



University of
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Universitário Santo Agostinho

revista fsa

www4.unifsanet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 22, n. 6, art. 1, p. 3-28, jun. 2025

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2025.22.6.1>

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



Estratégia e Gestão de Stakeholders no Setor Público: Uma Análise Bibliométrica

Strategy and Stakeholder Management in the Public Sector: A Bibliometric Analysis

José Alves dos Santos Júnior

Mestrado do PROFIAP pela Universidade Federal de Alagoas

E-mail: jose.junior@arapiraca.ufal.br

Carlos Alberto de Araújo Oliveira

Mestrado do PROFIAP pela Universidade Federal de Alagoas

E-mail: carlos.oliveira@arapiraca.ufal.br

Rodrigo Cesar Reis de Oliveira

Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia

Professor Adjunto da Universidade Federal de Alagoas – Campus A. C. Simões

E-mail: rodrigo.oliveira@feac.ufal.br

Madson Bruno da Silva Monte

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco

Professor Adjunto da Universidade Federal de Alagoas – Campus A. C. Simões

E-mail: madson.monte@feac.ufal.br

Endereço: José Alves dos Santos Júnior

Universidade Federal de Alagoas, Campus A. C. Simões
– Av. Lourival Melo Mota, S/N, Tabuleiro do Martins,
CEP: 57.072-900, Maceió/AL, Brasil.

Endereço: Carlos Alberto de Araújo Oliveira

Universidade Federal de Alagoas, Campus A. C. Simões
– Av. Lourival Melo Mota, S/N, Tabuleiro do Martins,
CEP: 57.072-900, Maceió/AL, Brasil.

Endereço: Rodrigo Cesar Reis de Oliveira

Universidade Federal de Alagoas, Campus A. C. Simões
– Av. Lourival Melo Mota, S/N, Tabuleiro do Martins,
CEP: 57.072-900, Maceió/AL, Brasil.

Endereço: Madson Bruno da Silva Monte

Universidade Federal de Alagoas, Campus A. C. Simões
– Av. Lourival Melo Mota, S/N, Tabuleiro do Martins,
CEP: 57.072-900, Maceió/AL, Brasil.

**Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar
Rodrigues**

**Artigo recebido em 07/04/2025. Última versão
recebida em 24/04/2025. Aprovado em 25/04/2025.**

**Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review
(avaliação cega por dois avaliadores da área).**

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



RESUMO

Este estudo de Revisão Bibliométrica tem como objetivo analisar a produção científica sobre a estratégia e gestão de *stakeholders* no setor público, examinando sua evolução nas últimas duas décadas e identificando as principais tendências e lacunas de pesquisa. O estudo, com foco na base de dados Scopus, utiliza uma metodologia rigorosa, baseada na sistematização de protocolo de pesquisa de Tranfield, Denyer e Smart (2003). A análise bibliométrica para explorar o tema contou com um corpus final de 1.232 documentos, após a adoção de todos os critérios de inclusão e exclusão. A pesquisa destaca o crescimento significativo da produção científica, com a participação de diversos autores e instituições em países como os Estados Unidos, Reino Unido, Austrália, China e Canadá. O estudo identifica a importância da gestão de *stakeholders* para o sucesso das políticas públicas e a necessidade de aprimorar práticas de governança, comunicação e colaboração. A pesquisa conclui com recomendações para futuras investigações, explorando temas como as tecnologias emergentes, a sustentabilidade e a integração de *stakeholders* marginalizados.

Palavras-chave: Stakeholders. Setor Público. Gestão de Grupos de Interesse. Análise Bibliométrica.

ABSTRACT

This Bibliometric Review study aims to analyze the scientific production on strategy and stakeholder management in the public sector, examining its evolution over the past two decades and identifying the main trends and research gaps. The study, focusing on the Scopus database, uses a rigorous methodology based on the research protocol systematization by Tranfield, Denyer, and Smart (2003). The bibliometric analysis to explore the topic included a final corpus of 1,232 documents, after adopting all inclusion and exclusion criteria. The research highlights the significant growth of scientific production, with the participation of various authors and institutions in countries such as the United States, United Kingdom, Australia, China, and Canada. The study identifies the importance of stakeholder management for the success of public policies and the need to improve governance, communication, and collaboration practices. The research concludes with recommendations for future investigations, exploring topics such as emerging technologies, sustainability, and the integration of marginalized stakeholders.

Keywords: Stakeholders. Public Sector. Interest Group Management. Bibliometric Analysis.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de *stakeholders* vai além da simples identificação e mapeamento dos atores. Ela visa construir relacionamentos fortes, baseados em confiança, colaboração e comunicação transparente. Essa abordagem contribui para a criação de valor compartilhado, aumenta a legitimidade das ações da organização e fortalece sua reputação (SARTURI; VALLE, 2022). Por isso, é imprescindível que os gestores conheçam bem os stakeholders, indo além de apenas reconhecer seus papéis e incluindo a compreensão de suas necessidades, seus interesses e suas circunstâncias (MENEZES; VIEIRA; OLIVEIRA, 2022).

Não diferente, no setor público a gestão de *stakeholders* também é um tema de grande relevância, com implicações práticas em diversas áreas da administração pública, incluindo a segurança e a formulação de políticas voltadas à sustentabilidade.

Silvallana *et al.* (2022), constatou que, no contexto das mídias sociais, as instituições públicas podem utilizar essas plataformas para estabelecer diálogos significativos com seus stakeholders. No entanto, alertam para o risco de diálogos monológicos, que buscam apenas convencer o público, sem considerar suas opiniões. Em contrapartida, a administração pública deve adotar uma postura dialógica, aberta ao diálogo e à colaboração na tomada de decisões, incentivando a participação ativa dos *stakeholders*.

Já no terceiro setor, as organizações frequentemente adotam práticas de gestão do setor empresarial para ganhar legitimidade e melhorar sua reputação. No entanto, essa busca por legitimidade pode levar a um foco excessivo em indicadores e metas de desempenho, desviando a atenção da missão social da organização (LEBEC; DUDAU, 2024).

No âmbito da segurança pública, a gestão de *stakeholders* assume uma importância fundamental. Forsdike *et al.* (2024) destacam, ao estudar a segurança das mulheres no transporte público australiano, que a colaboração entre diversos atores, incluindo lideranças e organizações interinstitucionais, é fundamental para implementar soluções eficazes e garantir um ambiente seguro para todos.

Quando se trata da implementação de requisitos de sustentabilidade em projetos de construção, Morgado e Lins (2024) ressaltam a necessidade de se fazer uma abordagem colaborativa, na qual todos os *stakeholders* desempenham papéis relevantes. As organizações líderes devem adotar práticas sustentáveis, enquanto *stakeholders* externos, como investidores e reguladores, garantem que os projetos sejam desenvolvidos de forma responsável. A conscientização e o engajamento de todos os envolvidos são fundamentais para superar barreiras e alcançar o sucesso.

Como se vê, os governos interagem com uma gama diversificada de stakeholders, cada um com seus próprios interesses e expectativas, com por exemplo: cidadãos, comunidades locais, outros entes federativos, membros eleitos, ONGs, etc. Contudo, apesar de ser um tema relevante na literatura, a falta de indicadores de desempenho específicos dificulta a realização de estudos de causalidade, ou seja, fica difícil determinar com precisão como a influência de cada *stakeholder* impacta o desempenho do governo (GOMES; OSBORNE; GUARNIERI, 2020)

Para isso, a gestão dos *stakeholders* é crucial e o mapeamento adequado permite identificar os atores-chave que podem influenciar ou ser influenciados pela política pública, enquanto a análise do seu envolvimento possibilita compreender suas necessidades, expectativas e potencial de colaboração. Esse processo facilita a construção de alianças estratégicas, a gestão de conflitos e a promoção de políticas públicas mais eficazes e alinhadas com os interesses da sociedade (CZAJKOWSKI JR., 2022).

Diante desse contexto, este artigo busca investigar como os estudos sobre estratégia e gestão de *stakeholders* no setor público evoluíram nas últimas duas décadas e quais são as principais tendências na literatura. O objetivo é analisar a produção científica sobre o tema, identificando tendências, padrões de colaboração e lacunas de pesquisa por meio de uma abordagem bibliométrica. Espera-se que o leitor reconheça os principais autores, instituições e países que contribuem para a área, assim como as publicações e temas mais relevantes, além de compreender os tópicos recorrentes e emergentes, e as áreas ainda pouco exploradas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Uma das definições mais utilizadas é a de Freeman, que define *stakeholders* como "grupos ou indivíduos que podem afetar ou são afetados pela consecução dos objetivos da organização" (FREEMAN, 2010). Essa definição destaca a relação bidirecional entre a organização e seus *stakeholders*, reconhecendo que as ações da organização podem impactar diversos grupos e indivíduos, e que esses, por sua vez, podem influenciar o alcance dos objetivos organizacionais (VALLE; SARTURI, 2022).

