



PROMOVENDO A EFETIVIDADE DA COMUNICAÇÃO COM OS STAKEHOLDERS: UMA ABORDAGEM BASEADA EM DESIGN SCIENCE RESEARCH¹

PROMOTING EFFECTIVE COMMUNICATION WITH STAKEHOLDERS: AN APPROACH BASED ON DESIGN SCIENCE RESEARCH



Eloisa Elena Shinohara

Doutora em Administração – PPGA da Universidade Nove de Julho (UNINOVE)
Professora da Associação de Educação Santa Rita de Cássia (UNISAN)
- São Paulo, SP – Brasil.
eloisa.elena@santaritaedu.onmicrosoft.com



Claudia Maria da Silva Bezerra

Doutora em Administração - PPGA da Universidade Nove de Julho (UNINOVE)
Professora do Instituto de Desenvolvimento e Aprendizagem – IDEIA.
São Luís, MA – Brasil.
claudia.bezerra@ideaeduacao.com



Vânia Maria Jorge Nassif, PhD

Pesquisadora com Bolsa de Produtividade do CNPq; Pesquisadora da FAPESP;
Pós-doutorado pela FGV/EAESP em Estratégia e Empreendedorismo
Professora do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA/Mestrado e Doutorado) da Universidade Nove de Julho (UNINOVE).
São Paulo, SP –Brasil
vania.nassif@uni9.pro.br



Heidy Rodriguez Ramos

Pesquisadora com Bolsa de Produtividade do CNPq
Doutora em Administração pela FEA/USP
Professora do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA/Mestrado e Doutorado) e do Programa de Pós-graduação em Cidades Inteligentes e
Sustentáveis (PPGCIS/ Mestrado e Doutorado) da Universidade Nove de Julho (UNINOVE)
São Paulo, SP –Brasil
heidyrr@uni9.pro.br

Resumo

Esse relato técnico tem como objetivo desenvolver e implementar um artefato com um conjunto de estratégias e práticas de comunicação personalizadas, a fim de melhorar a comunicação com os *stakeholders* (clientes da organização) durante o desenvolvimento e implementação de projetos em Instituições de Ensino Superior (IES) por uma empresa de tecnologia. Este estudo descreve o uso da metodologia de *Design Science Research* (DSR) aliada à estudo de caso para identificação do problema e proposta de uma solução. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com alguns dos principais stakeholders da organização objeto de estudo. Identificou-se que um dos principais problemas estava na comunicação entre a empresa e o cliente que usa sua tecnologia. Com o uso da DSR, foi proposto como solução do problema, o desenvolvimento de um artefato do tipo “método” para comunicação efetiva com os *stakeholders*, denominado “*Easy-Talk*”, que visa reduzir falhas e otimizar a comunicação. O *Easy-Talk* apresentou diretrizes claras e práticas para a gestão da comunicação, visando o sucesso dos projetos e a construção de relações duradouras com os *stakeholders*, bem como redução de erros de comunicação e aumento da eficiência operacional. Este estudo sinaliza para a possibilidade de expansão do uso do *Easy-talk* para outras organizações deste e de outros segmentos, além de contribuir para o avanço do conhecimento em gestão de comunicação em projetos.

Palavras-chave: Engajamento de *stakeholders*. Gestão de projetos. Artefato. DSR. IES.

Abstract

This technical report aims to develop and implement an artifact with a set of personalized communication strategies and practices, in order to improve communication with stakeholders (organization clients) during the development and implementation of projects in Higher Education Institutions (HEIs) by a technology company. This study describes the use of the Design Science Research (DSR) methodology combined with a case study to identify the problem and propose a solution. Data collection was carried out through semi-structured interviews with some of the main stakeholders of the organization under study. It was identified that one of the main problems was in communication between the company and the customer who uses its technology. Using DSR, the development of an artifact classified as “method” for effective communication with stakeholders, called “Easy-Talk”, was proposed as a solution to the problem, which aims to reduce failures and optimize communication. The method Easy-Talk presented clear and practical guidelines for communication management, aiming for project success and building lasting relationships with stakeholders, as well as reducing communication errors and increasing operational efficiency. This study points to the possibility of expanding the use of Easy-talk to other organizations in this and other segments, in addition to contributing to the advancement of knowledge in communication management in projects.

Keywords: Stakeholder engagement. Project management. Artifact. DSR. HEI.

Cite como

American Psychological Association (APA)

Shinohara, E. E., Bezerra, C. M. S., Nassif, V. M. J., & Ramos, H. R. (2024, maio/ago.). Promovendo a efetividade da comunicação com os *stakeholders*: uma abordagem baseada em design science research. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 15(2), 430-462. <https://doi.org/10.5585/gep.v15i2.25912>

¹ Este artigo foi, inicialmente, apresentado no EMPRAD – Encontro dos Programas de Pós Graduação Profissionais de Administração, 2021 e, após este evento, os autores revisaram e atualizaram o manuscrito, aqui apresentado.

1 Introdução

A gestão de projetos (GP) é uma disciplina essencial para resolver problemas e atender às expectativas do negócio, especialmente em empresas de tecnologia educacional. Segundo Amoah e Marimon (2021), Boyer e Swink (2008) e Locatelli et al. (2023), essa disciplina busca desenvolver conhecimentos válidos e relevantes que possam apoiar esforços na resolução de problemas dos praticantes. Nesse contexto, a ênfase na comunicação eficaz é fundamental, pois a GP alinhada aos propósitos organizacionais, conforme apontado por Muller et al. (2019), é o alicerce de todo e qualquer esforço do gestor.

Um aspecto crítico da GP é o gerenciamento junto aos *stakeholders* (partes interessadas), definidos por Freeman (1994) como grupos de indivíduos que desempenham um papel fundamental nos negócios de uma organização. Destacou-se especialmente ao incluir o gerenciamento dos *stakeholders* no *Project Management Body of Knowledge* (Guia PMBOK) em 2013 (Santos & Souza, 2020). Ganhou também visibilidade no *Project Management Institute* (PMI), que define o projeto como um esforço temporário para criar um produto, serviço ou resultado único. Conseqüentemente, a comunicação eficaz com os *stakeholders* torna-se crucial para o sucesso do projeto, conforme ressaltado em PMI (2016) e Sunder (2016).

A falta de atenção aos *stakeholders* pode levar a falhas nos projetos, conforme indicado por Kangas (2011) e PMI (2016). Cyganczuk et al. (2018) destacam que em pesquisa conduzida pelo PMI em 2014, envolvendo 400 organizações de diversos países, como Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Colômbia, França, México, Estados Unidos e Uruguai, foi identificado que 64,2% delas ressaltam a comunicação como um dos problemas mais comuns em projetos. Outras pesquisas destacaram como pontos críticos do projeto, o baixo envolvimento do usuário, competências e habilidades insuficientes dos gerentes de projeto (Blackstone Jr et al., 2009; Castelo Branco Jr et al., 2017). Assim, a comunicação eficaz e a identificação das expectativas dos *stakeholders* são essenciais para o sucesso do projeto. Para isso, implementação de rotinas de comunicação personalizadas, como destacado por Mok et al. (2015), mantém a confiança dos *stakeholders* e promove engajamento ao longo do ciclo de vida do projeto.

O objeto de estudo desta pesquisa é uma empresa que opera no mercado educacional, em Instituições de Ensino Superior (IES), com expertise em estratégias para captação e retenção de alunos por meio de ferramentas tecnológicas. A empresa atua em duas grandes áreas: (1) terceirização das atividades de gestão de relacionamento com clientes (CRM) e (2) implementação de ferramentas tecnológicas para gestão de relacionamento com os clientes.

Para relato deste caso, entrevistas semiestruturadas foram realizadas com o CEO, um sócio proprietário, cinco colaboradores e um dos principais clientes usuários da tecnologia desenvolvida pela organização, doravante denominada ORG4.

A análise textual realizada juntamente com os dados coletados foram tratados por meio dos softwares *Iramuteq* e *Atlas.TI*. A partir destas análises foi possível identificar que uma das principais dificuldades enfrentadas estava na segunda grande área de atuação da empresa, que diz respeito à implementação de ferramentas tecnológicas especialmente no engajamento dos *stakeholders* (cliente da organização) por falha na comunicação. Desta forma, o problema foi classificado como “Gestão de comunicação para o engajamento dos *stakeholders* (cliente da organização)”. Para o efeito desta pesquisa os *stakeholders* serão os “clientes da organização”.

Dada a natureza aplicada deste estudo, na busca por soluções para problemas enfrentados pelos profissionais da organização objeto deste estudo, optou-se por adotar as práticas da *Design Science Research* (DSR). As práticas de DSR têm ganhado destaque como uma abordagem robusta para resolver problemas complexos em diversas áreas, incluindo implantação de projetos. Neste relato técnico, exploramos a aplicação da DSR para desenvolver soluções inovadoras e práticas para desafios de falhas de comunicação com *stakeholders*, enfrentados pelas organizações. Essa escolha se justifica pela sequência lógica de etapas oferecida pela DSR, que é adequada para compreender um problema específico de projeto e sua solução, por meio da construção e aplicação de um artefato (Peppers et al., 2007).

