamento dos *stakeholders* por não considerar a complexidade da rede de

relacionamentos, também há ressalvas por não contemplar as mudanças de comportamento das partes interessadas ao longo do ciclo do projeto (Aaltonen, 2011).

A partir das lacunas que as classificações de interesse e de poder não preenchem, Aladpoosh *et al.* (2012) propuseram duas escolas de pensamentos para gestão de *stakeholders*. A primeira escola de pensamento é de ordem prescritiva e tem foco na aplicação de metodologias e ferramentas para minimizar o impacto negativo dos *stakeholders*. Segundo Cleland (1986), Mitchell *et al.* (1997) e Bourne & Walker (2005), são necessárias ações como mapear, avaliar e monitorar as partes interessadas que possam exercer interesse e poder no projeto em todo o ciclo de vida. A segunda escola é de ordem relacional e tem foco em estabelecer e manter vínculos, com ênfase no relacionamento e interações das diferentes partes interessadas (Mok *et al.*, 2014). E que será apresentada na seção 2.1.3.

### 2.1.3 Abordagem relacional na gestão de *stakeholders*

Olander & Landin (2005) destacam que o envolvimento e a comunicação nas fases iniciais do projeto com os principais *stakeholders* contribuem para o sucesso do projeto. Segundo Bourne (2015) cabe estabelecer em todo ciclo de vida uma efetiva relação com todos, em especial aqueles que possam influenciar, positivamente ou negativamente, o alcance dos objetivos.

Também é apontado por Rowlinson & Cheung (2008) a importância do engajamento dos *stakeholders* no projeto como um fator para atingir o sucesso. Portanto, a medida em que é formada uma identidade com o projeto e objetivos compartilhados, aumenta a tolerância das partes interessadas para com as dificuldades encontradas (Bourne & Walker, 2005).

Os autores Olander & Landin (2008) descreveram a síndrome NIMBY (*not in my backyard*), ou em tradução livre – não é em meu jardim –, em que há resistência dos *stakeholders* na implementação de um projeto. Os próprios autores destacam que para mitigar essa síndrome, é importante comunicar os vários aspectos do projeto, sejam eles bons ou ruins, minimizando os impactos negativos e maximizando os positivos de forma a despertar o interesse de todos os *stakeholders*.

Sendo assim, para o sucesso do projeto é importante tanto a identificação, mapeamento, controle e monitoramento dos *stakeholders*, como também coordenar ações para o engajamento das partes interessadas, coletando informações sobre as suas percepções, em todo o ciclo de vida. Composto, assim, o arcabouço de ações de gestão com foco relacional (Mok *et al.*, 2014;

Turkulainen, Aaltonen, & Lohikoski, 2015). Essa abordagem, traz a frente da gestão considerar os contextos social e ambiental em que os projetos estão incluídos (Gil, 2010).

No contexto ambiental são abarcadas as questões externas ao projeto, como por exemplo, contato com o cliente, os usuários, a comunidade e os patrocinadores (Aaltonen, 2011; Newcombe, 2003). Já no contexto social em projetos, aborda tópicos como: confiança, comunicação e liderança na equipe interna, gerente de projetos e patrocinadores (Littau et al., 2010; Smyth, 2008). Considerar diferentes contextos representa assumir que as relações entre as partes interessadas não são preconcebidas. Se faz necessário identificar, acompanhar como elas se desenvolvem e como atores reagem uns com os outros. Assim como, o que fazem para que sejam positivas e agregadoras, pois, a relação entre o gestor de projetos e os *stakeholders* podem ter muitas formas e características diferentes, sendo recomendado que os esforços sejam para incentivar um ambiente que nutre relações de confiança (Rose & Schlichter, 2013). Desta perspectiva, considerar os diferentes contextos para atingir o sucesso em projetos, representa realizar a gestão de *stakeholders* de ordem prescritiva e relacional. Com o propósito prático de mapear, engajar as partes interessadas e de administrar as expectativas e as necessidades. A Administração é facilitada quando são estabelecidas relações de confiança (Karlsen et al., 2008; Mok et al., 2014; Rose & Schlichter, 2013).

#### 2.1.4 Resumo sobre a Gestão de *Stakeholders*

Na Figura 5, em quadro-resumo, estão os principais temas abordados na revisão teórica e seus respectivos autores. Como pode ser visto, a Gestão de *Stakeholders* evolui de uma visão técnica e instrumental para uma visão relacional com as partes interessadas, visando envolver e engajar. Para engajar, o gestor do projeto deve considerar os contextos socioambientais, tais como, comunicação, relacionamento e relações de confiança tanto com os *stakeholders* internos como com os externos. Os contextos socioambientais não seguem um padrão pré-definido, pois, cada projeto representa uma abordagem única e contingencial.

<b>Autores</b>	<b>Temas abordados</b>
Cleland (1986) Mitchell, Agle & Wood (1997) Newcombe (2003) Gil (2010) Levasseur (2010) Aaltonen (2011) Aladpoosh, Shaharoun & Saman (2012) Mok, Shen & Yang (2014)	Forte recomendação para administração dos interesses dos <i>stakeholders</i>
Rajablu, Marthandan, & Yusoff (2015)	Gestão de <i>stakeholders</i> é definido como um processo em que a equipe responsável pelo projeto torna possível as necessidades das partes interessadas ao identificar, discutir, acordar e contribuir para atingir os objetivos deles
Aladpoosh, Shaharoun, & Saman (2012)	Duas escolas de pensamento em gestão de <i>stakeholders</i> : - Escola prescritiva com foco na aplicação de metodologias e ferramentas - Escola relacional com foco no “lado humano” na gestão de <i>stakeholders</i>
Cleland (1986)	Classificação de <i>stakeholders</i> internos (primários) e externos (secundários)
Mitchell, Agle, & Wood (1997)	Modelo de Saliência para tipologia de <i>stakeholders</i>
Olander & Landin (2005)	Matriz de poder e interesse para tipologia de <i>stakeholders</i>
Olander & Landin (2005) Bourne (2015)	O envolvimento e a comunicação nas fases iniciais do projeto com os principais <i>stakeholders</i> contribuem para o sucesso do projeto
Rowlinson & Cheung (2008) Mok, Shen, & Yang, (2014)	Engajamento dos <i>stakeholders</i> no projeto é um fator para atingir o sucesso
Olander & Landin (2008)	A síndrome NIMBY ( <i>not in my backyard</i> ) representa resistência dos <i>stakeholders</i> na implementação de um projeto.
Gil (2010)	Adoção de iniciativas que mesclam abordagens sociais e ambientais em projetos
Aaltonen (2011) Newcombe (2003)	Abordagem ambiental: relacionamento com clientes, usuários, comunidade e patrocinadores
Littau, Jujagirl & Adlbrecht (2010) Smyth (2008)	Abordagem social: confiança, comunicação e liderança na equipe interna, gerente de projetos e patrocinadores

Figura 5 - Resumo sobre gestão de *stakeholders*  
Fonte: elaborado pelo autor

## 2.2 CONFIANÇA EM PROJETOS

A confiança pode levar a relações de trabalho construtivas, o que possibilita suportar dificuldades e explorar as oportunidades com sucesso (Dervitsiotis, 2003; Rose & Schlichter, 2013). Mas, o fato é que normalmente o tempo disponível para a conclusão do projeto é escasso, inviabilizando a construção de relações de confiança. Sem contar que as expectativas e a complexidade das relações com os *stakeholders* são, na maioria das vezes, cercadas de

limitações, com alto grau de aleatoriedade e um processo dinâmico (Karlsen et al., 2008). Diante desse cenário e com objetivo de embasar o estudo do construto confiança em projetos, este tópico da revisão da literatura trará a definição de confiança e sua aplicabilidade em projetos.

### 2.2.1 Definição de confiança e aplicação em projetos

A confiança é definida por Rousseau *et al.* (1998) como um estado psicológico que compreende a disposição de aceitar a vulnerabilidade baseada em expectativas positivas das intenções ou comportamentos da outra parte. Portanto, a confiança não seria necessária se as ações pudessem ser empreendidas com toda a certeza e sem risco. Para os autores Rempel, Holmes & Zanna (1985), confiança é acreditar no outro e tida como motivação intrínseca de uma parceria. Para Johnson-George e Swap (apud Mayer, Davis, & Schoorman, 1995) a vontade de assumir riscos pode ser uma das poucas características comuns a todas as situações de confiança. Já os autores Mayer *et al.* (1995) relacionam confiança com a vontade de uma das partes em ser vulnerável às ações de outra parte, com base na expectativa de que o outro irá executar uma determinada ação importante para o cedente, independentemente da capacidade de monitorar ou controlar a outra parte.

O conceito adotado para confiança nesta pesquisa é o defendido por Karlsen *et al.* (2008) e Rose & Schlichter (2013), sendo uma crítica à definição de Rousseau *et al.* (1998), pois, não se trata de um imperativo moral ou uma condição psicológica do indivíduo, mas um componente usual na organização e consequência da interação entre duas partes, com uma relação direta de reação em resposta a uma ação. A definição de Karlsen *et al.* (2008) e Rose & Schlichter (2013), embarca na reflexão de que as relações de confiança são de causa e efeito, pois, a confiança é uma resposta otimista a uma ação realizada por outra pessoa. Os atores da relação de confiança podem não pertencer, inclusive, ao quadro de uma mesma organização, abrindo margem para análise das relações de confiança entre unidades de trabalho, por exemplo.

Portanto, há duas condições necessárias para existir relações de confiança. Primeira é a de que é inevitável assumir riscos, com postura de mitigação ao depositar confiança na outra parte. A segunda condição é a interdependência, onde os interesses de uma das partes não podem ser alcançados sem recurso da outra (Aubert & Kelsey, 2000). Desta forma, o grau de interdependência altera a forma como pode-se manifestar a confiança. A maior dependência, implica assumir níveis mais elevados de confiança com a outra parte (Rousseau et al., 1998).



A relação de dependência resulta em incerteza, pois significa acreditar no outro e conforme Rousseau *et al.*, (1998), a incerteza não é fonte de risco quando o outro pretende, e irá, agir de forma adequada. Outrossim, a incerteza e o risco são comuns em qualquer ambiente de projeto (Carvalho & Rabechini Jr., 2011). Porém, como já visto, também existe uma ligação dependente entre a confiança e o risco, estabelecendo uma relação recíproca: incertezas criam uma oportunidade para a confiança, o que leva a assunção de riscos. Desta forma, o desenvolvimento da confiança não pode sobrevir sem a existência de uma relação de dependência de uma outra parte, sendo necessário que qualquer das partes aceite uma certa quantidade de riscos (Rousseau *et al.*, 1998; Strahorn, Gajendran, & Brewer, 2015). A dinâmica das relações contribui para o ciclo virtuoso da confiança, pois, a tomada de riscos fortalece um senso de confiança quando se realiza o comportamento esperado (Rousseau *et al.*, 1998).

De fato, a confiança atua como lubrificante ideal para a coordenação suave e eficaz, permite o comportamento cooperativo, promove formas de organização adaptativas, reduz os conflitos prejudiciais e os custos de transação, e entrega respostas mais eficazes à crise (Rose & Schlichter, 2013). Karlsen *et al.* (2008) também afirmam que a confiança é importante para a resolução de problemas porque incentiva a troca de informações relevantes e determina se os membros da equipe estão dispostos a permitir que outros influenciem suas decisões e ações.

A correlação é forte entre o sucesso do projeto e relações de confiança das partes interessadas (Pinto *et al.*, 2009). Pois, gerar confiança pode levar a relações de trabalho construtivas e a compreensão de como trabalhar os diferentes relacionamentos entre as partes interessadas, auxilia a ser mais eficaz na busca do equilíbrio em questões conflitantes, que normalmente surgem em projetos. No entanto, os benefícios de uma relação de confiança apenas ocorrem quando é bilateral (Aubert & Kelsey, 2000; Hartman, 2003; Karlsen, 2008; Karlsen *et al.*, 2008). Além de ser primordial a reciprocidade para estabelecer relações de confiança, outro obstáculo provém da própria natureza. Visto que podem envolver organizações, grupos e indivíduos que nunca trabalharam juntos, com pouco tempo e muitas vezes pouca inclinação para abordar as sutilezas sociais de estarem juntos ou, até mesmo, para aprender a confiar um no outro (Hartman, 2003).

Essas características causam impacto sobre a construção de confiança, sendo mais comum em organizações permanentes, pois, ela é estabelecida e mantida após várias interações ao longo do tempo (Karlsen *et al.*, 2008). Entretanto, Aubert & Kelsey (2000) apontam que em certas condições a confiança é um preditor fraco para influenciar diretamente o desempenho de equipes, não é, portanto, um antecedente de sucesso em projetos considerados, pela organização, de curto tempo.

Hartman (2003) afirma que a confiança influencia praticamente em todos os aspectos da gestão de projetos, sendo mais relevante em projetos do que em gestão de operações. Os autores Karlsen *et al.* (2008) argumentam que a confiança é um fator importante nas relações *business-to-business*, mas é retratado como uma entidade complexa de difícil medição, muito em razão dos diferentes fluxos e informações a serem administrados.

A organização dos fluxos de recursos e de informações determina como as interações ocorrem no projeto, podendo inclusive crescer em complexidade com o aumento dessas trocas (sendo chamado de rede de relações) (Karlsen *et al.*, 2008). O gerente de projeto deve ter considerável poder para influenciar os processos de interação para evitar problemas de difícil reparação, o que torna chave a gestão dos relacionamentos com os diferentes *stakeholders*. Uma das reparações difíceis, em decorrência na falha da gestão dos relacionamentos, é que para evitar o fracasso no projeto, escolhe-se tratar superficialmente relações complexas, e que levam à falha de comunicação, ou paga-se um preço em trabalhos adicionais, rotatividade e prêmios, para compensar riscos identificados (Hartman, 2003).

A existência de uma relação entre duas partes não remete há algum tipo padrão de interação (Karlsen *et al.*, 2008). Portanto, cada relacionamento é único, tanto no seu conteúdo quanto da dinâmica de como isso afeta a partes interessadas e se desenvolve através das fases do projeto (Karlsen, 2008). A dinâmica das relações de confiança também é destacada por Rousseau *et al.* (1998) em que poderá ser ampliada, mantida ou ainda reduzida ao longo do tempo.

A confiança é um trunfo poderoso e pode criar lealdade, proporcionando a quem recebe o voto de confiança, o benefício da dúvida em situações que aparenta uma postura diferente do que divulga seguir. Assim como, a formação de confiança reduz os custos de monitoramento e controle, desta forma, tornam a transação mais eficiente (Karlsen, 2008). A credibilidade, inclusive, pode ser um substituto para métodos de controle mais formais (Aubert & Kelsey, 2000).

O controle excessivo pode ter uma influência negativa sobre o desenvolvimento da confiança, e potencialmente resultar em desconfiança entre as partes interessadas do projeto (Pinto *et al.*, 2009). Entretanto, se no lugar do controle excessivo existir o cuidado nas relações dos interessados, permitirá aos indivíduos interagir sem a preocupação de sentirem-se explorados (Aubert & Kelsey, 2000). Já Guo, Lu, & Song (2013) destacam que a ação combinada de relações de confiança e mecanismos contratuais é mais efetivo para atingir o sucesso em projetos.

Conforme Hartman (2003), o fenômeno confiança passou de um item de curiosidade no mundo da gestão para um tema que muitas organizações e gerentes seniores estão colocando em suas pautas. Um dos motivos é por que as organizações cada vez mais dependem de fornecedores estratégicos e detentores de tecnologia, pois, a tecnologia tem ampliado a capacidade de entrega de diferencial competitivo, em intervalos de tempo cada vez menores, dando margem a uma necessidade contínua e cada vez mais desafiadora para se manter à frente da concorrência. Portanto, se não existir um mínimo de credibilidade entre as partes interessadas, é improvável estabelecer parcerias, alianças, contratos com exclusividade, ou de riscos compartilhados.

Paradoxalmente, a tecnologia também influencia a forma com que as equipes de projetos se comunicam, pois, se de um lado aceleram a transmissão de informações entre os integrantes da equipe, de outro tem atuado como inibidor de oportunidades de construção de confiança, ao reduzir o contato face-a-face e informal (Dervitsiotis, 2003; Strahorn et al., 2015).

Para os autores Pinto *et al.* (2009), há um grande impacto potencial de confiança sobre a prática de gerenciamento de projetos. Incluindo um melhor relacionamento com o cliente, agilidade para entrega ao mercado, prêmios de riscos reduzidos em terceirização e, portanto, menores custos de projeto e uma comunicação mais eficaz. Ainda como sustentam os autores, o último item, comunicação, fez valer a pena uma maior exploração do fenômeno confiança, pois, falhas de comunicação são responsáveis pela maioria, se não todas, as falhas de projeto. A adoção de ações que desenvolvam confiança dos *stakeholders* deve ocorrer no início do projeto, pois, mostraram-se influentes sobre o resultado do empreendimento (Strahorn et al., 2015). Todavia, segundo os autores, a demonstração de comportamentos de confiança no início de qualquer relação de troca vem com algum risco e os benefícios da confiança são desacreditados se existirem evidências de intenções diferentes das que foram contratadas, com conseqüente prejuízo para o sucesso do projeto.

Especificamente na indústria da construção civil, o custo de confiança em um projeto foi investigado com base nas cláusulas punitivas. Os participantes avaliaram o prêmio direto e indireto relacionados com essas cláusulas e, em média, houve aumento em 15% do valor total do contrato (Hartman, 2003). Já em estudo realizado em cadeia de suprimentos, os custos podem atingir 70% de um produto, pois, exige do cliente um comportamento de compra conservadora, com manutenção de estoques altos e prazos de processamento e de entrega mais longos (Dervitsiotis, 2003).

Esses são os custos que representam a oportunidade e os gastos para monitoramento do comportamento dos administradores. Pela perspectiva da teoria da agência, são custos

resultantes da imperfeição de coordenar e motivar as partes contratantes. Juntam-se a esses outros tipos de custos previstos pela teoria da agência, tais como: custos com a escrita dos contratos, os custos de aplicação de cláusulas contratuais de vigilância, incentivos, etc. (Arruda, Madruga, & de Freitas Junior, 2008).

Essencialmente, na teoria da agência, os parceiros econômicos agem em seu próprio interesses nas transações entre duas partes (Arruda et al., 2008). Portanto, o agente não irá exercer o esforço máximo ou, ainda, poderá enganar sobre a execução (Aubert & Kelsey, 2000), justificando a adoção de cláusulas punitivas. Conforme Strahorn *et al.* (2015), a confiança permeia ao nível dos indivíduos, enquanto que os contratos se aplicam a entidades comerciais. Para a confiança ocorrer há uma forma de transferência de risco: os negociadores individuais assumem responsabilidades, embora informalmente, na esperança de que suas ações conduzam a resultados de colaboração mutuamente aceitáveis.

Em um sentido pessoal, esses tomadores de risco individuais estão envolvidos na busca de soluções únicas para problemas específicos (ou seja, as fontes e as consequências de riscos contratuais imprevistos). Portanto, deve ser considerada a adoção de uma abordagem focada para a seleção de parceiros comerciais com base na compatibilidade de confiança, ao invés de custo somente, o que representa uma entrega de valor maior ao negócio (Strahorn et al., 2015).

Dentro de um ambiente de projeto é fundamental que seus participantes demonstrem vontade de agir no melhor interesse da outra parte, tal característica determina a extensão das relações de confiança (Strahorn et al., 2015). Compartilhar visão e objetivos auxilia na prática da comunicação eficaz, facilita a criação de significados e apoia para busca de soluções criativas em situações não previstas, itens fundamentais para construção de relações de confiança e coesão (Dervitsiotis, 2003).

Eventos negativos em qualquer projeto podem influenciar diretamente as relações de confiança entre as partes interessadas, e a quebra terá consequências significativas (Strahorn et al., 2015). Alguns dos impactos da falta de confiança dos *stakeholders* são diretos, aparentes e mensuráveis, enquanto muitos outros são indiretos e difícil estimar tanto a curto como longo prazo (Dervitsiotis, 2003). Conforme os autores Strahorn *et al.* (2015), o processo de reparação da confiança é complexo, pois, deve restaurar expectativas positivas em um relacionamento com maior esforço do que a confiança inicialmente estabelecida. Um dos eventos negativos que leva a quebra da confiança, por exemplo, é a falha no cumprimento de promessas, seja atrasos ou entregas que não atendem as necessidades requeridas. Tem se mostrado que a rápida resposta, de forma genuinamente preocupada com as necessidades mais profundas dos

interessados, e apresentar alternativas a problemas que tenham rompido as relações de confiança, poderá ajudar para reduzir o impacto da confiança perdida (Dervitsiotis, 2003).

Outro aspecto da confiança, segundo Hartman (2003), é o papel que desempenha a liderança no gerenciamento de projetos em organizações expostas a mudanças rápidas. Cada vez mais, projetos críticos de hoje estão acontecendo em um ambiente instável, alterando as exigências sobre os gerentes de projeto como líderes, sendo essencial a formação de confiança com sua equipe para atingir os resultados. Os autores Karlsen *et al.* (2008) e Strahorn *et al.* (2015) argumentam que há forte relação entre formação de confiança e comunicação, justificando que os gestores coloquem esforços em melhorar suas habilidades de diálogo. De fato, a comunicação eficaz com a outra parte exige um nível adequado de confiança. Comunicar eficazmente, segundo Dervitsiotis (2003), significa interlocução para ação pautada em relacionamentos de qualidade, transparência e respeito com os *stakeholders*, comportando-se de forma confiável ao longo do ciclo de vida do projeto, mostrando-se comprometidos, sendo sinceros, benevolentes e competentes, sendo e agindo de forma íntegra, trabalhando para atingir os marcos do projeto e estabelecendo previamente os objetivos comuns. A comunicação eficaz também foi identificada como importante fator para atingir o sucesso do projeto (Pinto & Prescott, 1988). Em mesma linha, Strahorn *et al.* (2015) sustentam a relevância do comportamento confiável ao longo do ciclo de vida do projeto, pois, os níveis de confiança entre as partes são reavaliados constantemente para decisões sobre a manutenção, ou não, da tomada de risco em termos de interações relacionais. Portanto, as experiências positivas ou as negativas ditam as expectativas futuras e as respostas emocionais.

### 2.2.2 Classificação de confiança

O desenvolvimento da confiança não pode suceder sem a existência de uma relação, portanto, em oposição a um traço de personalidade exibida por qualquer uma das partes (Karlsen et al., 2008). A relação de confiança é resultado de fatores percebidos por aquele que confia acerca das características daquele que recebe a confiança. Esses fatores para Dervitsiotis (2003) são: a Sinceridade, sendo o grau em que as pessoas querem dizer o que falam; a Competência e que corresponde a capacidade de cumprir uma promessa e o Envolvimento que reflete o quanto há interesse legítimo pelo o outro.

Mayer, Davis, & Schoorman (1995) apresentam três fatores, nomeados de Confiabilidade Percebida: a Habilidade, sendo o conjunto de competências que habilitam a quem é confiado por ter influência em algum domínio específico; a Benevolência, sendo o

quanto bem o depositante da confiança quer de quem deposita e, a Integridade que diz respeito aos valores e princípios esperados por quem é confiado.

Da mesma forma, Hartman (2003) relaciona três fatores: a integridade, a competência e a intuitiva. A confiança de origem da integridade refere-se o quanto é percebida como uma relação autêntica entre os seus atores. Já a confiança de origem da competência tem seu cerne a legitimidade provinda do conhecimento e a habilidade dos atores envolvidos. A confiança de origem da intuição respalda-se na percepção cognitiva dos atores, movida pela aparência e presença. Atinge-se o potencial de equipes para formação e entrega de resultados, na presença equilibrada dos três tipos de origem da confiança (Hartman, 2003; Pinto et al., 2009).

A classificação escolhida nesta dissertação é a de Hartman (2003), pois, como defendido pelo autor e ratificado pelos autores Pinto *et al.* (2009), essa classificação foi propositalmente desenvolvida para atender as relações que existem em projeto. O conceito de Sinceridade proposto por Dervitsiotis (2003) e Benevolência por Mayer, Davis, & Schoorman (1995), apresentam uma suposição subjacente de que as partes se conhecem ao longo de um período do tempo anterior para a sua construção e, como já apresentado, a natureza típica dos projetos é a singularidade e unicidade (Pinto et al., 2009; Shenhar, 2004).

Strahorn *et al.* (2015) apresentam que um histórico da capacidade de entregar resultados colabora na construção da confiança de origem de competência e, a confiança de origem de integridade está associado a imagem de honestidade dos atores. Pinto *et al.* (2009) defendem que a decisão quanto ao tipo de contratação (custo mais taxa, de ponta a ponta, ou um contrato de preço estipulado) dependerá do nível de confiança de integridade, e que provavelmente a confiança de integridade não irá influenciar a comunicação entre os atores.

Hartman (2003) elaborou três principais perguntas para ajudar a compreensão da ação para cada tipo de confiança: "Você conseguirá fazer o trabalho?" A resposta a ela, estabelece, ou não, a confiança de origem de competência, embutida a percepção do conhecimento, ou experiência do outro para executar o trabalho necessário (Karlsen *et al.*, 2008). A pergunta "Você cuidará de forma transparente dos meus interesses?" É base para a confiança de integridade, contendo a percepção do outro em proteger os interesses dos *stakeholders* (Karlsen *et al.*, 2008), e a terceira pergunta foi baseada em algo mais volátil, "Sinto como certa essa relação?" Sendo a confiança de origem intuitiva, baseada em conceitos ou outros sentimentos pessoais estabelecidos anteriormente para com o outro (Karlsen *et al.*, 2008). A integridade foi destacada por Aubert & Kelsey (2000) como o fator-chave para a construção de relações baseadas em confiança em toda a execução do projeto. Uma das razões é que facilita a

existência de atividades colaborativas quando a dignidade é um valor praticado, em todo o ciclo de vida do empreendimento.

