

## A IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS EM UM PROJETO DE REPARAR ATIVIDADES DE UMA FILIAL E UM FORNECEDOR: UM PROJETO NA MONTADORA ALPHA

IGOR C. NICOLAU<sup>1</sup>, HÉLIO Y. FUCHIGAMI, PEDRO DE F. SILVA<sup>1</sup>, LARISSA J. P. DA SILVA<sup>1</sup>,  
SIDÁLIA F. DO PRADO<sup>1</sup>, ANDRÉIA DE S. CARDOSO<sup>1</sup>, DENISE M. MORAIS<sup>1</sup>.

1. Mestrado Profissional em Gestão Organizacional, Universidade Federal de Goiás – Campus Catalão  
75705-220, Av. Dr. Lamartine Pinto de Avelar, 2500, Catalão, GO, Brasil  
E-mail: igornicolau@mmcb.com.br

Recebido em: 28/10/2014 – Aprovado em: 05/11/2014 – Publicado em: 06/11/2014

### RESUMO

Este artigo tem como propósito analisar o processo de identificação das partes interessadas conforme o PMBOK e verificar esta situação em um projeto de retomada de atividades de uma filial e um fornecedor em uma indústria automotiva. Será inicialmente explanado os conceitos contidos no Guia PMBOK sobre o gerenciamento de projetos. Depois, será detalhado o processo de identificação das partes interessadas com foco principal no nível engajamento.

**PALAVRAS-CHAVE:** gerenciamento de projetos, partes interessadas, indústria, automotiva.

### ABSTRACT

This article aims to analyze the process of identifying stakeholders as PMBOK and check this from a project of resumption of activities of a subsidiary and a vendor in an automotive industry. Will initially explained the concepts contained in the PMBOK Guide on managing projects. Then, it described the process of identifying stakeholders with main focus on engagement level.

**KEYWORDS:** project management, stakeholders, industry, automotive

### INTRODUÇÃO

Projetos, atualmente, são amplamente utilizados pelas organizações para se atingir resultados desejados. Sua definição é, conforme o Guia PMBOK (2013, p. 3), “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Maximiano (2002) complementa a definição com a inserção do encadeamento de atividades contidas em uma estimativa financeira possível.

Observa-se que a natureza não contínua do projeto, mas passageira, indica que os mesmos possuem início e final. Diferentemente das operações que tendem a perdurar por tempo indeterminado, os projetos não possuem essa mesma característica, contudo, um projeto pode ter como resultado uma operação.

Para Bomfin et al. (2012) projetos são mecanismos para que a organização alcance seus objetivos. O contexto dinâmico do mercado atual impõe um ritmo acelerado às mudanças de adaptação das organizações. Os executivos notaram essas mudanças e foram em busca de ferramentas para suprir esta necessidade e encontraram no gerenciamento de projetos uma alternativa para obterem sucesso.

Porém a carência de práticas padronizadas foi um agente complicador para a evolução desta tendência. Visando o progresso para esta área formaram-se diversas abordagens, entre elas, a mais difundida, formulada pelo *Project Management Institute* (PMI). Atualmente o PMI excede setecentos mil membros e possui doze padrões para gerenciamento de projetos, além da certificação de mais alto reconhecimento no meio, a certificação Project Manager Professional (PMP)<sup>1</sup>. Esta propagação proporcionou facilidade para os profissionais e unificou repertórios de comunicação entre os mesmos. Atualmente na quinta edição, o Guia PMBOK é a publicação que dita os padrões e melhores práticas segundo a lógica do PMI.

Bomfin et al. (2012) define que o PMI se constituiu de uma série de sucessos e fracassos expostos pelos profissionais de gerenciamento de projetos e compilados em lições aprendidas que acarretaram no Guia PMBOK. Kerzner (2010) ressalta que adquirindo maturidade empresarial as organizações acabam implicitamente expandindo conceitos de gerenciamento de projetos.

