

# Integração, Execução, Controle e Encerramento

## Aula 02

### Processo 4.3 Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto

#### Objetivos Específicos

- Entender o propósito, características e resultados do processo e sua integração com outros.

#### Temas

Introdução

1 Orientar e gerenciar o trabalho do projeto

2 Gerenciar o engajamento das partes interessadas

3 Controlar o engajamento das partes interessadas

Considerações finais

Referências

## Introdução

Olá! Nesta aula, será apresentado o processo Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto e sua interação com o processo Controlar o Engajamento das Partes Interessadas. Essa interação ocorre porque uma das saídas do primeiro processo é uma das entradas do segundo.

Existem outras entradas para o Processo Controlar o Engajamento das Partes Interessadas, que são saídas de outros processos, sendo eles: desenvolver plano de gerenciamento do projeto e gerenciar o engajamento das partes interessadas.

Ao final, você terá conhecimento também, das entradas, ferramentas e técnicas, além de saídas dos processos mencionados e as interações entre eles. Bons estudos!

## 1 Orientar e gerenciar o trabalho do projeto

Segundo o PMI (2013, p. 79), “Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto é o processo de liderança e realização do trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto e implementação das mudanças aprovadas para atingir os objetivos do mesmo”. Para Ricardi (2014, p. 321 e 322) este processo é usado

principalmente para garantir que o resultado do projeto esteja de acordo com as expectativas das partes interessadas. Através da integração de diversos aspectos, como escopo, tempo, custos, etc., executando o gerenciamento de acordo com o plano, e modificando este plano quando necessário.

Nesta etapa, o gerente de projetos se certifica que todos os membros da equipe estão informados sobre cada uma de suas atividades, para não gerar dúvidas ou retrabalho, retira os impedimentos no caso de alguma área funcional, por exemplo, não ter disponibilizado alguma informação ou recurso sobre o projeto e garante que o trabalho do projeto seja executado conforme o planejado, a fim de realizar as entregas.

Imprevistos poderão acontecer e o gerente de projetos deve estar atento para evitar impactos no projeto como um todo. Ainda para Ricardi (2014, p. 322 e 323)

Entre os erros mais comuns no gerenciamento de projetos estão: focar apenas em escopo e custo, falta de planejamento adequado, projeto executado com escopo indefinido e/ou alto grau de incerteza, dar atenção somente as partes interessadas externas.

**Figura 1 - Processo orientar e gerenciar o trabalho do projeto**

Fonte: Ricardi (2014, p.321)

## 1.1 Entradas

### 1.1.1 Plano de gerenciamento do projeto

É a saída do processo, inclui desenvolver o plano de gerenciamento do projeto do grupo de processo de planejamento e contém todas as informações de planejamento do projeto. De acordo com Ricardi (2014, p. 325): “é a principal entrada, pois executar é realizar o que está no plano, e se for necessário mudar algo, esta mudança precisa ser formalizada, analisada, aprovada e implementada. Envolve também atualizar os documentos principalmente este plano”.

Esse plano deve estar atualizado e revisado continuamente para ter tudo documentado no projeto bem como a centralização das informações. Podem surgir dúvidas e é nele que o gerente de projetos se baseia para tomar informações, decisões, elaborar relatórios de desempenho do previsto e o realizado, dentre outros dados.

### 1.1.2 Solicitações de mudanças aprovadas

Mudanças podem ocorrer em todos os projetos, são situações em que, por exemplo, o cliente não foi muito específico na elaboração dos requisitos ou uma atividade levantada com a equipe precisa de algo não planejado, entre outras inúmeras possibilidades.

Outros exemplos de mudanças seriam: alteração no layout físico de um escritório, adequação para uma nova legislação, criação de um canal de comércio eletrônico, criar um escritório para fazer home office, orçamento insuficiente, atraso na emissão do alvará da prefeitura, etc.