A geração de valor também é um conceito fundamental para a compreensão da teoria dos *stakeholders*. A teoria defende que a criação de valor está no cerne das atividades empresariais e que as empresas devem buscar maximizar o valor gerado para todos os seus *stakeholders*, não se limitando apenas aos acionistas, mas considerando todos os grupos envolvidos ou impactados pelas operações da organização, que podem ser clientes,

funcionários, fornecedores, comunidade, governo, entre outros. Além disso, a cocriação de valor pode levar a diversos benefícios, como aumento da satisfação dos grupos de interesse, maior inovação, melhor desempenho organizacional e maior sustentabilidade (LEANDRO; RIBEIRO, 2022).

A teoria dos *stakeholders* evoluiu ao longo do tempo, abrangendo não apenas a gestão de interesses privados, mas também sua aplicação em cenários públicos. Essa expansão ressalta a necessidade de uma abordagem inclusiva e participativa para lidar com as complexas relações entre governo, cidadãos e organizações (FREEMAN; HARRISON; WICKS, 2021).

No setor público, a teoria desempenha um papel essencial na compreensão dos processos de formulação e implementação de políticas públicas, abordando interesses e valores diversos. A participação dos *stakeholders* é vista como um mecanismo para aumentar a legitimidade e eficácia das decisões governamentais (BRYSON; CROSBY; BLOOMBERG, 2017).

A aplicação dessa teoria no setor público demanda uma análise cuidadosa do poder e influência exercidos pelos diversos grupos de *stakeholders*, assim como do grau de interesse de cada um nas decisões políticas. Essas análises permitem que gestores públicos adotem alocações estratégicas de ações e recursos, promovendo maior eficiência (MENDELOW, 2020). Ademais, a governança pública contemporânea exige uma abordagem fundamentada nos princípios dessa teoria, destacando a importância da colaboração entre governo, sociedade civil e setor privado na busca de soluções para desafios complexos (BOVAIRD; LÖFFLER, 2018).

Nesse contexto, a teoria dos *stakeholders* também sublinha a necessidade de equilibrar os interesses divergentes dos diferentes grupos envolvidos. Esse equilíbrio é essencial para que decisões sejam tomadas de forma justa e transparente, garantindo a sustentabilidade a longo prazo, especialmente no setor público (CLARKSON, 2019).

A diversidade de *stakeholders* é um elemento essencial para impulsionar tanto a sustentabilidade quanto a inovação dentro das organizações. Ao incorporar diferentes perspectivas e interesses, é possível tomar decisões mais robustas e inclusivas, o que se torna ainda mais relevante em cenários complexos, como o setor público (MITCHELL; AGLE; WOOD, 2020). Nessa perspectiva, a diversidade não se limita à variedade de grupos envolvidos, mas abrange também a multiplicidade de valores, expectativas e necessidades representados por esses *stakeholders*. No setor público, esse reconhecimento é fundamental

para que as políticas públicas consigam atender às amplas demandas sociais (HARRISON; WICKS, 2019).

Além disso, a teoria dos *stakeholders* precisa evoluir para abarcar uma visão mais ampla da diversidade, levando em conta não apenas questões de identidade, mas também as dinâmicas de poder e influência entre os grupos. Essa ampliação é particularmente significativa no setor público, onde a promoção da equidade e da justiça é uma prioridade central (DONALDSON; PRESTON, 2018).

A efetiva inclusão de grupos marginalizados na tomada de decisão é fundamental para promover justiça social e equidade. No setor público, isso exige o desenvolvimento de mecanismos que assegurem a participação ativa de comunidades historicamente desfavorecidas (FRASER, 2021).

A inclusão de grupos marginalizados precisa ir além do caráter simbólico, tornando-se efetivamente substantiva. Para isso, é essencial estabelecer espaços deliberativos que permitam que essas vozes excluídas influenciem de maneira direta tanto as políticas públicas quanto as práticas institucionais (YOUNG, 2019).

A concepção de justiça como equidade enfatiza que as instituições públicas devem colocar como prioridade a inclusão de grupos marginalizados, assegurando que suas demandas e pontos de vista sejam devidamente integrados no planejamento e execução de políticas públicas (RAWLS; KELLY, 2018).

A participação efetiva de grupos marginalizados é um elemento essencial para avaliar o desenvolvimento social. No setor público, isso requer a implementação de políticas voltadas à eliminação de barreiras estruturais e à promoção da inclusão ativa desses grupos (SEN, 2020).

O *Big Data* tem desempenhado um papel transformador na tomada de decisão por organizações e governos, oferecendo a capacidade de analisar grandes volumes de dados em tempo real. Na esfera pública, essa tecnologia se destaca pela eficiência no reconhecimento e engajamento de *stakeholders*, possibilitando a personalização de serviços e políticas para atender às necessidades específicas de diferentes grupos (MAYER-SCHÖNBERGER; CUKIER, 2021).

Além do mais, o uso do *Big Data* pode melhorar significativamente a transparência e a *accountability* no setor público, ao mesmo tempo em que facilita a identificação de *stakeholders* marginalizados, cujas perspectivas muitas vezes não são captadas por métodos tradicionais de coleta de dados (GEORGE; HAAS; PENTLAND, 2019). No entanto, para garantir o uso responsável dessa tecnologia, é essencial que sua aplicação seja guiada por

princípios éticos que protejam a privacidade e os direitos dos cidadãos. Assim, é indispensável a criação de *frameworks* capazes de integrar diferentes fontes de dados, promovendo uma gestão de *stakeholders* inclusiva e eficiente (KITCHIN, 2020).

A Inteligência Artificial (IA) possui um grande potencial para transformar a gestão de *stakeholders* no setor público. Com sua capacidade de automatizar processos de análise e prever necessidades, a IA facilita a comunicação personalizada com diferentes grupos de interesse, promovendo maior eficiência e eficácia nas interações (BRYNJOLFSSON; MCAFEE, 2021).

Adicionalmente, a IA pode ser uma ferramenta valiosa para mapear e priorizar *stakeholders*, considerando seus níveis de influência e interesse. Essa funcionalidade permite que gestores públicos direcionem recursos de maneira mais estratégica e eficiente, otimizando os processos de tomada de decisão (DAVENPORT; RONANKI, 2018).

No entanto, a aplicação da IA no setor público também enfrenta desafios éticos significativos. É imprescindível garantir que os sistemas de IA sejam desenvolvidos e implementados de forma justa, transparente e inclusiva, especialmente quando utilizados na gestão de *stakeholders* diversos e marginalizados (FLORIDI, 2020).

Para que a IA contribua efetivamente para a identificação e inclusão de grupos marginalizados na formulação de políticas públicas, é indispensável o desenvolvimento de algoritmos projetados para evitar vieses e promover a equidade, fortalecendo assim o impacto social dessas iniciativas (CATH, 2018).

Uma gestão eficaz de *stakeholders* exige a implementação de medidas que respondam a questões fundamentais: i) quem são os *stakeholders* envolvidos; ii) que desafios ou oportunidades esses atores trazem para a organização; iii) quais são as responsabilidades da organização em relação a esses *stakeholders*; e iv) quais estratégias ou ações a organização deve adotar em relação a esses atores. Além disso, um ponto crucial relacionado à teoria dos *stakeholders* é o papel das instituições ou do contexto institucional, que influencia tanto o comportamento das organizações quanto o dos *stakeholders*, moldando as interações e as expectativas entre ambos (MENEZES; VIEIRA; OLIVEIRA, 2022).

A identificação precisa dos *stakeholders* e seus papéis também é essencial para garantir uma gestão mais eficiente e a geração de valor para todos os envolvidos. Três modelos de classificação são mais comumente utilizados: i) com base em seu potencial de ameaça ou cooperação; ii) com base em seus atributos de poder, legitimidade e urgência; e iii) com base no tipo de influência que os *stakeholders* exercem na tomada de decisões do governo (MENEZES; VIEIRA, 2022).

O mapeamento dos *stakeholders* permite identificar os atores-chave que podem influenciar ou ser influenciados pela política pública, enquanto a análise do seu envolvimento possibilita compreender suas necessidades, expectativas e potencial de colaboração. Esse processo facilita a construção de alianças estratégicas, a gestão de conflitos e a promoção de políticas públicas mais eficazes e alinhadas com os interesses da sociedade (CZAJKOWSKI JR. 2022).

