

ENGAJAMENTO E A PERCEPÇÃO DE VALOR NO PROJETO

ENGAGEMENT AND PERCEPTION OF VALUE IN THE PROJECT

SAMIR CVALETTI

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Nota de esclarecimento:

O X SINGEP e a 10ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias 26, 27 e 28 de outubro de 2022.

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos ao Fundo de Amparo à Pesquisa – FAP\UNINOVE

ANOS
SINGEP

ENGAJAMENTO E A PERCEPÇÃO DE VALOR NO PROJETO

Objetivo do estudo

O objetivo deste artigo é identificar como o engajamento dos stakeholders afeta a percepção de valor do projeto, avaliando os impactos identificados no atual corpus de pesquisa

Relevância/originalidade

O engajamento de stakeholder é frequentemente simplificado como um ato de responsabilidade social corporativa, a proposta desta RSL é que o engajamento dos stakeholders deve ser feita de forma relacional apoiando uma a narrativa de valor dentro do projeto

Metodologia/abordagem

O método de pesquisa será uma revisão sistemática de literatura, seguindo o protocolo descrito por Pollock e Berge (2018), assim a pesquisa irá buscar na literatura científica artigos dentro das áreas correlatas a gestão de projeto que tragam importantes contribuições

Principais resultados

O GP deve ter clareza que o projeto é feito para atender as necessidades dos stakeholders, assim o engajamento deve ocorrer de forma transparente e com confiança mútua desde o início dos projetos, facilitando a cocriação de valor com todos os stakeholders

Contribuições teóricas/metodológicas

Reforça a necessidade de mais estudos no entendimento de uma narrativa de valor entregue dentro do projeto, de forma a permitir um maior engajamento dos stakeholders

Contribuições sociais/para a gestão

Demonstra a importância da avaliação social e relacional junto aos stakeholders como forma de aumentar o valor percebido por eles, propondo a utilização de narrativas para engajar stakeholders na percepção de valor.

Palavras-chave: Gerente de Projeto, Partes interessadas, Cliente, Engajamento, Comprometimento

ENGAGEMENT AND PERCEPTION OF VALUE IN THE PROJECT

Study purpose

The objective of this article is to identify how stakeholder engagement affects the perception of project value, evaluating the impacts identified in the current research corpus.

Relevance / originality

Stakeholder engagement is often simplified as an act of corporate social responsibility, the proposal of this RSL is that stakeholder engagement should be done in a relational way supporting a narrative of value within the project

Methodology / approach

The research method will be a systematic literature review, following the protocol described by Pollock and Berge (2018), so the research will search in the scientific literature for articles within the areas related to project management that bring important contributions.

Main results

The PM must be clear that the project is designed to meet the needs of the stakeholders, so engagement must occur transparently and with mutual trust from the beginning of the project, facilitating the co-creation of value with all stakeholders

Theoretical / methodological contributions

Reinforces the need for more studies to understand a narrative of value delivered within the project, in order to allow greater stakeholder engagement

Social / management contributions

Demonstrates the importance of social and relational assessment with stakeholders as a way to increase their perceived value

Keywords: Project manager, Stakeholder, Client, Engagement, Commitment

1 INTRODUÇÃO

Hoje no marketing tradicional e no digital, as marcas procuram aumentar o engajamento de seus clientes com seus produtos de forma a aumentar o senso de pertencimento, compromisso com a marca e por fim uma melhor percepção de valor sobre o produto (Hollebeek, 2011; Hollebeek, Conduit, & Brodie, 2016), também é conhecido que este engajamento se traduz em fidelidade do cliente e novos negócios (Jaakkola & Alexander, 2014).

Em projetos, as lentes teórica do marketing de projeto tem um objetivo similar, estudar o relacionamento com o cliente do projeto de forma a manter a continuidade do negócio (Cova & Salle, 2005), construindo e estabelecendo relacionamentos duradouros com os principais clientes e partes interessadas (Cova, Ghauri, & Salle, 2002).

Autores como Mok, Shen, e Yang (2015) e Aaltonen (2011) já descreveram os impactos do engajamento de *stakeholders* no projeto, considerando também o efeito do engajamento de diversos *stakeholders* no sucesso de um projeto, reforçando como o comprometimento do principal patrocinador aumento a confiança da equipe de projeto no seu sucesso (Pernille Eskerod & Huemann, 2013).

Ainda, Eskerod et. al (2016) já identificaram que o aumento do engajamento tem reflexo na satisfação imediata dos stakeholders, entretanto o risco de interferência nas ações e aumento das demandas e expectativas do projeto devem ser gerenciadas, pois esta interferência cria uma tensão devido a interação e priorização entre diferentes dimensões dos valores desejados pelos stakeholders (econômica, social, ecológica, técnica, simbólica e assim por diante) (Martinsuo, 2020).

Desta maneira, podemos considerar que na gestão de projeto o engajamento das equipes, patrocinadores e clientes com seus resultados já vem sendo discutido por muitos autores (Aaltonen, 2013; Aaltonen & Kujala, 2010; Eskerod, Huemann, & Ringhofer, 2016; Eskerod, Huemann, & Savage, 2015), por sua vez, a teoria de engajamento o apresenta como um elemento moderador e mediador da relação do cliente com a marca, por isso marcas buscam engajamento emocionais, cognitivos e comportamentais de forma maximizar o valor do produto (Verma, 2021).

Quando o produto a ser entregue é um projeto, é importante ainda ressaltar que se limitar o valor como as entregas diretas dos projetos (triângulo de ferro) ou ao valor econômico, perdemos muitas oportunidades de valorizar o projeto (Atkinson, 1999), ainda devemos

considerar que gestão de valores ocorre dentro e através da mente das pessoas, o que oferece uma nova perspectiva mais amplas sobre gestão de valor (Vuorinen & Martinsuo, 2019b).

Assim destaco que o conceito de valor que foi buscado caracterizar neste artigo foi uma visão dinâmica que evolui durante os projetos, já que o contexto do projeto evolui o tempo todo através dos eventos, mudanças ambientais, o ações de o stakeholders e o ações tomado dentro de o projeto (Martinsuo, 2020), desta maneira a percepção de valor dentro do projeto pode ser socialmente construído, e sujeito à contestação contínua, sem negar claro que parte dele é objetiva e mensurável (Green & Sergeeva, 2019).

Se as partes interessadas influenciam a entrega de valor por meio de suas próprias prioridades e envolvimento (Vuorinen & Martinsuo, 2019b), as mesmas partes interessadas podem ajudar a impulsionar a identificação do valor, o desenvolvimento e monitoramento de critérios de avaliação para o valor estratégico (Green & Sergeeva, 2019), assim o envolvimento e engajamento das partes interessadas durante o ciclo do projeto deve ser feita de forma a apoiar a narrativa de valor que pode ser criada dentro do projeto.

Um dos pontos dos métodos ágeis (“History: The Agile Manifesto”, 2002) é o envolvimento do cliente durante a execução do projeto como forma de ajustar a expectativa do cliente com o projeto, entregando um produto ou serviço com um benefício mais claro para o usuário (Dijksterhuis & Silvius, 2017), mesmo em projetos sequenciais Martinsuo, Sariola, & Vuorinen (2017) já identificam a necessidade de se comunicar de forma mais frequente e efetiva com os *stakeholders* para que suas expectativas e as limitações nos projetos sejam claras, ainda convidando o cliente a participar da narrativa de valor.

Porem o engajamento de *stakeholder* é frequentemente simplificado como um ato de responsabilidade social corporativa (Collinge, 2020), na busca de um melhor clima organizacional que facilitaria o sucesso do projeto (Serrador, Reich, & Gemino, 2018), esta linha de pesquisa busca explicar o sucesso do projeto pelo engajamento dos *stakeholders*, porem pouco discute o caminho deste engajamento.

O objetivo deste artigo é identificar como o engajamento dos stakeholders afeta a percepção de valor do projeto, avaliando os impactos identificados no atual *corpus* de pesquisa, uma saída secundária será identificar o uso da teoria da confirmação de expectativa (ECT), a origem da ECT está na disciplina de marketing, onde tem sido usada no marketing de serviços para estudar a satisfação do consumidor e prever o comportamento pós-compra (Bhattacharjee, 2001).

Uma revisão da literatura é uma parte importante de qualquer projeto de pesquisa, nela o pesquisador mapeia e avalia o território intelectual relevante (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003), sendo que o objetivo de conduzir uma revisão de literatura é frequentemente permitir ao pesquisador mapear e avaliar o território intelectual existente e especificar um questão de pesquisa para desenvolver o corpo existente de conhecimento adicional (Tranfield et al., 2003).

Desta maneira, esta revisão sistemática de literatura irá buscar na literatura existente evidências dos posicionamentos dos praticantes e desenvolvedores de uma visão dos requisitos centrada no ponto de vista do cliente, buscando responder à questão de pesquisa: Como o engajamento dos *stakeholders* afeta a percepção de valor de um projeto?

Uma revisão da literatura é uma parte importante de qualquer projeto de pesquisa, nela o pesquisador mapeia e avalia o território intelectual relevante (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003), sendo que o objetivo de conduzir uma revisão de literatura é frequentemente permitir ao pesquisador mapear e avaliar o território intelectual existente e especificar uma questão de pesquisa para desenvolver o corpo existente de conhecimento adicional (Tranfield et al., 2003).

Desta maneira métodos bibliométricos são úteis quando o pesquisador quer introduzir rigor quantitativo para a avaliação subjetiva da literatura, desta maneira métodos bibliométricos são capazes de fornecer provas de categorias teoricamente derivadas de uma revisão de artigo (Zupic & Cater, 2015).

Esta revisão sistemática de literatura está dividida em 4 partes, sendo que a primeira delas é a introdução já apresentada, seguida pelos materiais e métodos, resultados e principais conclusões.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

O método de pesquisa será uma revisão sistemática de literatura, seguindo o protocolo descrito por Pollock e Berge (2018), com o objetivo de identificar como o engajamento dos stakeholders afeta a percepção de valor do projeto, assim a pesquisa irá buscar na literatura científica artigos dentro das áreas correlatas a gestão de projeto que tragam importantes contribuições.

Parte destes artigos, é provável ter origem nos métodos ágeis, que já tem desde sua concepção no manifesto ágil (2001) uma clara orientação para o cliente, para o método sequencial, entretanto esta relação deve aparecer com mais frequência no tema marketing de projetos, onde o sucesso é associado ao atendimento do mercado e necessidades do cliente (Cova et al., 2002) buscando um relacionamento mais longo.