É nesse momento que o gerente de projetos deve estar atento para seguir o encaminhamento de solicitação de mudanças acordado no plano de gerenciamento de projetos. Segundo Mei (2014, p. 49),

Se há alguma certeza em gestão de projetos é que inevitavelmente haverá mudança. E, ao contrário do que muitos pensam, elas são saudáveis e necessárias. Primeiro porque, por melhor que seja um planejamento, é muito difícil captar 100% dos detalhes, características, definições, exclusões, etc. Segundo porque, mesmo que todos os detalhes tenham sido captados, o ambiente pode mudar e deixar alguns requisitos sem sentido e outros serem necessários. Há também a questão dos riscos que são mapeados justamente para cobrir parte das incertezas e, quando de fato ocorrem, provocam alterações no projeto ou no plano. O que não pode ocorrer é a implantação descontrolada de alterações que resultam em um projeto totalmente diferente do que foi planejado.

As solicitações de mudança aprovadas são uma saída do processo realizar o controle integrado de mudanças e inclui as solicitações analisadas e aprovadas por um comitê de controle de mudanças para implementação ou por qualquer outro grupo ou pessoa com autoridade reconhecida para essa função (MEI, 2014, p. 28).

O comitê do controle de mudanças deverá estar documentado no plano de gerenciamento de projetos para orientar como serão realizadas as mudanças, seus impactos e se devem ou não serem executadas. “A solicitação de mudança aprovada pode ser uma ação corretiva, preventiva ou um reparo de defeito e podem requerer a implementação de ações corretivas ou preventivas” (PMI, 2013, p. 82).

Essas mudanças podem afetar algum dos elementos do plano de gerenciamento de projetos, mesmo após a conclusão, se a mudança for aprovada, as atualizações deverão ser feitas no documento e divulgadas para as partes interessadas.

Qual a diferença entre ação corretiva, preventiva e reparo de defeito? Para responder essa pergunta, serão apresentadas definições que estão na ISO 9000: 2005 (p. 15 a 16), no quadro a seguir.

**Quadro 1 - Definições de ação corretiva, preventiva e reparo de defeito**

Ação corretiva	Ação preventiva	Reparo do defeito
Ação para <u>eliminar</u> a causa de uma não-conformidade <u>identificada</u> ou outra situação indesejável.	Ação para <u>eliminar</u> a causa de uma <u>potencial</u> não-conformidade ou outra situação potencialmente indesejável.	Reparo- ação sobre um <u>produto em não-conformidade</u> a fim de torná-lo aceitável para o uso pretendido. Defeito - não atendimento a um requisito relacionado a um <u>uso pretendido ou especificado</u> .

Os termos não-conformidade e requisito são conceituados no quadro a seguir, segundo a ISO 9000: 2005 (p. 8 e 15).

Quadro 2 - Definições de requisito e não-conformidade

REQUISITO	NÃO CONFORMIDADE
Necessidade ou expectativa que é expressa, geralmente, de forma implícita ou obrigatória.	Não atendimento a um <u>requisito</u> .

A partir dessas descrições, podemos dizer “A ação preventiva é executada para prevenir a ocorrência, enquanto que a ação corretiva é executada para prevenir a repetição” (ISO 9000: 2005, p. 15). Reparo de defeito é o tratamento de uma não conformidade relacionada ao uso do produto, já ações corretivas e preventivas não necessariamente precisam estar relacionadas ao tratamento de um produto em não-conformidade.

### 1.1.3 Fatores ambientais da empresa

São as condições organizacionais que influenciam, restringem ou direcionam o projeto, mas que a equipe do projeto não tem controle, porque, como o projeto está contido em uma organização, deve se submeter às regras, políticas, procedimentos e culturas dessa organização.

### 1.1.4 Ativos de processos organizacionais

São os planos, processos, políticas, procedimentos e a base de conhecimento da organização que está realizando o projeto, mas também podem incluir documentos, práticas ou conhecimentos de qualquer organização envolvida no projeto.

