

# Implantação PMO na Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia

Marta Sueli da Silva Gaino  
mgaino@Sefaz.ba.gov.br

## Resumo

Este artigo apresenta a experiência de implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos na Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia, através do desenvolvimento de uma metodologia customizada com base nas melhores práticas em gestão de projetos disponibilizadas pelo Project Management Institute (PMI) em seu guia Project Management Body of Knowledge (PMBOK). Trata também do alinhamento do Plano Estratégico da Sefaz com a proposta de gestão de projetos, da capacitação de seus gestores na área de projetos e da disponibilização de ferramentas para disseminação e controle das ações dos projetos estratégicos.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de Projetos, PMBOK, PMO, Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia.

## 1. A Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia

A Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia - Sefaz é um órgão da Administração Pública Direta responsável pela administração tributária, captação de recurso e controle das finanças públicas do Estado. De acordo com o Regimento Interno, a Secretaria está estruturada com três Superintendências, subdivididas em 14 diretorias e 37 inspetorias fazendárias distribuídas pelo território do estado, além de uma diretoria geral, órgãos de assessoria e controle, ligados diretamente ao gabinete do Secretário, conforme organograma abaixo.

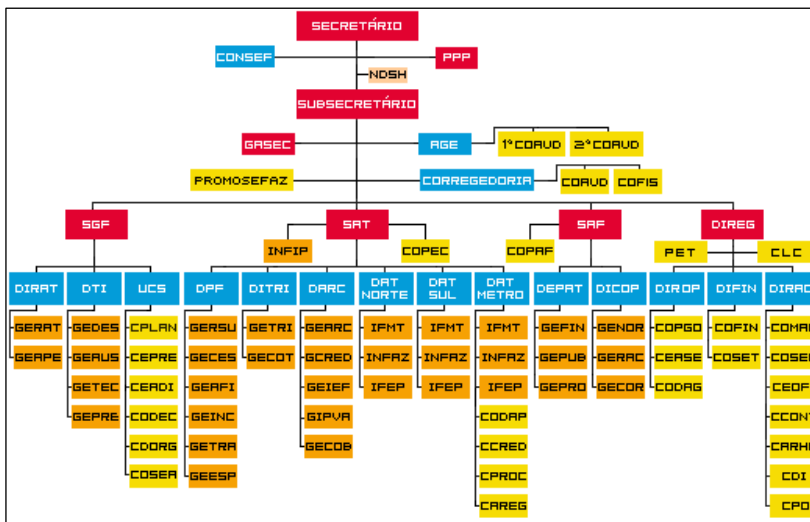


Figura1: Organograma SEFAZ

Fonte: Intranet SEFAZ/2010

A identidade organizacional da Sefaz/BA, definida em seu Plano Estratégico para o período de 2008 a 2011 está estruturada com a missão de “Prover e administrar os recursos financeiros para viabilizar as políticas públicas do Estado e orientar o cidadão quanto à importância do pagamento dos tributos e do controle da aplicação dos recursos públicos”, e tem como visão de futuro, “atingir a excelência na administração fazendária, sendo reconhecida como uma organização democrática, participativa e inovadora, que valoriza o

seu quadro de servidores, nos aspectos profissional e humano, norteando-se pelos princípios de transparência, ética e responsabilidade social”, tendo como valores a serem observados nas relações com os cidadãos e entre os seus servidores os princípios da ética e da transparência.

Além da definição de missão, visão e valores a Secretaria estabeleceu como objetivos globais o *Incremento Real da Receita, Alcance do Equilíbrio Fiscal, Excelência na Gestão de Pessoas e Melhoria da Qualidade do Atendimento*, que estão sendo desenvolvidos sob responsabilidade dos gestores em nível de superintendência.

A partir de tais definições foram elaborados planos de ação para cada objetivo global, identificando ações para desenvolvimento dos itens elencados no plano estratégico, com indicação de projetos e ações relevantes para o alcance dos objetivos globais. A figura abaixo demonstra a estrutura do PE - Plano Estratégico, desenvolvida no segundo semestre de 2007, que resultou na indexação de quarenta e cinco ações para serem realizadas pelas unidades da Sefaz visando o alcance dos objetivos globais.