Assim optou-se por trabalhar com artigos científicos, no lugar de anuais de congressos e livros, pois livros tem um caráter informativo e não trazem obrigatoriamente revisões por pares, e anuais de congressos devido ao curto espaço de tempo entre a realização da conferência e a publicação sugere que eles passaram, em média, por um processo de revisão muito leve (González-Albo & Bordons, 2011), a busca deverá ser limitada pela ano da publicação do “manifesto ágil” e seguir até os dias atuais.

Como avaliar a satisfação do cliente é um processo amplo e muitas vezes ambíguo, já que só pode ser definido pela ótica do cliente (Racheva, Daneva, & Buglione, 2008), uma saída secundária seria avaliar a intenção de continuar realizando negócio com a organização ou com o gerente de projeto, seguindo assim um princípio fundamenta da teoria de marketing em projeto que é a manutenção do negócio (Cova et al., 2002).

Outra saída possível é entender o uso da teoria da confirmação de expectativa (ECT), a origem da ECT está na disciplina de marketing, onde tem sido usada no marketing de serviços para estudar a satisfação do consumidor e prever o comportamento pós-compra (Bhattacharjee, 2001) a teoria é baseada nas expectativas iniciais do consumidor de Oliver (1980).

A comparação dessas expectativas com as percepções de desempenho em relação ao consumo leva à confirmação das expectativas. Após esta confirmação, o consumidor constrói uma atitude de satisfação ou insatisfação em relação a um produto ou serviço e, assim, decide sobre a recompra ou posterior utilização (Bhattacharjee, 2001).

Como esta pesquisa que tem um caráter exploratório, foi utilizado duas das bases mais recomendadas nas ciências sociais *Web of Science* (WoS) e *Scopus* (Det Udomsap & Hallinger,

2020), entretanto como a ideia central é uma pesquisa inicial de reconhecimento de campo assim será selecionado somente Artigos de *Journals*, esta limitação visa apresentar um volume de dados significativa e confiável evitando confundir o pesquisador, dispersando recursos limitados e diminuindo a homogeneidade (Pollock & Berge, 2018)

Como o objetivo destacado da revisão sistemática de literatura é a avaliação de conceitos dentro da produção científica e suas principais obras, vamos utilizar análise de co-palavra, pois a unidade de análise é um conceito, não um documento, autor ou revista (Zupic & Cater, 2015), sendo que como a estratégia será a busca por co-palavra.

A definição das palavras de busca e suas ligações, também conhecida como string é muito relevante ao processo, poucas palavras e conceitos muito amplos trarão muito arquivo ruído considerando todos os campos busca das bases, não somente palavras chaves e títulos, o uso da variação "*project manag**" AND ("*stakeholder engagement*" OR "*stakeholder commitment*" OR "*client engagement*" OR "*client commitment*"), detalhes dos passos estão descritos na Tabela 01.

Tabela 1
Passos da RSL

Fase	Passo	Resultado
1- Esclarecer o tema alvo e o objetivo da pesquisa	Definir a questão de pesquisa (PICO)	Como o engajamento dos <i>stakeholders</i> afeta a percepção de valor de um projeto?
	Definir a elegibilidade e características dos estudos	Artigos científicos (publicados e em pré-print)
	Definir possíveis saídas secundárias	Satisfação do cliente; Teoria ECT
2- Encontrar pesquisas relevantes	Definir e descrever s bases de pesquisa	Scopus Web of science
	Descrever a estratégia de busca nas bases selecionadas	Co-palavra limitada por uma string
	Detalhar o processo pelo qual os artigos serão selecionados	" <i>project manag*</i> " AND (" <i>stakeholder engagement</i> " OR " <i>stakeholder commitment</i> " OR " <i>client engagement</i> " OR " <i>client commitment</i> ")
3- Coletar dados	Descrever o método de extração de dados	Uso da string acima dentro das bases de dados scopus e WOS, total 1243 artigos
	Listar as variáveis que os dados serão selecionados	Selecionar pelo idioma inglês, espanhol e português, dentro dos temas negócios e engenharia,

4- Avaliar a qualidade dos estudos	Definir os métodos de evitar o risco de vies incluído nos estudos	Será utilizado a seleção por assunto presente no título e resumo, Incluídos se falar de projeto e relacionamento com <i>stakeholder</i> principal, excluído se o tema for educação e áreas médicas.
	Descrever como o método será utilizado	Todos os dados serão carregados no Rayyan e avaliado de forma sistemática, de acordo com os fatores de inclusão e exclusão.
5- Sintetizar as evidências	Descrever quais as análises estatísticas planejadas	Análise de citação e co-citação através do VOSviewer, para avaliar clusters de autores, os seminiais, os mais influentes e os que estão na fronteira do conhecimento.
	Descrever o método de sintetização qualitativo	Os dados serão agrupados por Codes engajamento de cliente, patrocinador e equipe, serão descartados os engajamentos da comunidade e agentes externos.
	Planejar a apresentação de resultados	Os dados qualitativos serão apresentados no entorno do tema dos seminiais
6- Interpretar achados	Como a informação sobre qualidade da evidência será usada	Serão avaliados se pesquisas anteriores já avaliaram os clientes e patrocinadores sob a lente do engajamento e comprometimento de marca.
	Definir como os resultados serão interpretados	A ausência ou pouca publicação sobre o tema engajamento de clientes como forma de influencia o valor percebido.
	Explicar como os achados serão sumarizados	Se identificado, pode abrir um caminho para publicação de um estudo utilizando o comprometimento ou engajamento como moderados do valor percebido pelo cliente de projeto

Fonte: adaptado do artigo de Pollock e Berg (2018)

Como a pesquisa bibliométrica se inicia na boa escolha dos termos de uma string, sua validação foi aprovada por dois doutores especialista, um na área de projetos e outro na área de marketing voltado a projetos. Após a definição da *string*, realizou-se em 19 de Novembro de 2021, a busca na base *WoS* e na *Scopus*. Uma busca sem filtros iniciais permitiu assim que todas as produções que atendessem ao critério de busca fossem apresentadas. Com isso obteve-se então 1206 artigos na Scopus e 35 na base Web of Science, nas próprias bases foi limitado artigos e as áreas de interesse, criando uma amostra de 642 artigos iniciais, os passos estão descritos na Figura 01.

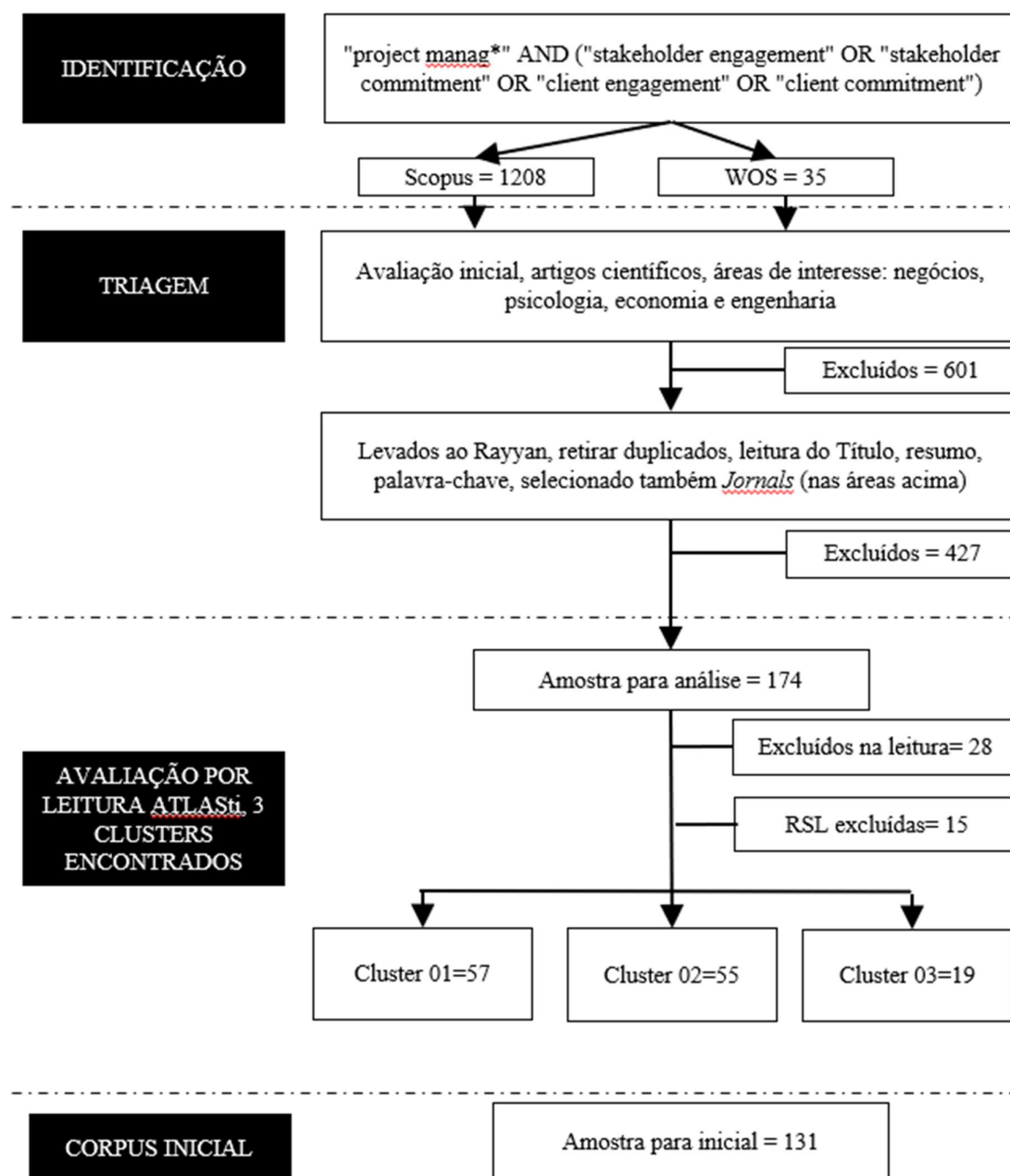


Figura 1 Passos do levantamento inicial
 Baseado em Moler (2009)

Os dados de referência dos artigos foram exportados de ambas as bases de busca para dois arquivos de transferência, os arquivos de transferências foram carregados no analisador de bases on-line Rayyan (Ouzzani, Hammady, Fedorowicz, & Elmagarmid, 2016), onde pela leitura dos títulos, palavras chaves e resumos foi avaliado os fatores de inclusão e exclusão descritos abaixo: Fatores de inclusão (I) tratar relação entre engajamento valor, (II) tratar sobre comprometimento e valor, (III) tratar sobre satisfação do cliente e (IV) tratar sobre ECT e

confirmação de expectativa, por outro lado também temos os fatores de exclusão fatores de exclusão tratar projetos de educação, tratar projetos ambientais ou qualificação Qualis inferior a B2.