## 1.2 Ferramentas e Técnicas

### 1.2.1 . Opinião especializada

“A principal ferramenta para que se tenha sucesso em projetos é ter um gerente preparado para as exigências específicas desse projeto” (RICARDI, 2014, p. 326 e 327). Mas isso não significa que necessariamente o gerente precisa ter todas as qualificações exigidas pelo projeto, mas sim, que se cerque de opinião especializada

Sempre que a organização utilizar um especialista para orientar algo no projeto, podemos citar um especialista em processos para organizar os do seu projeto.

### 1.2.2 Sistema de informações de gerenciamento de projetos

Como comunicar adequadamente e medir o desempenho são fatores essenciais para o sucesso do projeto. O sistema de informações de gerenciamento de projetos “é uma ferramenta

indispensável em função de gerenciar as informações. As informações precisam ser gerenciadas, mas isso não significa que tudo precisa estar automatizado” (RICARDI, 2014, p.327).

### 1.2.3 Reuniões

“São usadas para discutir e abordar tópicos relativos ao projeto”, em que são preparadas com uma agenda, objetivo e duração bem definidos, além de documentadas de forma apropriada. “Os participantes das reuniões podem incluir o gerente do projeto, a equipe e as devidas partes interessadas envolvidas e afetadas pelos tópicos abordados”. As atas de reuniões devem ser arquivadas conforme definido no plano de gerenciamento do projeto (PMI, 2013, p.84).

## 1.3 Saídas

### 1.3.1 Entregas

Para o PMI (2013, p. 84), “uma entrega é qualquer produto, resultado ou capacidade singular e verificável para realizar um serviço cuja execução é exigida para concluir um processo, uma fase ou um projeto. As entregas são normalmente componentes tangíveis”. Ao final de um projeto ou fase, temos uma entrega que é parte do “entregável” do projeto, pode ser um produto, um serviço, etc.

### 1.3.2 Dados de desempenho do trabalho

São observações e medições em estado bruto identificadas durante a execução das atividades para a realização dos trabalhos do projeto. Os dados são coletados e comunicados para os responsáveis pelos processos de monitoramento e controle (entrada desse grupo). Atuam como referências importantes para avaliar se os responsáveis estão desempenhando bem suas funções.

### 1.3.3 Solicitações de mudança

Qualquer necessidade de mudança no projeto deve ser formalizada por meio de uma solicitação de mudança e esse documento deverá ser um formulário preenchido com a origem da mudança, a análise de seus impactos e quais os benefícios e malefícios, se houver no projeto.

Quando aprovada a solicitação, é possível modificar qualquer documento, entrega, ou linha de base, lembrando que uma mudança nem sempre será aceita. Após a aprovação de uma mudança, resulta-se em uma atualização de outras partes do plano de gerenciamento

do projeto como também políticas, procedimentos, escopo, custo e orçamento, cronograma ou qualidade do projeto. A figura 2 apresenta um modelo de solicitação de mudança.

Figura 2 - Modelo de solicitação de mudança

<b>SOLICITAÇÃO DE MUDANÇA</b> <b>Projeto: [Nome do Projeto]</b>	
<b>1.</b>	<b>Solicitante:</b> [Pessoa que solicitou formalmente a mudança]
<b>2.</b>	<b>Número de identificação da SM:</b>
<b>3.</b>	<b>Data de solicitação:</b>
<b>4.</b>	<b>Tipo de Mudança:</b>
<b>5.</b>	<b>Descrição da mudança:</b>
<b>6.</b>	<b>Áreas impactadas:</b> [áreas podem ser por exemplo, as de conhecimento propostas pelo Guia PMBOK, como integração, escopo, requisitos, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições e/ou partes interessadas]
<b>7.</b>	<b>Entregas/Documentos Impactados:</b>
<b>8.</b>	<b>Justificativa:</b> [porque a mudança é necessária]
<b>9.</b>	<b>Comentários Adicionais:</b>
<b>10.</b>	<b>Parecer do Gerente de Projeto:</b>
<b>11.</b>	<b>Parecer CCM (Comitê de Controle de Mudanças):</b>
<b>12.</b>	<b>Status/situação:</b>
<b>13.</b>	<b>Data do parecer do CCM</b>
<div style="border-top: 1px solid black; margin-bottom: 10px; text-align: center;">Assinatura do Solicitante</div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%; border-top: 1px solid black; text-align: center;">Assinatura do Gerente do Projeto</div> <div style="width: 45%; border-top: 1px solid black; text-align: center;">Assinatura dos Membros do CCM</div> </div>	

Fonte: Adaptada de Ricardi (2014, p. 336).

