

UM MODELO DE ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS PARA AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: O CASO DA UFAL

*CARVALHO, Victor DioghoHeuer;
RODRIGUES, Wanderson Rubian Martins;
FREITAS, Olival de Gusmão Júnior*

RESUMO

Algumas universidades têm adotado a prática da gerência de projetos para obter eficiência e eficácia na execução de seu portfólio de projetos de extensão e de pesquisa. A concepção de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGEP) representa uma evolução da maturidade da organização em gerenciar projetos. Verifica-se que a Gestão do Conhecimento organizacional, na implantação de um EGEP, é fundamental para garantia de um diferencial competitivo, juntamente com o comprometimento da alta administração. Este artigo tem por objetivo apresentar um modelo de EGEP a ser implantado na Universidade Federal de Alagoas – UFAL, integrando as boas práticas contidas na metodologia do PMBoK. O EGEP, por sua vez, destina-se à orientação e suporte aos coordenadores de projetos, permitindo à Instituição desenvolver seus projetos eficazmente, objetivando o cumprimento do prazo, escopo, custo e atendendo à qualidade requerida.

Palavras-chave: Gestão Universitária. Gerenciamento de Projetos. Gestão do Conhecimento.

1. INTRODUÇÃO

As universidades, tradicionalmente consideradas como fábricas de conhecimento, encontram-se num paradigma em que são pressionadas a demonstrar com maior clareza sua contribuição à sociedade. Dessa forma, é necessário que as universidades saibam lidar com essas mudanças, tornando-as mais ágeis e flexíveis, para cumprir sua função social com eficiência.

Organizações voltadas para a elaboração de projetos criam seus conhecimentos pela prática do que foi desenvolvido em cada um de seus projetos, ou seja, pelo conhecimento disseminado das experiências de seus colaboradores.

A Gestão do Conhecimento tem sido apontada como um conjunto de processos para criação, captura, disseminação e reutilização do conhecimento dentro de uma organização. Sob a ótica da administração pública, são os conhecimentos explícitos e tácitos dos servidores, parceiros e cidadãos que vão determinar a capacidade dessas instituições resolverem seus problemas e gerarem novos conhecimentos para atender às necessidades dos cidadãos. No âmbito organizacional ela trata as lições aprendidas como parte do processo de aprendizagem organizacional. Todavia, esse processo só será eficiente e eficaz se o compartilhamento e a disseminação do conhecimento desenvolvido fizer parte da cultura organizacional.

Conforme, Vilela e Mendes (2004) apontam a necessidade de acrescentar, às funções do escritório de projetos, elementos da gestão do conhecimento para fundamentar estratégias orientadas à criação, disseminação e utilização do conhecimento. Esses papéis tramitam pela gestão das competências que compõem a equipe, exigido capacitação do pessoal envolvido no processo e mobilização de esforços cooperados entre os projetos desenvolvidos, assegurando ao escritório de projetos o papel de articulador e catalisador de ações de gestão do conhecimento.

Nesse sentido, Sabbag (2009, p. 12) defende a implantação da Gestão do Conhecimento como uma nova área do conhecimento a ser acrescentada à metodologia do *Project Management Body of Knowledge* (PMBoK). Para o autor, a definição de gestão do conhecimento em organizações é “como um sistema integrado para desenvolver competências humanas e organizacionais, com os objetivos de ampliar o capital intelectual da organização e a

sabedoria das pessoas”. Sugere então que sejam acrescentados quatro processos relativos a esta área: planejar a gestão do conhecimento, construir e ativar base de conhecimento e disseminar o conhecimento.

Este artigo objetiva apresentar um modelo de Escritório de Gerenciamento de Projetos a ser implantado na Universidade Federal de Alagoas – UFAL, baseando-se na classificação estabelecida por Dinsmore (2003) e no conjunto de práticas estabelecidas pelo PMBoK.

