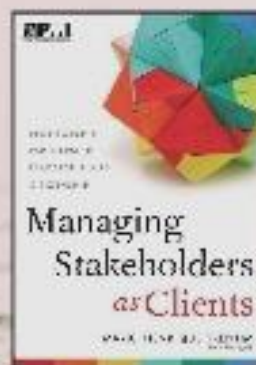


Stakeholders como clientes nos projetos



MÁRIO HENRIQUE TRENTIM, PMP, PMI-RMF
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE AERONÁUTICA

ESTE ARTIGO APRESENTA A ABORDAGEM "MANAGING STAKEHOLDERS AS CLIENTS", QUE CONSISTE EM ASSOCIAR MODERNAS TÉCNICAS DE "VENDAS COMPLEXAS" À TRADICIONAL TEORIA DOS STAKEHOLDERS PARA PERMITIR MAIOR COMPREENSÃO E ENGAJAMENTO NA GESTÃO DOS STAKEHOLDERS EM PROJETOS. O OBJETIVO É CONTRIBUIR PARA O SUCESSO NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS, IDENTIFICANDO, CRIANDO E AGREGANDO VALOR DE ACORDO COM AS PERSPECTIVAS DOS STAKEHOLDERS NOS PROJETOS.

Stakeholders como clientes nos projetos

Mário Henrique Trentim, PMP, PMI-RMP
Instituto Tecnológico de Aeronáutica

Resumo – Este artigo apresenta a abordagem “Managing Stakeholders as Clients”, que consiste em associar modernas técnicas de “vendas complexas” à tradicional teoria dos *stakeholders* para permitir maior compreensão e envolvimento na gestão dos *stakeholders* em projetos. O objetivo é contribuir para o sucesso no gerenciamento de projetos, identificando, criando e agregando valor de acordo com as perspectivas dos *stakeholders* nos projetos.

Introdução

O gerenciamento de *stakeholders* em projetos ganha cada vez maior atenção de profissionais e pesquisadores. Inclusive, o Project Management Institute, na 5ª edição do seu Guia PMBOK®, inseriu uma nova área do conhecimento, dedicando um capítulo ao gerenciamento de *stakeholders*.

Observa-se ainda que o contexto atual dos projetos exige uma visão holística dos profissionais de gerenciamento de projetos, ao mesmo tempo em que demanda novas abordagens e heurísticas para gerenciar projetos sujeitos às mais diversas particularidades e situações contingenciais.

Esse aumento de incerteza, velocidade e complexidade nos ambientes externo e interno dos projetos exige tratamento adequado dos *stakeholders*, cujas necessidades e expectativas podem determinar o sucesso ou fracasso do projeto (HARTMAN, 2000).

O objetivo deste artigo é demonstrar como a abordagem “Managing Stakeholders as Clients” pode contribuir para o engajamento dos *stakeholders* para o sucesso dos projetos.

Contexto

Por que algumas organizações crescem e prosperam, enquanto outras não sobrevivem ao teste do tempo? Uma explicação simples para o sucesso organizacional tem a ver com a forma como essas organizações são capazes de envolver e gerenciar seus *stakeholders*. Os gestores estão atentos a diversos aspectos, tais como: responsabilidades sociais, compromisso com acionistas e crescimento organizacional, responsabilidades econômicas, bem como obrigações legais e éticas.

Os projetos ocorrem dentro do contexto organizacional, sendo peças-chave para a materialização de objetivos estratégicos. Portanto, os projetos estão imersos num mundo dinâmico de partes interessadas positivas, negativas e neutras, incluindo *stakeholders* ocultos que não estão listados em qualquer organograma. Gerenciar projetos de acordo com os manuais e metodologias, seguindo-os ao pé da letra, não garante sucesso (SHENHAR, 2007). A capacidade de engajar *stakeholders* e de atender ou exceder suas necessidades e expectativas é mais importante. (**Figura 1**)