Com base nesta investigação e nas evidências identificadas na literatura, a questão de pesquisa que norteou este estudo foi: Como melhorar a comunicação com os *stakeholders* e minimizar os ruídos na comunicação durante o desenvolvimento e implantação de projetos? Esse relato técnico tem como objetivo desenvolver e implementar um artefato com um conjunto de estratégias e práticas de comunicação personalizadas, a fim de melhorar a comunicação com os *stakeholders* durante o desenvolvimento e implementação de projetos em IES por uma empresa de tecnologia.

Esse relato técnico de pesquisa aplicada apresenta como proposta de solução um artefato do tipo método, projetado para oferecer orientações sobre a resolução de problemas (Gregor & Hevner, 2013). Denominado “*Easy-Talk*”, o intuito deste artefato é reduzir os ruídos na comunicação, promover o engajamento dos *stakeholders* nos diferentes canais de comunicação e garantir uma interação eficaz e satisfatória ao longo de todo o processo de execução do projeto. De acordo com Gregor e Hevner (2013), um artefato do tipo “método” é caracterizado

por um conjunto de algoritmos e/ou práticas que estabelecem processos e oferecem diretrizes para a resolução de problemas específicos. O desenvolvimento desse artefato foi caracterizado por um processo de busca fundamentado em conhecimentos e teorias existentes, para alcançar uma solução para o problema identificado e comunicar os resultados da pesquisa ao público devido (Gregor & Hevner, 2013).

2 Referencial teórico

A gestão de projetos (GP) é 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 (Amoah & Marimon, 2021; Boyer & Swink, 2008; Locatelli et al., 2023). Uma GP alinhada aos propósitos organizacionais em conformidade com as expectativas do negócio são requisitos fundamentais de todo e qualquer esforço de um gestor de projetos (Muller et al., 2019). Uma empresa que desenvolve seus produtos e serviços alinhados às técnicas específicas de GP, tem mais chances de apresentar melhores resultados e responder de forma mais segura e promissora aos constantes desafios do mercado (Ofori, 2013; Turner, 2022).

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). Além disso, estabelece que GP é a “aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos” (PMI, 2016, p. 10). Permitindo então, que as empresas executem projetos com eficiência e eficácia por meio da aplicação e integração apropriada de processos necessários ao projeto (PMI, 2016).

Dentro do campo da GP, o gerenciamento dos *stakeholders* é reconhecido como um tema de grande importância. *Stakeholders* são grupos de indivíduos que desempenham papéis fundamentais nos negócios de uma organização, conforme definido por Freeman (1994). Embora o termo tenha sido introduzido por Freeman (1994), o destaque dado aos *stakeholders* na GP aumentou consideravelmente na academia a partir dos anos 2000, especialmente com a inclusão da área de conhecimento denominada "partes interessadas ou *stakeholders*" no Guia PMBOK em 2013 (Santos & Sousa, 2020). Sanghera (2019) destaca a relevância do gerenciamento dos *stakeholders*, enfatizando que o envolvimento ativo desses atores é crucial para o sucesso dos projetos.

De acordo com o Guia PMBOK (PMI, 2017, p. 60), a área de gerenciamento dos *stakeholders* compreende quatro processos: identificação, planejamento, gerenciamento do engajamento e controle do nível de engajamento dos *stakeholders* (Santos & Sousa, 2020). Os laços estabelecidos com os *stakeholders* não apenas representam uma fonte crucial de vantagem competitiva (Surroca et al., 2010), mas também proporcionam benefícios financeiros e protegem a empresa de potenciais hostilidades, como crises relacionadas a danos ao produto (Carneiro et al., 2022). Além disso, esses relacionamentos contribuem para as práticas de responsabilidade social corporativa (Martínez et al., 2016) e têm um impacto positivo no sucesso organizacional (Choi & Wang, 2009). Especificamente, laços fortes e positivos com os *stakeholders* refletem a disposição destes em apoiar e contribuir para os objetivos da organização (Carneiro et al., 2022; Maignan & Ferrell, 2004).

Não atribuir a devida importância ou até mesmo ignorar os *stakeholders* tem sido identificado como um dos principais fatores de falha em projetos (Kangas, 2011; PMI, 2017). Apesar de a literatura fornecer orientações claras sobre os elementos de uma gestão eficiente dos *stakeholders* em um projeto, é comum que a comunicação entre os principais envolvidos e os gestores do projeto se mostre ineficiente (Zwikael et al., 2023). Cyganczuk et al. (2018) destaca que em pesquisa conduzida pelo PMI em 2014, envolvendo 400 organizações de diversos países, como Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Colômbia, França, México, Estados Unidos e Uruguai, foi identificado que 64,2% delas abordam a comunicação como um dos problemas mais comuns em projetos. Além disso, outras pesquisas destacaram como pontos críticos do projeto, o baixo envolvimento do usuário, competências e habilidades insuficientes dos gerentes de projeto (Blackstone Jr et al., 2009; Kangas, 2011; Keil & Mähring, 2010; Levasseur, 2010). Outras pesquisas demonstraram serem pontos críticos o projeto o baixo envolvimento do usuário, competências e habilidades insuficientes dos gerentes de projeto (Blackstone Jr et al., 2009; Kangas, 2011; Keil & Mähring, 2010; Levasseur, 2010). A comunicação insuficiente e a falta de integração dos *stakeholders* estão entre os principais motivos para as falhas em um projeto (Zhao et al., 2010).

A satisfação dos *stakeholders* geralmente é alcançada por meio de comunicação eficaz (PMI, 2016), sendo que suas expectativas podem ser identificadas por meio de rotinas de comunicação eficazes (Mok et al., 2015). O desenvolvimento de tais rotinas requer esforços e atenção durante a fase de planejamento e desenvolvimento do projeto. Essas práticas de comunicação eficazes contribuem para manter a confiança dos *stakeholders* e facilitar o

acompanhamento das mudanças ao longo do ciclo de vida do projeto, resultando em maior engajamento dos *stakeholders*, uma vez que promovem uma evolução na compreensão e confiança entre os atores organizacionais (Bakens et al., 2005; Butt et al., 2016; Daniel & Inim, 2020).

A implementação de rotinas de comunicação personalizadas pode desempenhar um papel fundamental no sucesso dos projetos. É essencial que os temas relevantes de cada projeto, incluindo as possíveis causas de resistência sejam discutidos com os principais participantes do grupo de *stakeholders* (Kähkönen et al., 2013; Magezi et al., 2021) contando com uma equipe multidisciplinar no projeto, para que os envolvidos contribuam com ideias sobre processos e atividades. Além disso, a organização deve cultivar uma cultura de equipe positiva e aberta, promovendo reuniões regulares de acompanhamento para comunicar de forma clara e objetiva a importância do projeto e os benefícios que ele trará, apresentando-o como uma evolução tecnológica positiva para a organização (Butt et al., 2016; Kähkönen et al., 2013).

É crucial que os *stakeholders*, especialmente os usuários recebam informações adequadas sobre as ferramentas. sejam devidamente treinados para operá-las e acompanhem a sua implementação (Rigo et al., 2016). Assim, a comunicação se adapta às características relacionais dos *stakeholders*, influenciando a estratégia de engajamento e os métodos de comunicação para cada público-alvo (Butt et al., 2016). Sunder (2016) ressalta que, seguindo esta lógica, a de manter os *stakeholders* informados sobre o progresso das fases do projeto, a comunicação pode sofrer variações, por meio de um plano de comunicação abrangente, detalhando os modos de comunicação destinados às diferentes *stakeholders*. Neste estudo, adotaremos as orientações de Sunder (2016) para direcionar o desenvolvimento do artefato, seguindo as etapas da DSR.

Uma etapa crucial nesse processo é o chamado *kickoff* (reunião inicial) que proporciona o primeiro contato entre os envolvidos no projeto, incluindo colaboradores do contratante e do contratado. Durante essa reunião, líderes e principais participantes dos vários processos estão presentes para definir as tarefas de alto nível a serem realizadas e os principais objetivos ou metas do projeto (Koi-Akrofi et al., 2019). Além disso, a utilização de dinâmicas de grupos com abordagens de "gameificação" pode criar um ambiente colaborativo aberto e promover um maior engajamento (Ind & Coates, 2013). A *gameificação* refere-se ao processo de introduzir elementos semelhantes a jogos e competições no contexto profissional, com o objetivo de incentivar, motivar e engajar os participantes (Deterding et al., 2011; Werbach, 2014). Essas

atividades podem ajudar a envolver e influenciar os *stakeholders*, promovendo seu engajamento nas práticas colaborativas (Patricio et al., 2020).

3 Contexto da investigação

O objeto desse estudo é uma organização ligada ao mercado educacional, especialmente às Instituições de Ensino Superior (IES), com três anos de existência, que atua em três países (Brasil, México e EUA), doravante intitulada ORG4. Ela 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.

