VII Congresso Nacional de Inovação e Tecnologia - INOVA 2024
8 de novembro de 2024
São Bento do Sul / Santa Catarina - Brasil
ISSN 2526-3145

Um *framework* de *benchmarking* para gestão de projetos de inovação em contexto internacional

A framework for benchmarking innovation project management in the international context

Jonathan Tenório de Lima[*], Heloísa Ramlow[†], Eduardo Luis Breis[‡], Joel Ribeiro[§], Savana Pereira Rigon[¶], Naiara Marchi[‖], Mateus André Favretto[**], Gabriela Regina Crippa[††]

RESUMO

Os projetos de inovação em contexto internacional são considerados bastante complexos e demandam conhecimentos e competências nem sempre atendidos pelos guias de gestão de projetos atuais. Assim, o processo de *benchmarking* surge como uma oportunidade de realizar a troca de informações sobre processos, princípios, práticas e métricas para acelerar o aprendizado dos gestores de projetos. Este trabalho apresenta um *framework* para a execução de benchmarks para o cenário considerado. O fluxo foi expandido a partir de etapas indicadas na literatura e consolida-se com a pergunta central e os questionamentos oriundos de dúvidas e da prática dos profissionais. O *framework* gerado é uma ferramenta simples, versátil, adaptável, concisa e objetiva, que facilita as entrevistas de *benchmarking* e a interpretação dos resultados. O *framework* foi aplicado em um estudo de caso a uma empresa multinacional e revelou como a comunicação é a área de conhecimento central para o sucesso deste tipo de projeto.

PALAVRAS-CHAVE: benchmark; internacionalização; melhoria de processos; PMO.

ABSTRACT

Innovation projects in an international context are considered very complex and require knowledge and skills that are not always covered by current project management guides. The benchmarking process is therefore an opportunity to exchange information on processes, principles, practices and metrics in order to accelerate project managers' learning. This paper presents a framework for carrying out benchmarks for the scenario under consideration. The flow was expanded based on the steps indicated in the literature and consolidated with the central question and questions arising from the doubts and practice of professionals. The framework generated is a simple, versatile, adaptable, concise and objective tool that facilitates benchmarking interviews and the interpretation of results. The framework was applied in a case study of a multinational company and revealed how communication is the core knowledge area for the success of this type of project.

KEYWORDS: *benchmark; internationalization; PMO; process improvement.*

1 INTRODUÇÃO

Projetos internacionais necessitam que os esforços em planejamento, acompanhamento e realização considerem múltiplos países e culturas, observando as características intrínsecas locais e que originam muitas questões e dificuldades que não estão previstas nos guias (*BoKs*) padrões (Mohammadian, 2019, p.1). Diferem-se dos

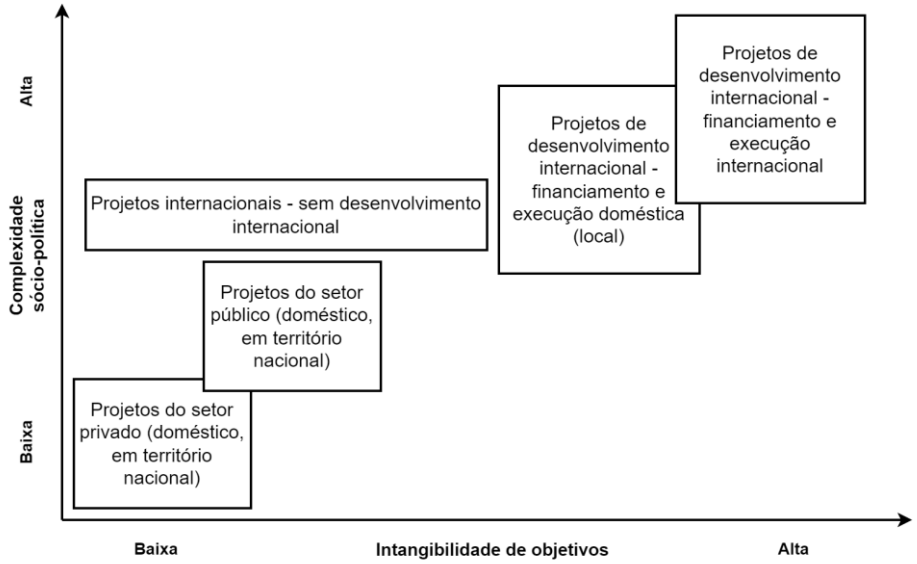
* PMO do Instituto da Indústria – SENAI/SC, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. ✉ jonathan.lima@sc.senai.br
† PMO do Instituto da Indústria – SENAI/SC, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. ✉ heloisa.ramlow@sc.senai.br
‡ PMO do Instituto da Indústria – SENAI/SC, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. ✉ eduardo.luis@sc.senai.br
§ PMO do Instituto da Indústria – SENAI/SC, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. ✉ joel.ribeiro@sc.senai.br
¶ PMO do Instituto da Indústria – SENAI/SC, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. ✉ savana.rigon@sc.senai.br
‖ PMO do Instituto da Indústria – SENAI/SC, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. ✉ naiara.m@sc.senai.br
** PMO do Instituto da Indústria – SENAI/SC, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. ✉ mateus.favretto@sc.senai.br
†† PMO do Instituto da Indústria – SENAI/SC, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. ✉ gabriela.crippa@sc.senai.br