Os tipos de relações que ocorrem em ambientes de projetos podem também influenciar a construção e a manutenção da confiança. Karlsen (2008) classificou em cinco tipos diferentes de relações em termos de suas características de colaboração e de integração: Mercado Clássico; Através de Terceiros; Aberta e Direta; Equipe Integrada; e Parceria. A relação do Mercado Clássico detém o mais baixo grau de incerteza e, portanto, sem a necessidade de existir relação de confiança. Entretanto, na Parceria, é fundamental a construção de uma relação de credibilidade com a finalidade de alcançar o objetivo comum do projeto. Nesse relacionamento caracteriza-se por alto grau de incerteza e os riscos são compartilhados entre as partes.

No Mercado Clássico há uma relação comum de vendedor e comprador, com troca de produto por dinheiro. Os fatores que motivam a formação dessa relação foram: nenhuma relação anterior, baixa incerteza, procedimentos padronizados e baixa transferência de conhecimento (Karlsen, 2008; Oyegoke, Dickinson, Khalfan, McDermott, & Rowlinson, 2009). Em Através de Terceiro, relacionam-se os fatores formadores: confiança no terceiro, incerteza, e recursos limitados (Karlsen, 2008; Oyegoke et al., 2009). Em Aberto e Direto, quando uma relação é estabelecida, há uma necessidade de construir relações de trabalho construtivas com a outra parte. Os fatores que influenciam a formação são: confiança, incerteza e controle, transferência de conhecimento e acesso a serviços e recursos no futuro (Hobbs & Andersen, 2001; Karlsen, 2008). Em Equipe integrada, as condições que influenciam a formação dessa relação são como se seguem: confiança, incerteza e controle, transferência de conhecimento e acesso a recursos comuns (Hobbs & Andersen, 2001; Karlsen, 2008). Já em Parceria, este tipo de relação representa uma colaboração muito estreita entre as várias áreas. Normalmente é um acordo entre o cliente e o fornecedor (contrato) com base num compromisso com vista à realização de um objetivo do projeto. Os aspectos que influenciam a formação dessa relação são: a confiança, meta congruência, alto nível de incerteza, necessidade de transferência do conhecimento e acesso à recursos (Hobbs & Andersen, 2001; Karlsen, 2008).

### 2.2.3 Resumo sobre a Confiança em projetos

Na Figura 6, é apresentado o quadro-resumo dos temas abordados na revisão teórica sobre Confiança em projetos. A definição de Confiança utilizada nesta pesquisa foi a de Hartman (2003) de que se trata de um componente de causa e efeito entre duas partes. Portanto, a confiança manifesta-se como importante em ambientes de projetos para aumentar a

resiliências dos *stakeholders* aos obstáculos e restrições. Os contratos normalmente utilizados para selar relações de confiança entre as partes, apresentam valor apenas entre empresas, pois, entre indivíduos, a confiança é estabelecida por meio do convívio entre os atores. Para a tipologia da Confiança, também foi adotada a proposta por Hartman (2003), tendo como variável a percepção da outra parte: Intuitiva, Integridade e Competência. A intuitiva versa a imagem, a Integridade relaciona-se com a retidão e a Competência, representa o conhecimento e a habilidade. A intensidade e o tipo de Confiança em projeto poderão variar de acordo com a características de colaboração e integração necessárias. Em relações de Mercado Clássico, sendo assim, de baixa integração e colaboração entre as partes interessadas, não há necessidade de desenvolver relações de confiança. Em contraposição, será necessário desenvolver relações de confiança, se existir a necessidade de alta colaboração e integração, nomeadas de Parcerias.

<b>Autores</b>	<b>Temas abordados</b>
Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer (1998)	Confiança é um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade baseadas em expectativas positivas das intenções ou comportamentos da outra parte
Hartman (2003) Karlsen, Græe, & Massaoud (2008) Rose & Schlichter (2013) Pinto, Slevin, & English (2009)	Confiança não é um imperativo moral ou uma condição psicológica do indivíduo, mas um componente pragmático da organização e interação entre duas partes, com uma relação direta de causa e efeito
Pinto, Slevin, & English (2009)	É forte a correlação entre o sucesso do projeto e relações de confiança dos <i>stakeholders</i>
Rose & Schlichter (2013)	A confiança atua como “lubrificante” ideal para a coordenação suave e eficaz, permite o comportamento cooperativo, promove formas de organização adaptativas, reduz os conflitos prejudiciais e os custos de transação, e entrega respostas mais eficazes à crise
Pinto, Slevin, & English (2009)	O controle excessivo pode ter uma influência negativa sobre o desenvolvimento da confiança, e potencialmente resultar em desconfiança entre as partes interessadas do projeto
Strahorn, Gajendran & Brewer (2015) Arruda, Madruga, & de Freitas Junior (2008)	A confiança permeia ao nível dos indivíduos, enquanto que os contratos se aplica a entidades comerciais em resposta à teoria da agência
Hartman (2003) Rose & Schlichter (2013)	São três tipos de confiança: a integridade, a competência e a intuitiva
Hartman (2003) Rose & Schlichter (2013)	A confiança de origem da integridade refere-se como uma relação autêntica entre seus atores
Hartman (2003) Rose & Schlichter (2013)	A confiança de origem de competência provém conhecimento e habilidade dos atores envolvidos
Hartman (2003) Rose & Schlichter (2013)	A confiança de origem da intuição respalda-se na percepção deixada pelos atores envolvidos.
Karlsen, Græe, & Massaoud (2008)	Há cinco tipos diferentes de relações em termos de suas características de colaboração e integração em projetos: mercado clássico; através de um terceiro; aberta e direta; equipe integrada; e em parceria

Figura 6 - Resumo sobre confiança



Fonte: elaborado pelo autor

### 2.3 SÍNTESE DO LEVANTAMENTO TEÓRICO

A revisão da literatura teve como objetivo conceituar os construtos e variáveis da pesquisa. A partir da análise dos conceitos principais do estudo, foi possível trazer uma visão abrangente e que está representada na Figura 7. A síntese do levantamento teórico sobre os temas não tem a intenção de esgotar o assunto, mas identificar na literatura os pontos considerados mais significativos, especialmente para o viés desta pesquisa, discutindo as relações entre os construtos, no âmbito da teoria.

A Gestão de *Stakeholders* é relevante para atingir resultados em projetos. É uma das áreas de conhecimento no PMBOK (PMI, 2013) em que se estabelece técnicas e ferramentas para administrar os interesses e partes afetadas (Rajablu et al., 2015). Há duas escolas de pensamento em Gestão de *Stakeholders*, uma prescritiva, na qual o foco é aplicação de metodologias de mapeamento, identificação, classificação e monitoramento (Mitchell et al., 1997; Olander & Landin, 2005). E a escola relacional com foco no envolvimento e no engajamento dos *stakeholders* (Bourne & Walker, 2005; Mok et al., 2014; Olander & Landin, 2005; Rowlinson & Cheung, 2008). Pela proposta de modelo apresentado na Figura 7, A gestão prescritiva é o ponto de partida, e após identificados e classificados, tem-se início a gestão relacional.

A operacionalização da escola relacional considera os contextos ambientais e sociais para atingir os objetivos de projetos (Gil, 2010). Contexto ambiental significa incluir na pauta dos gestores de projetos, ações de relacionamento com clientes, usuários, comunidades e patrocinadores com vistas ao engajamento (Aaltonen, 2011; Newcombe, 2003). Já o contexto social representa abordar as questões de comunicação, confiança e liderança para o público interno (Littau et al., 2010). O público interno no contexto social, é também nomeado na literatura como *stakeholders* primários (Newcombe, 2003). Na Figura 7, o contexto social e o contexto ambiental são representados pelas atividades de envolver e engajar.

As duas escolas de gestão de *stakeholders* são complementares, pois, realizar o mapeamento, classificação e monitoramento sem considerar ações de envolvimento e de engajamento não é garantia de sucesso em projetos, da mesma forma, não mapear e monitorar os principais *stakeholders* e com poder para influenciar no projeto, significa negligenciar a administração de partes interessadas (Bourne, 2015).

As ações de engajamento dos *stakeholders*, conforme preconiza a gestão de ordem relacional, são consideradas como fundamentais para atingir os objetivos e a confiança é peça chave para angariar o engajamento. Justificando a forte correlação entre sucesso em projeto e relações de confiança (Pinto et al., 2009), pois, a confiança atua como facilitador para a coordenação suave e eficaz. Permite o comportamento cooperativo, promove formas de organização adaptativas, reduz os conflitos e entrega respostas mais eficazes à crise (Rose & Schlichter, 2013).

Nesta pesquisa a definição utilizada para confiança é que se trata de um componente pragmático da organização e de interação (Karlsen et al., 2008). Sendo assim, para toda relação de confiança terá sempre duas partes. Uma que outorga confiança e outra que recebe a confiança. Toda relação de confiança outorgada é efeito de uma ação realizada pela recebedora da confiança (Rose & Schlichter, 2013). Da mesma forma, é possível expandir as relações de confiança entre áreas, departamento e empresas se considerado que os atores de uma relação de confiança podem representar unidades de trabalho distintas.

Há três tipos de confiança: a de Integridade, refere-se à autenticidade das relações entre duas partes; a Intuitiva, relativa a percepção deixada pela a outra parte e, a de Competência que provém do conhecimento e habilidade do outro (Hartman, 2003). Todos os três tipos contribuem para melhorar as relações de confiança. A intuitiva é preponderante no início do projeto, representada na Figura 7 e iniciada após as atividades da gestão de *stakeholders*. É pertinente a realização da comunicação com os *stakeholders* bem cedo, para mitigar o efeito da síndrome NIMBY (Hartman, 2003; Olander & Landin, 2005; Rousseau et al., 1998). A de integridade é atrelada a autenticidade, a transparência e a qualidade da comunicação ao longo do projeto e que resulta em relações de confiança (Aubert & Kelsey, 2000). Na última parte localiza-se a de competência. Se não existir entregas consistentes ao compromissado, não se manterá nenhum dos tipos de confiança, ou seja, a principal razão para que a outra parte tenha inicialmente assumido o risco de um projeto, é por acreditar que receberá as entregas contratadas (Pinto et al., 2009). As inter-relações entre as atividades previstas na Figura 7, representam o dinamismo e a interdependência exercidos ao longo do ciclo de vida do projeto.

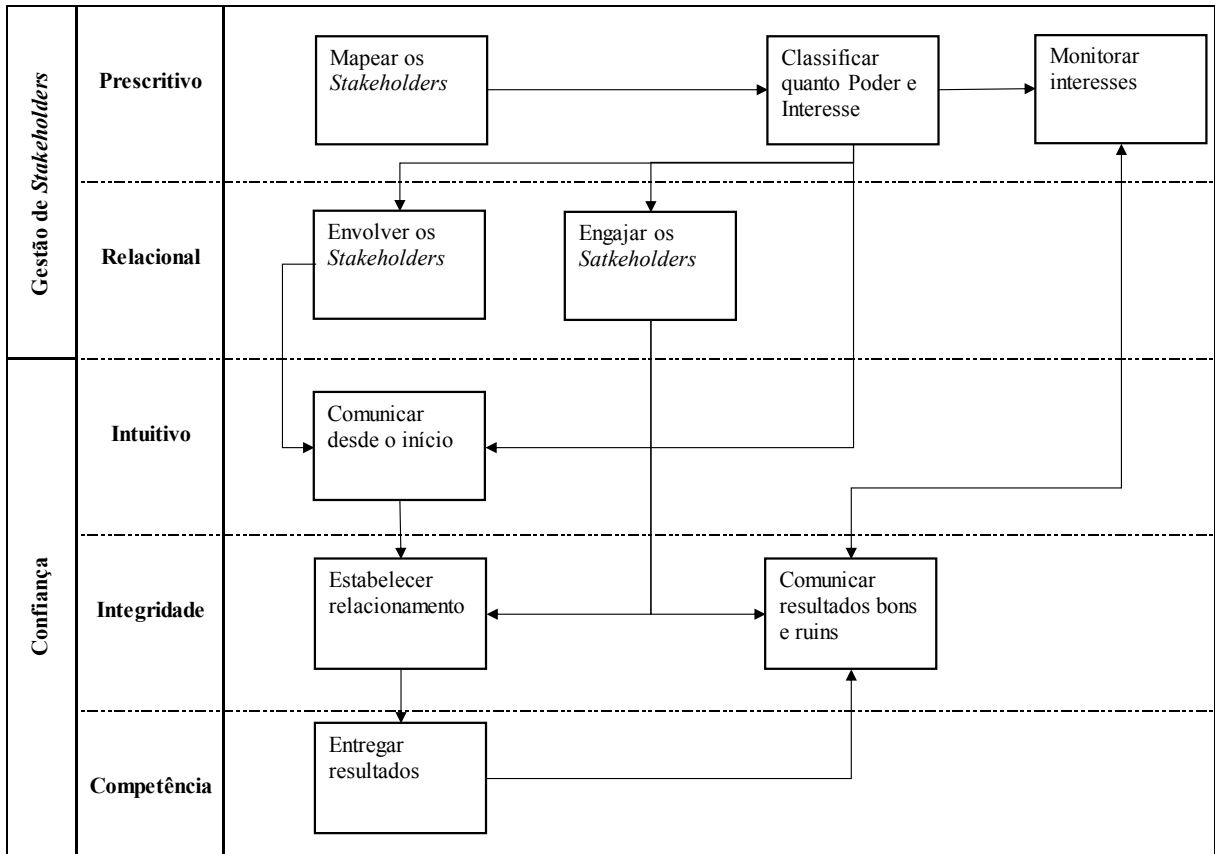


Figura 7 - Dimensões relacionadas à Gestão de Stakeholders e à Confiança  
Fonte: Elaborado pelo autor

## 2.4 MODELO CONCEITUAL

A partir da fundamentação teórica em que foi apresentada e discutida a importância da gestão de *stakeholders* e da confiança, no âmbito de projetos, foi possível estabelecer as hipóteses desta pesquisa. Os objetivos são descrever em ambiente de projetos qual a influência da gestão de *stakeholders* de ordem Prescritiva na de ordem Relacional e a de Relacional na confiança nos três tipos de confiança estabelecidos por Hartman (2003): (1) a confiança de origem intuitiva; (2) a confiança de origem de integridade e, (3) a confiança de origem de competência. Para tanto, antes de detalhar e embasar as quatro hipóteses, é conveniente frisar que foram assumidas algumas premissas listadas a seguir, para minimizar erros que poderiam impactar em vieses no estudo:

- houve a coleta da percepção dos *stakeholders* internos do projeto (primários) sobre a relação de confiança e a gestão, podendo ser eles: o time do projeto, o fornecedor, o patrocinador, o pessoal técnico, gerente funcional e de suporte, seguindo assim, a definição de Cleland (1986). Pois, são atores que percebem efetivamente as consequências da presença, ou ausência, de relações de confiança e da gestão de

*stakeholders*, dada a sua posição mais central no planejamento, na execução e no controle do projeto (Rabechini Jr. & Carvalho, 2003).

- foi adotada a definição de que há basicamente dois papéis em todo o projeto: o papel do demandante (o cliente do projeto) e o demandado (com o papel de executor ou fornecedor do projeto) (Zanjirchi, 2012). Sendo assim, para esta pesquisa, os *stakeholders* primários demandados têm como a outra parte, o demandante do projeto, e os *stakeholders* primários demandantes, têm o demandado do projeto como o oposto.

Destarte, no que diz respeito as relações de confiança, esta pesquisa terá como foco identificar a percepção dos *stakeholders* primários frente – a outra parte – do projeto. Que poderá ser o demandante, se o *stakeholder* primário é o demandado do projeto. Ou a outra parte poderá ser o demandado, se o *stakeholder* primário respondente ocupar a posição de demandante do projeto.

Administrar o relacionamento com os *stakeholders* é uma das atividades na gestão de *stakeholder* e vários autores defendem a sua aplicação gerencial, não restringido aos objetivos de desempenho, tais como: escopo, custo e tempo, mas promovendo a aproximação e o engajamento (Aaltonen, 2011; Achterkamp & Vos, 2008; Aladpoosh et al., 2012; Bourne & Walker, 2005; Gil, 2010; Littau et al., 2010; Mok et al., 2014).

De acordo com Rose & Schlichter (2013), a confiança também promove o engajamento. E conforme argumenta Pinto *et al.* (2009), há uma forte relação entre a confiança e sucesso no projeto. Uma das justificativas para que a confiança seja relacionada com o engajamento em projeto é atinente a sua própria definição, pois não haveria necessidade de confiança se as ações previstas em um projeto não fossem sujeitas a riscos e dependência do outro para a execução. Desta forma, a confiança age como elemento viabilizador das relações construtivas de trabalho, reduzindo os conflitos prejudiciais, promovendo respostas mais eficazes a situações não previstas (Dervitsiotis, 2003; Karlsen et al., 2008; Pinto et al., 2009; Rose & Schlichter, 2013; Rousseau et al., 1998).

Contudo, há uma estreita relação entre as duas escolas de pensamento da gestão de *Stakeholders* com a confiança. Na escola prescritiva, o modelo de saliência proposto por Mitchell *et al.* (1997) identifica os *stakeholders* de um projeto a partir de três atributos: o poder; a legitimidade e a urgência. Desses atributos, os mesmos autores estabelecem a classificação dos *stakeholders* em sete grupos. A todos esses classificados é importante estabelecer relações de confiança para atender os objetivos de projetos, mas o grupo dos definitivos, que concentra os três atributos, representa a categoria em que além de estabelecer as relações de confiança,

passa ser fundamental também administrá-las, pois, suas expectativas e necessidades devem ser gerenciadas e negociadas para evitar conflitos que podem impactar no projeto, conforme apresentam Carvalho & Rabechini Jr. (2011).

Os autores Olander & Landin (2005) consideram que os dois atributos principais de sua matriz: poder e interesse, além de simplificar a identificação, comparativamente ao modelo de saliência, também facilitam na classificação e gestão em quatro grandes grupos de *stakeholders*: intervenientes chaves, manter satisfeito, manter informado e esforço mínimo. Sendo assim, apesar da importância de estabelecer relações de confiança com todos os grupos de *stakeholders*, o grupo de níveis mais baixos de poder e interesse, esforço mínimo, é o de menor relevância.

Na outra ponta da escala, na qual estão os intervenientes chaves, com alto poder e alto interesse no projeto, é fundamental manter relação de confiança, pois são eles potencialmente influenciadores, positivamente ou negativamente, no alcance dos objetivos do projeto (Strahorn et al., 2015). A construção de modelos de mapeamentos de *stakeholders* foram criticados pela fragilidade ao não considerar ao longo do ciclo de vida do projeto, a complexidade da rede de relacionamento e as mudanças de comportamento dos *stakeholders* (Aaltonen, 2011; Rajablu et al., 2015).

Justifica-se assim, a relevância da abordagem baseada em relacionamento com os *stakeholders*. Preconizada pela segunda escola de pensamento, tendo como ponto forte a comunicação ao longo do ciclo de vida, apresentando todos os aspectos relevantes do projeto, sejam eles bons ou ruins, de forma a despertar o interesse de todos os *stakeholders* (Bourne & Walker, 2005; Mok et al., 2014; Olander & Landin, 2008).

A abordagem com foco em relacionamento remete a: compartilhar visão e objetivos para auxiliar na criação de significados; construir uma relação de confiança e coesão; auxiliar na prática da comunicação eficaz além de apoiar na busca de soluções criativas em situações não previstas (Dervitsiotis, 2003). Desta forma, estabelecer e nutrir relações de confiança não apenas abre espaço para que em conflitos sejam mais facilmente negociadas soluções, como também facilita a comunicação com os *stakeholders*, atividade basal do foco relacional da Gestão de *Stakeholders* (Karlsen et al., 2008).

Mediante o exposto, as duas escolas de pensamento da gestão de *stakeholders* (prescritiva e relacional) contribuem positivamente para a confiança em ambiente de projetos (Aaltonen, 2011). A primeira, ao aplicar o mapeamento e a identificação dos *stakeholders*, viabiliza que esses sejam classificados e monitorados de acordo com sua posição no projeto e, a cada grupo de *stakeholders*, pode-se estabelecer e administrar prioridades nas relações de

credibilidade. A segunda escola, baseada em relacionamento, auxilia na assertividade da comunicação e engajamento dos diferentes *stakeholders*. Em síntese, a escola prescritiva auxilia na eficácia da gestão de *stakeholders*, ao definir o grupo e a intensidade das relações de confiança. Já a segunda escola relacional auxilia na eficiência, ao executar práticas para que a relação de confiança seja construída e mantida em todo o ciclo de vida do projeto.

A partir do referencial teórico sobre a Gestão de *Stakeholders* de ordem Prescritivo e Gestão de *Stakeholders* de ordem Relacional e tendo no modelo conceitual destacada a visão complementar das duas escolas de pensamento, foi possível determinar a primeira de quatro hipóteses para teste desta pesquisa:

**H1: A Gestão de *Stakeholders* de ordem Prescritiva influencia positivamente na Gestão de *Stakeholders* de ordem Relacional**

Um dos tipos de confiança elencadas por Hartman (2003) é a confiança de origem intuitiva que apoia-se na empatia, fundamentalmente de origem emocional. Menos concreta do que os outros dois tipos de confiança, está relacionada com a socialização entre os membros do projeto (Pinto et al., 2009). O relacionamento com cliente, usuários, comunidade e patrocinadores é destacado como importante para o desempenho da gestão dos *stakeholders* (Aaltonen, 2011; Newcombe, 2003). Portanto, a gestão de *stakeholders* deverá contribuir positivamente em projetos em que há presença da confiança de origem intuitiva.

A síndrome NIMBY descrita por Olander & Landin (2008) como a resistência de alguns *stakeholders* na implementação de um projeto, sugere subjetivamente a ausência de confiança intuitiva, a ponto desses tomarem uma decisão de desinteresse ou contrária ao projeto, por ter pouca ou nenhuma informação. Isto porque, como recomenda os autores, para mitigar a ocorrência dessa síndrome, além de comunicar as partes interessadas o quanto antes, deve-se difundir os vários aspectos do projeto, sejam esses bons ou ruins, minimizando os aspectos negativos e maximizando os positivos, de forma a despertar o interesse e reduzir a resistência desses *stakeholders*.

Apesar de reconhecida por Pinto *et al.* (2009) como relevante em ambiente de projeto, a confiança de intuição não apresentou significância estatística em pesquisa realizada por eles. Como justificativa, os autores ressaltam a dificuldade de identificar a confiança intuitiva, dado seu comportamento transitório, fazendo com que a confiança intuitiva tenha influência manifestada apenas no início dos projetos (Aubert & Kelsey, 2000). Na fase introdutória, ainda há baixa quantidade de informações para determinar o nível de confiança de integridade e de competência, restando a percepção, ou sentimento, do que pode esperar como resultado, mas não é sustentável por si só. Se o comportamento esperado intuitivamente, de forma positiva ou

negativa, é confirmado na medida que avança o projeto, diminui a influência da intuição, mas a confiança de integridade ou a de competência, ou ainda ambas, fortalecem e fixam até a presença de algum evento que desestabilize as relações de confiança por fatos concretos enfrentados (Aubert & Kelsey, 2000; Rousseau et al., 1998). Outrossim, foi possível endereçar a segunda hipótese para teste, relacionando a Confiança Intuitiva e a Gestão de *Stakeholders* de ordem Relacional.

## **H2: A gestão de *stakeholders* de ordem Relacional influencia positivamente na confiança de origem Intuitiva em ambiente de projetos**

A confiança de origem de integridade, ou confiança ética é construída com a retidão e integralidade da comunicação, a eliminação do comportamento defensivo e a vontade de aceitar as sugestões (Pinto et al., 2009). Os autores Karlsen *et al.* (2008) citam a pergunta: “Você cuidará de forma transparente dos meus interesses?” Como forma de identificar se há relação de confiança de integridade. Dervitsiotis (2003) nomeia o engajamento como um dos ingredientes necessários para desenvolver a confiança, que reflete o quanto há interesse legítimo pelo outro, indo ao encontro da definição de confiança de integridade.

Como a probidade é vista como fator-chave para a construção de relações baseadas em confiança, é esperado que uma vez estabelecida a credibilidade na relação entre as partes, haverá forte chance da presença de confiança de integridade (Aubert & Kelsey, 2000). No que diz respeito a perda da relação de confiança, o processo de reparação é complexo (Strahorn et al., 2015). E tem se mostrado que a rápida resposta, a transmissão de estar genuinamente preocupado com as necessidades dos *stakeholders* e oferta de alternativas adequadas, são ações que focam a reconquista da confiança de origem da integridade e poderá reduzir o impacto da credibilidade perdida (Dervitsiotis, 2003).

A confiança de integridade está presente nos cinco tipos de relações em projetos, quanto as suas características de colaboração e integração, proposto por Karlsen *et al.* (2008), sendo eles: (1) mercado clássico; (2) através de um terceiro; (3) aberta e direta; (4) equipe integrada e, (5) em parceria. Em mercado clássico, tipicamente comum em segmentos de produção em série, e através de um terceiro, com a entrega seguindo um rígido procedimento operacional, não há necessidade de estabelecer relações robustas de confiança, sendo a confiança de integridade pouco requisitada (Hartman, 2003).

Já em aberta e direta, a relação de confiança mútua é fundamental para atingir os objetivos do projeto e a confiança de integridade é evidenciada. Neste tipo de colaboração, há intensa troca de informação e conhecimento, com equipes integradas e com uma estrutura

interorganizacional desenvolvendo em conjunto em que haja riscos de grande impacto (Karlsen, 2008).

Destarte, quanto maior o risco assumido no projeto, maior é a dependência da percepção do cliente quanto a integridade do fornecedor (Hartman, 2003). A adoção de cláusulas punitivas em contratos é um preceito utilizado pelos tomadores para reduzir o risco e, assim, garantir que sejam atendidos os seus interesses. Desta forma, se houvessem relações de confiança entre parceiros econômicos, não haveria custos de agência (Strahorn et al., 2015). A teoria da agência preconiza que os parceiros econômicos agem em seus próprios interesses, ou ainda, poderão enganar sobre a execução (Arruda et al., 2008). Em consequência, é esperado um menor custo de gestão contenciosa, se dentro de um ambiente de projeto houver demonstração de vontade de agir no melhor interesse da outra parte. Ou seja, se houver presença de confiança de integridade (Hartmann & Hietbrink, 2013).

