

ANÁLISE DE ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM EMPRESAS DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA DA AMAZÔNIA OCIDENTAL

¹Ademir Augusto Silva da Cunha and ^{2,*}Theophilo Alves de Souza Filho

¹Engenheiro Eletricista, Mestrando em Administração do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração (PPGMAD) da Universidade Federal de Rondônia (UNIR)

²Administrador, Doutor Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido. Professor titular do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração (PPGMAD) da Universidade Federal de Rondônia (UNIR)

ARTICLE INFO

Article History:

Received 29th April, 2017
Received in revised form
24th May, 2017
Accepted 06th June, 2017
Published online 22nd July, 2017

Key Words:

Gerenciamento de projetos,
Estrutura organizacional,
Escritório de gestão de projeto.

ABSTRACT

A situação da gestão de projetos torna-se cada vez mais complexa, principalmente, quando se pensa no alto volume financeiro envolvido nos projetos de infraestruturas, as grandes empresas estão implantando escritório de gerenciamento de projetos. Diante deste cenário, o presente artigo teve como objetivo geral de pesquisa a análise da estrutura organizacional em que o escritório de gerenciamento de projetos está inserido, tendo como objetivo específico verificar as funções desempenhadas por essa área, como também, analisar os benefícios desta área nas empresas de distribuição de energia elétrica da Amazônia Ocidental (Acre, Amazonas, Rondônia e Roraima). O método de pesquisa utilizado foi o exploratório, com aplicação de questionário semiestruturado, com amostra intencional, nas quatro empresas da região da Amazônia Ocidental (Acre, Amazonas, Rondônia e Roraima). Os resultados obtidos traduzem a percepção dos benefícios do escritório de gerenciamento de projetos, mesmo quando inserido em uma estrutura organizacional funcional, trazendo padronização de ações e melhoria nas tomadas de decisões por parte dos gerentes de projetos e diretores das empresas.

*Corresponding author: Engenheiro Eletricista, Mestrando em Administração do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração (PPGMAD) da Universidade Federal de Rondônia (UNIR)

Copyright ©2017, Ademir Augusto Silva da Cunha, Theophilo Alves de Souza Filho et al. This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Citation: Ademir Augusto Silva da Cunha, Theophilo Alves de Souza Filho. 2017. "Análise de escritório de gerenciamento de projetos em empresas de distribuição de energia elétrica da Amazônia Ocidental", *International Journal of Development Research*, 7, (07), 13832-13838.

INTRODUCTION

As organizações de vários setores da economia estão reconhecendo a importância do gerenciamento de projetos, no intuito de ter sucesso nas suas iniciativas, seja para criar produtos, serviços ou novas unidades organizacionais. Elas utilizam de conhecimento, habilidades, técnicas e ferramentas, com o objetivo de atingir ou superar as expectativas das partes interessadas em relação a um projeto (ROSA, 2014; SOTILLE et al., 2010). É importante ressaltar que o tema de gerenciamento de projetos não é um assunto novo, nem tampouco uma necessidade atual. Desde a execução de grandes obras e equipamentos, tais como as pirâmides do

Egito, construção de cidades, aeronaves, mísseis, etc., já utilizavam de gestão de projetos na sua condução. Na área de energia no Brasil, tem-se as diversas obras de geração de energia conduzidas nesta forma de gestão, seja na construção de usinas, como exemplo, Itaipu, Tucuruí, Santo Antônio e Jirau (VALLE et al., 2010). Em 1996 foi instituída a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), através da Lei nº 9.427, de 26 de dezembro de 1996, vinculada ao Ministério das Minas e Energia, com a principal finalidade de regular o setor elétrico nacional, em substituição ao Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica (DNAEE) (BRASIL, 1996). Com essa alteração no ambiente regulatório, houve um aumento da rigorosidade nas questões regulatórias, onde os

entes envolvidos tiveram que melhorar significativamente a sua gestão para atender a nova legislação. Diante deste cenário, empresas de distribuição de energia elétrica da Amazônia Ocidental (Acre, Amazonas, Rondônia e Roraima) decidiram implantar um escritório de gerenciamento de projetos. A importância de artigo reside na sua proposição, haja vista que esse trabalho tem como objetivo geral de pesquisa a análise da estrutura organizacional que o escritório de gerenciamento de projetos está inserido, tendo como objetivo específico verificar as funções desempenhadas por essa área, como também, analisar os benefícios desta área nas empresas de distribuição de energia elétrica da Amazônia Ocidental (Acre, Amazonas, Rondônia e Roraima).

REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico abrange os conceitos de gerenciamento de projetos, estrutura organizacional e escritório de gerenciamento de projetos. Foram utilizados artigos de periódicos nacionais e internacionais e livros para o entendimento desses tópicos.

GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Gerenciamento de projeto é a aplicação de técnicas, ferramentas, habilidades interpessoais e conhecimento às tarefas do projeto, no intuito de atender às necessidades da demanda, sendo realizado através da integração de vários grupos de processo, tais como, iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento (VALLE et al. (2010). Muitas vezes existe a confusão em torno de projeto, na definição de Vargas (2009, p. 05): “Projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.”

Como projeto, entende-se como um esforço temporário, com data prevista de início e conclusão, tendo como finalidade criar um produto, serviço ou resultado exclusivo (PMI, 2013). A sua conclusão é alcançada quando o seu objetivo for atendido ou quando decidirem que o seu objetivo não será atendido, seja por falta de recursos ou deixar de ser necessário (VALLE et al., 2010). As empresas que realizam projetos, geralmente, os dividem por fase, com a finalidade de melhorar planejamento e controle do projeto, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Fases do projeto

Fases do projeto
Iniciação
Planejamento
Execução
Monitoramento e Controle
Encerramento

Fonte: Adaptado de PMI (2013).

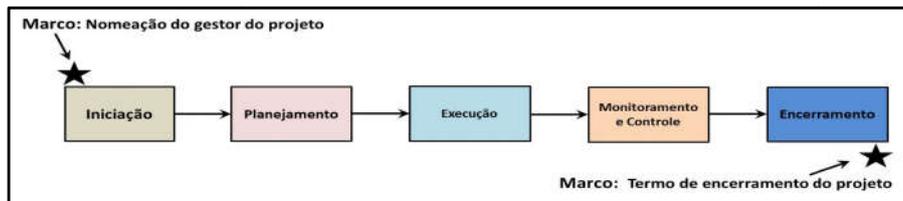
Esse rol de fases é denominado de ciclo de vida do projeto (PMI, 2013). Conforme a metodologia do PMI (2013), o projeto tem como marco inicial a nomeação do gestor do projeto e tendo como marco de encerramento, a entrega do produto do projeto, a coletas das lições aprendidas, a liberação da equipe e por fim o termo de encerramento do projeto, conforme Figura 1.

Na fase de iniciação do projeto é realizada a identificação da necessidade deste, além do seu objetivo geral. Nesta fase toma-se a decisão de continuar o projeto, dependendo, geralmente do seu resultado da viabilidade. Nos casos de decisão de continuar o projeto a próxima fase é realização do seu planejamento. Nesta a fase, a equipe de projeto deve envolver grande parte das partes interessadas, haja vista que são elas que detêm o conhecimento e habilidade para detalhar e executar o projeto, além da identificação preliminar dos riscos, prazo e custo (ALENCAR; SCHMITZ, 2009; PMI, 2009; MULCAHY, 2010; GERARDI, 2012). A fase de planejamento do projeto consiste na definição e elaboração de todo o plano do projeto, nele deverá constar o caminho a ser seguido para alcançar o seu objetivo. É importante ressaltar que o esforço para a elaboração do planejamento depende da magnitude do projeto, ou seja, deve ser adequado para cada projeto. Logo, quando maior a complexidade do projeto, maior deverá ser detalhado o seu planejamento (BARCAUI et al., 2010; PMI, 2013). Na terceira fase do projeto tem-se a execução, onde os produtos ou serviços são gerados e entregues. Logo, é nesta fase que a maior parte do orçamento e esforço é despendido (VALLE et al., 2010). Para Vargas (2009, p. 12), “é a fase que materializa tudo aquilo que foi planejado anteriormente. Qualquer erro cometido nas fases anteriores fica evidente durante essa fase. Grande parte do orçamento e do esforço do projeto é consumida nessa fase”.