projetos tradicionais por sua complexidade em termos de cultura, política, legislação, práticas locais, línguas, fuso horário, processos, recursos e outros (Grisham, 2009, p.2).

Diante deste cenário, os gestores de projetos são confrontados com a necessidade de adquirir competências para compreender e atuar no contexto internacional. A literatura é escassa, mas existem alguns estudos que podem direcionar o aprendizado. Li et al. (2020) identificaram quatro conjuntos de competências essenciais: conhecimento dos fundamentos e habilidades para a gestão de projetos, gestão orientada por metas, gestão de incertezas e mudanças e gestão das partes interessadas.

Ika et al. (2020) investigaram o aprendizado cruzado entre gestão de projetos e desenvolvimento internacional. A **Figura 1** esboça a relação entre a intangibilidade de objetivos e o contexto sociopolítico de projetos internacionais.

Figura 1 – Complexidade de projetos internacionais.



Fonte: Adaptado de Ika et al. (2020).

Nota-se pela Figura 1 que projetos geridos pelo setor público são mais complexos do que projetos do setor privado. Ademais, para projetos de desenvolvimento (ex.: infraestrutura, agricultura, transporte, energia, mineração, saúde, urbano) , a complexidade aumenta, com objetivos menos tangíveis e situação sócio-política mais desafiadora.

Uma alternativa para acelerar o aprendizado é o processo de *benchmarking*. A expressão, original do inglês, indica o ato de realizar uma avaliação comparativa. O dicionário Aulete (Lexikon, 2024) o define como "*processo pelo qual uma empresa adota os melhores desempenhos de uma concorrente para melhorar o próprio desempenho*". Mesmo que o *benchmarking* seja uma abordagem bastante comum nas organizações, existem poucas referências sobre a sua aplicação no contexto de gestão de projetos, especialmente, quando se trata de esforços internacionais.

O objetivo deste trabalho é apresentar um *framework* para o *benchmarking* de princípios, processos, métricas e práticas na gestão de projetos de inovação no contexto internacional. Primeiramente, o conceito e tipos de *benchmarking* são apresentados. Para isso, um estudo de caso com uma empresa multinacional foi conduzido.

2 CONCEITO E TIPOS DE *BENCHMARKING* EM GESTÃO DE PROJETOS

2. 1 CONCEITO

O Escritório de Projetos (*Project management Office*, PMO) é uma estrutura organizacional cujo foco reside na geração de valor a partir da gestão de projetos. De acordo com Nieto-Rodrigues (2021, p.30), o PMO é um departamento que define, mantém e constrói competências e padrões de projetos através da organização. Dessa forma, o PMO é o setor condizente para conduzir os processos de *benchmark* de projetos.

Kerzner (2022, p.36) declara que o *benchmarking* é o processo de comparação de processos de negócios e métricas de desempenho das melhores práticas. Este conceito está em alinhamento com aquele apresentado por Stapenhurst (2009, p.6), que define como um método de medição e aprimoramento do desempenho de uma organização por meio da comparação com outro cujo desempenho é superior.