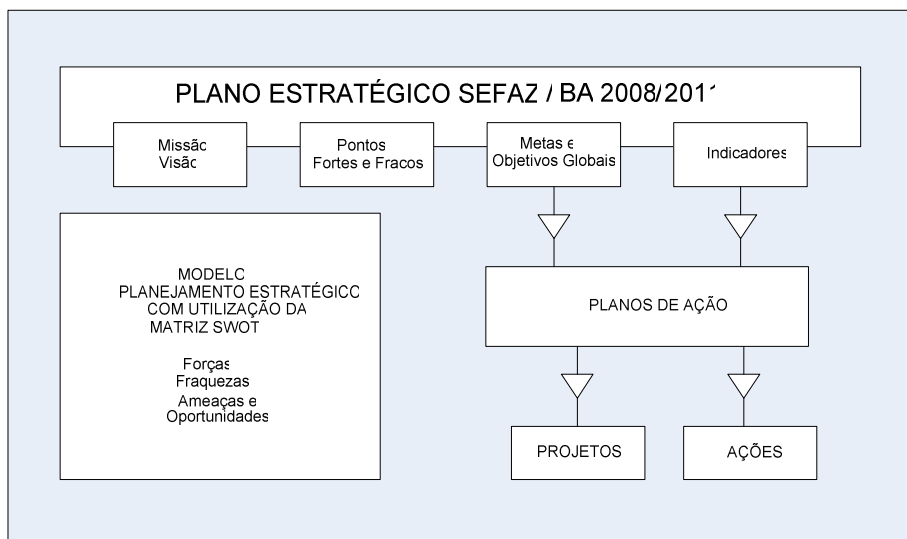


Figura 2: Esquema do Plano Estratégico SEFAZ

## 2. Implantando o Escritório de Gerenciamento de Projetos

Tendo em vista as dificuldades enfrentadas pelas unidades responsáveis no desenvolvimento dos projetos estratégicos e na condução das ações deles decorrentes, a Superintendência de Desenvolvimento e Gestão Fazendária (SGF) identificou a necessidade de sistematização, instrumentalização e capacitação dos gestores para atuação na gestão de projetos na organização.

Em abril de 2008 foi criada uma assessoria na SGF responsável por elaborar uma metodologia para gestão de projetos que atendesse à demanda dos gestores e propiciasse o acompanhamento e controle das ações em desenvolvimento nas unidades. O ponto de partida foi um estudo para customização das melhores práticas em gestão de projetos apresentada pelo Project Management Institute (PMI)<sup>1</sup> em seu guia Project Management Body of Knowledge (*PMBOK® Guide*)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> PMI - instituição sem fins lucrativos que atua em nível mundial no fomento da gestão de projetos, estruturando padrões técnicos, visando o compartilhamento de conhecimento e a construção de uma ética profissional na formação de comunidade internacional de gerenciamento de projetos.

Neste contexto, a Superintendência de Desenvolvimento e Gestão Fazendária da Sefaz (SGF) deu início ao seu Project Management Office (PMO)<sup>3</sup> com a estruturação do Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP), que teve como principal finalidade atuar diretamente sobre os projetos estratégicos, visando o desenvolvimento dos planos de ação das unidades de forma sistemática, na busca pela melhoria da gestão e aplicação dos recursos financeiros, estruturais e humanos para a execução desses projetos.

Outro passo importante na estruturação do EGP foi a realização de pesquisa em órgãos públicos sobre a existência de escritórios de projetos em funcionamento, com a finalidade de estabelecer parâmetros para a implantação de unidade semelhante na Sefaz Bahia. Entre o período de agosto de 2008 a novembro 2009 foram visitados diversos órgãos na área pública que mantém estruturas governamentais para a gestão de projetos, sendo considerados como os de maior relevância as experiências dos estados do Espírito Santo, Rio de Janeiro e Minas Gerais. Outros casos de sucesso foram avaliados através de participações em congressos, em especial a experiência da Polícia Federal apresentada no XIV Congresso Internacional do CLAD<sup>4</sup> sobre a Reforma do Estado e Administração Pública, realizado em 2009 em Salvador.

Desse trabalho de benchmarking, resultou a elaboração de uma metodologia específica para a realidade fazendária, através do desenvolvimento de modelos, formulários e procedimentos customizados para auxiliar os gestores no desenvolvimento, acompanhamento e controle dos processos internos dos projetos. No caso da Sefaz, essa metodologia foi customizada a partir das melhores práticas apresentadas pelo PMBOK nas áreas de Escopo, Tempo, Custo, Stakeholders, Recursos Humanos, Comunicação e Risco. A área de aquisições não foi detalhada tendo em vista a subordinação a Lei nº 8666/93 - Lei das Licitações e Contratos Públicos, que regulamenta estes processos e procedimentos na área pública.

