

A GESTÃO DE CONFLITOS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS APLICADA AS OPERAÇÕES URBANAS CONSORCIADAS (OUC)

Rafaela Raffaele Corrêa Vidal¹

José Luiz Fernandes²

Eduardo Linhares Qualharini³

Andréa Sousa da Cunha Fernandes⁴

RESUMO

As Operações Urbanas Consorciadas são um projeto de infraestrutura coordenada pelo Poder Público que envolve o setor privado, moradores, usuários e empresas prestadoras de serviços públicos e viabilizam economicamente a execução de grandes intervenções urbanísticas. Este trabalho avalia os Stakeholders no Gerenciamento de projetos das Operações Urbanas Consorciadas (OUC) aplicando as melhores práticas de Gestão de Conflitos através da apresentação de um plano de projeto segundo o PMI e baseado no mapa situacional de Hersey e Blanchard (1986). O objetivo do trabalho foi buscar as melhores práticas da Gestão dos Stakeholders atrelando a todo momento a Gestão de Conflitos que podem ser vistas não só no PMI (2013) mas em alguns autores como Hersey e Blanchard (1986) e, aplicar no Gerenciamento das Operações Urbanas Consorciadas (OUC) de modo específico. A metodologia foi feita na definição do tema que abordasse desde a prática profissional até o conteúdo de gerenciamento de projetos aplicados a gerenciamento de stakeholders e gestão de conflitos com uma busca por bibliografias específicas dos temas. Por fim, feito um plano de projeto abordando todas as questões do gerenciamento de stakeholders e conflitos aplicados na operação.

Palavras-chave: Gestão de Conflitos. Gestão de Stakeholders. Operações Urbanas Consorciadas (OUC).

MANAGEMENT OF CONFLICTS IN PROJECT MANAGEMENT APPLIED TO CONSORTIUM URBAN OPERATIONS (OUC)

ABSTRACT

The Consortium Urban Operations is an infrastructure project coordinated by the Public Power that involves the private sector, residents, users and public services companies and economically make possible the execution of major urban interventions. This paper evaluates Stakeholders

¹ Especialista em Gerenciamento de Projetos pelo NPPG-Poli/UFRJ. E-mail: rafaelaraffaele@hotmail.com

² Pós-Doutor em Engenharia Nuclear pela Coordenação de Programas de Pós-Graduação em Engenharia (COPPE/UFRJ), RJ, Brasil. Professor do Departamento de Engenharia de Produção do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET-RJ), RJ, Brasil. jlui fernandes@gmail.com

³ Pós-doutor em Produção Civil pela Universidade Federal Fluminense (UFF), RJ, Brasil. Professor do Departamento de Construção Civil da Universidade Federal do Rio de Janeiro, RJ, Brasil. qualharini@poli.ufrj.br

⁴ Mestre em Química pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Profesora do Departamento de Engenharia Civil do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET-RJ), RJ, Brasil. andreascunha@gmail.com

in Project Management of Consortium Urban Operations (OUC) applying the best practices of Conflict Management through the presentation of a project plan according to the PMI and based on the situational map of Hersey and Blanchard (1986). The objective of this work was to search for the best practices of Stakeholder Management by linking Conflict Management at all times, which can be seen not only in the PMI (2013) but also in some authors such as Hersey and Blanchard (1986) and to apply in Operations Management Urban Consortium (OUC) in a specific way. The methodology was based that ranged from professional practice to project management applied to stakeholder and conflict management. Finally, at project planning was made approach all the issues of stakeholder management and conflicts applied in the operation.

Keywords: Conflict management. Management of Stakeholders. Consortium Urban Operations (OUC).

1 INTRODUÇÃO

As Operações Urbanas Consorciadas (OUC) podem ser entendidas como uma parceria entre o setor público e o privado com a finalidade de viabilizar grandes projetos de infraestrutura urbana que atendam a interesses distintos (proprietários de terreno, residentes, usuários permanentes, investidores privados e poder público municipal).

Diante de projetos de parceria público-privada realizados no Brasil antes da realização da Copa do Mundo de 2014 e das Olimpíadas no Rio de Janeiro em 2016, o presente trabalho se insere em um contexto urbano que o investimento público por si só não consegue viabilizar a realização de grandes transformações urbanas de maneira conjunta, tais como transportes, saneamento, moradias, áreas de lazer, entre outros necessárias para o processo de transformação e modernização das cidades.

