

## **IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DOS STAKEHOLDERS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

*IDENTIFICATION OF STAKEHOLDERS' NEEDS IN PROJECT MANAGEMENT.*

**SERGIO RICARDO DO NASCIMENTO**  
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Agradecimento à órgão de fomento:  
FAP UNINOVE

## **IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DOS STAKEHOLDERS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

### **Objetivo do estudo**

Investigar os métodos utilizados por organizações em gerenciamento de projetos para identificar e compreender as necessidades dos stakeholders, a fim de melhorar a satisfação e sucesso dos projetos.

### **Relevância/originalidade**

A originalidade deste estudo reside primordialmente na abordagem adotada através da Revisão Sistemática da Literatura (RSL) para investigar as metodologias empregadas no gerenciamento de projetos, com foco nas necessidades dos stakeholders. Esse aprofundamento metódico, fundamentado em evidências literárias, proporciona uma compreensão robusta.

### **Metodologia/abordagem**

Revisão Sistemática da Literatura, comparando conceitos e sugerindo estudos futuros.

### **Principais resultados**

Lista com ferramentas, processos e práticas para identificação das necessidades dos stakeholders.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

Proposto um novo estudo complementar aos encontrados. O estudo proposto deverá utilizar o design thinking como framework para coletar as expectativas dos clientes.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

Com o uso do Design Thinking o processo é centrado no cliente, poderá ser adaptado para qualquer tipo de projeto.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de Projetos, Stakeholders, Necessidades, Satisfação, Revisão Sistemática de Literatura

## *IDENTIFICATION OF STAKEHOLDERS' NEEDS IN PROJECT MANAGEMENT.*

### **Study purpose**

Investigate the methods used by organizations in project management to identify and understand the needs of stakeholders, in order to improve project satisfaction and success.

### **Relevance / originality**

The originality of this study primarily lies in the approach adopted through the Systematic Literature Review (SLR) to investigate the methodologies used in project management, focusing on stakeholders' needs. This methodical deep dive, grounded in literary evidence, provides a robust understanding.

### **Methodology / approach**

Systematic Literature Review, comparing concepts and suggesting future studies.

### **Main results**

List of tools, processes, and practices for identifying stakeholders' needs.

### **Theoretical / methodological contributions**

A complementary study to those found has been proposed. The proposed study should use design thinking as a framework to gather customer expectations.

### **Social / management contributions**

Using Design Thinking, the process is customer-centric and can be adapted for any type of project.

**Keywords:** Project Management, Stakeholders, Needs, Satisfaction, Systematic Literature Review

## **IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DOS STAKEHOLDERS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

### **1 Introdução**

O Gerenciamento de Projetos é uma disciplina complexa que exige a consideração cuidadosa das expectativas e requisitos das partes interessadas envolvidas. Os stakeholders, sejam eles clientes, patrocinadores, membros da equipe ou usuários finais, têm necessidades específicas que devem ser adequadamente identificadas e abordadas durante todas as fases do projeto. Para um GP eficaz e bem-sucedido, é fundamental estabelecer, desde o início do projeto, uma compreensão nítida e completa das necessidades dos clientes (PMI, 2021).

A identificação precisa das necessidades dos stakeholders desempenha um papel crucial no sucesso de um projeto (Kerzner, 2020). Ao entender plenamente as expectativas e requisitos de todas as partes envolvidas, o gerente de projetos pode estabelecer metas realistas, definir estratégias adequadas e planejar as atividades de acordo. Além disso, a identificação das necessidades dos stakeholders permite a alocação adequada de recursos, reduzindo o risco de retrabalho e melhorando a eficiência do projeto (Mulcahy, 2022).

Existem várias técnicas amplamente utilizadas no GP para identificar as necessidades dos stakeholders. A escolha da técnica mais apropriada dependerá do contexto e das características específicas do projeto em questão. Algumas técnicas identificadas: a matriz de análise de stakeholders (Scholes, 2002); entrevista com os stakeholders (Verzuh, 2021) análise documental (Yin, 2018).

Tendo em vista essas considerações, a pergunta investigativa que norteou a produção deste artigo foi: Em organizações que utilizam o gerenciamento de projetos, quais métodos são empregados para contribuir na identificação e compreensão das necessidades dos stakeholders, a fim de proporcionar-lhes satisfação em relação aos resultados do projeto?

Com o intuito de responder à pergunta investigativa, este estudo objetiva investigar os métodos utilizados por organizações em gerenciamento de projetos para identificar e compreender as necessidades dos stakeholders, a fim de melhorar a satisfação e sucesso dos projetos. Acredita-se que por meio de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) seja possível cumprir este objetivo.

### **2 Metodologia**

Esta pesquisa utilizou a Revisão Sistemática da Literatura (RSL) que é considerada uma atividade científica fundamental (Mulrow, 1994). As RSL adotam um processo replicável, científico e transparente, com uma tecnologia detalhada, que visa minimizar vieses por meio de buscas exaustivas na literatura de estudos publicados (Cook, 1997).

Para que sejam eficazes, as revisões sistemáticas devem ser conduzidas de forma rigorosa e transparente, seguindo um protocolo pré-definido e utilizando métodos padronizados para minimizar o viés e aumentar a validade dos resultados. Conclui-se que as revisões sistemáticas são uma ferramenta valiosa para a prática clínica baseada em evidências e que devem ser incentivadas e apoiadas pelos pesquisadores, profissionais de saúde e financiadores de pesquisa (Mulrow, 1994)

## 2.1 Etapas da pesquisa

Na pesquisa, inicialmente formulou-se o objetivo de investigar os métodos que organizações de gerenciamento de projetos adotam para atender às necessidades dos stakeholders, usando o framework CIMO. A questão central indagava sobre os métodos usados para melhorar a satisfação dos stakeholders em tais organizações. Na segunda etapa, foi criado um protocolo de busca, utilizando bases como Scopus e Web of Science, e os artigos selecionados, centrados em ferramentas e técnicas para stakeholders, foram organizados no Rayyan e Excel. Por fim, os dados foram analisados através de uma Revisão Sistemática de Literatura, seguindo critérios específicos para interpretação e apresentação dos resultados.