Leva a concluir portanto, que a confiança de competência e de intuição não são suficientes para justificar a formalização de um contrato de projeto entre cliente-fornecedor (Arruda et al., 2008; Hartman, 2003; Strahorn et al., 2015). Identificar e monitorar o grupo de *stakeholders* que estão propensos ao mecanismo de proteção ao risco, representará menor exposição aos custos de agência. Da mesma forma, em projetos que não atingiram seus objetivos, devem ter precedidos de relações fracas de confiança de integridade

Portanto, a gestão de *stakeholders* deverá contribuir positivamente na confiança de origem de integridade. Os autores Mok *et al.* (2014) destacam que o envolvimento e comunicação com todos os *stakeholders*, atividades típicas da escola relacional, contribuem para o engajamento e, desta forma, as partes interessadas desenvolvem senso de pertencer, essencial para desenvolver credibilidade (Dervitsiotis, 2003). Assim como as atividades de mapear, identificar e monitorar os *stakeholders* preconizados pela primeira escola de pensamento, tem papel importante para estabelecer quais partes interessadas colocam em risco o engajamento ao projeto. A influência positiva da relacional na confiança de integridade também apoia-se no resultado em pesquisa dos autores Pinto *et al.* (2009) que, ao realizar o estudo com patrocinadores e empreiteiros em grandes projetos de construção no Canadá, relacionou a aproximação aos *stakeholders* com a construção da confiança de origem de integridade.

A partir dessa análise e com o objetivo de entender a influência da Gestão de *Stakeholders* de ordem Relacional na Confiança de origem da Integridade, formulou-se a hipótese H3:



### **H3: A gestão de *stakeholders* relacional influencia positivamente na confiança de origem da integridade em ambiente de projeto.**

Dervitsiotis (2003) define confiança de origem da competência como a capacidade de cumprir o prometido. Já para Pinto *et al.* (2009) a competência tem seu cerne na legitimidade provinda do conhecimento e a habilidade dos atores envolvidos. Os autores Strahorn *et al.* (2015) definem como um histórico da capacidade de entregar resultados e Hartman (2003) explica que a resposta à pergunta: “Você conseguirá fazer o trabalho?” estabelecerá o nível de confiança de origem da competência.

Para Pinto *et al.* (2009) a competência infere na qualidade da comunicação entre os atores. Sendo assim, caso o demandante identifique um trabalho desnecessário realizado pelo demandado, isso irá abalar em maior intensidade na confiança de origem de competência, como justifica os mesmos autores. Strahorn *et al.* (2015) também defendem que dentro de um ambiente de projeto deve ser considerada a adoção de uma abordagem focada para a seleção de parceiros comerciais com base na compatibilidade de confiança, ao invés de seleção apenas pelo menor custo, o que abrange a importância da confiança de competência.

A confiança de competência tem papel destaque em todas as suas características de colaboração e integração em tipos de projetos, propostos por Karlsen *et al.* (2008), pois, seria impossível atingir os objetivos de projetos se não houvesse competência adequada. Espera-se que a gestão de *stakeholders* possa contribuir positivamente na confiança de origem da competência, pois, provê tanto modelos para identificação e classificação, assim como, processos de comunicação com os *stakeholders*, afim de apoiar para que as necessidades desses sejam atendidas pelo projeto (Gil, 2010).

Desta forma, estabelece a confiança de competência por meio da escola prescritiva a identificação e monitoramento dos *stakeholders* que detém a classificação de legitimidade no projeto (Mitchell et al., 1997) e grau de poder e interesse no projeto (Olander & Landin, 2005). A gestão de *stakeholders* de ordem relacional contribui para a formação de relações de confiança de origem da competência, ao estabelecer um processo de comunicação, envolvendo e engajando (Mok et al., 2014).

Na pesquisa de Pinto *et al.* (2009), a confiança de competência foi preditor significativo para o desempenho do projeto, apenas para amostragem de clientes e não para a amostragem de fornecedores. Uma das razões está na essência deste tipo de contratação, pois, conforme propõem Hartman (2003), os clientes são mais dependentes dos fornecedores que detêm conhecimento, isto por não dominarem por completo a tecnologia, seja porque não é sua

competência essencial ou a tecnologia avança em velocidade maior do que sua capacidade de absorção, tendo ao cliente uma maior relevância identificar a competência do fornecedor.

A partir dos conceitos reunidos sobre a Confiança de Competência e a Gestão de *Stakeholders* de ordem Relacional, apresenta-se a última hipótese de pesquisa H4:

**H4: A gestão de *stakeholders* de ordem Relacional influencia positivamente na confiança de origem da competência em ambiente de projeto.**

As quatro hipóteses de pesquisa a serem testadas estão reunidas na Figura 8. É apresentado o modelo referencial teórico da pesquisa, correlacionando as hipóteses, com os construtos e os principais autores.

		Gestão de <i>Stakeholders</i>		Confiança	
		Prescritiva	Intuitiva	Integridade	Competência
Definição	Com foco na aplicação de metodologias e ferramentas	Com foco na aplicação de metodologias e ferramentas	Respalda-se na percepção deixada pelos atores envolvidos.	Refere-se como uma relação autêntica entre seus atores.	Provém domínio e habilidade dos atores envolvidos.
	Com foco no relacionamento para envolver e engajar	H1	H2	H3	H4
Autores		Aladpoosh, Shaharoun, & Saman (2012)	Hartman (2003); Rose & Schlichter (2013)		

Figura 8 - Modelo referencial teórico com as hipóteses de pesquisa  
Fonte: Elaborado pelo autor

### 3. MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo tem como objetivo descrever o processo de elaboração do desenho de pesquisa, as justificativas para as técnicas utilizadas, a construção das proposições e hipóteses de pesquisa e a operacionalização da pesquisa de campo. Na Figura 9 são apresentados os tópicos adotados nesta dissertação quanto ao procedimento metodológico.

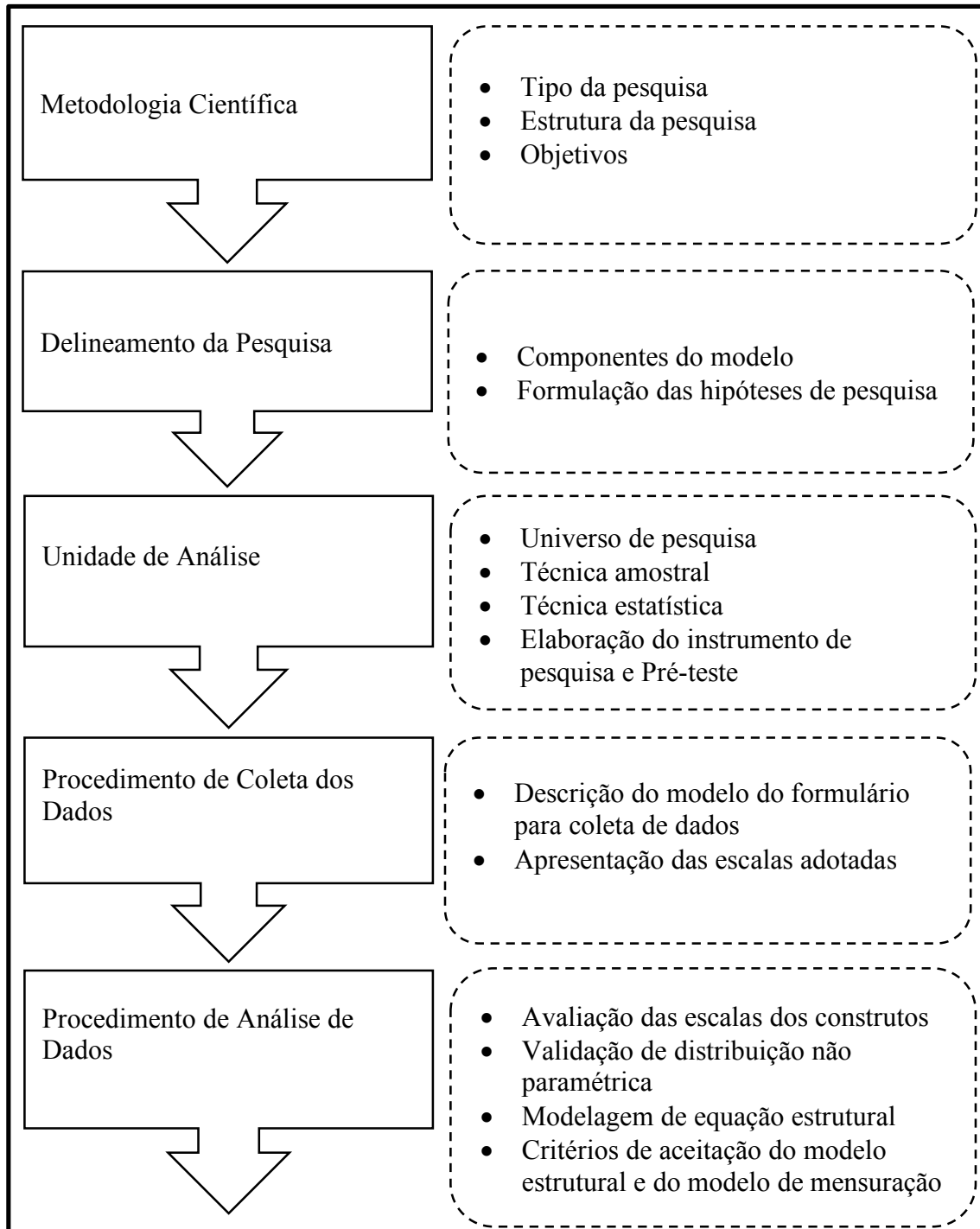


Figura 9 - Tópicos abordados no procedimento metodológico

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.1 METODOLOGIA CIENTÍFICA

Uma pesquisa tem como propósito reunir informações necessárias para responder a perguntas que surgem sobre análise de determinado fenômeno (Hair, Anderson, & Tatham, 2005). A pesquisa científica utiliza-se atividades sistemáticas e racionais de planejamento e processos metodológicos, pois, além de direcionar a trilha a ser seguida, estabelece meios para que seja possível ser reproduzida por outros cientistas e fornece ao pesquisador bases para a sua refutabilidade (Creswell, 2013).

A abordagem científica aplicada nesta pesquisa é do tipo hipotético-dedutiva, pois, pretende-se falsear hipóteses por meio de uma atividade norteada pelos problemas e pelo contexto de expectativas (Creswell, 2013). A abordagem metodológica é tipificada como confirmatória porque a pesquisa tem a função de coletar dados e analisá-los quanto: a adequação de conceitos desenvolvidos em relação a um fenômeno; a relação das hipóteses e a validação de um modelo.

Outra importante classificação de uma pesquisa é quanto a sua natureza. Ela pode ter enfoque quantitativo, qualitativo ou ainda misto. Nesta pesquisa a escolha recaiu na natureza quantitativa. Utiliza-se da coleta e análise de dados provenientes de um *survey* e testa as hipóteses estabelecidas previamente (Freitas, Oliveira, Saccol, & Moscarola, 2000).

### 3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para a definição e construção do desenho desta pesquisa é preciso retornar à teoria e compreender o que está se buscando. Foi apresentado nos capítulos de Introdução e Fundamentação Teórica que a Gestão de *Stakeholders* e a Confiança apresentam-se como um campo de pesquisa em evolução e de importância para atingir o sucesso em projetos. Quanto à evolução dos temas, autores como Rajablu, Marthandan & Yusoff (2015) definiram a Gestão de *Stakeholders* como um processo em que a equipe responsável pelo projeto torna possível as necessidades das partes interessadas ao identificar, discutir, acordar e contribuir para atingir os objetivos deles. Já os autores Aladpoosh, Shaharoun & Saman (2012) e Littau, Jujagirl, & Adlbrecht (2010) propuseram duas principais escolas de pensamento em Gestão de *Stakeholders*: a escola Prescritiva, com o foco na aplicação de técnicas e ferramentas para identificar, mapear e monitorar os *Stakeholders* e a escola Relacional, com foco em abordagens sociais e ambientais em projetos. Os autores Aaltonen (2011) e Newcombe (2003) descrevem a abordagem ambiental como criar vínculos de envolvimento com clientes, usuários e

comunidades e, para a abordagem social, os autores Littau, Jujagirl, & Adlbrecht (2010) delineiam como características: estabelecer engajamento através da confiança, da comunicação bem como exercer liderança na equipe interna e influenciar patrocinadores.

Apesar da escola relacional se posicionar como alternativa à escola prescritiva, as duas não são opostas, mas complementares (Yang, Shen, Bourne, Ho, & Xue, 2011). Realizar o mapeamento e identificação sem uma abordagem relacional não é garantia de engajamento e, por conseguinte, reduz a chance de sucesso de projetos (Mok et al., 2014). Da mesma forma, representa esforço e energia desproporcionais, além de aumentar as chances de insucessos do projeto, se não houver identificação e monitoramento adequado dos *stakeholders* interessados e com poder para influenciar o projeto (Bourne, 2015).

Conforme já mencionado anteriormente a fim de reduzir variáveis de estudo que poderiam comprometer o alcance dos objetivos, foi definido como foco desta pesquisa os *stakeholders* primários seguindo a definição de Cleland (1986). São eles: os gerentes de projetos, os gerentes funcionais, os patrocinadores e a equipe do projeto. Desta forma, será estudada a influência da Gestão dos *Stakeholders* de ordem Prescritiva na de ordem Relacional e a Gestão dos *Stakeholders* de ordem Relacional na Confiança pela ótica dos *stakeholders* primários.

Outro construto da pesquisa, a Confiança, é definida como componente pragmático entre duas partes tendo uma relação direta de causa e efeito (Hartman, 2003; Rousseau et al., 1998). A causalidade foi encontrada também por Pinto, Slevin & English (2009) ao concluírem que há forte correlação entre sucesso e relações de confiança, com base na coleta de dados realizada juntos aos executores e demandantes de projetos norte canadenses. Há três tipos de confiança: intuitiva, de competência e de integridade (Hartman, 2003; Pinto et al., 2009; Rose & Schlichter, 2013). Confiança de origem intuitiva respalda-se na percepção cognitiva dos *stakeholders*, movida pela aparência e presença. A confiança de origem da competência tem seu cerne na legitimidade provinda do conhecimento e habilidade dos *stakeholders*, e finalmente, a confiança de origem de integridade que se manifesta quando são percebidos os *stakeholders* como autênticos frente a uma relação estabelecida.

Desta forma, foi possível estabelecer para esta pesquisa os construtos Gestão de *Stakeholders* Relacional e Prescritiva e os construtos da Confiança em sua origem: Intuitiva, de Competência e de Integridade. Na Figura 10, são apresentados os construtos e suas relações a serem testadas.

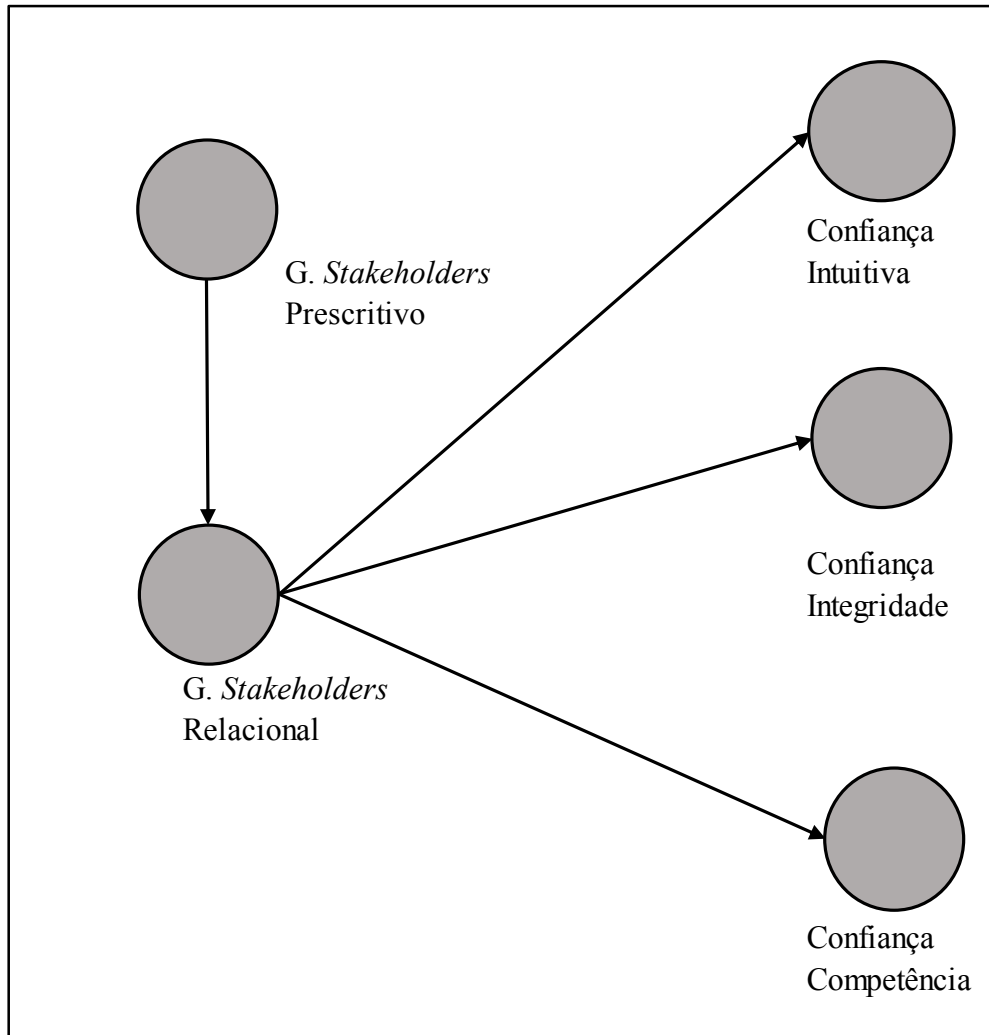


Figura 10 - Modelo das relações dos construtos proposto para a dissertação  
 Fonte: Elaborado pelo autor

São premissas deste estudo que a Gestão de *Stakeholders* Prescritiva influencia a Gestão de *Stakeholders* Relacional e a Confiança em âmbito de projetos, isto é, a Prescritiva exerce efeito positivo na conexão com a Relacional que, por sua vez, tem ação positiva na Confiança em seus três tipos. A inclusão da Confiança no modelo segue a pesquisa realizada por Pinto *et al.* (2009) confirmando uma relação positiva e significativa da confiança nos resultados de projetos.

Sendo assim, a pesquisa quantitativa, de caráter confirmatória e hipotética-dedutiva, apresenta-se como uma alternativa para a compreensão do relacionamento entre os construtos. A abordagem metodológica escolhida para conduzir a pesquisa quantitativa foi o levantamento do tipo *survey*, com a aplicação de um questionário estruturado *on-line*. O *survey* é indicado quando se deseja compreender as relações causais entre as variáveis. É também, o melhor

método disponível para o pesquisador social que tenha interesse de recolher dados originais de uma amostragem (Babbie, 2013).

### 3.2.1 Formulação das hipóteses de pesquisa

Uma hipótese de pesquisa é uma proposta de resposta formulada pelo pesquisador e que é pretendido colocar em teste (Martin & Bridgmon, 2012). A formulação das hipóteses deve estar fundamentada em uma base teórica e representada no modelo estrutural de pesquisa (Hair et al., 2005). Nesta dissertação, a fundamentação teórica, em que alicerça a formulação das hipóteses, está descrita ao longo das seções 2.4 (página 42) e 3.2. (página 51) O modelo de mensuração está representado na Figura 11. Logo após, são detalhadas as quatro hipóteses que sustentam o modelo.

Construtos	<b>Gestão de Stakeholders</b>		<b>Confiança</b>	
	Prescritiva	Intuitiva	Integridade	Competência
<b>Gestão de Stakeholders</b> Relacional	H1	H2	H3	H4

Figura 11 - Relação entre as hipóteses e os construtos da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

#### **H1: A Gestão de Stakeholders de ordem Prescritiva influencia positivamente na Gestão de Stakeholders de ordem Relacional.**

Por meio de H1, objetiva-se testar a hipótese de que a Prescritiva tem influência positiva na vinculação com a Relacional. A Prescritiva preconiza o mapeamento e a identificação dos *stakeholders* viabilizando que esses sejam identificados, classificados e monitorados de acordo com sua posição no projeto e, a cada grupo de *stakeholders*, pode-se estabelecer e administrar prioridades de relacionamento. A Relacional auxilia na assertividade da comunicação, envolvimento e engajamento das diferentes classes de *stakeholders*.

#### **H2: A Gestão de Stakeholders de ordem Relacional influencia positivamente na confiança de origem Intuitiva em ambiente de projetos.**

Com a H2 deseja-se testar se as abordagens sociais e ambientais em projetos com os *stakeholders* preconizadas pela ordem Relacional, exercem influência positiva na construção

de uma percepção apoiada na empatia e a socialização como é definida a Confiança de origem Intuitiva na literatura.

**H3: A gestão de *stakeholders* relacional influencia positivamente na confiança de origem da integridade em ambiente de projeto.**

Através da H3, almeja-se comprovar que há uma influência positiva do relacionamento, comunicação e liderança, basais na Gestão de *Stakeholders* de ordem Relacional, na construção da percepção de interesse autêntico dos envolvidos. Isto porque a confiança de origem de integridade, ou confiança ética é construída com a integralidade da comunicação, a eliminação do comportamento defensivo e a vontade de aceitar as sugestões.

**H4: A gestão de *stakeholders* de ordem Relacional influencia positivamente na confiança de origem da competência em ambiente de projeto.**

Aspira-se com a H4 provar que o engajamento e o envolvimento provenientes da abordagem relacional com os *Stakeholders* influencia positivamente na percepção dos envolvidos que detêm conhecimento e habilidade, pois, a competência infere na qualidade da comunicação entre as partes interessadas.

### 3.3 UNIDADE DE ANÁLISE

O objetivo deste tópico é apresentar os aspectos inerentes do universo de pesquisa, a técnica amostral aplicada, a apresentação do instrumento utilizado para coleta de dados, o detalhamento do pré-teste para validação das condições de pesquisa.

#### 3.3.1 Definição do universo da pesquisa

A população de interesse, ou população alvo conforme apresenta Creswell (2012), são *stakeholders* primários, que segundo a definição de Cleland (1986), pertencem ao grupo que tem interesses positivos no projeto, sendo representados por: equipe e gerente de projeto, patrocinador, cliente e fornecedores do projeto.

Um dos focos da pesquisa é identificar a percepção dos *stakeholders* primários sobre a relação da gestão prescritiva e relacional com a confiança frente “a outra parte”, podendo ser a percepção de confiança em relação ao demandante ou ao executor do projeto, dependendo da posição que os *stakeholders* primários ocupam no projeto. É exigência que os respondentes da pesquisa, além de ocuparem uma posição de *stakeholders* primários, tenham participado em um projeto nos últimos 3 anos e que acumulem 5 anos incompletos de experiência profissional.



Com isso, espera-se reduzir vieses que a pouca vivência em projetos poderia influenciar, tais como, não identificar diferenças entre abordagens de Gestão de *Stakeholders* e as diferenças dos tipos de confiança.

Outro filtro de entrada imposto indiretamente foi aceitar apenas respostas de profissionais que atuam em companhias localizadas no Brasil, pois, a diferença cultural presente em outros países poderia também ser um viés na análise dos resultados.

### 3.3.2 Técnica amostral

A técnica de amostragem aplicada nesta pesquisa é classificada como de conveniência pois, os participantes são profissionais de empresas nacionais e multinacionais atuantes ou que atuaram em projetos e dispostos a responder o *survey*. Neste caso, não é possível afirmar que os indivíduos respondentes serão representativos da população de interesse, mas mesmo com esse viés, como justifica Creswell (2012), a amostra de conveniência pode fornecer informações úteis para responder as perguntas e as hipóteses da pesquisa.

Para o tamanho da amostra, procurou-se atender aos requisitos necessários para a técnica estatística escolhida, Modelagem de Equações Estruturais (MEE) via PLS - PM (*Partial Least Squares – Pathing Modeling*), a ser explicado no item 3.3.3. De acordo com Hair *et al.* (2005) o tamanho de amostra mínimo ideal é (a) dez vezes o número de indicadores da escala com o maior número de indicadores formativos; ou (b) dez vezes o número de caminhos direcionadores para um determinado construto do modelo estrutural. No entanto, optou-se por estimar o tamanho da amostra por meio do *software* G\*POWER3.1.9.2 (Ringle, Da Silva, & Bido, 2014), disponível no *site* <http://www.gpower.hhu.de/>. O tamanho da amostra estimado é com base no poder estatístico de  $f^2$  (tamanho do efeito).

No cálculo realizado pelo *software* G\*POWER3.1.9.2, o tamanho da amostra recomendado é de 55 entrevistas, com 1 preditor. O tipo de teste estatístico adotado foi o de regressão linear múltipla – modelo fixo, de acordo com a recomendação Martin & Bridgmon (2012). O cálculo de tamanho de amostra considera o nível de risco de decisão de rejeitar a Hipótese nula ( $H_0$ ) quando ela é verdadeira (Tipo de erro I, ou erro  $\alpha$ ) e aceitar  $H_0$  quando ela é falsa (Tipo de erro II, ou erro  $\beta$ ) (Martin & Bridgmon, 2012). Normalmente o nível de significância considerados para  $\alpha$ , é menor que 0,01 ou menor que 0,05. Para  $\beta$ , costuma-se analisar o poder estatístico do teste por  $(1-\beta)$ , ou seja, a probabilidade de corretamente rejeitar  $H_0$  (Hair *et al.*, 2005).