Para sua elaboração foi realizada uma pesquisa de natureza exploratória de abordagem qualitativa baseada em estudo de caso (YIN, 2005) tendo como primeira etapa a construção de um referencial teórico em Gestão do Conhecimento organizacional e Gerenciamento de Projetos para servir de base a segunda etapa que consiste na apresentação do modelo do EGEP pretendido para a implementação.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Universidade Federal de Alagoas – UFAL através da Pró-Reitoria de Gestão Institucional – PROGINST tem realizado um conjunto de ações com a finalidade de profissionalizar sua gestão. Entre elas estão: a adoção das Práticas de Planejamento Estratégico, a Introdução da Gestão por Resultados e a Gerência de Projetos. A evolução destes esforços corroborou para a elaboração do presente artigo.

Há algum tempo, a UFAL, como diversas outras organizações públicas, reconheceu a importância que os projetos têm como instrumento de captação de recursos extra orçamentários. Assim sendo, várias iniciativas estão sendo planejadas e implementadas no sentido de preparar a instituição para uma efetiva gestão do seu portfólio de projetos.

Essas iniciativas são apoiadas oficialmente pela alta administração da Universidade, e estão inseridas no seu Plano de Desenvolvimento Institucional 2008-2012, no qual fica o compromisso de disseminar os conceitos de Gerenciamento de Projetos e a criação de Escritórios de Projetos nas Unidades Acadêmicas (UA), a fim de oferecer suporte técnico e uma gestão eficiente aos projetos.

2.1 A Gestão do Conhecimento

Planejar a gestão do conhecimento significa estimular a criação de conhecimentos técnicos e gerenciais pela equipe, de modo a propiciar um ambiente que permita a criação de métodos e técnicas inovadoras proativamente, registrando as criações individuais e a informação requerida para o aprendizado. Deve ser adaptado neste processo o plano de gerenciamento das comunicações para que a equipe e interessados compartilhem conhecimentos periodicamente. Requer ainda avaliação de impacto das criações, da efetividade dos processos e da ampliação das competências individuais.

O processo de ativar bases de conhecimentos, como refere Sabbag (2009), é construir uma memória organizacional bem como um banco de projetos passíveis de financiamento. Outra ação interessante nesta linha seria construir um mapa de competências dos pesquisadores da universidade de forma a mapear as linhas de pesquisa e atuação de cada pesquisador da instituição.

Disseminar conhecimentos envolve compartilhamento. Para tal, segundo Sabbag (2009, p. 13) é necessário “estimular a inovação, coletar ideias, realizar levantamentos, mapeamentos e estudos, alimentando a base de conhecimentos”, assim como ações de compartilhamento: reuniões, seminários e outros eventos.

É importante salientar que o PMBoK utiliza o conceito de boas práticas para divulgação do conjunto de conhecimentos amplamente reconhecidos em gerência de projetos. Utiliza também o conceito de lições aprendidas como sendo um depósito de informações históricas sobre os resultados de desempenho e decisões tomadas em projetos anteriores, sendo este

mais um meio de aprendizagem organizacional.

As lições aprendidas são narrativas de experiências nas quais se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças entre ambas e o que foi aprendido durante o processo. As melhores práticas são aquelas que foram avaliadas e comparadas com outras práticas e são consideradas quase um padrão a ser seguido. Podem ser definidas como procedimento de validade para a realização de uma tarefa ou solução de um problema.

2.2 Gerenciamento de Projetos

A Gerência de Projetos (ou Gerenciamento de Projetos) é um ramo das Ciências Gerenciais que trata do planejamento e controle de projetos (PRADO, 2001).

Gerenciar um projeto significa, resumidamente, planejar a sua execução antes de iniciá-la e, a seguir, acompanhá-la. No planejamento do projeto são estabelecidas as metas, o escopo, a identificação das tarefas a serem realizadas e o seu sequenciamento baseado nos recursos necessários e disponíveis. O controle do projeto, no sentido moderno do termo, significa a medição do progresso e do desempenho através de um sistema ordenado preestabelecido. Ações corretivas são tomadas sempre que necessárias.

A principal vantagem do gerenciamento de projetos é que ele não é restrito a projetos gigantescos, de alta complexidade e custo. Ele pode ser aplicado em empreendimentos de qualquer complexidade, orçamento e tamanho, em qualquer linha de negócios (VARGAS, 2009, p. 17).