Na fase de monitoramento e controle, onde o desempenho do projeto é observado e medido periodicamente, pode-se identificar desvios no seu andamento, podendo obrigar o gestor do projeto a refazer o seu planejamento, assim como definir novas prioridades na execução (PMI, 2013). Na fase de encerramento, no entendimento de Vargas (2009, p. 12) esta etapa “[...] é a fase quando a execução dos trabalhos é avaliada através de uma auditoria interna ou externa (terceiros), os documentos do projeto são encerrados e todas as falhas ocorridas durante o projeto são discutidas e analisadas para que erros similares não ocorram em novos projetos. Muito conhecida como fase de aprendizado”. Genericamente, o ciclo de vida de projeto tem as suas fases com as características de esforço ao longo do tempo, conforme ilustrado na Figura 2.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional é um fator ambiental da organização e afeta diretamente a disponibilidade dos recursos, sejam materiais, financeiros ou humanos, e pode influenciar a forma como os projetos são gerenciados. As estruturas organizacionais podem variar de funcionais (ou departamentalizadas) a projetizadas, podendo ser matricial (balanceada ou forte) (PMI, 2013). No Quadro 2 tem-se a influência das estruturas organizacionais nos projetos. A organização funcional (departamental), conforme mostrada na Figura 3, é uma hierarquia em que cada empregado tem um chefe definido. No nível superior, os funcionários são aglutinados por especialidade organizacional, como comercial, financeiro, engenharia e produção. Cada departamento da organização funcional executará a sua atividade do projeto independentemente dos outros departamentos (MEREDITH; MANTEL JÚNIOR, 2011; PMI, 2013). Nas Figuras 4, 5 e 6 mostram-se as organizações matriciais, que são combinações de características funcionais e projetizadas. As organizações matriciais podem ser classificadas como fracas, balanceadas ou fortes, depende do nível de influência e poder entre os



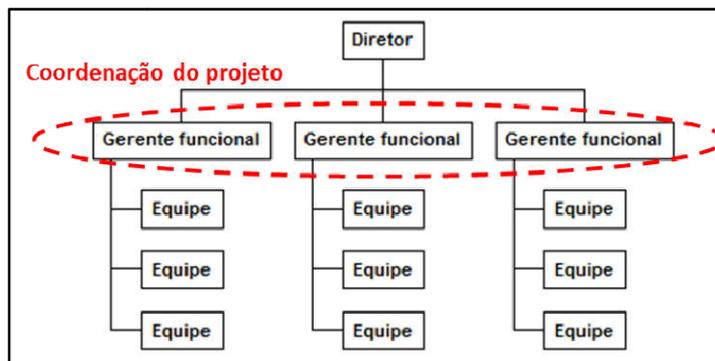
Fonte: Adaptada de PMI (2013).

Figura 1. Ciclo de vida do projeto

Quadro 2 . Influência das estruturas organizacionais nos projetos

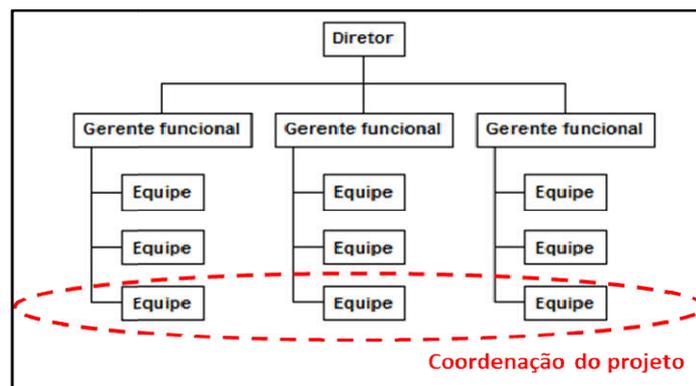
Estrutura da organização	Funcional	Matricial	Projetizada		
		Matriz fraca	Matriz por matricial	Matriz forte	
Característica do projeto					
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta quase total
Quem gerencia o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente do projeto	Gerente do projeto
Papel do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa de gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

Fonte: Adaptado de Meredith e Mantel Júnior (2011); PMI, (2013).



Fonte: Adaptada de Meredith e Mantel Júnior (2011); PMI, (2013).

Figura 3. Organização funcional



Fonte: Adaptada de Meredith e Mantel Júnior (2011); PMI, (2013).

