

ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS: GESTÃO DA COMUNICAÇÃO EM PROJETOS COMO FORMA DE MELHORAR O ENGAJAMENTO DO CLIENTE EXTERNO

Claudia Maria Da Silva Bezerra

Eloisa Elena Shinohara - UNINOVE – Universidade Nove de Julho

Jaime Bartholomeu Bartholomeu Filho - UNINOVE – Universidade Nove de Julho

Anderson Freitas Dos Santos - UNINOVE – Universidade Nove de Julho

Silvio Teixeira - UNINOVE – Universidade Nove de Julho

Marco Antonio Costantino Valentini - UNINOVE – Universidade Nove de Julho

Heidy Rodriguez Ramos - UNINOVE – Universidade Nove de Julho

Vânia Maria Jorge Nassif - UNINOVE – Universidade Nove de Julho

Resumo

A presente pesquisa aplicada apresenta uma proposta à solução de um problema de comunicação, com consequente falha no engajamento do cliente externo, em uma empresa de tecnologia ligada ao mercado educacional, através do desenvolvimento de um artefato tecnológico. As práticas da Design Science Research (DSR) se mostraram adequadas à finalidade proposta, por terem uma sequência lógica em etapas que devem ser seguidas, para compreensão de um problema e sua solução, através da construção e aplicação de um artefato. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com diretores, colaboradores e clientes da organização objeto deste estudo. O estudo de caso foi usado como metodologia de apoio para identificação do problema e futura avaliação e instanciação do artefato proposto. A DSR permitiu a construção de um artefato “método”, que neste projeto foi denominado Easy-Talk. Este artefato, foi apresentado e aprovado pela organização, e será testado em próximo projeto de implantação de suas ferramentas tecnológicas. O artefato tecnológico se propõe corrigir a falha na comunicação encontrada no relacionamento com seus clientes externos. Este estudo realizado em uma PME poderá ser expandido para outras organizações, do mesmo segmento, fomentar novas pesquisas e, o artefato tecnológico aperfeiçoado.

Palavras-chave: Engajamento de Stakeholders; Gestão de Projetos; Comunicação, Design Science Research, IES

Abstract

This applied research presents a proposal for solve a communication problem, with a consequent failure in the engagement of the external customer, in a technology company linked to the educational market, through the development of a technological artifact. The Design Science Research (DSR) practices proved to be adequate for the purpose, as it have a logical sequence in steps that must be followed to understand a problem and its solution, through the construction and application of an artifact. Data collection was carried out through interviews with directors, employees and customers of the organization object of this study. The case study was used as a support methodology for problem identification and future evaluation and instantiation of the proposed artifact. DSR allowed the construction of an artifact “method”, that was called “Easy-Talk”. This artifact, presented to the aforementioned organization, was approved and will be tested in the next project to implement its technological tools. The technological artifact is intended to correct the failure in communication found in the relationship with its external customers. This study carried out in a SME can be expanded to other organizations, in the same segment, foster new research and the improvement technological artifact.

Keywords: Stakeholder Engagement; Project Management; Communication, Design Science Research, IES

ENGAJAMENTO DE *STAKEHOLDERS*: GESTÃO DA COMUNICAÇÃO EM PROJETOS COMO FORMA DE MELHORAR O ENGAJAMENTO DO CLIENTE EXTERNO

Resumo

O relato técnico de pesquisa aplicada apresenta uma proposta à solução de um problema de comunicação, com conseqüente falha no engajamento do cliente externo, em uma empresa de tecnologia ligada ao mercado educacional, através do desenvolvimento de um artefato tecnológico. As práticas da *Design Science Research* (DSR) se mostraram adequadas à finalidade proposta, por terem uma seqüência lógica em etapas que devem ser seguidas, para compreensão de um problema e sua solução, através da construção e aplicação de um artefato. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com diretores, colaboradores e clientes da organização objeto deste estudo. O estudo de caso foi usado como metodologia de apoio para identificação do problema e futura avaliação e instanciação do artefato proposto. A DSR permitiu a construção de um artefato “método”, que neste projeto foi denominado *Easy-Talk*. Este artefato, foi apresentado e aprovado pela organização, e será testado em próximo projeto de implantação de suas ferramentas tecnológicas. O artefato tecnológico se propõe corrigir a falha na comunicação encontrada no relacionamento com seus clientes externos. Este estudo realizado em uma PME poderá ser expandido para outras organizações, do mesmo segmento, fomentar novas pesquisas e, o artefato tecnológico aperfeiçoado.

Palavras Chaves: engajamento de *stakeholders*; gestão de projetos; comunicação, DSR, Design Science Research, IES

Abstract

This technical report of an applied research presents a proposal for solving a communication problem, with a consequent failure in the engagement of the external customer, in a technology company of the educational market, through the development of a technological artifact. The Design Science Research (DSR) practices proved to be adequate for the purpose, as it have a logical sequence in steps that must be followed to understand a problem and its solution, through the construction and application of an artifact. Data collection was carried out through interviews with directors, employees and customers of the organization object of this study. The case study was used as a support methodology for problem identification and future evaluation and instantiation of the proposed artifact. DSR allowed the construction of an artifact “method”, that was called “Easy-Talk”. This artifact, presented to the aforementioned organization, was approved and will be tested in the next project to implement its technological tools. The technological artifact is intended to correct the failure in communication found in the relationship with its external customers. This study carried out in a SME can be expanded to other organizations, in the same segment, foster new research and the improvement technological artifact.

Key Words: *stakeholder engagement; Project management; Communication, DSR, Design Science Research, IES*

1 Introdução

A gestão de projetos (GP) é amplamente descrita como uma disciplina de solução de problemas, em que se buscam desenvolver conhecimentos válidos e relevantes, que possam direta ou indiretamente, apoiar esforços na resolução de problemas de praticantes (Boyer & Swink, 2008). Uma GP alinhada aos propósitos organizacionais em conformidade com as expectativas do negócio é o fundamento de todo e qualquer esforço de um gestor de projetos. Uma empresa que desenvolve seus produtos e serviços alinhados às técnicas específicas de gerenciamento de projetos, tem mais chances de apresentar melhores resultados e responder de forma mais segura e promissora aos constantes desafios do mercado (Ofori, 2013).

O *Project Management Institute* (PMI) define projeto como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único, assim, a natureza temporária dos projetos indica que eles têm início e término definidos” (PMI, 2016, p. 4), e estabelece que gerenciamento de projetos é a “aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos” (PMI, 2016, p. 10).

Dentre os tópicos destacados na gestão de projetos, está o gerenciamento dos *stakeholders* (partes interessadas). Freeman (1994) define *stakeholders* como um grupo de indivíduos que desempenham fundamental papel nos negócios de uma organização. O autor descreve uma série de categorias de *stakeholders*: governo, comunidade, clientes, funcionários, fornecedores etc. Embora o termo tenha sido disseminado pela obra de Freeman (1984), o debate a respeito dos *stakeholders* ganhou notoriedade em gestão de projetos na academia, a partir da década de 2000, com a inclusão da área do conhecimento denominada “partes interessadas” no *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), em 2013 (dos Santos & de Sousa, 2020).

