

CLASSIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS DO PROJETO GOVERNAMENTAL CADASTRO ÚNICO *ONLINE*

Autores:

Sérgio Chaves Arruda – sergioarruda@hotmail.com

Bacharel em Administração de Empresas (UNIFOR)

Especialista em Administração de RH e Mestre em Administração e Controladoria (UFC)

Professor do Curso de Administração da Faculdade Nordeste (FANOR)

Francisco Edivaldo Brito de Castro – edivaldobc@gmail.com

Graduado em Gestão de Tecnologia da Informação (FATENE)

MBA em Gestão de Projetos de Tecnologia da Informação (Faculdade Evolução)

RESUMO

Este estudo objetiva classificar as partes interessadas do Projeto Cadastro Único *Online* da Secretaria do Trabalho, Desenvolvimento Social e Combate à Fome do Município de Fortaleza-CE. Para isso, utiliza-se o modelo de classificação das partes interessadas proposto por Mendelow (1991), além das boas práticas em gerência de projetos, preconizadas no Guia PMBOK (2013). A metodologia de estudo é o quantitativo de caráter descritivo, bem como, pesquisa exploratória, bibliográfica e documental. Os dados foram coletados em março de 2016, junto aos 118 colaboradores de diversas áreas de negócio do Município que participam ativamente deste projeto. Conforme constatado, das quatro hipóteses estabelecidas para o estudo, três foram confirmadas na sua totalidade e uma de forma parcial. De acordo com o modelo teórico investigado, o cargo ocupacional denominado como Codificadores de Dados foi classificado como Mínimo Esforço. Os Coordenadores de Equipamentos e Supervisores como Mantenha Informados. A equipe do Projeto Cadastro Único *Online*, como Jogadores Chave e o Secretário de Trabalho, Desenvolvimento Social e Combate à Fome do Município como Mantenha Satisfeito.

Palavras-chave: *Stakeholders*, Partes interessadas, Gestão de projetos, Cadastro Único *Online*.

1 INTRODUÇÃO

Os estudos acerca dos *stakeholders* ou partes interessadas emergiu na década de 1980 a partir da publicação da obra *Strategic Management - A Stakeholder Approach* de Edward R. Freeman em 1984. Freeman focava no problema da agregação de valor comercial as empresas e o cenário mundial da época. (FREEMAN, 1984).

Nesta perspectiva, classificar as partes interessadas de um projeto se torna relevante para a eficiente gestão organizacional. Nesse entendimento, Mendelow (1991) classifica as partes interessadas, da seguinte forma: Mínimo Esforço; Mantenha Informado; Jogadores Chave; e Mantenha Satisfeito.

Esta pesquisa trata-se de estudo quantitativo de caráter descritivo, onde a intenção é garantir precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretações, com possibilidade de fornecer mais segurança e reduzir as possíveis interferências, esta forma de avaliação procura investigar a correlação entre variáveis e é fundamental para diversas ciências sociais. (RICHARDSON, 1989). Já a tipologia de pesquisa é exploratória, bibliográfica, descritiva e documental. A pesquisa exploratória tem como objetivo fornecer um grau de intimidade com o problema, com o objetivo de torná-lo mais explícito a constituir suposições. Esta pesquisa tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições (GIL, 2002).

Por tal razão, o objetivo principal deste estudo foi classificar as partes interessadas do Projeto Cadastro Único *Online* realizado pela Secretaria do Trabalho, Desenvolvimento Social e Combate à Fome – SETRA do município de Fortaleza-CE. Para isso foram estabelecidos, os seguintes objetivos específicos: a) verificar se a parte interessada conhecida como mínimo esforço é propensa a aceitar o que é dito e a seguir as instruções dentro do ambiente de um projeto; b) investigar se a parte interessada do projeto conhecida como mantenha informado está envolvida com a estratégia da Instituição; c) confirmar se a parte interessada mantenha satisfeito faz parte da alta gestão da organização; e d) verificar se a parte interessada jogadores chaves podem ser considerados como principal fator de mudança dentro de um projeto.

O referido estudo partiu das hipóteses de que: H1) A parte interessada conhecida como Mínimo Esforço é mais propensa do que outros a aceitar o que é dito e seguir as instruções dentro do ambiente do projeto; H2) A parte interessada no projeto conhecida como Mantenha Informado está envolvida na estratégia, mas não têm o poder de fazer qualquer coisa; H3) Jogadores Chaves são o principal fator de mudança dentro de um projeto e H4) Mantenha Satisfeito faz parte da alta gestão da organização.

Para tanto, o estudo buscou responder ao seguinte questionado: quais são as partes interessadas do Projeto Cadastro Único Online da Secretaria Municipal do Trabalho, Desenvolvimento Social e Combate a Fome (SETRA) no município de Fortaleza-CE?

Este estudo está organizado nos capítulos: 1 Introdução; 2 Os *Stakeholders*; 3 Gestão das Partes Interessadas de um Projeto; 4 O Programa Governamental Cadastro Único *Online*; 5 Metodologia; 6 Resultados e Discussões; 7 Conclusão e Referências.

2 OS STAKEHOLDERS

O interesse pelo conhecimento sobre os *stakeholders* ou parte interessadas surgiu na década de 1980 e teve como marco a publicação do livro de Edward R. Freeman *Strategic Management - A Stakeholder Approach* 1984. Na época Freeman focava no problema da agregação de valor comercial a empresa e cenário mundial na época contava com pessoas se

tornando cada vez mais conscientes dos efeitos do capitalismo em todas as áreas de sua vida (FREEMAN, 1984).

De acordo com Freeman (1984), a temática *stakeholders* são grupos de pessoas que podem ser atingidos direta ou indiretamente por uma organização quando a mesma exerce seus objetivos.

A teoria das partes interessadas ou simplesmente *stakeholders* está ligada diretamente a gestão estratégica da organização. A perspectiva de parte interessada de um negócio oferece uma alternativa que pode melhorar as perspectivas econômicas da gestão estratégica moderna. A ideia da teoria dos *stakeholders* é consistente com outras teorias estratégicas a exemplo do estudo da economia industrial. (FREEMAN, 1984)

Segundo Fassin (2009), uma organização não consegue atender todos os *stakeholders*, para isso se faz necessária uma classificação destes *stakeholders*, para que assim seja possível priorizar quais destes precisam ser priorizados em cada situação particular.

