



Gestão e Gerenciamento de Projeto Internacional – implementação de programa de treinamento de equipe global

FONSECA, Ana Paula

Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil

Informações do Artigo

Histórico:

Recebimento: 15 Ago 2020

Revisão: 17 Ago 2020

Aprovação: 25 Ago 2020

Palavras-chave:

Projeto Internacional

Gestão do Escopo

Gestão de Stakeholders

Resumo:

O gerenciamento de projetos internacionais é complexo e dinâmico devido a vários fatores como cada organização seguir sua própria agenda, diversas culturas estarem envolvidas em um objetivo comum, diferentes fusos horários que comprometem a plena comunicação e as diversas leis e regulações vigentes nos países. Este trabalho discute estratégias e técnicas para realizar a gestão de treinamento de equipe na empresa multinacional CIDP (Centre International de Développement Pharmaceutique), empresa que está presente em 5 países, cada um em um continente diferente. Os pontos abordados são o gerenciamento do escopo do projeto, gerenciamento dos stakeholders e controle/monitoria do projeto. Abordando esses três grandes processos, é possível tornar o projeto uma oportunidade de desenvolvimento dos funcionários e de melhor atingir os resultados entregues por todas equipes. As empresas precisam reter e desenvolver seus talentos, pois evitando a rotatividade, evita-se a perda de conhecimento adquirido, perda de expertise, o que ocasiona em flutuações nas características dos produtos desenvolvidos. Empresas que desenvolvem pessoas conseguem ser ambiente fértil de inovação, qualidade e melhoria contínua, já que o colaborador consegue perceber na prática que o seu trabalho gera resultados positivos não só para si, como também para todos ao redor. Essa troca de informações não somente agrega valor ao negócio, já que o produto final tenderá a ser mais padronizado, como também torna os funcionários verdadeiros cidadãos globais, com conhecimento mais aprofundado em diferentes culturas e costumes, construindo um espírito de equipe mais sólido e engajador.

1. Introdução

No ambiente de negócios altamente competitivo e global observado atualmente, os gerentes de projeto enfrentam desafios muito diferentes daqueles encontrados em um passado recente. Historicamente, a gestão de projetos tem suas raízes nas indústrias aeroespacial e de construção. Com o decorrer do tempo, as metodologias e aprendizados

usados nessas duas áreas foram sendo usadas de forma adaptada nas mais diversas áreas do mundo corporativo, devido ao crescimento no número de projetos grandes e complexos. Para atingir os objetivos estipulados, maior planejamento, organização e comunicação foram se mostrando cada vez mais necessários.

As empresas multinacionais, conhecidas por desenvolver tais projetos complexos e

extensos (tanto em tempo quanto em território geográfico) estão cada vez mais difundidas e estabelecidas pelo globo. Porém, ainda há desafios que não foram solucionados plenamente, como ter funcionários bem-sucedidos e, mais importante, como treinar seus funcionários, deixando-os seguros de sua capacitação, torná-los um recurso útil, possibilitando retenção de funcionários e criando uma identidade e cultura de empresa bem sucedida, com equipes sólidas.

Um projeto é um trabalho direcionado que visa atingir metas específicas dentro de um orçamento e cronograma definidos. Um projeto internacional é um projeto que envolve vários locais, entidades, organizações e unidades de negócios [1]. Seus maiores desafios incluem diferenças culturais e sociais entre os países envolvidos, línguas, práticas religiosas, infraestruturas, fusos horários e os hábitos diários. Tendo em vista tudo isso, torna-se evidente que gerenciar projetos internacionais é mais complexo e requer metodologias e ferramentas que auxiliem no planejamento, controle e execução das atividades, a fim de obter os resultados esperados, com alta qualidade.

O PMI (Project Management Institute) oferece, através do PMBOK [2], ferramentas que tornam o gerenciamento de projetos mais eficientes e passíveis de controle e monitoramento. Esse trabalho abordará o estudo de caso do projeto de implementação e melhoria de treinamentos em condução de estudos clínicos na CIDP Brasil, Índia, Ilhas Maurícios, Romênia e Singapura.