Conforme o Guia PMBOK (2013) diversos fatores acarretam no término de um projeto, sendo eles quando os objetivos são alcançados, ou mesmo quando eles não serão alcançados ou não podem ser alcançados, a demanda pelo projeto perder a necessidade, e ainda, o cliente determinar pelo término.

Tratando-se do caráter temporário dos projetos, não indica fundamentalmente uma curta duração, entretanto, comumente os mesmos produzem resultados duradouros (GUIA PMBOK, 2013). Individualmente os projetos geram resultados únicos, e esta exclusividade de produto remete a envolver elementos submissos à variações, acarretando em uma significativa gama de possibilidades mediante uma sensível alteração de algum destes fatores. Todavia essas atividades podem repetir-se em projetos diferentes, mas não descaracterizam a estirpe singular dos mesmos, pois existem fatores similares que mesmo assim são suscetíveis ao mínimo estímulo para descaracterizarem-se do posterior, como por exemplo o fator humano, onde jamais um ser humano é completamente igual ao passado, mesmo que recente, pois a personalidade é um composto de experiências adquiridas.

Então, mesmo que com objetivos similares, projetos são únicos comparados à outros (PMBOK, 2013). Estes também abordam temas entre os mais diversos, e podem ser, por exemplo, um produto final ou um componente de outro produto, um serviço ou potencial de realiza-lo, melhorias em processos, uma documentação ou certificado adquirido etc.

Definido o conceito de projetos, o Guia PMBOK (2013, p. 5) define gerenciamento de projetos como “a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender seus requisitos”. A metodologia PMI indica 47 processos de gerenciamento de projetos coligados em 5 grupos de processos, que são iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e por fim, encerramento.

Esses 47 processos também agrupam-se em 10 áreas de conhecimento, que são o gerenciamento da integração do projeto, gerenciamento do escopo do projeto, gerenciamento do tempo do projeto, gerenciamento dos custos do projeto, gerenciamento da qualidade do projeto, gerenciamento dos recursos humanos do projeto, gerenciamento das comunicações do projeto, gerenciamento dos riscos do projeto, gerenciamento das aquisições do projeto e gerenciamento das partes interessadas do projeto (GUIA PMBOK, 2013).

Para condução deste esquema o Guia PMBOK (2013) cita o papel do gerente de projetos, este, é definido como a pessoa responsável pela condução do projeto, escolhido pela organização executora, nem sempre se restringindo ao cumprimento as atividades, mas sim, liderando a equipe para que estes provenham meios delas serem executadas. Diferentemente do gerente funcional, o gerente de projetos pode reportar-se a um gerente funcional, e também não necessita ser um gerente funcional, mas sim uma pessoa capacitada para gerir o gerenciamento do projeto. Um gerente de projetos deve possuir habilidades interpessoais e técnicas apropriadas para atender às inúmeras situações que venham a acontecer.