Figura 4. Organização matricial fraca

gerentes (funcional e projeto) da organização (MEREDITH; MANTEL JÚNIOR, 2011; PMI, 2013). Na organização matricial tem-se algumas características de uma organização funcional, e a função do gerente de projeto assemelha-se mais ao de um facilitador. O facilitador deverá compartilhar as decisões do projeto com os gerentes funcionais (MEREDITH; MANTEL JÚNIOR, 2011; PMI, 2013). Já a organização matricial forte tem características da organização projetizada, possuindo gerentes de projeto em tempo integral com uma certa autoridade, além de empregados atuando em tempo

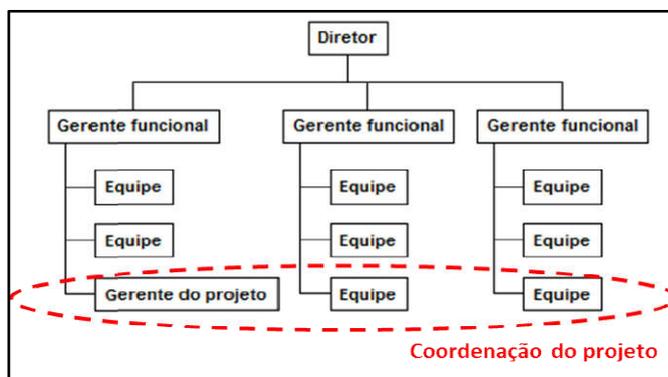
integral no projeto. Mas a organização matricial balanceada reconhece que existe a necessidade do gerente de projetos, sendo que esta não autoriza totalmente sobre as decisões do projeto (MEREDITH; MANTEL JÚNIOR, 2011; PMI, 2013). Na organização projetizada, os integrantes da equipe do projeto atuam em conjunto, de acordo com a Figura 7. Grande parte dos empregados da organização está atuando em algum projeto e o gerente de projeto tem autoridade para tomar as decisões e executá-las. Uma organização projetizada possui áreas denominadas de departamento, entretanto, elas reportam-

se ao gerente de projeto ou executam atividades de suporte a vários projetos (MEREDITH; MANTEL JÚNIOR, 2011; PMI, 2013).

ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

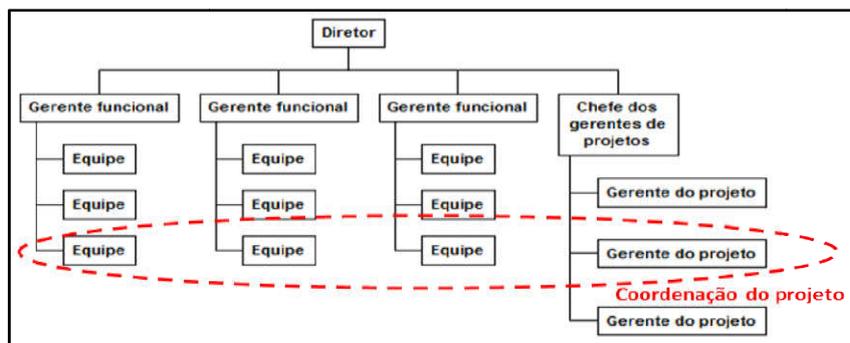
O escritório de gerenciamento de projeto tem como objetivo central a orientação e suporte aos gerentes de projetos, para permitir que os projetos sejam desenvolvidos da forma mais eficiente possível (DINSMORE, 2003). Na Figura 8 tem-se os projetos alinhados aos objetivos da organização. O PMI (2013, p. 11) define o escritório de gerenciamento de projeto como sendo: Um escritório de gerenciamento de projetos (EGP, ou em inglês PMO) é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos, e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas, e técnicas. As responsabilidades de um PMO podem variar, desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos até a responsabilidade real pelo gerenciamento direto de um ou mais projetos.