Para o cálculo, além da estimativa do erro  $\alpha$ , mais dois parâmetros são necessários: o Poder do teste ( $Power = 1 - \beta_{\text{erro prob. II}}$ ) e o tamanho do efeito ( $f^2$ ) (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2014), Martin & Bridgmon (2012) e Ringle *et al.* (2014) recomendam o uso de:

$$f^2 = 0,15$$

$$\alpha = 0,05$$

$$Power (1 - \beta_{\text{erro prob. II}}) = 0,80, \text{ portanto, } \beta = 0,20$$

Os autores Ringle *et al.* (2014) sugerem dobrar ou triplicar o número calculado para ter um modelo mais consistente. Portanto, para o valor de 55, a quantidade de amostra sugerida é de 110 (2x) ou de 165 entrevistados (3x).

### 3.3.3 Técnica estatística

Foi escolhida nesta dissertação a modelagem de equações estruturais (MEE), em inglês *Structural Equation Modeling* (SEM), como a técnica estatística para a análise dos dados. Trata-se de um método multivariado de análise de interdependências e que permite assim, confirmar e quantificar os efeitos entre as variáveis dependentes e independentes. Espera-se, desta forma, confirmar ou rejeitar as hipóteses levantadas (Ringle et al., 2014).

A MEE fornece um método direto para lidar com as múltiplas relações simultâneas enquanto também fornece eficiência estatísticas, de tal modo que a sua interpretação deve se valer tanto dos resultados numéricos quanto por sua relevância teórica (Hair et al., 2005). A principal vantagem do MEE é a possibilidade de estimar modelos mais complexos com número menor de dados (Ringle et al., 2014). A técnica estatística de MEE permite examinar uma série de relações de dependência simultaneamente (Hair et al., 2005).

A MEE caracteriza-se por dois componentes: o modelo estrutural, que tem como objetivo relacionar as variáveis latentes dependentes e independentes, e o modelo de mensuração que especifica a relação entre as variáveis latentes e seus indicadores, permitindo avaliar a confiabilidade de cada constructo (Hair et al., 2005). O desenvolvimento do modelo estrutural requer dois principais cuidados: a sequência de construtos e o relacionamento entre eles, sendo suportados pela teoria e pela lógica (Hair et al., 2005). Já para o modelo de mensuração, a escala é que determina o relacionamento dos construtos, sendo ela desenvolvida ou utilizada e testada por outros pesquisadores (Ringle et al., 2014).

Uma alternativa de modelo de análise tanto a parte estrutural, contendo a relação entre as variáveis latentes, como na de mensuração, definida como a relação entre os indicadores e

as variáveis latentes, é a modelagem de Mínimos Quadrados Parciais – Modelos de Caminhos (*Partial Least Square – Path Modeling*) ou PLS-PM (Kline, 2015). É constituída de dois estágios, o primeiro de estimativa iterativa, em que os pesos são associados aos componentes indicadores e as variáveis observadas são definidas como indicadores de efeito. No segundo, os pesos que se associam aos componentes são estimados com ênfase na maximização do poder de previsão (Kline, 2015).

O PLS-PM é indicado quando o objetivo de pesquisa é desenvolver uma teoria em pesquisas exploratórias, ou quando a teoria ainda não está completamente desenvolvida (Hair, Black, et al., 2014). Há algumas ferramentas computacionais disponíveis comercialmente para aplicar o PLS-PM, entre elas está o SmartPLS. Programa de recurso aberto (*open source*) com interface gráfica. O SmartPLS tem boa aceitação na academia (Ringle et al., 2014) e utilizado nesta dissertação em sua versão gratuita, SmartPLS 2.0 M3, disponível no sítio <http://www.smartpls.de>. O modelo estrutural é construído pelo desenho das variáveis latentes e os indicadores são distribuídos entre as variáveis através do recurso “pegar-largar” diretamente na área de trabalho (Esposito, Chin, Henseler, & Wang, 2010).

Antes mesmo da aplicação do PLS-PM, é necessária a avaliação da amostra, pois, o poder da análise depende da qualidade dos dados. Portanto, para o PLS-PM ser aplicado necessita-se que: o modelo de mensuração tenha construtos formativos ou reflexivos; seja utilizada amostra relativamente pequena e os valores da amostra não sigam uma distribuição normal (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014).

Sobre os construtos formativos e reflexivos, a diferença entre eles é na forma de mensuração entre o construto e o indicador. Enquanto que a escolha do pesquisador pelo construto reflexivo é por confirmar uma teoria, desta forma, os indicadores são consequências do construto. No construto formativo, o pesquisador mensura os indicadores que contém um construto para confirmar sua presença, ou seja, os indicadores são causas do construto (Hair et al., 2005). Os mesmos autores defendem que não é clara a mensuração de um construto de forma formativa ou reflexiva. Nesta dissertação foi tomada a escolha como de forma reflexiva os cinco construtos (Gestão de *Stakeholders* Prescritivo, Gestão de *Stakeholders* Relacional, Confiança de origem de Intuitiva, Confiança de origem de Integridade e Confiança de origem de Competência), esta decisão foi adotada por já existir uma teoria estabelecida para os construtos estudados e porque a pesquisa tem como objetivo analisar a influência entre os construtos, não sendo aplicável, portanto, classificar como construto de forma formativa.

As medições aplicadas nesta dissertação para analisar a normalidade é de Assimetria e de Kurtosis, conforme sugerido por Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt (2014). A partir da frequência

de valores em um gráfico, a assimetria analisa se a distribuição está com tendência à direita ou à esquerda do centro. Kurtosis é o indicador de quanto a distribuição é estreita. Quanto maior a concentração de medidas no centro da distribuição maior será a medida de Kurtosis. Como guia geral, valores absolutos de Assimetria e Kurtosis maiores do que 1 é um indicativo de uma distribuição de dados altamente não normal (Hair, Hult, et al., 2014).

Para estes cálculos de Assimetria e Kurtosis de análise de normalidade, será utilizado o *software* estatístico SPSS da IBM (*Statistical Package for Social Sciences*), base 11.0. A escolha recai tanto pela facilidade de uso como também pelo reconhecimento acadêmico (Singh, 2007). O PLS-PM é um método estatístico não paramétrico e, portanto, não requer que os dados estejam normalmente distribuídos, mas é importante verificar se os dados são extremamente não normais, pois, como afirmam Hair, Hult, *et al.* (2014), tornar-se problemático analisar os parâmetros de significância quando os dados apresentam esse comportamento. Para esta pesquisa, foi adotado o critério apresentado por Martin & Bridgmon (2012) de que é considerado extremamente não normal se ambos os valores de Kurtosis e de Assimetria ultrapassam a faixa de  $\pm 3,29$  ( $p < 0,001$ , teste bicaudal).

#### 3.3.4 Elaboração do instrumento de pesquisa e Pré-teste

Esta pesquisa propõe-se a analisar a influência da Gestão de *Stakeholders* e a Confiança, sendo elas as variáveis latentes. Em análise mais detalhada. A Gestão de *Stakeholders* pode ser classificada de ordem Prescritiva e de ordem Relacional, conforme proposto pelos autores Aladpoosh, Shaharoun & Saman (2012). Já a Confiança tem sua tipologia pela origem da Intuição, da Integridade e de Competência (Hartman, 2003; Rose & Schlichter, 2013). Portanto, foram utilizadas para mensurar as variáveis independentes as dimensões de Gestão de *Stakeholders* (Prescritiva e Relacional) e, mensuram as variáveis dependentes, as dimensões da Confiança (Intuitiva, Integridade e Competência) e da Gestão de *Stakeholders* Relacional. A dimensão Relacional tem o comportamento de variável dependente e independente no modelo proposto.

Na Figura 12, Figura 13 e Figura 14 estão listadas as dimensões e as questões das variáveis estudadas. Estão em sua versão final, após a validação e pré-teste.

Para as questões relacionadas para a dimensão Confiança, Figura 12, foi utilizada como base a pesquisa de Pinto, Slevin & English (2009). Realizada com 92 respondentes, sendo eles contratados e proprietários de 44 projetos na área de construção civil no norte do Canadá.

---

**Dimensões e questões das variáveis dependentes**


---

**Confiança de origem Intuitiva**


---

- IU08 Sinto-me confortável sobre ter sido dependente do executor/demandante do projeto ao longo de toda a vida do projeto.
- IU14 Sinto-me que pude confiar no executor/demandante ao longo da vida do projeto.
- IU21 Minha "intuição" dizia-me para ser cauteloso ao lidar com o executor/demandante do projeto.

**Confiança de origem de Integridade**


---

- IE09 Eu acredito que o executor manteve sua palavra durante toda a vida do projeto.
- IE10 Sinto-me confiante de que o executor teve altos níveis de integridade.
- IE11 Eu acredito que o executor aderiu a um elevado nível ético e de princípios em toda a vida do projeto.
- IE12 Estou certo de que o executor foi justo em toda a vida do projeto.
- IE13 Estou confiante de que o executor olhou para os meus interesses em toda a vida do projeto.
- IE15 Eu acredito que o executor desejou me fazer bem.
- IE16 Eu posso contar que o executor/demandante não se aproveitou de mim.
- IE19 Eu estava disposto em ser dependente do executor/demandante do projeto em toda a vida do projeto.
- IE20 Eu acredito que o executor/demandante teve segundas intenções ou agendas “escondidas”
- IE22 Durante a vida do projeto, o executor/demandante me prejudicou não conscientemente, a fim de beneficiar-se.
- IE25 Outros parceiros, que devem interagir com o executor/demandante do projeto, o considera confiável se tiverem que desenvolver um projeto com ele.

**Confiança de origem de Competência**


---

- CO17 Estou certo de que o executor/demandante teve a capacidade de trabalhar de forma produtiva ao longo da vida do projeto.
- CO18 Eu acredito que o executor/demandante, responsável pela especificação técnica do projeto, foi competente.
- CO23 O executor/demandante foi profissional e dedicado em toda a vida do projeto.

- CO24 A maioria das pessoas confiaria e respeitaria o executor/demandante, mesmo aqueles que não são amigos próximos dele, se tivessem que desenvolver um projeto com ele.
- CO26 Dado o histórico do executor/demandante, não vejo nenhuma razão para duvidar de sua competência e preparação para futuros projetos.
- CO27 Nos casos de erro na execução do projeto, eu pude contar com o executor/demandante para encontrar alternativas.

---

Figura 12 - Escala do Construto Confiança

Fonte: adaptado de Pinto, Slevin & English (2009)

As questões dos construtos Gestão de *Stakeholders*, Figura 13 e Figura 14, foram levantados com base na pesquisa da literatura sobre o tema. A separação em duas ordens, prescritiva e relacional, vai ao encontro à pesquisa de Aladpoosh, Shaharoun & Saman (2012) ao separar em duas escolas de pensamento da Gestão de *Stakeholders*, a escola prescritiva com foco na aplicação de práticas e instrumental e a escola relacional com foco em estabelecer e manter conexões com os *stakeholders*.

---

### **Dimensões e questões da variável independente**

---

#### Gestão de *Stakeholders* de ordem Prescritiva

- 
- PR28 Os *Stakeholders* do projeto foram formalmente identificados.
- PR29 Os *Stakeholders* foram classificados por seu nível de influência, poder e interesse no projeto.
- PR30 Os *Stakeholders* do projeto, em especial aqueles com alto poder e influência, tiveram suas necessidades desdobradas em ações e atividades ao longo da vida do projeto.
- PR31 Os *Stakeholders* foram mapeados por nível de urgência e legitimidade no projeto.
- PR32 Os *Stakeholders* do projeto tiveram seus objetivos desdobrados em ações e atividades.

---

Figura 13 - Escala do Construto Gestão de Stakeholders de ordem Prescritiva

Fonte: adaptado de Mitchell, Agle, & Wood (1997) e Olander & Landin (2005)

---

**Dimensões e questões da variável dependente e independente**


---

**Gestão de *Stakeholders* de ordem Relacional**


---

- RE33 Durante a execução do projeto foram previstas inclusões e/ou alterações nas atividades para adequar as necessidades identificadas dos *Stakeholders*.
- RE34 Houve comunicação frequente com os principais *Stakeholders* a respeito do projeto.
- RE35 Houve ações para engajar os *Stakeholders* em toda vida do projeto.
- RE36 Houve ações para estreitar relacionamento com os *Stakeholders* em toda vida do projeto.
- RE37 Eu acredito que os *Stakeholders* estavam engajados ao projeto.
- 

Figura 14 - Escala do Construto Gestão de Stakeholders de ordem Relacional

Fonte: adaptado de Rowlinson & Cheung (2008); Mok, Shen, & Yang (2014) e Littau, Jujagirl & Adlbrecht (2010)

Antes da versão final apresentada na Figura 12, na Figura 13 e na Figura 14, o instrumento original da pesquisa foi desenvolvido e submetido em teste de validação do conteúdo e de forma para a banca de qualificação da dissertação de mestrado, constituídos por professores doutores da Academia. A Figura 15 apresenta o perfil dos avaliadores e as principais recomendações acatadas na versão final.

<b>Avaliador</b>	<b>Formação</b>	<b>Principais recomendações</b>
Avaliador 1	Professor Doutor em Administração	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incluir espaço para que o respondente descreva algo sobre o projeto analisado.</li> <li>- Por ter questões de cunho técnico, incluir nas questões da dimensão gestão de <i>stakeholders</i> a alternativa de “não sei responder”.</li> <li>- Apresentar a definição de <i>Stakeholders</i> logo acima das questões.</li> </ul>
Avaliador 2	Professora Doutora em Ciências (Administração)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incluir em que fase o projeto está, caso o respondente escolha um em andamento.</li> <li>- Desmembrar as questões no tempo verbal passado, caso o respondente tenha optado por um projeto já encerrado e, questões com o tempo verbal no presente se a escolha foi por um projeto em andamento.</li> </ul>

---

Figura 15 - Avaliação do Instrumento de Pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor

Adicionadas as recomendações realizada pela banca de qualificação, o instrumento de pesquisa foi migrado para a ferramenta *Free Online Surveys* de endereço *web* <https://freeonlinesurveys.com> e submetido para avaliação de forma, conteúdo e resposta em pré-teste por quatro revisores, entre eles, colegas acadêmicos e profissionais do mercado, exercendo a função de gerente de projetos em suas respectivas empresas. A Figura 16 mostra o perfil dos avaliadores.

<b>Revisor</b>	<b>Formação</b>	<b>Cargo</b>	<b>Experiência profissional</b>
Revisor 1	Engenharia de Produção	Gerente de Projetos	27 anos
Revisor 2	Engenharia de Computação	Gerente de Projetos	16 anos
Revisor 3	Administração	Gerente de Projetos	14 anos
Revisor 4	Ciências da Computação	Gerente de Projetos	15 anos

Figura 16 - Revisores do Pré-teste do instrumento de pesquisa  
Fonte: Elaborado pelo autor

As principais observações realizadas pelos revisores e incluídas na versão final, podem ser resumidas nos seguintes itens:

- Não mencionar o objetivo da pesquisa, de analisar a influência da gestão de *stakeholders* na confiança, pois poderia gerar um viés aos respondentes de forma a tomar uma opinião a favor ou contra.
- Alterar a ordem de questões para que sigam uma lógica de resposta, indo de resposta de menos para mais complexas.
- Simplificação de alguns textos e a forma de apresentação da escala.

### 3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados desta pesquisa foi por meio de um *survey* apresentado no Apêndice A – Modelo do Questionário – para resposta *on line* em endereço eletrônico. Ele foi distribuído a profissionais por meio de redes sociais e em mídia eletrônica, sendo disponibilizado para preenchimento durante dois meses (agosto e setembro) de 2016. Trata-se, portanto, de uma



pesquisa com amostra não aleatória e de corte transversal (Creswell, 2012). A distribuição do *link* para o *survey on line* foi em redes sociais (LinkedIn, Facebook e grupos de WhatsApp), por e-mail a grupos de contatos de colegas e de professores. Sendo próximo a 3.000 pessoas.

Segundo Freitas, Oliveira, Saccol, & Moscarola (2000) a pesquisa *survey* pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações de determinado grupo de pessoas, representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário sobre características, sobre ações ou opiniões.

Com o uso de sites da *Web* e da Internet foi popularizado o uso do *survey on-line* (Creswell, 2012). Segundo o mesmo autor, a limitação por esse meio é: em função da dificuldade de garantir que todos os potenciais respondentes receberão; a própria limitação da tecnologia em si, pois, regras de segurança de provedores podem impedir a abertura do questionário e a representatividade dos dados da amostragem por conveniência. O autor Babbie (2013) também destaca como principal problema a representatividade, mas lembra que o mesmo problema também pode ocorrer em pesquisas por telefone e por carta.

No *survey* elaborado há perguntas fechadas e abertas. Perguntas abertas têm como objetivo obter o perfil do projeto escolhido pelo respondente, como por exemplo: descrição do escopo, prazo de entrega e custo do projeto destacado. As perguntas fechadas estão concentradas na parte dedicada para as questões sobre Confiança e sobre a Gestão de *Stakeholders*. Perguntas fechadas são populares, pois elas fornecem uma maior uniformidade das respostas e são mais facilmente processadas do que as perguntas abertas (Babbie, 2013).

O *survey on-line* é constituído por quatro grupos de questões conforme a seguir: i – parte dedicada para estabelecer o perfil do entrevistado; ii – parte para o respondente detalhar o projeto escolhido; iii – parte relacionada a obter resposta sobre confiança e, iv – parte relacionada à Gestão de *Stakeholders*.

Da parte dedicada ao perfil dos entrevistados, são coletados dos respondentes a idade, experiência profissional, cargo que atuava no projeto escolhido, as características da empresa. Na parte de detalhamento do projeto, pede-se que o entrevistado opte por qual posição ocupava no projeto (executor ou demandante) e forneça informações do projeto escolhido.

A parte relacionada à variável dependente Confiança, o *survey* terá como base o aplicado por Pinto *et al.* (2009). As perguntas realizadas na pesquisa dos autores estão em inglês e, por isso, foi realizada uma tradução reversa (*black translation*), sendo traduzida do inglês para o português por um tradutor e submetida a outro para tradução do português para o inglês, confrontando, na última etapa, as duas traduções para identificar eventuais divergências. O

objetivo desse procedimento é reduzir o risco de erros de entrada de dados, conforme propõem Hair *et al.* (2005).

Ao questionário foram acrescentadas na última parte questões que comprovem a aplicação da parte relacionada à Gestão de *Stakeholders*. As questões foram elaboradas com base na abordagem ferramental (Cleland, 1986; Mitchell *et al.*, 1997) e na abordagem com foco de interação com as partes interessadas (Aladpoosh *et al.*, 2012; Bourne, 2009; Gil, 2010; Mok *et al.*, 2014).

Outras medidas tomadas para mitigar os riscos de entrada de dados errados foram a submissão do *survey* a um grupo de especialistas, para apreciação e aplicação de um pré-teste para simulação, conforme pode ser visto no item 3.3.4, página 59, e assim verificar a aderência entre o que é desejado estudar e o resultado (Babbie, 2013; Creswell, 2013; Hair *et al.*, 2005).

Para as questões fechadas nas dimensões Confiança e Gestão de *Stakeholders* foi aplicada a escala de Likert com 7 pontos, variando de "Concordo totalmente" a "Discordo totalmente". Seguindo a mesma escala aplicada por Pinto *et al.* (2009). Pois, além de validada pelos autores, também facilitará na comparação de pesquisas. A escala Likert ilustra uma escala com intervalos iguais entre as respostas, conforme Hair *et al.* (2005), para considerar o tratamento de dados como intervalar (contínua) e não ordinal. Mas para isso, o pesquisador deve verificar se é igual a distância de cada valor da escala escolhida. A escala de valores e a descrição é apresentado no Apêndice A – Questionário.

Ainda sobre a escala, para a variável Gestão de *Stakeholders*, foi acrescentada a opção “Eu não saberia afirmar se foi realizado para o projeto escolhido”, como alternativa de resposta aos entrevistados que desconhecem se houve ao projeto, a aplicação de técnicas e ferramentais da Gestão de *Stakeholders*, seguindo a recomendação realizado pelo Avaliador 1 na qualificação desta Dissertação.

### 3.5 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção tem como objetivo apresentar como serão analisados os dados coletados. A análise de dados é uma tentativa de transformar dado em informação (Singh, 2007). Para tanto, em pesquisa quantitativa é necessário o uso de técnicas estatísticas apropriadas para que seja possível estabelecer inferências da população objeto do estudo a partir da amostra coletada (Babbie, 2013).

O fluxograma do procedimento adotado nesta dissertação de análise de dados está representado na Figura 17. Compõem-se de duas partes, uma de caracterização da amostra, com

intuito de apresentar quantidade de respondentes, perfil e outros dados que podem contribuir na construção e interpretação do modelo de estimação.

A outra parte do procedimento adotado e nomeado de modelagem de equações estruturais, pretende-se analisar os dados à luz do método de mínimos quadrados parciais de caminho, ou em abreviação em inglês, PLS-MP, modelo discutido no item 3.3.3. Como as decisões tomadas nessa área de análise tem profundo impacto sobre os resultados conseguidos (Hair et al., 2005), justifica-se a seleção de um procedimento de análise representado na Figura 17.

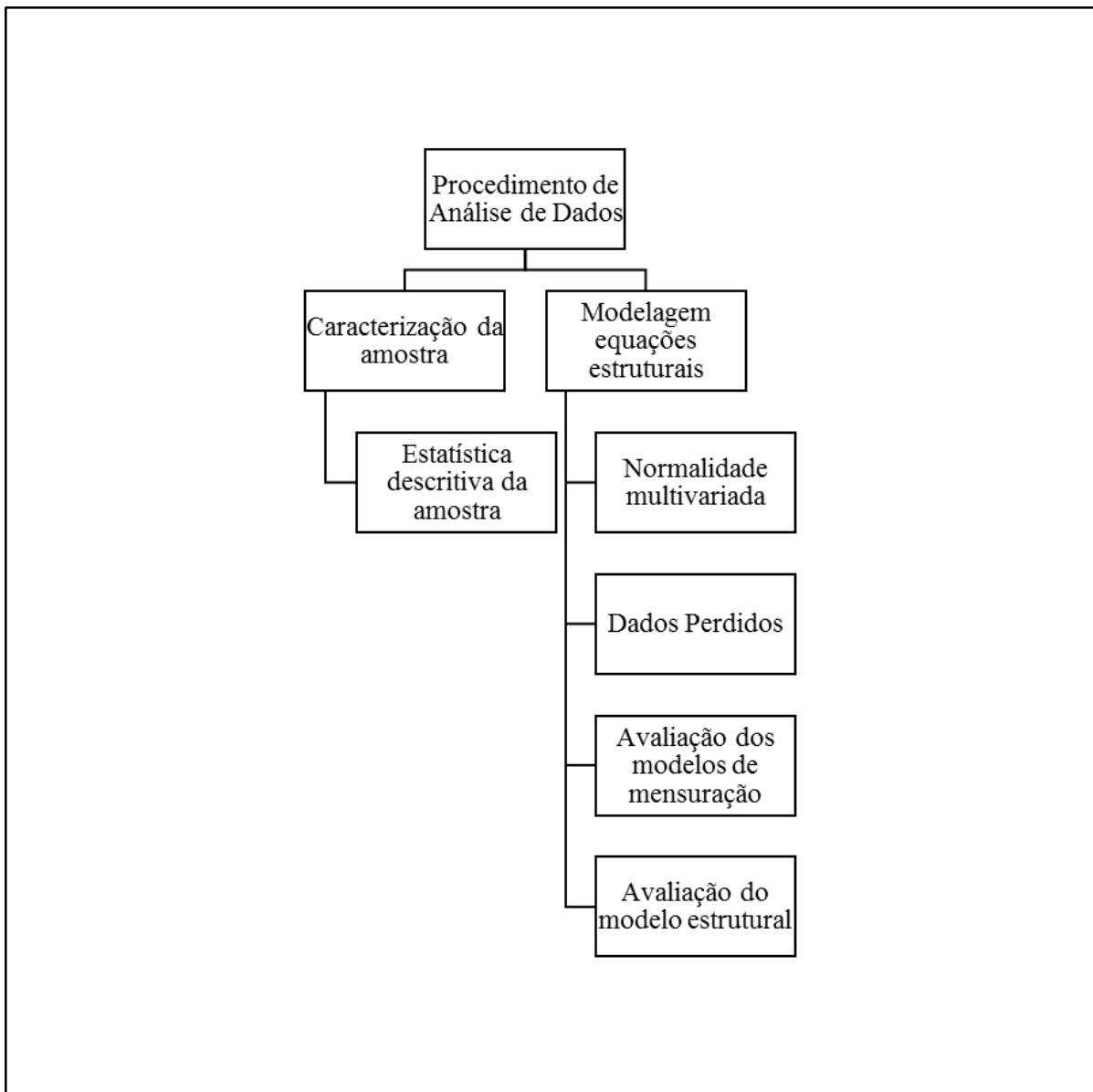


Figura 17 - Tópicos do procedimento de análise de dados  
Fonte: Adaptado de Hair *et al.* (2005; 2014) e Ringle *et al.* (2014)

Antes do início da análise dos dados e ainda no desenho de pesquisa, foram assumidas como premissas os itens relacionados abaixo, para assim, reduzir variáveis que poderiam influenciar o resultado da pesquisa:

- os respondentes devem pertencer ao núcleo do projeto, ou como define Cleland (1986), classificados como *stakeholders* primários;
- adota-se a definição de que há dois papéis em todo projeto: o papel do demandante, sendo portanto, o cliente do projeto. E o papel do demandado, ou seja, o executor ou fornecedor do projeto, seguindo a definição apresentada por Zanjirchi (2012).
- portanto, a análise da confiança em projetos é relativa a outra parte do projeto, isto é, sendo o entrevistado o demandante do projeto, a sua outra parte é o demandado. E o entrevistado assume o papel de demandado, caso a parte outorgante da confiança seja o demandante no projeto.
- a experiência profissional em projetos foi levada em consideração, pois como apresenta Cicmil, Williams, Thomas, & Hodgson, (2006) a prática, sem necessariamente ser a proficiência, auxilia o profissional na organização de informações e acúmulo de aprendizagem de sua própria vida profissional e de experiências de outros profissionais que teve a oportunidade de trabalhar, apoiando-o a entender uma situação de forma mais ampla e com menor viés provindo do ambiente, se comparado com outro profissional com pouca experiência. Para esta pesquisa são consideradas as respostas de respondentes com o tempo mínimo de 5 anos incompletos de experiência em projetos.