2.2.1 Escritórios de Gerenciamento de Projetos

O Escritório de Gerenciamento de Projetos – EGEP é uma concepção de gestão de projetos que se insere na arquitetura organizacional em vários formatos, desde papéis estratégicos e de gestão plenos até modelos em que a atuação é meramente coadjuvante da operacionalização, e do controle das atividades e dos orçamentos planejados para o projeto.

O conceito do EGEP e sua efetiva implementação representam uma evolução da maturidade da organização no lidar com projetos. As funções típicas desempenhadas pelo EGEP são: suporte ao projeto; treinamento, consultoria e gerenciamento de recursos; análise de risco do projeto; implementação de uma metodologia para a gestão dos projetos da instituição.

De acordo com Dinsmore (2003), podem ser definidos quatro tipos de escritórios de projetos, a serem descritos nas seções abaixo.

Tipo 1 - Equipe de projetos autônoma (*APT - Autonomous Project Team*). Esta configuração ocorre tipicamente em situações em que o projeto não tem um relacionamento estreito com o restante da organização e a empresa não tem muita experiência em gerenciamento de projetos. Nesses casos, as práticas de gerenciamento de projetos são derivadas da experiência do gerente, coordenador ou líder de projeto, não havendo suporte por parte da organização. Para Vargas (2009), este tipo de escritório destina-se ao gerenciamento de um projeto ou programa específico, em que toda a responsabilidade sobre o resultado (positivo ou negativo), é da equipe do projeto.

Tipo 2 - Escritório de suporte de projetos (*PSO - Project Support Office*). Vargas (2009) destaca que o PSO, em geral, destina-se ao suporte de diversos projetos simultaneamente, dando suporte técnico, fornecendo ferramentas e recursos. Também acrescenta que um PSO pode ser departamental ou corporativo, variando apenas em sua colocação dentro da estrutura organizacional da empresa.

Tipo 3 - Centro de excelência em gestão de projetos (*PMORE - Project management center of*

excellence). Um Centro de Excelência em Gestão de Projetos, segundo Dinsmore (2003), é a referência em gestão de projetos na empresa, mas não assume a responsabilidade pelos resultados dos projetos. Este tipo de estrutura é adequado para empresas com projetos de natureza diferentes.

Segundo Kerzner (2002), o PMOCE assume a responsabilidade maior de proporcionar informações às partes diretamente interessadas, em vez de comandar projetos. Dinsmore (1999) complementa que outra missão do PMOCE é a de disseminar a cultura de gerenciamento de projetos na empresa, sendo responsável por manter as metodologias.

Tipo 4 - Escritório de gerência de programas (*PMO - Program Management Office*) – Este modelo, segundo Dinsmore (1999), gerencia os gerentes de projetos e é responsável, em última instância, pelo resultado dos projetos. Engloba assim, as funções do *PMOCE* e *PSO* e, neste caso, os projetos geridos isoladamente por um determinado departamento, tem apoio do *PMO* na medida do necessário. E Kerzner (2003), salienta que o *PMO* é responsável pela condução de grandes projetos interdepartamentais da organização e acrescenta que as principais funções do *PMO* são:

- designar recursos humanos para os projetos;
- recrutamento e desenvolvimento de gerentes de projetos;
- seleção a priorização de projetos; e
- coordenação dos gerentes de projetos.

A Figura 1 retrata o ciclo das necessidades do ente público na resolução dos problemas que atingem a sociedade, que utiliza a gestão do conhecimento para a disseminação e compartilhamento de ativos de informação e conhecimento. Por sua vez, a gestão do conhecimento remete à utilização das boas práticas de gerenciamento de projetos, gerando o produto final que é a efetividade de ações e entregas das aspirações da sociedade.



Figura 1 – Interligação da Gestão de Projetos e a Gestão do Conhecimento. Fonte: Dos Autores.

3. O MODELO DE ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS ADOTADO PELA UFAL

A Universidade Federal de Alagoas – UFAL – foi criada pela Lei Federal nº 3.867, de 25 de janeiro de 1961. A UFAL é uma Instituição Federal de Educação Superior – IFES – pluridisciplinar, de ensino, pesquisa e extensão, mantida pela União, com autonomia assegurada pela Constituição Brasileira, pela Legislação Nacional correspondente e por seus

Estatuto e Regimento Geral.