A importância da análise de gerenciamento de *stakeholders* nas Operações Urbanas Consorciadas (OUC) é tratada durante o trabalho de maneira a minimizar os conflitos entre as várias partes interessadas na concretização do projeto e, com isso, otimizar os prazos de conclusão/execução dos mesmos. A falha de comunicação e o mal planejamento das receitas muitas vezes inviabiliza a concretização dos projetos e o atendimento aos diversos interesses envolvidos.

O objetivo do trabalho é de buscar as melhores práticas da Gestão dos *Stakeholders* atrelando a todo momento a Gestão de Conflitos que podem ser vistas não só no PMI (2013) mas em alguns autores como Hersey e Blanchard (1986) e, aplicar no Gerenciamento das Operações Urbanas Consorciadas (OUC) de modo específico.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Aspectos da Operação Urbana Consorciada (OUC)

Historicamente, o conceito das OUC's surgiu na década de 70 junto com o "solo criado" e tinham como definição o pagamento de contrapartidas quando adotava-se um Coeficiente de Aproveitamento (CA) único com o intuito de complementar a intenção do empreendedor imobiliário em construir acima desse índice.

A Operação Urbana Consorciada pode ser definida como um meio de parceria entre as esferas público e privada (consórcio), que, permite a participação ativa da população envolvida

(proprietários e usuários fixos) e tem como objetivo a realização de transformações urbanas estruturais, valorizações ambientais e melhorias sociais de determinado espaço urbano. (GOLDENFUM, 2011).

A formulação da operação deve ser feita com base no Plano Diretor da cidade em questão que deve conter as diretrizes básicas que permitam sua identificação, a especificação das modificações estruturais a serem realizadas, avanços sociais e ambientais e, caso possível, poderiam ser enumeradas as ações, propostas e programas com as diretrizes da operação e do Estatuto da Cidade (Lei nº 10.257, de 10 de julho de 2001).

A tabela 1 sintetiza as principais diferenças entre as administrações públicas e privadas:

Tabela 1 – Diferenças entre a administração pública e privada.

	ADMINISTRAÇÃO PRIVADA	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
MISSÃO	- Limitada a produtos e serviços específicos; - Fica sob comando de proprietários e diretores.	- Não limitada a produtos e serviços específicos, muitas vezes não aparenta estar explicitamente definida.
VISÃO	- Missão e análise do ambiente; - De acordo com as possibilidades internas da organização.	- Política; - Muito ampla e não tem especificidade; - Na maioria das vezes não está de acordo com os recursos disponíveis.
ORGANIZAÇÃO	- Funcional; - Linhas de decisão objetivas e simples.	- Parcialmente funcional; - Funções superpostas e viés político complexo.
CLIENTES	- Limitada a somente um campo de operação determinado pela empresa. - Relação compra-contrato com os clientes.	- Ampla e diversa; - Má definição das relações; - Inexistência de relação clara com o cliente.

Fonte: (Adaptada de Vargas, 2005)

Como síntese, pode-se definir as Operações Urbanas Consorciadas como uma intervenção urbana com fim de transformação estrutural, avanços sociais e ambientais. As transformações estruturais são o calçamento das ruas e calçadas, as infraestruturas básicas de saneamento, transporte, entre outras. Como melhorias sociais pode-se levar em consideração a construção de escolas e hospitais e, por fim, como avanço ambiental entende-se como preservação de meio ambiente através da valorização econômica, política e arquitetônica do ambiente em questão. (GOLDENFUM, 2011).

2.2 Aspectos do Gerenciamento de projetos

O projeto parte de uma necessidade inicial e é marcado por início e um término definidos por um objetivo inicial que deve ser alcançado para que haja a conclusão do mesmo. A necessidade/resultado de um projeto pode ser caracterizada como tangível (ativos monetários, ativos fixos, ações, entre outros) ou intangível (reputação, reconhecimento, etc) e deve ser desenvolvida de maneira única. (PMI, 2013)

A partir de um requisito/solicitação, o conhecimento das técnicas, habilidades e ferramentas em Gerenciamento de projetos são aplicados para atender da melhor forma possível

ao solicitante. Os 47 processos que compreendem o gerenciamento são agrupados em 5 grandes grupos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e, encerramento, sendo, as características dos projetos individuais.