A área gerenciamento dos *stakeholders* segundo o PMBOK (2017) é composta por quatro processos: identificação, planejamento, gerenciamento do engajamento e controle do nível de engajamento dos *stakeholders* (dos Santos & de Sousa, 2020). Os relacionamentos com os *stakeholders* representam uma importante fonte de vantagem competitiva (Surroca et al., 2010), propiciam benefícios financeiros, salvaguardam a empresa de hostilidade (como crises de danos ao produto), contribuem com a responsabilidade social corporativa (Martínez et al., 2016) e favorecem o sucesso das organizações (Choi & Wang, 2009). Especialmente, relacionamentos fortes e positivos com os *stakeholders* representam a disposição das partes interessadas em apoiar e contribuir com os objetivos das organizações (Maignan & Ferrell, 2004).

Não dar a devida importância ou mesmo ignorar os *stakeholders* tem sido identificado como um dos principais fatores para a falha de projetos (Kangas, 2011; PMI, 2016). 66% das falhas em projetos não estão relacionadas a falhas técnicas, mas sim de relacionamento, percepção e comunicação (Levasseur, 2010). Comunicação insuficiente e a falta de integração dos *stakeholders* estão entre os principais fatores para falhas em um projeto (Zhao et al., 2010).

A satisfação dos *stakeholders* normalmente é alcançada por meio da comunicação eficiente (PMI, 2016). As expectativas desses atores podem ser detectadas por meio de rotinas de comunicação eficazes (Mok et al., 2015). O desenvolvimento de rotinas de comunicação eficazes entre as partes interessadas requer esforços e atenção durante a fase de desenvolvimento e planejamento do projeto. Essas rotinas de comunicação contribuem na manutenção da confiança dos *stakeholders* e facilitam o acompanhamento das mudanças ao longo do ciclo de vida do projeto, resultando no engajamento dos *stakeholders*, pois permite a evolução da compreensão e confiança dos atores organizacionais (Bakens et al., 2005; Butt et al., 2016).

Rotinas de comunicações personalizadas podem contribuir para o bom andamento dos projetos. É importante que os tópicos apropriados de cada projeto sejam discutidos com o participante-chave correto do grupo de *stakeholders* (Kahkonen et al., 2013). Para responder a

todas as possíveis causas de resistência, é necessário que haja uma equipe multidisciplinar no projeto e que os *stakeholders* possam contribuir com ideias sobre processos e atividades. Além disso, a organização deve manter uma atitude positiva e aberta na equipe, com reuniões periódicas de acompanhamento. A importância do projeto e as vantagens obtidas com seu uso, devem ser comunicadas de forma clara e objetiva, como uma evolução tecnológica positiva da organização (Butt et al., 2016).

É importante que os *stakeholders*, em especial usuários finais de ferramentas tecnológicas, recebam informações adequadas acerca da implementação dessas ferramentas e sejam treinados a operá-las corretamente (Rigo et al., 2016). A comunicação criada deve ser motivada pelas características relacionais dos *stakeholders* da organização. Esse cuidado influencia na estratégia de engajamento e nas características de comunicação para cada público (Butt et al., 2016).

Sunder (2016) destaca que os *stakeholders* devem ser informados sobre o andamento da fase do projeto e essa informação pode ser feita de várias maneiras. É importante formular um plano de comunicação robusto, referenciando os modos de comunicação para as diferentes partes interessadas que se enquadram nesta categoria. Neste estudo adotaremos as prescrições de Sunder (2016) na orientação do artefato tecnológico desenvolvido.

Uma das principais etapas, é o denominado de *kickoff* (reunião inicial) que promove o primeiro contato dos envolvidos no projeto, entre os colaboradores do contratante e do contratado. Nela, os principais envolvidos e lideranças dos vários processos estão presentes, em que o grupo define o montante de tarefas a serem realizadas em alto nível para o projeto e os principais objetivos ou metas do projeto (Koi-Akrofi et al., 2019).

Além disso, dinâmicas de grupos com abordagens de “gameificação” permitem a construção de um ambiente aberto colaborativo e com maior engajamento (Ind & Coates, 2013). “Gameificação” é o processo de construir atividades mais semelhantes a jogos e brincadeiras de competição no contexto profissional, para encorajar, motivar e engajar os participantes (Deterding et al., 2011; Werbach, 2014). Tais atividades podem contribuir para envolver e influenciar os *stakeholders* (Sunder, 2016), promovendo seu engajamento nas práticas colaborativas (Patricio et al., 2020).

O objeto de estudo dessa pesquisa é uma empresa ligada ao mercado educacional, especialmente às Instituições de Ensino Superior (IES), que detém *expertise* em estratégias para captação e retenção de alunos por meio de ferramentas tecnológicas. A empresa possui duas grandes áreas de atuação: (1) *Outsourcing* das atividades de gestão de relacionamento dos clientes (CRM) e (2) implantação de ferramentas tecnológicas para gestão de relacionamento com os clientes.

Por se tratar de uma pesquisa aplicada na busca da solução de uma questão de problema de praticantes, entendeu-se que as práticas da *Design Science Research* (DSR) são adequadas para a condução desta pesquisa, por ter uma sequência lógica em etapas que devem ser seguidas, para compreensão de um problema de projeto específico e sua solução, através da construção e aplicação de um artefato (Peffer et al., 2007)

Para a identificação do problema a ser tratado neste estudo, foram realizadas entrevistas com roteiros semiestruturados, seguidas de análise textual realizada através do programa *Iramuteq*, o que permitiu identificar como problema central da organização, as dificuldades na segunda grande área, de implantação de ferramentas tecnológicas especialmente no engajamento do cliente externo por falha na comunicação.

Desta forma, o problema foi classificado como: Gestão de comunicação para o engajamento do cliente externo. Com base nas entrevistas e no que foi evidenciado na literatura, a questão de pesquisa que norteou este estudo é: como promover o engajamento do cliente externo melhorando a gestão da comunicação na implantação de ferramentas tecnológicas?

Este relato técnico de pesquisa aplicada apresenta como proposta de solução um artefato método, que fornece guias sobre como resolver problemas (Gregor & Hevner, 2013). O artefato foi denominado “*Easy-Talk*” e têm como objetivo melhorar a comunicação durante a implantação do projeto como forma de promover o engajamento do cliente externo. O desenvolvimento do artefato caracterizou-se por ser um processo de busca baseada em conhecimentos e teorias existentes, para se alcançar uma solução para o problema definido e a pesquisa comunicada ao público devido (Gregor & Hevner, 2013).

2 Contexto da investigação

O objeto desse estudo é uma empresa ligada ao mercado educacional, especialmente às Instituições de Ensino Superior, que detém *expertise* em estratégias para captação e retenção de alunos por meio de ferramentas tecnológicas. A empresa possui duas grandes áreas de atuação: (1) *Outsourcing* das atividades de gestão de relacionamento dos clientes (CRM) e (2) implantação de ferramentas tecnológicas para gestão de relacionamento com os clientes.