Neste pensamento, surge o questionamento para o *stakeholder* que é quem deve receber mais atenção, e é importante falar que esta atenção pode variar de acordo com o andamento do processo ou situação ambiental. A categorização destas partes interessadas se faz importante também para que o gestor consiga direcionar seus esforços nos indivíduos que são importantes para a sobrevivência e sucesso da empresa. (FRIEDMAN; MILES, 2006).

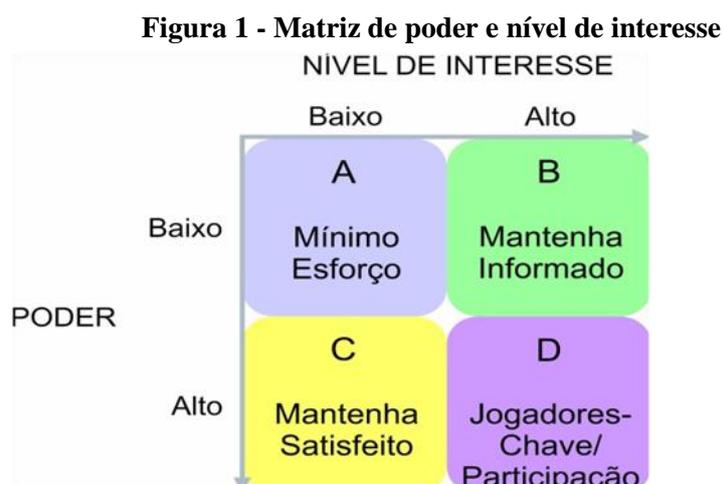
Newman (1979) utilizou grupos externos que a empresa precisa como clientes, fornecedores, acionistas, sindicatos e funcionários da administração fiscal. Newman (1979) sugeriu que para ter uma gestão bem sucedida é necessário obter ideias que sejam aceitas de bom grado por todos os grupos interessados. Segundo ele estratégia lida em grande parte, mas não totalmente, com um tratamento nas relações entre a empresa e os contribuintes externos. Estes contribuintes podem ser classificados como recursos ou grupos de interesse.

Mainardes *et al* (2011), buscou uma classificação por importância dos *stakeholders*. Este método usou como embasamento teórico o estudo apresentado por Whetten (1989). Para Whetten (1989), o modelo deve estar sustentado em dinâmicas sociais, psicológicas e econômicas capazes de unificar o modelo, embasado numa lógica fundamental. Este método de classificação por importância, usa o fator influência do *stakeholder* captada pelos atores internos da organização. Portanto, a própria organização identifica e defini suas partes interessadas, usando a influência mútua entre os membros da mesma. Esta forma de classificação gerou a seguinte classificação das categorias: Regulador, Controlador, Parceiro, Passivo, Dependente e Não *Stakeholder*.

2.1 A matriz de poder e nível de interesse dos *stakeholders* de Mendelow

No entendimento de Mendelow (1991), os *stakeholders*, podem ser compreendidos pelos seus níveis de interesse, bem como de poder

Na figura 1 se observa a relação de poder e interesse das partes interessadas proposto por Mendelow.



fonte: Mendelow (1991).

Segundo Mendelow (1991), o poder dos grupos de interesse se refere à capacidade de influenciar a organização, enquanto que o seu interesse diz respeito à vontade de o fazer.

Para Mendelow (1991), o mapeamento de partes interessadas pode ajudar a lidar com os conflitos que podem vir a ocorrer. Ele identifica as expectativas destas partes interessadas. O processo envolve a tomada de decisões sobre as duas que são o poder e o nível de interesse.

A Matriz de Poder e Nível Interesse, visualizada abaixo usa dois eixos para classificar os *stakeholders*, o poder que possuem e o interesse que podem mostrar em apoio à instituição ou ao projeto. A matriz indica o tipo de relação que as organizações tipicamente podem estabelecer com grupos de interessados nos diferentes quadrantes. (MENDELOW, 1991).

2.1.1 Compreendendo a matriz de poder e nível de interesse

A matriz é normalmente completada em relação ao impacto das partes interessadas de uma estratégia particular. O objetivo é avaliar se a resistência das partes interessadas é susceptível de inibir o sucesso da estratégia e quais políticas podem facilitar a aceitação da estratégia.

Pode-se verificar abaixo a classificação das partes interessadas dentro da Matriz segundo Mendelow (1991), bem como as estratégias aplicáveis a cada uma das partes interessadas.

Quadro 1 - Classificação das partes interessadas segundo Mendelow

Categoria de Stakeholder		Característica e Estratégia
A	Mínimo esforço	Sua falta de interesse e poder torna aberto à influência. Eles são mais propensos do que outros a aceitar o que é dito e seguir as instruções.
B	Mantenha informado	Essas partes interessadas estão envolvidos na estratégia, mas não têm o poder de fazer qualquer coisa.
C	Mantenha satisfeitos	A chave aqui é manter estas partes interessadas satisfeitas. Isto poderia envolver tranquilizando-os com os resultados do projeto.
D	Jogadores-chave / participação	Essas partes interessadas são os principais fatores de mudança. A Gestão, portanto, precisa comunicar planos e em seguida, discutir questões de implementação.

Fonte: Mendelow (1991).

A falta de interesse da categoria “Mínimo Esforço” a deixa a disposição para que este *stakeholder* receba influência, sem muitas complicações, estas partes interessadas estão mais disponíveis a receber orientações e sugestões da Gerência do órgão, bem como da equipe de projetos.

A categoria “Mantenha Informado” está mais envolvida na estratégia não só do órgão, como também do Projeto, sendo fundamental para que os resultados do mesmo sejam

alcançados, de acordo com o planejado. Vale salientar que, esta categoria de partes interessadas, não detêm o poder de decisão direta. Para o autor eles são propensos a aceitar instruções, e sua falta de poder de decisão o torna maleável. Os grupos dispostos de forma positiva nesta categoria tendem a apoiar a estratégia da gerência do projeto, aconselha-se a informar este grupo sempre com antecedência em caso de mudanças.

A parte interessada classificada como “Mantenha Satisfeitos” geralmente é aquela que detém o poder de decisão, portanto o gerente do projeto precisa ter um olhar especial sobre ele. Mantendo-o sempre informado a respeito dos resultados do projeto e buscando seu apoio no andamento e ampliação do mesmo caso se faça necessário. Reforça-se que esta parte interessada faz parte da alta gerência do órgão.