O processo de *benchmarking* deve identificar as competências organizacionais, medir seu valor ou impacto com base em métricas consistentes e ainda estabelecer como essas competências contribuem para a sustentabilidade da organização exemplar, conforme sintetiza Moriarty (2011). O trabalho de Barber (2004) é pioneiro ao reportar melhoras significativas na capacidade de trabalho de gestores de projeto após a aplicação de um *benchmark*. Sandhu et al. (2019) realizaram a avaliação comparativa entre sete escritórios de projetos (ou estruturas com as mesmas responsabilidades) no setor público do Emirados Árabes e suas descobertas reforçaram o papel diferencial do PMO para alcançar os objetivos estratégicos das empresas. Rahi et al. (2019) abordaram dez gestores de projetos sênior de diferentes indústrias e utilizaram o *benchmarking* para avaliar a resiliência dos projetos, definida por eles como a capacidade de concluir um projeto satisfatoriamente, mesmo que este desvie do caminho original.

2.2 TIPOS DE *BENCHMARKING*

Existem muitas técnicas de *benchmark*, algumas vezes apresentadas com nomes distintos. A consulta a textos de referência, contudo, revela que é mais importante concentrar-se nas definições do que na semântica dos termos. Ademais, o conhecimento sobre as técnicas cresce principalmente entre os aplicadores, empresas e consultorias especializadas e, assim, pode evoluir por caminhos diferentes daqueles registrados em livros e guias de referência. Kerzner (2022) apresenta uma sequência intuitiva de etapas para o *benchmarking* como pode ser verificado na **Figura 2**.

Figura 2 – Etapas para a realização de um *benchmarking*.

Fonte: Adaptado de Kerzner (2022).

O primeiro passo é identificar o problema ou desafio que será comparado. Em seguida, deve-se mapear os parceiros (empresas, departamentos ou setores) que possuam processos comuns (ou semelhantes), dentre estes, é necessário classificar e obter aqueles com o mais alto desempenho. Em seguida, conduz-se o processo de comparação com o líder da lista. Por fim, deve-se implementar as melhores práticas e para isso é necessário obter financiamento (ou apoio da Gestão) e construir uma estratégia que demonstre os ganhos obtidos com a implementação das melhorias. Este último pode ser, inclusive, uma forma indireta de medir o ROI (*Return on Investment*).

Existem muitos tipos de *benchmarking* e ainda muitas categorias onde se pode classificar cada tipo. Dattakumar & Jagadeesh (2004) empreenderam uma revisão da literatura e, assim, definiram quatro categorias em que os trabalhos revisados se enquadram: aspectos gerais e fundamentos; aplicações específicas e estudos de caso; inovação, extensão ou novas abordagens; e aplicações ao setor educacional.

A profusão de taxonomias é bastante ampla e chegou a incentivar o trabalho de Anandi e Kodali (2008) que conduziram um *benchmark* sobre técnicas de *benchmarking*. Os autores exaltam o papel central da XEROX® na criação e profusão das técnicas de *benchmarking*, cotejaram diversas referências e, por fim, apresentaram uma proposta de metodologia de *benchmarking* generalista e aplicável a qualquer caso.

Stapenhurst (2009) guia o leitor por sete modelos de *benchmarking* mais gerais e várias derivações específicas. A própria referência demonstra a necessidade dos aplicantes para definir abordagens diferentes para problemas de naturezas distintas. Esse pensamento é reforçado por Kerzner (2022) que apresenta doze tipos de *benchmarking*, variando entre processos, métricas, financeiro, investimentos, gestão do produto, competitivo e genérico. Segundo o autor, este último é destinado a processos e funções de negócios que podem ser praticados de forma semelhante independente da indústria.

3 METODOLOGIA

Os guias (*BoKs*) das principais instituições que atuam em Gestão de Projetos são bastante difundidos, a exemplo do PMBoK. Assim, as melhores práticas, princípios e processos são amplamente conhecidos na indústria e academia. Não obstante, a realidade do contexto internacional não é plenamente atendida (Mohammadian, 2019) nestas referências.