Outra ação tomada foi com relação ao tratamento dos dados perdidos. Eles ocorrem quando o respondente propositadamente ou inadvertidamente comete um erro em uma ou mais questões. Quando os dados errados superam em 15% de um questionário, esses devem ser removidos do arquivo. Inferiores a 5%, recomenda-se o uso do valor médio em substituição aos dados perdidos (Hair, Hult, et al., 2014). O *software* SmartPLS 2.0 oferece as duas opções (remover os dados perdidos, na opção *casewise deletion*, e a substituição pelo valor médio no indicador, *mean value replacement*). Conforme recomendado por Ringle *et al.* (2014), foi escolhido remover os dados perdidos.

A ocorrência de dados perdidos nesta pesquisa foi prevista na parte destinada aos construtos Gestão de *Stakeholders* Prescritivo e Relacional, pois, foi aberta ao respondente optar entre os respectivos indicadores a alternativa “não sei responder”. Sem essa alternativa

de escolha poderia provocar um viés, para os casos dos respondentes que não conhecem a gestão de *stakeholders* e sua aplicação no projeto que atuaram. As respostas com escolha desta alternativa foram consideradas na análise de dados como dados perdidos (Hair, Hult, et al., 2014).

Avaliação dos modelos de mensuração significa interpretar a relação entre os indicadores e os constructos, isto é, analisar a confiabilidade e validade da mensuração do construto. Para modelos de mensuração reflexivos, como aplica-se a esta pesquisa, são incluídas a confiabilidade da consistência interna, a validade convergente e a validade discriminante.

Conforme Ringle *et al.* (2014), na avaliação dos modelos de mensuração, a primeira etapa de análise são as validades convergentes, obtidas pela observação da Variância Média Extraída (*Average Variance Extracted – AVE*) que devem ser maiores que 0,50. A segunda etapa é a observação dos valores da consistência interna (alfa de Cronbach). Hair, Hult, *et al.* (2014) recomendam que seja maior que 0,70, já Ringle *et al.* (2014) consideram valores acima de 0,60 e 0,70 como aceitáveis. O Alfa de Cronbach (AC) e a Confiabilidade Composta (CC) são usados para se avaliar se a amostra está livre de vieses, ou ainda, se as respostas são confiáveis (Ringle et al., 2014). Valores de CC acima de 0,70 e 0,90 são considerados satisfatórios (Hair, Hult, et al., 2014).

A terceira etapa é observar as cargas cruzadas (*Cross Loading*) e o critério de Fornell e Larcker (Ringle et al., 2014). Hair, Hult, *et al.* (2014) entendem essa etapa como a avaliação da validade discriminante, na qual busca-se que os construtos sejam independentes um dos outros. O critério Fornell Larcker sustenta que a raiz quadrada do AVE de cada construto deverá ser maior que a maior correlação com qualquer outro construto (Hair, Hult, et al., 2014).

Passada esta etapa, a próxima é testar a significância das relações apontadas, no SmartPLS 2.0. Usa-se o módulo *Bootstrapping* (técnica de reamostragem), pois como são lidadas com correlações e regressões lineares, deve-se analisar se essas relações são significantes, sendo fornecido pelo *software* estatístico SmartPLS 2.0, o cálculo do teste t de *Student* entre os valores originais e aqueles obtidos pela técnica de reamostragem (Ringle et al., 2014).

Ringle *et al.* (2014) sugerem para testes t de duas caudas, 1,96 (*p. value* < 0,05). Hair, Hult, *et al.* (2014) apresentam como mais duas opções de escolha de erro padrão: 2,57 (*p. value* < 0,01) e o valor de t crítico de 1,65 (*p. value* < 0,10). O tamanho da reamostragem para a pesquisa adotado é de 1.000, conforme recomendado por Ringle *et al.* (2014). O significado do valor t empírico resultado da reamostragem é que sendo maior que t crítico, o coeficiente é significativamente maior do que zero (Hair, Hult, et al., 2014).

Após rodar o módulo *Bootstrapping*, inicia-se a avaliação do modelo estrutural em que serão analisados os valores dos indicadores de qualidade do modelo: Relevância ou Validade Preditiva ( $Q^2$ ), ou ainda indicador de Stone-Geister e tamanho do efeito ( $f^2$ ) ou indicador de Cohen (Hair, Hult, et al., 2014). Enquanto  $Q^2$  avalia quanto o modelo define a qualidade da predição do modelo,  $f^2$  avalia quanto cada construto é útil para o ajuste do modelo (Ringle et al., 2014).

Como critérios de avaliação, devem-se ser obtidos valores de  $Q^2$  maior do que zero (Ringle et al., 2014) e valores de  $f^2$  em 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados: pequenos, médios e grandes, respectivamente, quanto a utilidade em explicar o modelo (Hair, Hult, et al., 2014). Para o cálculo de  $f^2$ , é necessário calcular o coeficiente de determinação de Pearson ( $R^2$ ), sendo uma medida de proporção entre as variáveis dos construtos endógenos e que é explicado pelos construtos preditores no modelo estrutural (Ringle et al., 2014). Em geral, valores de  $R^2$  em 0,02, 0,15 e 0,30 são considerados pequeno, médio e grande efeito (Ringle et al., 2014).

Uma vez terminada a avaliação da qualidade de ajuste do modelo, parte-se para a interpretação dos coeficientes de caminho ( $\Gamma$ ) à luz da teoria, esses são valores estimados de relacionamento entre as variáveis latentes e correspondem ao coeficiente  $\beta$  em análise de regressões lineares (Hair, Hult, et al., 2014; Ringle et al., 2014). Na Figura 18 apresenta-se uma síntese dos indicadores apresentados até aqui, utilizados no SmartPLS 2.0.

Indicador/ Procedimento	Propósito	Valores Referenciais/Critérios
AVE ( <i>Average Variance Extracted</i> )	Validades Convergentes. Usa-se o critério de Fornell e Lacker.	AVE > 0,50.
Cargas Cruzadas ( <i>Cross Loading</i> )	Validade Discriminante. Indicador entendido de que os constructos são independentes um dos outros. Cargas fatoriais mais altas nos seus respectivos constructos.	Valores das cargas maiores nas VLs originais do que outras.
Critério Fournell e Larcker	Validade Discriminante. Similar às cargas cruzadas quanto ao objetivo. Indicador entendido de que os constructos são independentes um dos outros	Compara-se as raízes quadradas dos valores de AVE de cada constructo com as correlações (de Pearson) entre os constructos. As raízes quadradas das AVEs devem ser maiores que as correlações dos constructos.
Alfa de Cronbach (AC) e Confiabilidade Composta (CC)	Confiabilidade do modelo. Usado também, para avaliar se a amostra está livre de vieses.	Considerados adequados: AC > 0,60 e CC > 0,70 e, Considerados satisfatórios: AC > 0,70 e CC > 0,90
Teste t de <i>Student</i>	Avaliação das significâncias das correlações e regressões.	$t \geq 1,96$ (significância p. value < 0,05)
Avaliação dos Coeficientes de Determinação de Pearson ( $R^2$ )	Avaliam a porção da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural.	$R^2 = 2\%$ é classificado como efeito pequeno, $R^2 = 13\%$ , efeito médio e $R^2 = 26\%$ como efeito grande.
Tamanho do efeito ( $f^2$ ) ou Indicador de Cohen	Avalia-se quanto cada constructo é “útil” para o ajuste do modelo.	Valores de 0,02 0,15 e 0,35 são considerados pequenos, médios e grandes.
Validade Preditiva ( $Q^2$ ) ou indicador de Stone-Geisser	Avalia acurácia do modelo ajustado.	$Q^2 > 0$
Coefficiente de Cálculo ( $\Gamma$ )	Avaliação das relações causais.	Interpretação dos valores à luz da teoria.

Figura 18 - Síntese dos índices utilizados na análise com SmartPLS 2.0

Fonte: Adaptado de Ringle *et al.* (2014)

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste Capítulo, serão apresentados os resultados da pesquisa e a análise seguindo o procedimento descrito no Capítulo 3, página 50. Primeiramente será apresentada a caracterização da amostra e, a seguir, os resultados e análises das técnicas estatísticas adotadas. Ao final do Capítulo serão validadas as hipóteses de pesquisa a partir da avaliação entre as variáveis independentes e dependentes.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

O total de respondentes que preencheram os requisitos foi de 130, superando o critério de tamanho mínimo recomendado de amostra (110), mas não a quantidade ideal (165), conforme apresentado no Capítulo 3 – Método e Técnicas de Pesquisa. Os respondentes acessaram o *survey on line* desta pesquisa entre os meses de agosto e setembro de 2016. Foram considerados válidos os questionários daqueles que atendiam aos seguintes critérios:

- Ter atuado em projetos como *stakeholders* primário (gerente de projeto, equipe de projeto, patrocinador, fornecedor ou especialista);
- Ter no mínimo 5 anos incompletos de experiência profissional em projetos;
- Escolher um projeto que tenha participado nos últimos 3 anos.

A distribuição da faixa etária dos respondentes é representada na Figura 19, 78% tem acima de 34 anos, o que denota maturidade profissional, importante vetor, assim como o tempo de experiência em projetos, para reduzir o viés de pouca vivência em ambiente corporativo. Complementarmente, a maior concentração é na faixa de 34 a 44 anos (43%), sendo a segunda de 45 a 55 anos (28%).



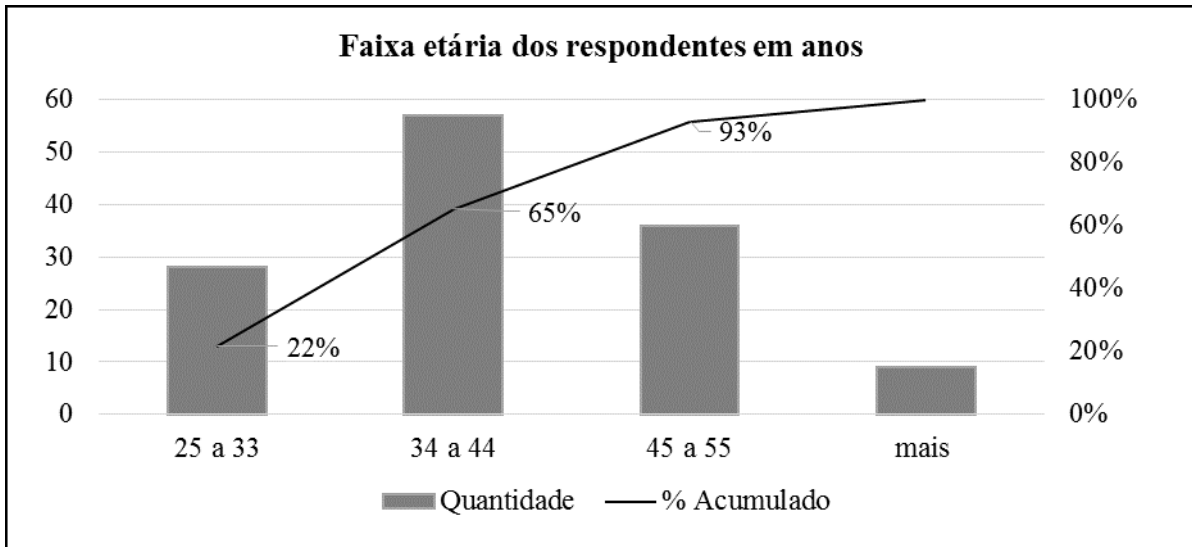


Figura 19 - Distribuição de faixa etária dos respondentes

Fonte: Elaborado pelo autor

A respeito do tempo de experiência profissional dos respondentes, a maior concentração de tempo é entre 5 a 10 anos (54%). O tempo de carreira é um aliado ao profissional para organização de informações, pois, as experiências acumuladas no tempo e as lições aprendidas dessas oportunidades vivenciadas, fornecem conhecimentos necessários ao profissional para entender uma situação de forma mais ampla, conforme define Cicmil, Williams *et al.* (2006).

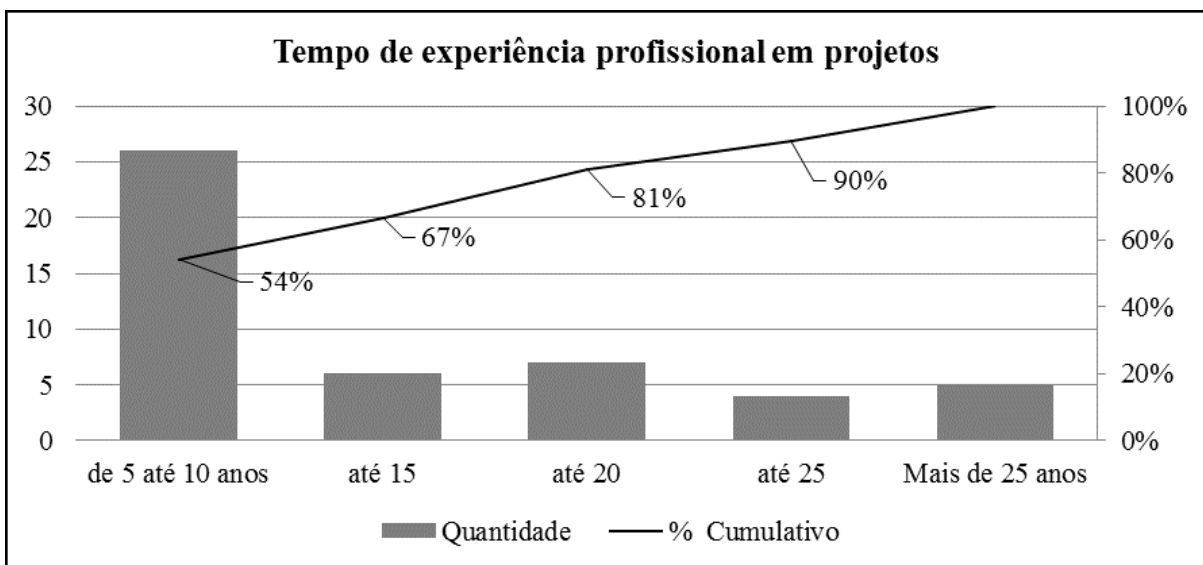


Figura 20 - Tempo em anos de experiência em projetos

Fonte: Elaborado pelo autor

Dos respondentes, 42% ocupam a posição de gerente de projetos. 7% são patrocinadores, o que totaliza próximo da metade em cargo de decisão e gerencial no projeto, como pode ser visto na Figura 21. Representando uma qualificação de destaque da amostra

estudada, pois, como são eles que detém visibilidade de todo o ciclo de vida do projeto e vivenciam os problemas gerados pelos *stakeholders* por expectativas não compreendidas (Kerzner, 2009), supõe-se que também saberão pontuar a relevância da gestão de *stakeholders* e das relações de confiança para atingir os objetivos do projeto.

Em torno de 51% escolheram a opção de pertencerem ao time do projeto. São eles que normalmente colocam em prática as ações direcionadas da gestão de *stakeholders* e das relações de confiança, pois, por serem atividades tipicamente de relações humanas e, para que possam ser efetivas, dependem de atividades em rede e socialização entre os atores (Mok et al., 2014; Rabechini Jr. & Carvalho, 2003).

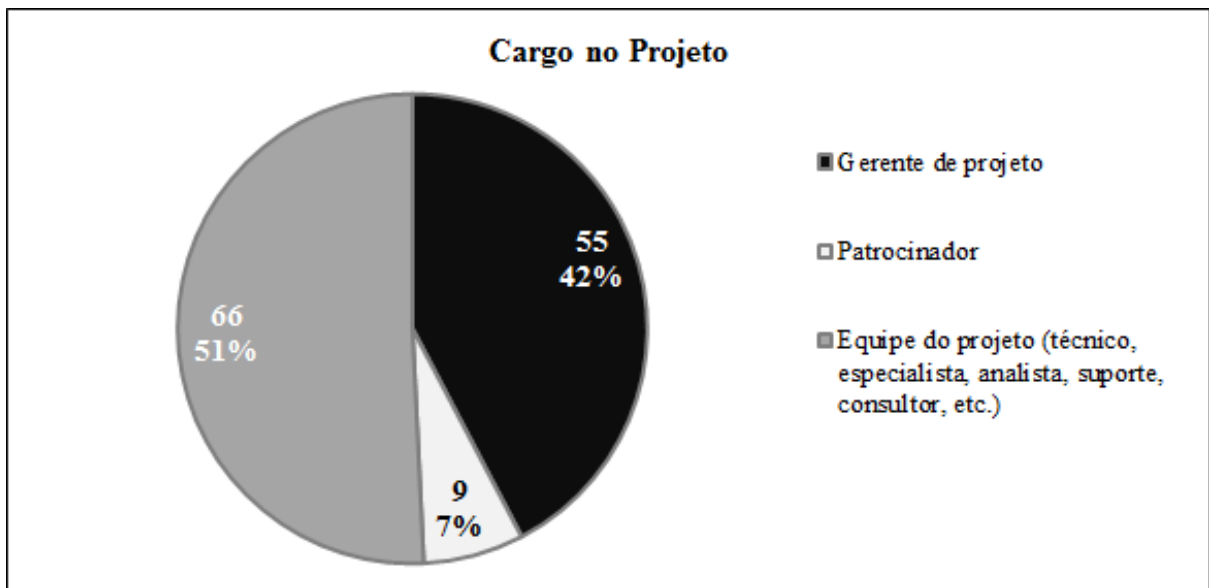


Figura 21 - Cargo do respondente no projeto escolhido  
Fonte: Elaborado pelo autor

Sobre a posição que ocupavam os respondentes no projeto escolhido, os demandados representam maioria (87%), já os demandantes de projetos totalizam 13%. A formulação das questões sobre relações de confiança desta pesquisa tiveram como base a pesquisa elaborada por Pinto, Slevin & English (2009) que focou um grupo de construtoras canadenses. Comparativamente, quanto a distribuição entre solicitantes e solicitados em projetos, a pesquisa canadense contou com a participação de 92 respondentes, 48 na posição de demandados (51%) e 46 de demandantes (49%).

Quanto a área de atuação das empresas dos respondentes, conforme pode-se ser visto na Tabela 1, há representantes de todas as opções de escolha no formulário (no total foram 12 áreas) e que classificados por quantidade em ordem decrescente, destacam-se: Tecnologia da

Informação com 38 dos 130 respondentes (29%); Indústria (22%) e Comunicação e Telefonia (11%). Esses segmentos somados representam próximos a dois terços do total. A relativa pulverização entre áreas de atuação, facilita a generalização da análise dos dados amostrais, mas em contrapartida, não são recomendadas inferências por segmento.

Tabela 1

**Quantidade de empresas por área e quantidade de empregados**

	até 9	de 10 a 99	de 100 a 499	de 500 a 1.000	mais de 1.000	Soma
Tecnologia da Informação	4	5	4	5	20	38
Indústria	3	6	3	4	13	29
Comunicação e Telefonia	0	1	1	0	13	15
Construção Civil e Infraestrutura	2	2	2	2	1	9
Serviços Financeiros	1	1	1	1	4	8
Administração Pública	0	0	0	3	4	7
Comércio	1	0	0	2	3	6
Energia e gás	0	0	1	0	4	5
Logística e Transporte	0	0	1	0	4	5
Educação	1	2	1	0	1	5
Água, esgoto e tratamento de resíduos	0	1	0	0	1	2
Saúde Humana	1	0	0	0	0	1
Soma	13	18	14	17	68	130

Fonte: Elaborado pelo autor

Os estudos sobre Gestão de *Stakeholders* e Confiança têm concentração expressiva nas áreas de construção civil e infraestrutura (Aladpoosh et al., 2012; Gil, 2010; Littau et al., 2010; Oliveira & Rabechini Jr, 2016; Pinto et al., 2009). Para a amostra analisada, a participação dessas áreas atingiu 7% do total (nove respondentes). Representando uma oportunidade para análise do comportamento em outros segmentos de mercado.

Ainda da análise da Tabela 1, a quantidade de empregados foi o parâmetro utilizado para classificar o porte das empresas dos respondentes. Dos pesquisados, 68 (52%) trabalham em empresas de grande porte, com mais de mil empregados. As demais faixas estão dentro de uma variação entre 13 a 18 respondentes, ou de 10% a 14% da amostra.

A respeito da fase do ciclo de vida que estão os projetos escolhidos pelos respondentes. A maior participação é de projetos encerrados que somam 84 (64%). Dos 36% em andamento, 33% estão nas fases de execução e término. Portanto, apenas 3% (4 respondentes) identificaram os seus projetos ou na fase inicial (1), ou na fase de planejamento (3). Conforme apresentado na Figura 22, a expressiva participação de projetos encerrados, na fase de execução e em término (97%) representa uma visão prática mais fortemente da gestão de *Stakeholders* e das

relações de confiança, em especial de integridade e conhecimento, uma vez que são fases em que há um processo de comunicação já em operação entre as principais partes interessadas. As fases mais próximas ao começo de um projeto (Iniciação e planejamento), não tem ainda fatos suficientes para avaliar as relações formadas.

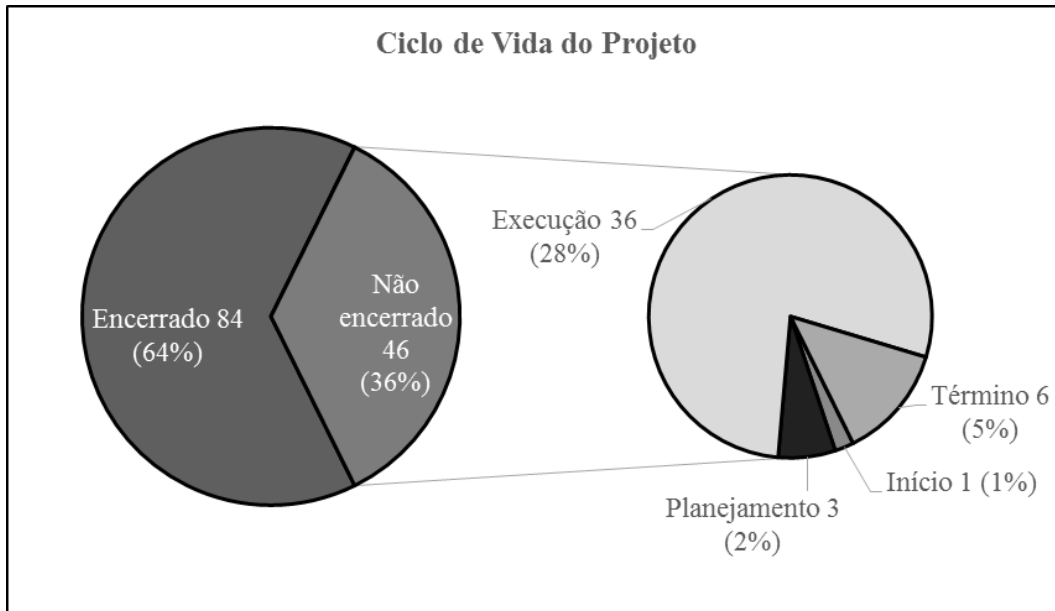


Figura 22 - Fase do Projeto  
Fonte: Elaborado pelo autor

Da mensuração da eficácia na entrega dos projetos, foi perguntado tanto quanto ao atendimento a prazo como ao orçamento acordado e pode ser visto os resultados na Tabela 2. Mais de dois terços dos respondentes escolheram projetos que foram (no caso dos encerrados) ou serão entregues (se estão em andamento) dentro do prazo e orçamento. Contribui para qualificar a amostra, portanto, de que os objetivos contratados foram, ou serão, atendidos, mesmo que não sejam vetores suficientes para garantir que o projeto tenha atingido sucesso, uma vez que há outras dimensões a serem consideradas (Missonier & Loufrani-Fedida, 2014).

Tabela 2

**Atendimento dos projetos a prazo e orçamento contratados**

<b>Características dos projetos escolhidos</b>	<b>Quantidade de projetos</b>	<b>Porcentagem da amostra</b>
<b>Prazo</b>		
Entregue (ou será entregue) no prazo contratado	87	67%
Não entregue (ou não será entregue) no prazo contratado	43	33%
<b>Orçamento</b>		
Entregue (ou será entregue) no valor orçado	88	68%
Não entregue (ou não será entregue) no valor orçado	42	32%

Fonte: Elaborado pelo autor

Sobre a distribuição dos valores dos projetos por área de atuação, conforme pode ser visto na Tabela 3, o grupo com 28 pesquisados não declararam os seus orçamentos acordados (21% da amostra). Esta questão de pesquisa era com campo aberto para preenchimento pelo respondente e não obrigatório. Os valores iniciam em R\$ 9.000,00, nesse caso em específico, trata-se de um projeto de modelagem de ferramenta de *Bussines Inteligence* em área comercial de uma empresa multinacional, até os valores de R\$ 2 bilhões e R\$ 1,5 bilhão, correspondendo a um projeto de construção de plataforma petrolífera e a um projeto de digitalização do poder judiciário, respectivamente.

Na análise por área de atuação, observa-se a classificação em quantidade por ordem decrescente: Serviços de Tecnologia da Informação, Indústria e Comunicação e Telefonia. Somadas atingem 82 projetos (80% da amostra), já extraídos os 28 respondentes que optaram por não declarar o orçamento dos projetos.