2. Gerenciamento do escopo

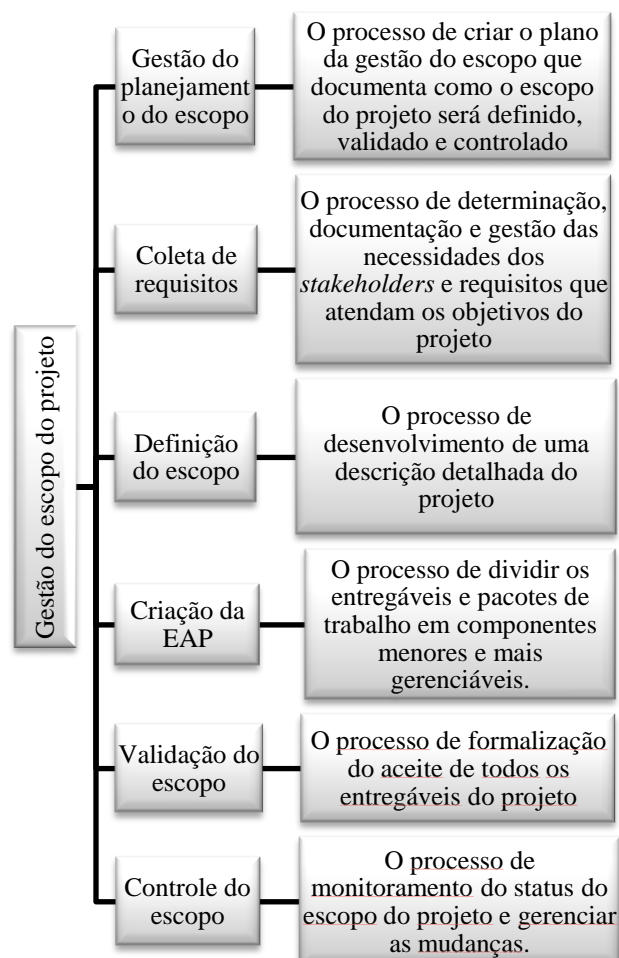
Como descrito anteriormente, projetos internacionais são mais complexos para gerenciar do que aqueles completamente locais. É de suma importância a habilidade de definir claramente o escopo, além de documentá-lo em várias línguas – já que não são absolutamente todos os *stakeholders* fluentes em inglês.

O termo de abertura do projeto é o documento de entrada, o qual proverá informações cruciais como o título do projeto,

a nomeação do gerente de projeto, data de início e término, nome do principal *sponsor*, o principal objetivo do projeto, alguns riscos levantados antes de análise aprofundada, premissas, restrições, orçamento e principais *milestones*. Ele é de absoluta importância para servir como limite, a fim de que prazos não sejam perdidos, erros não sejam cometidos e o orçamento extrapole o determinado pelo *sponsor*.

Ao construir a gestão do escopo do projeto (descrito na figura 1), é preciso considerar o risco de diferentes pessoas de diferentes países entenderem uma mesma informação de maneiras distintas. Por isso, a definição do escopo é muito importante, precisando contar com a participação dos principais *stakeholders* e contar com uma estratégia eficaz para comunicação e divulgação, a fim de garantir alto engajamento das partes interessadas.

Figura 1: Componentes essenciais para Gestão do Escopo



Fonte: adaptado de Mindgenius [3]

A coleta dos requisitos já é um processo que pode ser usado para conseguir engajamento dos *stakeholders*, já que permite a participação de pessoas que se interessem pelo tema, não somente um grupo seletivo de pessoas. É fundamental coletar informações tanto dos gestores quanto dos analistas, a fim de entender as maiores forças da empresa e seus maiores desafios a serem superados com esse projeto, garantindo assim que os requisitos são verossímeis com a realidade da empresa e que eles são possíveis de serem respeitados, gerando um retorno positivo para o projeto.

Dentro do gerenciamento do escopo, é criada a Estrutura Analítica do Projeto (EAP) é uma técnica comumente usada para entrar em um nível maior de detalhamento de cada parte do escopo do projeto, usando uma estrutura hierárquica em árvore. Ela precisa ser muito bem escrita e divulgada, para que todos os envolvidos conheçam cada atividade do projeto e tenham o conhecimento do todo, tornando a equipe alinhada ao objetivo do projeto.