Dentre os objetivos a serem alcançados com a implantação do EGP Sefaz incluem-se:

- Revisão e atualização do plano estratégico visando a formação de um portfólio de programas e projetos estratégicos, através da categorização e priorização das ações destacadas originalmente;
- Elaboração de metodologia customizada para desenvolvimento, acompanhamento e controle do plano estratégico, através de suporte técnico e metodológico, com o uso de modelos e formulários que facilitem a execução e controle no gerenciamento dos projetos;
- Estabelecimento da rede colaborativa de atuação entre os gestores fazendários, a partir da identificação de perfis e competências necessárias aos gestores, gerentes e líderes de projetos, visando acompanhar e subsidiar as unidades na execução de programas e projetos vinculados ao plano estratégico, redesenho de processos e outras atividades necessárias para o desenvolvimento dos planos de ação da organização;
- Elaboração de plano de capacitação para desenvolvimento e aperfeiçoamento de gestores, gerentes e líderes de projeto na área específica de gestão de projetos;

---

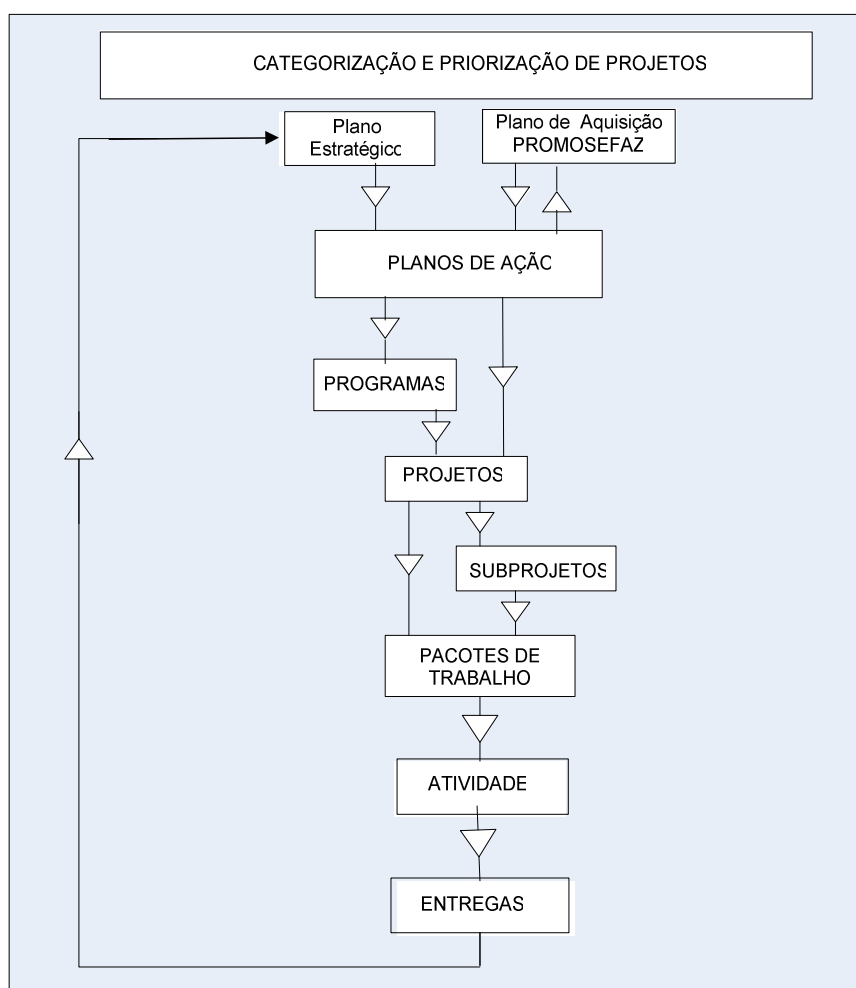
<sup>2</sup>PMBOK® Guide – guia que apresenta uma compilação das melhores práticas em gestão de projetos, estruturadas e apresentadas pelo PMI.

<sup>3</sup> PMO - unidade organizacional com atribuição de promover, planejar e conduzir o desenvolvimento de projetos nas organizações.