Nesse ponto, é importante mencionar o conceito de *saliência* de *stakeholders* trazido por Mitchell e Agle (1997), o qual não se confunde com a identificação de *stakeholders*. Em essência, a identificação de *stakeholders* responde à pergunta "Quem são nossos *stakeholders*", enquanto a *saliência* de *stakeholders* responde à pergunta "Quais *stakeholders* realmente importam?". Em síntese, trata-se de um conceito dinâmico e dependente da percepção dos gestores, uma vez que a importância relativa dos grupos de interesse pode mudar com o tempo e em diferentes contextos, dependendo de como os gestores avaliam seu poder, legitimidade e urgência em um determinado momento.

Em contratações públicas, a gestão eficiente dos *stakeholders* internos é de extrema importância, devido ao conhecimento profundo que possuem da organização, o que permite a definição precisa dos termos contratuais e a consequente otimização do uso de recursos. Sua participação em todas as fases do processo assegura transparência, controle e o bom desempenho das contratações, alinhando expectativas e fomentando soluções inovadoras. Ao atuarem como intermediários entre a administração e os cidadãos, esses *stakeholders* garantem que os serviços contratados respondam efetivamente às necessidades da população, promovendo a qualidade de vida e o bem-estar social (RODRIGUES; REIS, 2023).

Nesse contexto, faz-se necessária a adoção de uma abordagem colaborativa, adaptável e transparente, que considere os interesses de todos os *stakeholders*, não apenas dos acionistas ou financiadores. Um plano de comunicação eficaz é imprescindível para manter os *stakeholders* informados durante todo o processo (LARSSON; LARSSON, 2020). A criação conjunta de soluções que beneficiem todos os stakeholders permite uma distribuição equilibrada de riscos e responsabilidades, especialmente em projetos de grande escala ou com alto grau de incerteza (BUSCH *et al.*, 2024).

Diante do exposto, fica claro que a gestão de *stakeholders* no setor público tem implicações práticas significativas em várias áreas da administração pública, como segurança e a formulação de políticas voltadas à sustentabilidade. Por essa razão, a implementação de estratégias eficazes de gestão de *stakeholders* é fundamental para assegurar o fortalecimento

das instituições públicas, promovendo maior eficiência, transparência e alinhamento com as necessidades e expectativas da sociedade.

3 METODOLOGIA

Esta seção tem como propósito detalhar o processo metodológico utilizado nesta pesquisa, assegurando a extração adequada do corpus e permitindo que outros pesquisadores possam reproduzir este trabalho com precisão.

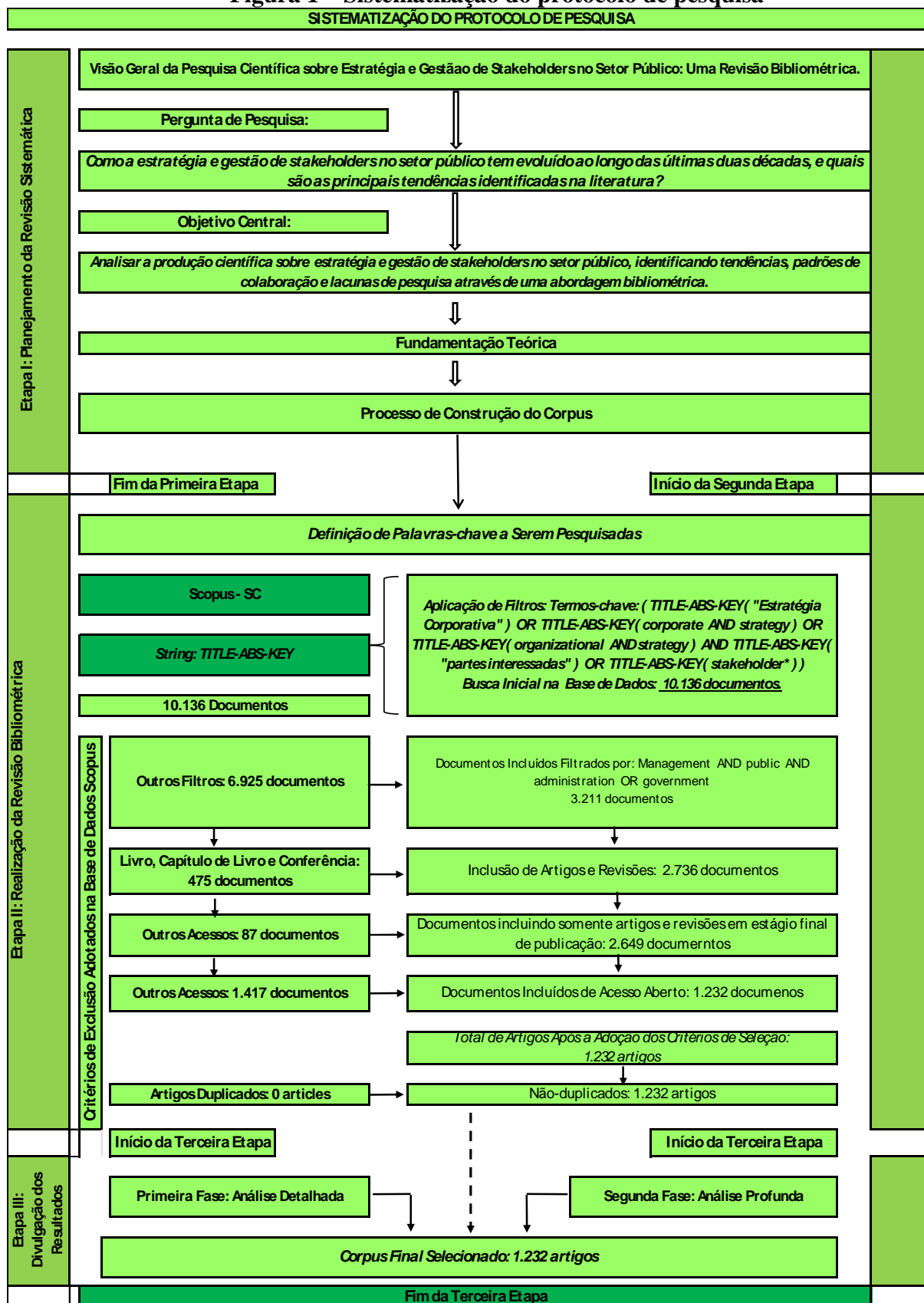
A metodologia deste estudo bibliométrico segue o protocolo de Tranfield, Denyer e Smart (2003), que é dividido em três fases: a) Planejamento: define a necessidade e o escopo da revisão; b) Execução: composta por várias etapas, esta fase foca na realização da revisão propriamente dita; c) Disseminação: envolve a elaboração de um relatório detalhado com os resultados da revisão e suas recomendações.

De acordo com Donthu *et al.* (2021), a bibliometria é amplamente utilizada e reconhecida por sua precisão na investigação e análise de grandes quantidades de dados científicos, possibilitando a compreensão detalhada das mudanças dentro de um campo específico, além de identificar novas áreas de desenvolvimento.

Complementando essa percepção, Lim e Kumar (2024) destacam que, apesar de a análise bibliométrica ser essencialmente quantitativa e objetiva, ela requer interpretação. Esse processo de interpretação adiciona um componente subjetivo, convertendo dados brutos em insights valiosos.

A sistematização do protocolo desta pesquisa bibliométrica está detalhada no diagrama apresentado na Figura 1, que ilustra passo a passo as três etapas deste método. A primeira etapa é o planejamento da revisão, seguida pela execução prática e, por fim, a divulgação dos resultados.

Figura 1 – Sistematização do protocolo de pesquisa



Fonte: Adaptado de Transfield, Denyer e Smart (2003).

Essa metodologia assegura que a Revisão Bibliométrica seja conduzida de forma abrangente e imparcial, proporcionando uma valiosa contribuição para a temática Estratégia e Gestão de *Stakeholders* no Setor Público.

Os dados foram analisados através do Microsoft Excel e de ferramentas bibliométricas como VOSviewer versão 1.6.20. Com base nas ferramentas proporcionadas pelo VOSviewer versão 1.6.20, foi possível criar e explorar mapas de redes por meio do acoplamento bibliográfico (CAMARGO; JUSTO, 2018; VAN ECK; WALTMAN, 2022).

3.1. Fonte de Coleta dos Estudos Primários

Os artigos para esta pesquisa foram coletados na base de dados Scopus, abrangendo o período de 1993 a 2024. A escolha por esta base se deve à sua natureza interdisciplinar e à sua capacidade de cobrir uma ampla gama de áreas do conhecimento. A Scopus contém mais de 1,8 bilhão de citações documentadas (ELSEVIER, 2024) e oferece acesso gratuito a uma vasta variedade de periódicos acadêmicos, abrangendo mais de 250 disciplinas.

A escolha pela coleção principal da base de dados Scopus se justifica pela possibilidade de aplicar filtros avançados, que oferecem uma ampla variedade de variáveis (rótulos de campo). Isso permite a exportação de resultados com metadados bibliográficos detalhados, incluindo as referências citadas nos artigos, enriquecendo significativamente a pesquisa acadêmica.