### 1.3.4 Atualizações no plano de gerenciamento do projeto

Os elementos do plano de gerenciamento do projeto que podem ser atualizados incluem, mas não estão limitados a: planos de gerenciamento de todas as áreas de conhecimento, plano de melhorias no processo e linhas de base do projeto.

### 1.3.5 Atualizações nos documentos do projeto

Os documentos que podem ser atualizados incluem, mas não estão limitados, a: documentação dos requisitos, requisitos do projeto (questões, premissas, etc.), registro de riscos e registro das partes interessadas.

## 2 Gerenciar o engajamento das partes interessadas

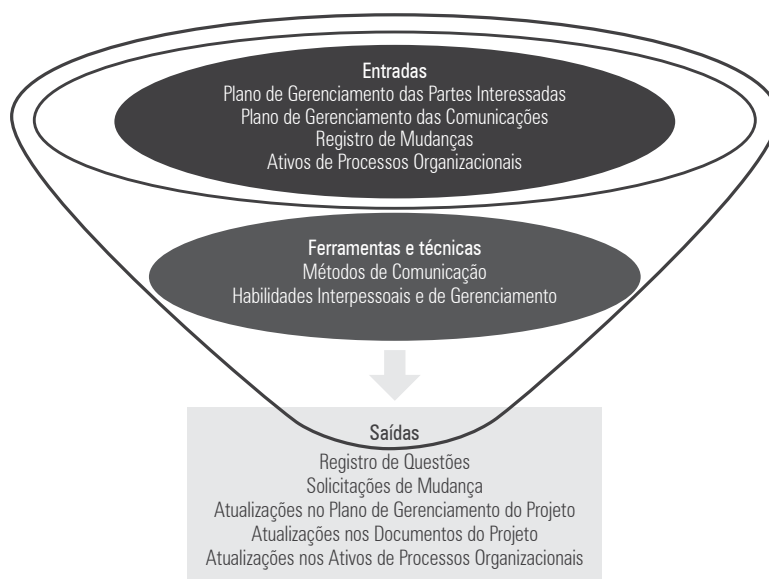
É um processo da área de conhecimento que envolve as partes interessadas do grupo de processo de execução, responsável por “comunicar e trabalhar com as partes interessadas para atender às suas necessidades /expectativas, abordar as questões à medida que elas ocorrem e promover o engajamento apropriado das partes interessadas nas atividades do projeto, no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto” (PMI, 2013, p. 404).

O gerente de projetos precisa se certificar que todas as partes interessadas estão trabalhando para um bem comum, não é nada fácil conduzir um projeto no caso de algumas partes interessadas não estarem engajadas, pois podem ocorrer ruídos de informações, omissão de informações ou trabalhos, etc. É preciso que cada pessoa seja informada de tudo o que ocorre no projeto, auxiliar em seus impedimentos no caso de dificuldades de dar continuidade ao seu trabalho, por centralização de informações, é necessária atenção por trata-se de um dos processos que mais gera riscos no projeto.

Se gerenciar uma equipe do projeto é algo difícil, quem dirá gerenciar e engajar pessoas externas à equipe do projeto, que não estão em subordinação direta ao gerente. Atender às expectativas e às necessidades das partes interessadas e resolver questões pendentes são fundamentais para conseguir este engajamento (RICARDI, 2014).

A figura 3 apresenta o processo gerenciar o engajamento das partes interessadas com suas entradas, ferramentas e técnicas e saída.

