



GESTÃO DOS STAKEHOLDERS NA IMPLEMENTAÇÃO DE NOVOS INDICADORES DE DESEMPENHO

Stakeholder management in the implementation of new performance indicators

Gestión de los stakeholders en la implementación de nuevos indicadores de desempeño

Kethyllen Cavalcanti Garcia¹ & Murilo Henrique Tank Fortunato²

¹ Universidade de São Paulo – ESALQ. ² Pecege

¹ kethyllengarcia@gmail.com ² mtank@live.com

ARTIGO INFO.

Recebido: 26.02.2025

Aprovado: 08.07.2025

Disponibilizado: 04.09.2025

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação; Engajamento; Partes Interessadas; Mudança.

Keywords: Communication; Engagement; Stakeholders; Change.

Palabras Clave: Comunicación; Compromiso; Partes Interesadas; Cambio.

***Autor Correspondente:** Fortunato, M. H. T.

RESUMO

A gestão de projetos é parte fundamental para o alcance de resultados eficazes, considerando o impacto das partes interessadas. Este trabalho teve como objetivo compreender os impactos nos stakeholders envolvidos nas mudanças dos indicadores de desempenho em uma associação de empresas, a partir dos seus níveis de influência e engajamento. Para a pesquisa, foi realizada a aplicação de um questionário estruturado e anônimo de consentimento livre esclarecido para captar as percepções dos stakeholders. A metodologia envolveu abordagens quantitativas e qualitativas, envolvendo 20 partes interessadas. A partir da análise realizada, observou-se a importância de gerenciar os stakeholders para garantir o sucesso do projeto, revelando que a comunicação e o engajamento são fundamentais para a aceitação das mudanças. A análise detalhada das respostas revelou padrões e áreas de foco e maior desafio, permitindo a identificação de lacunas na comunicação e treinamentos dos colaboradores. Conclui-se que uma gestão bem-sucedida dos stakeholders e das mudanças nos indicadores pode proporcionar uma vantagem competitiva significativa, garantindo o engajamento dos colaboradores, e possibilitando melhoria no desempenho a partir das mudanças. Sendo assim, o trabalho concluiu que o gerenciamento adequado das partes interessadas e a comunicação eficaz são fundamentais para o sucesso organizacional.

ABSTRACT

Project management is a key element for achieving effective results, considering the impact of stakeholders. This study aimed to understand the impacts on stakeholders involved in changes to performance indicators in a business

association, based on their levels of influence and engagement. For the research, a structured and anonymous consent form questionnaire was applied to capture stakeholders' perceptions. The methodology involved both quantitative and qualitative approaches, engaging 20 stakeholders. The analysis revealed the importance of managing stakeholders to ensure project success, highlighting that communication and engagement are crucial for the acceptance of changes. A detailed analysis of the responses identified patterns, areas of focus, and greater challenges, allowing the identification of gaps in communication and employee training. It is concluded that successful stakeholder management and changes in indicators can provide a significant competitive advantage, ensure employee engagement and enable performance improvement through these changes. Thus, the study concluded that proper stakeholder management and effective communication are essential for organizational success.

RESUMEN

La gestión de proyectos es una parte fundamental para alcanzar resultados eficaces, considerando el impacto de las partes interesadas. Este trabajo tuvo como objetivo comprender los impactos en los stakeholders involucrados en los cambios de los indicadores de desempeño en una asociación de empresas, a partir de sus niveles de influencia y compromiso. Para la investigación, se aplicó un cuestionario estructurado y anónimo de consentimiento libre e informado para captar las percepciones de los stakeholders. La metodología incluyó enfoques cuantitativos y cualitativos, involucrando a 20 partes interesadas. A partir del análisis realizado, se observó la importancia de gestionar a los stakeholders para garantizar el éxito del proyecto, revelando que la comunicación y el compromiso son fundamentales para la aceptación de los cambios. El análisis detallado de las respuestas reveló patrones, áreas de enfoque y los mayores desafíos, permitiendo la identificación de brechas en la comunicación y capacitación de los colaboradores. Se concluye que una gestión exitosa de los stakeholders y de los cambios en los indicadores puede proporcionar una ventaja competitiva significativa, garantizando el compromiso de los colaboradores y posibilitando la mejora del desempeño a partir de los cambios. Así, el trabajo concluyó que la gestión adecuada de las partes interesadas y la comunicación eficaz son fundamentales para el éxito organizacional.