3.2. Critérios de Seleção dos Estudos do Corpus

Segundo Tranfiel, Denyer e Smart (2003), os critérios de inclusão para uma Revisão da Literatura devem ser rigorosos, incluindo apenas estudos que atendam plenamente aos critérios pré-definidos. Esses critérios são baseados nas palavras-chave relacionadas ao fenômeno estudado, orientando os pesquisadores na resposta à questão de pesquisa.

Os critérios de inclusão utilizados foram: (a) Filtrados por: (*TITLE-ABS-KEY* ("Estratégia Corporativa") *OR TITLE-ABS-KEY* (*corporate AND strategy*) *OR TITLE-ABS-KEY* (*organizational AND strategy*) *AND TITLE-ABS-KEY* ("partes interessadas") *OR TITLE-ABS-KEY* (*stakeholder**)); (b) Somente artigos científicos; (c) Somente artigos de revisão sistemática; (d) Somente documentos em estágio final de publicação; (e) Somente documentos com livre acesso. Após a aplicação dos filtros foram encontrados 1.232 documentos.

3.3. Definição das Palavras-Chave e *String* de Busca

As palavras-chave selecionadas foram derivadas da questão de pesquisa apresentada na seção inicial deste estudo. A questão central investiga a dinâmica entre os termos principais: “Estratégia e Gestão de *Stakeholders* no Setor Público”.

Nas palavras centrais e os seus respectivos sinônimos, formulou-se a seguinte *string* de busca, utilizando-se os conectores “AND” e “OR”:

((TITLE-ABS-KEY ("Estratégia Corporativa") OR TITLE-ABS-KEY (corporate AND strategy) OR TITLE-ABS-KEY (organizational AND strategy) AND TITLE-ABS-KEY ("partes interessadas") OR TITLE-ABS-KEY (stakeholder*))) AND (management AND public AND administration OR government) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "re")) AND (LIMIT-TO (PUBSTAGE , "final")) AND (LIMIT-TO (OA , "all"))

Os termos previamente definidos para a formulação da *string* de busca foram aplicados na base de dados Scopus, conforme ilustrado na Tabela 1.

Tabela 1– *String* de Busca e número de artigos em 24 de setembro de 2024.

String	Base	Resultados
(TITLE-ABS-KEY ("Estratégia Corporativa") OR TITLE-ABS-KEY (corporate AND strategy) OR TITLE-ABS-KEY (organizational AND strategy) AND TITLE-ABS-KEY ("partes interessadas") OR TITLE-ABS-KEY (stakeholder*))	Scopus	10.136
((TITLE-ABS-KEY ("Estratégia Corporativa") OR TITLE-ABS-KEY (corporate AND strategy) OR TITLE-ABS-KEY (organizational AND strategy) AND TITLE-ABS-KEY ("partes interessadas") OR TITLE-ABS-KEY (stakeholder*))) AND (management AND public AND administration OR government)	Scopus	3.211
((TITLE-ABS-KEY ("Estratégia Corporativa") OR TITLE-ABS-KEY (corporate AND strategy) OR TITLE-ABS-KEY (organizational AND strategy) AND TITLE-ABS-KEY ("partes interessadas") OR TITLE-ABS-KEY (stakeholder*))) AND (management AND public AND administration OR government) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "re"))	Scopus	2.736
((TITLE-ABS-KEY ("Estratégia Corporativa") OR TITLE-ABS-KEY (corporate AND strategy) OR TITLE-ABS-KEY (organizational AND strategy) AND TITLE-ABS-KEY ("partes interessadas") OR TITLE-ABS-KEY (stakeholder*))) AND (management AND public AND administration OR government) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "re")) AND (LIMIT-TO (PUBSTAGE , "final"))	Scopus	2.469
((TITLE-ABS-KEY ("Estratégia Corporativa") OR TITLE-ABS-KEY (corporate AND strategy) OR TITLE-ABS-KEY (organizational AND strategy) AND TITLE-ABS-KEY ("partes interessadas") OR TITLE-ABS-KEY (stakeholder*))) AND (management AND public AND administration OR government) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "re")) AND (LIMIT-TO (PUBSTAGE , "final")) AND (LIMIT-TO (OA , "all"))	Scopus	1.232

Fonte: Elaborado pelos Autores.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta fase, avaliamos um total de 1.232 artigos, denominados estudos primários, publicados em 600 periódicos. Os indicadores foram extraídos utilizando o software Vosviewer, e planilha Microsoft Excel, com dados obtidos na base de periódicos Scopus, além da própria base de dados.

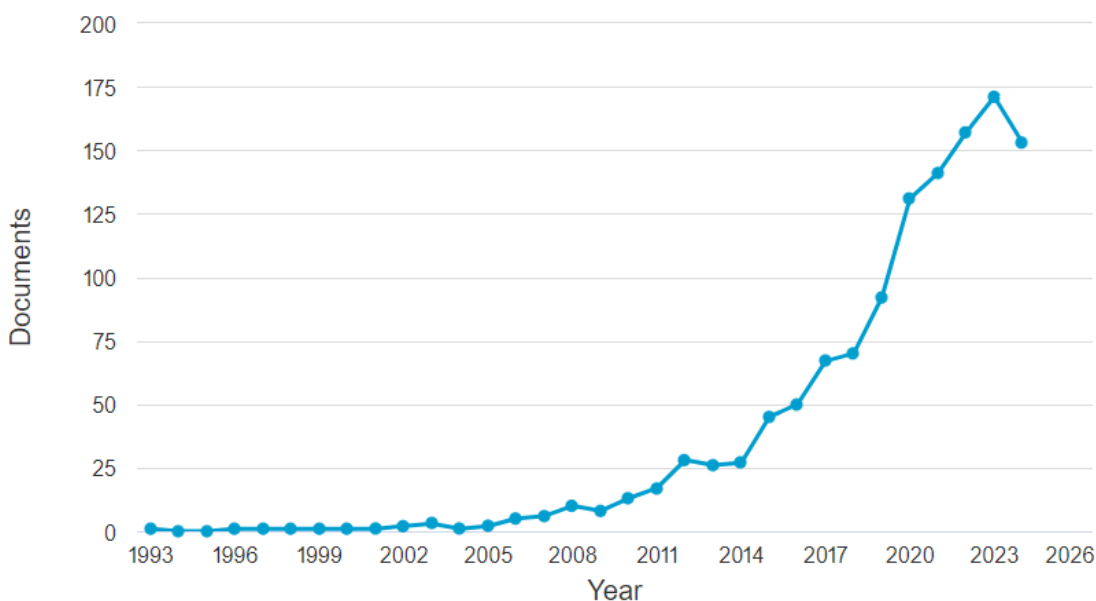
4.1. Análise Descritiva e Temporal do Corpus

O corpus avaliado abrange um período de consulta de 1993 a 2024, totalizando 31 anos. Foram identificados 5.043 autores e coautores, com uma taxa de crescimento de aproximadamente 16.900% no número de artigos publicados ao longo desse período, o que representa um crescimento médio anual de publicações de 25,67%. Isso mostra que, em média, a produção mais que dobrou a cada 4 anos nesse período.

Os indicadores mais relevantes da produção científica, presentes nos artigos primários relacionados à temática abordada, serão destacados a seguir para facilitar a compreensão e análise do conteúdo.

O gráfico da figura 2, abaixo, demonstra uma forte tendência de crescimento na produção de documentos sobre a temática, principalmente a partir de 2009, chegando ao seu pico em 2023, ultrapassando 170 documentos produzidos somente neste ano.