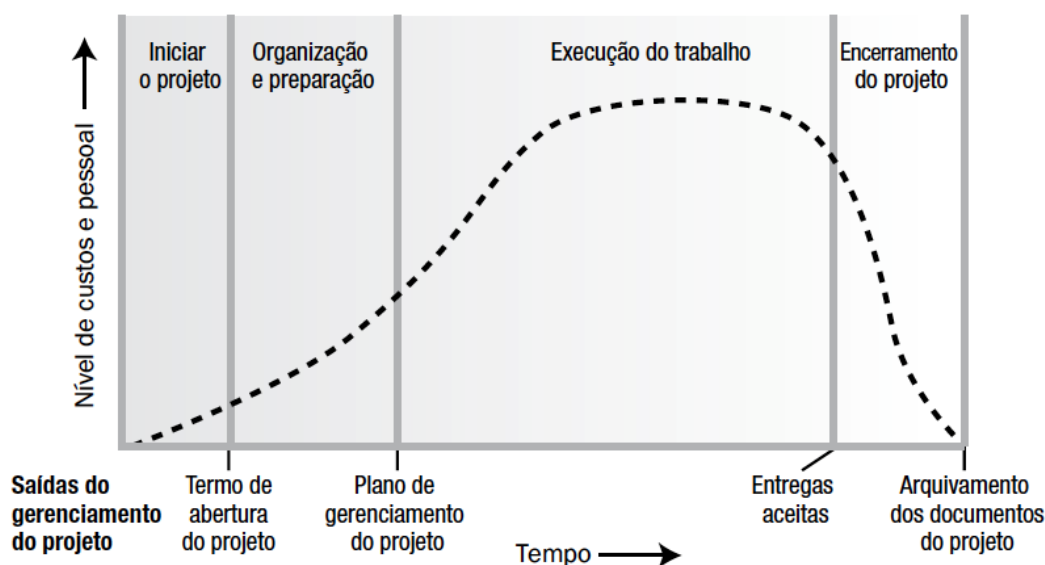


Figura 1. Níveis típicos de custo e pessoal em toda estrutura genérica do ciclo de vida de um projeto

Fonte: PMBOK, 2013, p. 39

A equipe do projeto é composta pelo gerente do projeto e o grupo de indivíduos escolhidos para execução das atividades (GUIA PMBOK, 2013). Uma característica comum é a equipe ser composta por pessoas multidisciplinares, o que torna o grupo polivalente e preparado para sanar os diversos problemas que ocorrem no ciclo do projeto. Quanto ao tempo disponibilizado, as equipes podem ser dedicadas ou disponíveis parcialmente.

Sabe-se que um projeto tem ciclo temporário (GUIA PMBOK, 2013), conforme demonstrado na figura 1.

Nota-se na figura 1 que o projeto apresenta baixo nível de investimentos e pessoas nas fases iniciais (iniciar o projeto; organização e preparação), sobretudo há um aumento exponencial destes níveis na fase de execução do trabalho, atingindo o ápice dos valores financeiros e de número de pessoas, com uma leve queda ao final desta fase. Já na fase de encerramento do projeto uma queda drástica dos índices caracteriza a etapa. Este ciclo confirma a natureza temporária dos projetos, da concepção à finalização. Fonseca (2006) define que o término de cada fase dá-se com a entrega de produtos de atividades que tem demanda devido ao escopo do projeto.

## **GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS DO PROJETO**

O gerenciamento das partes interessadas do projeto consiste na identificação de todos os indivíduos, grupos ou organizações que impactam ou são impactados pelo projeto (GUIA PMBOK, 2013). Analisar a influência, expectativas e desenvolver uma estratégia adequada para lidar com as partes interessadas é vital para atendimento das normas estabelecidas do PMI e garantir, conforme o método, a conclusão de todas as etapas. É comumente utilizado o termo *stakeholders* para remeter-se às partes interessadas.

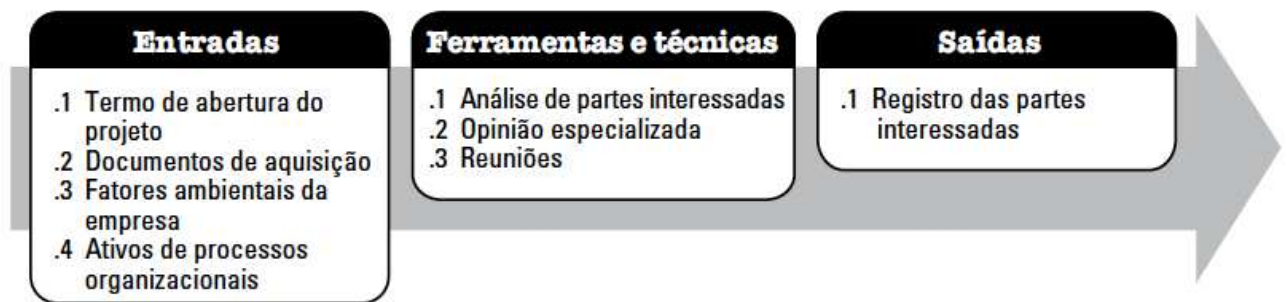
Os processos do gerenciamento das partes interessadas incluem, conforme o Guia PMBOK (2013), quatro macroprocessos, são eles:

1. Identificar as partes interessadas: remete a atividade de identificar as pessoas, grupos ou organizações que impactam ou sofrem impacto pela ação do projeto. É necessário documentar a influência de cada um e seus respectivos interesses, nível de engajamento, interdependências e impacto possível na empreitada do projeto.
2. Planejar o gerenciamento das partes interessadas: a estratégia para gerir os *stakeholders* deve considerar possibilidades de engajá-los e garantir que todos os aspectos identificados apresentarão uma resposta.
3. Gerenciar o engajamento das partes interessadas: dita-se como o plano de comunicação apropriado e direcionado para os *stakeholders*, além de informar, também a capacidade de influenciar no decorrer do ciclo de vida do projeto.
4. Controlar o engajamento das partes interessadas: fundamentalmente contempla o monitoramento das partes interessadas, além do ajuste das estratégias para atender os itens anteriormente listados.

Estes processos interagem entre si e com demais áreas do conhecimento, pois, contudo, lidam com entidades que possuem características próprias e fatores emocionais que estão relacionados com inúmeras situações abordadas pelos projetos.

### *Identificar as partes interessadas*

Possibilita ao gerente de projetos adotar a melhor estratégia para gerir os *stakeholders*. Sabe-se que o direcionamento adequado é determinante para satisfazer esta área do conhecimento, sobretudo, quando as pessoas tem influência relativa sobre a atuação do projeto (GUIA PMBOK, 2013). Observa-se na figura 2 as entradas, ferramentas técnicas e saídas deste processo.



**FIGURA 2.** Fluxo de dados do processo de identificar as partes interessadas

Fonte: PMBOK, 2013, p. 393

Ressalta-se que além da influencia real que as partes interessadas afetam ou são afetadas, o sentimento de serem afetadas também caracteriza uma entidade como *stakeholders*, visto que esses sentimentos necessitam de administração adequada para que não demonstre-se em um potencial risco no decorrer do projeto.

Os interesses dos *stakeholders* podem ser classificados como positivamente ou negativamente em relação ao projeto. Essa mensuração aborda o fato de que o sucesso do projeto está diretamente ligado às ações das pessoas que estão participando do mesmo, seja atuando, ou afetado (GUIA PMBOK, 2013).

O termo de abertura do projeto é um documento divulgado pelo gerente do projeto que contém informações gerais para iniciar o projeto. Este documento aborda elementos sobre as partes interessadas, sejam internas ou externas, relacionadas ou afetadas pela ação do projeto. Podem ser, segundo o Guia PMBOK (2013) patrocinadores, clientes, membros da equipe, grupos e departamentos, ou mesmo pessoas ou organizações com estas características.

Documentos de aquisição são fundamentais quando o produto do projeto remete à uma aquisição ou remeter à um contrato específico. Nota-se, que as partes deste contrato serão necessariamente os *stakeholders* de maior relevância do projeto (GUIA PMBOK, 2013). Sobretudo, fornecedores também possuem grau de relevância considerável, mesmo que não estejam diretamente citados em contrato, e portanto, devem ter um plano para melhor gestão.

Para identificar as partes interessadas do projeto é necessário considerar alguns fatores, entre eles os fatores ambientais, que podem influenciar neste processo (GUIA PMBOK, 2013). Em relação aos fatores ambientais cita-se a cultura e estrutura da organização, padrões governamentais ou do setor e, tendências globais, regionais ou locais, ou práticas ou hábitos. Estes quesitos afetam o processo de identificação e são determinantes para que a etapa ocorra corretamente.