<sup>4</sup> Centro Latino Americano de Administração para o Desenvolvimento – CLAD.

- Disponibilização do EGP-e – Escritório de Gerenciamento de Projetos - eletrônico, na intranet SEFAZ para acompanhamento de projetos e suporte técnico aos gestores e gerentes de projetos;
- Identificação de aplicativos e ferramentas de tecnologia para suportar as atividades de gerenciamento dos projetos;
- Avaliação das unidades SEFAZ para identificação e acompanhamento da maturidade organizacional em gerenciamento de projetos;

Dentre as ações iniciais do EGP, de acordo com as diretrizes do Plano Estratégico da Sefaz e visando estabelecer uma nomenclatura sistemática, conforme a metodologia desenvolvida, foi realizado uma análise junto às unidades responsáveis pelas ações para estabelecimento de categorias e prioridades, a fim de alinhar os planos de ação com as melhores práticas de gestão na área de projetos, o que resultou numa nova formatação do Plano Estratégico, conforme demonstra a figura 3 abaixo:



**Figura 3:** Estrutura do PE - Plano Estratégico, atualizada pelo EGP.

**Fonte:** EGP Sefaz

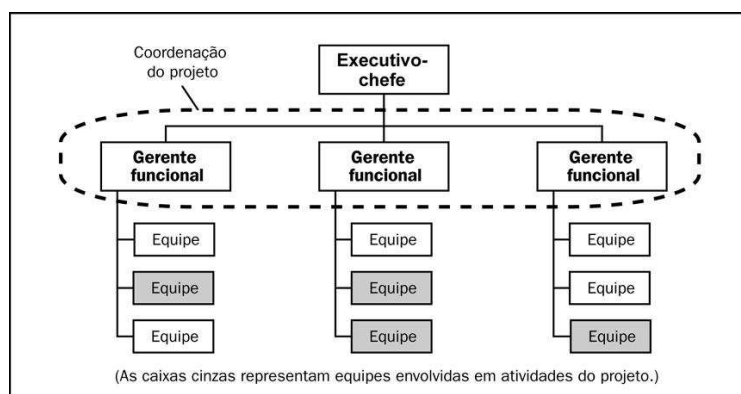
A transformação das ações estratégicas em programas e projetos possibilitou a classificação destes em categorias de natureza estruturante, de negócio ou apoio, de acordo com a priorização e relevância, se alta, média ou baixa. A definição das categorias e prioridades subsidiou a alta administração na identificação dos projetos que devem ser acompanhados com maior rigor técnico, abrindo perspectivas para o estabelecimento de um Portfólio de Projetos da Sefaz. Outro fator de grande impacto sobre a categorização e priorização dos

projetos é o Programa de Modernização e Transparência da Gestão Fiscal do Estado da Bahia (PROMOSEFAZ II), cujo objetivo é realizar a modernização e racionalização das atividades de gestão fiscal e inserção de tecnologia na Sefaz Bahia, com a utilização de recursos oriundos de contrato com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

Para o acompanhamento do Plano Estratégico a Sefaz adquiriu o aplicativo Flexsi<sup>5</sup>, que se encontra em fase de estruturação com a definição de indicadores e metas por projetos e processos, e que será disponibilizado as unidades para que procedam a alimentação de dados referentes às atividades que lhes compete, possibilitando a SGF e ao EGP consolidarem a gestão do Plano Estratégico em tempo real.

### 3. Estrutura e funcionamento do Escritório de Gerenciamento de Projetos Sefaz

Conforme análise de estruturas organizacionais descrita no PMBOK o EGP classifica a estrutura da Sefaz Bahia como sendo funcional, cujo poder de decisão está centrado na alta administração e é distribuído em níveis hierárquicos, de modo que a subordinação dos servidores está atrelada às funções de sua unidade. Neste tipo de estrutura não existe o cargo formal de gerente de projetos, sendo essa função exercida pelos gerentes funcionais que acumulam com suas equipes a função junto às atividades operacionais em suas diretorias.