Após a avaliação, foram selecionados 174 artigos como base de dados para a avaliação de cocitação, sendo que a avaliação por cocitação é usada para construir medidas de similaridade entre documentos, autores ou revistas (Zupic & Cater, 2015), essa medida de similaridade é construída através de cluster que representam a frente de um domínio especificado pesquisa, (Zupic & Cater, 2015).

Com a base de dados co-citação foi possível identificar alguns autores mais relevantes para o tema e também a medida de similaridade entre os artigos, depois de experimentar alguns parâmetros para o sistema VOSviewer, o corpus de conhecimento passou a ser bem representado com 3 referencias coincidentes nos artigos ou mais, considerando o método da contagem total e destaque para as forças de ligação entre as citações, a imagem pode ser observada na Figura 2. A representação original em 5 cluster indicado pelo VOSviewer foi reagrupado com a leitura dos artigos em 3 cluster, representando os artigos selecionados.

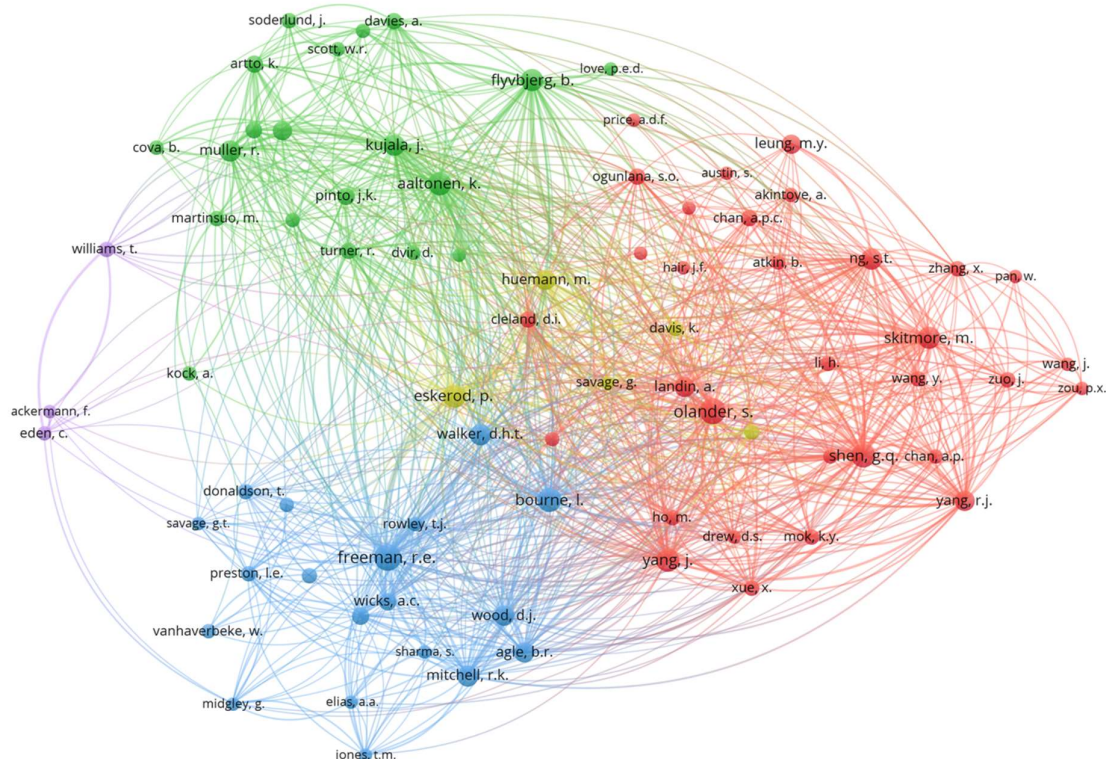


Figura 2: Mapa VOSviewer
 Elaborado pelo autor com apoio de software

Para avaliação qualitativa dos textos e elaboração da síntese de evidências foi utilizado software AtlasTi. O AtlasTi é um software de apoio a pesquisa qualitativa que auxilia no agrupamento das notas de análise, comentários, codificações e citações, sendo que como de um software de apoio não cabe ao mesmo automatizar ou realizar a interpretação qualitativa dos textos, estas funções cabem ao pesquisador, durante este processo mais 17 artigos foram excluídos por estarem fora do tema de gestão (13 textos) ou por se tratarem de artigos com baixa qualidade científica ou mais precisamente artigos de opinião (4 textos), o resultado é apresentado na Tabela 2, já distribuídos nos cluster atribuídos pelo autor.

Tabela 2
Artigos do corpus de pesquisa em seus cluster

Grupos	Resumos do grupo	Artigos no Grupo
Quando o Stakeholder apresentam valores distintos	Engajamento dos <i>stakeholders</i> como força política que influenciam os projetos, para modificar seu desfecho e ajustar seu valor	(K. Aaltonen, 2013; Aarseth, Rolstadås, & Andersen, 2013; Ahmed, Kumar, & Kumar, 2018; Bahadorestani, Naderpajouh, & Sadiq, 2020; Borg & Scott-Young, 2020; Buvik & Tvedt, 2017; Cabrera Suárez, Déniz, & Martín Santana, 2014; Ceglarz, Beneking, Ellenbeck, & Battaglini, 2017; Chan, Liu, & Fellows, 2014; Cuganesan & Floris, 2020; Cuppen, Bosch-Rekvelde, Pikaar, & Mehos, 2016; Dyer, 2017; Erkul, Yitmen, & Celik, 2019; P. Eskerod et al., 2016; Esther Paik, Miller, Mollaoglu, & Aaron Sun, 2017; Goel, Ganesh, & Kaur, 2019; Hadjielias et al., 2021; Hazarika & Zhang, 2019; He, Huang, Fang, & Wang, 2020; Hooge & Dalmasso, 2016; Keeys & Huemann, 2017; Laur & Danilovic, 2020; Lehtinen & Aaltonen, 2020; T. H. Y. Li, Ng, Skitmore, & Li, 2016; Mahmoud-Jouini, Silberzahn, & Paris, 2017; Mayfield, 2014; Mazur & Pisarski, 2015; Molwus, Erdogan, & Ogunlana, 2017; Mysore, Elmualim, & Kirytopoulos, 2019; Nangoli, Ahimbisibwe, Namagembe, & Bashir, 2013; Ntshangase & Tuan, 2019; Onubi, Yusof, & Hassan, 2020b; Pan & Pan, 2011; Panahi, Moezzi, Preece, & Wan Zakaria, 2017; Plaza-Úbeda, de Burgos-Jiménez, & Carmona-Moreno, 2010; Rose & Manley, 2010; Sadeghi, Struckell, Ojha, & Nowicki, 2020; Sallinen, Ahola, & Ruuska, 2011; Sallinen et al., 2011; Scuotto, Caputo, Villasalero, & Del Giudice, 2017; Seki, Sutrisna, & Olanipekun, 2020; Shahtaheri, Flint, & de la Garza, 2018; Sperry & Jetter, 2019; Thomson, Austin, Mills, & Devine-Wright, 2013; Turner & Lecoeuvre, 2017; Urbinati, Landoni, Cococcioni, & De Giudici, 2020; Valdes-Vasquez & Klotz, 2013; Vazquez-Brust, Liston-Heyes, Plaza-Úbeda, & Burgos-Jiménez, 2010; Vuorinen & Martinsuo, 2019a; Wang, Shen, Chen, & Carmeli, 2021; Wilson & Rezgui, 2013; Xia, Zhong, Wu, Wang, & Wang, 2017; Yang et al., 2018; H. Yuan, 2017; J. Yuan et al., 2018; Zarghami & Dumrak, 2020)
Quando o stakeholders apresentam valores similares	Engajamento dos <i>stakeholders</i> como facilitador dos resultados para aumentar seu valor	(K. Aaltonen & Kujala, 2010; Arena, Azzone, & Piantoni, 2020; Bahadorestani, Karlsen, & Farimani, 2020; Bahadorestani, Karlsen, & Motahari Farimani, 2019; Bayiley & Teklu, 2016; Beringer, Jonas, & Kock, 2013; Bhatt & Singh, 2020; Blackburn, Brown, Dillard, & Hooper, 2014; Bohari, Skitmore, Xia, Teo, & Khalil, 2020; Collinge, 2020; K. Davis, 2018; Di Maddaloni & Davis, 2017; Ebner, Urbach, & Mueller, 2016; Enjolras, Camargo, & Schmitt, 2020; Ercan, 2019; Pernille Eskerod & Huemann, 2013; Flipse & van de Loo, 2018; Grama-Vigouroux, Saidi,

		Berthinier-Poncet, Vanhaverbeke, & Madanamoothoo, 2020; Gregory, Atkins, Midgley, & Hodgson, 2020; Guerra & Shealy, 2018; Guertler & Sick, 2021; Haaskjold, Andersen, & Langlo, 2021; Hewitt, Walz, & McLeod, 2020; Ika & Donnelly, 2017; Irfan, Thaheem, Gabriel, Malik, & Nasir, 2019; Jahangirian, Taylor, Young, & Robinson, 2017; Khan, Waris, Panigrahi, Sajid, & Rana, 2021; Kock & Gemünden, 2021; Kuchta & Kuchta, 2019; Lehtimäki & Kujala, 2017; Lehtinen, Aaltonen, & Rajala, 2019; Lehtinen et al., 2019; Leung, Chong, Ng, & Cheung, 2004; Leung, Yu, & Chong, 2016; Leung, Yu, & Liang, 2014; Y. Li, O'Donnell, García-Castro, & Vega-Sánchez, 2017; A. M. M. Liu, Chiu, & Fellows, 2007; Y. Liu, van Marrewijk, Houwing, & Hertogh, 2019; Loosemore, 2015; Missonier & Loufrani-Fedida, 2014; Mok, Shen, & Yang, 2018; Mysore, Kirytopoulos, Ahn, & Ma, 2020; Onubi, Yusof, & Hassan, 2020a; Oppong, Chan, & Dansoh, 2017; Ozorhon, Oral, & Demirkesen, 2016; Rashvand & Zaimi Abd Majid, 2014; Romestant, 2020; Shaw, 2016; van der Hoorn, 2020; Walker, Steinfors, & Maqsood, 2014; Widén, Olander, & Atkin, 2014; Xu, Xiao, & Li, 2021; Zarei & Nik-Bakht, 2021; Zhang, Chen, Li, Wu, & Skibniewski, 2018; Zhang & El-Gohary, 2016; Zuofa & Ochieng, 2016)
Ferramentas prescritivas de gestão e engajamento	Prescrição de ferramentas teóricas ou empíricas para gestão de <i>stakeholders</i>	(Bourne, 2011; Bourne & Walker, 2008; Butt, Naaranoja, & Savolainen, 2016; Choi, Shrestha, Kwak, & Shane, 2020; Chung, Kumaraswamy, & Palaneeswaran, 2009; J. Davis, MacDonald, & White, 2010; Du Plessis & Cole, 2011; Gorod, Hallo, Statsenko, Nguyen, & Chileshe, 2020; Heravi, Coffey, & Trigunaryah, 2015; Hu, Chan, Le, & Jin, 2015; Kujala, Aaltonen, Gotcheva, & Lahdenperä, 2020; Lievens & Blažević, 2021; Ojiako, 2012; Roemer, Rundle-Thiele, & David, 2021; Wuni & Shen, 2020; Yang & Shen, 2015; J. Yuan, Skibniewski, Li, & Zheng, 2010; Zhang, Bryde, & Meehan, 2011; Zwikael, Elias, & Ahn, 2012)