## 3 Análise dos Resultados

Os resultados seguiram o roteiro que foi apresentado no item 2. O processo de busca foi realizado em 24 de julho de 2023, e foi feita por tópicos, considerou-se o título do artigo, o resumo e as palavras-chaves. A busca resultou em 684 documentos Scopus e 554 documentos Web of Science, inseridos no software Rayyan, e depois de removidos 142 duplicados restaram 996 para a análise. A análise foi feita seguindo os critérios de exclusão apresentados no item 2, e resultaram em 91 documentos incluídos e 905 excluídos (Figura 1).

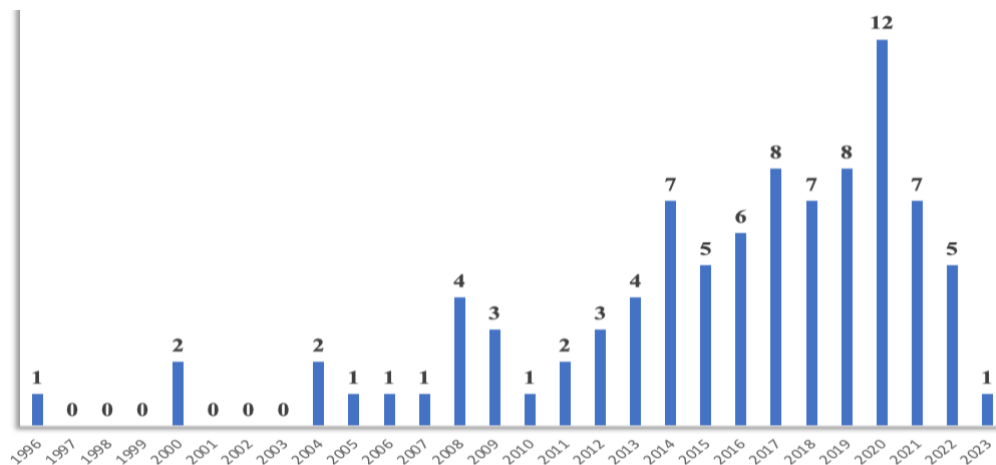


Figura 1: Distribuição dos trabalhos entre 1996 a julho de 2023

Fonte: Resultados da pesquisa

Por intermédio da Figura 1, pode-se perceber que as publicações de artigos sobre o tema tiveram aumento da quantidade de publicações a partir de 2012, e com pico em 2020, e queda significativa nos anos seguintes. Outro ponto relevante para análise são as quantidades de citações de artigos por periódico, conforme indicado na **Error! Reference source not found.**

Autor	Título	Ano	Journal	Cit
(Nambisan & Baron, 2009)	Virtual customer environments testing a model of voluntary participation in value cocreation activities	1996	Journal Of Product Innovation Management	600
(Van Echtelt et al., 2008)	Managing supplier involvement in new product development a multiple case study	2008	Journal Of Product Innovation Management	254

(P. Chinowsky et al., 2008b)	Social network model of construction	2008	Journal Of Construction Engineering and Management	207
(Shen et al., 2000)	An integrated approach to innovative product development using kanos model and QFD	2000	European Journal of Innovation Management	201
(Jepsen & Eskerod, 2009)	Stakeholder analysis in projects challenges in using current guidelines in the real world	2009	International Journal of Project Management	190
(Eskerod & Huemann, 2013)	Sustainable development and project stakeholder management what standards say	2013	International Journal of Managing Projects in Business	161
(Doloi, 2011)	Cost overruns and failure in project management understanding the roles of key stakeholders in construction projects	2013	Journal Of Construction Engineering and Management	142
(Yang et al., 2016)	Modelling stakeholder associated risk networks in green building projects	2016	International Journal of Project Management	141
(Bryde & Robinson, 2005)	Client versus contractor perspectives on project success criteria	2005	International Journal of Project Management	135
(Yang, 2014)	An investigation of stakeholder analysis in urban development projects empirical or rationalistic perspectives	2014	International Journal of Project Management	132

Tabela 1: 10 artigos mais citados

Fonte: Resultados da pesquisa

Na Tabela 1 pode-se verificar que os 10 artigos mais citados estão em 5 journals diferentes que vão desde temáticas específicas para gestão de projetos, processos de gestão em geral e processos de inovação. Em relação aos 91 artigos, e com intuito de indicar a relevância de cada um dos Journals apresentou-se na Tabela 2 o CiteScore, métrica que mensura o número médio anual de citação de artigos recentes, e o Índice H, índice que calcula a produtividade e impacto das revistas científicas com base dos artigos com maior volume de citação. Ambos os indicadores mostram a relevância de cada um dos periódicos.

Periódico	Artigos	Índice H	Cite Score
Engineering Construction and Architectural Management	7	68	5.2
Engineering Management Journal	1	39	4
European Journal of Innovation Management	3	67	7
IEEE Transactions on Engineering Management	3	97	6.2
International Journal of Construction Management	2	31	6
International Journal of Managing Projects in Business	10	38	4.3
International Journal of Project Management	36	153	14
International Journal of Project Organisation and Management	1	16	1

Journal of Construction Engineering and Management	10	121	6.3
	6	79	9.1
Journal of Product Innovation Management	2	154	13
Project Management Journal	8	48	6.3
Revista de Gestão e Projetos	1		

Tabela 2: Periódicos, quantidade de artigos publicados, índice H e CiteScore  
 Fonte: Resultados da pesquisa

O mapeamento dos artigos que integraram a análise, foi essencial para análise aprofundada dos conteúdos publicados. Duas categorias emergem como particularmente pertinentes nesse contexto, oferecendo um arcabouço sólido para a análise aprofundada:

Categoria 1 - Metodologias de Identificação de Necessidades dos Stakeholders: a exploração das diversas metodologias, abordagens e técnicas utilizadas para identificar as necessidades dos stakeholders em projetos se destaca como uma categoria crucial. Por meio dessa categoria, buscou-se analisar como essas metodologias são selecionadas e aplicadas;

Categoria 2 - Comunicação com Stakeholders e Ferramentas Digitais: a análise da comunicação eficaz com os stakeholders, bem como o emprego de ferramentas digitais para a identificação de necessidades, desempenha um papel fundamental nessa revisão. Ao explorar essa categoria, buscou-se avaliar como as abordagens de comunicação influenciam a identificação de necessidades e como as ferramentas digitais têm aprimorado o processo, tornando-o mais ágil, colaborativo e preciso;

Essas categorias além de poder facilitar a organização e análise dos estudos, também podem oferecer uma perspectiva abrangente sobre as abordagens predominantes, técnicas eficazes e ferramentas inovadoras utilizadas para identificar as necessidades dos stakeholders em gerenciamento de projetos.