O escritório de projetos é a estrutura organizacional com a atribuição de padronizar os processos (VALERIANO, 2005), onde deve ofertar cursos na organização na área de gerenciamento de projetos, no intuito de desenvolver as competências (MANSUR, 2007). Geralmente, o escritório de gerenciamento de projetos é constituído por um pequeno grupo de profissionais, que atuam diretamente em todos os projetos da organização, seja prestando treinamento, consultoria ou acompanhando o desempenho dos projetos (POSSI, 2006). Na Figura 9 tem-se a quantidade de profissionais por escritório de gerenciamento de projetos nas organizações. O papel do escritório de gerenciamento de projetos é impor padrões, melhorar as práticas e criar processos consistentes para os projetos (GERARDI, 2012). No Quadro 3 verificam-se alguns papéis do escritório de gerenciamento de projetos. O escritório de gerenciamento de projetos tem-se mostrado bastante eficaz nas organizações que gerenciam diversos projetos ao mesmo tempo, gerando um alívio de trabalho para a direção dessas organizações, pois auxiliam no compartilhamento da tarefas,



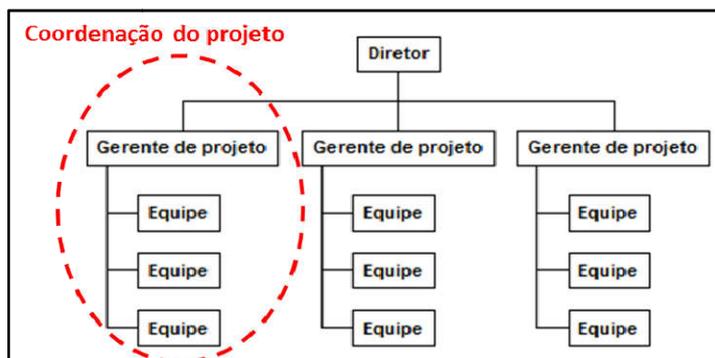
Fonte: Adaptada deMeredith e Mantel Júnior (2011); PMI, (2013).

Figura 5. Organização matricial balanceada



Fonte: Adaptada deMeredith e Mantel Júnior (2011); PMI, (2013).

Figura 6. Organização matricial forte



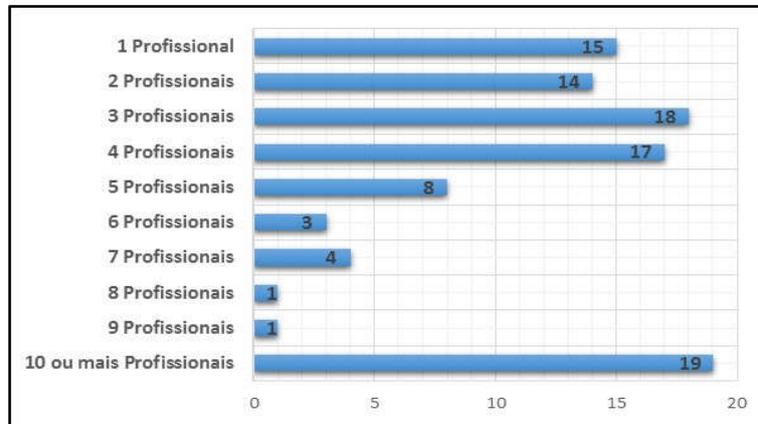
Fonte: Adaptada deMeredith e Mantel Júnior (2011); PMI, (2013).

Figura 7. Organização projetizada



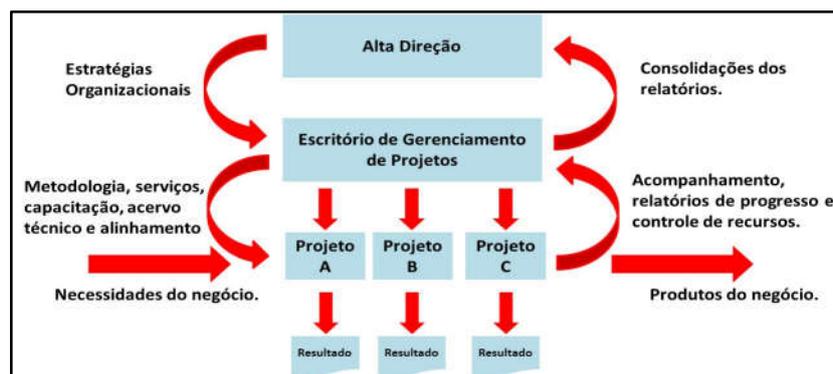
Fonte: Adaptada de Sotille et al.(2010).