Quando o processo de *benchmarking* é aplicado no sentido de comparar o desempenho e alcançar resultados semelhantes, pode-se entender que guarda similaridade com o método científico. Ambos são amparados em observações, baseiam-se em hipóteses (mesmo que não fique explícito para o *benchmarking*) e procuram explicar fenômenos. Assim, os autores buscaram uma ferramenta para navegar por este processo e a resposta veio na forma de um *framework*.

Ravitch e Riggan (2016) definem *framework* como um argumento sobre o porquê de um certo tópico, que deseja estudar, é importante e porque os meios propostos para o estudo são apropriados e rigorosos. Neste sentido, este trabalho propõe um *framework* orientado para comparar melhores práticas, processos, princípios e métricas de gestão de projetos internacionais. O *framework* foi criado seguindo as etapas da **Figura 2**. Um grupo de sete gestores de projetos, com variados níveis de experiência, foi reunido para definir o problema e as perguntas que orientaram a construção do *framework*. O problema foi definido como: “Quais são os conceitos, princípios, práticas e processos executados na prospecção e gestão de projetos de inovação internacionais?”.

Em seguida, o grupo reuniu-se para levantar as perguntas (**Quadro 1**), onde cada gestor utilizou seu repertório pessoal com projetos internacionais para levantar pontos de dúvida e temas que merecem atenção durante a comparação. É importante ressaltar que a equipe que conduziu esse trabalho atua com projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) e, por isso, algumas questões podem se aplicar a todos os projetos internacionais, embora as respostas estejam centradas na "inovação". Após a criação, o *framework* foi testado com o PMO de uma empresa multinacional.

4 RESULTADOS

4.1 PROPOSTA DE *FRAMEWORK*

A **Figura 3** apresenta o modelo conceitual de *framework* proposto neste trabalho. Além da figura, as perguntas (**Quadro 1**) são parte do fluxo para conduzir o *benchmarking* e devem ser utilizadas na quarta etapa.

O *framework* deve ser intuitivo e claro, mas não é capaz de representar todas as vicissitudes do processo e, portanto, requer informações complementares. Na identificação do processo, são listados apenas os atores diretamente relacionados com a gestão dos projetos. Outras áreas corporativas não foram incluídas porque são consideradas "fornecedoras de serviços" para o PMO. Assim, devem compreender os processos e distinguir seu momento de atuação, mas não possuem a responsabilidade sobre a tomada de decisão na rotina dos projetos internacionais.

Ainda nesta etapa, a saída é uma lista de dúvidas, que deve ser tangível, isto é, precisa ser composta por questionamentos que tenham resposta diretas e sem margem para interpretações. Esse filtro pode ser realizado pela análise das respostas aos próprios questionamentos. Se for difícil responder ou a resposta parecer insuficiente, pode-se optar por reformular a pergunta ou excluí-la do questionário. O momento do *benchmarking* tem curta duração e, por isso mesmo, exige o máximo de concentração, clareza e objetividade de seus participantes.

Figura 3 – *Framework* para o *benchmarking* de projetos internacionais.

Etapa da Metodologia ▶▶	Tópico central	Pessoas	Saídas
Identificação do problema ou desafio	Reflexão sobre processos, princípios, práticas e métricas que exigem melhoria	O time de gestores de projetos, PMO, equipe técnica e Gestão	Lista objetiva de dúvidas, pontos a melhorar e a pergunta central
Identificar parceiros com processos semelhantes	Brainstorm para levantar parceiros em outras empresas, departamento e setores da empresa e/ou referências conhecidas no cenário internacional	• Gestores de projeto; • PMO; • Stakeholders	Mapa de parceiros para análise
Identificar empresas (ou setores) líderes no tema	• Listar parceiros em ordem decrescente de desempenho; • Fazer contato, seguindo a ordem, e definir as regras do processo.	• Setor de inteligência competitiva; • PMO; • Gestores de projeto.	Uma lista com o *ranking* das empresas, por desempenho, dentro do tema do benchmark
Visita ao líder do *rank* para levantamento das melhores práticas	Conduzir as entrevistas de *benchmarking* com os parceiros selecionados	Gestores de projetos, time de apoio, célula de aquisições, jurídico, prestação de contas e mais profissionais de áreas envolvidas no tema do *benchmarking*	Um relatório contendo as perguntas e respostas de cada parte envolvida
Implementar práticas para aprimoramento	Reunir os aprendizados do processo, conectar com as licções aprendidas em projetos internacionais e criar plano de implementação	Times de gestão de projetos, gestão da inovação, gestão do conhecimento, PMO e outras áreas corporativas	Um projeto de implementação das melhores práticas, processos, princípios e métricas registrados