Elaborado pelo próprio autor

Por fim, a próxima etapa desta revisão se dedicará a apresentar a síntese de evidências codificadas extraídas do corpus de pesquisa, agrupada entorno dos temas principais dos cluster, de forma a responder à questão de pesquisa: Como o engajamento dos *stakeholders* afeta a percepção de valor de um projeto?

3 RESULTADOS

A análise dos artigos elencados na Tabela 02, resultou em dois grupos principais onde o engajamento dos stakeholders afeta a percepção de valor de um projeto e um grupo com ferramentas prescritivas, sendo: Engajamento quando apresentam valores distintos, engajamento quando apresentam valores similares e ferramentas perspectivas de gestão de engajamento.

3.1 ENGAJAMENTO POR VALORES DISTINTOS DA EQUIPE DE PROJETO

Neste primeiro grupo os autores buscam descrever os *stakeholders* como força política, que se engajam em busca valores que não estavam mapeados inicialmente, Flyvbjerg (2011, p. 18) descreve que gerentes de projetos devem se acostumar que é normal que diferentes *stakeholders* possuem diferentes expectativas sobre o projeto, e que as expectativas não são apenas produtos de ciência e engenharia objetivas, mas de negociação, reforçando que a gestão de projeto não é puramente técnica, devendo incluir a gestão do social, aspectos políticos e culturais no contexto de vários atores com objetivos, metas e estratégias diferentes (Aaltonen, 2011).

Entretanto, não é incomum que projetos aconteçam a margem das partes interessadas, provocando o envolvimento tardio das mesmas (Rose & Manley, 2010), desta maneira é importante o desenvolvimento de políticas focadas em *stakeholders* e estratégias corporativas que enfatizam as comunicações, a conscientização e um claro senso de direção, de forma a mitigar a sensação de perda de valor que o sucesso do projeto pode causar (Vazquez-Brust et al., 2010).

Interações entre a empresa e seus *stakeholders*, e a consequente adaptação do comportamento e seus valores às demandas das partes interessadas, constituem um dos principais elementos do sucesso do projeto (Plaza-Úbeda et al., 2010), assim é necessário criar compromissos entre os *stakeholders* e os projetos, vincular requisitos ao escopo do projeto, ter atenção as falhas e criar canais de escuta e comunicação (Walley, 2013)

Por isso deve-se considerar que o engajamento dos *stakeholders* requer atenção da gestão do projeto, para isso é importante que a tarefa fique destacada das funções diárias de gestão tendo uma agenda específica (Shaw, 2016), sendo que o planejamento do projeto deve apresentar uma rotina de comunicação formal com os *stakeholders*, com claros canais de feedback (Butt et al., 2016), ainda deve-se considerar que *stakeholders* governamental pode fazer uso de leis para validar sua influência, porém se bem comunicado o valor que pode ser entregue a sociedade ou organizações, estes mesmo *stakeholders* podem contribuir com as leis que regulamentam e apoiam os projetos (Sallinen et al., 2011).

Importante notar que o engajamento não segue somente as respostas formais, é importante garantir os antecedentes informais do engajamento como a confiança e a transparência (Ceglarz et al., 2017), reforçando ainda outros meios pelos quais os *stakeholders* se engajam como interesses pessoais e compromissos públicos (Kurokawa, Schweber, &

Hughes, 2017), se possível, para garantir maior transparência na entrega do valor, até optar por uma avaliação formal através de certificações independentes do valor entregue e dos critérios de avaliação (Klakegg & Olsson, 2010).

Desta maneira, entende-se que o aumento do engajamento tem reflexo na satisfação imediata dos *stakeholders* e no seu reconhecimento pelo valor do projeto, porém se não forem bem gerenciada as demandas podem provocar perda de foco da equipe e possivelmente decepção por não conseguir alcançar as expectativas (Eskeroth et al., 2016), para isso é necessário manter um balanceamento entre compreensão, antecipação negativa e desvio de expectativas. (Ahmed et al., 2018)

Outro ponto importante, é que os valores concorrentes com a equipe de projeto podem gerar um alto nível de conflito, que afeta negativamente o comprometimento dos *stakeholders* (Panahi et al., 2017), mesmo *stakeholders* de pequena influência em situações de conflito podem se mobilizar através de uma narrativa comum e afetar negativamente o projeto, se entenderem como perda de valor a implantação (Xia, Zou, Griffin, Wang, & Zhong, 2018), destaca-se assim que uma narrativa convincente do valor do projeto tem o potencial de ser uma força modificadora que pode trazer coerência ou justificar novos rumos junto aos participantes do projeto (Vaara, Sonenshein, & Boje, 2016).

Para garantir a percepção de valor dos *stakeholders* deve-se entender e interagir com as diferentes forças que os *stakeholders* podem exercer nas redes de influência, aceitando parcialmente a interação do *stakeholders* com o desfecho, porém limitando as expectativas para evitar decepções, este movimento de pendulo precisa de uma estratégia de gestão mais específica (Vuorinen & Martinsuo, 2019b) alinhando os *stakeholders* do projeto para trabalhar em conjunto na direção de objetivos compartilhados (Kujala et al., 2020), buscando participar da rede de influência do *stakeholders* como forma de aumentar a percepção de valor entregue (He et al., 2020)

3.2 ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS COM VALORES SIMILARES

Nos artigos, quando a equipe de projetos que entendem os *stakeholders* buscam os mesmo valores que o projeto, eles pode ser um apoio para atingir os resultados, essa identificação parte de uma matriz de avaliação para utilização nos primeiros estágios dos projetos, buscando identificar os *stakeholders* zonas de influência, suas forças e fraquezas que podem influenciar as decisões nos projetos (Olander & Landin, 2005).

Os valores similares facilitam a aceitação de contribuições no projeto, que apoiam as relações entre comprometimento afetivo, e desempenho no trabalho e satisfação (Leung, Chen, & Yu, 2008), por isso a gestão de *stakeholders* não deve apenas se concentrar em *stakeholders* únicos, mas também prestar contas para as partes interessadas que influenciam umas às outras em interações bastante complexas de múltiplas e potencialmente interdependentes (Beringer et al., 2013), incluindo o envolvimento dos *stakeholders* secundários que apesar da baixa influencia por gerar turbulência afetando o sucesso do projeto (Aaltonen & Kujala, 2010).

Este cenário, cria um esforço adicional do gerente de projeto que precisam estar preparados para gastar uma proporção muito maior de seu tempo dedicado ao engajamento de todas as partes interessadas no projeto (Mayfield, 2014), criando um tecido relacional com as partes interessadas de forma a captar apoio e recursos nos momentos mais difíceis do projeto (Missonier & Loufrani-Fedida, 2014), afinal entender às necessidades e expectativas do cliente, é o que aproxima do sucesso do projeto (Jahangirian et al., 2017).

Para isso, o gerente de projeto envolvido no complexo relacionamento com as partes interessadas deve saber quem são as partes interessadas, com o que se preocupam e como interagem. (Mok et al., 2018), estimulando o envolvimento e mantendo o *stakeholders* no processo decisório do que é valor a ser entregue e criando um relacionamento de longo prazo (Levin, Quach, & Thaichon, 2018).

Entretanto é necessário ao gerente de projeto estar além dos mecanismo de gestão de *stakeholders*, fugindo da perspectiva instrumentas que visam intermediar as relações para cumprir os papéis básicos dos projetos (Di Maddaloni & Davis, 2018), além disso, para criar e manter um relacionamento com *stakeholders*, é necessário empatia, que podem ser suportadas por processos de co-criação e exploração de valores sociais além dos requisitos de projetos (Guerra & Shealy, 2018).

Desta maneira, como o valor entregue é baseado em uma expectativa e também uma percepção (Rashvand & Zaimi Abd Majid, 2014) e que só pode ser validado do ponto de vista do cliente (Racheva, Daneva, Sikkell, & Buglione, 2010) buscar praticas relacionais de forma a comprometer os *stakeholders* irá influenciar a percepção de valor (Becker, Aromaa, & Eriksson, 2015), pois por mais que seja discutido resultados e sucessos dos projetos implantados, o valor entregue é uma perspectiva humana (Racheva et al., 2010).

O que reforça a questão da narrativa como complemento ao resultados objetivo dos projetos, considerando que cliente e patrocinadores tem uma função importante de ajudar a conectar as narrativas com os benefícios entregues pelo projeto (Green & Sergeeva, 2019),

desta maneira quando o valor é entendido como subjetivo (além de objetivo e mensurável), surgem espaço para negociação, cooperação, co criação e resolução de problemas ao longo da vida do projeto (Lehtinen et al., 2019).

Para o autor Martinsuo (2020), o engajamento de stakeholders e alinhamento dos valores, se torna especialmente importante em situações onde existe uma dificuldade de avaliar o sucesso do projeto, onde as metas iniciais não foram cumpridas mas os benefícios estão se acumulando ao longo do tempo de uma forma positiva, isso reforça que como o significado de valor para um projeto é socialmente construído, e sujeito à contestação contínua tanto durante a implantação quanto após o projeto (Green & Sergeeva, 2019).