Figura 02 – Documentos por ano



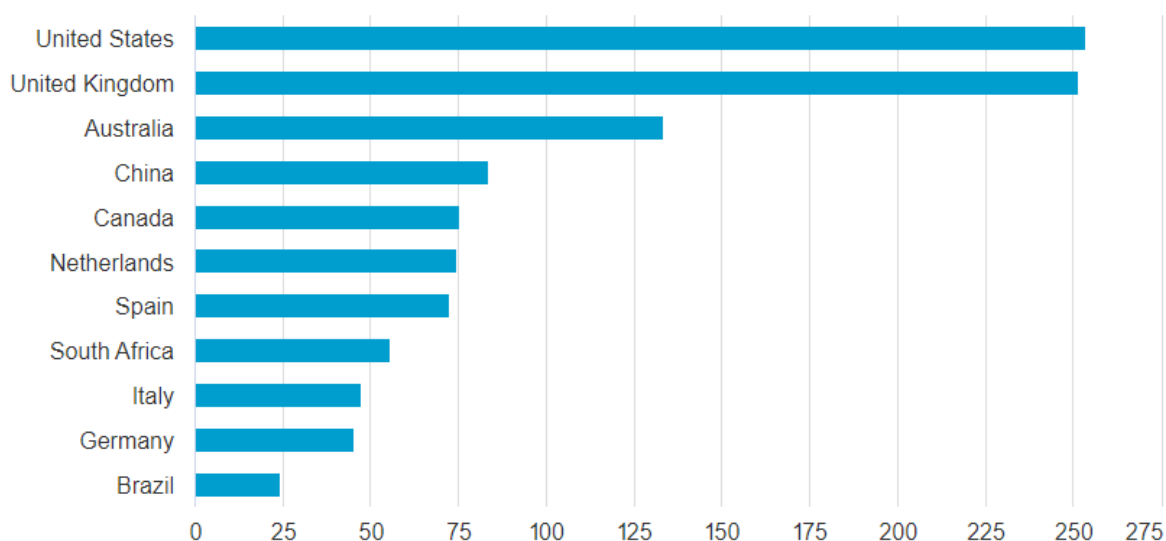
Fonte: Scopus

Os dados evidenciam que os países líderes em publicações sobre a temática foram Estados Unidos, Reino Unido, Austrália, China e Canadá, respectivamente, conforme visto na figura 3.

O gráfico sobre a produção de documentos por país, focado na temática "Estratégia e Gestão de *Stakeholders* no Setor Público", apresenta tendências relevantes, que refletem o envolvimento acadêmico global e as contribuições específicas de cada região.

- ❑ O gráfico evidencia uma diversidade geográfica significativa, com muitos países contribuindo de forma relevante para a literatura acadêmica sobre o tema. Essa distribuição sugere que o assunto é importante em diversos contextos nacionais e regionais.
- ❑ Podemos identificar os países que lideram a pesquisa nesse campo. Aqueles com o maior número de publicações provavelmente possuem universidades ou instituições de pesquisa com grande interesse e expertise na gestão de *stakeholders* no setor público.
- ❑ A alta produção acadêmica em certos países pode estar ligada a iniciativas governamentais, políticas públicas ou programas de financiamento destinados a aprimorar a gestão de *stakeholders* no setor público.
- ❑ A diversidade de países participantes também indica a possibilidade de colaborações internacionais. Pesquisadores de várias regiões podem estar unindo esforços para resolver questões comuns no setor público.
- ❑ Ao comparar as contribuições dos países, é possível identificar tendências regionais específicas e o nível de prioridade atribuído à gestão de *stakeholders* em diversos contextos culturais e administrativos.

Essas análises contribuem para destacar potenciais áreas de colaboração internacional e identificar lacunas em pesquisa que demandam maior atenção e pesquisa, oferecendo direcionamentos estratégicos para aprofundar o desenvolvimento da temática e fomentar inovações no campo de estudo.

Figura 03 – Documentos por país

Fonte: Scopus

Foi identificado, conforme consta na figura 4, que o autor com maior contribuição em produção de documentos do corpus foi Aarons, G.A., com 11 publicações. Gregory A. Aarons é professor do Departamento de Psiquiatria da Escola de Medicina da UC San Diego, Estados Unidos. O autor já foi citado 43.337 vezes, sendo que 27.447 somente nos últimos 5 anos (a partir de 2019). Além disso possui um “índice h” geral de 84 e, levando em conta os últimos 5 anos, esse índice é de 69. Já o “índice de citação i10” é de 262 e, considerando apenas os últimos 5 anos, o índice i10 é de 234 (dados do *Google Scholar* em outubro de 2024).

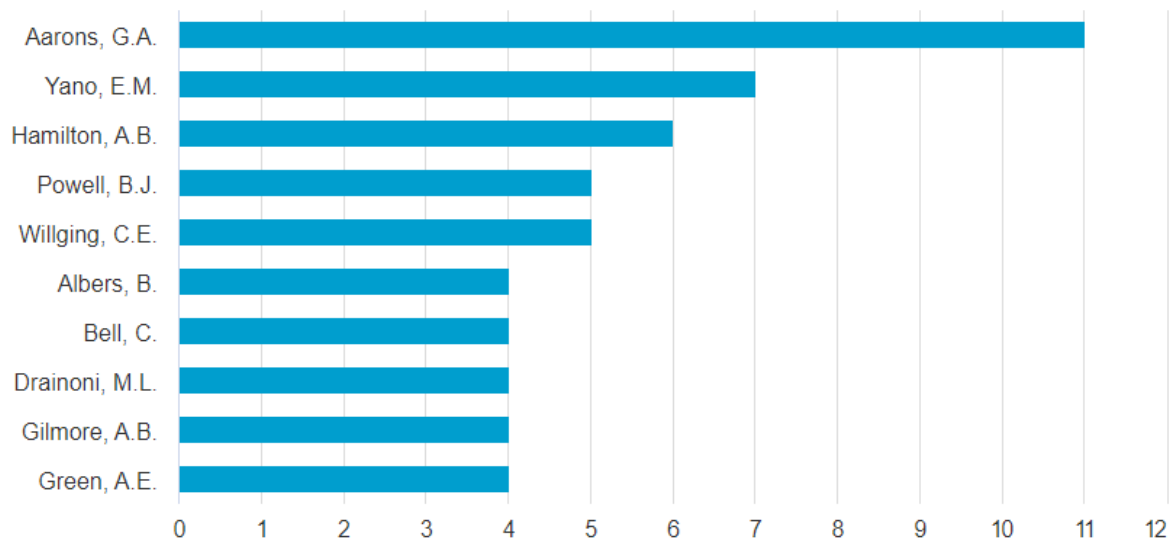
De acordo com o *AD Scientific Index* (2024), as pontuações totais do índice h são utilizadas para classificar cientistas entre os melhores do mundo. Esta análise inclui dados de 707.343 cientistas provenientes de 14.035 universidades em 210 países, e é baseada em registros do *Google Scholar*.

O índice h, também conhecido como h-index, é uma métrica que avalia tanto a produtividade quanto o impacto das publicações de um pesquisador. Ele é determinado pelo número de artigos que o pesquisador publicou e o número de vezes que esses artigos foram citados por outros pesquisadores. Por exemplo, um pesquisador com índice h igual a 10 tem 10 artigos que foram citados, no mínimo, 10 vezes cada.

O índice i10, semelhante ao índice h, avalia a influência de um pesquisador ao considerar apenas os artigos que receberam pelo menos 10 citações. Ele é uma maneira de medir o impacto acadêmico com base em um número menor de citações, mas ainda assim

com relevância significativa. Essas métricas são amplamente utilizadas para julgar a qualidade e o impacto do trabalho acadêmico de pesquisadores em várias disciplinas.

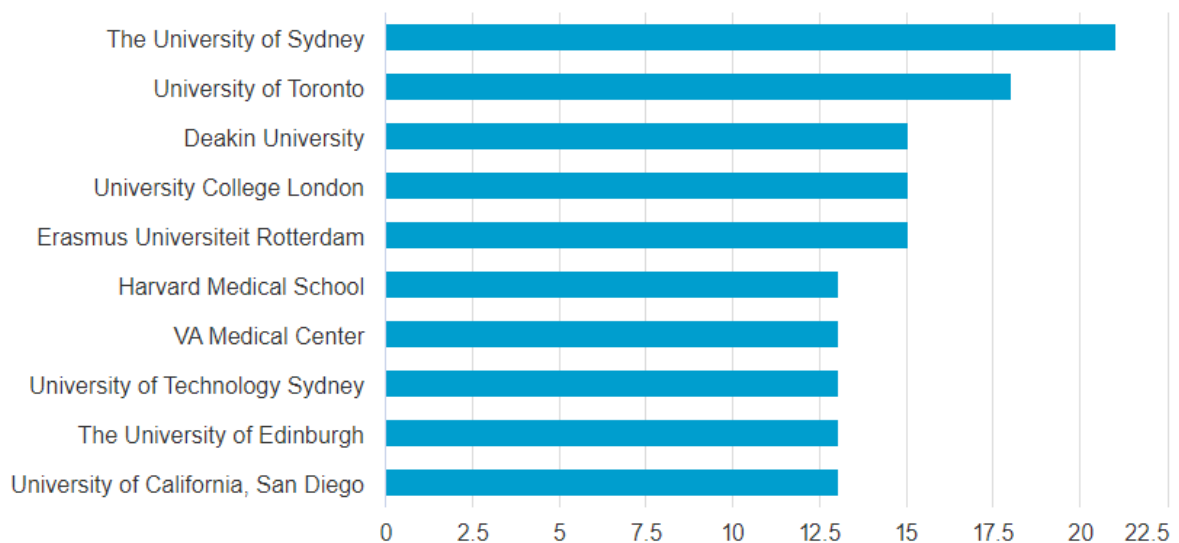
Figura 04 – Produção de documentos por autor



Fonte: Scopus

O gráfico da figura 5 lista as principais instituições pelo número de publicações, refletindo sua produtividade acadêmica e compromisso com a pesquisa em “Estratégia e Gestão de *Stakeholders* no Setor Público”. As instituições no topo são centros de excelência que influenciam políticas públicas e práticas de gestão. A diversidade geográfica das instituições indica um interesse global pelo tema, e comparar o número de publicações ajuda a identificar regiões mais avançadas na pesquisa.