Os dois primeiros níveis da EAP possuem um conjunto de resultados planejados que representam todo escopo do projeto. Em cada nível posterior, os derivados de um nó superior representam todo o escopo de seu nó pai. Uma EAP bem construída descreve resultados planejados e não ações planejadas. Os resultados são os fins desejados do projeto e podem ser previstos com precisão; as ações compreendem o plano do projeto e podem ser difíceis de prever com precisão. Uma EAP bem escrita facilita a atribuição de qualquer atividade de projeto a um - e apenas um - elemento no fim da EAP [4].

Um dos princípios do desenho da EAP mais importantes é chamado de Regra 100%. O *Practice Standard for Work Breakdown Structures*, publicado pelo Project Management Institute (PMI) define a regra 100% da seguinte forma:

A regra 100%...afirma que a WBS inclui 100% do trabalho definido pelo o escopo do projeto e captura todas as entregas - internas, externas, provisórias - em termos do trabalho a ser concluído, incluindo o gerenciamento do projeto. [2]

Dessa forma, é possível ter uma compreensão mais visual não só do total do projeto, como também de cada pacote de trabalho necessário para atingir os resultados desejados. Com o dicionário da EAP, torna-se possível todas as partes interessadas esclarecerem de forma simples e eficiente o âmbito do trabalho de cada pacote da EAP, evitando que trabalhos desnecessários e/ou fora do escopo sejam feitos – consumindo recursos materiais e humanos, além de tempo.

Adotando um modelo de gestão do projeto no qual as partes interessadas participam efetivamente da construção do escopo do projeto através de sessões de *brainstorming*, planejadas e bem coordenadas, torna-se possível o aumento do escopo, ou mudanças não controladas no escopo de um projeto. É uma tendência do projeto incluir mais tarefas do que as especificadas originalmente, o que geralmente leva a custos mais altos do que o planejado e a uma extensão da data de término do projeto. A vantagem disso é uma maior qualidade no escopo, abordando ideias e soluções mais complexas e efetivas. A desvantagem é aumentar a complexidade no projeto, tanto em Gestão do Escopo quanto Gestão dos *Stakeholders*, já que os resultados dos *brainstorms* em cada país precisam ser avaliados e confrontados entre si, a fim de entender quais são as ideias mais orientadas ao resultado final.

Para controlar o escopo, é necessário documentar as mudanças através do Formulário de Solicitação de Mudança de Projeto. Este é um formulário usado para registrar qualquer solicitação de mudança no escopo do projeto por parte de qualquer *stakeholder*, especialmente o *sponsor* ou beneficiários. Ele registra: a justificativa para a mudança, a pessoa que solicitou a mudança, a data e a justificativa de porque a mudança é necessária.

A análise de mudança de escopo é feita para determinar o impacto da mudança no projeto. Em alguns casos a mudança pode ser uma nova atividade em substituição a outra atividade sem impacto no cronograma ou orçamento, em outros casos é a adição de atividades que irão aumentar o orçamento do projeto e alongar o cronograma. Nenhuma

mudança deve ser incluída na declaração de escopo ou na EAP, a menos que uma análise seja feita e uma aprovação seja obtida.

A aprovação da mudança de escopo precisa ser realizada pelas principais partes interessadas: isso inclui o *sponsor*, para mudanças que afetarão o orçamento ou cronograma, a gestão da organização - para mudanças que afetem as estratégias, metodologias ou abordagens que a organização identificou para o projeto; e os beneficiários das mudanças que possam afetar os acordos iniciais ou expectativas do que eles precisam do projeto. Todas as mudanças devem ser aprovadas antes que qualquer trabalho seja iniciado.

Assim que a mudança for aprovada, o projeto deve ser atualizado para todos os planos relevantes, incluindo o cronograma, o orçamento, a declaração de escopo, o *logframe* e a EAP. A não atualização dessas informações pode fazer com que a mudança não seja reconhecida ou as ações necessárias para implementá-la sejam feitas.

Depois que todos os planos forem atualizados, o gerente do projeto precisa comunicar à equipe do projeto, aos *stakeholders* e à gestão as mudanças suas implicações no projeto. O escopo da comunicação dependerá da importância da mudança.