▼ Direção prioritária de execução do framework ▶▶ Direção secundária de execução do framework

Fonte: Autoria própria (2024).

No tópico central da etapa dois, o *brainstorm* para mapear os potenciais parceiros está diretamente associado ao nível de aprimoramento buscado pelo departamento. No contexto internacional, as referências são os padrões de empresas e instituições com presença global. Logo, deve-se orientar a busca por estes parâmetros.

Quadro 1 – Perguntas para a sessão de *benchmarking*.

ID	Questionamento
Definições	
1.1	O que é um projeto internacional e existe distinção de um projeto global?
1.2	Existe a possibilidade de um projeto tradicional tornar-se um projeto internacional?
Comitês e redes	
2.1	Qual é o protocolo para abordar novos parceiros e formar redes ou comitês para participar de submissões para fontes de fomento internacionais?
2.2	O time da sua empresa recebe suporte de um centro de pesquisa ou instituição do governo?
2.3	A empresa está buscando apoio financeiro de fontes internacionais? Como tem sido a experiência?
2.4	Quais prazos têm sido considerados para aplicação para recursos financeiros internacionais?
2.5	Como surge a necessidade de um projeto global?
2.6	Como são definidos e alinhados os requisitos de projeto?
2.7	Como é formada a equipe do projeto?
Padrões, normas e guias de referência	
3.1	Qual guia de referência (BoK) é adotado?
3.2	Existem outras referências destacadas? Quais e por quê?
3.3	Qual metodologia é seguida para o desenvolvimento de soluções?
PMO	
4.1	Quais são as atribuições e responsabilidade do PMO na gestão de projetos internacionais?
4.2	Como está estruturado o PMO?
4.3	Como são priorizados os projetos?
4.4	Qual metodologia de GP é utilizada? (cascata, ágil, híbrida, outra)
4.5	Como é atualizada a metodologia de gestão de projetos?
4.6	Como é realizada gestão dos recursos do time internacional (global)?
4.7	Como é realizada a gestão das comunicações externas?
4.8	Como é realizada a gestão das comunicações internas?
4.9	Como é realizada a gestão do tempo?
4.10	Quais ferramentas de gestão de projetos são mais utilizadas?
Reuniões e documentação	
5.1	Qual é a língua mais utilizada nas reuniões e por quê?
5.2	Como as reuniões são registradas?
5.3	Ocorrem reuniões presenciais? Com que frequência?
5.4	Qual é a cadência das reuniões de acompanhamento?
5.5	São produzidas atas (*minutes*) dessas reuniões? Qual é o formato?
5.6	Os documentos são redigidos em duas colunas?
Aquisições	
6.1	Como funciona o processo para aquisições internacionais?
6.2	Os stakeholders externos participam das especificações dos itens?
6.3	Como são gerenciados os serviços de transporte entre países?
6.4	Quais protocolos burocráticos, legais e de segurança são utilizados?
Gestão de Riscos	
7.1	O time segue alguma metodologia de gestão de riscos? Qual?
7.2	Quais são as principais fontes de riscos em contexto internacional?
7.3	Como são reportados os riscos e com que frequência?
7.4	Como são administrados os riscos de comunicação e de fuso horário?

continua…

Quadro 1 – Perguntas para a sessão de *benchmarking (continuação)*.