Figura 05 – Produção de documentos por afiliação



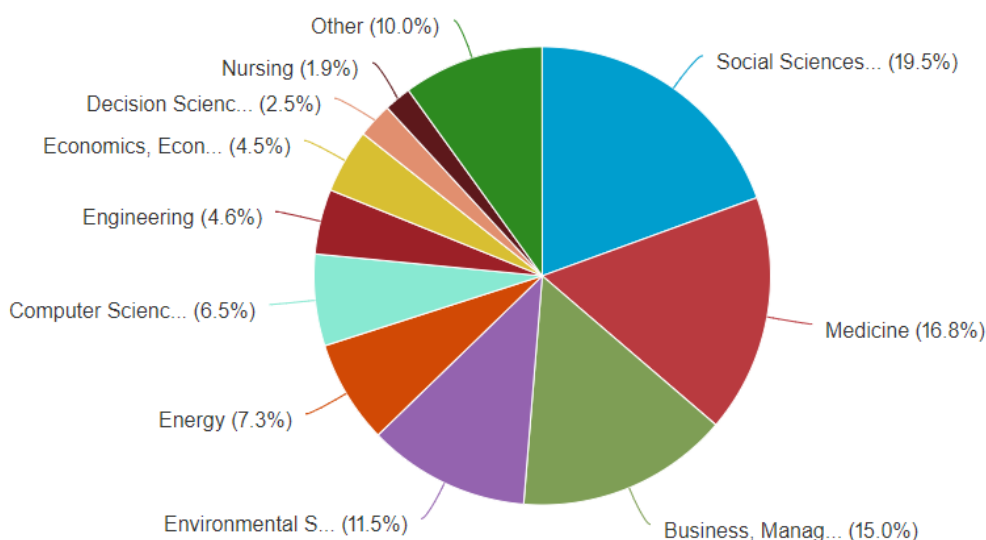
Fonte: Scopus

Constatamos pela análise da figura 6 que mais da metade de toda a produção relativa à Gestão de *Stakeholders* no Setor público está concentrada em três grandes áreas: Ciências Sociais (19,5%), Medicina (16,8%) e Negócios / Gestão 15%). Meio Ambiente representa (11,5%), mostrando relevância. A partir dessas informações, é possível concluir que a gestão de *stakeholders* no setor público é interdisciplinar, envolvendo áreas diversas.

A partir da análise visual do gráfico, podemos observar as seguintes tendências:

- ❑ Predominância das Ciências Sociais e Medicina, representando a maior parte do gráfico, indicando uma produção documental mais significativa nessas áreas em comparação com outras.
- ❑ Crescimento em Ciências da Computação e Energia. Essas áreas mostram uma porcentagem considerável de publicações, sugerindo um aumento no interesse por pesquisas nesses campos.
- ❑ Menor Representatividade em Outras Áreas. Áreas, como Engenharia, Economia, Ciências Ambientais e Negócios, embora relevantes, têm uma representatividade menor no conjunto de documentos analisados.

Figura 06 – Documentos por área temática.



Fonte: Scopus

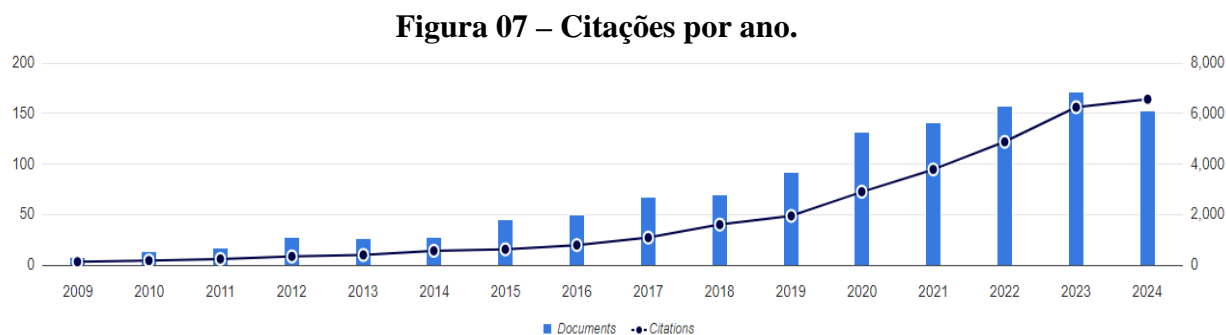
O gráfico da figura 7 demonstra que a tendência de crescimento do número de citações por ano sobre a Estratégia e Gestão de *Stakeholders* foi consistente, acompanhando a tendência de crescimento de documentos produzidos, tendo em 2023 o seu pico. Isso pode ser

resultado da publicação de artigos influentes ou do lançamento de políticas públicas que incentivam a pesquisa nessa área.

Nos últimos anos, o gráfico mostra uma estabilização com tendência de crescimento contínuo, o que indica que a pesquisa em “Estratégia e Gestão de *Stakeholders* no Setor Público” está se consolidando como uma área importante. Esse crescimento contínuo reflete o aumento do interesse e da relevância desse tema no cenário acadêmico e prático.

As citações realizadas em um determinado ano refletem a relevância de publicações anteriores, destacando como a influência de estudos importantes pode se estender por longos períodos, contribuindo para o avanço contínuo do conhecimento na área.

Esses dados podem revelar períodos-chave de inovação e progresso na pesquisa sobre gestão de *stakeholders* no setor público, podendo direcionar futuras pesquisas, destacando os momentos de maior impacto e relevância.



Fonte: Scopus

Ao realizar a análise de citação por autor no *Vosviewer*, com parâmetros para no mínimo dois documentos por autor e no mínimo cinco citações, destacam-se os autores Powell, B. J., com 2.505 citações. Byron J. Powell é Professor Associado e Reitor Associado de Pesquisa da *Brown School, Washington University in St. Louis*, Estados Unidos.

De acordo com dados do *Google Scholar* (coleta em outubro de 2024), o autor já foi citado 18.660 vezes, sendo que 16.554 somente nos últimos 5 anos (a partir de 2019). Além disso possui um “índice h” geral de 50 e levando em conta os últimos 5 anos, esse índice é de 49. Já o “índice de citação i10” é de 108 e considerando apenas os últimos 5 anos, o índice i10 é de 105.

Figura 08 - Citações por autor.

Selected	Author	Documents	Citations ▼	Total link strength
<input checked="" type="checkbox"/>	powell, bj	5	2505	0
<input checked="" type="checkbox"/>	smith, jl	3	2408	0
<input checked="" type="checkbox"/>	proctor, ek	2	2379	0
<input checked="" type="checkbox"/>	damschroder, lj	2	2357	0
<input checked="" type="checkbox"/>	chinman, mj	1	2345	0
<input checked="" type="checkbox"/>	kirchner, je	1	2345	0
<input checked="" type="checkbox"/>	matthieu, mm	1	2345	0
<input checked="" type="checkbox"/>	waltz, tj	1	2345	0
<input checked="" type="checkbox"/>	etzion, d	2	1257	3
<input checked="" type="checkbox"/>	evans, s	2	1204	0
<input checked="" type="checkbox"/>	benabou, r	1	1195	6
<input checked="" type="checkbox"/>	tirole, j	1	1195	6
<input checked="" type="checkbox"/>	gehman, j	2	827	4
<input checked="" type="checkbox"/>	ferraro, f	1	801	3
<input checked="" type="checkbox"/>	barlow, cy	1	766	0
<input checked="" type="checkbox"/>	holgado, m	1	766	0
<input checked="" type="checkbox"/>	silva, ea	1	766	0
<input checked="" type="checkbox"/>	van fossen, k	1	766	0
<input checked="" type="checkbox"/>	vladimirova, d	1	766	0
<input checked="" type="checkbox"/>	yang, m	1	766	0

Fonte: Vosviewer

A figura 09 demonstra a análise de coocorrência de palavras, gerada pelo *software* Vosviewer, que indica as áreas de maior interesse da pesquisa.

Os termos mais centrais conectados na rede são “humano”, “*stakeholder*”, “organização”, “gestão e “política de saúde. Esses termos atuam como conectores para vários clusters, indicando sua importância na rede.