Os níveis de gestão (planejamento) são: estratégico, tático (intermediário) e/ou operacional. Para melhor compreendê-los deve-se visualizá-los considerando a elaboração do planejamento e execução das metas e objetivos propostos para cada um deles. (AZEVEDO, 2012). A figura 1 demonstra as influências nas práticas organizacionais:

Figura 1 – Principais influências em uma organização.



Fonte: (Adaptada de Amoedo, 1997).

O conceito de gerenciamento de projetos, de forma genérica, está atrelado ao gerenciamento da integração dos projetos que apresentam características de unificação, consolidação, comunicação e ações que gerem integração entre as partes.

2.3 Aspectos do Gerenciamento de Stakeholders

O conceito de *Stakeholder* se iniciou com Freeman e tem como característica, segundo a teoria de *stakeholders* que uma tomada de decisão sofre influência das organizações não governamentais, colaboradores, fornecedores, sindicatos, clientes, concorrentes, entre outros. O projeto não mais pertenceria somente a um patrocinador mas sim a uma rede de influentes externos e internos. Pela impossibilidade em atender todos os envolvidos da mesma maneira e dedicação, faz-se por necessária a classificação dos envolvidos conforme sua importância para o projeto em questão. (PMI, 2013).

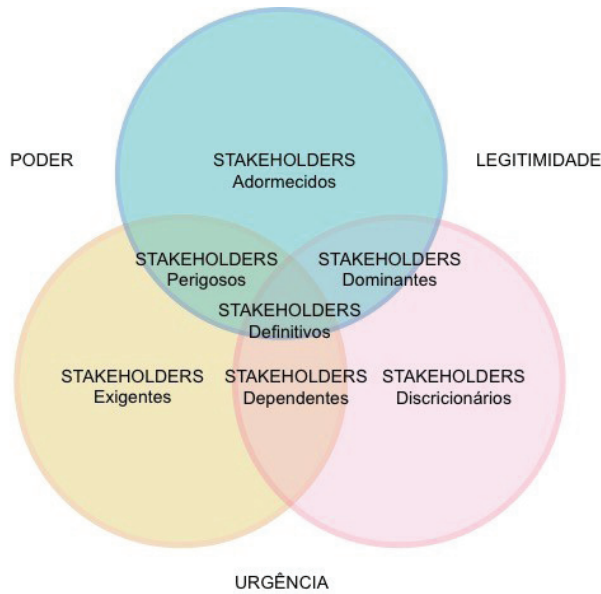
O processo de gerenciamento de *stakeholders* vem atrelado ao gerenciamento das comunicações no alinhamento das necessidades e expectativas envolvidas e contínuo engajamento dos interessados.

Quando ocorre falha de comunicação, os ruídos aparecem. E, quando não ocorre a versão oficial podem levantar suspeitas sem que haja embasamento. O gerente de projeto deve saber evitar esse tipo de ocorrência transmitindo informações claras e objetivas do projeto para sua equipe. Um problema sem perspectiva de solução pode causar um desequilíbrio entre os integrantes do projeto, sendo, na maioria das vezes desnecessário. (KERZNER, 2005).

Segundo o modelo de *Stakeholder Sallience*, elaborado por Mitchell et al. (1997), sendo, o mais utilizado em gerenciamento de *stakeholders* ultimamente, os envolvidos no projeto são separados em três grupos principais: poder, legitimidade e urgência. No diagrama, abaixo,

proposto pelos autores pode-se verificar a presença de sete tipos de *stakeholders* demonstrados na figura 2.

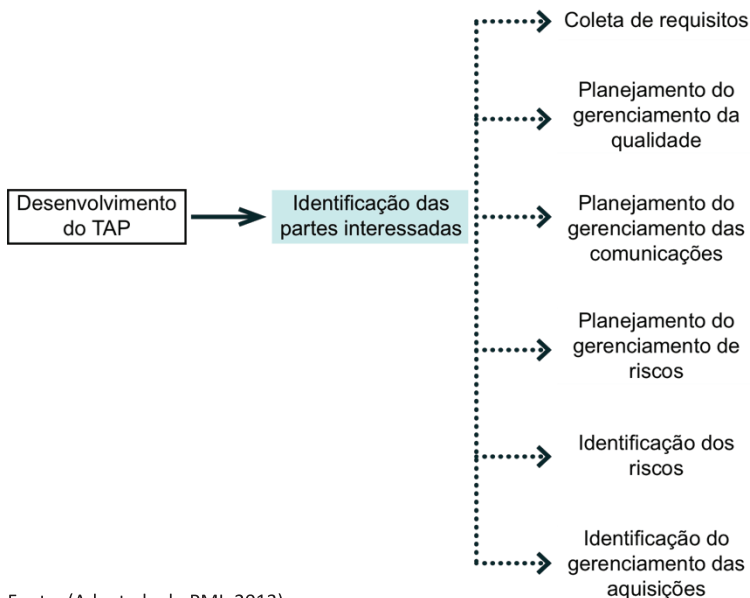
Figura 2 – Modelo Stakeholder Saliency.