Os Jogadores-chave/participação estão ligados diretamente aos principais fatores de mudança, o que obriga a gestão do projeto a manter os mesmos sempre informados das decisões tomadas pela gestão. Estas partes interessadas também têm voz ativa na tomada de decisões, principalmente quando se trata de mudanças no decorrer do Projeto.

Para Mendelow (1991), os objetivos de cada grupo de interessados dentro de um projeto pode ser conflitante, por exemplo, o desejo da equipe em conseguir melhores condições de trabalho e salários mais altos pode conflitar diretamente com o desejo da gestão em gerar mais lucros para a empresa.

3 GESTÃO DAS PARTES INTERESSADAS DE UM PROJETO

Segundo Termini (2003), a profissão baseada na gerência de projetos começou nos anos 1920, e ganhou impulsão Primeira e na Segunda Guerra Mundial. Muitas das organizações, não apenas de defesa, mas aquelas de infraestrutura, que tiveram que dar suporte à guerra, se tornaram bastante eficientes no gerenciamento de projetos. Foi por conta das guerras que essa profissão ganhou mais notoriedade e pró-atividade. Apesar de, segundo ele, ter sido ignorada por três décadas e somente ter ressurgido nos anos 1980, quando a competição global se acirrou.

A Gerência de Projetos é uma área muito ampla e que atualmente vem sendo abordada por muitos especialistas de outras áreas. A principal fonte intelectual hoje no mundo vem do *Project Management Institute* (PMI), que define gestão de projetos como sendo o processo através do qual se aplicam conhecimentos, capacidades, instrumentos e técnicas às atividades do projeto de forma a satisfazer as necessidades e expectativas dos diversos *stakeholders* que são indivíduos ativamente envolvidos no projeto ou cujo resultado do mesmo poderá afetá-los positivamente ou negativamente.

O gerenciamento das partes interessadas tem o objetivo de analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto, e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e execução do projeto. O capítulo do PMBOK (2013) que trata sobre este assunto apresenta os seguintes processos: identificar as partes interessadas, planejar o gerenciamento das partes interessadas, gerenciar o engajamento das partes interessadas e controlar o engajamento das partes interessadas.

3.1 Categorizando as partes interessadas de um projeto

A equipe de gerenciamento do projeto precisa identificar cada parte interessada, para determinar os requisitos e as expectativas em relação ao projeto de todas as partes envolvidas. As partes interessadas podem mudar ao longo do ciclo de vida do projeto, mas para que isso

não aconteça, é de responsabilidade do gerente de projeto avaliar as contribuições desde estudo dos grupos até o patrocínio por completo do projeto (PMBOK, 2013).

Segundo o PMBOK (2013), no caso das partes interessadas com expectativas positivas do projeto, seus interesses serão atendidos da melhor forma possível, mas se ajudarem o mesmo a ter o sucesso desejado, já na parte negativa, seus interesses seriam mais bem atendidos se conseguissem impedir o progresso do projeto, sendo que a negligência pode aumentar muito a probabilidade de falha. Para que isso não aconteça, o gerente do projeto tem que balancear os interesses e garantir que a equipe do projeto interaja de maneira profissional e cooperativa, sendo que as partes interessadas do projeto podem ser divididas em: Usuários, Patrocinador, Gerentes de projetos, Equipe do projeto, Gerentes funcionais e Equipe de operações.

4 O PROGRAMA GOVERNAMENTAL CADASTRO ÚNICO *ONLINE*

O Cadastro Único é um programa do governo federal que identifica e caracteriza os mais pobres e permite conhecer a realidade socioeconômica das famílias de baixa renda. Por meio de um sistema informatizado, o governo federal consolida os dados coletados no Cadastro Único para formular e implementar políticas específicas, que contribuem para a redução das vulnerabilidades sociais a que essas famílias estão expostas. (MDS, 2015), as informações desse cadastro são utilizadas pelos governos municipais, estaduais e federal.

Já o projeto de implantação do Cadastro Único na modalidade *Online* em Fortaleza-CE, objetiva implantar o atendimento *online* do Cadastro Único nas 35 unidades públicas, dentre elas os Centro de Referência da Assistência Social (CRAS) e NUCAD's, observando a gestão por resultados e as boas práticas de gerência de projetos, utilizados no referido processo (SETRA, 2015).

O processo de implantação do Projeto foi dividido em fases: começou com um projeto-piloto, realizado em três unidades de atendimento: Centro de Referência da Assistência Social (CRAS) da Barra do Ceará, o Centro de Referência da Assistência Social do Couto Fernandes e Unidade de Atendimento do Vapt-Vupt. Essa primeira fase ocorreu no período de 23 de fevereiro a 16 de junho de 2015 (SETRA, 2015).

Importante ressaltar que, segundo o site do MDS, o CRAS é uma unidade pública estatal descentralizada da política de assistência social sendo responsável pela organização e oferta dos serviços socioassistenciais da Proteção Social Básica do Sistema Único de Assistência Social (SUAS) nas áreas de vulnerabilidade e risco social dos municípios e DF (MDS, 2016).

A Portaria nº 177 de 16 de junho de 2011, que define procedimentos para a gestão do cadastro único, no seu Artigo 6º, §2º, afirma que a coleta de dados poderá ser realizada eletronicamente, com preenchimento direto no sistema do cadastro único VERSÃO 7.0, tornando assim o atendimento mais rápido e a repercussão dos dados dentro do Sistema muito mais ágil. Dessa forma, supera-se a fase da digitação, que geralmente demanda muito tempo e gastos com mão de obra para a Administração Pública (BRASIL, 2016).

Apesar de uma mudança deste porte ser muito benéfica para população, havia algumas restrições, dentre elas a estrutura física das unidades de atendimento, ausência de *links* de internet e falta de equipamentos de tecnologia da informação (TI) nas unidades. Havia também alguns riscos como a mudança na forma de executar auditorias e fiscalizações e o próprio controle da gestão sobre o Cadastro Único (SETRA, 2015).

O “Vapt-Vupt”, por exemplo, é uma central de serviços do Governo do Estado do

Ceará que oferece todos os serviços da CAGECE (Central de Abastecimento de Água e Esgoto) e DETRAN (Departamento de Trânsito); Cadastro Único, que permite a inclusão no programa federal Bolsa-Família; emissão de carteira de estudante; pedido de seguro-desemprego, dentre outros serviços (SETRA, 2015).