INTRODUÇÃO

A gestão de projetos consiste na aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para atender aos requisitos de um projeto dentro de um escopo temporário, com início e fim definidos, visando alcançar resultados únicos.

Segundo o Project Management Institute (PMI, 2021), essa disciplina envolve diferentes áreas de conhecimento, como escopo, tempo, custo, qualidade, recursos e, especialmente, a gestão de stakeholders, cuja atuação pode impactar diretamente o sucesso do projeto. Em um cenário de constantes transformações organizacionais, torna-se essencial o uso de ferramentas que assegurem o bom desempenho dos projetos e o cumprimento de seus objetivos estratégicos.

Dentro desse contexto, a identificação e o acompanhamento dos stakeholders, indivíduos ou grupos impactados pelo projeto ou que exercem influência sobre ele, são fundamentais. Conforme destacado por Stocker et al. (2019), diferentes stakeholders podem apresentar expectativas conflitantes em relação aos objetivos do projeto, influenciando diretamente seu andamento e seus resultados. Um exemplo prático dessa dinâmica ocorre em projetos de mudança de indicadores de desempenho, nos quais a alta liderança pode priorizar a eficiência operacional, enquanto colaboradores podem demonstrar resistência diante de alterações que impactem suas metas individuais.

Para gerenciar esses conflitos, Mascena e Stocker (2019) recomendam a classificação dos stakeholders conforme seu poder e influência, permitindo o desenvolvimento de estratégias de comunicação e engajamento mais eficazes. A avaliação do desempenho de um projeto, portanto, deve ir além da entrega técnica, considerando a satisfação do cliente, os objetivos organizacionais e os interesses dos diversos stakeholders, como ressaltado por Lopes (2009).

Casos reais reforçam essa complexidade. Uma empresa de tecnologia que redefiniu seus KPIs para priorizar a inovação em vez da produtividade observou maior engajamento das equipes de P&D e melhores resultados em lançamentos de produtos. Contudo, essa mudança exigiu uma gestão cuidadosa para reduzir resistências e alinhar expectativas. De forma semelhante, Gerolamo et al. (2019) destacam que mudanças bem conduzidas promovem transformações organizacionais positivas, como demonstrado por um hospital que incorporou métricas de satisfação do paciente, promovendo workshops com equipes médicas e obtendo melhorias significativas no atendimento.

Nesse processo, o planejamento estratégico exerce um papel fundamental, atuando como mecanismo de equilíbrio entre recursos disponíveis e objetivos pretendidos (Padilha, 2001). Um exemplo foi observado em uma rede varejista que, ao implementar indicadores de sustentabilidade, teve de realinhar treinamentos e metas setoriais, integrando as mudanças à cultura organizacional.

Carvalho (2021) complementa que a aplicação consistente da melhoria contínua gera impactos relevantes, como demonstrado por um banco que adotou avaliações trimestrais com feedbacks transparentes, aumentando a retenção de talentos e o alinhamento estratégico entre líderes e equipes.

Dessa forma, esta pesquisa tem como objetivo analisar os impactos da mudança de indicadores de desempenho nos stakeholders, propondo estratégias de comunicação e

engajamento baseadas em análise SWOT. Estudos revelam que a resistência de gestores intermediários, identificada como uma ameaça, pode ser mitigada por meio de capacitações personalizadas, enquanto o apoio da alta liderança, interpretado como uma oportunidade — acelerou a implementação das novas métricas (Kotter, 2012; Hill e Westbrook, 1997; Cameron e Green, 2019).

A relevância prática deste estudo reside na oferta de um modelo estruturado de gestão de projetos voltado à priorização de stakeholders, antecipação de resistências e alinhamento das mudanças aos objetivos organizacionais. Exemplos como o de uma indústria que vinculou novos KPIs a bônus por resultados mostram como estratégias bem elaboradas aumentam a motivação e a adesão às transformações.

Assim, uma gestão eficaz de stakeholders e de mudanças dentro da abordagem de gestão de projetos fortalece a vantagem competitiva da organização ao conciliar interesses individuais com metas coletivas.