Clusters (Agrupamentos):

- ☐ **Cluster Verde:** Foca em termos relacionados a "cuidados de saúde" e "organização e gestão", com termos proeminentes como "qualidade dos cuidados de saúde", "planejamento dos cuidados de saúde" e "organização e gestão".
- ☐ **Cluster Amarelo:** Centralizado em "política de saúde" e "governo", com termos como "política de saúde", "governo" e "gestão".
- ☐ **Cluster Vermelho:** Gira em torno de "*stakeholder*" e "estratégia corporativa", com termos como "*stakeholder*", "estratégia corporativa" e "tomada de decisão".
- ☐ **Cluster Azul:** Inclui termos relacionados a "humano" e "liderança", com termos como "humano", "liderança" e "COVID-19".

Temas centrais da nuvem de palavras:

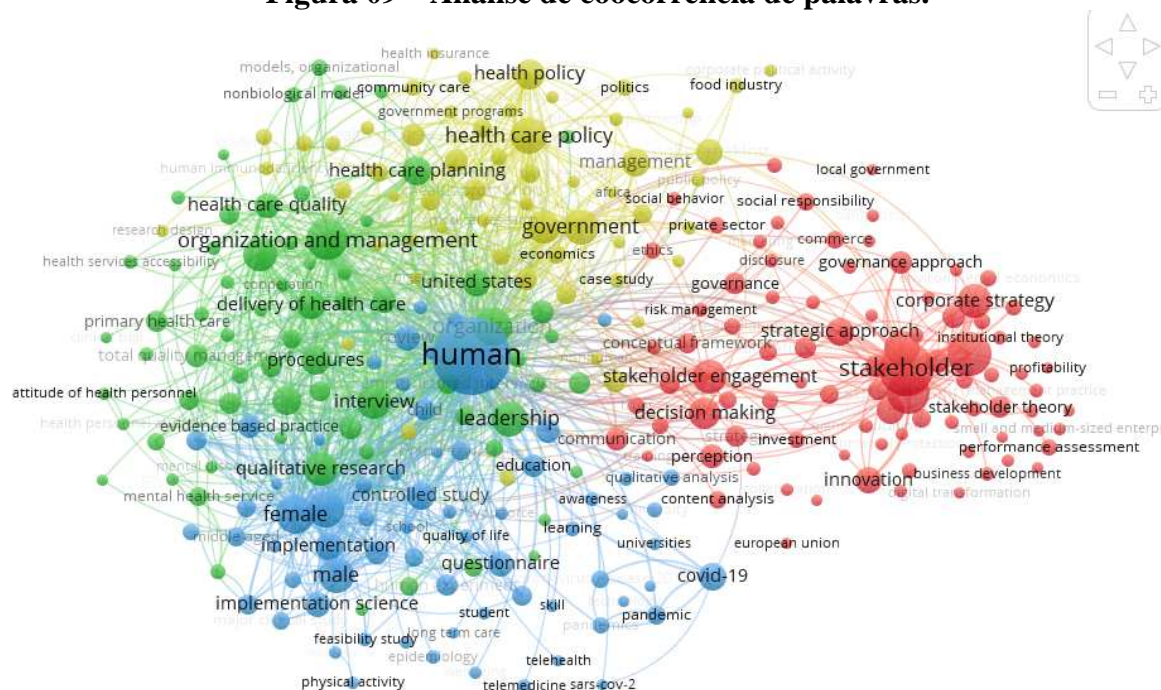
- ☐ **Política de Saúde:** identificada através de termos como "*health policy*", "*government*", "*government programs*", "*politics*" indicam um forte foco nas políticas públicas relacionadas à saúde, incluindo planejamento, gestão e financiamento.

- ❑ Qualidade da Assistência: Palavras como *"health care quality"*, *"quality"*, *"evidence-based practice"* sugerem um interesse em melhorar a qualidade dos serviços de saúde e a eficácia das intervenções.
- ❑ Gestão em Saúde: Termos como *"management"*, *"organization and management"*, *"strategic approach"* indicam um foco nas práticas de gestão em organizações de saúde, incluindo planejamento estratégico, tomada de decisão e avaliação de desempenho.
- ❑ Implementação de Programas: Palavras como *"implementation"*, *"feasibility study"*, *"pilot"* sugerem um interesse em pesquisas sobre a implementação de novas políticas, programas e tecnologias.
- ❑ COVID-19: A presença proeminente de termos como *"COVID-19"*, *"pandemic"*, *"telehealth"* indica que a nuvem de palavras reflete um corpus de textos que inclui publicações recentes relacionadas à pandemia e suas implicações para o sistema de saúde.

Algumas observações importantes:

- ❑ Política e Qualidade: A coocorrência frequente de termos relacionados à política e à qualidade sugere que as políticas públicas, sobretudo da área de saúde, são consideradas um fator crucial para a melhoria da qualidade da assistência.
- ❑ Gestão e Implementação: A associação entre termos relacionados à gestão e à implementação indica que as práticas de gestão são essenciais para o sucesso da implementação de novas iniciativas.
- ❑ COVID-19 e Telehealth: A forte coocorrência entre *"COVID-19"* e *"telehealth"* reflete a crescente importância da telemedicina durante a pandemia.
- ❑ Pesquisa e Prática: A presença de termos como *"research"*, *"qualitative research"*, *"evidence-based practice"* indica que a pesquisa desempenha um papel importante na geração de evidências para a tomada de decisões.
- ❑ Perspectiva Multidisciplinar: A diversidade de termos sugere que a nuvem de palavras representa um corpus de textos com uma perspectiva multidisciplinar, abrangendo diversas áreas do conhecimento, como saúde pública, administração, economia, sociologia e outras.

Esta análise de coocorrência da nuvem de palavras oferece uma visão geral dos temas mais relevantes, com um foco particular em saúde, políticas públicas, qualidade da assistência, gestão e implementação de programas.

Figura 09 – Análise de coocorrência de palavras.

Fonte: Vosviewer

A figura da rede destaca a importância de uma abordagem multidisciplinar e integrada na gestão de *stakeholders* no setor público. A análise de coocorrência de palavras evidencia que a pesquisa sobre este tema é ampla e abrange diversas áreas do conhecimento, refletindo a complexidade e a relevância da gestão de stakeholders para a formulação de políticas públicas eficazes e inclusivas.

A análise do panorama das publicações, a partir dos dados apresentados, destaca a relevância e a evolução da estratégia e gestão de *stakeholders* no setor público nas publicações acadêmicas de diversas áreas do conhecimento em todo o planeta.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos vinte anos, a estratégia e gestão de *stakeholders* no setor público passaram por uma evolução notável, evidenciando uma complexidade crescente e uma maior demanda por transparência e *accountability*.

A análise bibliométrica demonstrou um aumento significativo na produção científica sobre o tema, especialmente na última década, com um crescimento substancial no número de publicações e colaborações internacionais. Entre os principais marcos históricos, destacam-se a adoção de novas tecnologias de comunicação e a crescente relevância da sustentabilidade nas políticas públicas.

Os achados sugerem que a gestão de *stakeholders* no setor público desempenha um papel vital na formulação de políticas eficazes e na melhoria da governança. A implementação de conselhos consultivos e o uso de plataformas digitais para o engajamento dos *stakeholders* têm se mostrado práticas eficazes. Contudo, persistem desafios consideráveis, como a necessidade de equilibrar a busca por legitimidade com a missão social das organizações públicas.

É importante apontar que esta pesquisa bibliométrica possui algumas limitações no que se refere à abrangência e aprofundamento da temática.

Assim, ao seguir as recomendações aqui apresentadas, as futuras pesquisas poderão colaborar para fortalecer os estudos sobre a estratégia e gestão de *stakeholders* no setor público.

Para pesquisas futuras, é recomendado investigar o potencial das tecnologias emergentes, como inteligência artificial e *big data*, para aprimorar a gestão de stakeholders no setor público. Além disso, é importante conduzir estudos longitudinais para avaliar o impacto das estratégias de gestão de stakeholders na eficácia das políticas públicas e na satisfação dos cidadãos.

Também se faz necessário examinar como a diversidade de *stakeholders*, incluindo grupos marginalizados, pode ser mais bem integrada nas estratégias de gestão para promover uma governança mais inclusiva.

Outra área de investigação é como a gestão de *stakeholders* pode contribuir para a implementação de políticas públicas sustentáveis, com ênfase em práticas que promovam a responsabilidade ambiental e social.

Por fim, analisar as redes de colaboração entre diferentes países e instituições pode ajudar a identificar boas práticas e promover a troca de conhecimentos na gestão de *stakeholders* no setor público.

Estas recomendações são valiosas tanto para pesquisadores quanto para gestores, pois orientam futuras pesquisas e colaboram para aprimorar a gestão de *stakeholders* no setor público e promover uma administração mais eficaz e em sintonia com os interesses da sociedade.