Esta fase teve a duração de três meses, nessa e foram obtidos resultados significativos, como o aumento substancial na quantidade de atendimentos à população e uma redução no tempo médio de atendimento para menos de terço do tempo que era gasto antes da implementação do Projeto (SETRA, 2015).

Na sua segunda fase, o Projeto contou com a inserção de mais seis locais de atendimento: os Núcleos de Atendimento do Cadastro Único – NUCAD’s, situados nas seis Secretarias Regionais, unidades administrativas descentralizadas da Prefeitura Municipal de Fortaleza-CE. A segunda fase ocorreu no período de 16 de junho a 16 de setembro de 2015 (SETRA, 2015).

Por fim, a terceira fase, a maior delas, iniciada em 31 de agosto de 2015, com previsão de finalizar em 31 de julho de 2016, contará com mais 26 unidades de atendimento na modalidade Cadastro Único na Modalidade *Online* (SETRA, 2015).

4.2 Os participantes do projeto Cadastrado Único Online

A partir do Guia PMBOK (2013), conseguiu-se identificar algumas partes interessadas no projeto, iniciando pelo Patrocinador que no ambiente corporativo estudado é o Secretário Municipal do Trabalho, Desenvolvimento Social e Combate a Fome, órgão este responsável pela manutenção do Projeto cadastro Único no Município de Fortaleza-CE.

O Gerente do Projeto foi indicado para esta função dentro do Projeto pelo Patrocinador. O mesmo exerce a função de Coordenador de Tecnologia da Informação da SETRA, e desenvolve outros projetos dentro desta Secretaria nas áreas de tecnologia, Assistência Social, Trabalho e Segurança Alimentar.

A equipe do Projeto foi indicada pelo Gerente e disponibilizada pelo Patrocinador para execução deste projeto. A referida equipe também desempenha cargos funcionais dentro da Secretaria.

O Gerente do Projeto criou a categoria Gerentes Funcionais para categorizar os Coordenadores de equipamentos vinculados a SETRA, dentre eles Centros de Referência da Assistência Social – CRAS’s, Núcleos de Atendimento do Cadastro Único – NUCAD’s. Estas pessoas exercem o cargo de Coordenadores destes pontos de atendimento,

A equipe de operações é formada de funcionários terceirizados, vinculados a SETRA e exercem funções finalísticas dentro do processo, como o atendimento ao público e a inserção de dados de atendimento do Cadastro Único no Sistema *online*.

Estas partes interessadas estão quantificadas no quadro abaixo, as mesmas foram identificadas em vários documentos do Projeto a exemplo do Termo de Abertura, como podemos verificar:

Tabela 1 - As partes interessadas do projeto de implantação do Cadastro Único online no Município de Fortaleza-CE

Categoria	Público	Quantidade
Patrocinador	Secretário do Trabalho, Desenvolvimento Social e Combate a Fome – SETRA	1
Gerente do Projeto	Coordenação da Tecnologia da SETRA	1

Equipe do Projeto	Equipe indicada pelo Gerente do Projeto, usando como base o conhecimento de cada membro.	7
Gerentes Funcionais	Membros da equipe de projetos que exercem cargos administrativos dentro da SETRA.	26 Coordenadores de CRAS 07 Supervisores de NUCAD
Equipe de Operações	Nesta categoria entram os entrevistadores do Cadastro Único que com a implantação do Projeto passaram a ser Digitadores, o que permite a inserção de dados dentro do Sistema Cadastro <i>Online</i> .	119 Digitadores 111 Entrevistadores

Fonte: Projeto de Implantação do Cadastro Único *Online* no Município de Fortaleza-CE (2016).

5. METODOLOGIA

Para este estudo utiliza-se metodologia quantitativa de caráter descritivo, em que a intenção é garantir precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretações, possibilitando, enfim, mais segurança e reduzindo as possíveis interferências.

Quanto a tipologia de pesquisa, este estudo trata-se de pesquisa exploratória, bibliográfica, descritiva e documental. Na pesquisa documental foram consultados os documentos desenvolvidos pela equipe do projeto a partir das boas práticas definidas no Guia PMBOK (2013). Neste caso a pesquisa utilizou documentos construídos no Projeto de Implantação do Cadastro Único *Online*, e buscou também experiências bem sucedidas na área de Gerência de Projetos por meio do Guia PMBOK (2013).

A amostra é definida por técnica não probabilística casual simples, já que o questionário é apresentado para resposta espontânea, totalizando assim 118 colaboradores envolvidos diretamente no Projeto Cadastro Único *Online*. Foi pesquisado quatro grupos distintos de profissional envolvidos com o Projeto, a saber: a) O Secretário Municipal e Assistência Social; b) Equipe de projeto; c) Coordenadores dos CRAS e Supervisores dos NUCAD's; e d) Codificadores de dados do Cadastro Único *Online*.

O questionário da pesquisa é constituído por 21 perguntas estruturadas, a partir do modelo de classificação das partes interessadas proposta por Mendelow (1991), por meio da matriz de poder e nível de interesse, para classificar quatro categorias distintas de *stakeholders*. A segunda parte é composta por perguntas de aspecto sociodemográfico, tais como: sexo; faixa etária; escolaridade; lotação/setor; cargo/função; e tempo de empresa, que objetivaram levantar dados acerca do perfil dos participantes da pesquisa. Para auxiliar na análise e tratamento dos dados, foi utilizado o software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), o qual permitiu a tabulação e geração de estatísticas acerca dos dados coletados em campo.

O questionário foi disponibilizado (via e-mail), no período de 8 a 12 de março de 2016, onde por meio de um *hyperlink*, os participantes da pesquisa puderam responder as perguntas, com a percepção que melhor representa seu ponto de vista. Para auxiliar a análise de tratamento dos dados, foi utilizada a escala gradativa de opinião: que vai de -2 = Nunca; -1 = Raramente; 0 = Às vezes; 1 = Frequentemente; 2 = Sempre. Para Marconi e Lakatos (2003), a interpretação dos dados é o momento mais importante do trabalho, pois é neste momento que são transcritos os resultados da pesquisa, só que o pesquisador aponta estes dados sob forma de evidências para confirmação ou refutação das hipóteses anteriormente apontadas pelo mesmo.