Assim stakeholders que buscam valores similares ao do projeto, demandam um esforço da equipe de projeto para que estejam engajados, de preferência publicamente, com os resultados dos projetos, assim mesmo que as metas iniciais apresentem desvios, uma narrativa apropriada pode agregar os stakeholders engajados na busca de novos valores percebidos na entrega ou mesmo após o projeto.

3.3 FERRAMENTAS PRESCRITIVAS DE GESTÃO E ENGAJAMENTO

A literatura de gestão de projeto tem uma origem empírica e dentre grande parte das pesquisas existe um número de artigos prescritivos que entendem a entrega de valor para o *stakeholders* como ações feita no dia a dia que podem aumentar as probabilidades de sucesso de projeto, neste terceiro grupo ficou reunido os artigos de natureza prescritiva.

Os autores Bourne & Walker, (2008) recomendaram que o monitoramento de *stakeholders* se apresenta-se no início do projeto e se mantivesse durante toda a etapa de implantação, procurando reduzir a influência e as mudanças durante o projeto, Chung et al., (2009) complementou a visão inicial destacando a necessidade de levantamento e transparência dos requisitos iniciais do projeto.

Porem a gestão de projeto, principalmente nos métodos sequenciais nestes estágios iniciais, se mantiveram controlando o engajamento dos *stakeholders* propondo modelos de processo de forma a criar uma hierarquia logica para a influência no projeto (J. Davis et al., 2010), buscando definir *stakeholders* prioritários e grupos com pesos de decisões (J. Yuan et al., 2010).

Bourne (2011) mudou a recomendação, demonstrando um processo estruturado de engajamento das partes interessadas com base na construção e manutenção de relacionamentos

robustos com importantes *stakeholders* que levem ao desenvolvimento de uma comunicação oportuna, adequada e eficaz. Porém ainda seriam necessário a inclusão do conceito de experiencia dos clientes com o processo de gestão (Ojiako, 2012; Zwikael et al., 2012) para avançar para uma visão menos instrumentalizada e focada no valor entregue ao *stakeholder*. Ainda autores como Nangoli et al., (2013) discutiu ferramentas para engajamento dos *stakeholders* e suas redes sociais com o sucesso do projeto.

As recomendações de prescrição nos artigos também indicam o uso de ferramentas de co-criação e de protótipos para um maior feedback desde o início do desenvolvimento, garantindo uma boa comunicação entre as partes interessadas (Gomero-Fanny et al., 2021), além disso a experimentação minimiza o tempo e o custo: reduz o tempo para “inovação” e o tempo de comercialização e, portanto, vincula menos recursos e acelera as taxas de retorno (Hagen et al., 2019).

Estas técnicas buscam colocar os valores dos *stakeholders* no centro da discussão, assim garantir seu ponto de vista sobre o que é valor na sua visão ainda nos estágios iniciais do desenvolvimento, buscando a representação através de modelos mais simples e que trazem transparência para as equipes de projeto sobre o desejo do cliente (Alahyari et al., 2015; Arar et al., 2018).

4 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÃO PARA A PRÁTICA

Esta revisão sistemática buscou evidências na literatura de como o engajamento dos *stakeholders* afeta a percepção de valor do projeto, durante a avaliação bibliométrica chegou e 3 diferentes grupos de artigos, com visões um pouco diferente sobre os *stakeholders* do projeto e com isso também a forma de impactar sua percepção de valor, foram: engajamento de *stakeholders* que buscam valores distintos, engajamento de *stakeholders* que buscam valores similares e artigos prescritivos.

Quando assumimos o ponto de vista dos autores dos estudos que entendem os *stakeholders* que buscam no projeto valores distintos da equipes de projeto, eles podem atuar como força política para modificar o desfecho, o gerente de projeto deve se preparar para negociar os requisitos do projeto, e ser monitorado observando, suas mudanças de comportamento, balanceamento de forças e influencia (Flyvbjerg, 2011, p. 18), alguns autores

mais clássicos como Kerzner (2011, p. 5.17) trazem uma visão de afastamento sendo que o *stakeholders* devia ser monitorado como uma ameaça a entrega de valor.

Entretanto, o gerente do projeto deve ter clareza que o projeto é feito para atender as necessidades dos *stakeholders*, e que para atingir este objetivo o engajamento deve ocorrer de forma transparente e com confiança mútua desde o início dos projetos, buscando interpretar o escopo em um processo de co-criação de valor com todos os *stakeholders* envolvidos.

Com a mesma clareza, percebemos que se o escopo e o valor entregue foi cocriado com os *stakeholders*, a interação com o cliente ao longo do projeto deverá ser relacional e social, não sendo mais suficiente a abordagem instrumental, sendo necessário uma relação empática para incentivar um ambiente de confiança e troca de informações e ajuste de rota dos projetos, chegando assim a uma percepção maior de valor.

Também podemos perceber que as ferramentas de gestão de *stakeholders* e engajamento também evoluíram, não sendo mais uma planilha de fechada em projetos, mais sim intervenções sociais e relacionais com os *stakeholders* de forma a captar não só os requisitos de projetos e suas impressões, mas sim criando uma narrativa de valor entregue, de forma a representar suas redes sociais e desejos no centro das decisões.

Quanto as limitações, esta RSL é limitada pelo uso de uma string de busca que independente das estratégias de mitigação de vieses, representa a visão dos pesquisadores no momento da revisão, ainda devemos considerar que apesar do reconhecimento da WoS a mais significativa base de dados para pesquisas em ciências sociais em pesquisas futuras outras bases podem ser consideradas, ainda apesar da evolução da visão do *stakeholders*, não foi evidenciado o uso da teoria da confirmação de expectativa (ECT), sendo desta maneira uma oportunidade de pesquisa futura.

Referencial bibliográfico:

- Aaltonen, K. (2013). The establishment of legitimacy: The case of international projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(1), 13–35.
<https://doi.org/10.1108/17538371311291008>
- Aaltonen, K., & Kujala, J. (2010). A project lifecycle perspective on stakeholder influence strategies in global projects. *Scandinavian Journal of Management*, 26(4), 381–397.
<https://doi.org/10.1016/j.scaman.2010.09.001>
- Aaltonen, Kirsi. (2011). Project stakeholder analysis as an environmental interpretation process. *International Journal of Project Management*, 29(2), 165–183.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.02.001>
- Aarseth, W., Rolstadås, A., & Andersen, B. (2013). Managing organizational challenges in global projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(1), 103–132. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-02-2011-0008>
- Ahmed, Z., Kumar, U., & Kumar, V. (2018). Managing critical success factors for IS implementation: A stakeholder engagement and control perspective. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 35(3), 403–418. <https://doi.org/10.1002/cjas.1441>
- Arena, M., Azzone, G., & Piantoni, G. (2020). Shared value creation during site decommissioning: A case study from the energy sector. *Journal of Cleaner Production*, 251. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119587>
- Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337–342. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)
- Bahadorestani, A., Karlsen, J. T., & Farimani, N. M. (2020). Novel Approach to Satisfying Stakeholders in Megaprojects: Balancing Mutual Values. *Journal of Management in Engineering*, 36(2). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000734](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000734)

- Bahadorestani, A., Karlsen, J. T., & Motahari Farimani, N. (2019). A Comprehensive Stakeholder-Typology Model Based on Salience Attributes in Construction Projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 145(9).
[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001684](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001684)
- Bahadorestani, A., Naderpajouh, N., & Sadiq, R. (2020). Planning for sustainable stakeholder engagement based on the assessment of conflicting interests in projects. *Journal of Cleaner Production*, 242. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118402>
- Bayiley, Y. T., & Teklu, G. K. (2016). Success factors and criteria in the management of international development projects: Evidence from projects funded by the European Union in Ethiopia. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(3), 562–582. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2015-0046>
- Becker, S. V., Aromaa, E., & Eriksson, P. (2015). Client-consultant interaction: The dynamics of and conflicts in value co-creation and co-destruction. *International Journal of Services Technology and Management*, 21(1–3), 40–54.
<https://doi.org/10.1504/IJSTM.2015.071103>
- Beringer, C., Jonas, D., & Kock, A. (2013). Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success. *International Journal of Project Management*, 31(6), 830–846. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.11.006>
- Bhatt, B., & Singh, A. (2020). Stakeholders' role in distribution loss reduction technology adoption in the Indian electricity sector: An actor-oriented approach. *Energy Policy*, 137. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2019.111064>
- Bhattacharjee, A. (2001). Understanding Information Systems Continuance: An Expectation-Confirmation Model. *MIS Quarterly*, 25(3), 351–370. <https://doi.org/10.2307/3250921>

- Blackburn, N., Brown, J., Dillard, J., & Hooper, V. (2014). A dialogical framing of AIS-SEA design. *International Journal of Accounting Information Systems*, 15(2), 83–101.
<https://doi.org/10.1016/j.accinf.2013.10.003>
- Bohari, A. A. M., Skitmore, M., Xia, B., Teo, M., & Khalil, N. (2020). Key stakeholder values in encouraging green orientation of construction procurement. *Journal of Cleaner Production*, 270. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122246>
- Borg, J., & Scott-Young, C. M. (2020). Employers' perspectives on work readiness in construction: Are project management graduates hitting the ground running? *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(6), 1363–1379.
<https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2019-0238>
- Bourne, L. (2011). Advising upwards: Managing the perceptions and expectations of senior management stakeholders. *Management Decision*, 49(6), 1001–1023.
<https://doi.org/10.1108/00251741111143658>
- Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2008). Project relationship management and the Stakeholder CircleTM. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(1), 125–130.
<https://doi.org/10.1108/17538370810846450>
- 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>
- Buvik, M. P., & Tvedt, S. D. (2017). The Influence of Project Commitment and Team Commitment on the Relationship between Trust and Knowledge Sharing in Project Teams. *Project Management Journal*, 48(2), 5–21.
<https://doi.org/10.1177/875697281704800202>
- Cabrera Suárez, M. K., Déniz Déniz, M. C., & Martín Santana, J. D. (2014). Family climate and benevolence among top management team members as factors in the stakeholder