Tabela 1

Descritivo das Áreas da ORG4

ÁREA	DESCRIPTIVO	Nº DE COLABORADORES
Operações	Gestão da equipe interna / relacionamento com o cliente / gestão de <i>kpi</i> 's.	1
Gestão de projetos	Gestão de projetos complexos.	1
Growth	Relacionamento / análise / controle / geração de tíquetes / Gestão das entregas.	16
Mídia	Planejamento, execução e produção de <i>reports</i> de mídia.	3
Criação	Produção de conceito de campanha / desdobramento de peças / criação de textos para fluxos de nutrição (e-mails / WhatsApp / SMS).	4
Setup	Configuração de novas contas de <i>Hubspot</i> , suporte e treinamento ao cliente.	1
Sucesso do Cliente	Desenvolvimento de <i>reports</i> e acompanhamento de performance e resultados.	1
Especialista Sales	Treinamento, suporte e acompanhamento de performance do setor comercial dos clientes.	1
T.I.	API - desenvolvimento de sistemas.	1
Chatbot	Desenvolvimento de <i>Chatbots</i> e NLP.	1
Inteligência Artificial	Desenvolvimento e integração de Inteligência artificial e <i>machine learning</i> .	1

Fonte: Dados da pesquisa fornecidos pela ORG4 (2020).

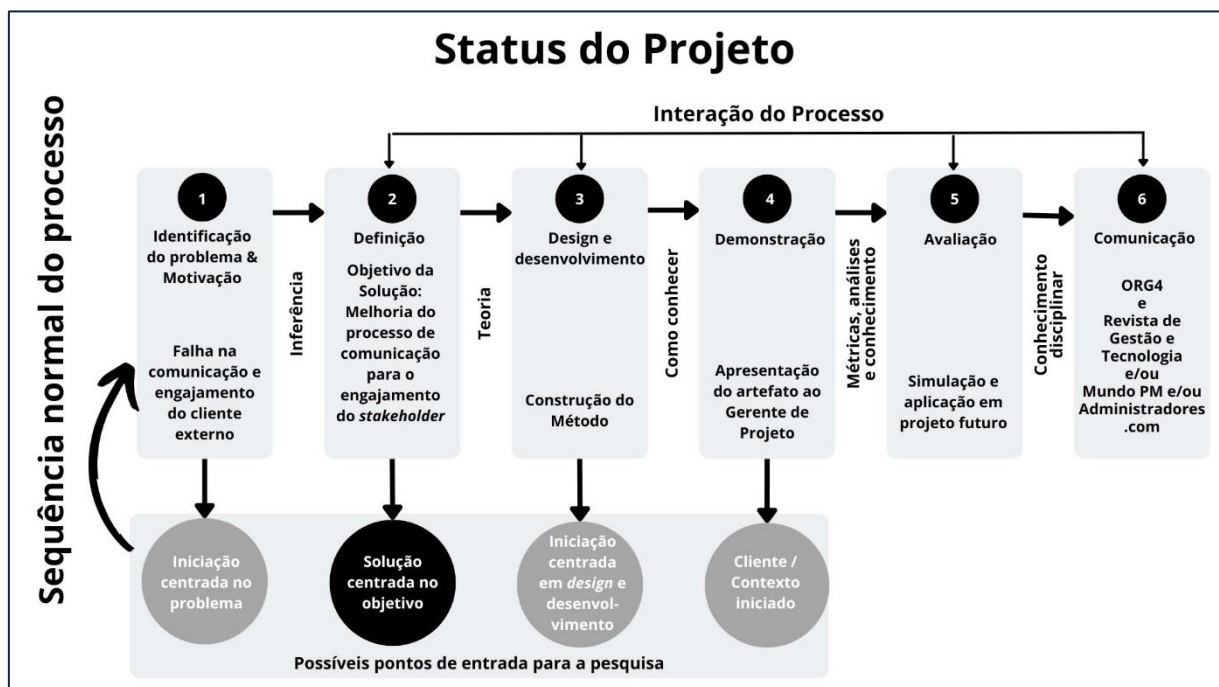
A empresa possui duas grandes áreas de atuação: (1) *Outsourcing* das atividades de gestão de relacionamento dos clientes (CRM); (2) implantação de ferramentas tecnológicas para gestão de relacionamento com os clientes. A Tabela 1 ilustra o descritivo das áreas da ORG4 que foi disponibilizada para este projeto de pesquisa.

4 Diagnóstico da situação-problema

Este estudo é de natureza aplicada (Creswell, 2010), que tem o objetivo desenvolver e implementar um artefato com um conjunto de estratégias e práticas de comunicação personalizadas, a fim de melhorar a comunicação com os *stakeholders* (clientes da organização) durante o desenvolvimento e implementação de projetos em Instituições de Ensino Superior (IES) por uma empresa de tecnologia. As práticas da DSR mostram adequadas para a busca de soluções de problemas, pois oferece uma sequência lógica em etapas, além de compreender um problema específico e trazer soluções, por meio da construção e aplicação de um artefato (Peffer et al., 2007).

Figura 1

Modelo de Processo da DSR



Fonte: Adaptado de Peffer et al. (2007).

Para contextualizar o uso da DSR neste estudo, a Figura 1 é adaptada de Peffer et al. (2007) e ilustra o modo como a pesquisa foi conduzida e quais estágios a pesquisa pretende alcançar. A metodologia de DSR é rigorosa e 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 o sucesso do artefato proposto.

A partir do enfoque oferecido pela DSR (Aken, 2004), e a possibilidade de combinação com outros métodos de pesquisa para a construção de artefatos que possam ser formalizados, entendidos e avaliados em diferentes contextos (Lacerda et al., 2013), este relato técnico adotou o Estudo de Caso para complementar a DSR. Assim, a questão de pesquisa aqui proposta, “como melhorar a comunicação com os *stakeholders* nos diferentes canais de comunicação?”, se apropriou da DSR para analisar um Caso específico inserido em um contexto real em uma organização de tecnologia que presta serviços para IES (Yin, 2015). Além do estudo de caso, foram realizadas pesquisa documental e pesquisa bibliográfica.

Em observância às propostas de Peffers et al. (2007), as quais orientam o rigor requerido para a construção de pesquisa baseada na DSR, foi então iniciado o processo de identificação de um problema, conscientização, construção e desenvolvimento de um artefato permitiu uma solução viável, útil e satisfatória do problema definido. Este processo seguiu as etapas da Figura 1 – Status do Processo – Sequência Normal do Processo – iniciando no Estágio 1. Os pontos de entrada para a pesquisa se deu na “iniciação centrada no problema” seguindo todos os passos da DSR.

5 Etapas da *design science research*

5.1 Estágio 1 – Identificação do problema & motivação

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

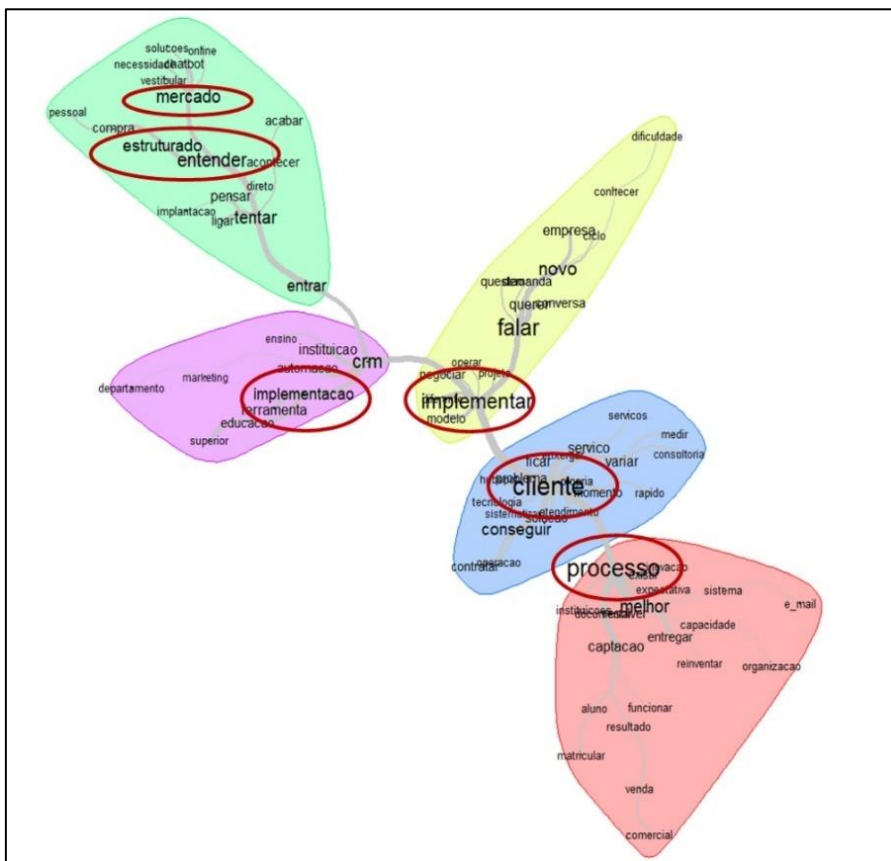
5.1.1 Coleta de dados

A coleta dos dados primários foi realizada com o uso de entrevistas com roteiros semiestruturados, no período de setembro a novembro de 2020. Foram realizadas em formato

on-line, por se tratar de um período de confinamento social em função da pandemia da COVID-19. As entrevistas foram gravadas e transcritas com a autorização de todos os participantes. A opção pela entrevista se deve ao fato de ser um dos instrumentos que mais se alinha ao método de pesquisa qualitativa e à DSR, pois os participantes puderam 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). As entrevistas *on-line* permitem flexibilidade tanto do entrevistado quanto do entrevistador e as tecnologias utilizadas são práticas, econômicas e fáceis de usar (Deakin & Wakefield, 2014).