Figura 8. Projetos e planejamento estratégico



Fonte: Adaptada de PMSURVEY (2015).

Figura 9. Quantidades de profissionais no escritório de gerenciamento de projetos



Fonte: Adaptada de Maximiano e Anselmo (2006).

Figura 10. Fluxo de trabalho do escritório de gerenciamento de projetos

tais como execução das atividades de planejamento e controle. Com isso, os gerentes dos projetos ficam mais tempo liderando as equipes dos projetos (PRADO, 2000). O fluxo de trabalho do escritório de gerenciamento de projetos, geralmente, é conforme mostrado na Figura 10. Escritórios de gerenciamento de projeto já foram implementados em várias organizações, sejam elas públicas ou privadas (RODRIGUES;RABECHINI JÚNIOR;CSILLAG, 2006; BARBALHO et al., 2009; MOUTINHA;KNISS, 2012).

METODOLOGIA

Para o estudo deste caso específico foi utilizado o método de pesquisa exploratória, com as etapas de pesquisa bibliográfica, coleta de dados em empresas de distribuição de energia elétrica da Amazônia Ocidental (Eletrobras Distribuição: Acre, Amazonas, Rondônia e Roraima), devido à facilidade de acesso do pesquisador nessas empresas. E, por fim, a análise de dados, tendo como finalidade uma pesquisa exploratória (YIN, 2001). O objetivo de pesquisas exploratórias, segundo Gil (2002, p. 41):

[...] proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou descobertas de intuições. Seu planejamento é flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos ao fato estudado.

Embora flexível, a pesquisa exploratória, quase na maioria dos casos, assume a forma de pesquisa bibliográfica ou estudo de caso (GIL, 2002). Para Marconi e Lakatos (2016, p. 189)esse tipo de pesquisa tem suas vantagens, tais como:

- Acúmulo de informações sobre determinados fenômenos, que também podem ser analisadas por outros pesquisadores, com objetivos diferentes;
- Facilidade na obtenção de uma amostragem de indivíduos, sobre determinada população ou classe de fenômenos.

O meio para coletar os dados dos entrevistadores foi utilização de questionários semiestruturados, com o intuito de obter informações que geralmente não estão documentadas, além de ter uma maior flexibilidade, podendo o pesquisador esclarecer as perguntas e formulá-las de maneira diferente, com o

objetivo de ter garantia de estar sendo compreendido (MARCONI; LAKATOS, 2016). Foram realizadas entrevistas com os gerentes dos escritórios de gerenciamento de projetos das empresas abordando os seguintes assuntos:

- Estrutura organizacional que estão inseridos;
- Funções do escritório de gerenciamento de projetos;
- Comprometimento da direção da empresa com o escritório de gerenciamento de projetos;
- Benefícios percebidos pela organização com a atuação do escritório de gerenciamento de projetos.

A transcrição e interpretação das entrevistas tiveram subsídio nas anotações originadas durante o processo de pesquisa. As transcrições foram verificadas no intuito de assegurar de que elas não tinham erros cometidos durante o processo (CRESWELL, 2010).

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Segundo os entrevistados o escritório de gerenciamento de projetos está inserido em uma estrutura organizacional funcional, ou seja, departamental.

nas empresas pesquisadas. A área instituiu processos, tais como:

- Implantação de metodologia de gerenciamento de projetos, criação de modelo de documentos, além de ferramentas para um melhor gerenciamento do projeto;
- Apoio aos gerentes de projetos no planejamento e monitoramento, estabelecendo, também, pontos de controle no projeto;
- Desenvolvimento de uma trilha de capacitação para todos os gerentes de projetos, com uma gama de treinamento nas áreas de gerenciamento de projetos, negociação e ferramentas para melhorar a sua atuação nos projetos;
- Análise dos projetos em conjunto com os gerentes de projetos, reportando os indicadores de desempenho para a direção das empresas e das partes interessadas;
- Manutenção de um banco de lições aprendidas nos projetos encerrados, no intuito de oportunizar melhorias em outros projetos.

Existe um comprometimento da direção das empresas com o escritório de gerenciamento de projetos, sempre que necessário os diretores estão acionados para tomar as devidas decisões.