Atualmente, a UFAL oferta 77 cursos de graduação, tem 21.076 mil alunos matriculados e 5.193 vagas anuais em seus três campi: A. C. Simões, Agreste e Sertão. Há ainda 06 cursos de graduação na modalidade à distância, além dos 25 cursos de mestrado e 07 de doutorado, com 1.100 alunos. Note-se que, em 2006, a UFAL implantou a primeira fase do projeto de interiorização, antecipando-se ao REUNI. Em 2010, a UFAL implantou o Campus do Sertão, com sede em Delmiro Gouveia, ampliando, assim, o seu compromisso social com o desenvolvimento econômico, político e cultural de Alagoas.

A PROGINST é o órgão auxiliar de direção superior incumbido de funções específicas e delegadas pelo/a Reitor/a nas áreas de administração e planejamento contábil e financeiro, tecnologia da informação, infraestrutura, atividades de planejamento e avaliação institucional, entre outras.

A Pró-Reitoria de Gestão Institucional – PROGINST – tem a missão maior de “pensar estrategicamente a UFAL nas questões relativas às áreas de administração orçamentária e financeira, gestão da informação e infraestrutura, buscando a eficiência e a eficácia na aplicação dos recursos institucionais”. Para isso, promove a análise sistemática das condições operacionais da Universidade no tocante aos aspectos de planejamento institucional, planejamento orçamentário, expansão, dimensionamento físico e econômico.

A UFAL recebe recursos orçamentário-financeiros por meio de projetos que são financiados por órgãos do Governo Federal, que tem como objeto resolver questões locais, regionais e nacionais nas diversas áreas do conhecimento humano. Esses projetos resultam em produções científicas que visam disponibilizar soluções inovadoras no sentido de resolver os graves problemas estruturais do nosso Estado, Região e País.

O estudo de caso apresentado analisará a transferência voluntária denominada convênio que, para efeito de entendimento, é considerada pelo Decreto nº 6.170/2007 e significa “Acordo, ajuste ou qualquer outro instrumento que discipline a transferência de recursos financeiros de dotações consignadas nos Orçamentos Fiscais e da Seguridade Social da União e tenha como partícipe, de um lado, órgão ou entidade da administração pública federal, direta ou indireta, e, de outro lado, órgão ou entidade da administração pública estadual, distrital ou municipal, direta ou indireta, ou ainda, entidades privadas sem fins lucrativos, visando à execução de programa de governo, envolvendo a realização de projeto, atividade, serviço, aquisição de bens ou evento de interesse recíproco, em regime de mútua cooperação” (RODRIGUES 2009, p.10).

Assim, no caso dos convênios que envolvem transferências financeiras que são firmados na UFAL, o primeiro passo na captação dos mesmos é dado pelo docente na busca por editais, identificando os órgãos federais que dispõem, em seu orçamento anual, de dotação compatível com a sua área de trabalho para desenvolver o objeto proposto. Esse primeiro processo de comunhão de interesses através de convênio envolve diversos partícipes, conforme a Figura 2.