Para a identificação do problema a ser tratado neste estudo, foram realizadas entrevistas com roteiros semiestruturados com o CEO, com um dos sócios, cinco colaboradores e um dos principais clientes da organização estudada. Foi possível identificar que a percepção apresentada pelo CEO e um dos sócios era de o principal problema da organização é causado pela baixa produtividade nos projetos de implementação de ferramentas tecnológicas de CRM. Do ponto de vista do CEO, uma recorrência de falhas em projetos, que acarretam retrabalhos e consequente redução de margens e perda financeira, são causadas pela falta de documentação dos processos internos na implementação dos projetos.

A partir das entrevistas com os colaboradores foi possível identificar percepções diferentes daquelas do CEO e do sócio. Sob o ponto de vista dos colaboradores, o problema central é o baixo engajamento dos stakeholders das empresas contratantes causados por falhas de comunicação entre as partes. Com o intuito de resolver o impasse entre as percepções uma rodada de entrevistas com os clientes externos foi proposta. Assim, segundo a percepção do cliente entrevistado evidenciou-se que, embora a empresa precise documentar seus processos de implementação das ferramentas tecnológicas, o principal problema é a falha de comunicação e engajamento dos clientes externos.

Assim, a partir da análise textual das entrevistas realizada com o auxílio do programa *Iramuteq*, foi observado que a empresa apresenta dificuldades na segunda grande área, de implantação de ferramentas tecnológicas. Três problemas foram identificados: (i) o processo de implantação (que não é formalmente documentado); (ii) o engajamento do cliente externo (há dificuldade em se engajar o usuário final da ferramenta); e (iii) comunicação (entre o cliente externo e interno). Após análise textual de reuniões e entrevistas e literatura, o engajamento do cliente externo por falha na comunicação foi identificado como o problema central da organização.

3 Diagnóstico da Situação-Problema

Este estudo é de natureza aplicada, visto que o objetivo é gerar conhecimentos para aplicação na prática e dirigida à solução de problemas específicos (Creswell, 2010). Por se tratar da busca da solução de uma questão de problema de praticantes, entende-se que as práticas da *Design Science Research* (DSR) são bastante adequadas, por ter uma sequência lógica em etapas que devem ser seguidas, para compreensão de um problema de projeto específico e sua solução, por meio da construção e aplicação de um artefato (Peffer et al., 2007).

Para contextualizar o uso da DSR neste estudo, a Figura 1 é adaptada de Peffers et al. (2007) e ilustra o modo como a pesquisa foi conduzida e quais estágios a pesquisa pretende alcançar. A metodologia de DSR é rigorosamente estruturada nas seguintes fases: (1) visa identificar um problema específico de uma organização e expor sua importância; (2) definir os objetivos de uma solução; (3) desenvolver um artefato que possa solucionar o problema; (4) demonstrar e aplicar o artefato na solução do problema; (5) avaliar a eficácia do uso do artefato; e (6) comunicar à comunidade acadêmica o sucesso do artefato proposto.

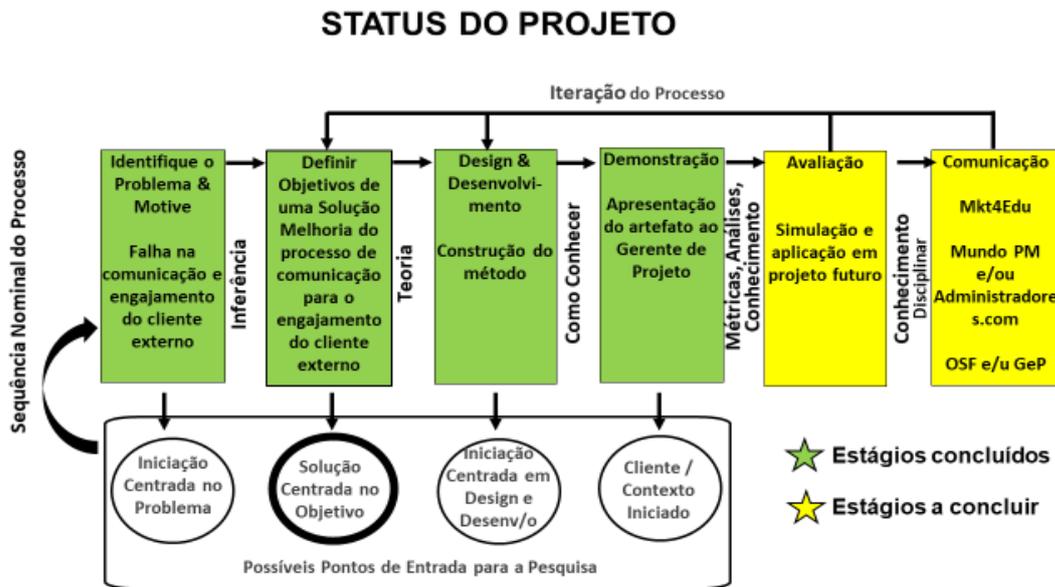


Figura 1 – Modelo de Processo da DSR
Fonte: Adaptado de Peffers et al. (2007)

Em observância às propostas de Peffers *et al.* (2007), as quais orientam o rigor requerido para construção de pesquisa baseada na *Design Science Research* (DSR), foi então iniciado o processo de identificação de um problema, conscientização, construção e desenvolvimento de um artefato que poderá permitir uma solução viável, útil e satisfatória do problema definido.

3.1 Estágio 1: Identifique o problema e motive

Um problema pode ser definido, de acordo com Hevner et al. (2004, p.85), como “as diferenças entre um estado objetivo e o estado atual de um sistema”. A partir de um problema identificado (teórico ou prático), há a necessidade de identificação de quais objetivos ou metas serão necessários para que este problema seja considerado satisfatoriamente resolvido. Esta fase é chamada de “conscientização”, ou o primeiro desenho do problema (Lacerda et al., 2013).

Para a identificação do problema inerente a este estudo, os pesquisadores realizaram algumas etapas até a formalização da conscientização do problema.

3.1.1 Objeto de Estudo

O objeto desse estudo é uma organização ligada ao mercado educacional, especialmente às Instituições de Ensino Superior, com três anos de existência, que atua em três países (Brasil, México e EUA), que possui *expertise* em estratégias para captação e retenção de alunos por meio de ferramentas tecnológicas, tendo realizado mais de 3.000 campanhas com cerca de 176 clientes de diferentes portes, durante esse período de atividades.

A empresa possui duas grandes áreas de atuação: (1) *Outsourcing* das atividades de gestão de relacionamento dos clientes (CRM) e (2) implantação de ferramentas tecnológicas para gestão de relacionamento com os clientes.

3.1.2 Coleta de Dados

A partir do enfoque oferecido por uma DSR, Aken (2004) argumenta sobre a possibilidade do uso de Estudo de Caso como instrumento na construção de artefatos que possam ser formalizados, entendidos e avaliados em diferentes contextos. De acordo com Lacerda et al. (2013), é comum utilizar combinações de outros métodos de pesquisa na condução da DSR, portanto, nesta pesquisa, o Estudo de Caso complementou a metodologia. A questão “como” foi adequada aos propósitos deste estudo e os pesquisadores tiveram pouco controle sobre os eventos. O foco central foi um problema inserido em um contexto real em uma empresa de tecnologia que presta serviços para instituições de ensino. Os dados advindos das entrevistas foram triangulados com a documentação fornecida pela empresa e as informações resultantes da pesquisa bibliográfica (Yin, 2015).