Figura 2

Análise de Conteúdo – Método Reinert



Fonte: Iramuteq (2021) a partir dos dados da pesquisa.

Foram realizadas análises textuais através do Método *Reinert* com o uso do *software Iramuteq*, conforme Figura 2. O Método *Reinert* de análise utiliza as segmentações do *corpus* textual, juntamente com a lista de formas reduzidas e o dicionário embutido, para apresentar

um esquema hierárquico de classes. Sendo assim foi possível inferir quais ideias o corpus textual foram transmitidos. Vale lembrar que essa análise é feita a partir de uma lógica estatística processada por computador e aplicada lexicalmente (Camargo & Justo, 2013). A interpretação desta análise resultou na identificação de três problemas, sendo eles:

- a) O processo de implantação, que não é estruturado e formalmente documentado, de modo que problemas que já ocorreram anteriormente, são reincidentes em novos projetos;
- b) Comunicação. Ocorrem falhas na gestão da comunicação entre as partes, especialmente durante os treinamentos;
- c) O engajamento dos *stakeholders*, 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 de 2020 para a ORG4, 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 estão formalizados pela ORG4, e apenas o descritivo de áreas com a estrutura funcional foram disponibilizados.

Uma segunda reunião com o CEO, um sócio proprietário, o gerente de projetos e um colaborador chave da ORG4, no mês de novembro de 2020 foi realizada. Após a exposição dos achados por parte dos pesquisadores e alinhamento das ideias, foi proposto entrevistar alguns clientes da ORG4, sugestão aceita por todos os participantes da reunião. Três clientes foram indicados, contatados e as entrevistas agendadas em novembro de 2020. Somente uma entrevista foi concretizada, mas com um dos clientes mais importantes da ORG4. Esta entrevista teve a duração de 45 minutos e o roteiro permeou o contexto do processo de implantação e uso da ferramenta tecnológica que a ORG4 implantou na empresa. Também foram abordadas as barreiras e dificuldades que ocorrem 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. A empresa forneceu aos pesquisadores acesso à base de dados e ferramentas internas de gestão dos processos para análise e identificação do problema.

A próxima etapa, ocorreu com a inserção de artigos científicos sobre engajamento de *stakeholders* e falhas de comunicação no *software Atlas.TI*, juntamente com a transcrição das seis entrevistas, das reuniões entre os pesquisadores e orientadores acadêmicos. Estes dados permitiram a análise de conteúdo. Os aspectos comuns foram identificados e os dados originais foram processados para criar uma representação do conteúdo. Em seguida, os pesquisadores interpretaram os dados, enfatizando a necessidade de comparar as descobertas da classificação automática do *software* com as categorias estabelecidas pela teoria.

Cantero (2014) observa que pesquisadores mais tradicionais tendem a resistir à adoção de softwares para auxiliar na interpretação qualitativa, enfatizando a importância do trabalho manual nesse processo. Mas, o fato de o *software Iramuteq* oferecer recursos interessantes para análise de dados textuais, simples ou complexos, permitiu a organização do vocabulário de maneira clara e compreensível, incluindo análises de similitude e a criação de nuvens de palavras (Camargo & Justo, 2013). Na mesma linha de pensamento, (Walter & Bach, 2015) destacam que o *Atlas.TI* é compatível com a análise de conteúdo, proporcionando uma interface coesa e facilitando a organização e tratamento de informações, independentemente do volume de dados inseridos, o que permite uma abordagem menos restritiva na coleta de dados.

5.1.2 Definição do problema

Esta etapa foi relevante para 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 foi o problema (Peppers et al., 2007). A Tabela 2 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.

Os resultados evidenciaram que a organização 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 dos *stakeholders* (há dificuldade em se engajar o usuário final da ferramenta); e (iii) comunicação (entre os *stakeholders*). Após análise textual de reuniões e entrevistas e literatura, o engajamento dos *stakeholders* por falha na comunicação foi identificado como o problema central da organização.

Tabela 2

Perfil dos Entrevistados

ENTREVISTADO CÓDIGO	EMPRESA	CARGO	TEMPO DE EMPRESA	GÊNERO
Entrevistado 1 (E1)	ORG4	CEO	3 anos	M
Entrevistado 2 (E2)	ORG4	Gerente de Projetos (GP)	1 ano	M
Entrevistado 3 (E3)	ORG4	Coordenador de <i>Setup</i>	3 anos	M
Entrevistado 4 (E4)	ORG4	<i>Growth Hacker</i>	1 ano	F
Entrevistado 5 (E5)	ORG4	Coordenador de TI	3 anos	M
Entrevistado 6 (E6)	ORG4	Coordenador de <i>Workflows</i>	3 anos	M
Entrevistado 7 (E7)	ORG4	Sócio Proprietário	3 anos	M
Entrevistado 8 (E8)	Cliente (CE1)	Coordenadora de Fidelização e Experiência do Usuário (Marketing)	4 anos	F

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa (2020).

O primeiro problema identificado pelos pesquisadores foi de “processo”, ou seja, falta de estruturação e formalização no momento de implementação de ferramentas tecnológicas nos clientes, por parte da ORG4. Os processos de implementação das ferramentas tecnológicas fornecidas pela empresa são sistematizados, mas não são estruturados e não são documentados e isso faz com que problemas que já ocorreram em outras implementações, voltem a ocorrer 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 mudou, porque 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.

Entretanto, o entrevistado E2 ressaltou a existência de um problema adicional, relacionado à comunicação, e destacou a presença de ruídos na comunicação entre a equipe da ORG4 e os usuários das ferramentas implementadas, especialmente aqueles localizados na linha de frente. De acordo com Kähkönen et al. (2013), a adoção de rotinas de comunicação personalizadas pode ser fundamental para o sucesso dos projetos, garantindo que os tópicos relevantes de cada projeto sejam discutidos com os *stakeholders*-chave apropriados. Abaixo, apresentamos a declaração fornecida pelo entrevistado 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.

Adicionalmente, uma observação feita pelo entrevistado E1 também destacou a questão da "comunicação", juntamente com o "engajamento do cliente", enfatizando que os processos de compra, mesmo quando estruturados, são geralmente definidos pelo CEO ou pelo proprietário da organização, e raramente incluem a participação do usuário final da ferramenta tecnológica. Isso resulta frequentemente em problemas de comunicação entre as equipes do cliente e da ORG4. É fundamental que os *stakeholders*, especialmente os usuários finais das ferramentas tecnológicas, recebam informações adequadas sobre a implementação dessas ferramentas e sejam devidamente treinados para operá-las corretamente (Rigo et al., 2016). Segue o relato fornecido pelo entrevistado 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 [...]

Com base nas respostas destacadas anteriormente, foi confirmado que a ausência de um processo estruturado de compra por parte dos clientes, sem a participação dos usuários das ferramentas, resulta em ruídos na comunicação e uma certa resistência à implementação. Esses ruídos na comunicação causam tensões entre alguns dos *stakeholders* envolvidos, incluindo o cliente (especialmente o usuário final) que não se identifica com o processo e o responsável pelo projeto da ORG4 (equipe de projeto), que enfrenta dificuldades em envolver o cliente durante a fase de implantação. Isso dificulta a aproximação e o engajamento do *stakeholders* nas etapas, seu papel e suas responsabilidades para garantir o sucesso do projeto de implementação das ferramentas tecnológicas adquiridas pela organização.

Conforme preconiza o Guia PMBOK (PMI, 2017), é essencial identificar todas as pessoas ou grupos que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar suas expectativas e desenvolver estratégias adequadas para o engajamento eficaz desses *stakeholders*. Além disso, a comunicação clara e objetiva sobre a importância do projeto e as vantagens obtidas com seu uso é fundamental para mitigar a resistência e promover o engajamento (Butt et al., 2016). Com base nessas considerações, foram entrevistados cinco colaboradores e um cliente, trazendo aqui alguns trechos das entrevistas nos quais foram confirmados os principais problemas de comunicação:

(E3): “Acho que a comunicação também é a única forma do projeto andar segundo o cronograma [...]”

(E5): “Não existe ali o esforço do cliente desenvolver rotinas para que ele possa monitorar isso já que a informação original está com ele [...] eu queria muito fazer um sistema para poder fazer a checagem automática sem depender dessa boa vontade no departamento de TI [...] a gente fica muito refém dessa boa vontade desse engajamento do nosso cliente ou do fornecedor do cliente para que o nosso trabalho aconteça de uma forma com sucesso [...]”

(E6): “O grande desafio que eu tenho é sempre na implementação, além de qualquer novo cliente é de entender todo o processo, o que é feito, quais são os sistemas envolvidos e quais integrações precisam ser feitas entre sistemas [...]”