A faixa entre R\$ 1 milhão e R\$ 50 milhões tem quantidade significativa de projetos, 44, ou 34% da amostra. Para essa mesma faixa, a participação em quantidades de projetos por área de atuação segue a mesma ordem observada no quadro geral, ou seja, com participação em ordem decrescente das áreas de Serviços de Tecnologia da Informação, Indústria e Comunicação e Telefonia. Elas juntas representam 64% dos 44 projetos da faixa.

Tabela 3

**Quantidade de projetos por faixa de valores e área de atuação**

Área de atuação	Valores x R\$1.000,00						Soma por área
	9 e 100	101 e 500	501 e 1.000	1.001 e 50.000	50.001 e 2.000.000	Não declarado	
Tecnologia da Informação	7	6	2	15	3	5	38
Indústria	3	4	3	8	3	8	29
Comunicação e Telefonia	3	0	2	5	2	3	15
Construção Civil e Infraestrutura	1	1	0	3	1	3	9
Serviços Financeiros	1	3	2	2	0	0	8
Administração Pública	2	1	0	1	1	2	7
Comércio	0	1	0	3	0	2	6
Educação	0	1	0	3	0	1	5
Energia e gás	0	0	0	1	2	2	5
Logística e Transporte	1	0	0	3	0	1	5
Água, esgoto e tratamento de resíduos	0	1	0	0	0	1	2
Saúde Humana	0	0	1	0	0	0	1
<b>Soma por faixa de valores</b>	18	18	10	44	12	28	130

Fonte: Elaborado pelo autor

Sobre a distribuição dos projetos escolhidos por tempo de duração, seis não responderam, sendo esta questão de pesquisa também aberta e seu preenchimento não obrigatório. Conforme pode ser visto na Figura 23, há 81 projetos (65%) com duração de até 12 meses. Dominam a amostra, portanto, os projetos de tempo não muito longo. Naqueles que superam em um ano, 34%, o de maior tempo foi de 96 meses e trata-se do projeto de plataforma petrolífera.

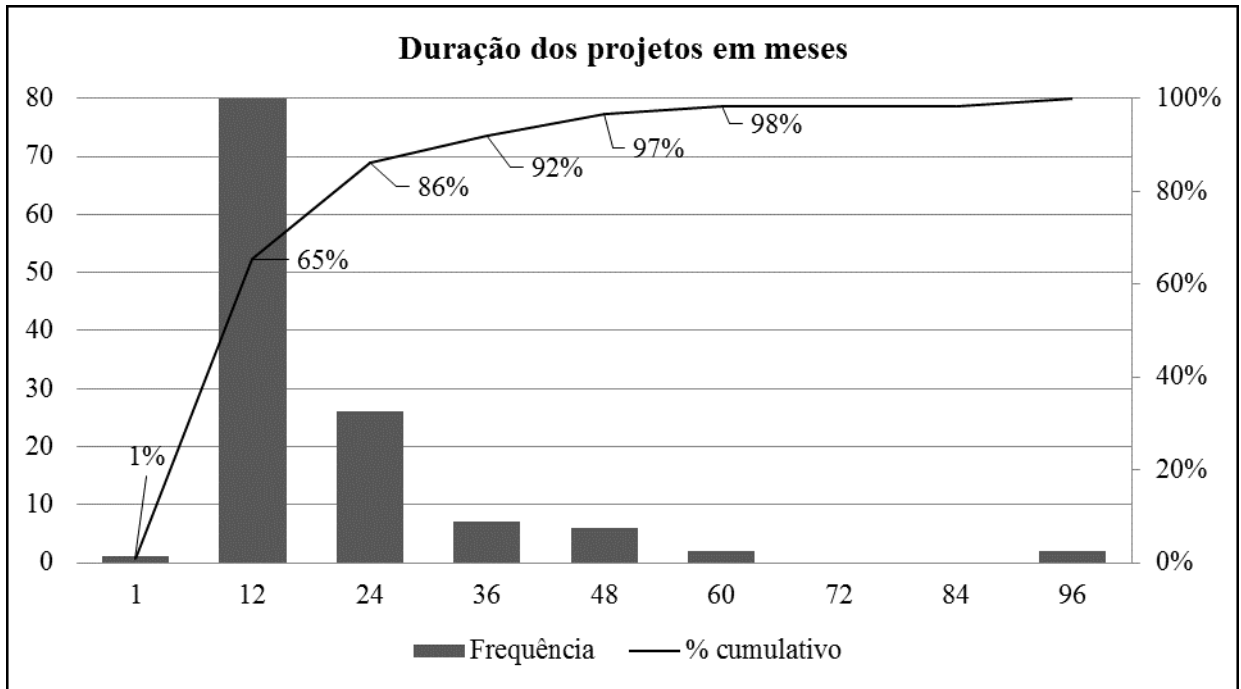


Figura 23 - Tempo em meses de duração dos projetos

Fonte: Elaborado pelo autor

Os indicadores dos construtos de Confiança (Intuitiva, Integridade e Competências) foram elaboradas com base da pesquisa de Pinto, Slevin & English (2009). Sendo assim, na Tabela 4 são apresentadas as duas pesquisas e suas diferenças quanto à caracterização da amostra. Não é possível comparar os resultados com a pesquisa de Pinto, Slevin & English (2009), pois, eles tinham como proposta confirmar a relação de confiança em resultados de projetos e satisfação do trabalho, enquanto que esta pesquisa, tem como principal objetivo confirmar a influência da gestão de *stakeholders* na confiança em suas três dimensões (intuitiva, integridade e competência).

Tabela 4

**Comparativo entre Pesquisa atual e Pesquisa Norte Canadense de 2009**

	<b>Esta Pesquisa</b>	<b>Pinto, Slevin &amp; English</b>
Período de realização da coleta de dados	Agosto e Setembro/ 2016	Anterior a 2008
Quantidade de respondentes	130	92
Demandantes do projeto	17 (13%)	44 (48%)
Demandados do projeto	113 (87%)	48 (52%)
Experiência profissional média em projetos (anos)	14,4	19,2*
Orçamento médios dos projetos (milhões R\$)	56	2.218**
Tempo médio dos projetos (meses)	16	54
Fase do Projeto		
Iniciação	1%	20%
Planejamento	2%	15%
Execução	28%	61%
Término	5%	4%
Encerrado	64%	-
Área de atuação da empresa do respondente		
Construção Civil e Infraestrutura	7%	100%***
Serviços de Tecnologia da Informação	29%	-
Indústria	22%	-
Outras áreas	42%	-

Notas: \*A experiência média em projetos dos respondentes foi calculada por média ponderada.

\*\*convertido de Dólar Canadense em Reais (taxa R\$2,6 para cada C\$ 1,00)

\*\*\* A pesquisa teve como escopo as empresas de construção civil do nordeste canadense

Fonte: Elaborado pelo autor

Da Tabela 4, é possível identificar que as principais diferenças do estudo canadense estão na distribuição entre demandantes e demandados, não apenas na quantidade, mas também na proporção, a maior experiência profissional, o que denota maturidade profissional dos respondentes, o orçamento quarenta vezes maior, o tempo médio dos projetos superior a três vezes e expressiva participação de projetos em execução. Já a participação de empresas de outras áreas de atuação, a parcela significativa de projetos encerrados, o tamanho amostral maior e o predomínio de projetos com ciclo e valor menores, são características que a distinguem esta pesquisa. Não havendo tempo suficiente para formar relações entre os *stakeholders*, dado o tempo médio dos projetos próximo a um ano, e sendo expressiva a participação de projetos encerrados, pode-se concluir que grande parte dos respondentes passaram por todas as fases do projeto e estão mais habilitados a comparar as qualidades das relações com os resultados atingidos.



## 4.2 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

Nesta dissertação optou-se pela modelagem de equações estruturais (MEE) como técnica estatística para a análise dos dados, pois, permite confirmar e quantificar os efeitos entre as variáveis latentes dependentes (Construtos Confiança em sua origem: Intuitiva, de Competência e de Integridade) e independentes (Construtos Gestão de *Stakeholders*: Prescritivo e Relacional). Espera-se, desta forma, aceitar ou refutar as hipóteses levantadas de pesquisa.

A MEE caracteriza-se por dois componentes: o modelo estrutural, que tem como objetivo relacionar as variáveis latentes dependentes e independentes e o modelo de mensuração que especifica a relação entre as variáveis latentes e seus indicadores, permitindo avaliar a confiabilidade de cada constructo (Hair et al., 2005). Na Figura 24, são apresentados os construtos desta dissertação, suas relações a serem testadas e os indicadores de mensuração.

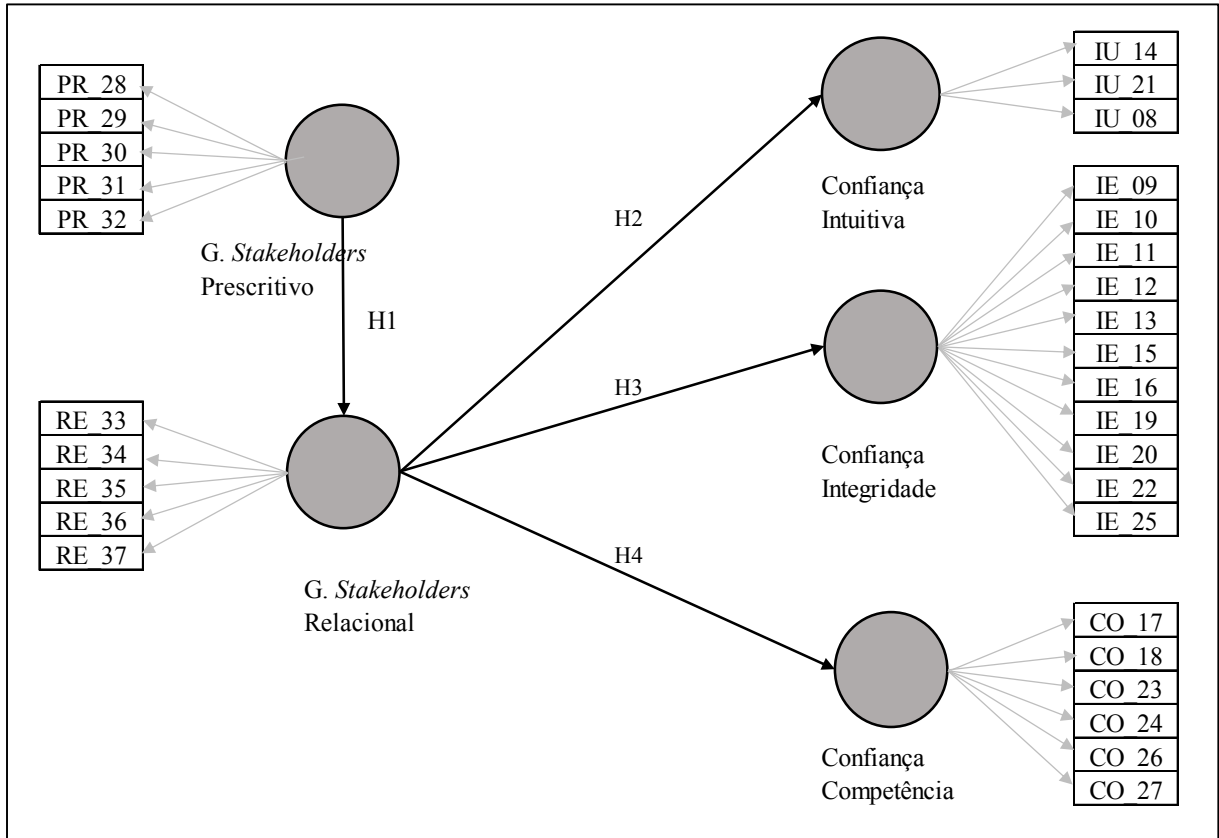


Figura 24 - Modelo estrutural com os indicadores e as hipóteses

Fonte: Elaborado pelo autor

Nesta dissertação, preferiu-se a escolha uma aplicação particular de MEE, a modelagem de Mínimos Quadrados Parciais – Modelos de Caminhos (*Partial Least Square – Path Modeling*) ou PLS-PM (Kline, 2015). É uma importante alternativa de modelo de análise, tanto da parte estrutural como a da mensuração, sendo que o *software* SmartPLS 2.0 M3 foi eleito como a ferramenta tecnológica para a realização dos cálculos e a aplicação do PLS-PM.

Em síntese, as hipóteses testadas assumem que a gestão de *Stakeholders* Relacional é uma variável que influencia positivamente entre a variável independente gestão de *Stakeholders* Prescritivo e as variáveis dependentes da Confiança: Intuitiva, Integridade e Competência no âmbito de projetos. Foi utilizado o SmartPLS 2.0 M3 para rejeitar ou aceitar as hipóteses levantadas na amostra analisada.

#### 4.2.1 Normalidade multivariada

Apesar do PLS-PM ser um método estatístico não paramétrico e, portanto, não requerer que os dados estejam normalmente distribuídos, quando a distribuição é extremamente não-normal, tornar-se problemático analisar os parâmetros de significância em algumas fases, como

por exemplo, na reamostragem ou *bootstrapping* a ser visto mais à frente. Para esta pesquisa, com intuito de investigar a normalidade da distribuição, foi adotado o critério apresentado por Martin & Bridgmon (2012), que considera extremamente não normal se ambos os valores de Kurtosis e de Assimetria ultrapassam a faixa de  $\pm 3,29$  ( $p < 0,001$ ).

Tabela 5

**Teste de Normalidade**

Indicadores	Descrição de forma			
	Assimetria*		Kurtosis*	
	Estatística	Z**	Estatística	Z**
IU_08	-0,403	-1,712	-0,765	-1,638
IE_09	-0,352	-1,491	-1,151	-2,463
IE_10	-0,922	<b>-3,913</b>	-0,103	-0,220
IE_11	-1,110	<b>-4,707</b>	0,529	1,131
IE_12	-0,858	<b>-3,642</b>	-0,137	-0,293
IE_13	-0,304	-1,291	-0,880	-1,883
IU_14	-0,682	-2,894	-0,627	-1,342
IE_15	-0,778	<b>-3,302</b>	-0,290	-0,620
IE_16	-0,597	-2,532	-0,668	-1,429
CO_17	-0,832	<b>-3,529</b>	0,242	0,517
CO_18	-0,686	-2,909	-0,367	-0,784
IE_19	-0,561	-2,378	-0,772	-1,651
IE_20	0,276	1,172	-1,213	-2,596
IU_21	0,364	1,544	-1,140	-2,439
IE_22	0,221	0,939	-1,138	-2,435
CO_23	-0,853	<b>-3,619</b>	0,263	0,563
CO_24	-0,833	<b>-3,535</b>	0,270	0,579
IE_25	-0,839	<b>-3,561</b>	0,089	0,190
CO_26	-0,677	-2,870	-0,460	-0,984
CO_27	-0,598	-2,539	-0,880	-1,883
PR_28	-1,503	<b>-6,375</b>	1,333	2,852
PR_29	-0,838	<b>-3,556</b>	-0,512	-1,096
PR_30	-1,012	<b>-4,293</b>	0,081	0,174
PR_31	-0,793	<b>-3,364</b>	-0,415	-0,888
PR_32	-0,806	<b>-3,421</b>	-0,283	-0,606
RE_33	-1,050	<b>-4,453</b>	0,342	0,732
RE_34	-1,216	<b>-5,159</b>	0,515	1,102
RE_35	-1,141	<b>-4,839</b>	0,104	0,224
RE_36	-1,051	<b>-4,459</b>	0,069	0,149
RE_37	-0,984	<b>-4,175</b>	-0,050	-0,106

Notas: \* Como critério de aceitação da distribuição como apropriada, ao menos um valor absoluto de Z (Assimetria ou Kurtosis) deverá estar na faixa de  $\pm 3,29$  (Hair, Hult, *et al.*, 2014; Martim & Bridgmon, 2012). Os valores em negrito estão fora da faixa.

\*\* O valor de Z é derivado do cálculo entre o valor do erro padrão de 0,2357 (Assimetria) e 0,4673 (Kurtosis)  
 Fonte: Elaborado pelo autor

Na Tabela 5 pode-se identificar que nenhum dos indicadores ultrapassa os critérios assumidos. Portanto, entende-se como adequado para aplicação do PLS-PM.

#### 4.2.2 Dados Perdidos

Os dados perdidos ocorrem quando o respondente propositadamente ou inadvertidamente comete um erro em uma ou mais questões (Hair, Hult, et al., 2014). A última parte do *survey*, com questões relacionadas a prática de Gestão de *Stakeholders*, havia a possibilidade aos respondentes da alternativa “Eu não saberia informar se foi aplicado no projeto escolhido”, como forma de evitar que o respondente escolhesse uma alternativa não adequada por desconhecer, ou por estar inseguro, sobre a aplicação de técnicas e as práticas de Gestão de *Stakeholders*.

Conforme apresentada na Tabela 6, a quantidade que optaram por essa alternativa representa 6,2% do total de questões. Nesta pesquisa foi assumida a exclusão desses dados para análise, seguindo a recomendação operacional dos autores Ringle, Da Silva & Rildo (2014).

Tabela 6

#### Resumo estatístico de dados perdidos por indicador

Indicador	Respondentes	Média	Desvio Padrão	Dados Perdidos	
				Quantidade	Porcentagem
PR_28	125	5,8	1,60	5	3,8%
PR_29	118	5,3	1,76	12	9,2%
PR_30	121	5,4	1,69	9	6,9%
PR_31	120	5,0	1,84	10	7,7%
PR_32	123	5,3	1,55	7	5,4%
RE_33	121	5,5	1,53	9	6,9%
RE_34	119	5,8	1,53	11	8,5%
RE_35	124	5,7	1,64	6	4,6%
RE_36	124	5,5	1,68	6	4,6%
RE_37	124	5,4	1,64	6	4,6%
<b>Soma</b>				<b>81</b>	
<b>Média</b>				<b>8,1</b>	<b>6,2%</b>

Nota: Os indicadores (PR) e (RE) eram os únicos que aceitavam um valor diferente da escala Likert e foram considerados como dados perdidos

Fonte: Elaborado pelo autor

### 4.3 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

A avaliação dos modelos de mensuração significa analisar a confiabilidade e validade da mensuração do construto. Para esta pesquisa, por serem apenas modelos de mensuração reflexivos, são mensuradas a confiabilidade da consistência interna, a validade convergente e a validade discriminante (Hair, Hult, et al., 2014).

Na Figura 25 são apresentados o resultado da primeira rodada realizada no SmartPLS 2.0 M3, com destaque no modelo de mensuração dos construtos: Gestão de *Stakeholders* Prescritivo (PR) e Relacional (RE); Confiança Intuitiva (IU), Integridade (IE) e Competência (CO).

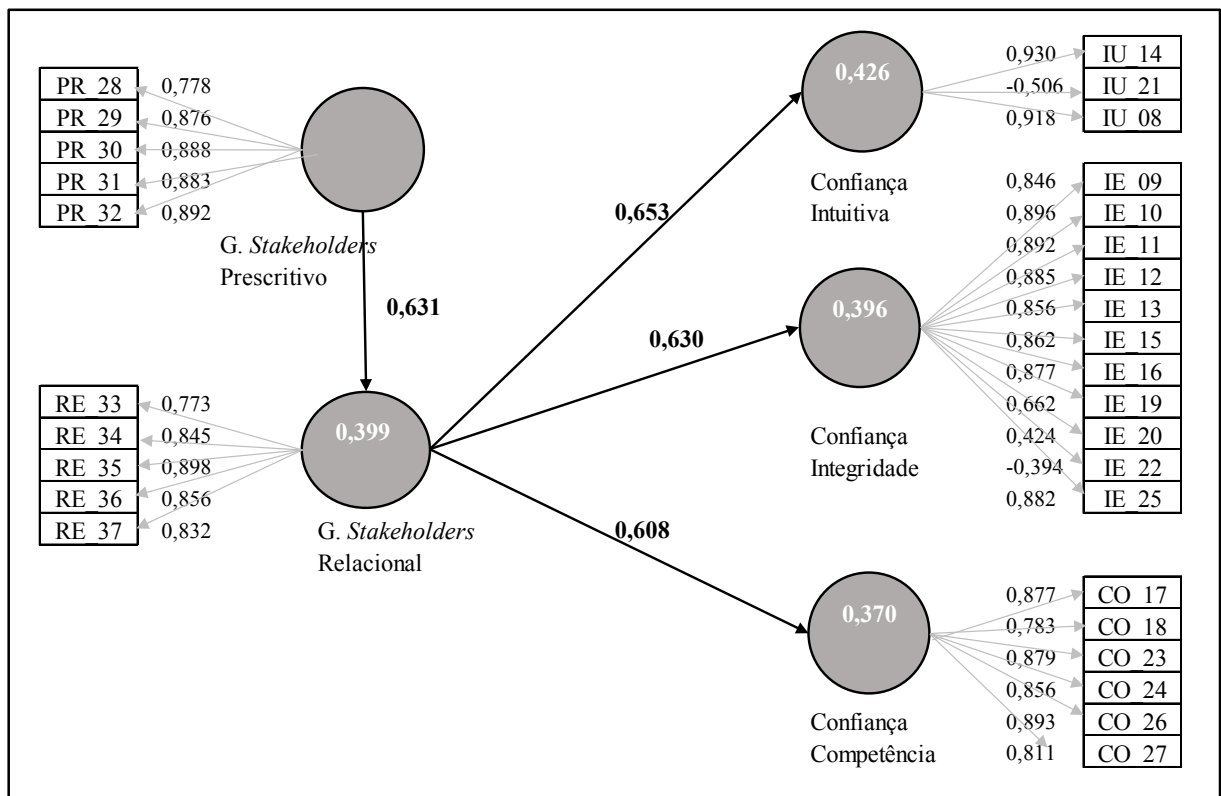


Figura 25 - Modelo de mensuração gerado pelo SmartPLS – 1ª Rodada  
Fonte: Elaborado pelo autor

Foram necessárias cinco rodadas para atender os critérios de aceitação e que estão resumidamente na Figura 26.

<b>Rodada</b>	<b>Item não atendido</b>	<b>Critério</b>	<b>Ação</b>
1ª	Valores de Confiabilidade composta (CC) e Alfa de Cronbach (AC)	CC > 0,90 e AC > 0,70	Retirado o indicador IU_21
2ª	Valores de Carga Cruzada ( <i>Cross Loading</i> )	Carga de cada indicador dever ser maior em sua variável latente correspondente	Retirado o indicador IE_25
3ª	Critério Fornell e Larcker	Correlação entre variáveis latentes e raízes quadradas das Variâncias Médias Extraídas (AVE's)	Retirado o indicador IE_20
4ª	Critério Fornell e Larcker	Correlação entre variáveis latentes e raízes quadradas das Variâncias Médias Extraídas (AVE's)	Retirado o indicador IE_22
5ª	Critério Fornell e Larcker	Correlação entre variáveis latentes e raízes quadradas das Variâncias Médias Extraídas (AVE's)	Retirado o indicador IE_19

Figura 26 - Resumo dos indicadores extraídos por rodada no SmartPLS

Fonte: Elaborado pelo autor

O modelo final de mensuração gerado pelo SmartPLS é representado na Figura 27. As análises de confiabilidade da consistência interna, a validade convergente e a validade discriminante do modelo final são apresentadas em na Tabela 7.

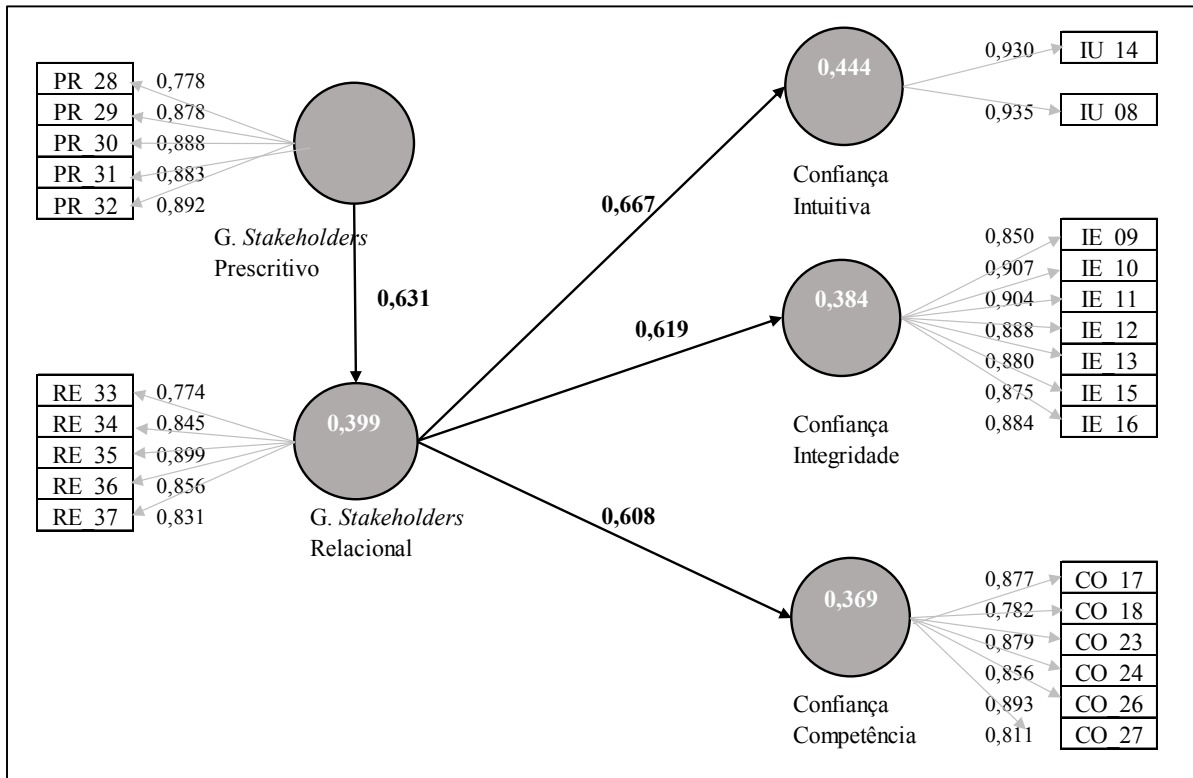


Figura 27 - Modelo de mensuração gerado pelo SmartPLS – Definitivo  
 Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 7 apresenta os resultados para as Variâncias Médias Extraídas (AVE), alfa de Cronbach (AC) e a Confiabilidade Composta (CC).