Categ.	Artigo
--------	--------



<p>Categoria 1: Metodologias de Identificação de Necessidades dos Stakeholders</p>	<p>(Mok et al., 2015); (Jepsen &amp; Eskerod, 2009b); (Badewi, 2016); (Aaltonen, 2011); (Nambisan &amp; Baron, 2009); (Shen et al., 2000); (Bryde &amp; Robinson, 2005); (Yang, 2014); (De Schepper et al., 2014); (Badewi, 2016); (Aaltonen, 2011); (Davis, 2017); (Zhai et al., 2009); (Bresnen &amp; Marshall, 2002); (Duffield &amp; Whitty, 2015); (Xia et al., 2018); (Zhai et al., 2009); (Cuppen et al., 2016); (Loosemore &amp; Cheung, 2015); (Yang &amp; Shen, 2015); (Vos &amp; Achterkamp, 2006); (Tang &amp; Shen, 2013); (Vaaland, 2004); (Beringer et al., 2012b); (Sabini et al., 2019); (Brookes et al., 2017); (Keers &amp; van Fenema, 2018); (Vrhovec et al., 2015); (Hu et al., 2019); (Liu et al., 2019); (Eskerod &amp; Vaagaasar, 2014); (Molwus et al., 2017); (Eskerod &amp; Larsen, 2018); (Mok et al., 2017); (Wuni &amp; Shen, 2020); (Mostafa &amp; El-Gohary, 2014); (Xue, Shen, Yang, et al., 2020); (Aladag &amp; Isik, 2020); (Yang et al., 2018); (Andersen, 2012); (Owusu et al., 2019); (Turkulainen et al., 2016); (Hwang et al., 2022); (Walker et al., 2014); (Cicmil &amp; Gaggiotti, 2018); (Bahadorestani et al., 2020); (Amadi et al., 2019); (Cheung et al., 2004); (Jayasuriya et al., 2020); (Urbinati et al., 2020); (Collinge, 2020); (Yu &amp; Leung, 2018); (Esposito et al., 2021); (Weyrauch et al., 2021); (Cuganesan &amp; Floris, 2020); (Walley, 2013); (Ninan et al., 2022); (Nguyen et al., 2019); (Rajablu et al., 2017); (Erasmus &amp; Marnewick, 2021); (Zarghami &amp; Dumrak, 2021); (Tampio et al., 2022); (Ribeiro et al., 2021); (Takahashi &amp; Takahashi, 2022)</p>
<p>Categoria 2: Comunicação com Stakeholders e Ferramentas</p>	<p>(Nambisan &amp; Baron, 2009); (Mok et al., 2015); (P. Chinowsky et al., 2008a); (Eskerod &amp; Huemann, 2013); (Doloi, 2011); (Jepsen &amp; Eskerod, 2009b); (R. J. Yang et al., 2016); (Aaltonen, 2011); (P. S. Chinowsky et al., 2010); (Tang &amp; Shen, 2013); (Liu et al., 2019); (Lappi et al., 2018); (Eskerod &amp; Vaagaasar, 2014); (Koskinen &amp; Mäkinen, 2009); (Liao &amp; Teo, 2019); (Chan &amp; Oppong, 2017); (Andersen, 2012); (Owusu et al., 2019); (Turkulainen et al., 2016); (Hwang et al., 2022); (Oswald et al., 2019); (Bahadorestani et al., 2020); (Yu &amp; Leung, 2015); (Jayasuriya et al., 2020); (Hjelmbrække et al., 2014); (Breese et al., 2020); (Goel et al., 2020); (Culmsee &amp; Awati, 2012); (Yu &amp; Leung, 2018); (Cuganesan &amp; Floris, 2020); (Basten et al., 2016); (Walley, 2013); (Kloppenborg &amp; Tesch, 2007); (Jahanger et al., 2021); (Zarghami &amp; Dumrak, 2021); (Tampio et al., 2022); (Ribeiro et al., 2021); (Beam et al., 2023); (Takahashi &amp; Takahashi, 2022)</p>

Tabela 3: Categorias

Fonte: Resultados da pesquisa

### 3.1 Análise e Discussão das Categorias Encontradas

Nesta subseção, as categorias são derivadas da análise detalhada dos artigos revisados. Essa abordagem não se limita a listar os temas, mas também sugere oportunidades para futuras pesquisas. As categorias revelam os principais temas dos estudos e indicam áreas potenciais para investigações futuras. Cada categoria é resumida em uma tabela que detalha ferramentas, técnicas e práticas relacionadas.

#### 3.1.1 Metodologias de Identificação de Necessidades dos Stakeholders

A compreensão das demandas dos stakeholders em projetos é vital, e diversas ferramentas e estratégias, como "shadows of the context" e "rich pictures", auxiliam nesse processo. Na educação, destaca-se a teoria da pluralidade e pedagogia reflexiva. Valores mútuos ajudam a gerir conflitos, e a resolução alternativa de disputas prova ser útil. Metodologias como saliência focada em poder, legitimidade e urgência identificam



stakeholders cruciais. Técnicas como perspectivação alinham estratégias e gerenciam influências. Abordagens inovadoras integram teoria de redes e lógica fuzzy, e análises como SWOT e PESTEL fornecem insights profundos. Tabela 4.