Fonte: (Adaptado de Mitchell *et al.*, 1997).

O modelo, tem como principal característica identificar a singularidade situacional e a priorização das relações com as partes interessadas no projeto. A figura número 3 detalha o desenvolvimento do TAP.

Figura 3 - Etapas de identificação das partes interessadas.



Fonte: (Adaptada do PMI, 2013).

A GESTÃO DE CONFLITOS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS
 APLICADA AS OPERAÇÕES URBANAS CONSORCIADAS (OUC)

Os interessados nas OUC's seriam: o ambiente, os proprietários de terrenos na área, os residentes, os usuários permanentes, os investidores privados e o Poder Público do Município em questão. Todos, apresentam interesses diversos com somente um objeto em comum, a operação.

Na administração pública os recursos disponíveis para execução de grandes obras públicas principalmente de infraestrutura muitas vezes são insuficientes, sendo necessárias parcerias com investimento privado para que ocorra o projeto em questão desde que o objetivo principal seja de beneficiar a população interessada (GOLDENFUM, 2011). A figura 4, a seguir, aponta os interessados na realização do projeto:

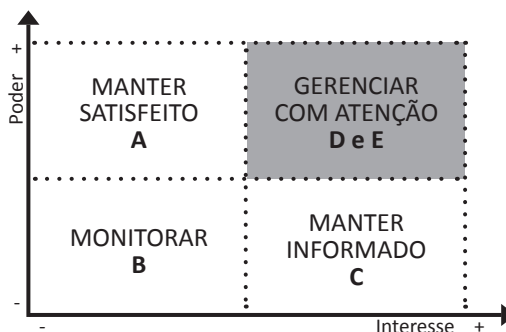
Figura 4 - A parceria público-privada na produção do Espaço.



Fonte: (CHAGAS, 2014).

Pelo projeto ter como característica os diferentes tipos de poder e interesse, a análise a ser abordada para classificação dos *stakeholders* será a de grau de poder/interesse, conforme apresentado na figura 5, sendo: A= proprietários de terreno/ B = residentes/ C= usuários permanentes/ D = investidores privados/ E= poder público municipal.

Figura 5 – Identificação das redes de poder/interesse das partes interessadas.



Fonte: (Adaptada de VARGAS, 2016).

A tabela 2 aborda as partes interessadas e o nível de engajamento das partes, seu preenchimento deverá ser de acordo com cada OUC. Por ser, cada operação um projeto diferente com escalas de engajamento e interesses diferentes.

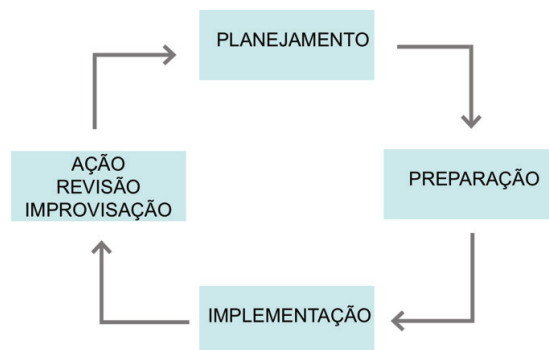
Tabela 2 – Matriz do nível de engajamento das partes interessadas.

PARTES INTERESSADAS	NÃO INFORMADO	RESISTENTE	NEUTRO	DÁ APOIO	LIDERA
Os proprietários de terreno					
Os residentes					
Os usuários permanentes					
Investidores privados					
Poder público municipal					

Fonte: (Adaptada de PMI, 2013).

O grande objetivo do mapeamento dos engajamentos dos *stakeholders* seria minimizar as resistências devido ao mapeamento prévio garantindo uma melhor fluidez do projeto. A figura 6 trata do ciclo de planejamento do engajamento no projeto.