Tabela 7

Valores de AVE, CC e AC

	AVE	CC	AC
Prescritivo	0,7478	0,9367	0,9153
Relacional	0,7088	0,9239	0,8971
Competência	0,7239	0,9401	0,9234
Integridade	0,7814	0,9616	0,9533
Intuitiva	0,8697	0,9303	0,8502

Fonte: Elaborado pelo autor

Os valores calculados, atendem aos critérios de aceitação descritos no procedimento metodológico (AVE > 0,50 ; CC > 0,90 e AC > 0,70). Passou-se, portanto, para análise da matriz de cargas cruzadas (*Cross loading*). Na Tabela 8 são apresentadas as cargas cruzadas finais.

Tabela 8

**Matriz de Cargas Cruzadas**

	<b>Competência</b>	<b>Integridade</b>	<b>Intuitiva</b>	<b>Prescritivo</b>	<b>Relacional</b>
CO_17	0,8772				
CO_18	0,7825				
CO_23	0,8795				
CO_24	0,8564				
CO_26	0,8927				
CO_27	0,8112				
IE_10		0,9073			
IE_11		0,9036			
IE_12		0,8880			
IE_13		0,8796			
IE_15		0,8746			
IE_16		0,8837			
IE_9		0,8497			
IU_14			0,9300		
IU_8			0,9351		
PR_28				0,7779	
PR_29				0,8780	
PR_30				0,8881	
PR_31				0,8827	
PR_32				0,8917	
RE_33					0,7742
RE_34					0,8452
RE_35					0,8988
RE_36					0,8559
RE_37					0,8307

Fonte: Elaborado pelo autor

Os valores de carga atendem os critérios de confiabilidade e de validação convergente, passa-se para a análise de validade discriminante, aqui se busca investigar se os construtos são independentes um dos outros (Hair, Hult, et al., 2014).

Tabela 9

**Matriz de correlação entre variáveis latentes e quadrado dos valores de AVE's**

	<b>Competência</b>	<b>Integridade</b>	<b>Intuitiva</b>	<b>Prescritivo</b>	<b>Relacional</b>
<b>Competência</b>	<b>0,8508</b>	-	-	-	-
<b>Integridade</b>	0,8458	<b>0,8840</b>	-	-	-
<b>Intuitiva</b>	0,8402	0,8755	<b>0,9326</b>	-	-
<b>Prescritivo</b>	0,4466	0,4983	0,5386	<b>0,8648</b>	-
<b>Relacional</b>	0,6077	0,6195	0,6667	0,6314	<b>0,8419</b>

Fonte: Elaborado pelo autor



Da matriz de correlação, procura-se que a raiz quadrada da Variâncias Médias Extraídas (AVE), ou de Fornell e Larcker, seja maior que qualquer correlação (Hair, Hult, et al., 2014). Como pode ser observado na Tabela 9, todas as variáveis médias atendem ao critério.

Desta forma, é possível avaliar o quanto é relevante o relacionamento suposto entre os construtos ao analisar os coeficientes de caminho. Da Tabela 10 observa-se que os relacionamentos dos construtos da Gestão de *Stakeholder* de ordem Relacional, no papel de variável dependente e independente, mantém o maior valor coeficiente de caminho no modelo com a variável independente Prescritiva e, entre as variáveis dependentes do construto Confiança, tem com a variável dependente Intuitiva o seu maior valor. A de ordem Competência da Confiança exerce a menor influência na explicação do modelo. No entanto, para avaliar se de fato os coeficientes de caminhos são significativos ou não, é necessário aplicar a reamostragem no módulo *Bootstrapping* do SmartPLS 2.0.

Tabela 10

**Matriz de coeficientes de caminho do modelo estrutural**

<b>Variáveis Dependentes</b>	<b>Variável Independente</b>	<b>Variável Moderadora</b>
	Prescritiva	Relacional
Relacional	0,6314	-
Competência	-	0,6077
Integridade	-	0,6195
Intuitiva	-	0,6667

Fonte: Elaborado pelo autor

A próxima etapa, consiste em testar a significância. Usou-se o módulo *Bootstrapping* (técnica de reamostragem) do SmartPLS 2.0. Foram rodadas 1.000 repetições da amostra, conforme recomendação de Ringle *et al.* (2014). A Figura 28 apresenta o resultado da simulação realizada no SmartPLS. A Tabela 11 expõem os valores e os critérios de aceitação.

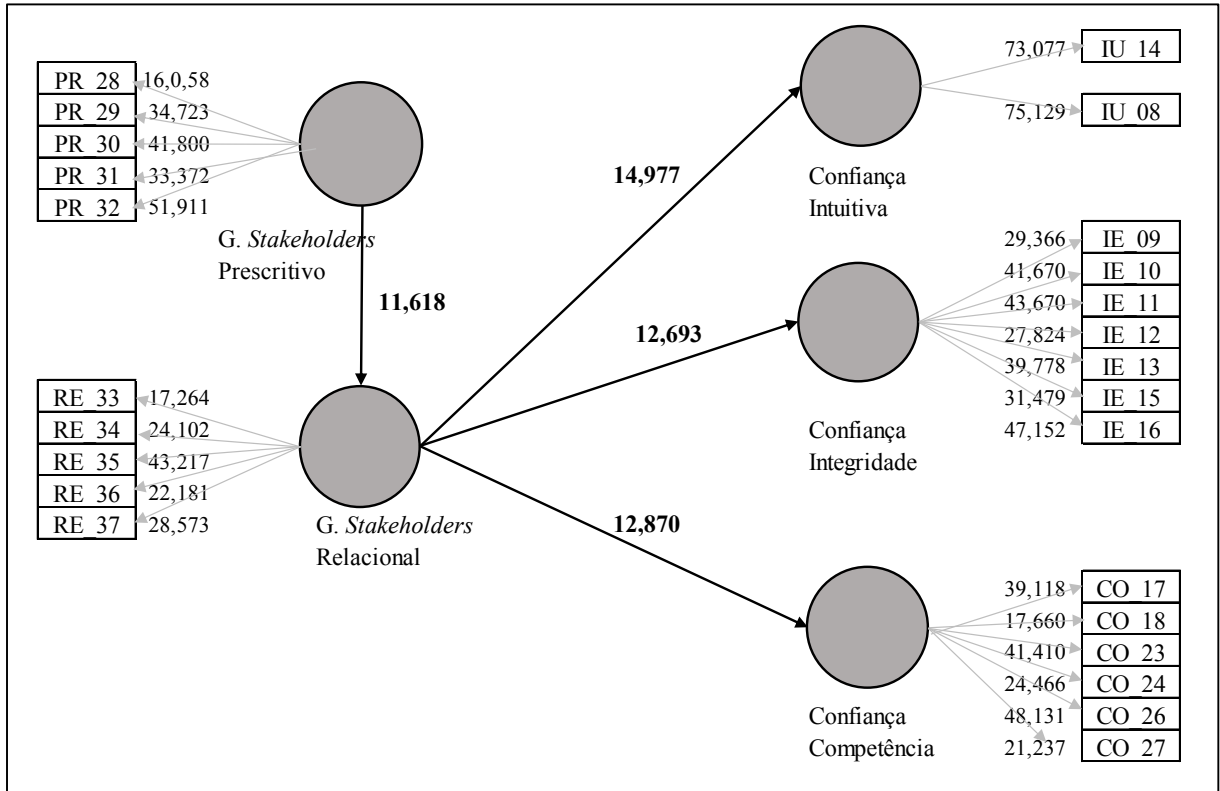


Figura 28 - Simulação de reamostragem no módulo Bootstrapping do SmartPLS  
 Fonte: Elaborado pelo autor

Os valores obtidos indicam que os valores dos coeficientes de caminhos, quanto a sua ordem de relevância, foram confirmados com o nível de significância estatístico, todos com  $p < 0,01$ . Conforme pode ser visto na Tabela 11. O relacionamento entre Gestão e *Stakeholders* de ordem Relacional é fortemente significativo e de relevância ao modelo em relação aos três tipos de origens de Confiança (Competência, Integridade e Intuitiva). Da mesma forma, a Gestão de *Stakeholders* de ordem Prescritiva tem relacionamento com a de ordem Relacional com alta significância estatística.

Tabela 11

**Teste de significância por meio de Reamostragem (*Bootstrapping*)**

Relação entre Construtos	Coeficiente de caminho	Reamostragem		<i>t Student</i>	Nível de Significância
		Coeficiente médio	Desvio Padrão		
Prescritiva → Relacional	0,6314	0,6367	0,0543	11,618	$p < 0,01$
Relacional → Competência	0,6077	0,6128	0,0472	12,870	$p < 0,01$
Relacional → Integridade	0,6195	0,6238	0,0488	12,693	$p < 0,01$
Relacional → Intuitiva	0,6667	0,6676	0,0445	14,977	$p < 0,01$

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.4 VALIDAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

Após a análise de significância dos valores encontrados no módulo *Bootstrapping*, inicia-se a avaliação dos valores dos indicadores de qualidade do modelo: Relevância ou validade preditiva ( $Q^2$ ), ou ainda indicador de Stone-Geisser e, tamanho do efeito ( $f^2$ ) ou indicador de Cohen (Hair, Hult, et al., 2014).

Da Tabela 12, quanto a  $Q^2$ , ou indicador de Stone-Geisser, espera-se como critério de aceitação, valores maiores do que 1, sendo  $Q^2 = 1$  o modelo perfeito. Todos os valores obtidos de  $Q^2$  confirmam a relevância preditiva do modelo.

Sobre o tamanho do efeito  $f^2$ , ou indicador de Cohen, como todos os valores são maiores que 0,35, a avaliação é que os construtos são de grande utilidade para o ajuste do modelo. Sendo assim, é possível afirmar que o modelo tem acurácia e que os construtos são de grande importância para o ajuste geral do modelo.

Tabela 12

**Validade Preditiva ( $Q^2$ ) e do tamanho do efeito ( $f^2$ )**

	$Q^2$	$f^2$
Competência	0,2606	0,6042
Integridade	0,2927	0,6965
Intuitiva	0,3824	0,4917
Prescritivo	0,6069	0,6069
Relacional	0,2705	0,5501

Fonte: Elaborado pelo autor

Neste momento, é possível avaliar o poder de explicação de  $R^2$ , ou o coeficiente de determinação de Pearson. Usado mais comumente para mensurar o modelo estrutural (Hair, Hult, et al., 2014), o  $R^2$  tem variação entre de 0 a 1, sendo que 1 indica alto nível de acurácia preditiva. Da Figura 27 (página 86) e da Tabela 13, pode-se concluir que a gestão de *stakeholders* de ordem Relacional tem destacado poder explicativo para a relação com a ordem Prescritiva e, sobre os valores de Confiança, a de origem Intuitiva é a com maior poder de explicação (39,86%) e a Competência tem o menor valor, com 36,93%. Como em geral valores de  $R^2$  maiores que 0,30 são considerados de médio e grande efeito, é possível interpretar que todos os construtos têm grande efeito no modelo.

Tabela 13

**Coefficiente de Determinação ( $R^2$ ) do modelo estrutural**

	$R^2$
Competência	0,3693
Integridade	0,3838
Intuitiva	0,4445
Prescritivo	-
Relacional	0,3986

Fonte: Elaborado pelo autor

Na Figura 29 é apresentada uma síntese dos procedimentos aplicados com a MEE e os resultados encontrados. Pelo conjunto da análise até aqui, frente aos procedimentos metodológicos, pode-se confirmar a validação do modelo estrutural.

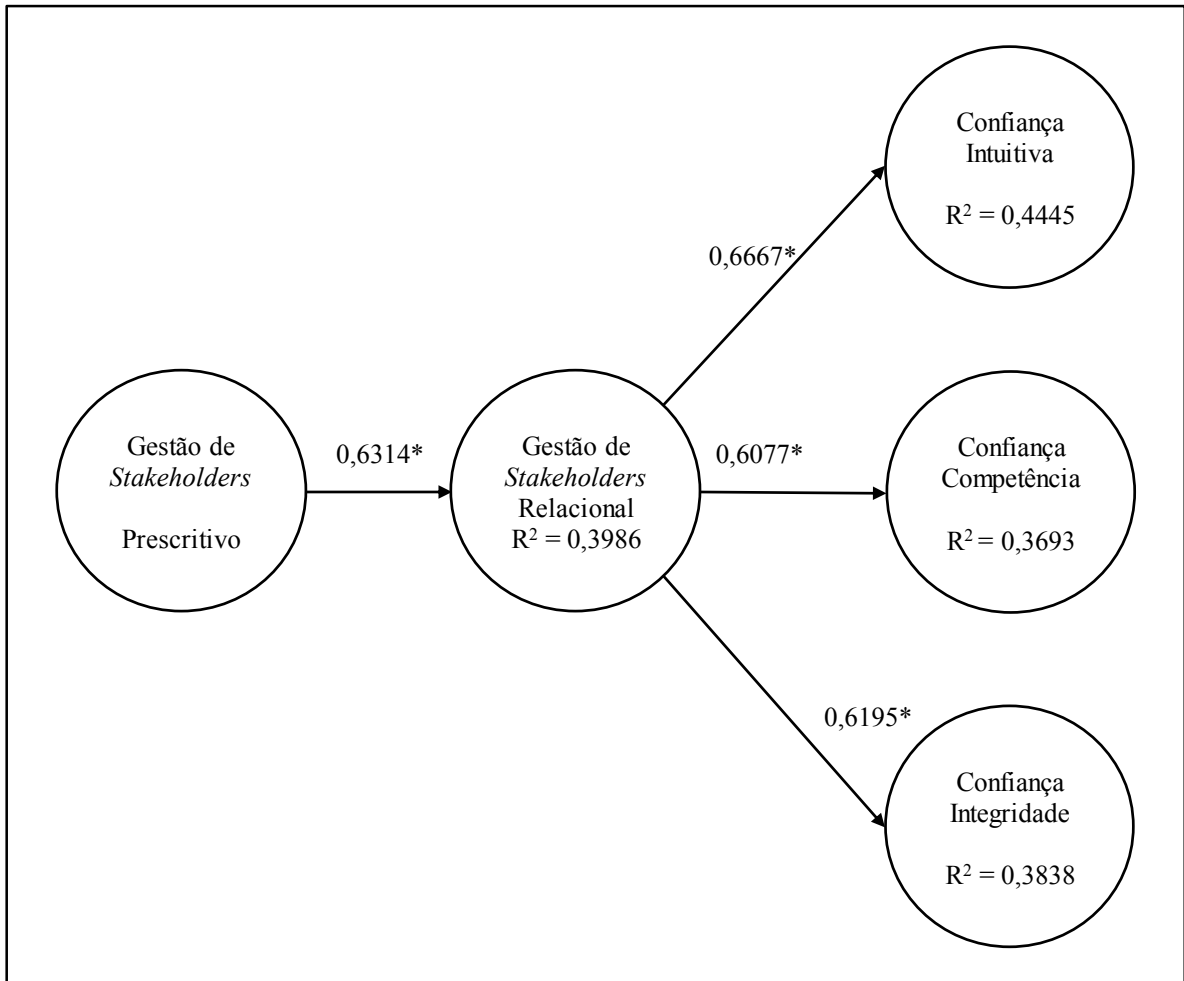
Procedimento	Resultado
Avaliar os modelos de mensuração (AVE's, AC, CC, Critério de Fornell e Larcker, <i>Cross loading</i> ).	Para atender os critérios de avaliação, foi necessária a retirada de cinco indicadores. IE_24, IE_20, IE_22 e IE_19 da Confiança de origem de Integridade e IU_21 da Confiança de origem Intuitiva.
Avaliar a significância ( <i>t</i> ) e relevância (Coeficientes de caminhos) dos relacionamentos no modelo estrutural.	Os relacionamentos de Gestão de <i>Stakeholders</i> de ordem Prescritiva com a Confiança em suas três origens (Intuitiva, Integridade e Competência) apresentaram significância estatística ( $p < 0,01$ ) para todas as relações.
Avaliação do modelo de estrutural ( $Q^2$ , $f^2$ e $R^2$ ).	O modelo foi validado quanto a relevância preditiva e os construtos apresentam grande contribuição. Todos as variáveis dependentes apresentaram forte poder de explicação do modelo. O menor $R^2$ calculado foi de 0,3693, para a Confiança de Competência.

Figura 29 - Síntese dos resultados encontrados

Fonte: Elaborado pelo autor

Desta forma, com base na avaliação realizada nos resultados da amostra desta pesquisa, pode-se concluir que a Gestão de *Stakeholders* de ordem Relacional exerce a função de variável dependente da Gestão de *Stakeholders* de ordem Prescritiva e independente nos três tipos de Confiança: Intuitiva, Integridade e Competência. Já a Gestão de *Stakeholders* Prescritiva exerce forte influência na Relacional.

Outra importante conclusão obtida da análise dos resultados é sobre a importância da Confiança Intuitiva, pois, esforços realizados na gestão de *stakeholders* de ordem prescritiva e relacional melhoram a percepção cognitiva dos envolvidos, mais do que os outros tipos de confiança. A Figura 30 representa o modelo estrutural de pesquisa ajustado com a análise dos resultados até aqui discutidos.



Notas: \* significância estatística  $p. < 0,01$ .

Figura 30 - Modelo estrutural ajustado com coeficientes de caminhos e de Pearson

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.5 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES DE PESQUISA

Na seção 2.3 desta dissertação (página 42) foram definidas quatro hipóteses para serem verificadas, com base nos resultados e das análises. As hipóteses de pesquisa foram levantadas para avaliar as relações existentes entre os fatores da Gestão de *Stakeholders* e a confiança, tendo a Gestão de *Stakeholders* Relacional como variável intermediária. A partir dos resultados foi possível identificar que há uma relação positiva entre a Gestão de *Stakeholders* (tanto de ordem Prescritiva como a Relacional) na Confiança, em suas três origens. Na Tabela 14 são apresentadas as hipóteses de pesquisa e se podem ser aceitas ou não.

Tabela 14  
Verificação das hipóteses de pesquisa

Variável Dependente	Relação	Hipótese	Aceita?	Coefficiente de Caminho*	R <sup>2</sup>
Relacional	Prescritiva → Relacional	H1	Sim	0,6314	0,3986
Intuitiva	Relacional → Intuitiva	H2	Sim	0,6667	0,4445
Integridade	Relacional → Integridade	H3	Sim	0,6195	0,3838
Competência	Relacional → Competência	H4	Sim	0,6077	0,3693

Nota: \* significante a 1%

Fonte: Elaborado pelo autor

Com base na Tabela 14, serão discutidas as hipóteses do estudo à luz da teoria.

H1: Existe uma relação positiva entre Gestão de *Stakeholders* de ordem Prescritiva na Gestão de *Stakeholders* de ordem Relacional.

A hipótese foi aceita, pois, com nível de significância de 1%, o coeficiente de caminho é positivo em 0,6314. Esta relação é confirmada pelo grande efeito que exerce no modelo, com valor de R<sup>2</sup> de 0,3986. A escola de ordem Prescritiva estabelece a construção de modelos de mapeamentos de *stakeholders* e que foram criticados pela fragilidade ao não considerar a complexidade da rede de relacionamento e as mudanças de comportamento dos *stakeholders* ao longo do ciclo do projeto (Aaltonen, 2011; Rajablu et al., 2015). Justifica-se assim, a relevância da abordagem baseada em relacionamento com os *stakeholders*, preconizada pela segunda escola de pensamento, comunicando em todo ciclo de vida todos os aspectos do projeto, sejam eles bons ou ruins, de forma a despertar o interesse de todos os *stakeholders* (Bourne & Walker, 2005; Mok et al., 2014; Olander & Landin, 2008).

H2: Existe uma relação positiva entre Gestão de *Stakeholders* de ordem Relacional na Confiança de origem Intuitiva.

O relacionamento entre Relacional da Gestão de *Stakeholders* e a Intuição analisados do modelo PLS-PM tem coeficiente de caminho igual a 0,6667 e nível de significância a 1%, podendo-se aceitar H2. Nesta pesquisa o construto Intuitivo, com R<sup>2</sup>=0,4445, tem grande efeito explicativo do modelo, indo ao encontro do que Aubert & Kelsey (2000) identificaram em projetos de curta duração, como é a característica de 65% dos projetos apresentados pelos respondentes, com duração de até um ano, em que as relações de confiança de origem intuitiva são mais relevantes para atingir os objetivos do projeto. Também foi observado essa relação por Olander & Landin (2008) ao propor a socialização para evitar a síndrome NIMBY (*Not In My Backyard*), traduzido de forma livre como “não em meu quintal”, caracterizando-se por uma

resistência inicial dos *Stakeholders* sem mesmo terem conhecimento prévio dos benefícios do projeto em questão.

H3: Existe uma relação positiva entre Gestão de Stakeholders de ordem Prescritiva na Confiança de origem de Integridade.

O modelo indica que a ordem Relacional influencia positivamente a Confiança de origem de integridade. O relacionamento entre esses construtos tem coeficiente de caminho 0,6195 com nível de significância de 1%, podendo confirmar a hipótese H3. Sempre há uma relação de confiança de integridade estabelecida em qualquer tipo de contratação entre cliente e fornecedor, ainda mais quando há riscos que podem comprometer a entrega do projeto (Hartman, 2003). O que corrobora a ideia dos autores Mok, Shen, & Yang (2014) destacando que contribuem para aumentar a confiança da outra parte, o envolvimento e comunicação com todos os *stakeholders*, desde que os interesses sejam legítimos.

H4: Existe uma relação positiva entre Gestão de *Stakeholders* de ordem Prescritiva na Confiança de origem de Competência.

Da análise dos dados foi possível aceitar H4, o coeficiente de caminho é 0,6077 e nível de significância de 1%, indicando que o Relacional tem influência positiva na Confiança de origem de Competência. Para Pinto *et al.* (2009) a competência infere na qualidade da comunicação dos atores. Da mesma linha, Hartman (2003) afirma que a competência é a capacidade de cumprir o prometido e que a comunicação e o relacionamento apoiam para que os contratos de expectativas sejam sempre aferidos.



## 5. CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA

A prática da Gestão de *Stakeholders*, em suas duas escolas de pensamento mostrou-se como relevante e significativa para auferir melhores resultados nas relações de confiança, tendo a escola Relacional exercendo influência entre prescritiva e as relações de confiança. A prática relacional em projetos viabiliza o envolvimento e o engajamento dos *stakeholders* em todas as fases do empreendimento. A Gestão de *Stakeholders* prescritiva preconiza o mapeamento e classificação dos *stakeholders* quanto poder, interesse e impacto no projeto.

A relação de confiança de origem intuitiva versa com destaque na amostra estudada. Muito embora foram mais frequentes os projetos com duração de um ano, levando a concluir que não houve tempo suficiente para formação de outros tipos de relação de confiança. De toda forma, o gestor de projeto deveria fomentar ações da confiança intuitiva, como por exemplo: praticar empatia, socialização e demonstrar interesse para com a outra parte, comunicando eficazmente desde o início do projeto.

A relação entre gestão de *stakeholders* de ordem relacional e confiança do tipo de integridade também foi colocada como relevante na pesquisa. Representa a importância da comunicação aliada a transparência e a retidão. Quando os *stakeholders* descobrem agendas escondidas no processo de comunicação, a confiança de integridade é perdida, com implicações nos projetos e de difícil reparação. É comum que em projetos envolvendo cliente e fornecedor, sejam firmados contratos que visam reduzir os riscos da outra parte não cumprir o prometido, ou seja, espera-se garantir contratualmente a integridade do contratado e do contratante, pelo menos no âmbito jurídico, com multas e penalidades ao não cumprir com obrigações previstas. Mas a assinatura de contratos bem fundamentados não é condição suficiente para que as partes assumam que são estabelecidas relações de confiança de integridade.

A confiança de competência é atrelada a capacidade de entregar resultados e, apesar de menor relevância entre os construtos estudados, apresenta-se significativa estatisticamente e deve ser considerada pelos praticantes de projeto, logo, dizer que a relacional influencia positivamente a confiança de competência, significa afirmar que ações de comunicar e envolver os *stakeholders* sobre as metas atendidas, com entregas parciais e constantes, diminuem as incertezas dos tomadores de riscos no ambiente de projetos. Da mesma forma, o gestor no processo de contratação de fornecedor, para a execução de um projeto, deve considerar as

questões de compatibilidade de competências entre as partes interessadas e não apenas balizada pelo menor preço, por exemplo.

Outra contribuição para a prática desta pesquisa é ter identificado dois pontos que merecem atenção dos gestores. Um deles trata-se do processo de comunicação das ações da gestão de *stakeholders*. Apesar da inferência sobre uma amostra, a quantidade de 6% dos respondentes que não souberam avaliar se no projeto escolhido havia práticas de gestão de *stakeholders*, suporta subjetivamente tratar-se de um conhecimento não dominado totalmente pelos praticantes, ou não é ainda posto em prática. Como a gestão de *stakeholders* é vista como importante para administrar os interesses daqueles que de podem influir nos resultados do projeto. Mostra-se relevante que aqueles pertencentes ao núcleo do projeto, tenham domínio sobre as práticas e técnicas que permeiam a gestão de *stakeholders*.

Outro ponto considerado premente para que os gestores considerem atenção é a proporção de quase um terço dos projetos lembrados pelos respondentes, com os custos e os prazos previstos não atendidos. Mostra-se assim, que ainda há espaço para avançar na gestão de projetos para atingir eficácia na execução deles.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de *stakeholders* fornece métodos e técnicas que instrumentaliza o gestor de projeto para administrar as necessidades e as expectativas das partes interessadas. A discussão e aplicação tem merecido espaço na academia e com os praticantes, pois, os insucessos por falhas na condução das expectativas e necessidades superam as falhas originárias de questões técnicas.