Assunto(s)	Autor(es)
Análise de interesses, necessidades, expectativas	(Mok et al., 2015b); (Jepsen & Eskerod, 2009); (Badewi, 2016); (Aaltonen, 2011); (Yang & Shen, 2015); (Vos & Achterkamp, 2006); (Hu et al., 2019); (Wuni & Shen, 2020); (Turkulainen et al., 2016); (Hwang et al., 2022); (Patanakul, 2022); (Tampio et al., 2022); (Takahashi & Takahashi, 2022)
Análise de poder	(Mok et al., 2015b); (Jepsen & Eskerod, 2009); (Badewi, 2016); (Aaltonen, 2011); (Yang & Shen, 2015); (Patanakul, 2022); (Tampio et al., 2022)
Análise de legitimidade	(Mok et al., 2015b); (Jepsen & Eskerod, 2009); (Badewi, 2016);
Análise de contexto	(Aaltonen, 2011)
Análise de stakeholders	(Aaltonen, 2011); (Yang & Shen, 2015); (Eskerod & Vaagaasar, 2014)(Beringer et al., 2012); (Beringer et al., 2012); (Sabini et al., 2019); (Yang et al., 2018); (Turkulainen et al., 2016); (Amadi et al., 2019); (Urbinati et al., 2020); (Collinge, 2020); (Yu & Leung, 2018); (Esposito et al., 2021); (Weyrauch et al., 2021); (Rajablu et al., 2017); (Patanakul, 2022); (Tampio et al., 2022); (Takahashi & Takahashi, 2022)
Mapeamento ou identificação dos stakeholders	(Yang & Shen, 2015); (Vos & Achterkamp, 2006); (Tang & Shen, 2013); (Liu et al., 2019); (Eskerod & Vaagaasar, 2014); (Mostafa & El-Gohary, 2014); (Xue, Shen, Yang, et al., 2020); (Aladag & Isik, 2020); (Yang et al., 2018); (Andersen, 2012); (Hwang et al., 2022); (Walker et al., 2014); (Amadi et al., 2019); (Goel et al., 2020); (Collinge, 2020); (Yu & Leung, 2018); (Rajablu et al., 2017); (Patanakul, 2022); (Tampio et al., 2022); (Takahashi & Takahashi, 2022)
Modelo Kano e o Quality Function Deployment (QFD)	(Shen et al., 2000); (Aaltonen, 2011)
Abordagem de Freeman	(Jepsen & Eskerod, 2009)
Análise de discurso	(Jepsen & Eskerod, 2009)
Importância de entender necessidades específicas	(Bryde & Robinson, 2005); (Yang, 2014); (De Schepper et al., 2014); (Vrhovec et al., 2015); (Liu et al., 2019); (Eskerod & Vaagaasar, 2014)
Entrevistas com stakeholders	(Yang, 2014); (Achterkamp & Vos, 2008); (De Schepper et al., 2014); (Badewi, 2016); (Aaltonen, 2011); (Davis, 2017); (Zhai et al., 2009); (Doloi, 2011); (Loosemore & Cheung, 2015); (Tang & Shen, 2013); (Beringer et al., 2012); (Bahadorestani et al., 2020); (Jayasuriya et al., 2020); (Urbinati et al., 2020); (Collinge, 2020); (Yu & Leung, 2018); (Esposito et al., 2021); (Weyrauch et al., 2021); (Walley, 2013); (Ninan et al., 2022); (Nguyen et al., 2019); (Tampio



	et al., 2022); (Ribeiro et al., 2021)
Análise documental	(Yang, 2014); (Achterkamp & Vos, 2008b); (De Schepper et al., 2014); (Badewi, 2016); (Aaltonen, 2011); (Davis, 2017); (Zhai et al., 2009); (Doloi, 2011); (Loosemore & Cheung, 2015); (Tang & Shen, 2013); (Jayasuriya et al., 2020); (Urbinati et al., 2020); (Walley, 2013); (Nguyen et al., 2019)
Grupos focais	(Yang, 2014); (Achterkamp & Vos, 2008b); (De Schepper et al., 2014); (Badewi, 2016); (Aaltonen, 2011); (Doloi, 2011); (Loosemore & Cheung, 2015); (Tang & Shen, 2013); (Collinge, 2020); (Esposito et al., 2021); (Weyrauch et al., 2021); (Walley, 2013); (Ribeiro et al., 2021)
Observação participante	(Yang, 2014); (Achterkamp & Vos, 2008b); (De Schepper et al., 2014); (Badewi, 2016); (Doloi, 2011); (Loosemore & Cheung, 2015)
Análise de parcerias	(Bresnen & Marshall, 2002)
Análise de incidentes críticos	(Duffield & Whitty, 2015);
Análise de falhas	(Duffield & Whitty, 2015);
Análise de desempenho	(Duffield & Whitty, 2015);(Amadi et al., 2019)
Questionários	(Davis, 2017); (Xia et al., 2018); (Zhai et al., 2009); (Doloi, 2011); (Molwus et al., 2017); (Jayasuriya et al., 2020); (Collinge, 2020); (Yu & Leung, 2018); (Esposito et al., 2021); (Weyrauch et al., 2021);
Metodologia Q	(Cuppen et al., 2016)
Identificação e análise de Requisitos	(Yang & Shen, 2015); (Beringer et al., 2012)
Análise de impacto	(Yang & Shen, 2015)
Priorização dos Stakeholders	(Vos & Achterkamp, 2006)
Desenvolvimento de estratégia de engajamento	(Vos & Achterkamp, 2006); (Brookes et al., 2017); (Keers & van Fenema, 2018); (Vrhovec et al., 2015); (Amadi et al., 2019); (Rajablu et al., 2017)
Definição clara dos objetivos do projeto	(Tang & Shen, 2013)
Gestão dos conflitos	(Vaaland, 2004); (Amadi et al., 2019); (Weyrauch et al., 2021)
Shadows os context	(Eskerod & Larsen, 2018)
Pesquisa de opinião pública	(Mok et al., 2017); (Wuni & Shen, 2020)
Gestão dos benefícios	(Mostafa & El-Gohary, 2014)
Desenvolvimento de imagens ricas	(Walker et al., 2014)
Teoria da pluralidade;	(Cicmil & Gaggiotti, 2018)