Um componente importante do gerenciamento do escopo é o plano de controle de mudança do escopo, que especifica o processo para: enviar qualquer mudança ao escopo do projeto, identificar as pessoas com responsabilidade para aprovar as mudanças e a função do gerente para avaliar as implicações no cronograma e no orçamento das mudanças solicitadas.

3. Gerenciamento de Stakeholders

Os *stakeholders* do projeto são aquelas pessoas e grupos afetados pelo projeto ou em uma posição de influenciá-lo [5] mesmo que eles tenham ou não um papel oficial no projeto [6].

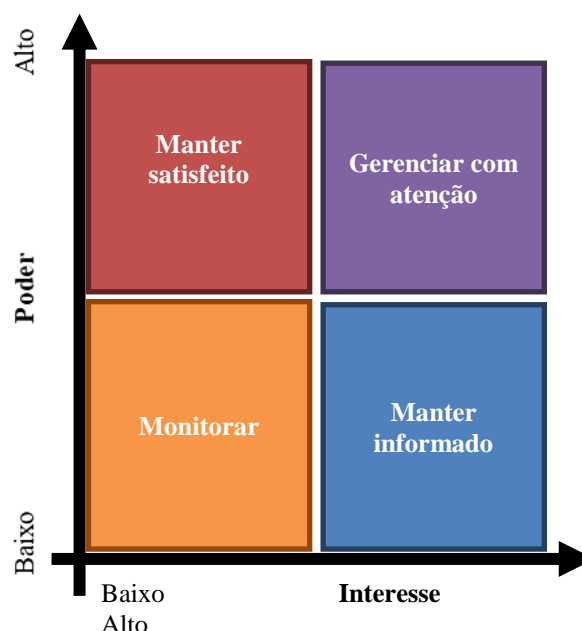
O gerenciamento de projeto precisa

atender as necessidades e expectativas dos *stakeholders*, além dos requisitos identificados e não identificados.

Para realizar a gestão dos *stakeholders*, primeiramente, é de suma importância realizar a identificação dos principais *stakeholders*. Em um contexto de empresa multinacional, deve-se buscar o auxílio dos diretores locais para tal, entrevistando-os.

Após identificá-los, é necessário realizar uma análise qualitativa, buscando entender quanto poder e interesse no projeto de treinamento tais *stakeholders* possuem [7].

Figura 1: Gerenciando Stakeholders - Poder x Interesse



Fonte: Eli Rodrigues [8]

Como mostrado na Figura 2, aqueles que tem alto poder hierárquico e alto interesse no projeto são os promotores. Essas pessoas precisam ser gerenciadas com atenção, de perto, já que poder ser aliados e ajudar a enfrentar desafios ao longo do projeto. No contexto de empresa multinacional, representantes desse grupo são o *sponsor* e diretores regionais.

O grupo de *stakeholders* com alto poder, mas baixo interesse representa chefes de departamentos que não serão impactados pelos treinamentos do presente projeto. Uma opção de estratégia é mostrar para esse grupo como eles também podem ser beneficiados ao contar

com profissionais bem treinados dos setores vizinhos, recebendo suporte e tendo processos agilizados e mais integrados. Esse grupo precisa estar satisfeito com o projeto, para não gerar ruídos e intervenções de caráter negativo.

Stakeholders com baixo poder e baixo interesse, também considerados “apáticos” ao projeto requerem apenas monitoramento. Não devem ser silenciados nem restringidos de informações não sensíveis, mas sim monitorados para caso mudem de posição na matriz Poder x Interesse.

Por último, há a categoria dos *stakeholders* com baixo poder, mas alto interesse. Essas pessoas devem ser ouvidas pois podem prover inúmeras ideias de qualidade e inovadoras. Nessa categoria encontram-se justamente os colaboradores que serão treinados e os treinadores. No cenário de treinamento multinacional, enfrentamos uma maior complexidade nessa categoria pois é preciso criar um plano de comunicação eficaz para não só informar e engajar essas pessoas, como também fazer com que as ideias delas cheguem até o gerente de projetos. Uma estratégia simples, mas eficaz para garantir o engajamento e sensação de pertencimento dessas pessoas é solicitar ao CEO ou presidente da empresa uma curta palestra focando na importância do aprendizado e do trabalho feito por cada um da empresa. Isso traz contexto, motivação e faz com que os colaboradores de hierarquias posteriores se sintam componentes fundamentais da empresa, vejam que o trabalho executado impacta a nível global e garante perenidade do negócio. Após esse evento, chefes locais podem conduzir sessões de brainstorm também curtas para colher ideias e inovações oriundas desses *stakeholders*, registrando os resultados da reunião e enviando ao gerente do projeto. Esse por sua vez, tem o dever de manter uma comunicação fácil e clara com esses *stakeholders*, mantendo-os informados sobre o progresso e atividades do projeto.