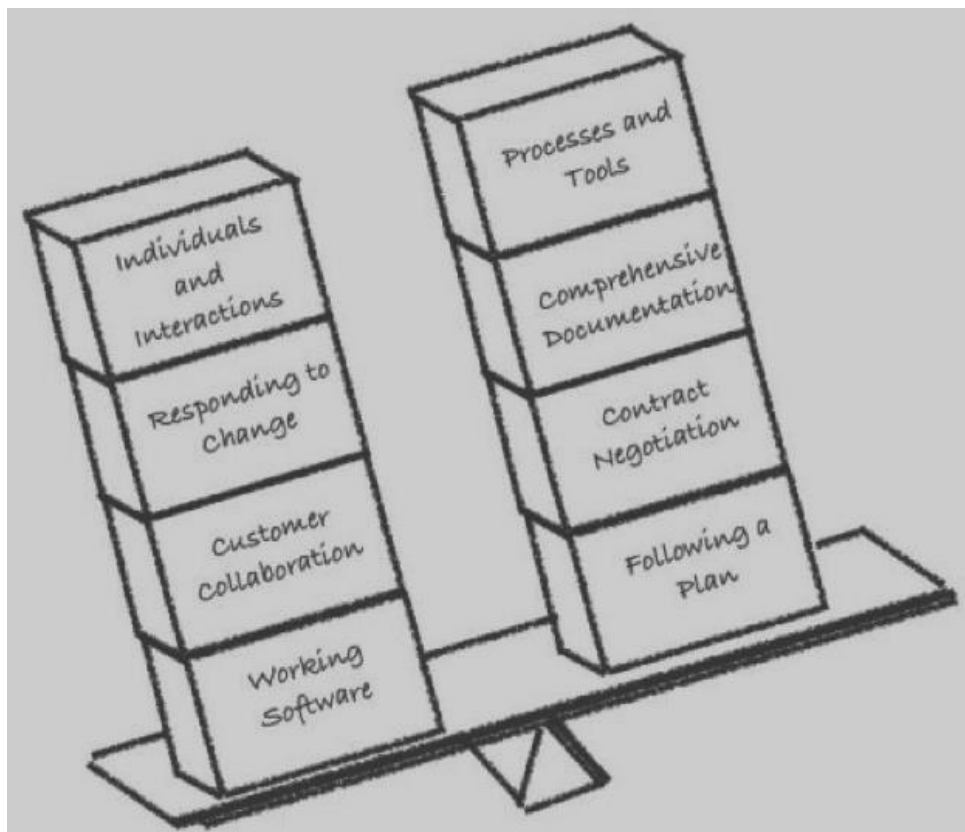


Figura 1 – Manifesto Ágil

Tradicionalmente, prega-se a importância de identificar e envolver as partes interessadas logo no início dos projetos, descobrindo o que eles realmente querem e criando estratégias para gerenciar, monitorar e controlar o seu envolvimento em todo o seu projeto. Todavia, se a identificação dos *stakeholders* já é difícil, mais complicado ainda é determinar suas preferências e necessidades em relação ao projeto. Para piorar, essas expectativas não são estáticas. Isto é, os *stakeholders* mudam e suas expectativas também, ao longo do projeto.

Existem diversas abordagens, metodologias, *frameworks*, processos, ferramentas e técnicas para identificar *stakeholders* e suas expectativas, desenvolver e implementar estratégias de engajamento e gestão desses *stakeholders*, bem como realizar acompanhamento e monitoramento dos *stakeholders* e seu impacto ao longo do projeto (**Figura 2**). Entretanto, na prática, observa-se grande dificuldade dos profissionais de gerenciamento de projetos em aplicar essas melhores práticas.