ID	Questionamento
Jurídico	
8.1	Qual é a língua preferencial para a redação do contrato?
8.2	Qual é o prazo mínimo para a validação de uma minuta?
8.3	Qual é a recomendação do escritório jurídico para mudanças na tríplice restrição do projeto?
8.4	Qual é o processo de validação de minutas entre escritórios? Quem conduz?
KPIs	
9.1	Quais KPIs são essenciais para medir o sucesso de projetos internacionais?
9.10	Como os resultados são reportados para os stakeholders?
9.11	Quais ferramentas são utilizadas?

Fonte: Autoria própria (2024).

Na etapa três deseja-se classificar os parceiros, pois o *benchmarking* será tão mais eficiente quanto melhor for o desempenho da outra parte. Os parceiros devem ser então abordados na ordem de classificação. Neste estágio, discute-se quem participará da agenda, quais regras se aplicam (pode gravar a reunião para consulta posterior?), quem conduzirá a entrevista, quais temas serão abordados (quem atua com inovação exige cautela), a língua usada, duração, necessidade de termo de confidencialidade e outros requisitos que as partes julgarem necessários.

Durante a entrevista (etapa quatro), outras áreas corporativas podem participar, especialmente, se a reunião não puder ser gravada. Estes atores precisam ser preparados e devem estar atentos para absorver informações pertinentes, porém, não devem assumir o protagonismo ou desviar o foco da entrevista.

Moriarty (2011) aponta duas causas comuns para a falha no processo de *benchmarking*: a ausência de um *benchmarking* interno no departamento ou instituição (inclusive para identificar os processos que precisam de melhoria) e a falta de relação causal entre os fatores de sucesso dos processos.

As perguntas reunidas no **Quadro 1** consolidam dúvidas, questionamentos úteis para alinhamentos entre as partes e também da experiência, que o grupo considerou centrais para conduzir um processo genérico de *benchmarking* para projetos internacionais. Este conjunto, entretanto, pode ser facilmente adaptado para diferentes situações e ajustado ao *framework* da **Figura 3**. O próprio processo de *benchmarking* é por natureza adaptável e flexível (Adebanjo e Mann, 2010).

4.2 ESTUDO DE CASO

O *framework* para *benchmarking* de gestão de projetos de inovação no contexto internacional desenvolvido neste trabalho foi aplicado com uma empresa parceira com presença global e líder em sua área de atuação industrial. Devido às restrições de confidencialidade os dados da companhia e seus colaboradores não serão informados.

Na fase de alinhamentos foram negociados os termos da entrevista. A troca de informações foi realizada conjuntamente com o PMO da empresa e durou cerca de 1h30min, porém, o tempo foi insuficiente para explorar todas as perguntas elencadas.

O fato de ser uma empresa e não um instituto de pesquisa para inovação também interferiu na escolha das perguntas realizadas, pois a natureza de alguns processos é bastante diferente, assim, como os objetivos, resultados esperados e clientes atendidos. Assim, as perguntas 2.1 a 2.7 não se adequaram ao escopo da tarefa.

A partir da entrevista foram levantados os elementos preponderantes para atender os processos de gestão em contexto internacional: (1) a língua inglesa predomina em qualquer cenário global, mas pode ser superada em projetos internacionais onde os países dominam outro idioma comum; (2) o nível de proficiência no idioma selecionado é menos preponderante que o nível de conhecimento sobre a cultura dos participantes dos projetos, desde que seja suficiente para estabelecer uma comunicação clara; (3) em virtude da multiplicidade de variáveis e do cenário de complexidade, somado a dificuldades com fuso horário (que implica em alinhamentos assíncronos), deve-se garantir que não existam ambiguidades ou interpretações diferentes nas comunicações, portanto, é essencial garantir que todo o time do projeto reconheça as definições, papeis e responsabilidades, ferramentas e processos.

O trabalho de Ammentorp et al. (2021) corrobora a importância dos elementos de comunicação anteriores e adiciona o treinamento contínuo como uma premissa para o sucesso dos projetos internacionais. Outras observações úteis foram extraídas da entrevista, porém, fogem ao escopo deste trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresenta um *framework* para o *benchmarking* de processos, princípios, métricas e práticas de gestão de projetos de inovação em contexto internacional. O fluxo surge como uma resposta à necessidade de suplementar o conhecimento dos gestores de projetos e profissionais associados sobre o tema, pois como a literatura discute os guias atuais não cobrem completamente o tema.