Pedagogia reflexiva	(Cicmil & Gaggiotti, 2018)
Análise de disputas	(Cheung et al., 2004)
Modelagem de tópicos	(Xue, Shen, Li, et al., 2020)
Avaliação da saliência	(Goel et al., 2020)
Análise institucional	(Esposito et al., 2021)
Perspectivação	(Cuganesan & Floris, 2020)
Análise sociodinâmica	(Walley, 2013)
Observação direta	(Walley, 2013);
Framework conceitual / abordagem	(Eskerod & Larsen, 2018); (Xue, Shen, Yang, et al., 2020); (Nguyen et al., 2019); (Erasmus & Marnewick, 2021); (Zarghami & Dumrak, 2021); (Ribeiro et al., 2021)

Tabela 4: Técnicas e ferramentas da Categoria 1  
Fonte: Resultados da pesquisa

### 3.1.2 Comunicação com Stakeholders e Ferramentas Digitais

A cocriação de valor envolve ambientes virtuais para testar a participação voluntária dos clientes e requer uma comunicação eficaz com os stakeholders, além de ferramentas digitais adequadas. A comunicação eficaz é essencial na gestão de stakeholders em grandes projetos de construção. Análises de redes sociais são úteis para compreender as relações entre stakeholders em projetos de construção, destacando a relevância das relações e possíveis preocupações públicas. A comunicação é também vital na identificação e gestão de riscos em projetos de construção verde, sendo crucial estabelecer relações de confiança desde o início. Desafios na comunicação incluem falta de transparência e confiança, sendo defendida uma abordagem colaborativa para superá-los.

Assunto(s)	Autor(es)
Participação dos clientes na cocriação de valor	(Nambisan & Baron, 2009b); (Liu et al., 2019)
Comunicação eficaz com stakeholders	(Mok et al., 2015b); (Kampf et al., 2023) (Nambisan & Baron, 2009b); (Yang et al., 2016); (Yang, 2014); (Achterkamp & Vos, 2008); (Tang & Shen, 2013); (Lappi et al., 2018); (Eskerod & Vaagaasar, 2014); (Koskinen & Mäkinen, 2009); (Liao & Teo, 2019); (Mok et al., 2015b); (Chan & Oppong, 2017); (Andersen, 2012); (Owusu et al., 2019); (Hwang et al., 2022); (Oswald et al., 2019); (Yu & Leung, 2015); (Hjelmbrekke et al., 2014); (Breese et al., 2020); (Culmsee & Awati, 2012); (Basten et al., 2016); (Kloppenborg & Tesch, 2007); (Jahanger et al., 2021); (Alade et al.,

	2022); (Ribeiro et al., 2021); (Beam et al., 2023);
Análise de redes	(Chinowsky et al., 2008b). (Jepsen & Eskerod, 2009b); (Achterkamp & Vos, 2008); (Aaltonen, 2011); (P. Chinowsky et al., 2008b); (Chinowsky et al., 2010); (Bahadorestani et al., 2020); (Jayasuriya et al., 2020); (Hjelmbrekke et al., 2014); (Culmsee & Awati, 2012); (Collinge, 2020); (Yu & Leung, 2018); (Walley, 2013); (Tampio et al., 2022)
Adoção de tecnologias digitais	(Mok et al., 2017); (Andersen, 2012); (Owusu et al., 2019); (Hwang et al., 2022); (Oswald et al., 2019); (Yu & Leung, 2015); (Culmsee & Awati, 2012); (Collinge, 2020); (Basten et al., 2016); (Kloppenborg & Tesch, 2007); (Jahanger et al., 2021); (Beam et al., 2023)

### 3.2 Sugestões de pesquisas futuras

As relações entre stakeholders desempenham um papel crucial no gerenciamento de projetos. A identificação e atendimento das necessidades desses stakeholders pode, muitas vezes, determinar o sucesso ou fracasso de um projeto. Seis estudos em particular foram destacados como inovadores por suas abordagens sobre a gestão de projetos (Eskerod & Larsen, 2018; Xue, Shen, Yang, et al., 2020; Nguyen et al., 2019; Erasmus & Marnewick, 2021; Zarghami & Dumrak, 2021; Ribeiro et al., 2021). Dentre eles, o trabalho de Ribeiro et. al (2021) ressalta a importância de manter o foco no cliente para garantir sua satisfação e o sucesso do projeto. O foco no cliente é definido como uma estratégia que busca compreender as necessidades e expectativas do cliente para criar soluções adequadas. Os autores reforçam que essa abordagem centrada no cliente é vital para o êxito de projetos de software.

Para estudos futuros, sugere-se a aplicação do Design Thinking como ferramenta primordial no processo de identificação das expectativas dos clientes. Considerando que o Design Thinking é uma abordagem centrada no ser humano que utiliza um conjunto de métodos e mindsets orientados à solução, este método pode proporcionar uma compreensão mais profunda e empática das necessidades, desejos e problemas dos clientes. Ao integrar as fases de empatia, definição, ideação, prototipação e teste, é possível obter insights mais ricos sobre o que os clientes realmente valorizam e esperam. Portanto, explorar a intersecção entre o Design Thinking e a identificação das expectativas dos clientes pode não apenas ampliar a compreensão das demandas reais do mercado, mas também gerar soluções mais inovadoras e adaptadas às verdadeiras necessidades dos usuários. Esta proposta de pesquisa poderia abordar diferentes setores e segmentos, analisando como variáveis contextuais podem influenciar a eficácia do Design Thinking na captura e atendimento das expectativas do cliente.

### 4 Considerações finais

A gestão eficiente de projetos, em qualquer setor, exige uma compreensão aprofundada das relações e expectativas dos stakeholders. A literatura recente, conforme ilustrado por estudos proeminentes, coloca uma ênfase inegável no foco no cliente, identificando essa abordagem como a espinha dorsal do sucesso em projetos, especialmente em softwares. Entretanto, como o campo do gerenciamento de projetos evolui, é imperativo adaptar e adotar metodologias que possam ir além das práticas tradicionais.

Neste contexto, o Design Thinking emerge não apenas como uma metodologia, mas como uma filosofia centrada no ser humano, proporcionando uma lente através da qual os gestores de projetos podem identificar, entender e atender às expectativas dos clientes de uma maneira mais holística e empática. Esta abordagem reitera a necessidade de escutar ativamente, prototipar rapidamente e iterar com base no feedback real dos usuários.