Enquanto que a primeira onda da gestão de *stakeholders* é essencialmente prescritiva, com forte objetivo de mapear e classificar o nível de poder e de influência, a segunda onda, em crítica à primeira, tem um foco relacional, preocupado com a interação com as partes interessadas, tendo como propósitos envolvê-las e engajá-las ao projeto, propósitos esses que a primeira escola não apresenta como ponto forte.

Engajar tem como uma das implicações a criação de relações construtivas e transparentes, portanto é condição necessária a existência de relações de confiança entre os atores para haver engajamento. A confiança, por sua vez, necessita de duas condições para perdurar: uma interdependência entre as partes interessadas e a assunção do risco do outro não cumprir o que foi compromissado. Essas condições são atendidas se for percebido como legítimo o interesse pelas necessidades e expectativas da outra parte, a prática de uma comunicação aberta e transparente e a entrega de forma consistente daquilo que foi prometido. Ou seja, as relações de confiança são construídas e mantidas entre partes interessadas de forma intuitiva, da integridade das intenções e da competência em executar o previsto.

As relações de confiança mostram-se capazes de influenciar nos dois principais contextos em que o gestor de projeto está inserido. O contexto ambiental, no que diz respeito aos aspectos de relações internas, adicionado a posição de liderança, com a equipe de projeto, fornecedores e patrocinador. E, a outra conjuntura, de contexto social, quanto às interações com pessoas que não pertencem à equipe, mas que são afetadas ou interessadas pelo resultado final e/ou as implicações das ações previstas em projeto. Constata-se assim o destaque que a gestão de *stakeholders* e a confiança representam no projeto.

O foco desta dissertação foi de descrever a influência da gestão de *stakeholders* na confiança em ambiente de projetos e, para dar maior exatidão ao processo de pesquisa, foi necessário restringir o escopo aos *stakeholders* primários, para melhor identificar as relações de confiança que influenciam nos resultados do projeto. Primários são definidos como aqueles

que exercem a operacionalização do projeto e possuem uma lista administrada pelo gestor de atividades e de funções, visando a entrega.

Em resgate ao foco desta pesquisa e sem estabelecer generalizações a partir dos resultados, portanto, com conclusões restritas à amostra estudada, o objetivo principal foi atendido ao descrever a influência da gestão de *stakeholders* primários na confiança em ambiente projetual, tanto pela relevância teórica, conforme desenvolvido ao longo desta dissertação, como também com significância estatística. Além do objetivo principal, foram especificados objetivos complementares, elencados a seguir:

- (a) investigar os tipos de gestão de *stakeholders* aplicado em projetos;
- (b) investigar as características da relação entre gestão de *stakeholders* de origem prescritivo e de origem relacional no ambiente de projetos e,
- (c) investigar as características da relação entre gestão de *stakeholders* e confiança.

No âmbito da operacionalização metodológica, para atingir os objetivos de pesquisa. Foi escolhida a abordagem hipotético-dedutiva, com coleta das respostas de 130 pessoas, por meio de *survey on-line*, de diferentes segmentos e projetos. Aplicou-se para a análise de dados a técnica da Modelagem de Equações Estruturais (MEE) e a estimação pelo método *Partial Least Square* (PLS), sendo calculados os coeficientes de caminho e de Pearson.

E, com base nos resultados, é possível inferir que a gestão de *stakeholders* desempenha papel relevante e significativo para atingir a confiança em ambiente de projetos, em suas duas correntes. Prescritiva e Relacional, tendo como principais características as ações de identificar, classificar e monitorar na Prescritiva e para a Relacional, as atividades de envolver e engajar.

Sobre inquirir as características entre gestão de *stakeholders* e confiança, a referência teórica apresentou a relação entre confiança e gestão de *stakeholders*, em especial a de origem relacional. Pois, atingido o envolvimento e engajamento, a confiança surge e estabelece relações propositivas e significativas. Da pesquisa quantitativa, também foi possível inferir sobre a significância na relação entre a gestão de *stakeholders* de ordem relacional e os três tipos de confiança (intuitiva, integridade e competência).

A gestão de *stakeholders* de ordem relacional e a confiança de origem intuitiva estabelecem relação mais fortemente no início do projeto, recomendando-se ao gestor demonstrar interesse legítimo e considerar as percepções das partes interessadas. Na pesquisa quantitativa, essa relação foi a de maior influência, sendo assim, sugere-se que o gerente de projeto pondere pela abordagem relacional na construção de relações positivas de confiança

intuitiva, mas atento para que os vínculos de ordem intuitiva sejam reforçados em relações de integridade e de competência, afim de evitar que exista uma perda na credibilidade estabelecida.

A confiança de origem da integridade também apresentou influência perceptível da gestão de *stakeholders* de origem relacional quanto aos resultados da pesquisa realizada em campo. A integridade diz respeito ao nível harmonioso entre a prática e o discurso. A comunicação e a aproximação aos *stakeholders* tem papel importante para que os níveis de integridade sejam mantidos, pois a quebra da integridade reduz as chances de engajamento para com os objetivos do projeto.

A última relação foco desta pesquisa e testada foi entre a gestão de *stakeholders* e a confiança de origem da competência. E que configura a necessidade de atender os objetivos do projeto, isto é, se não são realizadas as entregas acertadas, são reduzidos os níveis de confiança das partes interessadas. A vinculação entre relacional e competência também foi relevante e significativa, mas foi a menor entre as três estudadas, o que denota que mesmo não atendendo a requisitos previstos de um projeto, caso não influenciado negativamente nas confianças intuitiva e de integridade, os *stakeholders* temporizam e aceitam mais facilmente o replanejamento e a repactuação de expectativas. Entretanto, a não entrega dos objetivos dos projetos e sem a expectativa de reverter tal quadro, as relações de confiança de competência são rompidas, afetando os demais tipos de confiança. A ordem relacional da gestão de *stakeholders* contribui para que a confiança de competência seja potencializada por meio do engajamento.

Pode-se assim, elencar a seguir as principais contribuições desta dissertação, a partir da pesquisa teórica e análise de dados:

- As duas ordens de gestão dos *stakeholders* são relevantes e devem ser consideradas pelo gestor de projetos, tendo a prescritiva fornecendo a identificação, classificação e monitoramento, e a relacional preconizando o envolvimento e o engajamento;
- A gestão de *stakeholders* de origem relacional contribui positivamente para as relações de confiança, sejam elas intuitivas, de integridade ou de competência. O envolvimento e o engajamento, produtos esperados da ordem relacional, é facilitador das relações de confiança;

- A tipologia de Hartman (2003) para confiança foi eficaz para explicação do modelo proposto. Nesta pesquisa, foram encontradas relações relevantes e significativas entre todos os três tipos de confiança e a gestão de *stakeholders*;
- A confiança do tipo intuitiva apresenta-se com maior influência do que os demais tipos, o que denota a importância da empatia e demonstração de interesse pelas necessidades e expectativas. Essa demonstração precisa manter-se após o início do projeto, pois é necessário confirmar e sustentar em confiança de integridade e de competência;
- Os vínculos entre a ordem relacional e a confiança do tipo de integridade, e entre a ordem relacional e a confiança de competência, foram relevantes e significante estatisticamente, apesar de menor grau do que a intuitiva. Portanto, não devem ser pospostos pelos gestores de projeto.

Destarte, apesar de atendidos os objetivos planejados nesta dissertação, ao decorrer da pesquisa foi possível identificar limitações e levantar novos questionamentos que são produtos para futuras investigações, como apresentados nas seções seguintes.

## 6.1 LIMITAÇÕES

A despeito das contribuições citadas no item anterior, este estudo possui limitações de teoria, método, técnica e amostragem. A restrição em considerar apenas os *stakeholders* primários, não levou em consideração a percepção de outras partes interessadas que podem influenciar os resultados do projeto. Como por exemplo, os usuários, governo e outras áreas que não estão no núcleo do projeto, mas podem influir a sua repercussão (Carvalho & Rabechini Jr., 2011).

O tamanho da amostra em 130 respondentes atende o valor calculado do G\*Power 3.1. de 55 e supera a quantidade mínima recomendada por Ringle *et al.* (2014) de dobro (110) mas não ultrapassa o triplo (165). Realizar a pesquisa com uma amostra maior poderá trazer resultados diferentes desta pesquisa. A participação majoritária de respondentes que ocuparam a posição de demandados e pequena representação dos demandantes, estabelece um viés nos resultados da pesquisa.

Sobre o modelo de mensuração, a presença de três indicadores para a Confiança Intuitiva, sendo que para o cálculo previstos no MEE foi descartado um, deixa o modelo menos robusto. Esse problema também foi identificado pelos autores Pinto *et al.* (2009) e citado como consequência da dificuldade de identificar o tipo intuitivo em relações de confiança, uma vez que esse tem características transitórias para os outros tipos de confiança.

Outra limitação é relativa ao construto Confiança, pois, não foram feitas revisões mais exaustivas da literatura sobre o comportamento na ausência da confiança e na presença da desconfiança. A inclusão desses fatores no modelo, não coberta por essa dissertação, poderia impactar nos resultados. O próprio construto Confiança foi analisado a partir da percepção dos respondentes, mas com base em projetos por eles elencados. O resultado poderia ser distinto se analisada a percepção de demandantes e demandados de um mesmo projeto.

Uma consideração ponderável é em relação à pesquisa quantitativa via um questionário *on-line* quanto aos erros provenientes da imprecisão e quanto a má compreensão das questões (indicadores). A imprecisão é decorrente da eventual falta de itens a serem questionados e não identificados no processo de elaboração do *survey*. A má compreensão está relacionada a interpretação incorreta ou não entendimento por parte dos respondentes.

As limitações levantadas nesta seção conduzem à conclusão que os resultados obtidos desta pesquisa, assim como as análises em decorrência dela, não podem ser generalizadas. Por outro lado, essas limitações e deficiências, representam oportunidades de estudos futuros para avançar na compreensão da influência da gestão de *stakeholders* na confiança. Outras oportunidades de pesquisas futuras são apresentadas na seção seguinte. Desta forma, os resultados, as contribuições e as limitações apresentados até aqui podem ser de grande valia para o avanço na compreensão das relações entre gestão de *stakeholders* e confiança.

## 6.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Considerando os resultados obtidos desta pesquisa, sugere-se o desenvolvimento de estudo aplicando os relacionamentos hipotetizados entre a gestão de *stakeholders* de ordem prescritiva e os três tipos de confiança. Pode-se incluir outros fatores não previstos nesta dissertação, tais como: a comunicação, o engajamento, o envolvimento e a liderança do gestor de projeto.

Outra sugestão é aplicar o mesmo modelo e analisar a relação entre os tipos de confiança, para verificar em especial a influência da confiança intuitiva nos demais tipos de confiança. O resultado do estudo proposto poderá comprovar, ou não, a situação transitória entre a confiança intuitiva para os outros tipos de confiança.

A análise da gestão de *stakeholders* na confiança discutida nesta dissertação, poderia ser aplicada em segmentos e projetos específicos, configurando como uma alternativa de pesquisa futura. Deste modo, pode-se analisar se os resultados encontrados são replicáveis em outros cenários.



## REFERÊNCIAS

- Aaltonen, K. (2011). Project stakeholder analysis as an environmental interpretation process. *International Journal of Project Management*, 29(2), 165–183.
- Achterkamp, M. C., & Vos, J. F. J. (2008). Investigating the use of the stakeholder notion in project management literature, a meta-analysis. *International Journal of Project Management*, 26(7), 749–757.
- 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), 150–167.
- Arruda, G. S., Madruga, S. R., & de Freitas Junior, N. I. (2008). A governança corporativa e a teoria da agência em consonância com a controladoria. *Revista de Administração Da UFSM*, 1(1).
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337–342.
- Aubert, B. A., & Kelsey, B. L. (2000). The illusion of trust and performance. *CIRANO*.
- Babbie, E. R. (2013). *The practice of social research* (Thirteenth edition). Belmont, Calif: Wadsworth Cengage Learning.
- Bourne, L. (2009). *Stakeholder relationship management: a maturity model for organisational implementation*. Farnham, Surrey : Burlington, VT: Gower ; Ashgate.
- Bourne, L. (2015). *Making Projects Work: Effective Stakeholder and Communication Management* (Vol. 19). CRC Press.
- Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2005). Visualising and mapping stakeholder influence. *Management Decision*, 43(5), 649–660.
- Butt, A., Naaranoja, M., & Savolainen, J. (2016). Project change stakeholder communication. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1579–1595.
- Carvalho, M. M., & Rabechini Jr., R. (2011). *Fundamentos em Gestão de Projetos: construindo competências para gerenciar projetos*. ATLAS.
- Cicmil, S., Williams, T., Thomas, J., & Hodgson, D. (2006). Rethinking Project Management: Researching the actuality of projects. *International Journal of Project Management*, 24(8), 675–686.
- Cleland, D. I. (1986). *Project stakeholder management*. John Wiley & Sons, Inc.

- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4th ed). Boston: Pearson.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Davis, J., MacDonald, A., & White, L. (2010). Problem-structuring methods and project management: an example of stakeholder involvement using Hierarchical Process Modelling methodology. *Journal of the Operational Research Society*, 61(6), 893–904.
- Dervitsiotis, K. N. (2003). Beyond stakeholder satisfaction: Aiming for a new frontier of sustainable stakeholder trust. *Total Quality Management & Business Excellence*, 14(5), 515–528.
- Esposito, V. V., Chin, W. W., Henseler, J., & Wang, H. (Eds.). (2010). *Handbook of Partial Least Squares*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey. *Revista de Administração*, 35(3), 105–112.
- Gil, N. A. (2010). Language as a Resource in Project Management: A Case Study and a Conceptual Framework. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 57(3), 450–462.
- Guo, S., Lu, P., & Song, Y. (2013). The Effects of Trust and Contractual Mechanism on Working Relationships—An Empirical Study in Engineering Construction Projects. *American Journal of Industrial and Business Management*, 3(6), 539–548.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2005). *Análise Multivariada de Dados*. Bookman.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7. ed., Pearson new internat. ed). Harlow: Pearson.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE.
- Hartman, F. T. (2003). Chapter 13: The Role of Trust in Project Management. In J. K. Pinto, D. I. Cleland, & D. P. Slevin (Eds.), *The Frontiers of Project Management Research*. Project Management Institute, Inc. Four Campus Boulevard.
- Hartmann, A., & Hietbrink, M. (2013). An exploratory study on the relationship between stakeholder expectations, experiences and satisfaction in road maintenance. *Construction Management and Economics*, 31(4), 345–358.
- Hobbs, B., & Andersen, B. (2001). Different alliance relationships for project design and execution. *International Journal of Project Management*, 19(8), 465–469.

- Hornstein, H. A. (2015). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International Journal of Project Management*, 33(2), 291–298.
- Karlsen, J. T. (2008). Forming relationships with stakeholders in engineering projects. *European Journal of Industrial Engineering*, 2(1), 35–49.
- Karlsen, J. T., Græe, K., & Massaoud, M. J. (2008). Building trust in project- stakeholder relationships. *Baltic Journal of Management*, 3(1), 7–22.
- Kerzner, H. (2009). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling* (10th ed). Hoboken, N.J: John Wiley & Sons.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- Levasseur, R. E. (2010). People Skills: Ensuring Project Success—A Change Management Perspective. *Interfaces*, 40(2), 159–162.
- Littau, P., Jujagirl, N., Jyothi, & Adlbrecht, G. (2010). 25 years of stakeholder theory in project management literature (1984-2009). *Project Management Journal*, 41(4), 17–29.
- Martin, W. E., & Bridgmon, K. D. (2012). *Quantitative and statistical research methods: from hypothesis to results* (First edition). San Francisco: Jossey-Bass.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709.
- Missonier, S., & Loufrani-Fedida, S. (2014). Stakeholder analysis and engagement in projects: From stakeholder relational perspective to stakeholder relational ontology. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1108–1122.
- 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. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853.
- Mok, K. Y., Shen, G. Q., & Yang, J. (2014). Stakeholder management studies in mega construction projects : A review and future directions. *International Journal of Project Management*, 33(2), 446–457.
- Morgan, G. (2011). *Imagens da organização edição executiva*. (G. G. Goldschmidt, Trans.). São Paulo: Atlas.
- Newcombe, R. (2003). From client to project stakeholders: a stakeholder mapping approach. *Construction Management and Economics*, 21(8), 841–848.
- Olander, S. (2007). Stakeholder impact analysis in construction project management. *Construction Management and Economics*, 25(3), 277–287.

- Olander, S., & Landin, A. (2005). Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. *International Journal of Project Management*, 23(4), 321–328.
- Olander, S., & Landin, A. (2008). A comparative study of factors affecting the external stakeholder management process. *Construction Management and Economics*, 26(6), 553–561.
- Oliveira, G., & Rabechini Jr., R. (2015). Gestão de stakeholders em projeto de mudança de planta operacional. Apresentado no IV SINGEP, São Paulo.
- Oliveira, G., & Rabechini Jr, R. (2016). Stakeholders in project management: a longitudinal analysis of the literature (pp. 1218–1233). <https://doi.org/10.5748/9788599693124-13CONTECSI/RF-3830>
- Oyegoke, A. S., Dickinson, M., Khalfan, M. M. A., McDermott, P., & Rowlinson, S. (2009). Construction project procurement routes: an in- depth critique. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2(3), 338–354.
- Pinto, J. K., & Prescott, J. E. (1988). Variations in Critical Success Factors Over the Stages in the Project Life Cycle. *Journal of Management*, 14(1), 5–18.
- 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.
- PMI. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. PMI.
- Rabechini Jr., R., & Carvalho, M. M. (2003). Perfil das Competências em Equipes de Projetos. *RAE-Eletrônica*, 2(1).
- Rajablu, M., Marthandan, G., & Yusoff, W. F. W. (2015). Managing for Stakeholders: The Role of Stakeholder-Based Management in Project Success. *Asian Social Science*, 11(3), 111–111.
- Rempel, J. K., Holmes, J. G., & Zanna, M. P. (1985). Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(1), 95.
- Ringle, C. M., Da Silva, D., & Bido, D. S. (2014). Structural Equation Modeling with the Smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56–73.
- Rose, J., & Schlichter, B. R. (2013). Decoupling, re-engaging: managing trust relationships in implementation projects: Managing trust relationships in implementation projects. *Information Systems Journal*, 23(1), 5–33.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.

- Rowlinson, S., & Cheung, Y. K. F. (2008). Stakeholder management through empowerment: modelling project success. *Construction Management and Economics*, 26(6), 611–623.
- Shenhar, A. J. (2004). Strategic project leadership: Toward a strategic approach to project management. *R&D Management*, 34(5), 569–578.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2010). *Reiventando Gerenciamento de Projetos: A abordagem Diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos*. (R. B. Taylor, Trans.). M.BOOKS.
- Singh, K. (2007). *Quantitative social research methods*. Los Angeles: Sage Publications.
- Smyth, H. (2008). The credibility gap in stakeholder management: ethics and evidence of relationship management. *Construction Management and Economics*, 26(6), 633–643.
- Strahorn, S., Gajendran, T., & Brewer, G. (2015). The Influence of Trust in Traditional Contracting: Investigating the “Lived Experience” of Stakeholders. *Construction Economics and Building*, 15(2), 81.
- Turkulainen, V., Aaltonen, K., & Lohikoski, P. (2015). Managing Project Stakeholder Communication: The Qstock Festival Case: The Qstock Festival Case. *Project Management Journal*, 46(6), 74–91.
- Yang, J., Shen, G. Q., Bourne, L., Ho, C. M., & Xue, X. (2011). A typology of operational approaches for stakeholder analysis and engagement. *Construction Management and Economics*, 29(2), 145–162.
- Yang, J., Shen, G. Q., Ho, M., Drew, D. S., & Chan, A. P. C. (2009). Exploring critical success factors for stakeholder management in construction projects. *Journal of Civil Engineering and Management*, 15(4), 337–348.
- Zanjirchi, S. M. (2012). Construction project success analysis from stakeholders’ theory perspective. *AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT*, 6(15).

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

1. Qual sua idade? \_\_\_\_\_

2. Quantos anos você atua em projetos? \_\_\_\_\_

Para as próximas questões, peço considerar um projeto que você tenha participado nos últimos três anos, encerrado ou em andamento. Tendo atuado no projeto como cliente (demandante) ou como executor (demandado).

Conte-nos um pouco sobre o projeto escolhido, descreva brevemente sobre ele e relate qual o critério (ou os critérios) para sua escolha a este projeto em específico.

---

3. Qual sua posição no projeto escolhido?

- Gerente de projeto
- Patrocinador
- Equipe do projeto (técnico, especialista, analista, suporte, consultor, etc.)
- Usuário, ou
- Outra (Por favor, especifique): \_\_\_\_\_

4. Qual a principal área de atividade da sua empresa na época do projeto escolhido?

- Administração Pública
- Água, esgoto e tratamento de resíduos
- Comércio
- Comunicação e Telefonia
- Construção Civil e Infraestrutura
- Educação
- Energia e gás
- Indústria
- Logística e Transporte
- Saúde Humana
- Serviços Financeiros
- Serviços de Tecnologia da Informação

5. Qual a quantidade de empregados da sua empresa na época?

- até 9 empregados
- de 10 a 19 empregados

- de 20 a 39 empregados
  - de 40 a 99 empregados
  - de 100 a 499 empregados
  - de 500 a 1000 empregados
  - mais de 1000 empregados
6. O projeto escolhido:
- está em andamento
  - foi encerrado
7. Ao projeto escolhido. Pedimos que responda as perguntas abaixo sobre o desempenho deste projeto.
8. Foi entregue dentro do cronograma?
- SIM
  - NÃO
9. Foi entregue no orçamento?
- SIM
  - NÃO
10. Qual o orçamento em reais, mesmo que estimado, total do projeto? \_\_\_\_\_
11. Qual o prazo em meses, mesmo que estimado, total do projeto? \_\_\_\_\_
12. Sua posição no projeto escolhido foi:
- como cliente (demandante)
  - como executor (demandado)
13. Se você respondeu que o projeto escolhido está em andamento. Pedimos que responda as perguntas abaixo sobre este projeto
- Está em que fase do ciclo de vida de projeto?
- Início
  - Planejamento
  - Execução/Implantação
  - Encerramento
14. Analise as próximas questões em referência ao executor do projeto escolhido. Para isso, pedimos que marque apenas uma alternativa para cada questão de acordo com seu grau de concordância, em uma escala variável entre "Discordo totalmente" na coluna 1, até "Concordo totalmente", na coluna 7.

Discordo totalmente	Discordo em boa parte	Discordo parcialmente	Nem concordo e nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo em boa parte	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

- Sinto-me confortável sobre ter sido dependente do executor do projeto ao longo de toda a vida do projeto
- Eu acredito que o executor manteve sua palavra durante toda a vida do projeto
- Sinto-me confiante de que o executor teve altos níveis de integridade
- Eu acredito que o executor aderiu a um elevado nível ético e de princípios em toda a vida do projeto
- Estou certo de que o executor foi justo em toda a vida do projeto
- Estou confiante de que o executor olhou para os meus interesses em toda a vida do projeto
- Sinto-me que pude confiar no executor ao longo da vida do projeto
- Eu acredito que o executor desejou me fazer bem
- Eu posso contar que o executor não se aproveitou de mim
- Estou certo de que o executor teve a capacidade de trabalhar de forma produtiva ao longo da vida do projeto
- Eu acredito que o executor, responsável pela especificação técnica do projeto, foi competente
- Eu estava disposto em ser dependente do executor do projeto em toda a vida do projeto
- Eu acredito que o executor teve segundas intenções ou agendas “escondidas”
- Minha "intuição" dizia-me para ser cauteloso ao lidar com o executor do projeto
- Durante a vida do projeto, o executor me prejudicou não conscientemente, a fim de beneficiar-se
- O executor foi profissional e dedicado em toda a vida do projeto
- A maioria das pessoas confiaria e respeitaria o executor, mesmo aqueles que não são amigos próximos dele, se tivessem que desenvolver um projeto com ele
- Outros parceiros, que devem interagir com o executor do projeto, o considera confiável se tiverem que desenvolver um projeto com ele
- Dado o histórico do executor, não vejo nenhuma razão para duvidar de sua competência e preparação para futuros projetos
- Nos casos de erro na execução do projeto, eu pude contar com o executor para encontrar alternativas

15. Para as questões seguintes, considere que *stakeholders* são pessoas, ou grupo de pessoas que podem ser (ou imaginam que sejam) afetadas ou impactadas pelo projeto ou, ainda, pelos resultados do projeto escolhido.

Pedimos que marque apenas uma alternativa para cada questão de acordo com seu grau de concordância, em uma escala variável entre "Discordo totalmente" na coluna 1, até "Concordo totalmente", na coluna 7. Marque a última coluna caso não saiba se foi aplicado.



Discordo totalmente	Discordo em boa parte	Discordo parcialmente	Nem concordo e nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo em boa parte	Concordo totalmente	Eu não saberia afirmar se foi realizado para o projeto escolhido
1	2	3	4	5	6	7	8

- Os *stakeholders* do projeto foram formalmente identificados
- Os *stakeholders* foram classificados por seu nível de influência, poder e interesse no projeto
- Os *stakeholders* do projeto, em especial aqueles com alto poder e influência, tiveram suas necessidades desdobradas em ações e atividades ao longo da vida do projeto
- Os *stakeholders* foram mapeados por nível de urgência e legitimidade no projeto.
- Os *stakeholders* do projeto tiveram seus objetivos desdobrados em ações e atividades
- Durante a execução do projeto foram previstas inclusões e/ou alterações nas atividades para adequar as necessidades identificadas dos *stakeholders*
- Houve comunicação frequente com os principais stakeholders a respeito do projeto
- Houve ações para engajar os stakeholders em toda vida do projeto
- Houve ações para estreitar relacionamento com os stakeholders em toda vida do projeto
- Eu acredito que os stakeholders estavam engajados ao projeto