Durante a entrevista com o cliente da ORG4, o entrevistado E8 expressou a falta de um treinamento personalizado para o CE1. Ele mencionou que o profissional da ORG4 responsável pelo treinamento não esteve envolvido no processo de implantação da ferramenta, resultando em ruídos de comunicação entre o público-alvo (usuários da ferramenta) e a ORG4. Embora E8 tenha elogiado o trabalho da ORG4, destacando que mais de um produto foi desenvolvido para o cliente (CE1), o entrevistado destacou que a falta de proximidade do instrutor com o processo do cliente foi identificada como uma sugestão de melhoria para os processos da ORG4. Como apontado por Kähkönen et al. (2013), rotinas de comunicação personalizadas podem contribuir para o bom andamento dos projetos. Ignorar os *stakeholders* pode se tornar a principal razão para uma falha complexa do projeto, conforme destacado por Kangas (2011) e PMI (2016).

Os trechos dos relatos do E8 ilustram estas alegações, como pode ser visto nas seguintes falas:

(E8): “Mas eu acho que a gente teria conseguido um engajamento antes, porque o que acabou acontecendo foi é que a gente fez um treinamento como expectativa e depois a gente teve que refazer internamente aqui do nosso lado, várias vezes os treinamentos pra conseguir um engajamento bom.”

(E8): “Uma recomendação do treinamento, que ele poderia ter sido prestado por alguém que estava com ouvido no dia a dia do projeto assim como eu e outras pessoas daqui do time da “CE1” tava lá todo dia e participando etapa por etapa do projeto tinha gente da ORG4 e não foram estas pessoas que prestaram o treinamento. O treinamento poderia ter sido feito por alguém que estava envolvida no dia a dia do projeto.”

(E8): “[...]me ocorreu que a gente poderia pra garantir um engajamento da equipe [...] uma forma ter tido uma melhoria, que era a ORG4 ter uma apresentação né, então antes da gente implementar[...] 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, aqui na empresa que tem um conhecimento limitado daquilo que foi implementado para gente. Acho que uma palestra como uma apresentação da ferramenta como “olha o que a gente vai implementar aqui para vocês.”

A partir da triangulação entre as entrevistas, a documentação e a análise bibliográfica, com o auxílio do *Atlas.TI*, foi identificado que o principal problema enfrentado pela ORG4 é a comunicação com os *stakeholders*, especialmente com o cliente e usuário final da tecnologia. Destacou-se que a falta de customização do treinamento sobre o uso do sistema implementado gerou ruídos na comunicação, resultando na diminuição do engajamento dos *stakeholders*, especialmente o cliente. Com base nessa análise, foi identificada a classe de problema como sendo a gestão da comunicação para o engajamento do *stakeholders*.

Lacerda et al. (2013) ressaltam que não há uma definição conceitual estabelecida para classes de problemas, nem uma sugestão clara de como construí-las. No entanto, os autores enfatizam que as classes de problemas permitem que os artefatos e as soluções propostas não sejam apenas uma resposta específica a um problema em um contexto particular. Em vez disso, a classe de problema organiza e orienta a evolução do conhecimento no âmbito da DSR (Dresch et al., 2015).

Para conscientizar a ORG4 sobre a classe de problemas identificada, foi realizada uma reunião com três representantes da empresa (CEO, sócio proprietário e GP), durante a qual foram apresentados os resultados da análise, com ênfase na análise textual das entrevistas. Foi destacado que a maioria das falhas em projetos decorre do baixo envolvimento dos usuários nas fases iniciais de implementação, da definição insuficiente de requisitos e da falta de competências e habilidades de comunicação necessárias para a execução do projeto (Blackstone Jr et al., 2009; Keil & Mähring, 2010; Lefebvre, 2010). A comunicação inadequada e a falta de integração dos *stakeholders* estão entre os principais fatores que contribuem para o fracasso de um projeto (Zhao et al., 2010).

5.2 Estágio 2 – Definição dos objetivos da solução

O artefato proposto neste estudo visou oferecer uma solução para aprimorar o processo de comunicação e, conseqüentemente, promover o engajamento dos *stakeholders*. Assim, considerando os dados apresentados, foi possível contribuir para a gestão da comunicação e implantação de ferramentas tecnológicas, visando a melhoria dos processos de comunicação, desde o início do projeto, com os *stakeholders* e engajamento do usuário final. Dessa forma, é importante salientar a importância dessas ações como ponto de partida, destacando que durante o ciclo de vida de um projeto, uma quantidade significativa de informações pode ser produzida e/ou recebida. Portanto, a habilidade de comunicação por parte do Gerente de Projetos (GP) e

de toda a equipe de colaboradores é essencial para garantir a compreensão dessas informações (Castelo Branco Jr et al., 2017).

As propostas são subjetivas, uma vez que são específicas para cada projeto, e os indicadores também são formalizados após cada etapa do projeto e a melhoria do engajamento do cliente pode ser um desses indicadores. A ORG4 não dispõe de indicadores dos processos, incluindo a comunicação, que permitam mensurar o engajamento dos *stakeholders*.

5.3 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 3 apresenta as etapas do fluxo de projetos da ORG4.

Figura 3

Etapas do Fluxo de Projetos da ORG4



Fonte: Elaborado pelos autores com base em informações da ORG4 (2020).

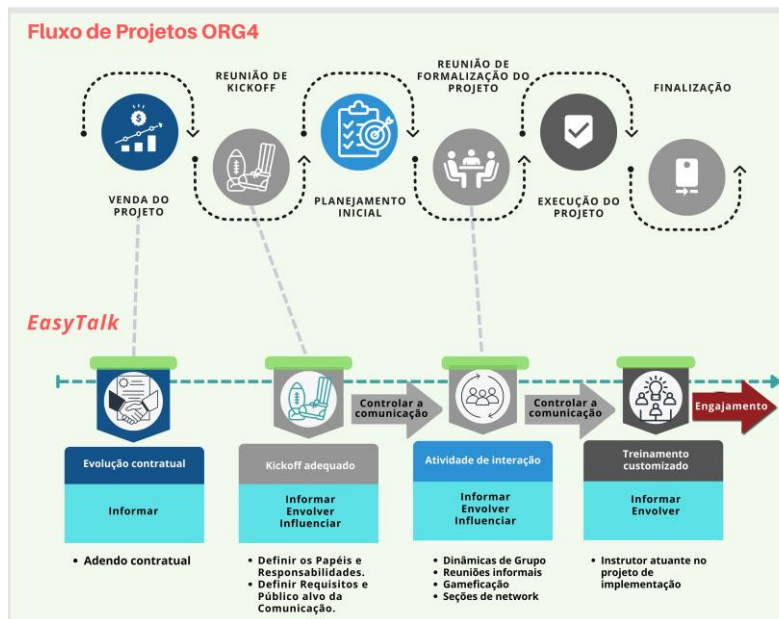
O fluxo da gestão de projetos da ORG4 foi delineado com base nas informações fornecidas pelo GP da empresa. Com esses dados em mãos, foi possível desenvolver a proposta do artefato, composta por cinco etapas que foram integradas ao processo da ORG4. Por meio da triangulação das entrevistas, foi identificado que o problema central enfrentado pela ORG4 era o engajamento do cliente, o qual estava intrinsecamente relacionado ao processo de comunicação. Sunder (2016) destaca três fatores - Informar, Envolver e Influenciar - que caracterizam a melhoria do processo de comunicação e que impactam diretamente no engajamento do cliente. Ele sugere que esses fatores sejam considerados como indicadores para promover a melhoria da comunicação. Baseando-se nas recomendações de Sunder (2016), o artefato foi desenvolvido.

5.3.1 Construção do artefato

Segundo Gregor e Hevner (2013), um artefato do tipo "método" compreende um conjunto de algoritmos e/ou práticas que definem processos e oferecem orientações sobre como resolver problemas. Durante uma reunião na qual a empresa delineou seu fluxo de operações em projetos, com o intuito de identificar em quais etapas desse fluxo as sugestões de melhoria com um artefato poderiam ser aplicadas. Por esta razão os pesquisadores desenvolveram um artefato denominado "método" que influenciaria diretamente no processo e nas práticas da ORG4 como um adendo contratual. Este artefato método foi denominado *Easy-Talk*, como ilustrado na Figura 4.

Figura 4

Representação do Método para Comunicação



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2021).

Como ressaltado anteriormente, para Sunder (2016) o engajamento do cliente é alcançado por meio de um processo eficaz de comunicação que deve abranger três princípios fundamentais: informar, envolver e influenciar os *stakeholders* de um projeto. Além disso, outras perspectivas sobre o engajamento de *stakeholders* também são relevantes para esta discussão. Por exemplo, Maignan e Ferrell (2004) destacam a importância de laços fortes e positivos com os *stakeholders*, enquanto Carneiro et al. (2022) ressaltam os benefícios financeiros e a proteção contra hostilidades que podem resultar de uma comunicação eficaz. Com base nas indicações desses autores, o artefato foi desenvolvido em cinco etapas - evolução contratual, *kickOff* adequado, atividades de interação, treinamento customizado e controle da comunicação - as quais incorporam os três princípios fundamentais delineados por Sunder (2016).

1) 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.