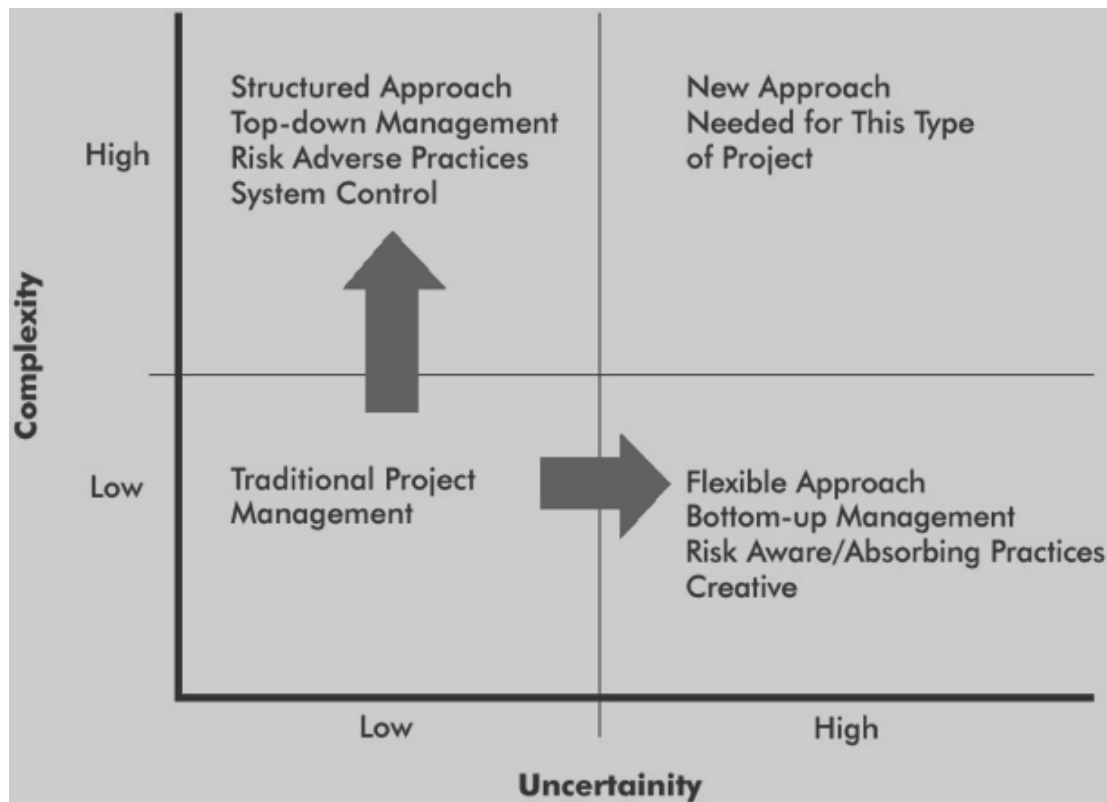


Figura 2 – Project Management Approaches (HARTMAN, 2000)

Assim como Hartman (2000), acreditamos que os projetos atuais, dadas suas incertezas e complexidade, além da volatilidade do ambiente, exigem novas abordagens. Por esse motivo, buscamos exemplos práticos para o desenvolvimento da abordagem **"Managing Stakeholders as Clients"**, propondo que, em projetos grandes e complexos, o gerenciamento das partes interessadas equivale ao tratamento de clientes nas abordagens de vendas complexas.

Cumprindo, portanto, redefinir o termo "cliente". Cliente, para a abordagem "Managing Stakeholders as Clients" é toda e (não pode ser qualquer porque para um stakeholder tipo concorrente não se aplica) parte interessada cujas necessidades e expectativas afetam o projeto. Isto é, stakeholders são influenciados e influenciam o projeto estabelecendo, consequentemente, uma relação de troca caracterizada pelo termo "cliente". O papel do gerente de projetos é identificar todos os stakeholders, determinar quais as suas expectativas e definir quais são as necessidades do projeto em relação a cada stakeholder. O passo seguinte consiste em envolver e engajar esses stakeholders, alinhando expectativas e deixando claro o que o projeto necessita deles (suporte, trabalho, recursos, aprovações etc) e o que o projeto entregará em troca (produtos, imagem etc).

Caber ressaltar que na abordagem "Managing Stakeholders as Clients" o termo "As clients" deve ser compreendido como: uma parte interessada comprometida em atuar ativamente no gerenciamento de benefícios do projeto. Esse papel "As client" atribuído aos Stakeholders é uma contrapartida destes para com o sucesso do projeto. Essencialmente esta abordagem propõe ao gerente de projetos que considere em sua gestão de Stakeholders o papel "As client". Em outras palavras, esta abordagem sugere que o Stakeholder assuma compromissos em defesa da realização dos benefícios esperados pelo resultado do projeto. Ainda, é importante fazer uma ressalva quanto à aplicação desta

abordagem, que deve descartar o Stakeholder do tipo Concorrente, por motivos óbvios, a assumir este tipo de engajamento em prol do projeto.

Vendas Complexas

Vendas simples são aquelas em que o cliente geralmente se concentra no preço e há bastante informação disponível sobre os produtos ou serviços ofertados. Mesmo não sendo produtos comoditizados, existe grande número de fornecedores. Neste tipo de venda, o vendedor deve fechar rapidamente o negócio. Uma vez que o cliente compra um produto, a relação entre ele e o vendedor normalmente termina. Em vendas complexas, a situação é completamente diferente.

Primeiramente, em vendas complexas, não há pressa em fechar o negócio. A questão principal é compreender o problema e depois delimitar as possíveis soluções. As abordagens de venda complexas se assemelham bastante à consultoria. O comprador muitas vezes não sabe o que ele realmente quer, e ele não é capaz de comparar alternativas oferecidas. Em segundo lugar, grandes vendas envolvem decisões estratégicas, não apenas em termos de valores, mas também em questões de tecnologia, continuidade e outros aspectos. Assim, essas aquisições têm um grande impacto a longo prazo. Além disso, diferentemente dos outros tipos de venda, nas vendas complexas, é primordial construir confiança e criar um longo relacionamento entre vendedor e comprador antes, durante e depois de fechar a venda. Isso soa familiar para você como um gerente de projeto?

Em projetos grandes e complexos, lidamos não apenas com grande número de partes interessadas, mas também com suas expectativas, aspectos políticos, decisões técnicas, gerenciais e estratégicas, entre outros fatores. **Propomos uma abordagem para o gerenciamento de stakeholders em projetos complexos baseada em quatro aspectos principais: patrocínio, parceria, liderança e cidadania** (*sponsorship, partnership, leadership, citizenship*).