**Figura 4:** Estrutura Funcional  
**Fonte:** PMBOK 4ª edição

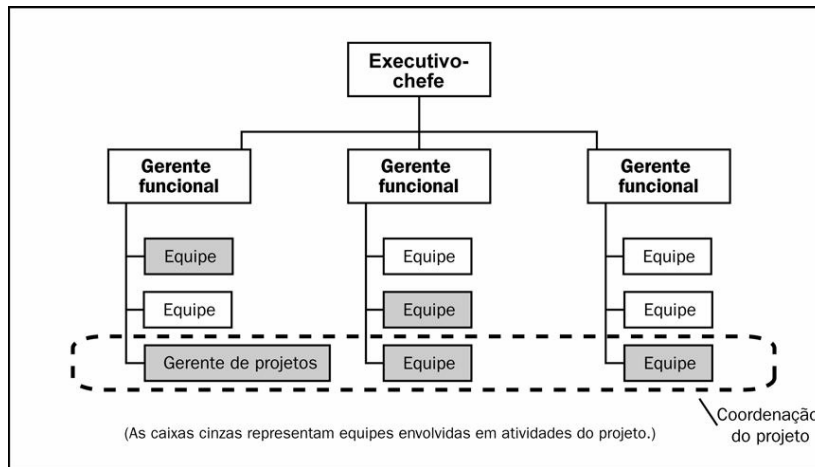
Com a implantação da metodologia de gerenciamento de projetos na Sefaz o EGP propõe, também conforme o PMBOK, um modelo de matriz balanceada que visa flexibilizar a estrutura existente, através do reconhecimento e fortalecimento da função de gerência de projetos e da formação de equipes específicas para a execução dos projetos estratégicos. Para que se alcance esse nível de relacionamento entre as equipes, o EGP propõe ainda, atuar na estruturação de uma rede colaborativa entre os gestores, auxiliando as unidades envolvidas nos projetos a fim de assegurar um bom desempenho e realização dos processos durante a execução dos projetos.

Esta rede está sendo composta por servidores lotados nas diversas unidades da Secretaria, de acordo com o perfil e nível de interesse no acompanhamento de projetos, de modo a serem

---

<sup>5</sup> O sistema CONSIST FlexSI possibilita acompanhar a performance dos processos e projetos demonstrando a efetividade das ações para o alcance dos objetivos. Indica tendências, possibilita a construção de um *Balanced Scorecard*, planos de ação para projetos e acompanhamento de macro atividades com apresentação de posição em *dashboard* gerencial.

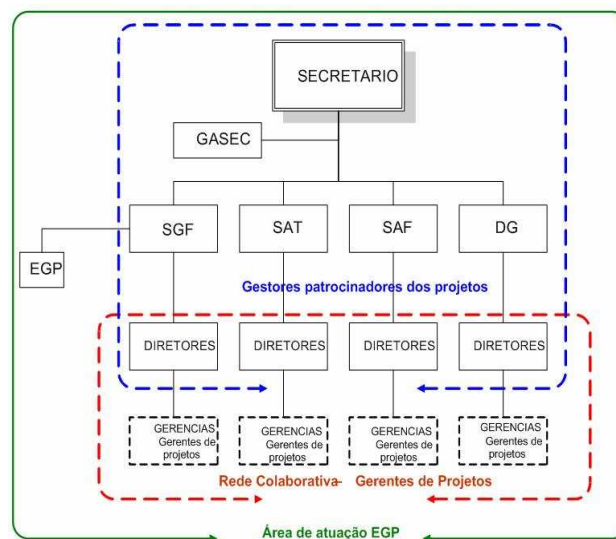
capacitados na metodologia proposta, de forma a incorporar as práticas recomendadas ao cotidiano das unidades.



**Figura 5:** Estrutura Matricial Balanceada  
**Fonte:** PMBOK 4ª edição

A estratégia de implementação da rede colaborativa de gestores considera que a manutenção desses servidores em suas áreas de atuação possibilita o surgimento de uma massa crítica para alavancar a disseminação das melhores práticas, facilitando e fortalecendo o surgimento de uma nova cultura, com foco nas práticas de planejamento, acompanhamento e controle, baseadas em técnicas e indicadores de desempenho em projetos.