METODOLOGIA

Caracterização da Pesquisa

A presente investigação adota uma abordagem metodológica mista (qualitativa e quantitativa), com delineamento de estudo de caso exploratório e caráter aplicado, conforme tipologia proposta por Gil (2010). Trata-se de uma pesquisa empírica cujo objetivo é compreender, em profundidade, os impactos da mudança nos indicadores de desempenho sobre os stakeholders de uma organização do terceiro setor, atuante na área de sucesso do cliente.

A opção pelo estudo de caso justifica-se pela necessidade de investigar um fenômeno contemporâneo inserido em seu contexto organizacional real, considerando suas múltiplas dimensões sociais, culturais e gerenciais (Yin, 2015).

A abordagem mista foi adotada com o intuito de captar não apenas os dados objetivos sobre as alterações implementadas, mas também os sentidos subjetivos atribuídos pelos stakeholders, ampliando a capacidade de interpretação dos resultados.

Unidade de Análise

A unidade empírica de análise é uma associação empresarial sem fins lucrativos, composta por organizações de diversos setores e portes, cuja missão institucional é promover a troca de boas práticas, capacitar profissionais e fortalecer iniciativas de sucesso do cliente. A organização passou recentemente por um processo de redefinição de seus Key Performance Indicators (KPIs), o que motivou a condução do presente estudo.

A escolha dessa unidade baseia-se em três critérios: (i) relevância prática do contexto analisado, dado seu potencial de replicação em outras organizações de perfil semelhante; (ii) grau de complexidade da mudança organizacional empreendida, envolvendo múltiplas áreas e atores; e (iii) disponibilidade de dados primários e secundários para análise.

Procedimentos Metodológicos

Coleta de Dados Secundários

Inicialmente, foi conduzida uma análise documental sistemática, com base nos seguintes materiais institucionais:

- Relatórios internos sobre o desempenho organizacional antes e depois da mudança;
- Documentos técnicos descrevendo os novos indicadores e seus respectivos critérios de medição;
- Registros de comunicação institucional relacionados à transição (e-mails, comunicados via intranet, atas de reuniões e apresentações estratégicas).

A análise documental teve como finalidade compreender o racional técnico e estratégico por trás da reformulação dos indicadores, além de avaliar o discurso institucional sobre a mudança e sua comunicação aos stakeholders internos.

Coleta de Dados Primários

Complementarmente, foram coletados dados primários por meio da aplicação de um questionário estruturado, desenvolvido pela autora e disponibilizado por meio da plataforma Google Forms. O instrumento foi desenhado com base em quatro eixos analíticos:

1. Compreensão dos novos indicadores;
2. Grau de engajamento com as mudanças propostas;
3. Percepção de valor e relevância estratégica dos novos KPIs;
4. Identificação de barreiras e facilitadores no processo de implementação.

O questionário incluiu tantos itens fechados (com escala de concordância tipo Likert) quanto itens abertos, com o intuito de promover uma triangulação metodológica entre dados quantitativos e qualitativos.

Amostragem e Critérios de Seleção

A amostra foi composta por 20 stakeholders estratégicos, selecionados de forma não probabilística por conveniência e intencionalidade, com base nos seguintes critérios:

- Participação ativa em processos decisórios relacionados à definição e acompanhamento dos indicadores;
- Conhecimento técnico e operacional sobre os processos de mensuração de desempenho;
- Representatividade das áreas diretamente impactadas pela mudança (coordenação, análise de dados, supervisão de equipes, etc.).

Essa composição foi considerada adequada à natureza exploratória do estudo e buscou privilegiar a diversidade de perspectivas, contemplando diferentes níveis hierárquicos e áreas funcionais da organização.

Todos os participantes foram informados previamente sobre os objetivos da pesquisa e assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido, conforme os princípios éticos da pesquisa com seres humanos.

Técnicas de Análise de Dados

Análise Qualitativa – Abordagem Temática

As respostas abertas ao questionário foram tratadas por meio da análise temática, fundamentada em Braun e Clarke (2006), que compreende as seguintes etapas:

- Leitura inicial e imersão nos dados;
- Codificação aberta e identificação de unidades de significado;
- Agrupamento das codificações em categorias iniciais;

- Refinamento e definição de temas centrais com base na frequência, relevância semântica e consistência interpretativa.

Essa abordagem foi selecionada por permitir uma compreensão aprofundada das percepções e significados atribuídos pelos participantes às mudanças nos indicadores, respeitando a complexidade subjetiva das experiências organizacionais.