O engajamento dos treinadores também é de fundamental importância. É necessário mantê-los não só informados, como também agendar reuniões quinzenais para que

informações não sejam perdidas ou deturpadas. É necessário que eles compreendam que como o treinamento é padronizado internacionalmente, não é possível determinar uma única metodologia de ensino, porém, os resultados do treinamento precisam ser exatamente os mesmos. Como exemplo, um treinamento ministrado de forma mais informal e com linguagem humorística pode ser determinante para o engajamento da equipe Brasil, mas pode ser visto como inapropriada e sem significativa importância por colaboradores de Singapura, onde as pessoas são mais sóbrias. Por isso, impor uma única metodologia não é o melhor caminho, mas é fundamental garantir que todas as filiais entreguem um mesmo padrão de qualidade e conhecimento nos produtos que criam.

Outro ponto de desenvolvimento no gerenciamento dos *stakeholders* é a oportunidade do intercâmbio cultural. Treinadores e treinados podem ter reuniões mensais para trocar experiências e conhecimentos, sendo essas registradas pelos líderes locais para fins de desenvolvimento das lições aprendidas. Essas reuniões são absolutamente viáveis em ambiente virtual, trazendo maior integração entre as filiais, trocas de conhecimento e maior engajamento dos colaboradores. Essa estratégia tem como dificuldade os diferentes fusos horários dos países, então o cronograma precisa ser ajustado tendo em vista esse ponto. Os registros de tais reuniões alimentam o processo de monitoria e controle do projeto, que será discutido posteriormente, nesse artigo.

Para sustentar tal complexidade de gestão de *stakeholders* será necessário pontos focais em cada país. Eles ainda serão subordinados ao gerente de projetos, mas irão ministrar os treinamentos de acordo com o determinado no escopo, registrando os acontecimentos e provendo feedback constante ao gerente de projetos. A comunicação com esses pontos focais precisa ser por reuniões semanais mais *e-mails* porque eles serão os representantes do gerente do projeto em cada filial, garantindo que o escopo está sendo cumprido dentro do cronograma e orçamento planejados.

4. Controle e Monitoria

O processo de controle e monitoria do projeto é fundamental para garantir que todas as informações do projeto estão sendo colhidas e que os demais processos do projeto estão de acordo com o planejado.

Como documentos de entrada temos:

- Plano de gerenciamento do projeto;
- Documentos do projeto;
- Informações sobre o desempenho do trabalho;
- Acordos;
- Fatores ambientais da empresa.

Como ferramentas, temos:

- Opinião especializada
- Análise de dados
- Tomada de decisão
- Reuniões

E as saídas são:

- Relatórios de desempenho do trabalho
- Solicitações de mudança
- Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
- Atualizações de documentos do projeto
- Ativos de processos organizacionais, de acordo com o PMI [2].

O plano de gerenciamento do projeto precisa ser consultado sempre que necessário, a fim de não desviar do acordado com o *sponsor*. Nele está descrita a ação a ser tomada frente a diversas situações do projeto (caso o cronograma esteja atrasado, como realocar recursos, como se comunicar com fornecedores, dentre outras).

Os documentos do projeto precisam estar disponíveis em local de fácil acesso para o patrocinador. Alguns documentos (como EAP, análise de riscos, cronograma) poderão ser disponibilizados para diferentes *stakeholders*, afinal, eles são necessários para que sejam construídos os registros das reuniões, ideias, desafios, expectativas e resultados alcançados por eles, sempre tendo os limites dos projetos

em vista para tal redação.