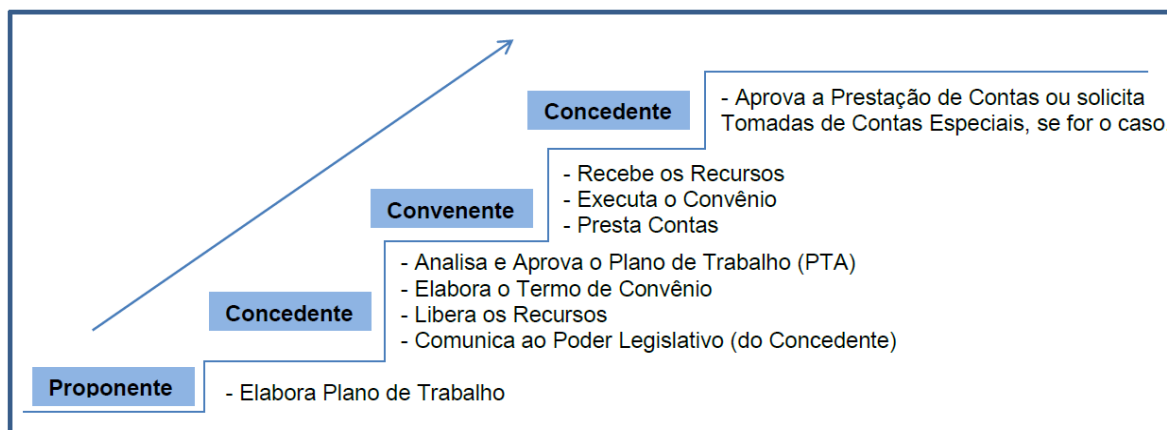


Figura 2 – Partícipes no Convênio. Fonte: RAMIDOFF e ROCHA, 1998, p. 15.

No caso da UFAL, ela pode se configurar como proponente, concedente e convenente, ao longo deste processo. Para Ramidoff e Rocha (1998, p.29), esses termos significam:

- Proponente - é a instituição que propõe a celebração do convênio; instituição pública ou particular que se dirige ao titular do ministério, órgão ou entidade responsável pelo programa, mediante a apresentação do plano de trabalho.
- Concedente - é quem concede os recursos: órgãos da administração pública direta, autárquica, fundacional, empresa pública ou sociedade de economia mista da administração pública federal.
- Convenente - Órgão da administração pública direta, autarquia fundacional, empresa de economia mista de qualquer esfera de governo, ou organização particular, cabendo-lhe a responsabilidade de executar e prestar contas da utilização dos recursos recebidos.

Segundo Rodrigues (2009, p. 13), foi identificada uma série de dificuldades durante o processo de gestão dos Convênios na UFAL:

- A falta de controle da PROGINST e DCF de dados do projeto que originou o Convênio.
- A dificuldade na elaboração da prestação de contas anual do projeto que fará parte do Relatório de Gestão da UFAL.
- Falta de informações dos projetos submetidos à captação de recursos.
- Desconhecimento por alguns coordenadores dos setores responsáveis pela execução dos projetos.
- Não familiaridade dos coordenadores com os trâmites dos procedimentos internos dos Convênios na UFAL.
- Não identificação automática dos coordenadores dos projetos no momento do recebimento do crédito orçamentário.
- Não entrega do Plano de Trabalho que contém informações dos projetos a PROGINST.

A constituição da EGEP buscará, baseando-se nestas dificuldades:

- Criar padrões e um sistema informatizado para mensurar o desempenho dos projetos;
- Apoiar de forma especializada o acompanhamento dos projetos;
- Incentivar a disseminação de metodologias e práticas voltadas ao gerenciamento de projetos;
- Registrar as lições aprendidas nos projetos para conseguir construir diferenciais competitivos sustentáveis.

Diante do contexto, a PROGINST adotará a concepção de Escritórios de Projetos de Dinsmore (2003) e, adaptando à realidade desta IES, um *MIX* do tipo 2 (Escritório de suporte de projetos) e do tipo 3 (Centro de excelência em gestão de projetos), conforme conceituados anteriormente, e possibilitando, assim, o atendimento das especificidades da Universidade.

Aplicando-se o tipo 2, tem-se a utilização de suporte técnico, fornecimento de ferramentas e

recursos; a EGEP estará situada dentro da estrutura organizacional da PROGINST, contendo cada uma das Unidades Acadêmicas da universidade células representativas.

Já com a do tipo 3, adotar-se-á a responsabilidade maior de proporcionar informações às partes diretamente interessadas, e a disseminação da cultura de gerenciamento de projetos na instituição, sendo responsável por manter as metodologias.

A Figura 3 apresenta o modelo de EGEP a ser adotado na UFAL. É interessante ressaltar que para cada uma das Unidades Acadêmicas (UAs) da universidade, haverá uma célula do EGEP, com suas mesmas atribuições no que diz respeito ao gerenciamento de projetos. Estas células serão ainda, as responsáveis por manter o escritório matriz na PROGINST ciente de cada um dos projetos monitorados de suas respectivas unidades.