A rede colaborativa está sendo instituída em dois níveis de participação, sendo o primeiro nível formado por gerentes, coordenadores e diretores responsáveis diretos pela execução dos projetos, os quais manterão contato com as técnicas e ferramentas disponibilizadas pelo EGP na execução de suas atividades. Em segundo nível, através da alta administração com a participação de diretores, superintendentes e representantes do Gabinete do Secretário, que atuarão como patrocinadores administrativos e políticos na realização dos projetos estratégicos, ambos suportados tecnicamente pelo EGP, conforme demonstra a Figura 6 abaixo:



**Figura 6:** Esquema da rede colaborativa do EGP/SEFAZ.  
**Fonte:** EGP Sefaz

Além da instituição da rede colaborativa, integra o plano de implantação do EGP a avaliação da maturidade organizacional na área de gestão de projetos, com previsão para a definição do primeiro ciclo de avaliação a partir de janeiro de 2011. A referência para elaboração da metodologia está centrada no Modelo de Maturidade de Gerenciamento de Projetos (MMGP) proposto por Prado (2008), no qual a organização é classificada pelo grau de conhecimento e habilidade no uso das técnicas de gerenciamento de projetos.

No modelo proposto por Prado, a organização avança em até cinco níveis de complexidade gerencial:

- Inicial – no qual existe a “boa vontade” para com a gestão de projetos,
- Conhecido – onde existe uma linguagem comum sobre as técnicas e práticas recomendadas,
- Padronizado – que aplica uma metodologia para o desenvolvimento dos projetos,
- Gerenciado – em que a prática está consolidada na organização,
- Otimizado – quando o conhecimento está disseminado em forma de sabedoria entre os colaboradores.

Esta avaliação é realizada a partir da aplicação de questionários que visam analisar o desempenho em cada unidade, consolidando desse modo a posição geral da organização em relação ao desempenho em projetos. Na Sefaz Bahia os questionários de avaliação serão disponibilizados aos gestores pelo EGP, após o que serão consolidados e divulgados em reuniões setoriais para que as diretorias participem do processo de crescimento e amadurecimento na gestão de projetos.

#### **4. Capacitação em Gerenciamento de Projetos**

Nas organizações a gestão de projetos acontece mesmo quando não existe a figura formalmente reconhecida do Gerente de Projetos. Essa constatação deriva da observação da atuação dos gestores em suas operações cotidianas, durante a realização de seus trabalhos e atividades que mantém a organização viva, e mesmo que não tenham conhecimento formal sobre as técnicas e ferramentas de gestão de projetos, estão sempre em busca de inovar e redefinir suas ações através da “criação de coisas novas”, em resumo, de projetos.

Embora muitos profissionais não tenham consciência explícita de que praticam o gerenciamento de projetos, se valem dos conhecimentos tácitos individuais desenvolvidos a partir de lições aprendidas em projetos anteriores para resolverem os problemas que surgem no decorrer dos projetos atuais. Esta realidade pode ser verificada na Sefaz ao longo da última década na qual a Secretaria esteve envolvida num intenso processo de modernização tecnológica e organizacional.

Na Sefaz/BA a adoção de uma metodologia para gerenciamento de projetos implica numa mudança de cultura organizacional direcionada ao fortalecimento do planejamento das ações, determinando sua execução segundo parâmetros e métricas pré-estabelecidas como escopo, prazo, custo, risco e qualidade dos processos internos dos projetos, numa busca por maior eficiência na condução desses projetos e processos, o que se dá através da instrumentalização dos gestores e de outros profissionais com ferramentas e estratégias para monitoramento e controle das ações.

Como organização da área pública a Sefaz está atrelada a uma estrutura funcional rígida, em que a mobilidade administrativa dos servidores é reduzida dificultando por vezes a agilidade na resolução de problemas, além do arcabouço legal que resulta em processos e tramitações burocráticos que impactam na eficiência e no cumprimento de prazos dos projetos. Para

vencer tais obstáculos o EGP procura ampliar a participação e a capacitação dos gestores no intuito de avançar na construção de uma nova cultura que mantenha o foco no planejamento e controle referente a área de projetos.

Para atingir esse novo patamar de conhecimento aplicado à gestão de projetos, o escritório aproveitou a oportunidade de realização do Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG), promovido pela Universidade Corporativa da Sefaz (UCS) em parceria com a Fundação Dom Cabral (FDC), para estruturar juntamente com professores da FDC uma capacitação básica dos gestores fazendários que permitisse a aquisição de conhecimentos de forma customizada na área de gestão de projetos.