Mudanças podem ser solicitadas a qualquer momento por qualquer *stakeholder* que preencha o formulário de solicitação da mudança. Abrir essa solicitação para todos as partes interessadas contribui na melhoria contínua, além de tornar o projeto mais colaborativo e com soluções mais ricas e complexas. Por outro lado, contribui no empoderamento do colaborador, que se sentirá atuante no projeto.

A análise dos dados gerados após os treinamentos pode indicar a qualidade não só do projeto em si como também das implementações das mudanças. Ter controle sobre os resultados desde o início alimenta a análise, proporcionando a oportunidade de mensurar o impacto das mudanças e se elas são positivas ou negativas para o projeto. Por exemplo: o primeiro treinamento previsto no projeto é de um equipamento que mede a oleosidade da pele. Logo após esse primeiro treinamento, os treinados executarão essa técnica na prática. Os dados gerados já podem ser colhidos, analisados qualitativamente e, caso não estejam coerentes e apresentando baixo desvio padrão por triplicata, uma mudança pode ser levantada, analisada, julgada e implementada, tendo o potencial de melhorar o treinamento e melhorar os resultados adquiridos. Por isso, a etapa de controle e monitoria deve ser performada ao longo do projeto, desde a sua concepção até seu encerramento.

Reunião é uma das melhores ferramentas para troca de informações e aprendizagem. Ela precisará ocorrer não só com os pontos focais de cada país, como também com os treinadores e treinados, apenas com frequências diferentes. A reunião é mais pessoal e efetiva que e-mails e pôsteres, já que a resposta e o desenvolvimento do assunto são em tempo real. Por isso, as reuniões precisam ser documentadas, registradas, para garantir que as informações mais importantes sejam usadas para melhorias e acompanhamento do projeto. Durante essas reuniões todos as partes interessadas precisam se sentir seguras para emitir opiniões, sempre respeitando a opinião e vivência das pessoas. A cultura da melhoria

contínua e do poder de ajudar o negócio precisa não ser somente dita como vivida ao longo do projeto. Os treinadores não precisam ser vistos como detentores absolutos do conhecimento, mas sim, como facilitadores das trocas de conhecimentos. Isso gera um maior pensamento crítico em cima do trabalho executado, possibilitando um aprendizado mais sólido e desempenho mais consciente do trabalho aprendido, mesmo após o encerramento do projeto. Durante essas reuniões, as lições aprendidas precisam ser levantadas e documentadas. Elas são de fundamental importância para os próximos projetos, podendo torná-los mais eficientes e menos custosos.

É dever do gerente do projeto realizar esse registro e divulgar, de forma eficiente e clara, para os stakeholders com maior interesse e participação no projeto.

5. Discussão e Conclusão

A gestão de projetos internacionais, apesar de complexa, pode trazer benefícios de longo prazo para o negócio. Desenvolver pessoas e equipes torna os resultados melhores, com maior qualidade e oferece ao colaborador uma ótima oportunidade de aprendizado e desenvolvimento profissional.

No começo do projeto, quando o termo de abertura é redigido pelo *sponsor*, precisa-se já ter o conhecimento de qual será o limite do projeto, ou seja, qual o principal objetivo [9]. Sendo unificar os treinamentos e desenvolver as equipes globais, pode-se prosseguir para a determinação das premissas, restrições, orçamento inicial, prazos, marcos e nomeação do gerente desse projeto.

A gestão do escopo tende a ser mais desafiadora à medida que permitimos uma participação significativa de vários *stakeholders*, ajudando a definir as maiores necessidades e desafios a serem superados com esse projeto. Por isso, faz-se necessário muita organização e planejamento, entrevistando colaboradores antigos e novos da empresa, registrando os maiores pontos de melhoria e as maiores forças presentes na empresa [10].

A definição do escopo precisará ser divulgada a todos os envolvidos, a fim de promover um maior foco no objetivo maior ao invés de inserir tempo e recurso em pontos fora do projeto. Para tal, a construção da EAP e de seu dicionário faz-se fundamental, uma vez que esse material torna fácil a compreensão das atividades a serem desempenhadas e resultados almejados. Isso é muito importante porque em âmbito internacional, a diferença de cultura e língua pode comprometer o entendimento de uma mesma atividade, gerando o risco de obter-se resultados diferentes entre países.