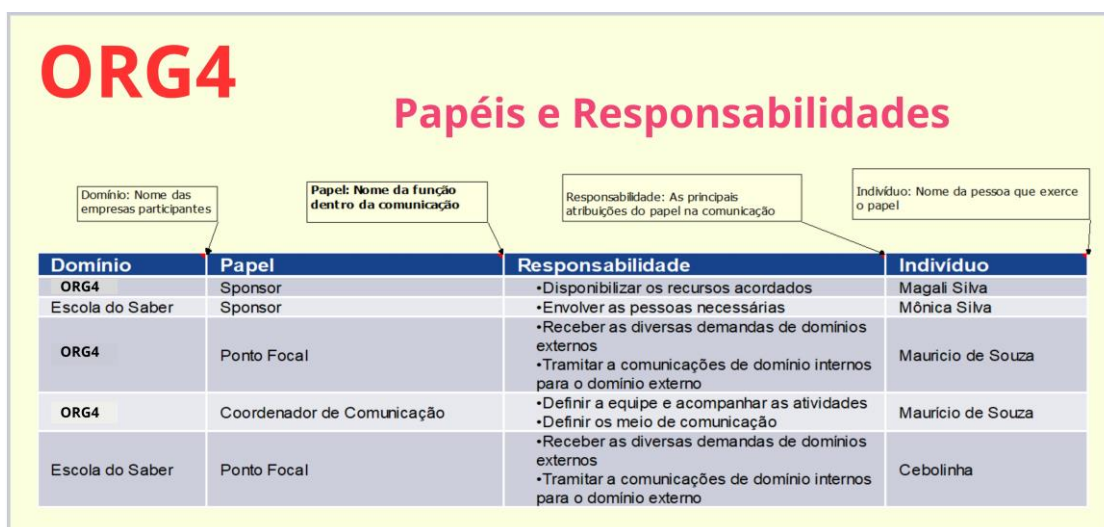
2) Etapa 2 – KickOff adequado (informar, envolver e influenciar)

A reunião de *kickOff* é semelhante à reunião de planejamento, porém ela é organizada para que o grupo de trabalho defina as tarefas em escala de importância. Deve-se ater aos registros do montante de tarefas a serem realizadas, o período que a equipe pode finalizar uma determinada carteira acumulada de trabalho, bem como, os principais objetivos ou metas do projeto (Koi-Akrofi et al., 2019).

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

Figura 5

Papéis e Responsabilidades a Serem Estabelecidas



Domínio	Papel	Responsabilidade	Indivíduo
ORG4	Sponsor	•Disponibilizar os recursos acordados	Magali Silva
Escola do Saber	Sponsor	•Envolver as pessoas necessárias	Mônica Silva
ORG4	Ponto Focal	•Receber as diversas demandas de domínios externos •Tramitar a comunicações de domínio internos para o domínio externo	Maurício de Souza
ORG4	Coordenador de Comunicação	•Definir a equipe e acompanhar as atividades •Definir os meio de comunicação	Maurício de Souza
Escola do Saber	Ponto Focal	•Receber as diversas demandas de domínios externos •Tramitar a comunicações de domínio internos para o domínio externo	Cebolinha

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

a) Nestas reuniões, deve-se definir papéis e responsabilidades do contratante e da contratada. A Figura 5 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.

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

c) Ainda na reunião de *KickOff* 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 (Figura 6), 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.

Figura 6

Requisitos e Público-Alvo a Definir no Projeto



ORG4						
Requisitos e público alvo						
Nome das empresas participantes	Marcos importantes de comunicação durante o projeto	Determinará o tipo de mensagem conforme a audiência	Determine o canal apropriado para a comunicação (comunicação)	Determine a frequência e o horário que será vinculado a cada comunicação (mensagem)	Determine as pessoas ou funções com foco na comunicação	Indique o indivíduo responsável pela comunicação nesta etapa
Domínio	Etapa	Tipo (o que)	Entrega (como)	Tempo (quando)	Público Alvo (pra quem)	Indivíduo
ORG4	Início	Reunião de Kickoff	Google Meet	Dia XX (segunda), 10H	Equipe do projeto	Magaly
ORG4	Intermediária 1	Escopo do projeto	Relatório			
ORG4	Intermediária 2					
EscolaY	Intermediária 3					
	Intermediária 4					
	Intermediária 5					
	Finalização do projeto					

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Na etapa atual do projeto, os marcos de comunicação desempenham um papel crucial ao determinar o tipo de mensagem a ser transmitida e seu público-alvo. É essencial identificar o canal apropriado para a entrega da mensagem à audiência certa, bem como definir a frequência, os destinatários específicos da comunicação, os canais a serem utilizados, os níveis de acesso à informação, a forma da mensagem (seja verbal ou escrita, formal ou informal, gestual etc.) e a categoria da comunicação (interativa, ativa ou passiva). Essas considerações

são essenciais para garantir a eficácia da comunicação ao longo do projeto (Butt et al., 2016; PMI, 2017).

d) Durante todo o processo de comunicação da ORG4 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).

3) 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 ORG4, sejam realizadas atividades entre os usuários finais da ferramenta e os responsáveis pela implantação do projeto da ORG4 para melhor interação entre as partes e que nesta etapa, seja utilizada a 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

4) 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., 2013). Esta etapa do artefato deverá fazer parte da fase de “Execução do Projeto” no fluxo de operações da ORG4.

a) Sugere-se que o instrutor da ORG4 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 ORG4 conhece os processos e cultura da organização, pois está envolvido na implementação, teria meios para transmitir o funcionamento da ferramenta, com argumentos para que os usuários finais se identificassem e teriam 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 os *stakeholders* 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.

5) 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 (Zhang & Ashuri, 2018). Uma estratégia essencial para manter as expectativas dos *stakeholders* alinhadas e garantir sua satisfação é mantê-los engajados durante todo o projeto. Os gerentes de projeto geralmente têm pouca ou nenhuma influência sobre os *stakeholders*, tornando a gestão desses relacionamentos crucial para o sucesso geral do projeto (Sanghera, 2019), assim, compartilharem conhecimentos e percepções podem melhorar o desempenho coletivo do projeto (Zhang & Ashuri, 2018).

Figura 7

Avaliação da Comunicação do Método

Avaliação da Comunicação

Com o objetivo de melhorarmos continuamente, solicitamos o preenchimento dos dados abaixo.
Em uma escala de 0 a 10 que nota você daria para:

1. Estratégia da Comunicação	Ruim 😞		Regular 😊						Ótimo 😄		
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A equipe, seus papéis e responsabilidades estabelecidos											
Os contextos foram definidos											
O público a ser abordado foi identificado											
Os requisitos da comunicação foram estabelecidos											
Os meios de comunicação para o contexto foram definidos											
As entregas (objetivos) definidas, compartilhadas e aprovadas											
Em sua opinião, o que faltou para atingirmos a nota 9,0 ou 10?											

2. Planejamento da Comunicação	Ruim 😞		Regular 😊						Ótimo 😄		
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Os "meios" de comunicação em função do público foram definidos											
A rotina de divulgação nos meios de comunicação estabelecida											
Testes "piloto" identificados e realizados											
Definição dos critérios de desempenho da eficácia por público											
Definição da metodologia de avaliação da comunicação feita											
Em sua opinião, o que faltou para atingirmos a nota 9,0 ou 10?											

3. Conteúdo da Comunicação	Ruim 😞		Regular 😊						Ótimo 😄		
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Definir dos conteúdos por público a ser contemplado											
Definir as mídias (Tipo; Escopo; Linguagem; Conteúdo; Frequência; , etc.) em função do conteúdo e público											
Papéis e responsabilidades: Desenvolvedor / Avaliador - Revisor / Aprovador foram definidos											
Definição do conteúdo dos próximos meses ("rolling")											
Definição dos critérios de avaliação do conteúdo											
Em sua opinião, o que faltou para atingirmos a nota 9,0 ou 10,0?											

4. Aplicação da Comunicação	Ruim 😞		Regular 😊						Ótimo 😄		
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Definição dos critérios de verificação junto ao público-alvo											
Realizada a verificação junto ao público-alvo											
Nível de absorção do conteúdo da informação avaliado											
Avaliação geral validada pelos envolvidos											
Oportunidades de melhoria identificadas											
Endereçadas as oportunidades de melhorias											
Em sua opinião, o que faltou para atingirmos a nota 9,0 ou 10,0?											
Sugestões de Melhorias:	_____										

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

- O *Easy-Talk* prescreve que a comunicação deverá ser controlada após cada uma das etapas de *KickOff* 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, por meio de quiz, *survey* ou formulário de pesquisa. Um formulário modelo apresentado na Figura 7 foi desenvolvido para auxiliar a empresa nesta etapa. Por meio das avaliações a empresa poderá evidenciar se efetivamente a comunicação melhorou e, por consequência, o engajamento.

5.4 Estágio 4 – Demonstração

Após a elaboração do artefato, é crucial demonstrar sua aplicação em um contexto real do projeto para assegurar a resolução da situação problema identificada. Essa demonstração pode incluir a realização de um experimento, uma simulação, um estudo de caso, ou outra

atividade adequada para validar sua eficácia (Peppers et al., 2007). Para garantir a solidez e a relevância teórica da pesquisa, seja no meio acadêmico ou na prática social, é fundamental que esta demonstre seu rigor no desenvolvimento e sua capacidade de ser verificada empiricamente (Lacerda et al., 2013).