Com o objetivo de aferir a confiabilidade do questionário aplicado, decidiu-se utilizar o *Alfa de Cronbach* que tem o papel de medir a correlação entre respostas em um questionário através da análise das mesmas, chegando a uma correlação média. Para Cortina

(1993), o *Alfa de Cronbach* é uma estatística importante e difundida nas investigações científicas. O coeficiente foi apresentado em 1951 por Lee J. *Cronbach* (CRONBACH, 1951). O indicador mede a confiabilidade da consistência interna da escala proposta na pesquisa.

Dando continuidade a análise dos dados optou-se pela realização de análise de frequência relativa aos valores e atributos de trabalho observados e pela análise de *cluster* conforme descrito nos próximos itens seguintes. A análise de *cluster* ou de agrupamentos é um grupo de técnicas multivariadas, cuja finalidade principal é agrupar objetos com base nas características que possuem. Esta análise tem sido usada para construção de tipologias e taxonomia numérica (classificação empírica) (HAIR *et al.*, 2009).

No entendimento de Hair *et al.* (2009), a análise de *cluster* classifica objetos, respondentes, produtos ou outras entidades, em um conjunto de características selecionadas. Os agrupamentos resultantes devem exibir alta homogeneidade dentro do *cluster* e alta heterogeneidade entre *clusters*. Assim, a análise de *cluster* permite a agregação dos objetos a partir de atributos de similaridade entre os mesmos.

Com o intuito de alcançar um resultado consistente, faz-se necessária a execução de uma análise de discriminante, esta é mais uma técnica da estatística multivariada utilizada para discriminar e classificar objetos. Para Khatree e Naik (2000) é a técnica multivariada que estuda a separação de objetos em classes. A discriminação ou separação é a primeira etapa, sendo a parte exploratória da análise e consiste em se procurar características capazes de serem utilizadas para alocar objetos em diferentes grupos previamente definidos.

Segundo Johnson e Wichern (1999), classificar ou alocar é seguir um conjunto de regras que são usadas para segmentar novos objetos. O critério de seleção de variáveis adotados foi o traço do produto da matriz de covariância para as variáveis envolvidas, como forma de garantir que nenhum pressuposto estatístico esteja sendo negligenciado.

Foi feita comparação de quatro grupos de indivíduos apontados na Tabela 1, a saber: Patrocinador; Equipe de Projeto; Gerentes Funcionais e Equipe de Operações. Pode-se observar ainda que esses indivíduos ocupam cargos corporativos dentro da organização da SETRA ou dentro do próprio projeto como se pode observar na mesma tabela.

De posse destas informações, foi selecionado o modelo de classificação proposto Mendelow (1991), que traz a matriz de força e sua relação com o nível de interesse. Esta matriz é composta pelas categorias: Mínimo Esforço; Mantenha Informado; Mantenha Satisfeito e Jogadores-Chave.

Com relação à confiabilidade da metodologia utilizada para análise dos dados, foi calculado por meio do resultado do *Alfa de Cronbach* (0,897) que foi superior a 0,70 que de acordo com Hair Jr *et al* (2009), representa um valor aceitável para nos garantir a confiabilidade dos resultados obtidos.

Foram obtidas as frequências absolutas das respostas por item. Para a obtenção das frequências, foi considerado que a escala de -2 a 2 multiplicada por um fator hierárquico de acordo com cada cargo, 1 para os operacionais, 3 para os coordenadores e/ou supervisores, 4 para equipe de projeto e 6 para o secretário, gerando assim uma escala aproximadamente contínua de valores.

Nenhuma das variáveis foi desconsiderada para a análise de *cluster*. Os indivíduos foram listados de 1 a 118, a partir da classificação das questões nos quatro grupos, foram obtidas as medidas (centroides) das questões por respondente para encontrar um valor que represente cada grupo, considerando a escala nominal de valores.

A seguir serão apresentados os resultados e discussões decorrentes do estudo.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seguir serão observados os resultados e as discussões acerca dos resultados obtidos com a pesquisa, em que se verificou a categorização das partes interessadas do Projeto Cadastro Único *Online* da Secretaria Municipal do Trabalho, Desenvolvimento Social e Combate a Fome (SETRA).

6.1 Caracterização dos participantes da pesquisa

Na tabela 2, observam-se as características dos participantes desta pesquisa.

Tabela 2 - Perfil dos respondentes

Característica		Frequência Absoluta	Percentual (%)
Gênero	Feminino	79	66,9
Escolaridade	Ensino Médio e Superior	65	83,1
Faixa etária (anos)	18-30	62	52,6

Elaborada pelo autor.

A amostra pesquisada contém trinta e nove respondentes que são do sexo masculino e setenta e nove estudantes do sexo feminino.

As respostas em relação à escolaridade dos colaboradores pesquisados possuíam no momento da realização da pesquisa foram informadas conforme o acima, sinalizando uma maioria, 55%, no nível médio quer seja cursando, incompleto ou completo.

Conforme observado, trinta e um profissionais que participaram da pesquisa informaram que estavam com dezoito a vinte e cinco anos e de vinte e seis a trinta anos e apenas oito pesquisados na época da realização da pesquisa estavam entre trinta e seis e quarenta anos. Pode-se observar, também, que nesta amostra existe um equilíbrio entre os com idade de inferior e superior a trinta anos.

A maioria dos participantes informam que está no órgão, há pelo menos três anos (67%), em relação ao tempo trabalhado antes do formato *online* do CadÚnico, 88% informaram que trabalharam até doze meses e após da implementação, 87% afirmaram que trabalham até três anos. Observou que dentre todas as unidades que foram coletadas havia 67% de unidades do CRAS.

Na tabela 3 observam-se os dados ocupacionais dos respondentes.

Tabela 3 - Dados Ocupacionais dos respondentes

Dados Ocupacionais	Categorias	Frequência Absoluta	Percentual (%)
Tempo de empresa (anos)	De 1 a 2	47	39,8
	De 2 a 3	35	29,7
Tempo de antes - Cad. Único <i>Online</i> (meses)	Até 3	24	20,3
	De 6 a 12	48	40,7
	Acima de 12	14	11,9
Tempo de após -	Até 1	46	39,0

Cad. Único <i>Online</i> (anos)	De 1 a 2	39	33,1
Lotação	CRAS	79	66,9
Tipo de Cargo	Conveniada / Terceirizado	98	83,1
Função Exercida	Codificador/ Digitador	106	89,8

Fonte: Elaborada pelo autor.

Na realização da pesquisa, há quatro categorias de profissionais: cento e seis codificadores de dados, sete coordenadores e/ou supervisores, quatro membros da equipe de projetos e um secretário. Estes podem ser servidores públicos concursados, servidores conveniados ou servidores comissionados.