Outros fatores que afetam a identificação das partes interessadas do projeto, conforme Guia PMBOK (2013) são ativos de processos organizacionais. São citados os modelos para registro das partes interessadas, lições aprendidas em projetos em fases anteriores, e registros das partes interessadas de projetos anteriores.

### *Análise de partes interessadas*

Após os processos de entrada da identificação das partes interessadas do projeto tem-se ferramentas e técnicas como próxima etapa. Com os dados do processo anterior é necessário dar continuidade, iniciado pelo processo de análise de partes interessadas.

Conforme o Guia PMBOK (2013, p. 395) “análise de partes interessadas é uma técnica de coleta e análise sistemática de informações quantitativas e qualitativas para determinar os interesses que devem ser considerados durante todo o projeto”. Esta etapa mensura os interesses, as expectativas e a influência dos *stakeholders* e delibera seu relacionamento com o escopo do projeto. Ressalta-se que esta análise produz condições de identificar afinidades das partes interessadas, que podem ser utilizadas para formar alianças e parcerias e maximizar a probabilidade de sucesso do projeto, tudo obviamente, influenciado pelo gerente do projeto. Contudo, os anseios das partes interessadas podem mudar no decorrer do projeto, o que implica em estratégias diferentes para cada fase.

A análise das partes interessadas são descritas em alguns passos pelo PMI (PMBOK, 2013), são elas:

1. Identificar todas as possíveis partes interessadas do projeto e os dados pertinentes, como papéis, setores, interesses, conhecimentos, perspectivas e níveis de influência. Sabe-se que os principais *stakeholders* apresentam menores dificuldades de identificação, visto que são alvos mais difundidos no projeto. O patrocinador, o gerente de projetos e o(s) cliente(s) são facilmente identificados, já os demais necessitam de abordagens diferentes como entrevistas, levantamentos de documentação etc.
2. Identificar o impacto ou contribuição possível que cada parte interessada poderia gerar e classifica-los a fim de determinar uma estratégia de investida. Com isso é possível gerenciar o nível de atenção do gerente de projetos para investir maior força nas partes interessadas que apresentarem maiores níveis de impacto no projeto.
3. Ponderar como os *stakeholders* possivelmente reagirão ou responderão em diferentes circunstâncias, para influenciá-los a contribuir com os objetivos do projeto e conseguir apoio para executar as entregas. Também é possível planejar os impactos negativos de cada parte interessada e preparar-se para tal.

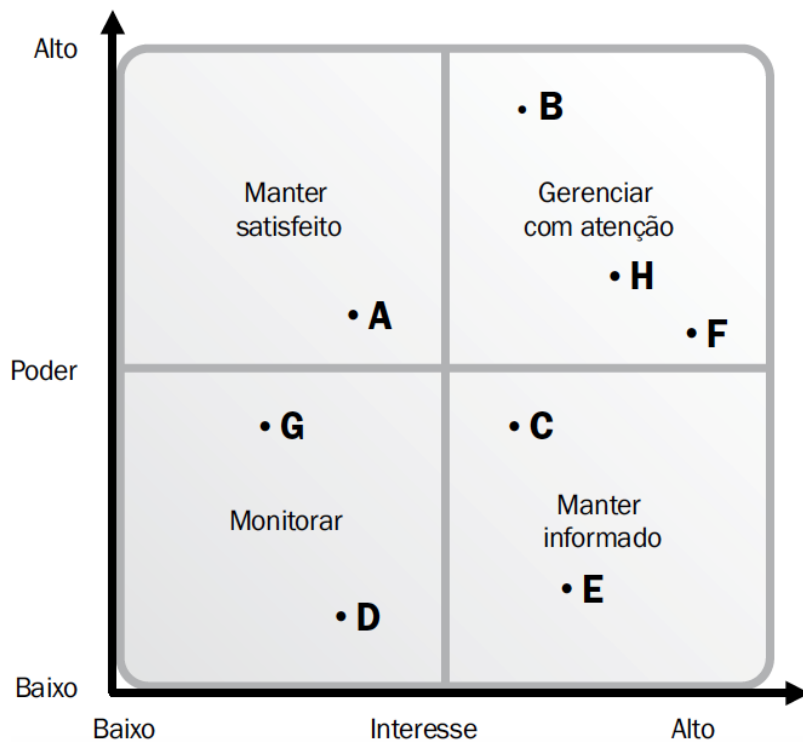
## **MODELOS CLASSIFICATÓRIOS DE *STAKEHOLDERS***