A coleta dos dados primários foi realizada com o uso de entrevistas com roteiros semiestruturados, realizadas *on-line* (por estarmos em um período de confinamento social em função da pandemia da COVID-19), gravadas e transcritas com a autorização de todos os participantes. A opção pela entrevista é justificada pelo fato de ser um dos instrumentos que mais se alinha ao método de pesquisas qualitativas e em DSR, pois os participantes podem fornecer informações históricas, permitindo aos pesquisadores aprender sobre o problema e lidar com os resultados de modo a obter informações sobre como os participantes se comportam e agem dentro de seu contexto (Creswell, 2010; Crouch & McKenzie, 2006). A coleta de dados ocorreu entre setembro e novembro de 2020. As entrevistas *online* permitem flexibilidade tanto do entrevistado quanto do entrevistador e as tecnologias utilizadas são práticas, econômicas e fáceis de usar (Deakin & Wakefield, 2014). Foram realizadas análises textuais com uso do programa *Iramuteq* e três problemas foram identificados:

- a) O processo de implantação, que não é estruturado e formalmente documentado, de modo que problemas que já ocorreram anteriormente, são recorrentes em novos projetos;
- b) Comunicação. Ocorrem falhas na gestão da comunicação entre as partes, especialmente durante os treinamentos;
- c) O engajamento dos clientes externos, como consequência da falha na comunicação, causando a dificuldade em se engajar o usuário final da ferramenta.

Documentos e informações adicionais foram solicitados no mês de outubro/2020 para a organização, tais como: a) organograma; b) estrutura funcional; c) número de colaboradores por função; d) descrição de cargos para cada uma das funções; e) mapa de processos; f) metodologia de desenvolvimento de sistemas; g) modelo de documentação de projeto; h) políticas ou normas relacionadas a implantação de produto; i) catálogo de Produtos/Serviços já implementados; j) lista de ferramentas implementadas e k) lista de ferramentas/Sistemas de gestão de projetos/mudanças. Nem todos estes dados são formalizados pela organização, sendo que apenas o descritivo de áreas com a estrutura funcional foi disponibilizado.

A empresa forneceu acesso aos pesquisadores à base de dados e ferramentas internas de gestão dos processos para análise e identificação do problema. Assim, foram abordadas quais as barreiras e dificuldades ocorreram e como foram enfrentadas, no período de implantação do projeto. Adicionalmente ao roteiro, foram incluídas questões complementares, necessárias para melhor contextualizar as barreiras e dificuldades relatadas. Com o auxílio do *software Atlas.ti*, foi conduzida uma análise de conteúdo, categorizando os resultados das entrevistas e documentos analisados.

3.1.3 Definição do Problema

Esta etapa visa definir o problema específico da pesquisa, justificar sua importância para a organização e valorizar a solução, visando motivar os pesquisadores e o público de interesse dentro da organização. O foco desta etapa é o problema (Peffer et al., 2007).

A Tabela 1 apresenta o perfil dos entrevistados com a finalidade de contextualizar as respostas, informando a empresa que representa, o cargo que ocupa, o tempo de empresa e o gênero. A identidade dos entrevistados foi preservada e sua identificação será feita por um código, que doravante, serão citados ao longo do texto.

Tabela 1 – Perfil dos Entrevistados

ENTREVISTADO CÓDIGO	EMPRESA	CARGO	TEMPO DE EMPRESA	GÊNERO
Entrevistado 1 (E1)	organização	CEO	3 anos	M
Entrevistado 2 (E2)	organização	Gerente de Projetos (GP)	1 ano	M
Entrevistado 3 (E3)	organização	Coordenador de <i>Setup</i>	3 anos	M
Entrevistado 4 (E4)	organização	<i>Growth Hacker</i>	1 ano	F
Entrevistado 5 (E5)	organização	Coordenador de TI	3 anos	M
Entrevistado 6 (E6)	organização	Coordenador de <i>Workflows</i>	3 anos	M
Entrevistado 7 (E7)	organização	Sócio Proprietário	3 anos	M
Entrevistado 8 (E8)	Cliente Externo (CE1)	Coordenadora de Fidelização e Experiência do Usuário (Marketing)	4 anos	F

Fonte: elaborado pelos autores

O primeiro problema identificado pelos pesquisadores foi de “processo”, ou seja, falta de estruturação no momento de implementação de ferramentas tecnológicas nos clientes, por parte da organização.

Pois, os processos de implementação das ferramentas tecnológicas fornecidas pela empresa são sistematizados, contudo não são estruturados e não são documentados e isso faz com que problemas que ocorreram em outras implementações, sejam recorrentes em novos projetos, segundo declaração do E1:

(E1):[...] foram mais de 170 [...], hoje a gente implementa completamente diferente do que foi do primeiro, mas a gente não tem essa documentação do que que mudou, porque que mudou, as coisas vão acontecendo e a gente vai fazendo[...] alguns problemas que já aconteceram em outras implementações, eles continuam acontecendo mesmo depois de tanta implementação.

Contudo o E2, chamou a atenção para outro problema, o de “comunicação” e destacou a existência de ruídos na comunicação entre a equipe da organização e os usuários das ferramentas implementadas (principalmente os da ponta da linha). Kahkonen et al. (2013) argumentam que rotinas de comunicação personalizadas podem contribuir para o bom andamento dos projetos e tópicos apropriados de cada projeto sejam discutidos com o participante-chave correto do grupo de *stakeholders*. Segue declaração do E2:

(E2): [...] a dificuldade que a gente tem de se comunicar com o cliente no primeiro momento[...] porque o time de cá conhece muito bem o que tem que fazer, mas não necessariamente o cliente do outro lado entende e enxerga o que a gente faz da mesma forma [...] isso é sempre um processo complicado, com uns clientes é mais, com outros é menos... tem sempre um atrito inicial até a gente colocar a engrenagem para funcionar corretamente.

A declaração do E1 suscitou o problema da “comunicação” e “engajamento do cliente”, salientando que normalmente os processos de compra, mesmo os estruturados, são definidos pelo CEO ou pelo proprietário da organização e que raramente têm a participação do usuário final da ferramenta tecnológica e que isso ocasiona problemas de comunicação entre as equipes do cliente e da organização. É importante que os *stakeholders*, em especial os usuários finais

de ferramentas tecnológicas, recebam informações adequadas acerca da implementação dessas ferramentas e sejam treinados a operá-las corretamente (Rigo et al., 2016). Segundo relato do E1:

(E1): [...] nem sempre a compra é feita por um processo de compra estruturado, às vezes o dono da instituição que compra... e isso é também um tipo de problema que é mais recorrente, porque a compra é feita por alguém que não está usando a solução no dia a dia. [...] então é um trabalho *top down*, você tem que muitas das vezes convencer as pessoas para seguir aquele caminho. Então eu acho que a maior dificuldade é essa [...], mas até você conseguir fazer isso, é ao custo de muito trabalho, muita briga, nos 3 primeiros meses são bem estressantes mesmo porque existe isso, quem contratou não é quem está lá entregando, quem entrega pensa de uma outra forma [...]