Análise Comparativa de Desempenho

Foram também comparados os dados de desempenho das equipes antes e depois da implementação dos novos KPIs, com base nos relatórios internos. Essa análise buscou verificar, empiricamente, se as alterações nos indicadores resultaram em impactos mensuráveis nos níveis de produtividade, qualidade ou engajamento.

Análise SWOT – Diagnóstico Estratégico

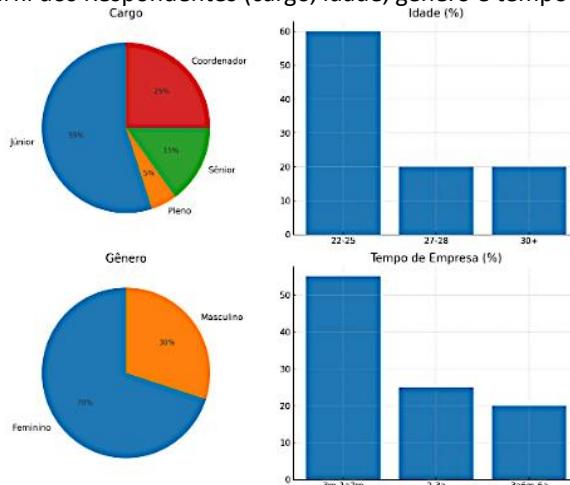
Com base na triangulação dos dados coletados, foi realizada uma análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), a fim de estruturar um diagnóstico situacional da mudança em curso. A SWOT foi utilizada como ferramenta complementar de gestão de projetos, permitindo a identificação dos fatores críticos de sucesso e os elementos de risco associados à implementação dos novos indicadores.

Segundo Andrade e Amboni (2010), a análise SWOT é particularmente eficaz em contextos de mudança organizacional, pois articula fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) que impactam diretamente o desempenho e a capacidade adaptativa da organização. Tonini et al. (2007) ressaltam que, enquanto o ambiente externo demanda respostas adaptativas, o ambiente interno pode ser gerido e realinhado conforme os objetivos estratégicos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com a pesquisa aplicada, obteve-se o total de 20 respostas, que foram consolidadas em duas figuras gerais. A Figura 1 apresenta o perfil dos respondentes, incluindo cargo, idade, gênero e tempo de empresa. Observa-se a predominância de analistas juniores (55%), seguidos de 25% de coordenadores, 15% de analistas seniores e apenas 5% de analistas plenos. Essa composição reforça uma base operacional na amostra, o que pode ser tanto uma vantagem quanto uma limitação.

Figura 1. Perfil dos Respondentes (cargo, idade, gênero e tempo de empresa)



Fonte: Resultados originais da pesquisa.

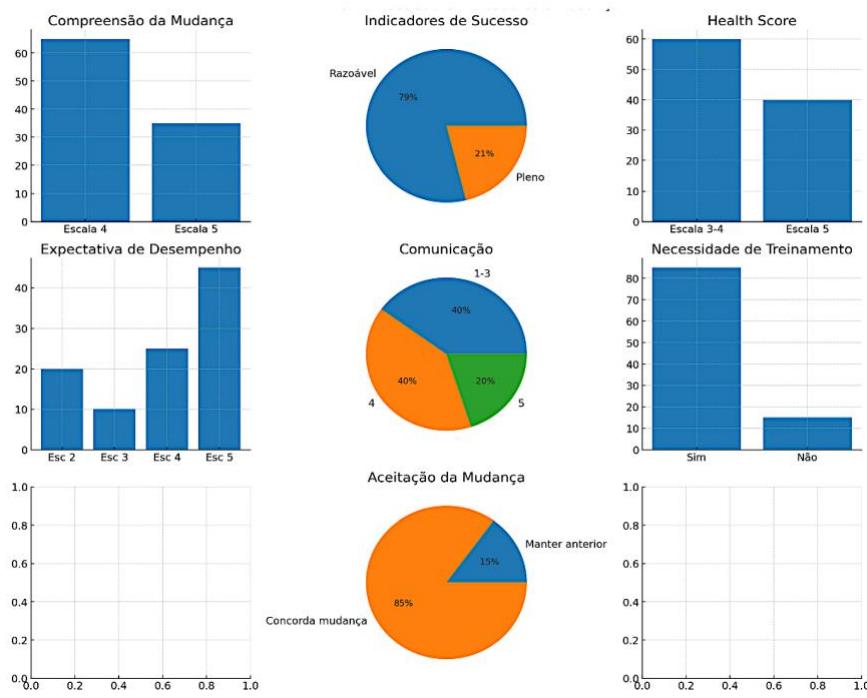
Por um lado, conforme Perrotti e Vasconcellos (2005), são os profissionais mais próximos da operação que vivenciam diretamente os impactos das mudanças, fornecendo percepções reais sobre a efetividade das ações. Por outro, a baixa participação de profissionais em níveis mais estratégicos pode comprometer uma visão mais ampla do processo.