Figura 6 – Ciclo de planejamento do engajamento.



Fonte: (Adaptado de Accountability, 2011).

Segundo Jeffery (2009), o planejamento do engajamento dos envolvidos no projeto passa pelas fases de: planejamento; identificação da urgência em atender suas necessidades e desejos; estudo interno das possibilidades de alinhamento através de comunicação; construção de confiança; informação; reação e aplicação; monitoramento, avaliação e documentação.

2.4 Aspectos da Gestão de Conflitos

O gerenciamento de conflitos está diretamente atrelado ao gerenciamento das comunicações e dos *Stakeholders*. Os últimos, devem ser constantemente atualizados em relação ao trabalho por seu superior, sendo o gerente o responsável por acompanhar e monitorar o progresso das entregas de projeto e questões interpessoais da equipe. Deve ser identificado de maneira mais inicial possível através de linguagem direta. (PMI, 2013). As cinco técnicas que poderão ser utilizadas

para amenizar/resolver os conflitos segundo o PMI (2013) são: retirar/ evitar; suavizar/acomodar; comprometer/ reconciliar; forçar/ direcionar; colaborar/ resolver o problema

Segundo Kemper e Kemper (1994), as abordagens teóricas de negociação, podem ser classificadas em nove categorias: estratégicas, processo de aprendizagem, processo de tomada de decisão, psicológicas e sociológicas, prescritivas, descritivas, teoria dos jogos, comunicação e negociação coletiva. As abordagens práticas de negociação podem ser divididas como de natureza integrativa e distributiva. Tendo em vista a aplicação das mesmas no projeto das Operações Urbanas Consorciadas serão explicadas e abordadas especificamente no projeto.

A negociação pelo lado racional pode ser caracterizada como um processo linear que passa pelas etapas de planejamento, execução e controle, sendo, ao mesmo tempo, pelo lado humano, um processo de transformação contínua por envolver inúmeros interesses das partes interessadas. Envolve a gestão de busca e construção de acordos unilaterais ou bilaterais que atendam aos interesses da melhor maneira. Assim, devem ser vistas sob o aspecto comportamental, comercial e material. Devem ser vistas sob os 3 aspectos conjuntamente, sem individualizá-los: comportamental, identificação das partes interessadas e maneira de lidar com as mudanças e conflitos; comercial, a operação de compra e venda dos títulos dos terrenos atendendo a interesses públicos e privados e; material, a realização e concretização da mesma fisicamente com seus benefícios para os envolvidos. (CARVALHAL et al, 2014). A tabela 3, adaptada de Carvalhal (2012) busca identificar os interessados e interesses,

Tabela 3 – Interessados x interesse.

Proprietários terreno (PT)	Econômico
Residentes (R)	Social
Usuários (U)	Econômico e Social
Investidores privados (IP)	Econômico
Poder público (PP)	Econômico, Político e Social

Fonte: (Adaptada de Carvalhal, 2012).

A abordagem dos interessados x interesse pode ser ainda trabalhada no sentido de verificar os interesses comuns e antagônicos entre os interessados no projeto. Conforme análise a ser definida pelo gerente poderão ser estabelecidas diferentes estratégias de atuação diante de situações diversas. A tabela 4 define as técnicas que podem ser empregadas conforme a relação entre interessados x interesses apresentadas anteriormente.

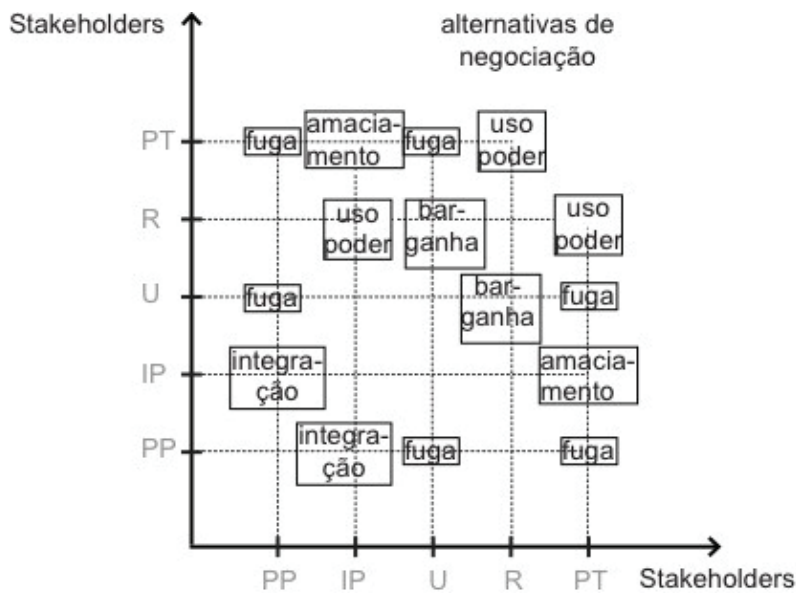
Tabela 4 – Interesses comuns x antagônicos.