Baseando-se nas respostas destacadas acima, foi possível ratificar que a falta de um processo estruturado de compra por parte dos clientes, sem a participação dos usuários das ferramentas, gera ruídos na comunicação e certa resistência à implementação. Esses ruídos na comunicação, causam desgastes entre alguns dos *stakeholders*, nesse caso, o cliente externo (especialmente usuário final) que não se identifica com o processo e o cliente interno da organização (equipe de projeto) que têm dificuldade em envolver o cliente externo na fase de implantação, a fim de aproximá-lo e engajá-lo sobre as etapas, seu papel e suas responsabilidades, para o sucesso do projeto de implementação das ferramentas tecnológicas adquiridas pela organização.

Apoiados por estas justificativas, cinco colaboradores e o principal cliente foram entrevistados, que ratificaram os principais problemas de comunicação. Na entrevista com o cliente da organização, o E8 declarou sentir falta de um treinamento personalizado para o CE1, pois o profissional da organização que realizou o treinamento não acompanhou o processo de implantação da ferramenta, o que provocou ruídos de comunicação entre o público-alvo (usuários da ferramenta) e a organização.

Apesar do E8 elogiar o trabalho da organização, tanto que mais de um produto foi desenvolvido para o CE1, a não proximidade do instrutor com o processo do CE1, foi apontado como sugestão de melhoria do processo da organização. Rotinas de comunicação personalizadas podem contribuir para o bom andamento dos projetos (Kahkonen et al., 2013) e ignorar as partes interessadas pode se tornar a principal razão para uma falha complexa do projeto (Kangas, 2011; PMI, 2016).

A partir da triangulação entre as entrevistas, a documentação e a análise bibliográfica, foi possível identificar que o principal problema da organização é a comunicação entre os *stakeholders*, em especial, com o usuário final, sendo destacado que a falta de customização do treinamento, sobre o uso do sistema implementado, gerou ruídos na comunicação, diminuindo o engajamento dos *stakeholders* (cliente externo). Baseados nos resultados desta análise a classe de problema identificada é a gestão da comunicação para o engajamento do cliente externo.

Lacerda et al. (2013) destacam que não existe uma definição conceitual para classes de problemas, nem uma sugestão de como construí-los. Os autores reforçam que as classes de problemas possibilitam que os artefatos e as soluções por eles propostas, não sejam apenas uma resposta específica a determinado problema em um contexto característico. A classe de problema organiza e norteia a evolução do conhecimento contexto da *Design Science* (Dresch et al., 2015).

Para conscientizar a Organização da classe de problemas identificada, uma reunião foi realizada com representantes da empresa e os resultados finais da análise foram apresentados, principalmente a análise textual das entrevistas. Foi ressaltado que a maior parte das falhas em projetos são decorrentes, principalmente do baixo envolvimento dos usuários nas fases iniciais de implementação, da definição insuficiente de requisitos e da falta de competências e

habilidades na comunicação necessárias à execução do projeto (Blackstone Jr. et al., 2009; Keil & Mähring, 2010; Levasseur, 2010). Comunicação insuficiente e a falta de integração dos *stakeholders* estão entre os principais fatores para falhas em um projeto (Zhao et al., 2010).

4 Intervenção Proposta

4.1 Estágio 2 – Definição dos Objetivos da Solução

O objetivo do artefato proposto neste estudo, foi definido como uma solução de melhoria do processo de comunicação para promover o engajamento do cliente externo. O artefato poderá contribuir para a gestão da comunicação de pequenas e médias empresas (PMEs) de implantação de ferramentas tecnológicas, na melhoria dos processos de comunicação, com o cliente externo, desde o início do projeto promovendo o engajamento do usuário final. Definiu-se como ponto de entrada para a pesquisa, a solução centrada no objetivo.

Ressalta-se que uma grande quantidade de informações é produzida e/ou recebida durante todo o ciclo de vida de um projeto. Por este motivo, é essencial a habilidade de comunicação por parte do gerente de projetos e de toda a equipe de colaboradores, para que possam assegurar a compreensão de tais informações (Branco Jr. et al., 2019).

4.2 Estágio 3 – Design & Desenvolvimento – Construção do Artefato

O desenvolvimento corresponde ao processo de construção do artefato propriamente dito, ou seja, o resultado do desenvolvimento é o artefato em estado funcional (Dresch et al., 2015; Manson, 2006). O artefato é algo desenvolvido pelo homem, é uma interação entre o ambiente interno e externo de um determinado sistema (Dresch et al., 2015). Na prática de *design*, cada situação é única e pode ser vista como uma descrição real das coisas ou fatos como são. Elas inspiram propostas e soluções, propondo um novo foco de pesquisas direcionadas ao projeto de artefatos que assegurem e aprimorem soluções para problemas existentes (Lacerda et al., 2013).

Uma reunião virtual foi realizada para que a empresa descrevesse seu fluxo de operações nos projetos e que fossem identificadas em quais etapas deste fluxo as sugestões de melhoria do artefato pudessem ser implementadas. A Figura 2 apresenta as etapas descritas do fluxo de projetos da Organização.



Figura 2 – Etapas do Fluxo de Projetos da Organização

Fonte: elaborado pelos autores com base em informações da Organização

A partir destas informações a proposta do artefato foi desenvolvido com cinco etapas que deverão ser incluídas ao processo da Organização. Sunder (2016), destaca três fatores (Informar, Envolver e Influenciar), que caracterizam a melhoria do processo de comunicação e que interferem diretamente no engajamento do cliente, sugerindo que sejam indicadores para promover a melhoria da comunicação. A partir das indicações de Sunder (2016), o artefato foi desenvolvido.

4.2.1 Construção do Artefato Método

Conforme Gregor e Hevner (2013), um artefato do tipo “método” é um conjunto de algoritmos e/ou práticas que definem processos, fornecem guias sobre como resolver problemas. Uma reunião virtual foi realizada para que a empresa descrevesse seu fluxo de operações nos projetos e que fossem identificadas em quais etapas deste fluxo as sugestões de

melhoria do artefato pudessem ser implementadas. O artefato método proposto foi nomeado por “Easy-Talk” e está representado na Figura 3.