Em relação à idade, 60% possuem entre 22 e 25 anos, 20% entre 27 e 28 anos e 20% acima de 30 anos, configurando uma amostra majoritariamente jovem (80% até 28 anos). Segundo Robbins (2014), gerações mais novas tendem a ser mais adaptáveis, mas demandam mais feedback, propósito e comunicação clara, sob o risco de desengajamento caso não compreendam os motivos da mudança.

O perfil também revela predominância do gênero feminino (70%) e tempo médio de empresa relativamente baixo: 55% estão entre 3 meses e 1 ano e 7 meses de atuação, enquanto 25% possuem entre 2 e 3 anos e 20% de 3 anos e meio a 6 anos. Essa concentração de profissionais com menor tempo de casa pode influenciar tanto a abertura para novas práticas quanto a necessidade de treinamento e integração cultural.

A Figura 2 concentra as percepções sobre os novos indicadores e a gestão da mudança. Antes de apresentar os resultados, é importante esclarecer que a escala utilizada variava de 1 a 5, sendo 1 o menor nível (pouco conhecimento ou percepção negativa) e 5 o maior nível (pleno conhecimento ou percepção positiva). Esse esclarecimento é fundamental para que o leitor interprete corretamente percentuais associados a expressões como “escala 4”.

Figura 2. Percepções sobre os Indicadores e a Mudança (compreensão, conhecimento, desempenho, comunicação, treinamentos e aceitação)



Fonte: Resultados originais da pesquisa.

No que diz respeito à compreensão dos motivos da mudança, 65% apontaram a escala 4 e 35% a escala 5, demonstrando bom nível de entendimento. Entretanto, esse resultado não dispensa a necessidade de estratégias de comunicação contínuas. Oliveira (2017) destaca que o engajamento se fortalece em relações de confiança baseadas em transparência e cumprimento de promessas.

Quanto ao conhecimento dos indicadores, 75% afirmaram conhecer razoavelmente os indicadores de sucesso e apenas 20% declararam pleno domínio. Já em relação ao health score, indicador voltado à avaliação da saúde do cliente ou processo, houve maior familiaridade: 60% marcaram entre 3 e 4 e 40% a escala máxima (5). Isso indica que, apesar de maior entendimento do health score, há necessidade de reforçar a comunicação sobre o significado e a aplicabilidade dos indicadores de sucesso no contexto da empresa.

Sobre a expectativa em relação ao desempenho, 70% acreditam que as novas métricas contribuirão para melhorias (escalas 4 e 5). Esse dado, entretanto, deve ser acompanhado de treinamento e suporte contínuo, já que 30% demonstraram dúvidas ou receio de piora. A comunicação também aparece como desafio: 40% avaliaram entre 1 e 3 (precisa melhorar), 40% apontaram nível 4 e apenas 20% consideraram muito boa (escala 5). Isso reforça a importância de estratégias consistentes de gestão da mudança.

Outro ponto relevante é a necessidade de capacitação: 85% dos respondentes indicaram que treinamentos adicionais são necessários para compreender e aplicar corretamente os novos indicadores. Por fim, 85% dos respondentes concordaram com a mudança dos indicadores, enquanto 15% prefeririam manter o modelo anterior, evidenciando uma aceitação majoritária, mas que ainda convive com certo grau de resistência.

No que se refere à gestão dos stakeholders, o PMBOK (2013) introduz a matriz de poder e interesse, que classifica as partes interessadas de acordo com seu nível de influência e engajamento. A inclusão dessa matriz é pertinente para o estudo, pois permite entender como coordenadores e analistas, enquanto grupos com baixo poder decisório, mas alto interesse, devem ser constantemente informados e capacitados para se manterem engajados nas mudanças. Explorar esse recurso é fundamental para alinhar expectativas e reduzir resistências no processo de implantação.