Durante o PDG os gestores foram subdivididos em três grupos: grupo I – Alta Administração, grupo II - gestores de pessoas e projetos, e o grupo III - gestores de pessoas. O conteúdo de gerenciamento de projetos foi ministrado aos três grupos da seguinte forma:

- Para o grupo I – realização de seminário sobre fundamentos da gestão de projetos com esclarecimento sobre o conteúdo a ser apresentado aos gestores intermediários;
- Para o grupo II – foi estruturado um módulo de 12 horas para apresentação de conteúdo, mais 24 horas divididas em 3 módulos de 8 horas, para acompanhamento dos trabalhos de elaboração de planos de projeto, supervisionados pelo professor e pelo EGP. Para fixação do conteúdo, os integrantes deste grupo tiveram como atividade a elaboração de projetos aplicativos, alinhados ao Plano Estratégico da SEFAZ, para os quais foram elaborados planos de projetos contemplando as áreas de escopo, prazo, custo, recursos humanos, comunicação, *stakeholders* e riscos.
- Para o grupo III – foi incluído um módulo de 12 horas para apresentação do conteúdo da gestão de projetos..

Para os grupos II e III, após os módulos de conteúdo, o EGP apresentou aos gestores sua estrutura de funcionamento assumindo a coordenação dos trabalhos de acompanhamento dos projetos elaborados a partir do PDG, o que resultou na apresentação de 27 projetos aplicativos com a participação de cerca de 100 gestores do grupo II, que passaram a utilizar a metodologia customizada para gerenciamento de projetos na Sefaz. Conforme definido no PDG, a elaboração dos planos de projetos ocorreu durante os módulos de conteúdo e acompanhamento, e o desenvolvimento dos projetos será executado a partir do segundo semestre de 2010 pelos gestores, configurando o primeiro passo da rede colaborativa de atuação do EGP na Sefaz.

Além do curso específico da grade do PDG o escritório está estruturando junto a UCS uma programação para capacitar os gestores que tenham demonstrado interesse e perfil para atuação na área, com previsão para realização entre agosto 2010 a junho 2011, visando fortalecer a disseminação do conhecimento e da metodologia desenvolvida pelo EGP na Sefaz. Esta capacitação será composta por um treinamento interno com carga horária de 16 horas a ser ministrado pela coordenação do EGP, complementada com cursos externos com prioridade para as áreas de conhecimento de escopo, prazo, custo e risco.

## **5. Disponibilização do EGP-e – Escritório de Gerenciamento de Projetos - eletrônico**

Este projeto, em complemento à implantação do EGP, visa disponibilizar um *hotsite* na intranet Sefaz para o Escritório de Gerenciamento de Projetos - eletrônico (EGP-e), o que propiciará aos gestores manterem os planos de projetos concentrados num único espaço virtual, proporcionando maior agilidade no desenvolvimento e acompanhamento dos projetos, correção de rumo e prazos mais adequados e ajustados às necessidades da Sefaz.



O EGP-e deverá funcionar como um repositório para toda a documentação relativa aos projetos organizacionais, incluindo os aplicativos e ferramentas de TI relacionadas à gestão de projetos, bem como a divulgação da metodologia adotada, para a formatação e gerenciamento dos projetos. Os projetos relacionados no plano estratégico serão lançados e alinhados à metodologia através da elaboração dos planos de projetos por seus responsáveis e, especificamente em relação ao PDG, o EGP-e garantirá o acompanhamento sistemático através de suporte técnico, ferramental e metodológico as 27 equipes, possibilitando aos gestores o exercício e aplicação dos conteúdos do curso no uso dos modelos e formulários para os planos de projetos e controles diversos dos projetos aplicativos.



**Figura 7:** Protótipo da página de abertura do EGP-e  
**Fonte:** Diretoria de atendimento –(DIRAT-Sefaz)

Dentre os benefícios esperados na utilização do site do EGP-e podem-se destacar:

- Gerências, diretorias e *stakeholders* informados em relação à situação dos projetos;
- Acompanhamento de cronogramas de prazo e custo do projeto pelo EGP em conjunto com a área de interesse;
- Gerentes de projeto bem suportados no desempenho das atividades de planejamento e utilização de recursos;
- Possibilidade de acompanhamento do índice de maturidade em gestão de projetos na Sefaz, com foco no aumento progressivo da taxa de sucesso dos projetos.

Será disponibilizado através do *hotsite* EGP-e acesso ao plano estratégico, formulários e modelos dos planos de projetos, conteúdo da metodologia para desenvolvimento, acompanhamento e controle dos projetos, além de links internos para aplicativos e ferramentas em TI e sistema FlexSI.