Complementaridade	Interesses	Técnica
COMUNS	PT + IP	Análise de problemas Oportunidades Tomadas de decisão
COMUNS + ANTAGÔNICOS	PT + U + PP	Negociação
ANTAGÔNICOS	PT + R / IP + R	Conciliação Mediação Arbitragem

Fonte: (Adaptada de Carvalhal, 2012).

Segundo Hersey e Blanchard (1986), as bases de poder podem ser divididas em três grupos de utilização: origem nas organizações: poder coercitivo, de conexão e de recompensa; origem no indivíduo: referência, informação e especialista; origem mista: legítimo legal (atribuído pela organização) e legitimado (atribuído pelos liderados). A identificação da origem dos poderes poderá orientar a elaboração de estratégias e planos de ação mais adequados. A figura 7 demonstra os possíveis relacionamentos e suas estratégias de acordo com seus interesses listados anteriormente:

Figura 7 – Alternativas de negociação entre os stakeholders.



PT = proprietários de terreno/ R = residentes/ U = usuários/ IP= Investidores privados/ PP = Poder público

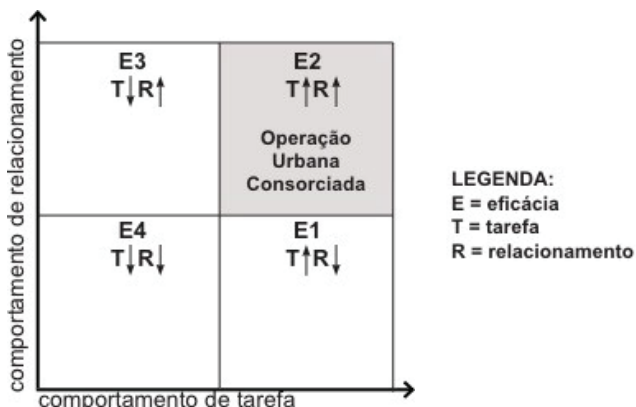
Fonte: (Adaptada de CARVALHAL *et al.*, 2014)

Baseado na bibliografia de Hersey & Blanchard, 1986, a estratégia de minimização dos conflitos entre as partes deve ser feita baseada na teoria organizacional desenvolvida pelos autores, onde, primeiramente classificam-se as teorias de liderança em três grupos principais: teoria dos traços de personalidade; teoria sobre os estilos de liderança/comportamento; teoria sobre os estilos de liderança/comportamento; teorias situacionais de liderança.

Com a intenção de observação da eficácia dos estilos de liderança, Hersey e Blanchard (1986) desenvolveram um modelo partindo de que a liderança seria função de três características principais: o estilo do líder (**L**), a maturidade do liderado (**I**) e a situação (**s**), onde, a eficácia da liderança seria: $E = f(L, I, s)$. Os comportamentos do líder seriam dados em função da produção (tarefa) e do liderado (relacionamento).

Desse modo, podem ser características quatro tipos de combinações: tarefa alta e relacionamento baixo (**E1**); tarefa alta e relacionamento alto (**E2**); tarefa baixa e relacionamento baixo (**E3**) e, tarefa baixa e relacionamento alto (**E4**). A figura 8 associa os *stakeholders* e liderados aplicando o projeto das Operações Urbanas Consorciadas ao líder, conforme a teoria organizacional de Hersey e Blanchard (1986):

Figura 8 – Estilos de comportamento do líder.