A Tabela 3 acima, mostra no universo pesquisado uma ampla maioria terceirizada ou conveniada (83%). Ainda analisando a mesma tabela, pode-se observar que as partes interessadas do Projeto Cadastro Único *Online* têm algumas características mais comuns, dentre elas a função exercida que em sua maioria são Codificadores de dados e o tipo de cargo conveniado/terceirizado.

6.2 Categorizando os colaboradores do Projeto Cadastro Único *online* no Município de Fortaleza-CE

Observamos na tabela 4, o agrupamento que formou cada categoria. Os números que encontram-se na coluna de colaboradores fazem referência a cada entrevistado de forma individual, podemos visualizar de cara que a categoria mínimo esforço é a mais numerosa dentro do projeto, totalizando 90 colaboradores.

Tabela 4 - Categorizando os colaboradores do Projeto Cadastro Único *Online* no Município de Fortaleza-CE

Categoria	Colaboradores
A – Mínimo Esforço	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118
B – Mantenha informado	59, 60, 61, 63, 94, 95, 98
C – Jogadores-chave / participação	3, 66, 68, 69
D – Mantenha satisfeito	4

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foram obtidos quatro grupos conforme a hipótese inicial do pesquisador, Tabela 6. Foi feita então uma análise de *cluster* hierárquico no SPSS para definir a quantidade ideal de *clusters* para a solução, no nosso caso busca-se quatro grupos. Nos testes foi listado o coeficiente de aglomeração para cada interação da análise de *cluster* e o dendograma, fez-se uma única vez e encontrou-se nosso resultado. Em seguida foi realizada uma análise de discriminante para averiguar a qualidade e robustez dos quatro agrupamentos gerados, o qual se mostra bastante satisfatório, como a estatística Lambda de Wilks foi de 0,498 ela sinaliza sobre a qualidade do nível hierárquico do agrupa que foi satisfatório para os dados, a

estatística M de Box (0,743) sinaliza a que a matrizes de covariâncias de população são iguais ou homogêneas se mostrando adequada para o estudo em questão.

6.3 Classificação geral das Partes Interessadas do Projeto Cadastro Único Online no Município de Fortaleza-CE

Após as análises realizadas, foram geradas as tabelas no editor de planilha, baseados nas medidas obtidas no *software* SPSS de cada *cluster* para cada uma das onze variáveis analisadas, permitindo analisar as classificações de cada *cluster* e a similaridade e diferenças entre os *clusters* para as respostas de cada variável em relação à amostra, conforme tabela 5.

A tabela a seguir mostra de forma geral a contagem de respostas em valores reais e a porcentagem da frequência de respostas.

Tabela 5 - Classificação geral das Partes Interessadas do Projeto Cadastro Único online no Município de Fortaleza-CE

	Cargo	Categoria			
		A-Mínimo esforço	B-Jogadores-chave	C-Mantenha satisfeitos	D-Mantenha informado
Contagem dos colaboradores	Codificadores	90	1	0	15
	Equipe do projeto	0	3	0	1
	Secretário	0	0	1	0
	Supervisor / Coordenador	0	0	0	7
Frequência de respostas (%)	Codificadores	84,9	0,9	0	14,2
	Equipe do projeto	0	75	0	25
	Secretário	0	0	100	0
	Supervisor / Coordenador	0	0	0	100

. Fonte: Elaborado pelo autor.

Como observa-se na tabela acima, a categoria mínimo esforço é formada principalmente por Codificadores de Dados, em seguida a categoria Jogadores Chave que em sua maioria são da equipe de projetos. Observa-se também que a categoria Mantenha Informado se formou basicamente por Supervisores / Coordenadores, assim como observa-se a participação de alguns Codificadores dentro deste grupo. E por fim visualiza-se a categoria Mantenha Satisfeito, contou apenas com um representante, que exerce o cargo de Secretário da SETRA.

Abaixo serão apresentadas as tabelas como as questões e suas respectivas respostas já com a classificação apresentadas pela análise de *clusters*, além disso observa-se o detalhamento da contagem geral e da frequência de respostas por itens de cada categoria de *stakeholders* analisada.

6.4 As partes interessadas do projeto Cadastro Único Online classificadas como Mínimo Esforço

Na tabela 6, observa-se o agrupamento das repostas dos respondentes que estão classificados na categoria Mínimo Esforço, de acordo com a teoria de Mendelow (1991).

Tabela 6 - As partes interessadas do projeto Cadastro Único Online classificadas como Mínimo Esforço

Categoria A – Mínimo Esforço	CODIFICADORES									
	Sempre		Frequentement e		Às vezes		Raramente		Nunca	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
a.1) Você tem interesse nos processos e acontecimentos do Projeto Cadastro Único Online?	81	76,4%	14	13,2%	6	5,7%	4	3,8%	1	0,9%
a.2) Você acata/aceita todas as decisões tomadas pela gestão da sua organização acerca do Projeto Cadastro Único Online?	72	67,9%	20	18,9%	10	9,4%	2	1,9%	2	1,9%
a.3) Você costuma questionar as decisões tomadas pelos gestores do Projeto Cadastro Único Online?	5	4,7%	1	0,9%	16	15,1%	25	23,6%	59	55,7%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo Mendelow (1991), o *stakeholder* Codificador de dados está classificado como Mínimo Esforço, uma vez que o mesmo tende a ter menos interesse nos processos da organização, o que acaba deixando o mesmo passivo de influência, ainda segundo o autor esta categoria está mais disponível a receber orientações da gerência, no caso também da equipe de projetos. No caso desta pesquisa os pesquisados que estão encaixados neste grupo são basicamente os codificadores de dados. Isso ocorre porque este cargo é caracterizado por acatar todas as decisões da gestão da SETRA, e ainda é reforçado diante do fato de que os codificadores não costumam questionar decisões da gestão, além por questões hierárquicas, porém este grupo tem interesse nos eventos e resultados do projeto.

6.5 As partes interessadas do projeto Cadastro Único Online classificadas como Mantenha Informado

Na tabela 7 observa-se o agrupamento das repostas dos respondentes que estão classificados na da categoria Mantenha Informado, de acordo com a teoria de Mendelow (1991).