Ao fecharmos esta discussão, é evidente que o equilíbrio entre teoria e prática, entre metodologias tradicionais e inovadoras, será crucial para o futuro do gerenciamento de projetos. A proposta de integrar o Design Thinking à gestão de stakeholders sugere um caminho promissor para garantir que os projetos não apenas atendam, mas superem as expectativas dos clientes. Encoraja-se aos profissionais e pesquisadores da área a adotar, experimentar e refinar continuamente suas abordagens, permanecendo sempre receptivos à inovação e centrados no cliente, o coração de qualquer projeto bem-sucedido.

## 5 Referências

- Aaltonen, K. (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>
- Achterkamp, M. C., & Vos, J. F. J. (2008). Investigating the use of the stakeholder notion in project management literature, a meta-analysis. *International Journal of Project Management*, 26(7), 749–757. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.10.001>
- Aladag, H., & Isik, Z. (2020). The Effect of Stakeholder-Associated Risks in Mega-Engineering Projects: A Case Study of a PPP Airport Project. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 67(1), 174–186. <https://doi.org/10.1109/TEM.2018.2866269>
- Alade, T. A., Bukoye, O. T., Roehrich, J. K., & Edelenbos, J. (2022). Cross-national collaboration in strategic transport projects: The impact on benefits realization. *International Journal of Project Management*, 40(4), 411–425. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.03.009>
- Amadi, C., Carrillo, P., & Tuuli, M. (2019). PPP projects: improvements in stakeholder management. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27(2), 544–560. <https://doi.org/10.1108/ECAM-07-2018-0289>
- Andersen, E. S. (2012). Illuminating the role of the project owner. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(1), 67–85. <https://doi.org/10.1108/17538371211192900>
- Badewi, A. (2016). The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework. *International Journal of Project Management*, 34(4), 761–778. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.05.005>
- Bahadorestani, A., Karlsten, 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)
- Basten, D., Stavrou, G., & Pankratz, O. (2016). Closing the Stakeholder Expectation Gap: Managing Customer Expectations toward the Process of Developing Information Systems. *Project Management Journal*, 47(5), 70–88. <https://doi.org/10.1177/875697281604700506>
- Beam, C., Specking, E., Parnell, G. S., Pohl, E., Goerger, M. N., Buchanan, J. P., & Gallarno, G. E. (2023). Best Practices for Stakeholder Engagement for Government R&D

- Organizations. *Engineering Management Journal*, 35(1), 50–69.  
<https://doi.org/10.1080/10429247.2022.2030180>
- Berlinger, C., Jonas, D., & Georg Gemünden, H. (2012). Establishing project portfolio management: An exploratory analysis of the influence of internal stakeholders' interactions. *Project Management Journal*, 43(6), 16–32.  
<https://doi.org/10.1002/pmj.21307>
- Breese, R., Couch, O., & Turner, D. (2020). The project sponsor role and benefits realisation: More than 'just doing the day job.' *International Journal of Project Management*, 38(1), 17–26. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.09.009>
- Bresnen, M., & Marshall, N. (2002). The engineering or evolution of co-operation? A tale of two partnering projects. *International Journal of Project Management*, 20(7), 497–505.  
[https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00043-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00043-6)
- Brookes, N., Sage, D., Dainty, A., Locatelli, G., & Whyte, J. (2017). An island of constancy in a sea of change: Rethinking project temporalities with long-term megaprojects. *International Journal of Project Management*, 35(7), 1213–1224.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.05.007>
- Bryde, D. J., & Robinson, L. (2005). Client versus contractor perspectives on project success criteria. *International Journal of Project Management*, 23(8), 622–629.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.05.003>
- Chan, A. P. C., & Opong, G. D. (2017). Managing the expectations of external stakeholders in construction projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 24(5), 736–756. <https://doi.org/10.1108/ECAM-07-2016-0159>
- Cheung, S.-O., Suen, H. C. H., Ng, S. T., & Leung, M.-Y. (2004). Convergent views of neutrals and users about alternative dispute resolution. *Journal of Management in Engineering*, 20(3), 88–96. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(2004\)20:3\(88\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(2004)20:3(88))
- Chinowsky, P., Diekmann, J., & Galotti, V. (2008a). Social Network Model of Construction. *Journal of Construction Engineering and Management*, 134(10), 804–812.  
[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2008\)134:10\(804\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2008)134:10(804))
- Chinowsky, P., Diekmann, J., & Galotti, V. (2008b). Social Network Model of Construction. *Journal of Construction Engineering and Management*, 134(10), 804–812.  
[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2008\)134:10\(804\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2008)134:10(804))
- Chinowsky, P. S., Diekmann, J., & O'Brien, J. (2010). Project Organizations as Social Networks. *Journal of Construction Engineering and Management*, 136(4), 452–458.  
[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000161](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000161)
- Cicmil, S., & Gaggiotti, H. (2018). Responsible forms of project management education: Theoretical plurality and reflective pedagogies. *International Journal of Project Management*, 36(1), 208–218. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.005>
- Clarivate. (2023). *Web of Science platform*. <https://Clarivate.Com/Products/Scientific-and-Academic-Research/Research-Discovery-and-Workflow-Solutions/Webofscience-Platform/>. Accessed: 02 Jul. 2023.
- 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)
- Cook, D. J. (1997). Systematic Reviews: Synthesis of Best Evidence for Clinical Decisions. *Annals of Internal Medicine*, 126(5), 376. <https://doi.org/10.7326/0003-4819-126-5-199703010-00006>
- 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>
- Culmsee, P., & Awati, K. (2012). Towards a holding environment: building shared understanding and commitment in projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(3), 528–548. <https://doi.org/10.1108/17538371211235353>
- Cuppen, E., Bosch-Rekveltdt, 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, K. (2017). An empirical investigation into different stakeholder groups perception of project success. *International Journal of Project Management*, 35(4), 604–617. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.004>
- De Schepper, S., Dooms, M., & Haezendonck, E. (2014). Stakeholder dynamics and responsibilities in Public-Private Partnerships: A mixed experience. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1210–1222. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.01.006>
- Doloi, H. K. (2011). Understanding stakeholders' perspective of cost estimation in project management. *International Journal of Project Management*, 29(5), 622–636. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.06.001>
- Duffield, S., & Whitty, S. J. (2015). Developing a systemic lessons learned knowledge model for organisational learning through projects. *International Journal of Project Management*, 33(2), 311–324. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.07.004>
- Elsevier. (2023). *O que oferecemos*. <https://www.elsevier.com/pt-br/research-platforms>. Accessed: 02 Jul. 2023.
- Erasmus, W., & Marnewick, C. (2021). An IT governance framework for IS portfolio management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(3), 721–742. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2020-0110>
- Eskerod, P., & Huemann, M. (2013). Sustainable development and project stakeholder management: what standards say. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(1), 36–50. <https://doi.org/10.1108/17538371311291017>
- Eskerod, P., & Larsen, T. (2018). Advancing project stakeholder analysis by the concept 'shadows of the context.' *International Journal of Project Management*, 36(1), 161–169. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.05.003>
- Eskerod, P., & Vaagaasar, A. L. (2014). Stakeholder Management Strategies and Practices during a Project Course. *Project Management Journal*, 45(5), 71–85. <https://doi.org/10.1002/pmj.21447>
- Esposito, G., Nelson, T., Ferlie, E., & Crutzen, N. (2021). The institutional shaping of global megaprojects: The case of the Lyon-Turin high-speed railway. *International Journal of Project Management*, 39(6), 658–671. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.06.001>
- Goel, A., Ganesh, L. S., & Kaur, A. (2020). Social sustainability considerations in construction project feasibility study: a stakeholder salience perspective. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27(7), 1429–1459. <https://doi.org/10.1108/ECAM-06-2019-0319>
- Hjelmbrekke, H., Lædre, O., & Lohne, J. (2014). The need for a project governance body. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(4), 661–677. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-03-2013-0012>
- Hu, X., Chong, H.-Y., Wang, X., & London, K. (2019). Understanding Stakeholders in Off-Site Manufacturing: A Literature Review. *Journal of Construction Engineering and Management*, 145(8). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001674](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001674)