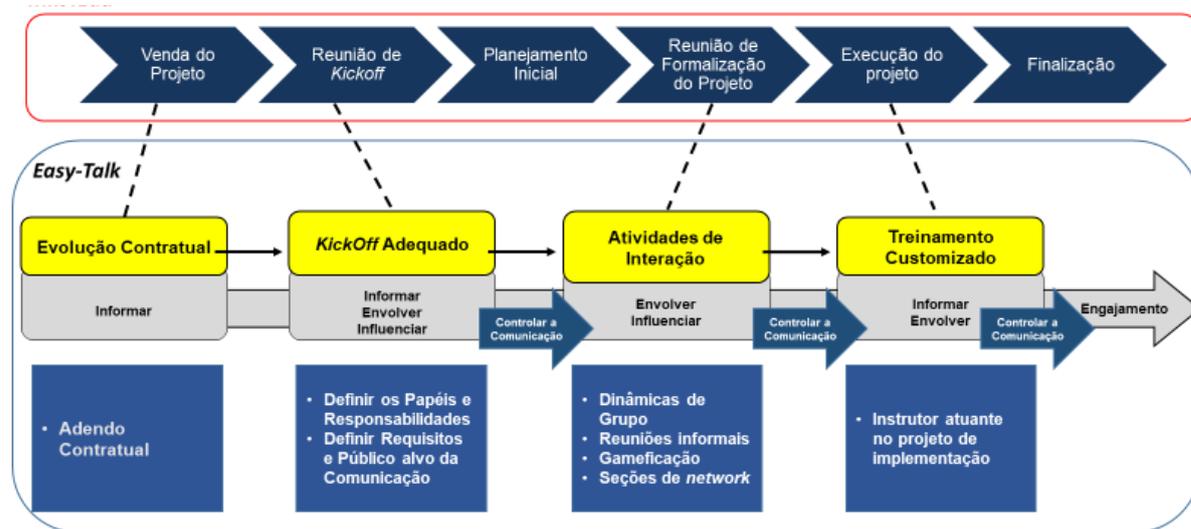


Figura 3 – Representação do Método para Comunicação

Fonte: elaborado pelos autores

Segundo Sunder (2016), o engajamento do cliente é conquistado por meio de um processo eficaz de comunicação que deve atender três princípios: informar, envolver e influenciar os *stakeholders* de um projeto. Com base nas indicações deste autor, o artefato foi desenvolvido em cinco etapas (evolução contratual, *kickoff* adequado, atividades de interação, treinamento customizado e controle da comunicação) que assumirão os três princípios de Sunder (2016), conforme descrito a seguir:

Etapa 1- Evolução Contratual (Informar)

A empresa possui uma etapa em seu fluxo de processos chamada “Venda do Projeto”, para esta etapa sugerimos a inclusão da etapa 1 do artefato denominada “Evolução Contratual”, com as seguintes medidas:

- a) Na proposta de venda deverá ser incluída uma cláusula contratual que determine a participação de colaboradores chave do cliente, durante todas as fases de implementação das ferramentas tecnológicas fornecidas e destaca-se a importância de que os usuários finais estejam entre esses colaboradores (Rigo et al., 2016).
- b) Deverá constar em contrato que atividades de interação podem ser necessárias para promover o engajamento das partes.

Etapa 2 – Kick-Off Adequado (Informar, Envolver e Influenciar)

A reunião de *kick-off* promove o primeiro contato dos envolvidos no projeto entre os colaboradores do contratante e do contratado, é organizada com o objetivo de que o grupo defina o montante de tarefas de alto nível a serem realizadas para o projeto e os principais objetivos ou metas do projeto (Koi-Akrofi et al., 2019).

A empresa possui em seu fluxo uma etapa chamada “Reunião de *Kick-off*”, contudo de acordo com o gerente de projetos, essas reuniões não estão sendo eficazes, pois não possuem uma estrutura definitiva contendo as principais etapas necessárias. Nesta etapa, a proposta do artefato é de melhoria da fase de *Kick-Off* já existente, com as seguintes medidas:

- a) Nestas reuniões, deve-se definir papéis e responsabilidades do contratante e da contratada.
- A Figura 4 evidencia de que forma a empresa deverá estabelecer com quem ela deverá se

comunicar, quais os papéis e responsabilidades que cada um desses atores irá assumir no projeto.

Papéis e Responsabilidades

Domínio: Nome das empresas participantes

Papel: Nome da função dentro da comunicação

Responsabilidade: As principais atribuições do papel na comunicação

Indivíduo: Nome da pessoa que exerce o papel

Domínio	Papel	Responsabilidade	Indivíduo
Empresa pesquisada	Sponsor	•Disponibilizar os recursos acordados	Colaborador X
Escola do Saber	Sponsor	•Envolver as pessoas necessárias	Colaborador P
Empresa pesquisada	Ponto Focal	•Receber as diversas demandas de domínios externos •Tramitar as comunicações de domínio internos para o domínio externo	Colaborador Y
Empresa pesquisada	Coordenador de Comunicação	•Definir a equipe e acompanhar as atividades •Definir os meio de comunicação	Colaborador Z
Escola do Saber	Ponto Focal	•Receber as diversas demandas de domínios externos •Tramitar a comunicações de domínio internos para o domínio externo	Colaborador T

Figura 4 – Papéis e Responsabilidades a serem estabelecidas

Fonte: elaborado pelos autores

Os papéis e responsabilidades devem ser discutidos e definidos de forma que traga clareza e alinhamento nas diversas fases dos processos e contemplando todas as partes interessadas. Idealmente, a equipe deve designar, com detalhes quem: define, revisa, outorga, revoga, específica, completa ou clarifica as responsabilidades e domínios (Mok et al., 2015; PMBOK, 2017).

- b) Ainda na reunião de *kick-off* sugere-se que sejam definidos os requisitos e público-alvo da comunicação do contratante e da contratada; para esta etapa o artefato prevê a utilização de uma planilha desenvolvida para a organização em que é possível descrever os requisitos da comunicação nos diferentes marcos do projeto, bem como definir os públicos a serem atendidos na comunicação. Com esses aspectos definidos é possível segmentar o público que deseja atingir, com isso a comunicação fica mais simples e evidente.

Nesta etapa, marcos de comunicação durante o projeto, determinarão o tipo de mensagem de acordo com a audiência. É necessário que se determine o canal apropriado para a comunicação (mensagem) chegar a audiência certa, a frequência, as pessoas ou funções foco da comunicação, os canais, quem deve ter acesso à informação, a forma da mensagem (verbal ou escrita, formal ou informal, gestual etc.), e a categoria (interativa, ativa, passiva) (Butt et al., 2016; PMBOK, 2017).

- c) Durante todo o processo de comunicação Organização deve-se destacar as vantagens e facilidades do uso das ferramentas fornecidas, além da contribuição na experiência proporcionada ao usuário e conhecedor da ferramenta, como garantias do crescimento profissional (Butt et al., 2016).

Etapa 3 – Atividades de Interação (Envolver – Influenciar)

Sunder (2016) destaca a importância de influenciar os *stakeholders* e sugere uma série de atividades de interação.

- a) Esta etapa sugere que na fase “Reunião de Formalização do Projeto” da Organização, sejam realizadas atividades de interação entre os usuários finais da ferramenta e os responsáveis pela implantação do projeto da Organização para melhor interação entre as partes e que nesta etapa, sejam realizadas atividades de interação, como gamificação, jogo dos sete erros,

jogo do telefone sem fio, dinâmicas de grupo, como por exemplo, cabo de guerra, demonstrando a importância da atuação em equipe para o bom andamento do projeto

Etapa 4 – Treinamento Customizado (Informar – Envolver)

Treinamentos customizados para as diferentes realidades das organizações são alternativas para melhorar a informação e o envolvimento dos colaboradores e seus alinhamentos em relação às expectativas da organização. Nestes treinamentos destaca-se a atuação do instrutor no processo de implementação, para que o treinamento seja mais efetivo (Meneses et. al., 2010).

Esta etapa do artefato deverá fazer parte da fase de “Execução do Projeto” no fluxo de operações da Organização.

a) Sugere-se que o instrutor da Organização responsável pelo treinamento dos usuários finais das ferramentas tenha participado do processo de implementação no contratante.