- orientation of family firms [El clima familiar y la benevolencia entre los miembros del equipo de alta dirección como antecedentes de la orientación hacia los stakeholders en la empresa familiar]. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 23(1), 11–21. <https://doi.org/10.1016/j.redee.2013.09.002>
- Ceglarz, A., Beneking, A., Ellenbeck, S., & Battaglini, A. (2017). Understanding the role of trust in power line development projects: Evidence from two case studies in Norway. *Energy Policy*, 110, 570–580. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2017.08.051>
- Chan, I. Y. S., Liu, A. M. M., & Fellows, R. (2014). Role of leadership in fostering an innovation climate in construction firms. *Journal of Management in Engineering*, 30(6). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000271](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000271)
- Choi, J. O., Shrestha, B. K., Kwak, Y. H., & Shane, J. S. (2020). Innovative Technologies and Management Approaches for Facility Design Standardization and Modularization of Capital Projects. *Journal of Management in Engineering*, 36(5). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000805](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000805)
- Chung, J. K. H., Kumaraswamy, M. M., & Palaneeswaran, E. (2009). Improving megaproject briefing through enhanced collaboration with ICT. *Automation in Construction*, 18(7), 966–974. <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2009.05.001>
- Collinge, W. (2020). Stakeholder Engagement in Construction: Exploring Corporate Social Responsibility, Ethical Behaviors, and Practices. *Journal of Construction Engineering and Management*, 146(3). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001769](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001769)
- Cova, B., Ghauri, P. N., & Salle, R. (2002). Project marketing: Beyond competitive bidding. *Em Post-Print* (Nº hal-02298023). HAL. Recuperado de HAL website: <https://ideas.repec.org/p/hal/journal/hal-02298023.html>

- Cova, B., & Salle, R. (2005). Six key points to merge project marketing into project management. *International Journal of Project Management*, 23(5), 354–359.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.01.006>
- Cuganesan, S., & Floris, M. (2020). Investigating perspective taking when infrastructure megaproject teams engage local communities: Navigating tensions and balancing perspectives. *International Journal of Project Management*, 38(3), 153–164.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.01.006>
- Cuppen, E., Bosch-Rekvelde, M. G. C., Pikaar, E., & Mehos, D. C. (2016). Stakeholder engagement in large-scale energy infrastructure projects: Revealing perspectives using Q methodology. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1347–1359.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.01.003>
- Davis, J., MacDonald, A., & White, L. (2010). Problem-structuring methods and project management: An example of stakeholder involvement using Hierarchical Process Modelling methodology. *Journal of the Operational Research Society*, 61(6), 893–904. <https://doi.org/10.1057/jors.2010.12>
- Davis, K. (2018). Reconciling the Views of Project Success: A Multiple Stakeholder Model. *Project Management Journal*, 49(5), 38–47.
<https://doi.org/10.1177/8756972818786663>
- Di Maddaloni, F., & Davis, K. (2017). The influence of local community stakeholders in megaprojects: Rethinking their inclusiveness to improve project performance. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1537–1556.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.08.011>
- Di Maddaloni, F., & Davis, K. (2018). Project manager's perception of the local communities' stakeholder in megaprojects. An empirical investigation in the UK.

International Journal of Project Management, 36(3), 542–565.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.11.003>

Dijksterhuis, E., & Silvius, G. (2017). The Design Thinking Approach to Projects. *The Journal of Modern Project Management*, 4(3). <https://doi.org/10.19255/JMPM01205>

Du Plessis, C., & Cole, R. J. (2011). Motivating change: Shifting the paradigm. *Building Research and Information*, 39(5), 436–449.

<https://doi.org/10.1080/09613218.2011.582697>

Dyer, R. (2017). Cultural sense-making integration into risk mitigation strategies towards megaproject success. *International Journal of Project Management*, 35(7), 1338–1349. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.11.005>

Ebner, K., Urbach, N., & Mueller, B. (2016). Exploring the path to success: A review of the strategic IT benchmarking literature. *Information and Management*, 53(4), 447–466. <https://doi.org/10.1016/j.im.2015.11.001>

Enjolras, M., Camargo, M., & Schmitt, C. (2020). Evaluating innovation and export capabilities of SMEs: Toward a multi-criteria decision-making methodology. *Journal of Technology Management and Innovation*, 15(3), 17–32. Recuperado de <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85096228263&partnerID=40&md5=9b7ba4bad82f0fe9ce5c6a7f66a7fb84>

Ercan, T. (2019). New Three-Part Model of Innovation Activity in Construction Companies. *Journal of Construction Engineering and Management*, 145(5). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001645](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001645)

Erkul, M., Yitmen, I., & Celik, T. (2019). Dynamics of stakeholder engagement in mega transport infrastructure projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(7), 1465–1495. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2018-0175>

- Eskerod, P., Huemann, M., & Ringhofer, C. (2016). Stakeholder Inclusiveness: Enriching Project Management with General Stakeholder Theory. *Project Management Journal*, 46(6), 42–53. <https://doi.org/10.1002/pmj.21546>
- Eskerod, P., Huemann, M., & Savage, G. (2015). Project stakeholder management-past and present. *Project Management Journal*, 46(6), 6–14. <https://doi.org/10.1002/pmj.21555>
- Eskerod, Pernille, & Huemann, M. (2013). Sustainable development and project stakeholder management: What standards say. *International Journal of Managing Projects in Business*. (world). <https://doi.org/10.1108/17538371311291017>
- Esther Paik, J., Miller, V., Mollaoglu, S., & Aaron Sun, W. (2017). Interorganizational Projects: Reexamining Innovation Implementation via IPD Cases. *Journal of Management in Engineering*, 33(5). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000524](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000524)
- Flipse, S. M., & van de Loo, C. J. (2018). Responsible innovation during front-end development: Increasing intervention capacities for enhancing project management reflections on complexity. *Journal of Responsible Innovation*, 5(2), 225–240. <https://doi.org/10.1080/23299460.2018.1465168>
- Flyvbjerg, B. (2011). *The Oxford Handbook of Project Management—Cap01*. Franco Angeli. Recuperado de <https://www.torrossa.com/en/resources/an/2501443>
- Goel, A., Ganesh, L. S., & Kaur, A. (2019). Sustainability integration in the management of construction projects: A morphological analysis of over two decades' research literature. *Journal of Cleaner Production*, 236. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.117676>
- González-Albo, B., & Bordons, M. (2011). Articles vs. proceedings papers: Do they differ in research relevance and impact? A case study in the Library and Information Science field. *Journal of Informetrics*, 5(3), 369–381. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2011.01.011>

- Gorod, A., Hallo, L., Statsenko, L., Nguyen, T., & Chileshe, N. (2020). Integrating hierarchical and network centric management approaches in construction megaprojects using a holonic methodology. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 28(3), 627–661. <https://doi.org/10.1108/ECAM-01-2020-0072>
- Grama-Vigouroux, S., Saidi, S., Berthinier-Poncet, A., Vanhaverbeke, W., & Madanamoothoo, A. (2020). From closed to open: A comparative stakeholder approach for developing open innovation activities in SMEs. *Journal of Business Research*, 119, 230–244. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.016>
- Green, S. D., & Sergeeva, N. (2019). Value creation in projects: Towards a narrative perspective. *International Journal of Project Management*, 37(5), 636–651. (rayyan-731035796). Recuperado de <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85059143395&doi=10.1016%2fj.ijproman.2018.12.004&partnerID=40&md5=436175e07e01342cbc4e34e911e7811d>
- Gregory, A. J., Atkins, J. P., Midgley, G., & Hodgson, A. M. (2020). Stakeholder identification and engagement in problem structuring interventions. *European Journal of Operational Research*, 283(1), 321–340. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2019.10.044>
- Guerra, M., & Shealy, T. (2018). Teaching User-Centered Design for More Sustainable Infrastructure through Role-Play and Experiential Learning. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, 144(4). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)EI.1943-5541.0000385](https://doi.org/10.1061/(ASCE)EI.1943-5541.0000385)
- Guertler, M. R., & Sick, N. (2021). Exploring the enabling effects of project management for SMEs in adopting open innovation – A framework for partner search and selection in open innovation projects. *International Journal of Project Management*, 39(2), 102–114. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.06.007>

- Haaskjold, H., Andersen, B., & Langlo, J. A. (2021). Dissecting the project anatomy: Understanding the cost of managing construction projects. *Production Planning and Control*. <https://doi.org/10.1080/09537287.2021.1891480>
- Hadjielias, E., (Lola) Dada, O., Discua Cruz, A., Zekas, S., Christofi, M., & Sakka, G. (2021). How do digital innovation teams function? Understanding the team cognition-process nexus within the context of digital transformation. *Journal of Business Research*, 122, 373–386. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.045>
- Hazarika, N., & Zhang, X. (2019). Factors that drive and sustain eco-innovation in the construction industry: The case of Hong Kong. *Journal of Cleaner Production*, 238. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.117816>
- He, Z., Huang, D., Fang, J., & Wang, B. (2020). Stakeholder Conflict Amplification of Large-Scale Engineering Projects in China: An Evolutionary Game Model on Complex Networks. *Complexity*, 2020. <https://doi.org/10.1155/2020/9243427>
- Heravi, A., Coffey, V., & Trigunarsyah, B. (2015). Evaluating the level of stakeholder involvement during the project planning processes of building projects. *International Journal of Project Management*, 33(5), 985–997. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.12.007>
- Hewitt, B., Walz, D. B., & McLeod, A. (2020). The effect of conflict and knowledge sharing on the information technology project team performance. *International Journal of Knowledge Management*, 16(1), 1–20. <https://doi.org/10.4018/IJKM.2020010101>
- History: The Agile Manifesto. (2002). Recuperado 25 de junho de 2019, de <https://agilemanifesto.org/history.html>
- Hollebeck, L. D. (2011). Demystifying customer brand engagement: Exploring the loyalty nexus. *Journal of Marketing Management*, 27(7–8), 785–807. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2010.500132>

- Hollebeck, L. D., Conduit, J., & Brodie, R. J. (2016). Strategic drivers, anticipated and unanticipated outcomes of customer engagement. *Journal of Marketing Management*, 32(5–6), 393–398. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2016.1144360>
- Hooge, S., & Dalmasso, C. (2016). Breakthrough R&D Stakeholders: The Challenges of Legitimacy in Highly Uncertain Projects. *Project Management Journal*, 46(6), 54–73. <https://doi.org/10.1002/pmj.21554>
- Hu, Y., Chan, A. P. C., Le, Y., & Jin, R.-Z. (2015). From construction megaproject management to complex project management: Bibliographic analysis. *Journal of Management in Engineering*, 31(4). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000254](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000254)
- Ika, L. A., & Donnelly, J. (2017). Success conditions for international development capacity building projects. *International Journal of Project Management*, 35(1), 44–63. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.10.005>
- Irfan, M., Thaheem, M. J., Gabriel, H. F., Malik, M. S. A., & Nasir, A. R. (2019). Effect of stakeholder's conflicts on project constraints: A tale of the construction industry. *International Journal of Conflict Management*, 30(4), 538–565. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-04-2019-0074>
- Jaakkola, E., & Alexander, M. (2014). The Role of Customer Engagement Behavior in Value Co-Creation: A Service System Perspective. *Journal of Service Research*, 17(3), 247–261. <https://doi.org/10.1177/1094670514529187>
- Jahangirian, M., Taylor, S. J. E., Young, T., & Robinson, S. (2017). Key performance indicators for successful simulation projects ga. *Journal of the Operational Research Society*, 68(7), 747–765. <https://doi.org/10.1057/jors.2016.1>