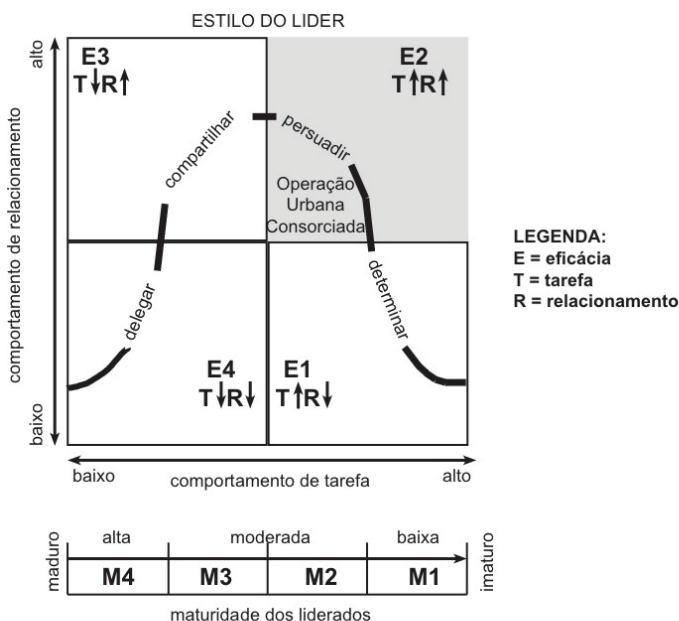
Fonte: (Adaptada de Hersey e Blanchard, 1986).

O projeto das Operações Urbanas Consorciadas se caracteriza por ter uma relação de parceria entre o gerente e os stakeholders (Proprietários de terreno, Residentes, Usuários, Iniciativa Privada e Poder Público).

A maturidade pode ser dividida de duas maneiras: a maturidade do trabalho e a maturidade psicológica. Desse modo, o nível de maturidade estaria relacionado a capacidade e a motivação dos envolvidos ao assumir determinada tarefa dentro de determinada situação, assumindo, assim, 4 estágios: **M1**: baixa capacidade e baixa motivação; **M2**: baixa capacidade e alta motivação; **M3**: alta capacidade e baixa motivação; **M4**: alta capacidade e alta motivação.

De acordo com cada tipo de maturidade o líder deve assumir diferentes estilos de liderança, conforme é demonstrado na figura 9.

Figura 9 – Modelo de liderança situacional.



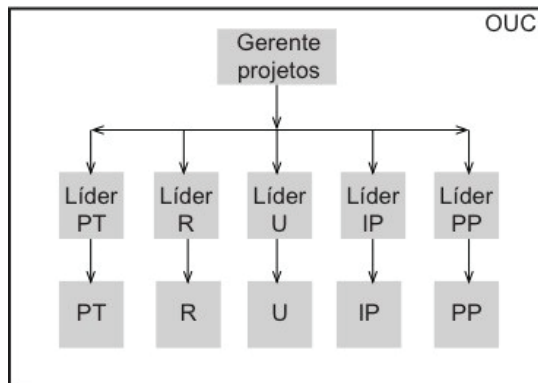
Fonte: Adaptado de Hersey & Blanchard (1986).

O estilo demandado do gerente do projeto em questão é de persuasão, sendo, de fundamental importância a comunicação entre as partes interessadas. Na eficácia E2 são características uma maturidade de baixa a moderada (M2), vontade de autonomia mas falta de capacidade individual para assumir tarefas com um direcionamento devido a falta de capacidade e apoio sócio-emotivo para os indivíduos.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como visto anteriormente nas análises de *stakeholders* e comunicação dos envolvidos, foram elaborados de aspectos relacionais e comportamentais dos líderes. Para que a operação em questão seja bem desenvolvida deve-se ter a figura de um gerente geral da operação e, líderes responsáveis por cada envolvido na mesma. Dessa maneira, primeiramente, de ser elaborado um organograma funcional da operação para que se sejam minimizados os conflitos de interesses entre as partes, como visto abaixo na figura 10.

Figura 10 – Organograma Operação Urbana Consorciada (OUC).