**Figura 3 - Processo gerenciar o engajamento das partes interessadas**



**Fonte: Ricardi (2014, p.337)**

As necessidades e expectativas variam de pessoa para pessoa, portanto, não se deve utilizar fórmulas prontas, e sim, ser levantadas, aprovadas e documentadas durante o



planejamento. No entanto, o gerente de projetos tem que ter cuidado para que as necessidades e expectativas pessoais não sobreponham àquelas que estão relacionadas ao sucesso do projeto (RICARDI, 2014).



### Para saber mais

Um exemplo do gerenciamento do engajamento das partes interessadas foi adotado por um restaurante que demonstra bem como uma organização faz para atender as necessidades /expectativas das partes interessadas, tornando-as engajadas. Para conferir, acesse o link disponibilizado na midiateca.

## 2.1 Entradas

### 2.1.1 Plano de gerenciamento das partes interessadas

É a saída do processo, diz respeito a planejar o gerenciamento das partes interessadas do grupo de processo de planejamento e a principal entrada desse processo. Contém as estratégias que foram definidas para gerenciar o engajamento das partes interessadas durante todo o ciclo de vida do projeto.

### 2.1.2 Plano de gerenciamento das comunicações

É a saída do processo, diz respeito a planejar o gerenciamento das comunicações do grupo de processo de planejamento. Descreve como as comunicações do projeto serão planejadas, estruturadas, monitoradas e controladas durante o ciclo de vida do projeto.

### 2.1.3 Registro de mudanças

É uma saída do processo, diz respeito a realizar o controle integrado de mudanças grupo de processo de monitoramento e controle. É usado para documentar as mudanças que ocorrem durante o projeto. Essas mudanças e seu impacto no projeto são comunicadas às partes interessadas.

### 2.1.4 Ativos de Processos Organizacionais

É também uma das entradas do processo de orientar e gerenciar o trabalho do projeto descrito no item 1.1.4.

## 2.2 Ferramentas e técnicas

### 2.2.1 Métodos de comunicação

É uma das ferramentas e técnicas do processo planejar o gerenciamento das comunicações e é identificada para cada parte interessada no plano de gerenciamento das comunicações. “Com base nos requisitos de comunicação das partes interessadas, o gerente de projetos decide como, quando e quais desses métodos de comunicação serão usados no projeto” (PMI, 2013, p. 295).

### 2.2.2 Habilidades interpessoais e de gerenciamento

Para Ricardi (2014, p.343), “habilidades interpessoais e de gerenciamento são essenciais não somente para o gerente do projeto, mas para todos os participantes do projeto”. O quadro apresenta exemplos de habilidades interpessoais e de gerenciamento.

**Quadro 3 - Exemplos de habilidades interpessoais e de gerenciamento**

Habilidade interpessoais	Habilidades de gerenciamento
Estabelecimento de confiança	Facilitar o consenso para alcançar os objetivos do projeto
Solução de conflitos	Influenciar as pessoas a apoiar o projeto
Escuta ativa	Negociar acordos para atender às necessidades do projeto
Superação da resistência a mudança	Modificar o comportamento organizacional para aceitar os resultados

## 2.3 Saídas

### 2.3.1 Registro de questões

Antes de falar do registro de questões, é importante saber a definição de questão. De acordo com o PMI (2013, p. 559), “questão é um ponto ou assunto em discussão ou em disputa ou um ponto ou assunto que não está resolvido e está sob discussão ou sobre o qual existem pontos de vista opostos ou desacordos”. Assim,

registro de questões é usado para documentar e monitorar as questões sendo utilizado para facilitar a comunicação, garantir um entendimento comum e ajuda a monitorar quem é o responsável e o prazo. Está em atualização constante que ocorre quando são identificadas novas questões ou quando as questões atuais são resolvidas (PMI, 2013, p. 305).

Quadro 4 - Exemplo de registro de questões

ID	ID Associado	Parte que Identificou	Data da Identificação	Descrição da Questão	Tipo de Questão	Parte Interessada Responsável	Status / Situação	Ação Requerida	Data de Resolução Planejada	Data de Resolução Replanejada	Comentários / Histórico

Fonte: Ricardi (2014, p. 343).