O escritório da PROGINST será o responsável pela administração e manutenção do portfólio de projetos da instituição, isto é, do conjunto de projetos que é monitorado por cada uma das células nas usa.

Além deste gerenciamento, o EGEP pretende oferecer um conjunto de atividades, dentre as quais, palestras e mini-cursos, além de oferecer toda uma documentação apropriada (cartilhas/manuais, guias sobre o PMBoK, documentos contendo as políticas e diretrizes institucionais pertinentes ao assunto) para garantir que a cultura do ambiente universitário se adeque ao que é pretendido com o novo modelo.

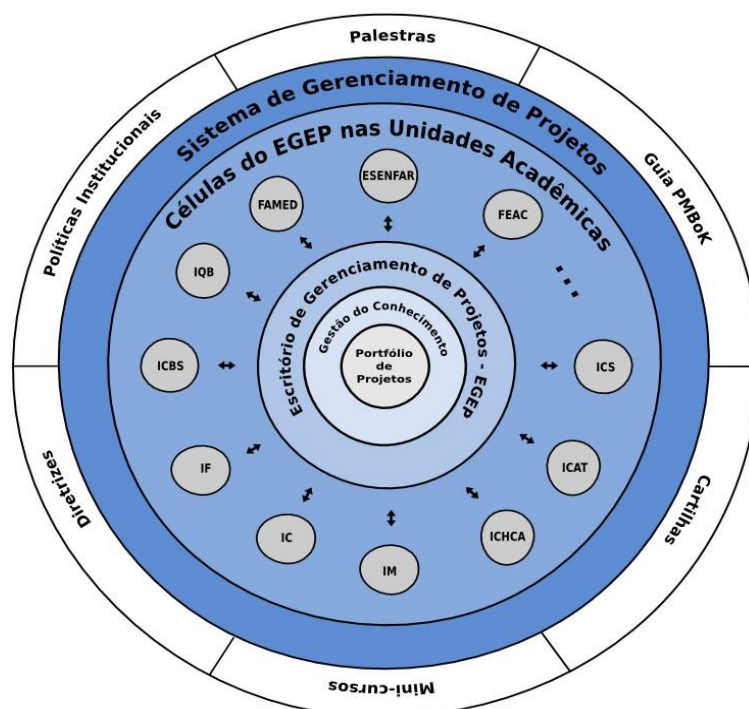


Figura 3 – Modelo de EGEP adotado pela UFAL. Fonte: Autores.

A seguir, apresenta-se o atual ciclo dos processos utilizados no acompanhamento dos recursos de convênios e o novo ciclo proposto com a implementação dos EGEPs. O processo Atual dos Convênios é composto pelos seguintes procedimentos, ilustrados através da Figura 4:

- Preencher a ficha do projeto junto ao Portal do Gestor.
- Tomar a assinatura do dirigente máximo da IFES (Reitor).
- Encaminhar e aguardar a aprovação do projeto junto ao órgão de fomento.
- Encaminhar para a PROGINST, após a aprovação do projeto, o Plano de Trabalho para lançamento no SIE.
- Solicitar junto ao SIE as aquisições dos bens e serviços necessários para a execução do projeto.

- Acompanhar a execução orçamentária através do SIE.