Esta prescrição foi baseada na entrevista do E8, que argumentou que se o instrutor da Organização conhece os processos e cultura da organização (pois está envolvido na implementação), terá meios para transmitir o funcionamento da ferramenta, com argumentos para que os usuários finais possam se identificar e ter melhor compreensão do uso e função da ferramenta que está sendo implantada. Segundo E8 “eles seriam as melhores pessoas que conhecem super bem a ferramenta e eles conseguem vender melhor talvez para os usuários finais do que a gente né”.

A importância da compreensão dos efeitos da comunicação entre as partes interessadas durante o ciclo de vida do projeto no processo de gerenciamento de mudanças foi demonstrada por Butt et al. (2016), concluindo que a comunicação eficaz criou processos de gestão de mudança claros, que encontrou soluções inovadoras para problemas.

Etapa 5 – Controlar a Comunicação

Comunicação e sua coordenação podem ser vistas como recursos valiosos ou ativos intelectuais. O desempenho de comunicação dos participantes do projeto é um fator importante para um projeto eficiente do gerenciamento de mudanças e precisa ser avaliado periodicamente durante a execução do projeto para identificar gargalos, melhorar o desempenho e melhorar o processo de mudança. Os participantes de um projeto continuamente compartilham conhecimentos e percepções para melhorar o desempenho coletivo do projeto (Zhang & Ashuri, 2018).

O “*Easy-Talk*” prescreve que a comunicação deverá ser controlada após cada uma das etapas de *Kick-off* adequado, Atividades de interação e Treinamento Customizado, para isso sugere-se a aplicação de uma avaliação do respectivo evento, que poderá ser realizada por meio de pesquisas de satisfação dos stakeholders (participantes da implementação) de ambas as empresas, com uso de quiz, *survey* ou formulário de pesquisa. Um formulário modelo foi desenvolvido para auxiliar a empresa nesta etapa evidenciado na Figura 6. Por meio das avaliações a empresa poderá evidenciar se efetivamente a comunicação melhorou e por consequência o engajamento.

5 Resultados Obtidos

5.1 Estágio 4 – Demonstração

Após a construção do artefato é necessário que se demonstre seu uso em alguma instância do projeto, para garantir a solução da situação problema identificada. O uso do artefato pode envolver um experimento, uma simulação, um estudo de caso, ou outra atividade que seja apropriada (Peppers et al., 2007). Como garantia de uma pesquisa sólida e teoricamente

relevante (na academia ou na sociedade), ela deve demonstrar seu rigor no desenvolvimento e que é passível de verificação (Lacerda et al., 2013).

No caso desta pesquisa, a demonstração do artefato para a Organização foi realizada na forma de simulação. O artefato foi aprovado pela empresa e será utilizado por meio de estudo de caso em uma situação real na próxima implantação de um projeto.

5.2 Estágio 5 – Avaliação

A avaliação da eficácia do artefato para a DSR deve ser rigorosa, observando sua qualidade e utilidade por meio de métodos de avaliação rigorosos (Lacerda et al., 2013). A avaliação requer conhecimentos relevantes em técnicas de análise que envolvam a comparação dos objetivos da solução com os resultados reais observados no uso prático do artefato (Peffer et al., 2007). Pode-se comparar funcionalidade com a solução, ou medidas quantitativas de desempenho, ou resultados de pesquisa de satisfação, ou feedback do cliente, experimentos ou até mesmo simulações (Lacerda et al., 2013; Peffer et al., 2007).

Conceitualmente, pode-se incluir qualquer evidência empírica e a DSR não dispensa que em cada etapa do método sejam realizadas avaliações parciais dos resultados, para garantir que a pesquisa está indo ao encontro dos objetivos propostos (Lacerda et al., 2013). Ao final da avaliação, os pesquisadores podem decidir se devem ou não voltar ao estágio 3 (Construção do Artefato), para melhorar a eficácia do artefato ou continuar e avançar para o próximo estágio (comunicação) adiando a possível melhoria para um projeto posterior (Peffer et al., 2007)..

No caso deste estudo, o artefato foi avaliado pela empresa por meio de simulação, o gerente de projetos concordou com as sugestões prescritas no método “*Easy-Talk*”, e sua instanciação deverá ser realizada em um próximo contrato. A partir da instanciação será possível avaliar se houve melhoria no engajamento do cliente por meio de uma comunicação eficaz após a aplicação do artefato “*Easy-Talk*”.

Destaca-se a importância da etapa de controle indicada no artefato, como forma de avaliar a comunicação obtendo-se evidências do engajamento dos participantes do projeto. Como resultado das evidências obtidas, o processo de engajamento deverá ser melhorado nas fragilidades identificadas.

5.3 Estágio 6 – Comunicação

Comunicar um problema, sua relevância, a utilidade e funcionalidade do artefato desenvolvido, o rigor científico de *design* e sua eficácia para a academia, para o público relevante (tanto orientados à tecnologia quanto orientados à gestão), é de total relevância (Peffer et al., 2007). A solução bem-sucedida da aplicação do artefato comprovadamente eficaz e efetivo, podem ser difundidos por diversos percursos de comunicação e algumas vezes, acontecem à revelia dos canais acadêmicos tradicionais (Lacerda et al., 2013). A comunicação requer conhecimento da cultura disciplinar (Peffer et al., 2007), mesmo assim pode encontrar alguma dificuldade em divulgação no meio acadêmico para publicação dos resultados, por motivos como o parecer dos avaliadores que desconhecem o método DSR, ou pelo fato de alguns periódicos estarem enraizados a paradigmas de pesquisa das ciências naturais.

A comunicação deste estudo será realizada por meio de relatório enviado à Organização, bem como apresentação em congressos, publicação em revistas acadêmicas ou repositórios de documentos especializadas (por exemplo: *Open Science Framework-OSF* ou *Revista de Gestão e Projetos-GeP*) e publicações em *blogs* (por exemplo: *Mundo PM* e/ou *Administradores.com*).

6 Considerações Finais

Na gestão de projetos, o relacionamento com os stakeholders, durante todo o ciclo de vida do projeto, representa uma importante fonte de vantagem competitiva (Surroca et al.,

2010), propiciam benefícios financeiros, salvaguardam a empresa de hostilidade (como crises de danos ao produto), contribuem com a responsabilidade social corporativa (Barrena Martínez et al., 2016) e favorecem o sucesso das organizações (Choi & Wang, 2009). Especialmente, relacionamentos fortes e positivos com os stakeholders representam a disposição das partes interessadas em apoiar e contribuir com os objetivos das organizações (Maignan & Ferrell, 2004).

Este relato técnico de pesquisa aplicada apresenta como proposta a solução de um problema de comunicação com consequente falha no engajamento do cliente externo em uma empresa de tecnologia ligada ao mercado educacional.

Consideramos que a aplicação do artefato tecnológico “método” que neste projeto foi denominado *Easy-Talk*, durante o processo de implantação das ferramentas tecnológicas da organização, contribuirá sobremaneira para se ter uma comunicação eficiente e eficaz entre os *stakeholders*, promovendo o sucesso do projeto por atender os requisitos e expectativas dos *stakeholders* e, especificamente do cliente final e seus usuários.