Assim, os resultados apontam que, embora haja boa aceitação da mudança e familiaridade crescente com os indicadores, persistem desafios relacionados à comunicação e à capacitação, elementos essenciais para garantir uma gestão da mudança bem-sucedida. Observa-se também a necessidade de treinar a equipe em relação aos indicadores de sucesso, e comunicar ainda mais sobre os motivos da mudança, para que assim, os colaboradores se sintam mais confiantes em relação ao seu desempenho, e engajados com o propósito do novo modelo de trabalho.

Análise SWOT

Para apoiar o processo de mudança e mitigar riscos na implementação dos novos indicadores, foi realizada uma análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats, em português, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). Essa técnica, originada nos estudos de Albert Humphrey e posteriormente adaptada por Ulrich e Orr (Hofrichter, 2023), permite identificar variáveis internas e externas que impactam o desempenho organizacional, fornecendo uma visão integrada para embasar o planejamento estratégico.

No presente estudo, a análise SWOT foi construída com base nos resultados da pesquisa aplicada aos colaboradores. O objetivo foi identificar pontos de fortalecimento e vulnerabilidade da equipe frente às mudanças, bem como explorar possibilidades de desenvolvimento e riscos potenciais que exigem monitoramento.

Figura 3. Análise SWOT



Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Com base nessa análise, algumas ações estratégicas são recomendadas:

- Treinamentos estruturados e periódicos: fundamentais para nivelar o conhecimento entre os colaboradores e reduzir inseguranças na aplicação dos indicadores.
- Plano de comunicação clara e padronizada: garantir que todos compreendam não apenas “como” aplicar os novos indicadores, mas também “por que” eles são importantes para a empresa.
- Cultura de melhoria contínua: incentivar feedbacks da equipe sobre os novos indicadores, permitindo ajustes e ganhos progressivos de eficiência.
- Gestão da resistência: acompanhar o grupo minoritário que prefere manter o modelo anterior, promovendo diálogo e integração para reduzir barreiras.

Dessa forma, a análise SWOT não apenas sistematiza os resultados obtidos, mas também orienta a elaboração de um plano de ação concreto, conectando diretamente os achados da pesquisa ao processo de mudança organizacional.

Considerações Finais

Os principais achados deste estudo evidenciam que a equipe analisada apresenta um bom nível de compreensão sobre os novos indicadores, em especial o *health score*, e demonstra disposição favorável à mudança, já que 85% dos respondentes afirmaram preferir os novos indicadores em relação ao modelo anterior.

Além disso, observou-se que a predominância de analistas juniores na amostra possibilitou captar percepções próximas da realidade operacional, revelando tanto a importância da clareza na comunicação quanto o impacto direto da mudança no desempenho cotidiano. Outro ponto de destaque foi a valorização dos treinamentos, apontados como elemento central para garantir alinhamento e confiança no processo de transição.

Entre as limitações, destaca-se a ausência de representantes da alta liderança e o baixo número de analistas plenos e seniores na amostra, o que restringe a visão estratégica dos resultados. A predominância de profissionais juniores pode ter direcionado as percepções para uma ótica mais operacional, deixando lacunas sobre como a gestão e os níveis táticos percebem e lidam com a implementação dos indicadores. Além disso, algumas questões

metodológicas, como a falta de clareza em determinadas legendas nos gráficos e a ausência de detalhamento prévio da escala utilizada, podem ter limitado a objetividade da análise. Para estudos futuros, recomenda-se ampliar o escopo da pesquisa, contemplando diferentes áreas da empresa e níveis hierárquicos, de forma a captar percepções mais diversas e estratégicas. Também seria relevante explorar de maneira mais aprofundada o impacto dos indicadores de desempenho no engajamento e na motivação dos colaboradores, bem como desenvolver análises longitudinais que acompanhem a evolução da aceitação e do uso das métricas ao longo do tempo. Por fim, sugere-se que investigações futuras articulem a análise SWOT com planos de ação concretos, de modo a transformar o diagnóstico em recomendações práticas para gestores e organizações em processos de mudança.