Tabela 7 - As partes interessadas do projeto Cadastro Único Online classificadas como Mantenha Informado

Categoria B –	COORDENADORES / SUPERVISORES
---------------	------------------------------

Mantenha Informado	Sempre		Frequentemente		Às Vezes		Raramente		Nunca	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
b.1) Você participa ativamente das decisões estratégicas referentes ao ambiente do Projeto Cadastro Único <i>Online</i> ?	0	0,0%	0	0,0%	2	28,6%	2	28,6%	3	42,9%
b.2) Você tem autonomia para exercer qualquer função dentro do projeto?	1	7,1%	0	0,0%	1	14,3%	2	28,6%	4	50,0%
b.3) Você exerce poder acerca das decisões tomadas pela organização acerca do Projeto Cadastro <i>Online</i>	1	14,3%	0	0,0%	0	0,0%	2	28,6%	4	57,1%

Fonte: Elaborado pelo autor.

O cargo Os Coordenadores de Equipamentos e Supervisores foi classificado nesta pesquisa como Mantenha Informado. Pode-se observar que esta categoria foi definida, porém, com algumas distorções no resultado, as questões não deixaram esta categoria bem formada como as anteriores, porém mesmo assim ela conseguiu-se formar um grupo referente a esta categoria. O enquadramento funcional que predominou nesta categoria foi o de Coordenadores de Equipamentos e Supervisores, este fato se deu pela efetiva participação do grupo nas discussões e decisões no projeto.

6.6 As partes interessadas do projeto Cadastro Único *Online* classificadas como Jogadores Chave

Na tabela 8, observa-se o agrupamento das repostas dos respondentes que estão classificados na categoria Jogadores Chave, de acordo com a teoria de Mendelow (1991).

Tabela 8 - As partes interessadas do projeto Cadastro Único *Online* classificadas como Jogadores Chave

Categoria C – Jogadores Chave	EQUIPE DE PROJETOS									
	Sempre		Frequentemente		Às Vezes		Raramente		Nunca	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
c.1) A Gerencia do Projeto discute e comunica com frequência os planos e questões de implementação do Projeto Cadastro Único <i>Online</i> ?	3	75,0%	0	0,0%	1	25,0%	0	0,0%	0	0,0%

c.2) Você considera exercer influência direta nos fatores mudança do projeto?	1	25,0%	2	50,0%	0	0,0%	1	25,0%	0	0,0%
c.3) Quando você participa das reuniões do projeto, considera ter voz ativa para tomadas de decisão?	3	75,0%	0	0,0%	1	25,0%	0	0,0%	0	0,0%

fonte: Elaborado pelo autor.

Para Mendelow (1991), a categoria Jogadores Chave, que de acordo com o projeto está classificada como equipe de projetos está ligada diretamente aos principais fatores de mudança da organização. A pesquisa mostrou que a mesma foi composta somente por indivíduos que fazem parte do cargo institucional conhecido como equipe de projetos, isso se dá pelo fato desta equipe estar envolvida na estratégia do projeto e que apesar de não ter poder de decisão a mesma detém voz ativa, podendo sugerir mudanças, que possam vir a ser adotadas de acordo com o projeto.

6.7 As partes interessadas do projeto Cadastro Único *Online* classificadas como Mantenha Satisfeito

Na tabela 9 observa-se o agrupamento das repostas dos respondentes que estão classificados de acordo com a categoria Mantenha Satisfeito, de acordo com a teoria de Mendelow (1991).

Tabela 9 - As partes interessadas do projeto Cadastro Único *Online* classificadas como Mantenha Satisfeito

Categoria D – Mantenha Satisfeito	SECRETÁRIO									
	Sempre		Frequentemente		Às Vezes		Raramente		Nunca	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
d.1) Você encontra-se satisfeito acerca dos resultados obtidos pelo Projeto Cadastro Único <i>Online</i> ?	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
d.2) Você exerce poder acerca das decisões tomadas dentro do Projeto Cadastro Único <i>Online</i> ?	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
d.3) Você tem poder de decisão, quando se trata da aquisição de recursos para o Projeto Cadastro Único <i>Online</i> ?	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A categoria Mantenha Satisfeito é composta por apenas um *stakeholder* que exerce o cargo de Secretário. Esta categoria é considerada a mais peculiar no universo da pesquisa, por ser a que tem mais especificidades, tornando o grupo muito restrito, e o principal fator é a questão de quem está dentro desta categoria deve fazer parte da alta gestão da organização. Diante destas questões, a pesquisa mostrou que apenas um pesquisado foi classificado dentro desta categoria, e este foi o Secretário da SETRA, este enquadramento foi considerado satisfatório pois este membro realmente exerce a função de decisão dentro da Organização, uma vez que todas as decisões são tomadas por ele.

Pode-se perceber após analisar cada tabela de partes interessadas que foi possível classificar cada uma das partes interessadas do projeto e alocar as mesmas dentro das categorias criadas por Mendelow.

7 CONCLUSÃO

Conforme observado, as partes interessadas do Projeto Cadastro Único *Online* no Município de Fortaleza-CE, foram identificadas a partir da matriz poder e nível de interesse proposta por Mendelow (2001).

Conclui-se que a metodologia de identificação das partes interessadas foi eficaz no que se propõe, e pode-se considerar uma prática necessária ao gerenciamento de projetos e controle do mesmo.

O objetivo principal deste estudo foi classificar as partes interessadas do Projeto Cadastro Único *Online* do Município de Fortaleza-CE, tendo sido encontradas quatro categorias específicas, de acordo com a teoria de Mendelow, na qual o mesmo usava a Matriz de Força x Interesse.

Todos os pesquisados fazem parte do ambiente da Secretaria Municipal de Assistência Social de Fortaleza-CE – SETRA, e participam diretamente do Projeto cadastro Único *Online*. Destes, tem-se a amostra pesquisada contendo trinta e nove respondentes que são do sexo masculino e setenta e nove do sexo feminino.

O primeiro objetivo, de *verificar se a parte interessada conhecida como mínimo esforço é propensa a aceitar o que é dito e a seguir as instruções dentro do ambiente de um projeto*, identificou-se, pela pesquisa, este grupo e mostrou que ele é formado pelos codificadores de dados. E mostrou que este grupo é caracterizado por acatar todas as decisões da gestão da SETRA, e ainda é reforçado diante do fato de que os codificadores não costumam questionar decisões da gestão, além por questões hierárquicas, porém este grupo tem interesse nos eventos e resultados do projeto.