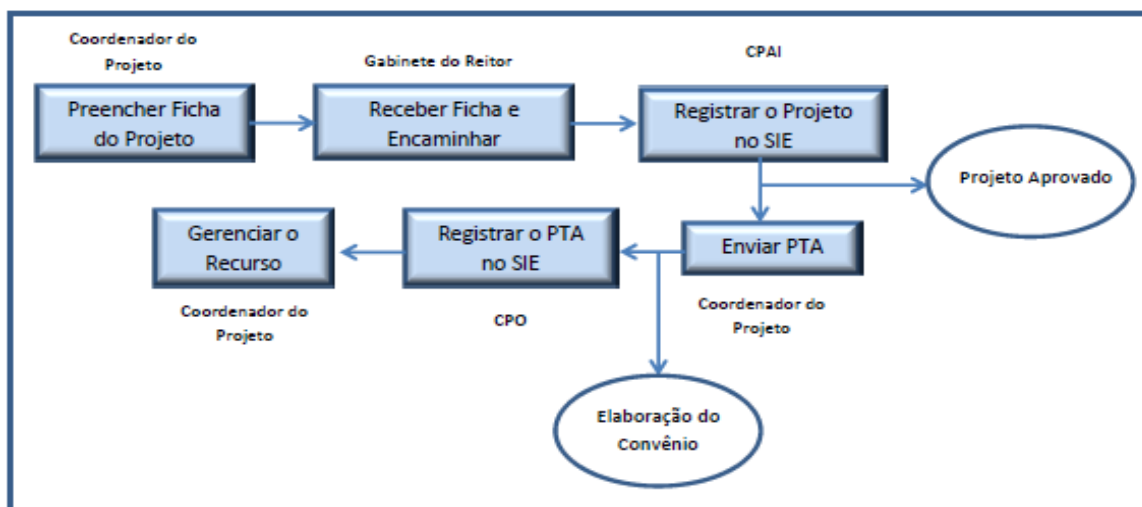


Figura 4 – Ciclo atual do Processo Convênio na UFAL. Fonte: Autores.

O novo processo concebido baseando-se na ideia do EGEP, é composto pelos seguintes procedimentos:

- Preencher ficha do projeto resumido no Formulário de Elaboração de Projetos disponível no Portal do Gestor.
- Obter número de protocolo emitido automaticamente na hora do preenchimento do formulário.
- Apresentar o número de protocolo que deverá ser entregue no ato da assinatura do projeto pelo dirigente máximo da Instituição (Reitor).
- Encaminhar e aguardar a aprovação do projeto junto ao órgão de fomento.
- Registrar o Plano de Trabalho (PTA) no módulo orçamentário do SIE.
- Acompanhar a execução do Projeto.

Este novo ciclo pode ser visualizado por meio da Figura 5.

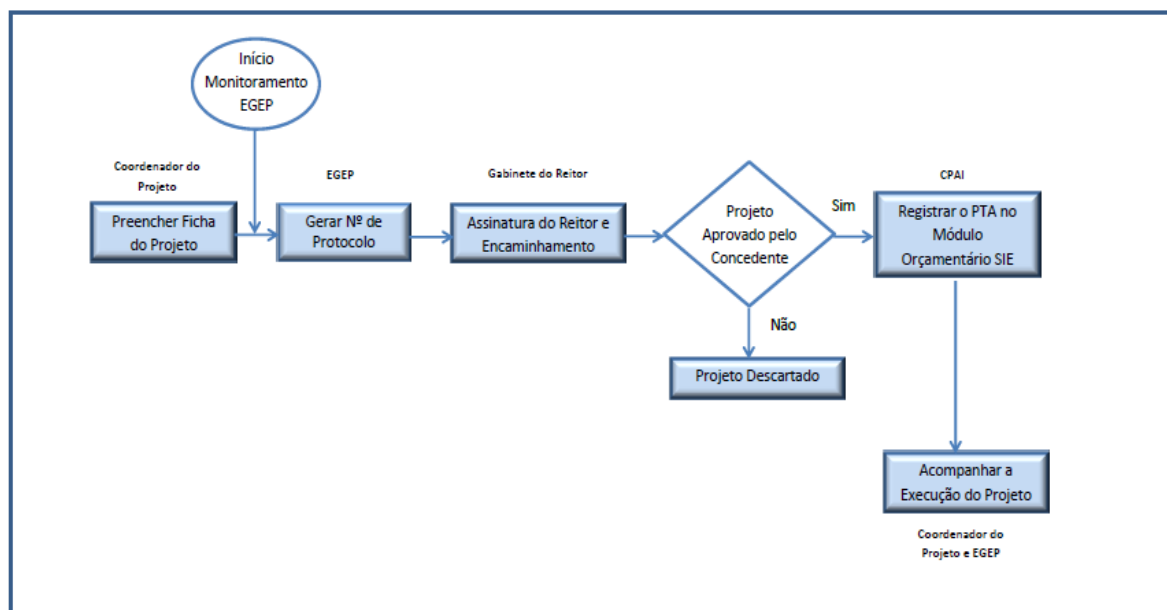


Figura 5 – Ciclo proposto com a implementação do EGEP. Fonte: Autores.