"In big and complex projects, we deal not only with a lot of stakeholders but also with expectations, politics, technical decisions, and with more. My approach to complex projects involves four basic aspects: sponsorship, partnership, leadership, and citizenship. I call them fondly "the four ships." If you know how to navigate these "ships," they may bring you home safely. However, they may take you to hell if you don't know how to manage them." (TRENTIM, 2013)

Patrocínio (*sponsorship*) é a base de um projeto. É responsabilidade do gerente do projeto garantir que seus patrocinadores permaneçam "interessados", envolvidos e apoiadores. Parcerias (*partnership*) é um conceito amplo, incluindo desde clientes e fornecedores, até *joint ventures* e outros tipos de associação. Já a liderança (*leadership*) é essencial para o sucesso nos projetos: equipes podem fazer milagres quando bem orientadas e motivadas.

Finalmente, o último aspecto, mas não menos importante, é a cidadania. Todo projeto deve agregar valor, considerando também dimensões de sustentabilidade e responsabilidade social (KERZNER, 2011).

Stakeholders e Valor

A teoria dos *stakeholders* foi originalmente definida por Edward Freeman (1984). Ele identificou grupos de *stakeholders* e métodos recomendados para as empresas poderem lidar com as expectativas e os interesses desses *stakeholders*.

A preocupação com grupos de interesse que poderiam influenciar os resultados das empresas motivou Freeman (1984) a criar o termo *stakeholders*, abrangendo todas as entidades e grupos que podem afetar ou serem afetados por uma empresa.

Desde então, a palavra "parte interessada" assumiu um lugar de destaque nas teorias e práticas de gestão. Em um sentido amplo, de acordo com Bryson (2003), este termo se refere a pessoas, grupos ou organizações que de alguma forma devem ser levadas em conta pelos líderes, gerentes e funcionários da linha de frente.

Bryson (2003) enumera algumas variantes de definições das partes interessadas:

- "Todas as partes que podem ser afetadas ou afetar a estratégia [da organização]." (NUTT e BACKOFF 1992: 439)
- "Qualquer pessoa, grupo ou organização que pode reclamar atenção da organização, ou que é afetada por suas ações." (BRYSON, 1995: 27)
- "As pessoas ou grupos com o poder de responder, negociar e mudar o futuro estratégico da organização." (EDEN e ACKERMANN 1998: 117)
- "Os indivíduos ou grupos que dependem da organização para cumprir suas próprias metas e dos quais, por sua vez, a organização depende." (JOHNSON e SCHOLE 2002: 206).

Devemos ser proativos, engajando e envolvendo as partes interessadas em favor do projeto, e mantendo o controle do mesmo, influenciando, persuadindo e direcionando os interessados como em um processo de aprendizagem. A alternativa é deixar as partes interessadas "gerenciarem" o projeto sob o risco de um resultado prejudicial para os objetivos do projeto (CLELAND, 1986), até mesmo em detrimento dos próprios interesses desses stakeholders.



Figura 3 – Aspectos do gerenciamento de *stakeholders*

Em analogia com o modelo proposto por Donaldson e Preston, identificamos três aspectos ou perspectivas importantes para o gerenciamento de *stakeholders* em projetos (**Figura 3**):

1. **Normativo**: quem e o que conta (*stakeholders* identificação, que depende de projeto de gestão de governança).

2. **Instrumental:** como avaliar os interesses das partes interessadas e suas influências (análise das partes interessadas análise, que depende da adoção de metodologias, processos e melhores práticas).
3. **Descritivo:** estratégias para envolver as partes interessadas e gerenciar suas expectativas (plano de gerenciamento das partes interessadas, que normalmente é uma escolha do gerente de projeto e sua equipe).

O gerenciamento de *stakeholders* precisa ter objetivo e foco na criação de valor, tanto para os *stakeholders* quanto para o projeto. Caso contrário, as chances de sucesso serão diminuídas. Sem conhecer os *stakeholders* adequadamente, não será possível demonstrar o valor do projeto para eles, dificultando ainda mais a formação de coalizões de apoio. Além disso, sem definir claramente o que o projeto necessita dos *stakeholders*, as estratégias de comunicação e gerenciamento de expectativas serão frágeis e cambiantes. **Portanto, o gerenciamento de *stakeholders* deve estar baseado em sólida base de identificação dos benefícios desejados**, definição e criação de valor, entrega e distribuição de valor e relacionamentos, em um processo de *feedback* contínuo (realimentação e replanejamento). (Figura 4).