Neste estudo, a demonstração do artefato para a ORG4 foi conduzida por meio de uma simulação, e está planejada para ser realizada em um estudo de caso durante a próxima implementação de um projeto real. Este processo permitirá avaliar a eficácia do artefato em uma situação prática e validar sua contribuição para resolver os desafios de comunicação identificados.

5.5 Estágio 5 – Avaliação

A avaliação da eficácia do artefato para a Design Science Research (DSR) deve ser conduzida de forma rigorosa, considerando sua qualidade e utilidade por meio de métodos de avaliação criteriosos (Lacerda et al., 2013). Essa avaliação requer conhecimentos relevantes em técnicas de análise que envolvam a comparação dos objetivos da solução com os resultados observados no uso prático do artefato (Peppers et al., 2007). Diversas abordagens podem ser adotadas, como comparar a funcionalidade com a solução proposta, utilizar medidas quantitativas de desempenho, analisar resultados de pesquisas de satisfação, considerar feedbacks dos clientes, realizar experimentos ou simulações (Lacerda et al., 2013; Peppers et al., 2007).

Do ponto de vista conceitual, qualquer evidência empírica pode ser incluída na avaliação, e a DSR requer que em cada etapa do método sejam realizadas avaliações parciais dos resultados para garantir que a pesquisa está alinhada aos objetivos propostos (Lacerda et al., 2013). Ao final da avaliação, os pesquisadores podem decidir se devem retornar à etapa de Construção do Artefato para aprimorar sua eficácia ou avançar para o próximo estágio (Comunicação), adiando eventuais melhorias para projetos posteriores (Peppers et al., 2007).

No contexto deste estudo, o artefato foi avaliado pela empresa por meio de uma simulação, na qual o gerente de projetos concordou com as sugestões propostas no método *Easy-Talk*. A instanciação do artefato está planejada para um próximo contrato, possibilitando a avaliação de sua eficácia na melhoria do engajamento do cliente por meio de uma comunicação eficaz. Destaca-se a importância da etapa de controle indicada no artefato, que permitirá avaliar a comunicação e obter evidências do engajamento dos participantes do projeto.

Com base nessas evidências, espera-se que o processo de engajamento seja aprimorado nas áreas identificadas como fragilidades.

5.6 Estágio 6 – Comunicação

Comunicar o problema abordado, sua relevância e a contribuição do artefato desenvolvido são cruciais para diversos públicos, incluindo tanto aqueles orientados à tecnologia quanto à gestão (Peppers et al., 2007). Além disso, é fundamental destacar o rigor científico do processo de design e a eficácia do artefato para a academia e para o público-alvo relevante (Peppers et al., 2007). Uma solução bem-sucedida, comprovadamente eficaz e efetiva, pode ser difundida por meio de diversos canais de comunicação, muitas vezes ultrapassando os limites dos canais acadêmicos tradicionais (Lacerda et al., 2013).

No entanto, a comunicação desse estudo pode enfrentar desafios, como a necessidade de compreensão da cultura disciplinar e eventuais barreiras encontradas no meio acadêmico, como os critérios dos avaliadores para publicação e a tendência de alguns periódicos em se alinhar aos paradigmas de pesquisa das ciências naturais (Lacerda et al., 2013). Para superar esses obstáculos, a comunicação deste estudo foi realizada por meio de múltiplos canais, incluindo a entrega de um relatório à ORG4, que contém todos os passos da DSR, todos os documentos elaborados para melhoria da comunicação e a proposta do adendo contratual com as melhorias no processo de comunicação.

Além disso, o trabalho foi apresentado para a ORG4 em um evento *on-line* que contou com a participação dos pesquisadores, do CEO e alguns colaboradores da ORG4, além da presença dos professores orientadores da pesquisa. Outras formas que esta pesquisa foi divulgada foram apresentações em congressos e publicações em revistas acadêmicas. Essa abordagem diversificada visa garantir que os resultados e as conclusões do estudo alcancem o maior público possível e tenham o impacto desejado.

6 Considerações finais

Este estudo teve como objetivo principal desenvolver e implementar o artefato *Easy-Talk*, composto por estratégias e práticas de comunicação personalizadas, visando aprimorar a comunicação com *stakeholders*, especialmente clientes, durante a execução de projetos em IES por uma empresa de tecnologia. Ao longo da pesquisa, identificou-se que a comunicação ineficaz com os *stakeholders*, particularmente os clientes, representava um desafio significativo

para a empresa de tecnologia. A falta de uma abordagem estruturada e direcionada para a comunicação resultava em ruídos e lacunas na compreensão mútua, prejudicando o andamento dos projetos e a satisfação do cliente.

O *Easy-Talk* foi concebido como uma solução para abordar essas questões, oferecendo um método sistemático para promover uma comunicação mais eficaz e engajadora com os *stakeholders* ao longo do ciclo de vida dos projetos. Suas cinco etapas - Evolução contratual, *KickOff* Adequado, Atividades de Interação, Treinamento Customizado e Controle da Comunicação - foram desenvolvidas com base em práticas comprovadas e adaptadas às necessidades específicas das IES e da empresa de tecnologia.

No entanto, é importante reconhecer algumas limitações deste estudo. O período pós-pandemia da COVID-19 dificultou a realização de entrevistas e visitas presenciais à ORG4, afetando a coleta de dados e a compreensão total do contexto organizacional. Além disso, recusa de dois clientes em participar das entrevistas limitou a diversidade de perspectivas consideradas. A não instanciação do *Easy-Talk* pela ORG4 representa uma limitação prática para avaliar sua eficácia e impacto no engajamento dos *stakeholders*.

Apesar dessas limitações, os resultados obtidos forneceram insights valiosos para a concepção e implementação do *Easy-Talk*. Recomenda-se que a empresa de tecnologia avalie a eficácia do *Easy-Talk* na prática e ajuste-o conforme necessário para garantir uma comunicação eficaz e um engajamento satisfatório dos *stakeholders* em seus projetos nas IES.

Em suma, este estudo evidenciou o potencial da abordagem de *Design Science Research* (DSR) para desenvolver soluções práticas e centradas em problemas complexos no contexto empresarial. O *Easy-Talk*, conforme demonstrado, é projetado para desempenhar um papel significativo na melhoria da comunicação e no fortalecimento dos relacionamentos entre a empresa de tecnologia e seus diversos *stakeholders*, incluindo clientes e parceiros, com o objetivo de impulsionar o sucesso dos projetos em Instituições de Ensino Superior. Adicionalmente, esta pesquisa sinaliza a possibilidade de expansão do uso do *Easy-Talk* para outras organizações, tanto dentro quanto fora do setor tecnológico, enquanto também contribui para o avanço do conhecimento em gestão de comunicação em projetos.

Agradecimentos:

O presente estudo 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. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00430.x>
- Amoah, A., & Marimon, F. (2021). Project Managers as Knowledge Workers: Competencies for Effective Project Management in Developing Countries. *Administrative Sciences*, 11(4). <https://doi.org/10.3390/admsci11040131>
- Bakens, W., Foliente, G., & Jasuja, M. (2005). Engaging stakeholders in performance-based building: lessons from the Performance-Based Building (PeBBu) Network. *Building Research & Information*, 33(2), 149–158. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/0961321042000322609>
- Blackstone Jr, J. H. B., Cox III, J., & 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. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/00207540802392551>
- Boyer, K. K., & Swink, M. L. (2008). The Operations & Supply Management (OSM) Forum- A New Feature. In *Journal of Operations Management*. 26(3), 337–348. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.03.001>
- Butt, A., Naaranoja, M., & Savolainen, J. (2016). Project change stakeholder communication. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1579–1595. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.08.010>
- Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2013). IRAMUTEQ: Um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas Em Psicologia*, 21(2), 513–518. <https://doi.org/10.9788/tp2013.2-16>
- Cantero, D. S. M. (2014). Teoría fundamentada y Atlas.ti: recursos metodológicos para la investigación educativaResearch. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 16(1), 104–122. <http://redie.uabc.mx/vol16no1/contenido-sanmartin.html>
- Carneiro, R. A., Martens, M. L., Garcia, V. M. B., & González, Ernesto Del Rosario Santibáñez. (2022). O valor percebido pelo cliente na gestão de projetos de software, utilizando o framework scrum. *Gestão de Projetos: GeP*, 13(3), 149–176. <https://doi.org/10.5585/gep.v13i3.22991>
- Castelo Branco Junior, E., Sampaio Lima, A., Maria de Sousa Bessa, S., & Tabosa dos Santos, E. (2017). Um estudo sobre o processo de comunicação no gerenciamento de projetos- O caso SEBRAE-CE A study on the communication process in project management- The SEBRAE-CE case. *RGCTI*, 1(2), 53–70. <https://doi.org/https://doi.org/10.31501/rgcti.v1i2.10285>