### *Modelos classificatórios de partes interessadas*

Os modelos classificatórios para análise de partes interessadas, conforme PMBOK (2013), são:

1. Grau de poder/interesse, agrupando as partes interessadas baseando-se no seu nível de autoridade (poder) e preocupação (interesse) em relação aos objetivos do projeto.
2. Grau de poder/influência, agrupando as partes interessadas baseando-se no seu nível de autoridade (poder) e engajamento ativo (influência) em relação aos objetivos do projeto.
3. Grau de influência/impacto, agrupando as partes interessadas baseando-se no seu nível de engajamento ativo (influência) e nas suas perícias em efetuar alterações no planejamento ou na execução do projeto (impacto).
4. Modelo de relevância, descrevendo as partes interessadas baseando-se no seu poder (capacidade de impor seus anseios), na urgência (necessidade de cuidado imediato) e na legitimidade (seu envolvimento é adequado).

A figura 3 demonstra a maneira classificatória em grau de poder/interesse, onde A-H representam o enquadramento de partes interessadas gerado aleatoriamente.



**FIGURA 3.** Exemplo de rede de poder/interesse com as partes interessadas

Fonte: PMBOK, 2013, p. 397

Conforme figura 3, *stakeholders* com baixo poder e baixo interesse devem ser monitorados, enquanto baixo poder mas alto interesse, manter informado. Para alto poder mas baixo interesse é necessário manter satisfeito. Já para alto poder e alto interesse é necessário gerenciar com atenção.

Essa matriz demonstra, contudo, como adotar a melhor estratégia mediante os modelos classificatórios das partes interessadas. Sabe-se que fatores diferentes nas pessoas geram modelos diferentes.

### *Ferramentas e técnicas para o gerenciamento das partes interessadas*

Algumas pessoas podem ajudar o gerente de projetos a gerenciar as partes interessadas, segundo o Guia PMBOK (2013), cita-se a alta administração, membros da equipe do projeto, outras unidades ou pessoas dentro da organização, demais gerentes de projetos, especialistas no tema, grupos e consultores, associações profissionais e técnicas, entidades reguladoras e organizações não governamentais, e principais partes interessadas identificadas. O conhecimento destas entidades auxiliam o gerente de projetos a obter êxito em atingir os objetivos do projeto.

Também são utilizadas reuniões com especialistas e a equipe do projeto para definir o engajamento adequado das partes interessadas do projeto. O plano de gerenciamento

das partes interessadas pode utilizar as informações coletadas nestas reuniões (GUIA PMBOK, 2013).

Outra ferramenta é a utilização das técnicas analíticas. Existe uma demanda adequada do engajamento das partes interessadas para que o projeto seja bem sucedido. Os níveis de engajamento, segundo o Guia PMBOK (2013) são:

1. Desinformado: Não tem conhecimento do projeto e impactos possíveis.
2. Resistente: Tem conhecimento do projeto e dos possíveis impactos, porém, este é resistente às mudanças.
3. Neutro: Conhece o projeto porém não se envolve.
4. Dá apoio: Tem conhecimento do projeto e dos impactos possíveis e apoia a mudança.
5. Lidera: Além de ter conhecimento do projeto e dos possíveis impactos, é ativamente engajado com os objetivos.