- Keeyes, L. A., & Huemann, M. (2017). Project benefits co-creation: Shaping sustainable development benefits. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1196–1212. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.008>
- Kerzner, H. (2011). *Gerenciamento de Projetos: Uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle*. (10^o ed). Sao Paulo: Blucher.
- Khan, A., Waris, M., Panigrahi, S., Sajid, M. R., & Rana, F. (2021). Improving the Performance of Public Sector Infrastructure Projects: Role of Project Governance and Stakeholder Management. *Journal of Management in Engineering*, 37(2). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000886](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000886)
- Klakegg, O. J., & Olsson, N. O. E. (2010). An empirical illustration of public project ownership. *International Journal of Project Organisation and Management*, 2(1), 16–39. <https://doi.org/10.1504/IJPOM.2010.03188>
- Kock, A., & Gemünden, H. G. (2021). How entrepreneurial orientation can leverage innovation project portfolio management. *R and D Management*, 51(1), 40–56. <https://doi.org/10.1111/radm.12423>
- Kuchta, D., & Kuchta, D. (2019). Combination of the Earned Value Method and the Agile Approach—A Case Study of a Production System Implementation. *INTELLIGENT SYSTEMS IN PRODUCTION ENGINEERING AND MAINTENANCE*, 835, 87–96. (rayyan-181911598).
- Kujala, J., Aaltonen, K., Gotcheva, N., & Lahdenperä, P. (2020). Dimensions of governance in interorganizational project networks. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(3), 625–651. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2019-0312>
- Kurokawa, M., Schweber, L., & Hughes, W. (2017). Client engagement and building design: The view from actor–network theory. *Building Research & Information*, 45(8), 910–925. <https://doi.org/10.1080/09613218.2016.1230692>

- Laur, I., & Danilovic, M. (2020). Enabling change within new forms of organisations: An empirical investigation of change patterns and stakeholder influence on core intermediary activities. *Journal of Organizational Change Management*, 33(6), 1041–1070. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2020-0026>
- Lehtimäki, H., & Kujala, J. (2017). Framing Dynamically Changing Firm–Stakeholder Relationships in an International Dispute Over a Foreign Investment: A Discursive Analysis Approach. *Business and Society*, 56(3), 487–523. <https://doi.org/10.1177/0007650315570611>
- Lehtinen, J., & Aaltonen, K. (2020). Organizing external stakeholder engagement in inter-organizational projects: Opening the black box. *International Journal of Project Management*, 38(2), 85–98. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.12.001>
- Lehtinen, J., Aaltonen, K., & Rajala, R. (2019). Stakeholder management in complex product systems: Practices and rationales for engagement and disengagement. *Industrial Marketing Management*, 79, 58–70. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.08.011>
- Leung, M.-Y., Chen, D., & Yu, J. (2008). Demystifying moderate variables of the interrelationships among affective commitment, job performance, and job satisfaction of construction professionals. *Journal of Construction Engineering and Management*, 134(12), 963–971. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2008\)134:12\(963\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2008)134:12(963))
- Leung, M.-Y., Chong, A., Ng, S. T., & Cheung, M. C. K. (2004). Demystifying stakeholders' commitment and its impacts on construction projects. *Construction Management and Economics*, 22(7), 701–715. <https://doi.org/10.1080/0144619042000300736>
- Leung, M.-Y., Yu, J., & Chong, M. L. A. (2016). Effects of stress and commitment on the performance of construction estimation participants in Hong Kong. *Journal of Construction Engineering and Management*, 142(2). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001059](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001059)

- Leung, M.-Y., Yu, J., & Liang, Q. (2014). Analysis of the relationships between value management techniques, conflict management, and workshop satisfaction of construction participants. *Journal of Management in Engineering*, 30(3).
[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000208](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000208)
- Levin, E., Quach, T. N., & Thaichon, P. (2018). Enhancing client-agency relationship quality in the advertising industry – an application of project management. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(2), 463–473. <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2017-0186>
- Li, T. H. Y., Ng, S. T. T., Skitmore, M., & Li, N. (2016). Investigating stakeholder concerns during public participation. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers: Municipal Engineer*, 169(4), 199–219. <https://doi.org/10.1680/jmuen.15.00018>
- Li, Y., O'Donnell, J., García-Castro, R., & Vega-Sánchez, S. (2017). Identifying stakeholders and key performance indicators for district and building energy performance analysis. *Energy and Buildings*, 155, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.enbuild.2017.09.003>
- Lievens, A., & Blažević, V. (2021). A service design perspective on the stakeholder engagement journey during B2B innovation: Challenges and future research agenda. *Industrial Marketing Management*, 95, 128–141.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.04.007>
- Liu, A. M. M., Chiu, W. M., & Fellows, R. (2007). Enhancing commitment through work empowerment. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 14(6), 568–580. <https://doi.org/10.1108/09699980710829021>
- Liu, Y., van Marrewijk, A., Houwing, E.-J., & Hertogh, M. (2019). The co-creation of values-in-use at the front end of infrastructure development programs. *International Journal of Project Management*, 37(5), 684–695.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.01.013>

- Loosemore, M. (2015). Construction innovation: Fifth generation perspective. *Journal of Management in Engineering*, 31(6). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000368](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000368)
- Mahmoud-Jouini, S. B., Silberzahn, P., & Paris, T. (2017). RESOLVING the COMMITMENT-FLEXIBILITY DILEMMA in NEW TECHNOLOGY VENTURES. *International Journal of Innovation Management*, 21(6). <https://doi.org/10.1142/S1363919617500475>
- Martinsuo, M. (2020). The Management of Values in Project Business: Adjusting Beliefs to Transform Project Practices and Outcomes. *Project Management Journal*, 51(4), 389–399. <https://doi.org/10.1177/8756972820927890>
- Martinsuo, M., Sariola, R., & Vuorinen, L. (2017). The business of projects in and across organizations. *Cambridge Handbook of Organizational Project Management*, 9–18. <https://doi.org/10.1017/9781316662243.005>
- Mayfield, P. (2014). Engaging with stakeholders is critical when leading change. *Industrial and Commercial Training*, 46(2), 68–72. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2013-0064>
- Mazur, A. K., & Pisarski, A. (2015). Major project managers' internal and external stakeholder relationships: The development and validation of measurement scales. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1680–1691. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.07.008>
- Missonier, S., & Loufrani-Fedida, S. (2014). Stakeholder analysis and engagement in projects: From stakeholder relational perspective to stakeholder relational ontology. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1108–1122. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.02.010>

- 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/10.1016/j.ijproman.2014.08.007>
- Mok, K. Y., Shen, G. Q., & Yang, R. (2018). Stakeholder complexity in large scale green building projects: A holistic analysis towards a better understanding. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 25(11), 1454–1474. <https://doi.org/10.1108/ECAM-09-2016-0205>
- Molwus, J. J., Erdogan, B., & Ogunlana, S. (2017). Using structural equation modelling (SEM) to understand the relationships among critical success factors (CSFs) for stakeholder management in construction. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 24(3), 426–450. <https://doi.org/10.1108/ECAM-10-2015-0161>
- Mysore, K., Elmualim, A., & Kirytopoulos, K. (2019). The Influence of Themes of Interplay on Multistakeholders Engagement Amidst Adversities in Globally Distributed ICT Projects—A Case Study Approach. *Journal of Global Information Technology Management*, 22(1), 25–46. <https://doi.org/10.1080/1097198X.2019.1567217>
- Mysore, K., Kirytopoulos, K., Ahn, S., & Ma, T. (2020). Adversarial factors in multi-stakeholders' engagement of global-IT projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(2), 445–471. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2019-0014>
- Nangoli, S., Ahimbisibwe, A., Namagembe, S., & Bashir, H. (2013). Social networks: A strategy for enhancing project-stakeholder commitment. *Journal of Strategy and Management*, 6(4), 399–410. <https://doi.org/10.1108/JSMA-02-2013-0012>
- Ntshangase, B., & Tuan, N.-T. (2019). A systemic inquiry into the delay factors in South African electrical distribution projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(3), 808–824. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-07-2018-0122>

- Ojiako, U. (2012). Using IS/IT to enhance service delivery. *Industrial Management and Data Systems*, 112(4), 584–599. <https://doi.org/10.1108/02635571211225495>
- Olander, S., & Landin, A. (2005). Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. *International Journal of Project Management*, 23(4), 321–328. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.02.002>
- Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460–469.
<https://doi.org/10.1177/002224378001700405>
- Onubi, H. O., Yusof, N. A., & Hassan, A. S. (2020a). How environmental performance influence client satisfaction on projects that adopt green construction practices: The role of economic performance and client types. *Journal of Cleaner Production*, 272. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122763>
- Onubi, H. O., Yusof, N. A., & Hassan, A. S. (2020b). Understanding the mechanism through which adoption of green construction site practices impacts economic performance. *Journal of Cleaner Production*, 254. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120170>
- Oppong, G. D., Chan, A. P. C., & Dansoh, A. (2017). A review of stakeholder management performance attributes in construction projects. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1037–1051. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.04.015>
- Ouzzani, M., Hammady, H., Fedorowicz, Z., & Elmagarmid, A. (2016). Rayyan—A web and mobile app for systematic reviews. *Systematic Reviews*, 5(1), 210. <https://doi.org/10.1186/s13643-016-0384-4>
- Ozorhon, B., Oral, K., & Demirkesen, S. (2016). Investigating the Components of Innovation in Construction Projects. *Journal of Management in Engineering*, 32(3). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000419](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000419)