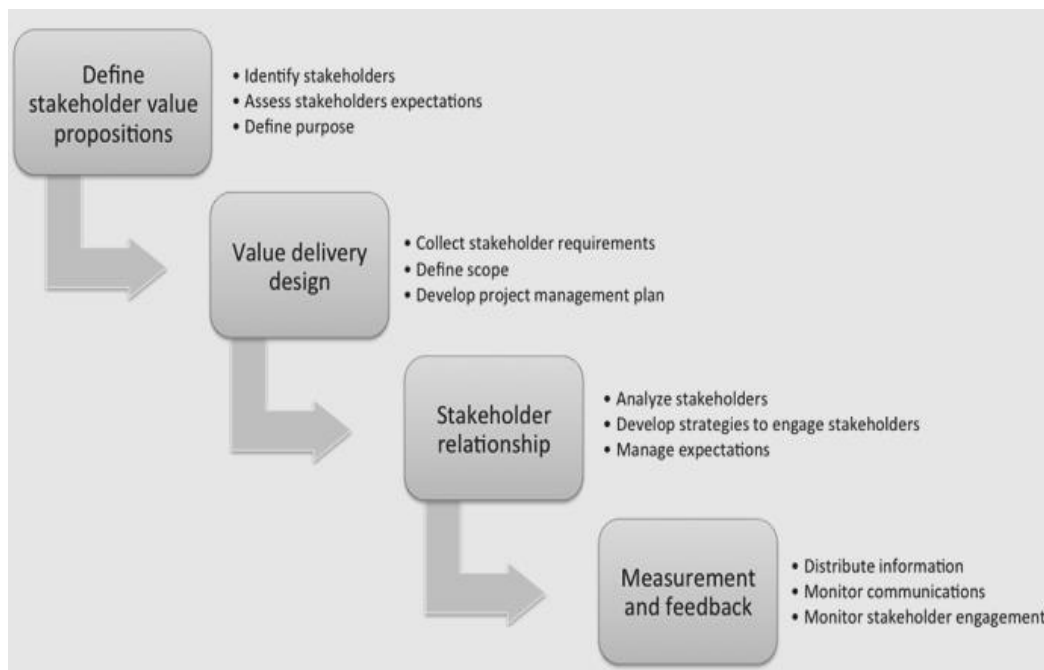


Figura 4 – Gerenciamento de *stakeholders* focado em valor (TRENTIM, 2013)

Identificação e Estratégias Engajamento

O papel do gerente de projetos, assim como o papel do patrocinador, está intimamente ligado ao gerenciamento de *stakeholders*. Consciente ou inconscientemente, as partes interessadas demandam recompensas e informações para apoiarem o projeto, motivo pelo qual elas devem ser envolvidas de acordo com uma estratégia previamente definida. (Figura 5).

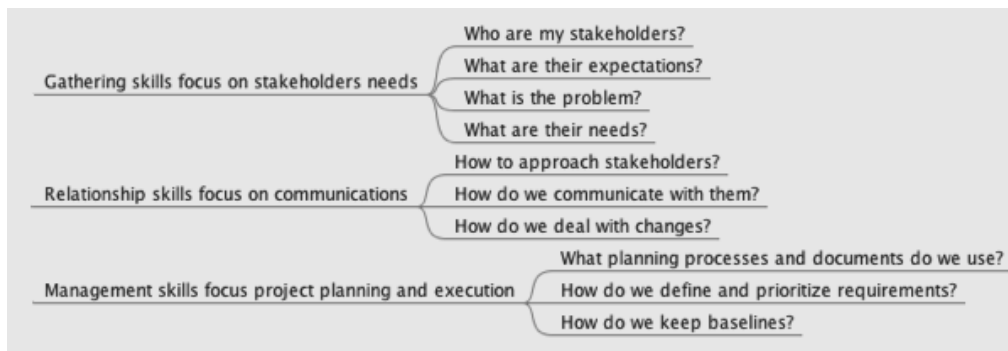


Figura 5 – Habilidades necessárias para o gerente de projetos (TRENTIM, 2013)

Isto é, a criação e manutenção de coalizões de apoio de *stakeholders* precisa ser planejada antecipadamente e desenvolvida ao longo de todo o ciclo de vida do projeto, conforme resumido a seguir.

1. **Identificar e compreender:** conheça seus *stakeholders* – utilize ferramentas e técnicas para identificar *stakeholders*, coletar informações sobre eles e mapear suas expectativas. Coloque-se no lugar deles em relação aos impactos do seu projeto.
2. **Foco e relacionamentos:** defina o que você deseja/necessita de seus *stakeholders* e construa relacionamentos com eles.
3. **Influenciar e persuadir:** demonstre e enfatize os benefícios e valor de seus projetos, ressaltando a necessidade de apoio dos *stakeholders*.
4. **Obter compromisso:** defina e explique os objetivos e passos do projeto para os *stakeholders* tempestivamente de modo a obter *buy-in* e comprometimento oportunos.

A abordagem “Managing Stakeholders as Clients” utiliza diferentes metodologias, ferramentas e técnicas para identificação de *stakeholders*, análise de *stakeholders* e definição de estratégias de engajamento desses *stakeholders*, bem como o gerenciamento de suas expectativas. (**Figura 6**).