REFERÊNCIAS

- Almeida, F. J. R. (2007). Ética e desempenho social das organizações: um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais. *RAC*, 11, 105-125.
- Andrade, R. O. B. de. & Amboni, N. (2010). Estratégia de gestão: processos e funções do administrador. 1. ed. *Elsevier*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Camargo, R. A. & Ribas, T. (2019). Gestão ágil de projetos: as melhores soluções para suas necessidades. 1. ed. *Saraiva*, São Paulo, SP, Brasil.
- Cameron, E. & Green, M. (2019). *Making sense of change management*. *Kogan Page*
- Carvalho, J. D. (2021). Melhoria contínua nas organizações. *Lidel Edições Técnicas*, 1, 35-208.
- Fernandes, D. R. (2012). Uma visão sobre a análise da matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia. *UNOPAR Cient*, 13, 57-68.
- Gerolamo, M. C. (2019). Gestão da mudança na perspectiva do comportamento organizacional e da liderança: proposta de um framework teórico e avaliação de iniciativas acadêmicas. Tese de livre docência, Escola de Engenharia de São Carlos, *Universidade de São Paulo*, São Carlos, SP, Brasil.
- Gil, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: *Atlas*, 2010.
- Gomes, R. C. (2006). Stakeholder management in the local government decision-making area: evidences from a triangulation study with the English local government. *BAR-Brazilian Administration Review*, 3, 46-63.
- Guia PMBOK. (2014). Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. 5. ed. *Saraiva*, São Paulo, SP, Brasil.
- Hill, T. & Westbrook, R. (1997). "SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall". *Long Range Planning*, 30(1), 46-52.
- Hofrichter, M. (2020). Análise SWOT. 1. ed. Editora *Simplíssimos Livros*, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. *Harvard Business Review Press*.
- Lay, M. & Reis, A. (2004). Análise quantitativa na área de estudos ambiente-comportamento. *Ambiente Construído*, 5, 21-36.
- Lopes, D. (2009). Critérios de avaliação do desempenho de gerenciamento de projetos: uma abordagem de estudos de casos. Dissertação de mestrado em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Mascena, K. M. C. & Stocker, F. (2020). Gestão de stakeholders: estado da arte e perspectivas. *Future Studies Research Journal*, 12, 01-30.
- Neves, A. M. (2020). Gestão da diversidade nas organizações como prática gerencial. *Revista Gestão e Sustentabilidade*, 2, 140-154.
- Oliveira, G. F. (2017). Gestão de stakeholders: a influência da confiança no âmbito de projetos. *Universidade Nove de Julho*, São Paulo, SP, Brasil.
- Padilha, P. R. (2001). Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola. *Guia da Escola Cidadã*, 7, 30-32.
- Perotti, E. & Vasconcelos, E. P. G. (2005). Estrutura organizacional e gestão do conhecimento. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 4.
- Project Management Institute (PMI). Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK). 7. ed. [S.I.]: PMI, 2021.
- Santos, L. F., et al. (2019). Análise de stakeholders na gestão de projetos sociais. *Revista de Gestão e Projetos*, 10, 37-50.
- Silva, A. S. & Kieling, A. C. (2023). Os desafios da comunicação no engajamento com os stakeholders em gestão de projetos. *Brazilian Journal of Business*, 5, 536-547.
- Silva, L. M. A., Paes, J. L., Cruz, F. A. de O., Vargas, B. C., Pereira, V. R., & Merlo, M. A. de O. (2021). Produção integrada de aquaponia e digestão anaeróbica para geração de biogás em meio urbano. *Revista Ibero-Americana de Ciências Ambientais*, 12(3), 440-457.
- <https://doi.org/10.6008/CBPC2179-6858.2021.003.0036>
- Silveira, H. (2001). Inteligência organizacional e competitiva. *Editora UNB*, 31, 214-344.
- Stocker, F., et al. (2019). Teoria de redes de influências de stakeholders: uma abordagem revisitada. *Cadernos EBAPE BR*, 17, 673-688.
- Stocker, F., Carvalho, A. M. de, Gomes, M. P., Pascoal, M. S., Sousa, R. F. de., & Alves, S. A. S. (2019). Distribuição de Valor para Stakeholders em Empresas de Economia Compartilhada. *Brazilian Journal of Development*, 5(10), 20002-20019.
- <https://doi.org/10.34117/bjdv5n10-201>