- Pan, G., & Pan, S. L. (2011). Transition to IS project de-escalation: An exploration into management executives influence behaviors. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 58(1), 109–123. <https://doi.org/10.1109/TEM.2010.2048908>
- Panahi, B., Moezzi, E., Preece, C. N., & Wan Zakaria, W. N. (2017). Value conflicts and organizational commitment of internal construction stakeholders. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 24(4), 554–574. <https://doi.org/10.1108/ECAM-01-2016-0006>
- Plaza-Úbeda, J. A., de Burgos-Jiménez, J., & Carmona-Moreno, E. (2010). Measuring stakeholder integration: Knowledge, interaction and adaptational behavior dimensions. *Journal of Business Ethics*, 93(3), 419–442. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0231-9>
- Racheva, Z., Daneva, M., & Buglione, L. (2008). Complementing Measurements and Real Options Concepts to Support Inter-iteration Decision-Making in Agile Projects. *2008 34th Euromicro Conference Software Engineering and Advanced Applications*, 457–464. <https://doi.org/10.1109/SEAA.2008.27>
- Racheva, Z., Daneva, M., Sikkil, K., & Buglione, L. (2010). Business Value Is Not Only Dollars – Results from Case Study Research on Agile Software Projects. Em M. Ali Babar, M. Vierimaa, & M. Oivo (Orgs.), *Product-Focused Software Process Improvement* (p. 131–145). Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-13792-1_12
- Rashvand, P., & Zaimi Abd Majid, M. (2014). Critical criteria on client and customer satisfaction for the issue of performance measurement. *Journal of Management in Engineering*, 30(1), 10–18. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000183](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000183)

- Roemer, C., Rundle-Thiele, S., & David, P. (2021). Moving theory focus beyond individuals targeted for change: Observing project stakeholder interactions. *Journal of Social Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JSOCM-07-2020-0131>
- Romestant, F. (2020). Sustainability agencing: The involvement of stakeholder networks in megaprojects. *Industrial Marketing Management*, 89, 535–549.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.09.005>
- Rose, T., & Manley, K. (2010). Motivational misalignment on an iconic infrastructure project. *Building Research and Information*, 38(2), 144–156.
<https://doi.org/10.1080/09613210903503741>
- Sadeghi, J. K., Struckell, E., Ojha, D., & Nowicki, D. (2020). Absorptive capacity and disaster immunity: The mediating role of information quality and change management capability. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2020-0404>
- Sallinen, L., Ahola, T., & Ruuska, I. (2011). Governmental Stakeholder and Project Owner's Views on the Regulative Framework in Nuclear Projects. *Project Management Journal*, 42(6), 33–47. <https://doi.org/10.1002/pmj.20270>
- Scuotto, V., Caputo, F., Villasalero, M., & Del Giudice, M. (2017). A multiple buyer–supplier relationship in the context of SMEs' digital supply chain management*. *Production Planning and Control*, 28(16), 1378–1388.
<https://doi.org/10.1080/09537287.2017.1375149>
- Seki, Y., Sutrisna, M., & Olanipekun, A. O. (2020). Integrating a rich picture diagram and causal loop diagram to model stakeholder engagement in building refurbishment projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*.
<https://doi.org/10.1108/ECAM-05-2020-0342>

- Serrador, P., Reich, B. H., & Gemino, A. (2018). Creating a climate for project success. *Journal of Modern Project Management*, 6(1), 38–47.
<https://doi.org/10.19255/JMPM01604>
- Shahtaheri, Y., Flint, M. M., & de la Garza, J. M. (2018). Sustainable Infrastructure Multi-Criteria Preference Assessment of Alternatives for Early Design. *Automation in Construction*, 96, 16–28. <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2018.08.022>
- Shaw, D. (2016). Managing dualities in organizational change projects. *Journal of Change Management*, 16(3), 201–222. <https://doi.org/10.1080/14697017.2015.1118142>
- Sperry, R. C., & Jetter, A. J. (2019). A Systems Approach to Project Stakeholder Management: Fuzzy Cognitive Map Modeling. *Project Management Journal*, 50(6), 699–715. <https://doi.org/10.1177/8756972819847870>
- Thomson, D. S., Austin, S. A., Mills, G. R., & Devine-Wright, H. (2013). Practitioner understanding of value in the UK building sector. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 20(3), 214–231.
<https://doi.org/10.1108/09699981311323970>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Turner, R., & Lecoivre, L. (2017). Marketing by, for and of the project: Project marketing by three types of organizations. *International Journal of Managing Projects in Business*. (world). <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2016-0080>
- Urbinati, A., Landoni, P., Cococcioni, F., & De Giudici, L. (2020). Stakeholder management in open innovation projects: A multiple case study analysis. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2020-0076>

- Vaara, E., Sonenshein, S., & Boje, D. (2016). Narratives as Sources of Stability and Change in Organizations: Approaches and Directions for Future Research. *Academy of Management Annals*, 10(1), 495–560.
<https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1120963>
- Valdes-Vasquez, R., & Klotz, L. E. (2013). Social sustainability considerations during planning and design: Framework of processes for construction projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 139(1), 80–89.
[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000566](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000566)
- van der Hoorn, B. (2020). Seeing the bigger picture: Conditions that influence effective engagement of project executives with visuals. *International Journal of Project Management*, 38(2), 137–151. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.01.005>
- Vazquez-Brust, D. A., Liston-Heyes, C., Plaza-Úbeda, J. A., & Burgos-Jiménez, J. (2010). Stakeholders pressures and strategic prioritisation: An empirical analysis of environmental responses in Argentinean firms. *Journal of Business Ethics*, 91(SUPPL 2), 171–192. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0612-0>
- Verma, P. (2021). The Effect of Brand Engagement and Brand Love upon Overall Brand Equity and Purchase Intention: A Moderated –Mediated Model. *Journal of Promotion Management*, 27(1), 103–132. <https://doi.org/10.1080/10496491.2020.1809591>
- Vuorinen, L., & Martinsuo, M. (2019a). Value-oriented stakeholder influence on infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 37(5), 750–766.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.10.003>
- Vuorinen, L., & Martinsuo, M. M. (2019b). Lifecycle view of managing different changes in projects. *International Journal of Managing Projects in Business*. (world).
<https://doi.org/10.1108/IJMPB-11-2017-0135>

- Walker, D., Steinfors, P., & Maqsood, T. (2014). Stakeholder voices through rich pictures. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(3), 342–361.
<https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2013-0050>
- Walley, P. (2013). Stakeholder management: The sociodynamic approach. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(3), 485–504.
<https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2011-0066>
- Wang, Y., Shen, T., Chen, Y., & Carmeli, A. (2021). CEO environmentally responsible leadership and firm environmental innovation: A socio-psychological perspective. *Journal of Business Research*, 126, 327–340.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.004>
- Widén, K., Olander, S., & Atkin, B. (2014). Links between successful innovation diffusion and stakeholder engagement. *Journal of Management in Engineering*, 30(5).
[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000214](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000214)
- Wilson, I. E., & Rezgui, Y. (2013). Barriers to construction industry stakeholders' engagement with sustainability: Toward a shared knowledge experience. *Technological and Economic Development of Economy*, 19(2), 289–309.
<https://doi.org/10.3846/20294913.2013.799105>
- Wuni, I. Y., & Shen, G. Q. (2020). Fuzzy modelling of the critical failure factors for modular integrated construction projects. *Journal of Cleaner Production*, 264.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121595>
- Xia, N., Zhong, R., Wu, C., Wang, X., & Wang, S. (2017). Assessment of Stakeholder-Related Risks in Construction Projects: Integrated Analyses of Risk Attributes and Stakeholder Influences. *Journal of Construction Engineering and Management*, 143(8). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001322](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001322)

- Xia, N., Zou, P. X. W., Griffin, M. A., Wang, X., & Zhong, R. (2018). Towards integrating construction risk management and stakeholder management: A systematic literature review and future research agendas. *International Journal of Project Management*, 36(5), 701–715. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.03.006>
- Xu, X., Xiao, B., & Li, C. Z. (2021). Stakeholders' power over the impact issues of building energy performance gap: A two-mode social network analysis. *Journal of Cleaner Production*, 289. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125623>
- Yang, R. J., Jayasuriya, S., Gunarathna, C., Arashpour, M., Xue, X., & Zhang, G. (2018). The evolution of stakeholder management practices in Australian mega construction projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 25(6), 690–706. <https://doi.org/10.1108/ECAM-07-2016-0168>
- Yang, R. J., & Shen, G. Q. P. (2015). Framework for stakeholder management in construction projects. *Journal of Management in Engineering*, 31(4). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000285](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000285)
- Yuan, H. (2017). Achieving Sustainability in Railway Projects: Major Stakeholder Concerns. *Project Management Journal*, 48(5), 115–132. <https://doi.org/10.1177/875697281704800508>
- Yuan, J., Chen, K., Li, W., Ji, C., Wang, Z., & Skibniewski, M. J. (2018). Social network analysis for social risks of construction projects in high-density urban areas in China. *Journal of Cleaner Production*, 198, 940–961. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.07.109>
- Yuan, J., Skibniewski, M. J., Li, Q., & Zheng, L. (2010). Performance objectives selection model in public-private partnership projects based on the perspective of stakeholders. *Journal of Management in Engineering*, 26(2), 89–104. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000011](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000011)

- Zarei, F., & Nik-Bakht, M. (2021). Citizen engagement body of knowledge – A fuzzy decision maker for index-term selection in built environment projects. *Cities*, 112. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103137>
- Zarghami, S. A., & Dumrak, J. (2020). Reimagining stakeholder analysis in project management: Network theory and fuzzy logic applications. *Engineering, Construction and Architectural Management*. <https://doi.org/10.1108/ECAM-06-2020-0391>
- Zhang, L., Bryde, D., & Meehan, J. (2011). Make-to-concept: A “solution-based” approach to complex new product development. *International Journal of Innovation Management*, 15(2), 279–301. <https://doi.org/10.1142/S1363919611003167>
- Zhang, L., Chen, H., Li, H., Wu, X., & Skibniewski, M. J. (2018). Perceiving interactions and dynamics of safety leadership in construction projects. *Safety Science*, 106, 66–78. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2018.03.007>
- Zhang, L., & El-Gohary, N. M. (2016). Discovering Stakeholder Values for Axiology-Based Value Analysis of Building Projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 142(4). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001004](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001004)
- Zuofa, T., & Ochieng, E. (2016). Sustainability in Construction Project Delivery: A Study of Experienced Project Managers in Nigeria. *Project Management Journal*, 47(6), 44–55. <https://doi.org/10.1177/875697281604700604>
- Zwikaël, O., Elias, A. A., & Ahn, M. J. (2012). Stakeholder collaboration and engagement in virtual projects. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 10(2), 117–136. <https://doi.org/10.1504/IJNVO.2012.045730>