- **Identificar *stakeholders***
 - elaborar registro de *stakeholders*
 - listas de potenciais *stakeholders*
 - revisão documental
 - histórico e lições aprendidas
 - templates e categorias
 - *brainstorming*
 - opinião especializada
 - análise organizacional
- **Analisar *stakeholders***
 - áreas de interesse
 - poder/influência
 - poder/interesse
 - *onion model* (ALEXANDER, 2005)
 - modelo de saliência (MITCHELL et al., 1997)
 - opinião especializada
 - entrevistas
- **Estratégias de gerenciamento de *stakeholders***
 - *stakeholder-commitment matrix* (MCELROY; MILLS, 2003)
 - *stakeholder grid* (ENGLUNG; BUCERO, 2006)
 - redes de *stakeholders* e conexões
 - dinâmica de sistemas sociais
 - plano de relações públicas

- plano de comunicação
- **Comunicação, engajamento e controle**
 - engenharia de sistemas e de requisitos
 - metodologias (PRINCE2 e outras)
 - abordagens ágeis
 - melhores práticas (Guia PMBOK® e outros)
 - métodos de estruturação de problemas
 - *soft skills* e proatividade
 - monitoramento e controle
 - *feedback* e replanejamento
 - *sponsorship, partnership, leadership, citizenship*



Figura 6 – Ciclo de gerenciamento de *stakeholders* (TRENTIM, 2013)

Discussões e Conclusões

O gerente de projeto deve determinar expectativas e benefícios desejados para cada um dos interessados. O projeto deverá satisfazer às expectativas dos stakeholders, provendo os benefícios prometidos, em troca do apoio e comprometimento das partes interessadas. Esse é o "preço" que tem de ser pago, uma relação de troca. "Preço" é qualquer tipo de recompensa tangível ou intangível trocados com as partes interessadas. Esse é o pilar central da abordagem "Managing Stakeholders as Clients".

Desta forma, o papel do gerente de projeto e do patrocinador do projeto está intimamente relacionado a vendas complexas. As partes interessadas são semelhantes aos clientes, consciente ou inconscientemente, exigindo benefícios ou recompensas em troca de apoio.

Concluimos que o gerenciamento de *stakeholders* necessita de novas ferramentas e abordagens para enfrentar os desafios atuais dos projetos. Apesar de reconhecer sua importância, muitos profissionais de gerenciamento de projetos negligenciam a gestão das partes interessadas em seus projetos por desconhecimento ou dificuldade de colocar em prática os métodos e melhores práticas disponíveis.

Por este motivo, desenvolvemos a abordagem "Managing Stakeholders as Clients", uma proposta prática e funcional, baseada em teoria, metodologias e ferramentas tradicionais do gerenciamento de projetos, gerenciamento de *stakeholders*, vendas complexas, métodos de estruturação de problemas e engenharia de sistemas. Essa abordagem tem sido lapidada e empregada na prática de gestão das partes interessadas, incluindo *checklists* de ferramentas, lições aprendidas sobre sua utilização e *templates* de documentos.