O PMBOK (2013) sugere uma matriz de nível de engajamento sendo que o caractere “C” indica o nível atual de engajamento e o caractere “D” é o nível de engajamento desejado. O exemplo da figura 4 remete a matriz de engajamento com partes interessadas fictícias.

Parte interessada	Não informado	Resistente	Neutro	Dá apoio	Lidera
Parte interessada 1	C			D	
Parte interessada 2			C	D	
Parte interessada 3				D C	

**FIGURA 4.** Matriz de avaliação do nível de engajamento das partes interessadas

Fonte: PMBOK, 2013, p. 403

Conforme figura 4 as partes interessadas 1 e 2 estão com níveis de engajamento atual e desejado diferentes, exigindo uma atuação por parte do gerente de projetos para adequar o engajamento. A parte interessada 3 está adequada ao projeto.

### **IDENTIFICAR OS STAKEHOLDERS DO PROJETO DE REPATRIAR ATIVIDADES DA FILIAL E UM FORNECEDOR NA MONTADORA ALPHA**

O escopo do projeto, resumidamente, consiste em transferir o processo de pintura de peças plásticas que estava sendo realizado em parte por um fornecedor e parte em uma filial, para a empresa matriz. O motivo foi uma tomada de preços desfavorável por parte do fornecedor que elevou em demasiado os preços, gerando a necessidade de uma análise de viabilidade que demonstrou-se desfavorável.

A filial incumbia-se de pré-montagens nas peças, porém, como não tinha capacidade de pintá-las, após análise da engenharia de manufatura e logística, definiu-se que o melhor processo era pintura e montagem das peças no mesmo local, ou seja, a empresa matriz.

Os *stakeholders* identificados no projeto foram:

1. Diretor industrial: *Sponsor* (financiador do projeto)

2. Gerente de Projetos
3. Gerente da filial
4. Gerente de suprimentos
5. Gerente de planejamento logístico
6. Gerente de produção
7. Gerente fiscal
8. Gerente da pintura
9. Engenheiro da Engenharia do Manuseio de Materiais e Embalagens (EMME)
10. Supervisor do CDI (setor responsável pelos dispositivos internos)
11. Engenheiro da Logística Operativa
12. Comprador do fornecedor
13. Diretor do fornecedor

Em relação ao engajamento descrito no capítulo anterior, foi necessário o levantamento das informações acerca dos *stakeholders* acima. O quadro 1 abaixo demonstra resumidamente a análise realizada para enquadramento das partes interessadas.

**QUADRO 1.** Classificação dos *stakeholders* do projeto

<b>Stakeholder</b>	<b>Poder</b>	<b>Interesse</b>	<b>Influência</b>	<b>Impacto</b>	<b>Motivo</b>	<b>Estratégia</b>
Diretor industrial	alto	baixo	baixo	alto	Tem grande poder e impacto devido ao cargo, mas não quer acompanhar detalhadamente o projeto.	Manter satisfeito
Gerente de projetos	alto	alto	alto	alto	O produto do projeto depende consideravelmente da atuação deste, terá engajamento dedicado para este projeto.	Gerenciar com atenção
Gerente da filial	alto	alto	alto	alto	Tem motivos para não colaborar com o projeto, visto que as operações de pintura e montagem tendem a sair da sua planta, fazendo com que a mesma perca força. Tem muito interesse no produto do projeto e vai colaborar apenas quando os interesses forem os mesmos da sua unidade.	Gerenciar com atenção
Gerente de suprimentos	alto	baixo	baixo	baixo	Tem alto poder mas não está totalmente engajado com o projeto. Interessa-se apenas pelo produto final, seja qual for.	Manter satisfeito
Gerente de planejamento	alto	alto	alto	alto	Como o projeto será gerenciado pelo planejamento logís-	Gerenciar com