O segundo objetivo, de *investigar se a parte interessada do projeto conhecida como mantenha informado está envolvida com a estratégia da Instituição*, assim o enquadramento funcional que predominou dentro desta categoria foi o de Coordenadores de Equipamento/Supervisor, este fato se deu pela efetiva participação do grupo dentro das discussões e decisões dentro do projeto e isto confirma o questionamento deste objetivo, pois participar das discussões e decisões é fator predominante para estar envolvido na estratégia da instituição.

O terceiro objetivo, de *confirmar se a parte interessada mantenha satisfeito faz parte da alta gestão da organização*, não foi confirmado, porque apesar do autor afirmar que a categoria Jogadores Chave está ligada diretamente aos principais fatores de mudança da

organização os outros membros do projeto que foram classificados em outros grupos também podem gerar mudanças dentro do projeto.

O quarto objetivo específico, de *verificar se a parte interessada jogadores chaves podem ser considerados como principal fator de mudança dentro de um projeto*, foi constatado como afirmativo, tendo em vista que a categoria Mantenha Satisfeito é a mais peculiar dentro da pesquisa, por ser a que tem mais especificidades, tornando o grupo muito restrito, e o principal fator é o fato de que categoria Mantenha Satisfeito deve ser formada com pessoas da alta gestão dentro da organização. Diante destas questões, a pesquisa mostrou que apenas um pesquisado foi classificado dentro desta categoria, e este foi o Secretário da SETRA, este enquadramento foi considerado satisfatório, pois este membro realmente exerce a função de decisão dentro da Organização, uma vez que todas as decisões são tomadas por ele.

Com relação ao problema de pesquisa as partes interessadas do Projeto Cadastro Único Online da Secretaria Municipal do Trabalho, Desenvolvimento Social e Combate a Fome (SETRA) no município de Fortaleza-CE, são Codificadores de Dados, classificado como Mínimo Esforço, seguido pelos Coordenadores de Equipamentos e Supervisores, equipe do projeto cadastro único online e o secretário e Secretário de Trabalho, Desenvolvimento Social e Combate à Fome do Município com como Mantenha Informados, como Mantenha Informados, Jogadores Chave e Mantenha Satisfeito, respectivamente.

Contudo contatou-se que das quatro hipóteses estabelecidas para o estudo, três foram confirmadas na sua totalidade e apenas uma de forma parcial, portanto o cargo ocupacional denominado como Codificadores de Dados foi classificado como Mínimo Esforço, já o cargo ocupacional Coordenador de Equipamento e Supervisores foram classificados como Mantenha Informado, no que diz respeito ao cargo Equipe de Projetos, o mesmo foi classificado parcialmente como Jogadores Chave uma vez que a mesma apesar de estar envolvida na estratégia do projeto, tendo voz ativa e podendo sugerir mudanças, que possam vir a ser adotadas de acordo com o projeto, não tem poder de decisão. O que acaba limitando o seu poder de mudança dentro do projeto e por fim o cargo Secretário foi classificado como Mantenha Satisfeito.

Portanto, os conceitos expendidos neste estudo que conduziram à obtenção desses resultados não pretendem esgotar o assunto, mas dar uma contribuição para exploração do tema, em outros contextos. Em estudos futuros pode-se investigar novas categorias, a fim de identificar novas categorias não propostas neste estudo.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Coletânea da Legislação Básica do Cadastro Único** e do Programa Bolsa Família. 2 edição. ed. Brasília, 2014. Disponível em <http://pt.slideshare.net/mdscomunicacao/caderno-legislacao-pbfecadu01072014view>. Acessado em 01 de janeiro de 2016.

CRONBACH, J. L. **Coefficient alpha and the internal structure of tests**. V. 16. No. 3, pp. 297-334, Psychometrika, Setembro de 1951.

FASSIN, Y. **The stakeholder model refined**. Journal of Business Ethics, n. 84, 2009. 113-135.

- FREEMAN, E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.
- FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. **Stakeholders: theory and practice**. Oxford: Oxford University Press, 2006.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HAIR Jr., J.F.; BLACK, W.C.; BABIN, B.J.; ANDERSON, R.E. & TATHAM, R.L. **Análise multivariada de dados**. 6.ed. Porto Alegre, Bookman, 2009
- JACCOUD. L; HADJAB, P.D.El-Moor; CHAIBUB, J. R. **Assistência social e segurança alimentar: entre novas trajetórias, velhas agendas e recentes desafios (1988-2008)**. In: Políticas Sociais: Acompanhamento e Análise. Brasília: n.17, Vol. I, Ipea, 2009.
- JOHNSON, R. A; WICHERN, D. W. **Applied multivariate statistical analysis**. 3 ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1999
- KHATTREE, R. & NAIK, D.N. **Multivariate data reduction and discrimination with SAS software**. Cary, NC, USA: SAS Institute Inc., 2000.
- MAINARDES, ALVES. H, RAPOSO M., DOMINGUES M J C S. **Um novo modelo de classificação de stakeholders**. V Encontro de Estudos em Estratégias/3Es, Porto Alegre, 15 Maio 2011. Disponível em:
http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=12812&cod_evento_edicao=56.
Acesso em: 05/02/2016
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2003.
- MENDELOW, A. **Environmental scanning: the Impact of the Stakeholder Concep**, Proceedings of the Second International Conference on Information Systems. Boston.Cambridge, 1991.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL E COMBATE A FOME - MDS (Brasil, Brasília). **Cadastro Único é porta de entrada para 20 programas sociais**. 2015. Disponível em: <http://mds.gov.br/area-de-imprensa/noticias/2015/maio/cadastro-unico-e-porta-de-entrada-para-20-programas-sociais-do-governo-federal>. Acesso em: 17/01/2016
- NEWMAN W. H. 1979. **Commentary**. In **D. E. Schendel and C. W. Hofer, Strategic Management: A New View Of Bussiness Policy and Planning**. Boston: Little, Brown. 45
- PMBOK, GUIDE. (2013) **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. 5ª ed. Versão em Português. Pennsylvania: Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.
- TERMINI, M. (2003). **Gerentes de projetos ganham espaço com a crise mundial**. Entrevista de Stela Campos, Valor Econômico - 29.4.2003. Reportagem com professor Michael Termini, da Universidade de Richmond.
- SETRA. **Declaração de Escopo do Projeto de Implantação do Cadastro Único Online**. 1. ed. Fortaleza: SETRA, 2015