- Hwang, B.-G., Ngo, J., & Teo, J. Z. K. (2022). Challenges and Strategies for the Adoption of Smart Technologies in the Construction Industry: The Case of Singapore. *Journal of Management in Engineering*, 38(1). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000986](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000986)
- Jahanger, Q. K., Louis, J., Trejo, D., & Pestana, C. (2021). Potential Influencing Factors Related to Digitalization of Construction-Phase Information Management by Project Owners. *Journal of Management in Engineering*, 37(3). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000903](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000903)
- Jayasuriya, S., Zhang, G., & Yang, R. J. (2020). Exploring the impact of stakeholder management strategies on managing issues in PPP projects. *International Journal of Construction Management*, 20(6), 666–678. <https://doi.org/10.1080/15623599.2020.1753143>
- Jepsen, A. L., & Eskerod, P. (2009). Stakeholder analysis in projects: Challenges in using current guidelines in the real world. *International Journal of Project Management*, 27(4), 335–343. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.04.002>
- Kampf, C. E., Brandt, C. J., & Kampf, C. G. (2023). Using action research in innovation project management: building legitimacy and organizational learning in an SME during a merger process. *International Journal of Managing Projects in Business*, 16(1), 92–118. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-02-2020-0044>
- Keers, B. B. M., & van Fenema, P. C. (2018). Managing risks in public-private partnership formation projects. *International Journal of Project Management*, 36(6), 861–875. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.05.001>
- Kerzner, H. (2020). *Gestão de Projetos: As Melhores Práticas* (4a.). Bookman.
- Khan, K. S., Kunz, R., Kleijnen, J., & Antes, G. (2003). Five Steps to Conducting a Systematic Review. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 96(3), 118–121. <https://doi.org/10.1177/014107680309600304>
- Kloppenborg, T. J., & Tesch, D. (2007). Project manager vs. executive perceptions of sponsor behaviors. *Management Research News*, 30(11), 803–815. <https://doi.org/10.1108/01409170710832241>
- Koskinen, K. U., & Mäkinen, S. (2009). Role of boundary objects in negotiations of project contracts. *International Journal of Project Management*, 27(1), 31–38. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.10.006>
- Lappi, T., Karvonen, T., Lwakatara, L. E., Aaltonen, K., & Kuvaja, P. (2018). Toward an Improved Understanding of Agile Project Governance: A Systematic Literature Review. *Project Management Journal*, 49(6), 39–63. <https://doi.org/10.1177/8756972818803482>
- Liao, L., & Teo, E. A. L. (2019). Managing critical drivers for building information modelling implementation in the Singapore construction industry: an organizational change perspective. *International Journal of Construction Management*, 19(3), 240–256. <https://doi.org/10.1080/15623599.2017.1423165>
- 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., & Cheung, E. (2015). Implementing systems thinking to manage risk in public private partnership projects. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1325–1334. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.02.005>
- 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. J. (2017). Addressing stakeholder complexity and major pitfalls in large cultural building projects. *International Journal of Project Management*, 35(3), 463–478. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.12.009>
- 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>
- Mostafa, M. A., & El-Gohary, N. M. (2014). Stakeholder-Sensitive Social Welfare–Oriented Benefit Analysis for Sustainable Infrastructure Project Development. *Journal of Construction Engineering and Management*, 140(9). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000788](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000788)
- Mulcahy, R. (2022). *PMP Examp Prep* (10th ed.).
- Mulrow, C. D. (1994). Systematic Reviews: Rationale for systematic reviews. *BMJ*, 309(6954), 597–599. <https://doi.org/10.1136/bmj.309.6954.597>
- Nambisan, S., & Baron, R. A. (2009). Virtual Customer Environments: Testing a Model of Voluntary Participation in Value Co-creation Activities. *Journal of Product Innovation Management*, 26(4), 388–406. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00667.x>
- Nguyen, T. H. D., Chileshe, N., Rameezdeen, R., & Wood, A. (2019). Stakeholder Influence Pathways in Construction Projects: Multicase Study. *Journal of Construction Engineering and Management*, 145(9). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001680](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001680)
- Ninan, J., Mahalingam, A., & Clegg, S. (2022). Power in news media: Framing strategies and effects in infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 40(1), 28–39. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.09.003>
- Oswald, D., Wade, F., Sherratt, F., & Smith, S. D. (2019). Communicating Health and Safety on a Multinational Construction Project: Challenges and Strategies. *Journal of Construction Engineering and Management*, 145(4). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001634](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001634)
- Owusu, E. K., Chan, A. P. C., DeGraft, O.-M., Ameyaw, E. E., & Robert, O.-K. (2019). Contemporary Review of Anti-Corruption Measures in Construction Project Management. *Project Management Journal*, 50(1), 40–56. <https://doi.org/10.1177/8756972818808983>
- Patanakul, P. (2022). How to Achieve Effectiveness in Project Portfolio Management. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(4), 987–999. <https://doi.org/10.1109/TEM.2020.2964316>
- PMI. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
- Rajablu, M., Hamdi, S., Marthandan, G., & Wan Yusoff, W. F. (2017). Managing for stakeholders: Introducing stakeholder metrics-integrated model to lead project ethics and success. *International Journal of Project Organisation and Management*, 9(1), 31–56. <https://doi.org/10.1504/IJPOM.2017.083124>
- Ribeiro, F. C., Lariêira, C. L. C., Yoshikuni, A. C., & Costa, I. (2021). Foco no cliente em times de desenvolvimento de software: um estudo quantitativo. *Revista de Gestão e Projetos*, 12(3), 36–59. <https://doi.org/10.5585/gep.v12i3.20254>
- Sabini, L., Muzio, D., & Alderman, N. (2019). 25 years of ‘sustainable projects’. What we know and what the literature says. *International Journal of Project Management*, 37(6), 820–838. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.05.002>
- Scholes, K. , J. G. , & W. R. (2002). *Exploring corporate strategy*. Financial Times Prentice Hall.