Quadro 3. Papéis do escritório de gerenciamento de projetos

Papel	Descrição
Instituição de processos	- Desenvolver processos padronizados e ferramentas para serem seguidos; - Salvar cada gerente de projeto de reinventar a roda; - Projetos iniciam mais rapidamente, com menos tempo de planejamento inicial informal.
Serviços de gerenciamento de projetos	- Fornece gerentes de projetos capacitados para: • Planejamento de projetos • Monitoramento de projetos • Facilitação de equipe
Garantia de qualidade do gerenciamento de projetos	- Avalia os termos de abertura e planos dos projetos para validação; - Estabelece pontos de controle durante o projeto; - Audita o cumprimento dos processos, metodologia, técnicas e ferramentas, para entendimento sobre o que está e o que não está funcionando.
Treinamento	- Facilita treinamento e orientações dos membros dos projetos para construir competências essenciais do projeto; - Fornece suporte para o uso do sistema de gerenciamento de projetos.
Revisão de projetos	- Analisa e reporta os indicadores de resultados e de processos nos níveis de projetos, programas e portfólio.
Melhoria contínua	- Constrói boas práticas e mantém os processos atualizados; - Constrói um banco de conhecimento de informações baseado nas boas práticas da empresa e área de atuação; - Revisa projetos concluídos para identificar áreas com oportunidades de melhoria.

Neste tipo de estrutura organizacional tem-se a vantagem de um especialista em uma determinada área ser utilizado em mais de um projeto. Mesmo sendo uma estrutura organizacional funcional, existe uma diferença para este modelo implantado nas empresas, foi instituída a função de gestor de projeto, sendo ele o responsável por conduzir todo o projeto até a sua conclusão. Um dos grandes problemas deste tipo de estrutura organizacional para o escritório de gerenciamento de projetos é que o foco das ações do departamento que gerencia um determinado projeto, não está no projeto em si, e sim nas ações do dia a dia do departamento, gerando respostas lentas às necessidades dos projetos, conforme relatado pelos entrevistados. Outro quesito abordado com os entrevistados foi sobre as funções desempenhadas pelo escritório de gerenciamento de projetos

Nos quesitos de benefícios percebidos pela organização com a atuação do escritório de gerenciamento de projetos, verificou-se que:

- Teve um aumento do comprometimento com os projetos e seus resultados;
- Melhoria nas tomadas de decisão, devido à alta disponibilidade de informação do projeto;
- Redução dos riscos dos projetos e conseqüentemente dos seus problemas;
- Melhoria de integração entre as áreas;
- Aumento da satisfação da direção às empresas;
- Redução do prazo de finalização dos projetos, assim como dos custos.

Conclusões

O desenvolvimento do trabalho proporcionou uma reflexão quando a estrutura organizacional que o escritório de gerenciamento de projetos está inserido, além das suas funções desempenhadas e os benefícios que as empresas tiveram. A direção das empresas percebe que houve benefícios decorrentes da implantação do escritório de gerenciamento de projetos, tendo como principal benefício a melhoria nas tomadas de decisões e redução de riscos. Outro ponto relevante que deve ser levado em consideração é que mesmo que o escritório de gerenciamento de projetos esteja inserido em uma empresa com estrutura organizacional funcional, existem algumas características de uma estrutura organizacional matricial, com a institucionalização do gerente de projetos. Deixa-se como sugestão para futuros trabalhos a realização de uma análise da percepção dos empregados das empresas e clientes externos dos benefícios propiciados pelo escritório de gerenciamento de projetos.