A comunicação criada deve ser motivada pelas características relacionais dos *stakeholders* da organização. Esse cuidado influencia na estratégia de engajamento e nas características de comunicação para cada público (Butt et al., 2016).

As limitações deste relato técnico de pesquisa aplicada, que se caracteriza por um modelo teórico empírico, porém não testado, são:

- Embora o principal cliente da organização tenha sido entrevistado, esta limitação poderia incitar a existência de vieses.
- Esse estudo foi realizado em um período de isolamento social em virtude da pandemia da COVID-19, isso impossibilitou a visita presencial à organização estudada.

A identificação do problema considerou entrevista com gestores e um cliente, a leitura de observações de outras óticas, como equipes técnicas de implantação, clientes usuários das soluções, podem expandir e aprimorar a interpretação do problema.

O uso da DSR como método de identificação e solução de problemas com a construção de um artefato ainda é pouco explorado na literatura. Este estudo realizado em uma PME poderá ser expandido para outras organizações do mesmo segmento e fomentar novas pesquisas.

Entendemos que esse método é replicável por avaliar que as empresas de implementação de ferramentas tecnológicas possuem em sua natureza, os processos de “Evolução Contratual”, “*Kick-off*”, “Dinâmicas em Grupo” e “Treinamentos”. E, que o sucesso do projeto se baseia em um excelente processo de comunicação com todos os stakeholders durante todo o ciclo de vida do projeto.

Estudos futuros devem ser desenvolvidos com o uso de observação participante como forma de coletar informações sobre o uso do artefato tecnológico “método” desenvolvido estanciado e assim propiciar melhorias contínuas.

AGRADECIMENTOS

"O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001".

Referências:

- Aken, J. E. van. (2004). Management research based on the paradigm of the design sciences: The quest for field-tested and grounded technological rules. *Journal of management studies*, 41(2), 219–246.
- Barrena Martínez, J., López Fernández, M., & Romero Fernández, P. M. (2016). Corporate social responsibility: Evolution through institutional and stakeholder perspectives. *European Journal of Management and Business Economics*, 25(1), 8–14. <https://doi.org/10.1016/j.redee.2015.11.002>

- Blackstone Jr, J. H., Cox III, J. F., & Schleier Jr, J. G. (2009). A tutorial on project management from a theory of constraints perspective. *International Journal of Production Research*, 47(24), 7029–7046.
- Boyer, K. K., & Swink, M. L. (2008). Empirical elephants—Why multiple methods are essential to quality research in operations and supply chain management. *Journal of Operations Management*, 26(3), 338–344.
- Branco Jr., E. C., Lima, A. S., de Sousa Bessa, S. M., & dos Santos, E. T. (2019). Um estudo sobre o processo de comunicação no gerenciamento de projetos-O caso SEBRAE-CE. *Revista Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação*, 1(2), 53–70.
- Butt, A., Naaranoja, M., & Savolainen, J. (2016). Project change stakeholder communication. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1579–1595. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.08.010>
- Choi, J., & Wang, H. (2009). Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 895–907. <https://doi.org/10.1002/smj.759>
- Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3 ed., p. 296p.). Artmed.
- Crouch, M., & McKenzie, H. (2006). The logic of small samples in interview-based qualitative research. *Social science information*, 45(4), 483–499.
- Deakin, H., & Wakefield, K. (2014). Skype interviewing: Reflections of two PhD researchers. *Qualitative research*, 14(5), 603–616.
- Dresch, A., Lacerda, D. P., & Júnior, J. A. V. A. (2015). *Design science research: Método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia*. Bookman Editora.
- Freeman, R. E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business ethics quarterly*, 409–421.
- Gregor, S., & Hevner, A. R. (2013). Positioning and presenting design science research for maximum impact. *MIS quarterly*, 337–355.
- Hevner, A. R., March, S. T., Park, J., & Ram, S. (2004). Design science in information systems research. *MIS quarterly*, 75–105.
- Kahkonen, K., Keinanen, M., & Naaranoja, M. (2013). Core project teams as an organizational approach for projects and their management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 74, 369–376.
- Kangas, P. J. (2011). Stakeholder management 101. *Quality Progress*, 44(3), 72.
- Keil, M., & Mähring, M. (2010). Is your project turning into a black hole? *California Management Review*, 53(1), 6–31.
- Koi-Akrofi, G. Y., Koi-Akrofi, J., & Matey, H. A. (2019). UNDERSTANDING THE CHARACTERISTICS, BENEFITS AND CHALLENGES OF AGILE IT PROJECT MANAGEMENT: A Literature BASED PERSPECTIVE. *International Journal of Software Engineering & Applications*, 10(5), 25–44.
- Lacerda, D. P., Dresch, A., Proença, A., & Antunes Júnior, J. A. V. (2013). Design Science Research: Método de pesquisa para a engenharia de produção. *Gestão & produção*, 20(4), 741–761.
- Levasseur, R. E. (2010). People skills: Ensuring project success—A change management perspective. *Interfaces*, 40(2), 159–162.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing science*, 32(1), 3–19.
- Manson, N. J. (2006). Is operations research really research? *Orion*, 22(2), 155–180.
- Meneses, P., Zerbini, T., & Abbad, G. (2010). Conceitos essenciais em treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas. *MENESES, PP M; ZERBINI, T; ABBAD, G.. Manual de Treinamento Organizacional. Artmed: Porto Alegre*, 15–24.

- Mok, K. Y., Shen, G. Q., & Yang, J. (2015). Stakeholder management studies in mega construction projects: A review and future directions. *International Journal of Project Management*, 33(2), 446–457.
- Ofori, D. (2013). Project Management Practices and Critical Success Factors—A Developing Country Perspective. *International Journal of Business and Management*, 8(21), p14. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n21p14>
- Peffer, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M. A., & Chatterjee, S. (2007). A design science research methodology for information systems research. *Journal of management information systems*, 24(3), 45–77.
- PMBOK. (2017). *6ª edição do Guia PMBOK® em português disponível p/ download*. pmipe.org.br. <https://pmipe.org.br/noticia/29/?6a-edicao-do-guia-pmbok-em-portugues-disponivel-p-download.html>
- PMI. (2016). *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)*. Project Management Institute | PMI. <https://www.pmi.org/>
- Rigo, G.-E., Pedron, C. D., Caldeira, M., Araújo, C. C. S. de, Rigo, G.-E., Pedron, C. D., Caldeira, M., & Araújo, C. C. S. de. (2016). CRM ADOPTION IN A HIGHER EDUCATION INSTITUTION. *JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management*, 13(1), 45–60. <https://doi.org/10.4301/S1807-17752016000100003>
- Sunder M, V. (2016). Constructs of quality in higher education services. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(8), 1091–1111.
- Surroca, J., Tribó, J. A., & Waddock, S. (2010). Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources. *Strategic management journal*, 31(5), 463–490.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso-: Planejamento e métodos*. Bookman editora.
- Zhang, L., & Ashuri, B. (2018). BIM log mining: Discovering social networks. *Automation in Construction*, 91, 31–43.
- Zhao, Z. Y., Lv, Q. L., Zuo, J., & Zillante, G. (2010). Prediction system for change management in construction project. *Journal of Construction Engineering and Management*, 136(6), 659–669.