### 2.3.2 Solicitações de mudança

É também uma das saídas do processo de Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto descrito no item 1.3.3.

### 2.3.3 Atualizações no plano de gerenciamento do projeto

É também uma das saídas do processo de Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto descrito no item 1.3.4.

### 2.3.4 Atualizações nos documentos do projeto

É também uma das saídas do processo de Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto descrito no item 1.3.5.

### 2.3.5 Atualizações nos ativos de processos organizacionais

Os ativos de processos organizacionais que podem ser atualizados nesse processo incluem, entre outros: notificações das partes interessadas, relatórios do projeto, apresentações do projeto, registros do projeto, feedback das partes interessadas, documentação de lições aprendidas.



#### Para saber mais

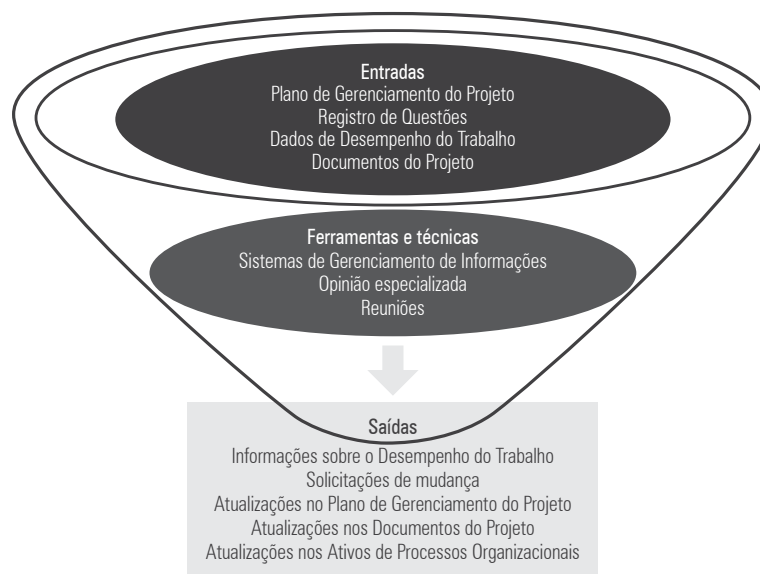
Confira o guia de sobrevivência para o gerente de projetos além de vários arquivos com modelos de documentos que podem ser editados e, todos com referência no Guia PMBOK® 5ª edição, no link disponibilizado na midiateca.

### 3 Controlar o engajamento das partes interessadas

É um processo da área de conhecimento que envolve as partes interessadas do grupo de processo de monitoramento e controle. Monitora os relacionamentos das partes interessadas e ajusta as estratégias e planos para o engajamento. É realizado por meio da verificação contínua se as partes interessadas estão de fato executando as atividades, sob sua responsabilidade e ainda se estão cumprindo os compromissos assumidos para com o projeto.

A figura a seguir traz o processo controlar o engajamento das partes interessadas com suas entradas, ferramentas e técnicas e saída.

**Figura 4 - Processo controlar o engajamento das partes interessadas**



**Fonte: Ricardi (2014, p. 347).**

#### 3.1 Entradas

##### 3.1.1 Plano de gerenciamento do projeto

É também uma das entradas do processo de Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto descrito no item 1.1.1 e saída do processo Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto.

##### 3.1.2 Registro de questões

É uma das saídas do processo de Orientar e Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas descrito no item 2.3.1. Para Ricardi (2014, p. 453) “é uma fonte de informações essencial para controlar adequadamente o engajamento das partes interessadas”.

##### 3.1.3 Dados de desempenho do trabalho

É uma das saídas do processo de Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto descrito no item 1.3.2.

### 3.1.4 Documentos do projeto

Segundo Guia PMI (2013, p.411), “muitos documentos do projeto resultantes dos processos de iniciação, planejamento, execução ou controle podem ser usados como entradas de apoio para o controle do engajamento das partes interessadas”. Observa-se que as três principais entradas desse processo são saídas dos processos Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto, Orientar e Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas e Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto, demonstrando a interação desses processos.