REFERÊNCIAS

- Alencar, A. J., Schmitz, E. A. 2009. Análise de risco em gerência de projetos. 2. ed., Brasport, Rio de Janeiro.
- Barbalho, S. C. M., Amaral, D. C., Kernbichler, T. S., Richter, E. H., Torres, L. 2009. Rompendo obstáculos para a implantação de escritório de projetos em empresa de base tecnológica. Revista Gestão & Produção, São Carlos, v.16, n.3, p. 435-449. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2009000300010>>.
- Barcaui, A. B., Borba, D., Silva, I. M., Neves, R. B. 2010. Gerenciamento do tempo em projetos.3. ed., FGV, Rio de Janeiro.
- Brasil. Lei nº 9.427, de 26 de dezembro de 1996. Institui a Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL, disciplina o regime das concessões de serviços públicos de energia elétrica e dá outras providências. Diário Oficial da União, 27 dez. 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9427cons.htm>.
- Cintra, L. P. 2008. Estrutura organizacional integrada para gestão estratégica. Revista Pretexto, Belo Horizonte, v.8, n.3, p.105-122. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/27071/estrutura-organizacional-integrada-para-gestao-da-estrategia/i/pt-br>>.
- Creswell, J. W. 2010. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.3. ed., Artmed, Porto Alegre.
- Dinsmore, P. C. 2003. Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos: livro base de "Preparação para Certificação PMP® – Project Management Professional". Qualitymark, Rio de Janeiro.
- Gerardi, B. 2012. Gerenciamento de projetos sem crise: como evitar problemas previsíveis para o sucesso do projeto. Novatec Editora, Nova Iorque.
- Gil, A. C. 2002. Como elaborar projetos de pesquisa.4. ed.,Atlas, São Paulo.
- Mansur, R. 2007. Implementando um escritório de projetos. Brasport, Rio de Janeiro.
- Marconi, M. A., Lakatos, E. M. 2016. Fundamentos de metodologia científica. 7.ed.,Atlas, São Paulo.
- Maximiano, A. C. A., Anselmo, J. L. (2006) Escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso. Revista de Administração, São Paulo, v.41, n.4, p.394-403. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/16943/escritorio-de-gerenciamento-de-projetos--um-estudo-de-caso/i/pt-br>>.
- Meredith, J. R., Mantel Júnior, S. J. 2001. Project Management, a managerial approach.8. ed.,Wiley, New York.
- Moutinha, J. A.,Kniess, C. T. 2012. Contribuições de um escritório de gerenciamento de projetos em um laboratório de P&D de uma universidade pública. Revista de Gestão e Projetos, v. 3, n. 2. Disponível em: <<http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/116>>.
- Mulcahy, R. 2010. Risk management, thinks of the trade for Project Managers.2. Ed., RMC,Minnesota.
- PMI (Project Management Institute). 2009. Practice standard for project risk management.PMI, Pennsylvania.
- PMI (Project Management Institute). 2013. A guide to the project body of knowledge: PMBOK® guide.5. ed.,PMI, Pennsylvania.
- Pmsurvey.ORG (Project Management Institute, Chapters). 2015. Estudos de benchmarking em gerenciamento de projetos Brasil 2014. Edição 2014, PMSURVEY.ORG, Rio de Janeiro.
- Possi, M. 2006. Gerenciamento de projetos guia do profissional: abordagem geral e definição de escopo. V. 1,Brasport, Rio de Janeiro.
- Prado, D. 2000. Gerenciamento de Projetos nas Organizações. Editora de Desenvolvimento Gerencial, Minas Gerais.
- Rodrigues, I.,Rabechini Júnior, R.,Csillag, J. M. 2006. Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos. Revista de Administração, São Paulo, v.41, n.3, p.273-287. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/16934/os-escritorios-de-projetos-como-indutores-de-maturidade-em-gestao-de-projetos/i/pt-br>>.
- Rosa, A. D. 2014. Análise sistemática da contribuição do PMI nas empresas do Setor de TI: baseado nos dados do PMSURVEY entre os anos 2008 a 2012. Revista Computação Aplicada, v. 3, n. 1. Disponível em: <<http://revistas.ung.br/index.php/computacaoaplicada/article/view/1947/1542>>.
- Sotille, M. A.,Menezes, L. C. M.,Xavier, L. F. S.,Pereira, M. L. S. 2010. Gerenciamento de escopo em projetos. 2. ed., FGV, Rio de Janeiro.
- Valeriano, D. 2005. Moderno gerenciamento de projetos. Prentice Hall, São Paulo.
- Valle, A. B., Soares, C. A., Fiochio, J. J., Silva, L. S. F. 2010. Fundamentos de gerenciamento de projetos. FGV, Rio de Janeiro.
- Vargas, R. V. 2009. Manual prático do plano de projeto: utilizando o PMBOK Guide. 4. ed.,Brasport, Rio de Janeiro.
- Yin, R. K. 2001. Estudo de caso – planejamento e métodos. 2. ed.,Bookman, Porto Alegre.