REFERÊNCIAS

AD SCIENTIFIC INDEX. **Mais um estudo bibliométrico da produção científica acaba de ser publicado.** Disponível em: <https://www.adscientificindex.com/3>. Acesso em: 23 out. 2024.

ALDENIUS, M; MULLEN, C; PETTERSSON-LÖFSTEDT, F. Electric buses in England and Sweden—Overcoming barriers to introduction. **Transportation Research Part D: Transport and Environment**, v. 104, p. 103204, 2022.

AN, Y. H; LEW, Y. K; KHAN, Z. Non-market strategies in weak institutional environments: The case of MNE subsidiaries in Cameroon. **Journal of International Management**, v. 30, n. 3, p. 101140, 2024.

ANDRADE, A. P. V; RAMOS, A. S. M. Papéis e ações de múltiplos Stakeholders na cocriação de um sistema de gestão de processos eletrônicos. **EnANPAD 2022**, On-line - 21 - 23 de set de 2022.

ARISTOVNIK, A; RAVŠELJ, D; MURKO, E. Decoding the Digital Landscape: An Empirically Validated Model for Assessing Digitalisation across Public Administration Levels. **Administrative Sciences**, v. 14, n. 3, p. 41, 2024.

BOVAIRD, T.; LÖFFLER, E. Public Management and Governance. 3. ed. London: **Routledge**, 2018.

BRYNJOLFSSON, E.; MCAFEE, A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. **New York**: W. W. Norton & Company, 2021.

BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; BLOOMBERG, L. Public Value and Public Administration. Washington, D.C.: **Georgetown University Press**, 2017.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. **IRAMUTEQ**: um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em Psicologia*, v. 21, n. 2, p. 513-518, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.9788/TP2013.2-16>. Acesso em: 6 nov. 2024.

CATH, C. Governing Artificial Intelligence: Ethical, Legal, and Technical Opportunities and Challenges. **Philosophical Transactions of the Royal Society A**, v. 376, n. 2133, p. 1-20, 2018.

CHENG, B; IOANNOU, I; SERAFEIM, G. Corporate social responsibility and access to finance. **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 1, p. 1-23, 2014.

CLARKSON, M. B. E. Stakeholder Engagement in Public Policy. **Public Administration Review**, v. 79, n. 4, p. 567-579, 2019.

CZAJKOWSKI Jr, S. "Place Branding e Stakeholder Engagement. O papel dos Stakeholders nas Políticas Públicas Urbanas.", **EnANPAD 2022**, On-line - 21 - 23 de set de 2022.

DAVENPORT, T. H.; RONANKI, R. Artificial Intelligence for the Real World. **Harvard Business Review**, v. 96, n. 1, p. 108-116, 2018.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 2018.

DONTHU, N *et al.* Como conduzir uma análise bibliométrica: uma visão geral e diretrizes. **Revista de Pesquisa Empresarial, Atlanta**, v. 133, n. 1, p. 285-296, 2021.

FERREIRA, M. A. V; MORGADO, C. R. V; LINS, M. P. E. Organizations and stakeholders' roles and influence on implementing sustainability requirements in construction projects. **Heliyon**, v. 10, n. 1, 2024.

FLORIDI, L. The Ethics of Artificial Intelligence. **Oxford**: Oxford University Press, 2020.

FORSDIKE, K *et al.* "God, whatever you do, don't tell people it's unsafe": Public transport service providers' perspectives on women's safety from sexual violence on public transport. **Transport Policy**, v. 150, p. 14-23, 2024.

FRASER, N. Justice Interruptus: Critical Reflections on the 'Postsocialist' Condition. New York: **Routledge**, 2021.

FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C. Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success. **New Haven**: Yale University Press, 2021.

GARCÍA-SÁNCHEZ, I. M. Socio-emotional wealth and corporate responses to environmental hostility: Are family firms more stakeholder oriented?. **Business Strategy and the Environment**, v. 30, n. 2, p. 1003-1018, 2021.

GEORGE, G.; HAAS, M. R.; PENTLAND, A. Big Data and Management. **Academy of Management Journal**, v. 57, n. 2, p. 321-326, 2019.

GOMES, R. C; OSBORNE, S. P.; GUARNIERI, P. Influências dos stakeholders e desempenho do governo local: uma revisão sistemática da literatura. **Revista de Administração Pública**, v. 54, p. 448-467, 2020.

HARRISON, J. S.; WICKS, A. C. The Role of Stakeholder Diversity in Public Policy Formulation. **Journal of Policy Analysis**, v. 37, n. 3, p. 215-229, 2019.

KITCHIN, R. The Data Revolution: Big Data, Open Data, Data Infrastructures and Their Consequences. **London**: SAGE Publications, 2020.

LARSSON, J; LARSSON, L. Integration, application and importance of collaboration in sustainable project management. **Sustainability**, v. 12, n. 2, p. 585, 2020.

LEANDRO, M. A; RIBEIRO, T. L. S. Engajamento de stakeholders e cocriação de valor: uma revisão sistemática da literatura. Encontro da **ANPAD**, On-line, v. 46, 2022.

LEBEC, L; DUDAU, A. From the inside looking out: towards an ecosystem paradigm of third sector organizational performance measurement. **Public Management Review**, v. 26, n. 7, p. 1988-2013, 2024.

LIM, W. M.; KUMAR, S. Diretrizes para interpretar os resultados da análise bibliométrica: uma abordagem de construção de sentido. **Global Business and Organizational Excellence**, v. 43, n. 2, p. 17-26, 2024. DOI: 10.1002/joe.22229.

MAYER-SCHÖNBERGER, V.; CUKIER, K. Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think. 2. ed. Boston: **Mariner Books**, 2021.

MENDELOW, A. Stakeholder Analysis and Public Sector Management. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 30, n. 2, p. 123-140, 2020.

MENEZES, D. C; VIEIRA, D. M; DE OLIVEIRA, J. E. Teoria dos stakeholders: sua evolução e agenda de pesquisa. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 21, n. 1, p. e18882-e18882, 2022.

MENEZES, D. C; VIEIRA, D. M. Stakeholders, fatores críticos de sucesso e geração de valor em parcerias público-privadas. **Revista de Administração Pública**, v. 56, n. 1, p. 47-79, 2022.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R. Stakeholder identification and salience: **Dialogue and operationalization**. In: Proceedings of the international association for business and society. 1997. p. 717-727.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. **Academy of Management Review**, v. 45, n. 4, p. 853-886, 2020.

POLUAN, S. J *et al.* Strategies for Fostering Social Entrepreneurship Sustainability and Benefits in Microfinance Institutions. **Journal of System and Management Sciences**, v. 14, n. 1, p. 322-339, 2024.

RAWLS, J.; KELLY, E. **Justice as Fairness: A Restatement**. Cambridge: Harvard University Press, 2018.

RODRIGUES, B. C; REIS, P. R. C. Partes interessadas internas e desempenho em contratações públicas na perspectiva das teorias dos stakeholders e dos custos de transação. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 28, p. e88342, 2023.

SEN, A. Development as Freedom. 2. ed. **Oxford**: Oxford University Press, 2020.

SILVALLANA, Daniel Fritz V.; FLOR, Benjamina Paula G. Exploring a state college's dialogic strategies and public engagement on Facebook. **Plaridel**, v. 19, n. 2, 2022.

VALLE, C. D; SARTURI, G. Capacidades dinâmicas para gestão de stakeholders. **Cadernos EBAPE**. BR, v. 20, n. 4, p. 527-542, 2022.

VAN ECK, N. J.; WALTMAN, L. Crossref as a source of open bibliographic metadata. **Research paper**, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.31222/osf.io/smxe5>. Acesso em: 6 nov. 2024.

YANG, D.; JIANG, W.; ZHAO, W. Estratégia ambiental proativa, capacidade de inovação e capacidade de integração das partes interessadas: uma análise de mediação. **Business Strategy and the Environment**, v. 28, n. 8, p. 1534-1547, 2019. DOI: 10.1002/bse.2329.

YOUNG, I. M. Inclusion and Democracy. Oxford: **Oxford University Press**, 2019.

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

SANTOS JÚNIOR, J. A; OLIVEIRA, C. A. A; OLIVEIRA, R. C. R; MONTE, M. B. S. Estratégia e Gestão de Stakeholders no Setor Público: Uma Análise Bibliométrica. **Rev. FSA**, Teresina, v. 22, n. 6, art. 1, p. 3-28, jun. 2025.

Contribuição dos Autores	J. A. Santos Júnior	C. A. A. Oliveira	R. C. R. Oliveira	M. B. S. Monte
1) concepção e planejamento.	X	X	X	
2) análise e interpretação dos dados.	X	X		
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X	X	