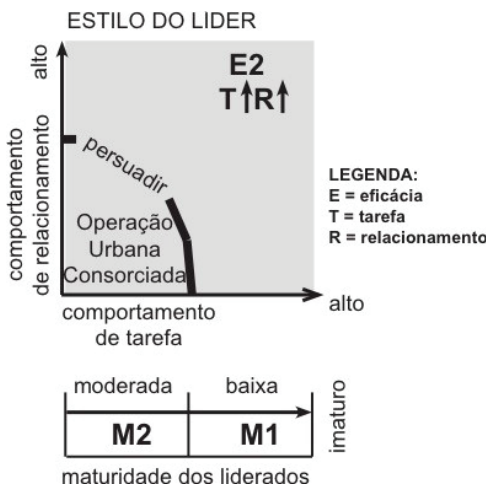
Legenda: PT = proprietários de terreno/ R = residentes/ U= usuários/ IP= Investidores privados/
PP = Investidores públicos

Fonte: (Adaptado de PMI, 2013)

Após definição da liderança a ser utilizada na operação, deve ser elaborado pelo gerente do projeto em questão uma matriz de responsabilidade que defina as tarefas de cada líder de projeto e suas responsabilidades.

Conforme já analisado anteriormente na figura 10, a Operação Urbana Consorciada encontra-se na eficácia 2 e maturidade variável entre M1 e M2. A seguir, a figura 11 apresenta mais detalhadamente a relação entre eficácia e maturidade aplicadas ao projeto e os mais indicados comportamentos e tarefas a serem adotados pelo líder:

Figura 11 – Modelo de liderança situacional.



Fonte: Adaptado de Hersey & Blanchard (1986)

O que se pode concluir a respeito da aplicação do modelo de Hersey e Blanchard (1986) como modelo é que um grande líder deve ser capaz de adaptar seu estilo de liderança conforme o projeto em questão e, simultaneamente, deve buscar otimizar e melhorar a comunicação e relacionamento entre os envolvidos a fim de esclarecer conflitos e evitar atritos entre os stakeholders.

O presente trabalho pretende otimizar o processo de elaboração das Operações Urbanas Consorciadas no país associando-a a Gestão e Gerenciamento de Projetos, a fim de maximizar resultados positivos e acelerar os processos de decisão a serem feitos pelo líder pelos envolvidos, minimizando o número de conflitos.

REFERÊNCIAS

ACCOUNTABILITY, AA1000SE. **Stakeholder Engagement Standard**, 2011. Disponível em: <http://www.accountability.org/images/content/3/6/362/AA1000SES%25202010%2520PRINT.PDF>. Acesso em: 29.07.16

AZEVEDO, Tatiana. **Gestão de projetos na administração pública**. Rio de Janeiro, 2012.

BRASIL. **ESTATUTO DA CIDADE: GUIA PARA IMPLEMENTAÇÃO PELOS MUNICÍCIOS E CIDADÃOS: LEI Nº 10.257, 10 DE JULHO DE 2002**. 2.ed. Brasília: Câmara dos Deputados, 2002.

BRASIL. **Lei nº 10.257**, de 10 de julho de 2001. Estatuto da Cidade. Regulamenta os arts. 182 e 183 da Constituição Federal, estabelece diretrizes gerais da política urbana e dá outras providências. Brasília, DF: Senado Federal, 2001. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_201/l10257.htm

CARVALHAL, E.; ANDRADE, G.; ARAÚJO, J.; KNUST, M. **Negociação e administração de conflitos**, 2014.

CARVALHAL, Eugenio do. **Negociação, fortalecendo o processo: como construir relações de longo prazo**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Vision 2000, 2012.

CHAGAS, Fernanda. **A parceria público-privada na produção do Espaço**, 2014. Disponível em: http://oucbh.indisciplinar.com/?page_id=15. Acesso em: 11.08.16

GOLDENFUM, Fernanda Peixoto. **Aplicação do instrumento urbanístico – Operação Urbana Consorciada – À realização das obras para a copa do mundo de 2014: O caso de Porto Alegre – RS**. Porto Alegre, 2011.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

JEFFERY, Neil. **Stakeholder Engagement- A Road Map to Meaning Engagement**, Cranfield School of Management, 2009. Disponível em: https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/3801/3/Stakeholder_engagement-2009.pdf. Acesso em: 22.07.16

KEMPER, Robert e KEMPER, Daniele. **Negotiation literature**. Metuchen. NJ: Scarecrow, 1994.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MITCHELL, R.K., Agle, B.R., & WOOD, D.J. **Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts**. Academy of Management Review, 1997.

PMI, **GUIA PMBok**, 5ª edição, PMI, 2013.

VARGAS, Ricardo Viana. **O gerente de projeto e o escritório de projetos: os números e as tendências desse novo mercado**, 2005. Disponível em: <http://www.ricardovargas.com.br>. Acesso em: 21.07.16

VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de projetos estabelecendo diferenciais competitivos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.