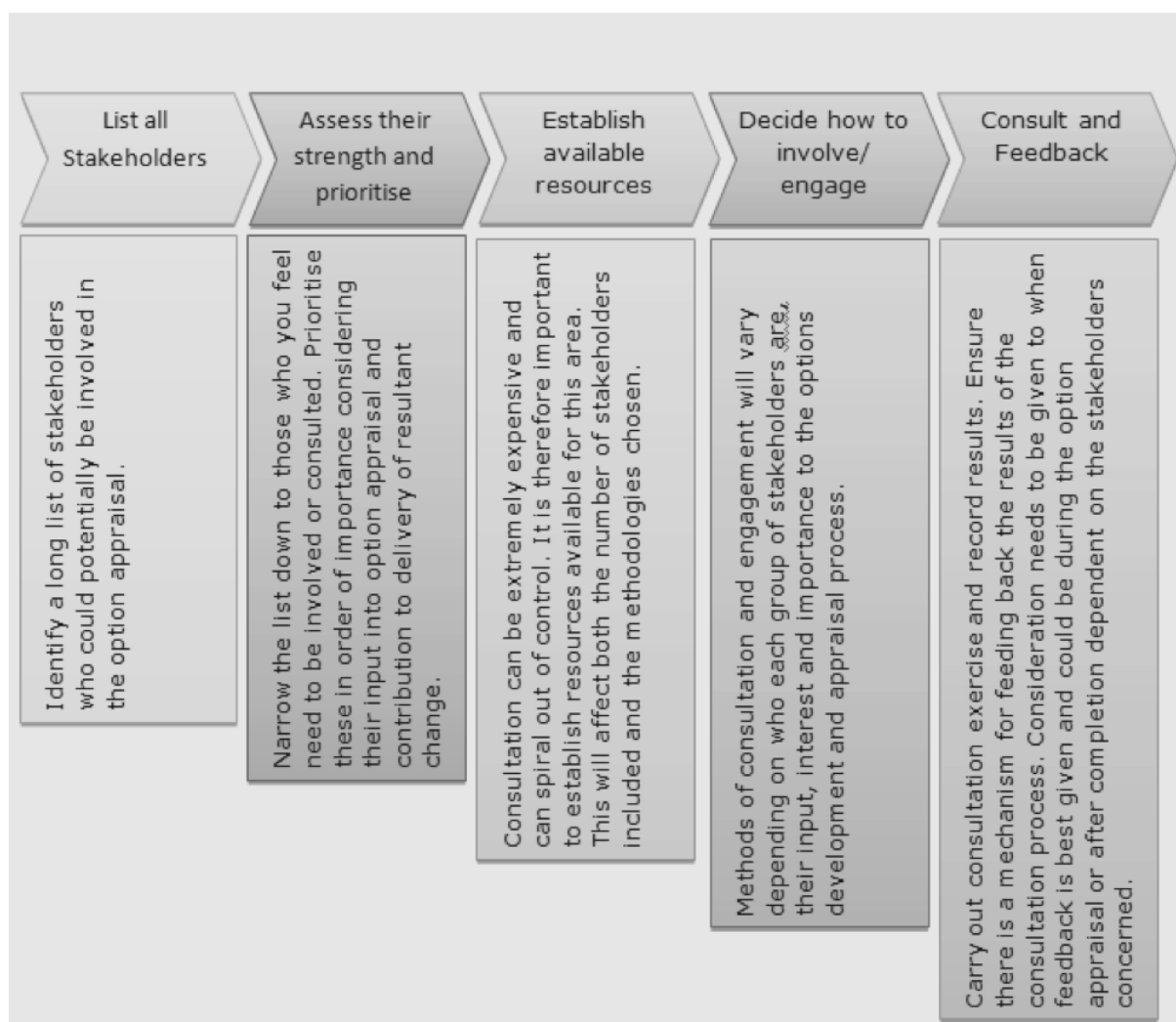


Figura 7 – Resumo da abordagem “Managing Stakeholders as Clients”

Há um conto sobre um senhor que possuía 17 camelos e três filhos. Vindo a falecer, ele deixou as seguintes instruções: $\frac{1}{2}$ dos camelos caberia ao filho mais velho, $\frac{1}{3}$ dos camelos ao filho do meio e $\frac{1}{9}$ dos camelos ao caçula. Sem saber como dividir, os filhos foram até um sábio que os aconselhou da seguinte maneira: “Eu não sei como dividir 17 camelos por dois nem por três nem por nove... o que eu posso fazer é dar um dos meus camelos para que vocês possam resolver a questão.” Então, tendo 18 camelos, eles fizeram a divisão:

- Filho mais velho ($\frac{1}{2}$): nove camelos
- Filho do meio ($\frac{1}{3}$): seis camelos
- Caçula ($\frac{1}{9}$): dois camelos

Totalizando, então, 17 camelos! ($9 + 6 + 2$). E devolveram o camelo ao sábio que o havia emprestado... O gerenciamento de *stakeholders*, para ser efetivo, deve criar valor e mostrar esse valor para as partes interessadas do projeto. Isto é, construir relações ganha-ganha em que os *stakeholders* compreendam os benefícios do projeto, sendo ele um criador de valor sob a perspectiva desses *stakeholders*, que por sua vez devem contribuir com seu suporte.

A abordagem “Managing Stakeholders as Clients” consolida ferramentas e técnicas, além de sistematizar a teoria de *stakeholders* associando-a a outras áreas do conhecimento, como tomada de

decisão, engenharia de sistemas e métodos de estruturação de problemas. Assim, pretendemos equipar gerentes de projetos, programas e portfólios com um *framework* efetivo e eficiente para que o gerenciamento dos *stakeholders* não seja mais negligenciado nem deixado ao acaso, aumentando as chances de sucesso em nossos projetos.

Referências

1. Appelo, Jurgen. 2010. Management 3.0. Boston, MA: Addison-Wesley.
2. Blanchard, Benjamin S. 2008. Systems Engineering Management. 4th edition. New York. John Wiley & Sons.
3. Bryson, John M. 2004. What to Do When Stakeholders Matter: Stakeholder Identification and Analysis Techniques. Public Management Review 6, no. 1, 21–53.
4. Bryson, John M., Patton, Michael Q., Bowman, Ruth A. 2011. “Working with evaluation stakeholders: A rationale, step-wise approach and toolkit.” Evaluation and Program Planning 34 (2011) 1-12, DOI:10.1016/j.evalprogplan.2010.07.001
5. Cabanis, Jeannette, and Paul C. Dinsmore. 2006. The AMA Handbook of Project Management. 2nd ed. New York: AMACOM.
6. Cleland, David, ed. 2004. Field Guide to Project Management. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons.
7. Cleland, David, and Ireland Lewis, eds. 2008. Project Manager's Handbook - Applying Best Practices Across Global Industries. New York: McGraw Hill.
8. Davis, J., Macdonald, A., and White, L. 2010. Problem-structuring methods and project management: an example of stakeholder involvement using Hierarchical Process Modelling methodology. Journal of Operational Research Society, 61 (6), pp. 893-904.
9. Department of Defense. 1991. Draft DOD Software Technology Strategy. Washington, DC: Director of Defense Research and Engineering. Accessed in November 2nd 2011, www.dod.gov/pubs/logistics_material_readiness
10. Defense Acquisition University. n.d. Accessed in February 10th 2012 https://acc.dau.mil/docs/technicalreviews/dod_tech_reviews.htm
11. Defense Acquisition University. Concept of Operations Template. Accessed in February 10th 2012, <https://acc.dau.mil/CommunityBrowser.aspx?id=245888>