- Choi, J., & Wang, H. (2009). Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 895–907. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.759>
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3rd ed.). Artmed. <https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=URclEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=Projeto+de+pesquisa+m%C3%A9todos+qualitativo,+quantitativo+e+misto&ots=9g1PkXM3yG&sig=2rn5VcNtJ9oGy5-MCJUQaAdSAGs#v=onepage&q=Projeto%20de%20pesquisa%20m%C3%A9todos%20qualitativo%2C%20quantitativo%20e%20misto&f=false>
- Crouch, M., & McKenzie, H. (2006). The logic of small samples in interview-based qualitative research. *Social Science Information*, 45(4), 483–499. <https://doi.org/10.1177/0539018406069584>
- Cyganczuk, M. S., Mendes Junior, R., & Pécora Junior, J. E. (2018). Percepções dos gerentes de projeto em relação às falhas e barreiras de comunicação. *Revista Gestão Da Produção Operações e Sistemas*, 13(1), 56. <https://doi.org/10.15675/gepros.v13i1.1992>
- Daniel, C. O., & Inim, V. (2020). Role of Project Managers in the Stakeholder Management. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 10(1), p9741. <https://doi.org/10.29322/ijsrp.10.01.2020.p9741>
- Deakin, H., & Wakefield, K. (2014). Skype interviewing: reflections of two PhD researchers. *Qualitative Research*, 14(5), 603–616. <https://doi.org/10.1177/1468794113488126>
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From Game Design Elements to Gamefulness: Defining “Gamification.” *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments*, 9–15. <https://doi.org/10.1145/2181037.2181040>
- Dresch, A., Lacerda, D. P., & Junior, J. A. V. A. (2015). *Design science research: Método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia* (Bookman Editora, Ed.). [https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=M63XDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT90&dq=Design+science+research:+M%C3%A9todo+de+pesquisa+para+avan%C3%A7o+da+ci%C3%Aancia+e+tecnologia+\(Bookman+Editora,+Ed.\).&ots=N5eEPcuLvC&sig=tf4o0tINxXPtgcB3yT8GWjuC5U#v=onepage&q=Design%20science%20research%3A%20M%C3%A9todo%20de%20pesquisa%20para%20avan%C3%A7o%20da%20ci%C3%Aancia%20e%20tecnologia%20\(Bookman%20Editora%2C%20Ed.\).&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=M63XDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT90&dq=Design+science+research:+M%C3%A9todo+de+pesquisa+para+avan%C3%A7o+da+ci%C3%Aancia+e+tecnologia+(Bookman+Editora,+Ed.).&ots=N5eEPcuLvC&sig=tf4o0tINxXPtgcB3yT8GWjuC5U#v=onepage&q=Design%20science%20research%3A%20M%C3%A9todo%20de%20pesquisa%20para%20avan%C3%A7o%20da%20ci%C3%Aancia%20e%20tecnologia%20(Bookman%20Editora%2C%20Ed.).&f=false)
- Freeman, R. E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409–421. <https://doi.org/10.2307/3857340>

- Gregor, S., & Hevner, A. R. (2013). Positioning and Presenting Design Science Research for Maximum Impact. *MIS Quarterly*, 37(2), 337–355. <http://www.jstor.org/stable/43825912>
- Hevner, A. R., March, S. T., Park, J., & Ram, S. (2004). Design Science in Information Systems Research. *MIS Quarterly*, 28(1), 75–105. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/25148625>
- Ind, N., & Coates, N. (2013). The meanings of co-creation. *European Business Review*, 25(1), 86–95. <https://doi.org/10.1108/09555341311287754>
- Kähkönen, K., Keinänen, M., & Naaranoja, M. (2013). Core Project Teams as an Organizational Approach for Projects and their Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 74, 369–376. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.03.010>
- Kangas, P. J. (2011). Stakeholder management 101. *Quality Progress*, 44(3), 72. <https://www.proquest.com/docview/866830096?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Magazines>
- Keil, M., & Mähring, M. (2010). Is Your Project Turning into a Black Hole? *California Management Review*, 53(1), 6–31. <https://doi.org/10.1525/cmr.2010.53.1.6>
- Koi-Akrofi, G. Y., Akrofi, J. K., & Akwetey Matey, H. (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. <https://doi.org/10.5121/ijsea.2019.10502>
- Lacerda, D. P., Dresch, A., Proença, A., Valle, J. A., & Júnior, A. (2013). Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção Design Science Research: a research method to production engineering. *Gestão & Produção*, 20, 741–761. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2013005000014>
- Levasseur, R. E. (2010). People Skills: Ensuring Project Success—A Change Management Perspective. *Interfaces*, 40(2), 159–162. <https://doi.org/10.1287/inte.1090.0473>
- Locatelli, G., Ika, L., Drouin, N., Müller, R., Huemann, M., Söderlund, J., Geraldi, J., & Clegg, S. (2023). A Manifesto for project management research. *European Management Review*, 20(1), 3–17. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/emre.12568>
- Magezi, A., Abaho, E., Bosco Kakooza, J., & Holland, W. C. (2021). Effective Project Communication and Successful Consortia Engagements. In *International Journal of Innovative Science and Research Technology* (Vol. 6, Issue 6). <https://ijisrt.com/assets/upload/files/IJISRT21JUN1070.pdf>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0092070303258971>

- Manson, N. J. (2006). Is operations research really research? *ORiON*, 22(2), 155–180.
<https://doi.org/https://doi.org/10.5784/22-2-40>
- Martínez, J. B., Fernández, M. L., & Fernández, P. M. R. (2016). Corporate social responsibility: Evolution through institutional and stakeholder perspectives. *European Journal of Management and Business Economics (EJM&BE)*, 25(1), 8–14.
<https://doi.org/10.1016/j.redee.2015.11.002>
- Meneses, P., Zerbini, T., & Abbad, G. (2013). Resenha: Manual de Treinamento Organizacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 13(2), 233–236.
http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572013000200010&script=sci_arttext
- 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.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.08.007>
- Muller, R., Drouin, N., & Sankaran, S. (2019). *Organizational Project Management: Theory and Implementation*. Edward Elgar Publishing.
<https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=1n-4DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT17&dq=Organizational+Project+Management:+Theory+and+Implementation.+&ots=UIH5HX7tYQ&sig=LGUUTn9ngzOcJtzKVb6IUJRCqfs#v=onepage&q=Organizational%20Project%20Management%3A%20Theory%20and%20Implementation.&f=false>
- Ofori, D. F. (2013). Project Management Practices and Critical Success Factors—A Developing Country Perspective. *International Journal of Business and Management*, 8(21). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n21p14>
- Patricio, R., Moreira, A., Zurlo, F., & Melazzini, M. (2020). Co-creation of new solutions through gamification: A collaborative innovation practice. *Creativity and Innovation Management*, 29(1), 146–160. <https://doi.org/10.1111/caim.12356>
- Peffers, 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. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240302>
- PMI [Project Management Institute] (2016). *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)*. In Project Management Institute \textbar PMI.
<https://www.pmi.org/>
- PMI [Project Management Institute] (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 6th ed. Project Management Institute Inc., Newtown Square, Pennsylvania.

- 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. <https://doi.org/10.4301/S1807-17752016000100003>
- Sanghera, P. (2019). Monitoring Stakeholder Engagement and Communication. In *PMP® in Depth: Project Management Professional Certification Study Guide for the PMP® Exam* (pp. 519–533). Apress. https://doi.org/10.1007/978-1-4842-3910-0_14
- Santos, L. F. dos, & Sousa, W. J. de. (2020). Gerenciamento de Stakeholders na Gestão de Projetos: Revisando a Publicação Científica. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, 9(1), 71–83. <https://doi.org/10.33362/visao.v9i1.2159>
- Sunder, M. V. (2016). Constructs of quality in higher education services. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(8), 1091–1111. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2015-0079>
- 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. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.820>
- Turner, R. (2022). Forty years of organizational behaviour research in project management. *International Journal of Project Management*, 40(1), 9–14. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.10.002>
- Walter, S. A., & Bach, T. M. (2015). Adeus Papel, Marca-texto, Tesoura e Cola: Inovando o Processo de Análise de Conteúdo por meio do Atlas. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 16(2), 275. <https://doi.org/10.13058/raep.2015.v16n2.236>
- Werbach, K. (2014). (Re)Defining Gamification: A Process Approach. In A. Spagnolli, L. Chittaro, & L. Gamberini (Eds.), *Persuasive Technology* (pp. 266–272). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-07127-5_23
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso-: Planejamento e métodos*. (5 ed.). Bookman editora. https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=EtOyBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=Estudo+de+Caso-:+Planejamento+e+m%C3%A9todos.+&ots=-m5mnsEWtu&sig=leMNzlh6nDuUmJT1O_9K34gefzk#v=onepage&q=Estudo%20de%20Caso-%3A%20Planejamento%20e%20m%C3%A9todos.&f=false
- Zhang, L., & Ashuri, B. (2018). BIM log mining: Discovering social networks. *Automation in Construction*, 91, 31–43. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.autcon.2018.03.009>
- 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. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000168](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000168)

Zwikael, O., Salmona, M., Meredith, J., & Zarghami, S. A. (2023). Enhancing project stakeholder communication under insufficient knowledge of project management concepts. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(10), 5007–5029. <https://doi.org/10.1108/ECAM-02-2022-0154>