- Shen, X. X., Tan, K. C., & Xie, M. (2000). An integrated approach to innovative product development using Kano's model and QFD. *European Journal of Innovation Management*, 3(2), 91–99. <https://doi.org/10.1108/14601060010298435>
- Takahashi, S., & Takahashi, V. P. (2022). Analysis of front end dynamic in the value co-creation with multiple stakeholders. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(5), 742–768. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-11-2021-0301>
- Tampio, K.-P., Haapasalo, H., & Ali, F. (2022). Stakeholder analysis and landscape in a hospital project – elements and implications for value creation. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(8), 48–76. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-07-2021-0179>
- Tang, L., & Shen, Q. (2013). Factors affecting effectiveness and efficiency of analyzing stakeholders' needs at the briefing stage of public private partnership projects. *International Journal of Project Management*, 31(4), 513–521. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.10.010>
- Turkulainen, V., Aaltonen, K., & Lohikoski, P. (2016). Managing Project Stakeholder Communication: The Qstock Festival Case. *Project Management Journal*, 46(6), 74–91. <https://doi.org/10.1002/pmj.21547>
- 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>
- Vaaland, T. I. (2004). Improving project collaboration: Start with the conflicts. *International Journal of Project Management*, 22(6), 447–454. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2003.11.003>
- Van Echtelt, F. E. A., Wynstra, F., Van Weele, A. J., & Duysters, G. (2008). Managing supplier involvement in new product development: A multiple-case study. *Journal of Product Innovation Management*, 25(2), 180–201. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2008.00293.x>
- Verzuh, E. (2021). *The fast forward MBA in project management* (6th edition). Wiley.
- Vos, J. F. J., & Achterkamp, M. C. (2006). Stakeholder identification in innovation projects: Going beyond classification. *European Journal of Innovation Management*, 9(2), 161–178. <https://doi.org/10.1108/14601060610663550>
- Vrhovec, S. L. R., Hovelja, T., Vavpotič, D., & Krisper, M. (2015). Diagnosing organizational risks in software projects: Stakeholder resistance. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1262–1273. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.03.007>
- 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>
- Weyrauch, T., Herstatt, C., & Tietze, F. (2021). The Objective–Conflict–Resolution Approach: A Novel Approach for Developing Radical and Frugal Innovation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(3), 699–712. <https://doi.org/10.1109/TEM.2020.3000924>
- Wuni, I. Y., & Shen, G. Q. (2020). Critical success factors for management of the early stages of prefabricated prefinished volumetric construction project life cycle. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27(9), 2315–2333. <https://doi.org/10.1108/ECAM-10-2019-0534>

- 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>
- Xue, J., Shen, G. Q., Li, Y., Wang, J., & Zafar, I. (2020). Dynamic Stakeholder-Associated Topic Modeling on Public Concerns in Megainfrastructure Projects: Case of Hong Kong–Zhuhai–Macao Bridge. *Journal of Management in Engineering*, 36(6). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000845](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000845)
- Xue, J., Shen, G. Q., Yang, R. J., Wu, H., Li, X., Lin, X., & Xue, F. (2020). Mapping the knowledge domain of stakeholder perspective studies in construction projects: A bibliometric approach. *International Journal of Project Management*, 38(6), 313–326. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.07.007>
- Yang, R. J. (2014). An investigation of stakeholder analysis in urban development projects: Empirical or rationalistic perspectives. *International Journal of Project Management*, 32(5), 838–849. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.10.011>
- 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)
- Yang, R. J., Zou, P. X. W., & Wang, J. (2016). Modelling stakeholder-associated risk networks in green building projects. *International Journal of Project Management*, 34(1), 66–81. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.09.010>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th editor). Sage Publications, Inc.
- Yu, J., & Leung, M. (2018). Structural Stakeholder Model in Public Engagement for Construction Development Projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 144(6). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001462](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001462)
- Yu, J., & Leung, M.-Y. (2015). Exploring factors of preparing public engagement for large-scale development projects via a focus group study. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1124–1135. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.015>
- Zarghami, S. A., & Dumrak, J. (2021). Reimaging stakeholder analysis in project management: network theory and fuzzy logic applications. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 28(9), 2426–2447. <https://doi.org/10.1108/ECAM-06-2020-0391>
- Zhai, L., Xin, Y., & Cheng, C. (2009). Understanding the Value of Project Management from a Stakeholder’s Perspective: Case Study of Mega-Project Management. *Project Management Journal*, 40(1), 99–109. <https://doi.org/10.1002/pmj.20099>