12. Defense Acquisition University. 2001. Systems Engineering Fundamentals. Fort Belvoir: DAU University Press.
13. Englund, Randall L., and Alfonso Bucero. 2006. Project Sponsorship: Achieving Management Commitment for Project Success. San Francisco: Jossey-Bass.
14. Englund, Randall L., Robert Graham, and Paul C. Dinsmore. 2003. Creating the Project Office: A Manager's Guide to Leading Organizational Change. San Francisco: Jossey-Bass.
15. FLANES, S. W. & LEVIN, G. 2001. People Skills for Project Managers. Vienna: Management Concepts.
16. Gardiner, Paul D. 2005. Project Management. New York: Palgrave Macmillan.
17. Hartman, Francis T. 2000. Don't Park Your Brain Outside: A Practical Guide to Improving Shareholder Value With Smart Management. 1st ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
18. Hubbard, Douglas W. 2010. How to Measure Anything: Finding the Value of Intangibles in Business. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
19. Hubbard, Douglas W. 2009. The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
20. Hull, Elizabeth; Jackson, Ken; and Dick, Jeremy. 2011. Requirements Engineering, 3rd edition. London, UK: Springer.
21. Kerzner, Harold. Project Management. 2009. 10th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
22. Kerzner, Harold. 2011. Project Management Metrics, KPIs, and Dashboard. A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance. New York: International Institute for Learning Inc.
23. Lewis, James P. 2000. The Project Manager's Desk Reference. 2nd ed. Boston: McGraw-Hill.
24. Meredith, J, Mantel Jf SJ. 2000. Project management: a managerial approach. New York: Wiley.
25. Mitchell, R.K., Agle B.R. & Wood, D.J. 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. Academy of Management Review. 22(4) 853-86.

26. National Aeronautics and Space Administration. 2005. Systems Engineering Handbook. NASA PPMI: Washington, DC.
- 27.
28. Office of Government Commerce. 2009. Managing Successful Projects with PRINCE2. London: The Stationary Office.
- 29.
30. Project Management Institute. 2008. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 4th ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
31. Shenhar, A. J., Dvir, D. 2007. Reinventing Project Management: the Diamond Approach to Successful Growth and Innovation. Boston, MA: Harvard Business School Press.
32. Rackham, Neil. 1988. SPIN Selling. New York: McGraw-Hill.
33. Thull, Jeff. 2010. Mastering The Complex Sale. New York: John Wiley & Sons.
34. Trentim, Mario H. 2011. Gerenciamento de Projetos: Guia para as Certificações CAPM e PMP. São Paulo: Atlas.
35. Trentim, Mario H. 2012. Manual do MS-Project 2010 e Melhores Práticas do PMI. São Paulo: Atlas.
36. Trentim, Mario H. Managing Stakeholders as Clients. Newton Square: Project Management Institute, 2003.
37. Vargas, Ricardo V. 2009. Gerenciamento de Projetos. 7a. Edição. Ed. Brasport.
38. Wideman, R. Max. 2004. "How to Motivate all Stakeholders to Work Together." In Field Guide to Project Management, edited by D. I. Cleland, 288–304. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons.
39. Winter M (2006). Problem structuring in project management: An application of soft systems methodology (SSM). J Opl Res Soc 57(7): 802–812.
40. Winter M and Checkland P (2003). Soft systems: A fresh perspective for project management. P I Civil Eng-Civ Eng 156(4): 187–192.
- Young, Ralph. 2004. Requirements Engineering Handbook. Norwood, MA: Artech House.

Sobre os Autores:



Mário Henrique Trentim , PMP PMI-RMP, PRINCE2, MCT

<http://linkedin.com/in/trentim>

trentim@ita.br

Engenheiro e mestre pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica, MBA em Administração Financeira pelo CEDEPE – Laureate International, Advanced Project Management pela University of La Verne e Gestão Avançada de Projetos pela Fundação Dom Cabral. Atualmente trabalha no Escritório de Projetos do Instituto de Aeronáutica e Espaço e é professor no ITA, FGV e FAAP. Autor do livro “Managing Stakeholders as Clients”, publicado pelo Project Management Institute em 2013, além dos livros “Gerenciamento de Projetos: Guia para as Certificações PMP® e CAPM®” (Atlas, 2011) e “Manual do MS-Project 2010 e Melhores Práticas do PMI®” (Atlas, 2012).