A gestão dos *stakeholders* precisa ser feita de tal maneira a identificar as partes interessadas nesse projeto e contar com a colaboração delas para o sucesso do projeto. As empresas precisam reter e desenvolver seus talentos, pois evitando a rotatividade, evita-se a perda de conhecimento adquirido, perda de *expertise*, o que ocasiona em flutuações nas características dos produtos desenvolvidos. Empresas que desenvolvem pessoas conseguem ser ambiente fértil de inovação, qualidade e melhoria contínua, já que o colaborador consegue perceber na prática que o seu trabalho gera resultados positivos não só para si, como também para todos ao redor.

O treinamento das equipes é uma oportunidade ótima para que o colaborador perceba o impacto de seu trabalho no mundo, adquira conhecimento e seja desafiado a aprender e executar procedimentos diversos. Isso torna o ambiente de trabalho dinâmico e estimulante. Além disso, é interessante usar esse projeto para promover um intercâmbio cultural entre as equipes globais, de forma virtual. Essa troca de informações não somente agrega valor ao negócio, já que o produto final tenderá a ser mais padronizado, como também torna os funcionários verdadeiros cidadãos globais, com conhecimento mais aprofundado em diferentes culturas e costumes, construindo um espírito de equipe mais sólido e engajador.

O controle e monitoria do projeto precisam ser realizados desde seu início. Aceitar e se preparar para mudanças é se preparar para melhorias contínuas ao longo do projeto. As ideias, depoimentos e maiores

desafios precisam chegar ao gerente de projetos de forma rápida e eficiente, para que a resposta seja implementada de forma igualmente rápida, uma vez que for aprovada pelo *sponsor* e pontos focais em cada país.

A mensuração da qualidade dos dados pode fornecer em tempo real a informação se a metodologia usada está sendo eficaz ou não, permitindo um maior risco de sucesso do projeto.

É importante permitir que qualquer pessoa envolvida no projeto consiga enviar propostas de mudanças. Dessa forma democrática, tornamos o colaborador engajado no projeto e também consegue-se identificar possíveis falhas mais rapidamente, permitindo um tempo de resposta viável para toda a equipe.

Continuando esse processo de melhoria contínua, é necessário coletar e documentar as lições aprendidas ao longo do projeto. Os pontos focais em cada país podem prestar grande auxílio nesse processo, registrando reuniões e enviando tais relatório para o gerente de projetos. Ademais, é necessário que as lições aprendidas coletadas e documentadas sejam divulgadas para todas as partes interessadas, a fim de que ocorra de fato, o aprendizado.

Em suma, projeto internacional exige muito planejamento, organização e visão estratégica, mas tem o potencial de impactar e transformar positivamente as empresas, tornando o negócio mais estável, saudável e com resultados de maior qualidade e valor agregado.

6. Referências

- [1] LIENTZ, Bennet P; REA, Kathryn P. International Project Management, Academic Press, Elsevier. London, 2012
- [2] PMI - Project Management Institute. Guia PMBOK®: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, 6ª edição, Pennsylvania: 2017.
- [3] MINDGENIUS.
<https://www.mindgenius.com/project-scope-management/>, acesso em 21 de agosto de 2020.
- [4] KHAN, A. Project scope management, 2006. Cost Engineering, 48(6), 12–16.
- [5] ANDERSSON, Tommy D. Stakeholder Management Strategies of Festivals, Journal of Convention & Event Tourism, 2008, 199-220
- [6] LOCH and KAVADIAS. Implementing Strategy through Projects. Oxford Handbooks Online, 2011.
- [7] BUYSSE, K., VERBEKE, A. Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective. Strategic Management Journal, 2003. 24(5), 453–470.
- [8] RODRIGUES, Eli.
<https://www.elirodrigues.com/2016/02/18/como-fazer-matriz-de-poder-x-interessadas-partes-interessadas-stakeholders/>, acesso em 21 de agosto de 2020.
- [9] MONTES, Eduardo. Introdução ao Gerenciamento de Projetos, 1ª Ed. São Paulo; 2017.
- [10] PM4DEV. Gerenciamento do escopo de projetos, 2016. Disponível em:<
<https://www.pm4dev.com/resources/free-e-books/7-project-scopemanagement/file.html>>. Acesso em: 15 ago. 2020.