## 3.2 Ferramentas e técnicas

### 3.2.1 Sistemas gerenciamento de informações

É também uma das ferramentas e técnicas do processo de Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto descrito no item 1.2.2.

### 3.2.2 Opinião especializada

É uma das ferramentas e técnicas do processo de Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto descrito no item 1.2.1.

### 3.2.3 Reuniões

É também uma das ferramentas e técnicas do processo de Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto descrito no item 1.2.3.

## 3.3 Saídas

### 3.3.1 Informações sobre o desempenho do trabalho

Os dados de desempenho que foram utilizados como entrada, após analisados e integrados, são transformados em informações de desempenho do trabalho. Posteriormente, serão distribuídos para as partes interessadas de acordo com o Plano de Gerenciamento de Comunicações fornecendo uma base sólida para as decisões do projeto.

### 3.3.2 Solicitações de mudança

É também uma das saídas dos processos de Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto e Orientar o Engajamento das Partes Interessadas descrito no item 1.3.3.

### 3.3.3 Atualizações no plano de gerenciamento do projeto

É uma das saídas dos processos de Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto e Orientar o Engajamento das Partes Interessadas descrito no item 1.3.4.

### 3.3.4 Atualizações nos documentos do projeto

Os documentos de projeto que podem ser atualizados incluem, mas não estão limitados a: registro das partes interessadas e registro de questões (PMI, 2013, p. 414).

### 3.3.5 Atualizações nos ativos de processos organizacionais

É também uma das saídas do processo de Orientar o Engajamento das Partes Interessadas descrito no item 2.3.



#### Para saber mais

Para saber mais sobre os princípios do engajamento das partes interessadas e gerenciamento das partes desinteressadas, consulte os links disponíveis na midiateca.

Recomenda-se ainda a leitura dos três processos- Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto, Controlar o Engajamento das Partes Interessadas e Gerenciar o engajamento das partes interessadas- no Guia PMBOK, nas páginas 79 a 86 e 404 a 415.

## Considerações finais

Nesta aula, foi apresentado o processo Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto que é um dos processos do Gerenciamento de Integração com suas entradas, ferramentas e técnicas e saídas.

Verificamos também as interações deste processo com o processo Controlar o Engajamento das Partes Interessadas que também interage com o processo Gerenciar o engajamento das partes interessadas, ambos com suas respectivas, entradas, ferramentas e técnicas e saídas. Essas interações são facilmente identificadas ao se observar que a saída de um processo se transforma em entrada de outro.

Agora que você já conhece esses processos, caso esteja participando de um projeto recomenda-se que verifique: como é realizado a definição das entregas do projeto, como

o processo de engajamento das partes interessadas foi estruturado, se existe registro de solicitações de mudança e questões, se sim, analisar a forma de acompanhamento.

Um abraço e até breve.

## Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Sistemas de Gestão da Qualidade: Fundamentos e Vocabulário**. NBR ISO 9000:2005. Rio de Janeiro, 2005.

MEI, Paulo. **Gerenciamento da integração em projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®). Pensilvânia: Project Management Institute, 2013.

RICARDI, André. **EasyBOK: um guia de sobrevivência para o gerente de projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

SOLBERG, Nate. **Gerenciamento Eficaz das Partes Interessadas usando as equipes principais**. PMI Virtual Library, 2011. Disponível em: <<https://brasil.pmi.org/brazil/KnowledgeCenter/Articles/~media/9022ADD02E6542CDB08F8D23F733EBA8.ashx>>. Acesso em: 10 de fevereiro de 2014.

VARGAS, Ricardo. **7 Princípios do Engajamento das Partes Interessadas**. 2015. Disponível em: <<http://www.ricardo-vargas.com/pt/podcasts/7-principles-of-stakeholder-engagement/>> Acesso em: 01 de agosto de 2015.

VARGAS, R. 7. **Gerenciamento das Partes Desinteressadas**. 2015. Disponível em: <<http://www.ricardo-vargas.com/pt/podcasts/non-stakeholder-management/>> Acesso em: 01 de agosto de 2015.