O monitoramento será iniciado logo após o preenchimento da ficha do projeto, junto aos órgãos concedentes, através do protocolo gerado. A PROGINST identificará todo o escopo do

projeto e seu coordenador responsável, fará a verificação da chegada dos recursos por meio do Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI), e os valores serão identificados pelo Plano de Trabalho (PTA) fornecido pelo coordenador do projeto. Isso possibilitará ganho em agilidade e controle. Desta fase em diante, serão aplicados tratamentos técnicos internos com a utilização de ferramentas específicas de Gerenciamento de Projetos e *feedbacks* da evolução do projeto, como prazos, custos e qualidade, junto aos coordenadores dos projetos.

4. CONCLUSÕES

Este trabalho apresentou de forma inovadora um modelo de escritório de gerenciamento de projetos que faz uso dos conceitos de gestão do conhecimento e gestão de processos, objetivando obter eficiência e eficácia na gestão do portfólio de projetos da instituição.

Verificou-se a necessidade de uma ferramenta de auxílio ao monitoramento dos projetos uma vez que o processo de administração e monitoramento dos recursos destinados aos projetos apresentava diversos problemas. O entendimento do passo-a-passo anterior era difícil quer para os coordenadores dos projetos, quer para os funcionários técnicos envolvidos na recepção dos fundos e na identificação dos projetos os quais eles eram endereçados, uma vez que as referências existentes eram insuficientes.

Com a implantação dos EGEPs, este conjunto de procedimentos torna-se mais enxuto, de forma a tornar o entendimento organizacional sobre o processo mais fácil e sem a necessidade de busca de informações em diversos setores, uma vez que o monitoramento sugerido deverá proporcionar para os coordenadores de projeto as informações pertinentes a cada uma das etapas (desde a submissão até o recebimento e acompanhamento do uso dos fundos).

Outro aspecto do PMBoK que está implícito neste artigo é o gerenciamento de recursos humanos da EGEP quando ocorre o desenvolvimento da equipe que ficará responsável pelos processos de acompanhamento, haverá o gerenciamento das comunicações do projeto ao abordar a forma do planejamento das comunicações, distribuições das informações, relatórios de desempenho e o gerenciamento das partes interessadas.

A maturidade da EGEP se fortalecerá à medida que os desafios são postos e as lições aprendidas. Isso formará uma memória organizacional que dará um dinamismo na execução dos novos projetos obtendo, assim, o sucesso.

Propõe-se como trabalho futuro, a apresentação dos resultados obtidos a partir do pleno funcionamento do modelo proposto, de forma a enriquecer o relato e demonstrar a efetividade da ferramenta para outros órgãos públicos que possam ter interesse em adotar e/ou adaptar este modelo.

5. REFERÊNCIAS

DINSMORE, Paul Campbell. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projeto**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

KERZNER, Harold. **Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling**. 8ª. Ed., New York : John Wiley & Sons, 2003.

PRADO, Darci dos Santos do. **Planejamento e Controle de Projetos**. 4ª Ed., Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2001.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge**. 4ª Ed., Newton Square, 2008.

RAMIDOFF, Claudio Iporan; ROCHA, Dagmar Anjos de Oliveira. **Gestão de convênios: solicitação, celebração, execução e prestação de contas.** 1ª Ed., Brasília: 1998.

RODRIGUES, Egildia Almeida. **Proposta de Estruturação Organizacional para Gestão dos Convênios no Departamento de Contabilidade e Finanças.** Monografia, Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2009.

SABBAG, Paulo Y. **Gerir projetos requer gerir conhecimentos.** Revista Mundo Project Management. Ano 5, n. 27, jun-jul 2009.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos.** 7ª. Ed, Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

VILELA, Dalton C. J; MENDES, Cinthia da Cunha. **O papel do escritório de projetos na disseminação do conhecimento organizacional.** XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 2004.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2005.