Os resultados mostram que o *framework* é uma ferramenta simples, porém, adaptativa e flexível, que pode ser ajustada para diversos cenários. Para além disso, sua estratégia é clara e objetiva, o que facilita a interlocução entre as partes durante a aplicação do *benchmarking*.

O estudo de caso recebeu destaque para os processos de gestão das comunicações e revelou que o Inglês é empregado, na prática da maioria dos projetos internacionais e globais, podendo ser substituído em casos específicos; o conhecimento sobre as culturas dos *stakeholders* é fulcral para o sucesso dos projetos; e, ainda, que é necessário estabelecer definições e conceitos de forma precisa para evitar retrabalho e atrasos.

Agradecimentos

Agradecemos ao Instituto da Indústria por viabilizar a realização da pesquisa e auxiliar na mediação das negociações para a aplicação do *framework*.

Conflito de interesse

Não há conflito de interesse.

REFERÊNCIAS

ADEBANJO, Dotun; ABBAS, Ahmed; MANN, Robin. An investigation of the adoption and implementation of *benchmarking*. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 30, n. 11, p. 1140-1169, 2010. DOI: 10.1108/01443571011087369.

AMMENTORP, Jette et al. Upscaling communication skills training–lessons learned from international initiatives. **Patient education and counseling**, v. 104, n. 2, p. 352-359, 2021.

ANAND, Gurumurthy; KODALI, Rambabu. *Benchmarking* the *benchmarking* models. *Benchmarking*: An international journal, v. 15, n. 3, p. 257-291, 2008. DOI: 10.1108/14635770810876593.

BARBER, Elizabeth. *Benchmarking* the management of projects: a review of current thinking. **International Journal of Project Management**, v. 22, n. 4, p. 301-307, 2004. DOI: 10.1016/j.ijproman.2003.08.001.

DATTAKUMAR, R.; JAGADEESH, R. A review of literature on *benchmarking*. ***Benchmarking*: An International Journal**, v. 10, n. 3, p. 176-209, 2003. DOI: 10.1108/14635770310477744.

DOOST MOHAMMADIAN, H. **International Project Management:** A Focus on HR Approach in Multinational Corporations, Volume I. 2019.

GRISHAM, Thomas W. **International project management: Leadership in complex environments**. John Wiley & Sons, 2009.

IKA, Lavagnon A. et al. Cross-learning between project management and international development: Analysis and research agenda. **International Journal of Project Management**, v. 38, n. 8, p. 548-558, 2020. DOI: 10.1016/j.ijproman.2020.10.005.

KERZNER, Harold. **Project management metrics, KPIs, and dashboards**: a guide to measuring and monitoring project performance. John wiley & sons, 2022.

LEXIKON. **Dicionário Caldas Aulete:** *benchmarking*. Disponível em: https://www.aulete.com.br/*benchmarking*. Acesso em: 10 jun. 2024.

LI, Ying et al. What makes a competent international project manager in emerging and developing countries?. **Project Management Journal**, v. 51, n. 2, p. 181-198, 2020. DOI: 10.1177/8756972820901387.

MORIARTY, John P. A theory of *benchmarking*. ***Benchmarking*: An International Journal**, v. 18, n. 4, p. 588-611, 2011. DOI: 10.1108/14635771111147650.

NIETO-RODRIGUEZ, Antonio. **Harvard business review project management handbook: how to launch, lead, and sponsor successful projects**. Harvard Business Press, 2021.

RAHI, Khalil; BOURGAULT, Mario; ROBERT, Benoit. *Benchmarking* project resilience. **The Journal of Modern Project Management**, v. 7, n. 1, 2019. DOI: 10.19255/JMPM01901.

RAVITCH, Sharon M.; RIGGAN, Matthew. **Reason & rigor**: How conceptual *framework*s guide research. Sage Publications, 2016.

STAPENHURST, Tim. **The *benchmarking* book**: A how-to-guide to best practice for managers and Practitioners. Routledge, 2009.