## **6. Considerações finais**

A implantação do escritório de gerenciamento de projetos na Sefaz é uma ação estratégica que possibilitará um efetivo acompanhamento e controle dos projetos elencados no Plano Estratégico com foco no alcance dos objetivos globais.

Considerando que o Plano Estratégico da Sefaz para 2008/2011 já se encontra em praticamente metade do seu tempo de execução, urge a disseminação do conhecimento e da metodologia definida pelo EGP através da estruturação da rede colaborativa de gestores nas unidades e diretorias, para que os planos de ação sejam efetivamente acompanhados e controlados e a Secretaria possa então apresentar um saldo positivo na execução de seu portfólio de projetos. Com a adesão dos gestores intermediários e o apoio da alta administração como patrocinadores do processo de mudança da cultura referente a projetos, o EGP almeja que até o final de 2011 os projetos do plano estratégico estejam alinhados à metodologia e que seus planos de projetos tenham sido disponibilizados através do EGP-e, a fim de que os resultados possam ser mensurados e avaliados, inclusive com a definição do nível de maturidade da Sefaz na gestão de projetos.

A criação do Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) através de uma assessoria na Superintendência de Desenvolvimento e Gestão Fazendária (SGF), facilita a integração com as diversas áreas da Secretaria devido à flexibilidade e trânsito junto aos gestores, situação que ao mesmo tempo não assegura o nível de autoridade desejado sobre as ações demandadas e esperadas no desempenho dos projetos em desenvolvimento. As próximas etapas na implantação do EGP serão alcançadas com a oficialização do escritório como unidade formal na estrutura da SGF, disponibilização de sua estrutura física e lotação de servidores para a equipe interna de trabalho. No momento o EGP busca o ponto de equilíbrio entre as duas formas de atuação, de modo a manter a flexibilidade aliada à autoridade que a estrutura hierárquica propicia na matriz funcional da Sefaz.

## REFERÊNCIAS

- BAHIA. **Decreto Lei nº 7.921 de 02 de abril de 2001.** Aprova o Regimento da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia. Disponível em: <<http://www.Sefaz.ba.gov.br>>. Acesso em: 14 jun. 2010.
- BRASIL. **LEI nº 8.666, de 21 de junho de 1993** - Lei das Licitações e Contratos Públicos. Institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil.../Leis/L8666cons.htm>>. Acesso em: 14 jun 2010.
- \_\_\_\_\_. Secretaria da Fazenda. **Rede Intranet SEFAZ.** Disponível em: <<http://www.Sefaz.ba.gov.br>>. Acesso em: 14 jun. 2010.
- CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística.** 8ª edição revisada e ampliada. Ed. Atlas, São Paulo, 2007.
- DINSMORE, Paul C. e Jeannette Cabanis-Brewin. **AMA - Manual de Gerenciamento de Projetos.** 1ª edição. Rio de Janeiro, Ed. Brasport, Guia PMBOK, **Project Management Body of Knowledge**, 4ª edição – Project Management Institute, Inc. Pennsylvania, EUA, 2008.
- HELDMAN, Kim. **Gerencia de projetos: fundamentos.** 3ª reimpressão Ed Campus Elsevier, Rio de Janeiro, 2005.
- KERZNER, Harold. **Applied project management: best practices on implementation.** New York, John Wiley & Sons, Inc, 2000.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **O gerente de projetos: um “ator” com vários personagens.** Revista de Administração, São Paulo, v.23, nº2, p.93-98, abr./jun., 1988.
- MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico.** Porto Alegre, Ed. Bookman, 2004.
- MUTO, Cláudio Adonai e outros. **Gestão de Programas e Múltiplos projetos: do conceito à prática.** Rio de Janeiro, Ed. Brasport, 2008.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial.** 17ª edição. Ed Atlas, São Paulo, 2007.
- PRADO, Darci Santos. **Maturidade em gerenciamento de projetos.** Nova Lima, INDG, 2008.
- VALERIANO, Dalton L. **Gerência em projetos: pesquisa, desenvolvimento e engenharia.** São Paulo, Ed. Makron, 1998.
- VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenças competitivas.** 3ª edição. Rio de Janeiro, Ed. Brasport Hall, 2002.
- VARGAS, Ricardo Viana. **Manual Prático do Plano de Projeto,** Rio de Janeiro, Brasport, 2007.