jamento logístico					tico, este <i>stakeholder</i> tem alto engajamento pois o gerente de projetos faz parte do seu departamento.	atenção
Gerente de produção	baixo	baixo	baixo	baixo	Não tem interesse de participar do projeto nem estará engajado, apenas quer ser comunicado do produto final para adequar suas operações.	Monitorar
Gerente fiscal	baixo	baixo	baixo	alto	Pode contribuir para análises de viabilidade que a diretoria industrial não é capaz de fazer.	Monitorar
Gerente da pintura	baixo	alto	baixo	alto	Tem alto interesse pois o produto do projeto acarretará em aumento de operações para seu departamento.	Manter informado
Engenheiro EMME	baixo	alto	baixo	alto	Importante integrante da equipe do projeto, está altamente engajado com os objetivos.	Manter informado
Supervisor CDI	baixo	baixo	baixo	baixo	Terá que fazer dispositivos para preparar a matriz para receber a operação.	Monitorar
Engenheiro logística operativa	baixo	alto	baixo	baixo	Importante integrante da equipe do projeto que contribuirá com a adequação do fluxo logístico para as novas operações.	Manter informado
Comprador do fornecedor	baixo	alto	baixo	baixo	Possui interesse para adequar as compras do fornecedor atual.	Manter informado
Diretor do fornecedor	alto	alto	alto	alto	Possui alto engajamento, porém seus interesses são negativamente em relação ao projeto, visto que serão retiradas atividades o que reduzirá o faturamento do mesmo.	Gerenciar com atenção

A tabela acima retrata a situação dos *stakeholders* do projeto bem como seu nível de poder, interesse, influência e impacto. Também levantou-se o motivo resumido das classificações bem como a estratégia adotada para cada um deles.

Observou-se que as estratégias adotadas conforme o PMBOK foram úteis devido à antecipação de ações que influenciaram e conduziram melhor o projeto. A formulação de alianças entre os *stakeholders* com interesses comuns fortaleceram a ação do gerente de projetos para que os objetivos se concretizassem como descrito no escopo.

## CONCLUSÃO

Após formulação do processo de identificação e planejamento para o gerenciamento dos *stakeholders* na metodologia do PMBOK observou-se ser consideravelmente útil. A informação sobre as partes interessadas possibilitou formular links de interesses que o gerente do projeto utilizou para manipulá-los a fim de obter êxito no projeto.

Conclui-se que a metodologia de identificação das partes interessadas foi eficaz no que se propõe, uma prática necessária ao gerenciamento de projetos e sua inserção na última atualização do PMBOK foi válida. O engajamento das partes interessadas pode ser controlável, no mínimo mensurável, e com isso, a qualidade do projeto é avaliada ainda mais, baseando-se nas boas práticas e metodologia moderna que o gerenciamento de projetos carece.

## AGRADECIMENTOS

Agradecemos aos familiares, professores e colegas de trabalho ao qual sem a motivação e ajuda não seria possível galgar novos desafios.

## REFERÊNCIAS

BOMFIN, D. F.; DE ÁVILA NUNES, P. C.; HASTENREITER, F. **Gerenciamento de Projetos Segundo o Guia PMBOK: Desafios para os Gestores**. Revista de Gestão e Projetos-GeP, v. 3, n. 3, p. 58-87, 2012.

FONSECA, S. U. L. **Benefícios da adoção do modelo PMBOK no desenvolvimento e implantação do projeto de tecnologia da informação de um operador logístico: um estudo de caso da Word Cargo**. Dissertação de mestrado em gestão de negócios. Universidade Católica de Santos, Santos, Brasil.

KERZNER, H. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. Bookman, Porto Alegre, 2010.  
MAXIMIANO, A. C. A. *Administração de projetos*. Atlas, São Paulo, 2002.

PMBOK, GUIA. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. 5 ed. Project Management Institute, Inc. EUA. (2013).