

4

GESTÃO EMPRESARIAL
GESTÃO DE PROJETOS EMPRESARIAIS

GOVERNANÇA DO PROJETO: PAPÉIS E RESPONSABILIDADES NO PROJETO

4

GESTÃO DE PROJETOS EMPRESARIAIS **GOVERNANÇA DO PROJETO: PAPÉIS E RESPONSABILIDADES NO PROJETO**



OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM

Compreender as definições de governança corporativa, papéis e seu relacionamento com projetos.



COMPETÊNCIAS

Compreender o que é governança e seu impacto nos projetos.



HABILIDADES

Compreender como a governança e os papéis funcionam e seu impacto nos projetos.

APRESENTAÇÃO

Nesta Unidade de Aprendizagem vamos entender o que é governança de projetos empresariais e as responsabilidades e papéis desempenhados nos projetos, e a principal responsabilidade da governança corporativa de desenvolver projetos de maneira ética e com a qualidade esperada pelo cliente.

PARA COMEÇAR

Na Unidade anterior aprendemos a desenvolver um plano detalhado do projeto, criamos uma EAP (estrutura analítica do projeto), ou seja, o detalhamento de nosso projeto.

Nesta Unidade iremos discutir mais alguns fatores muito importantes em nosso projeto. A governança são fatores culturais e éticos em que nossa empresa está inserida; também iremos discutir sobre papéis e responsabilidades que nossos recursos humanos desempenham em nossos projetos, ou seja, alocarmos (colocarmos) a pessoa correta no local (atividade) correta, para termos sucesso em nosso projeto e sempre nossos recursos humanos trabalhem motivados.

Sempre é interessante descobrirmos a real intenção e os papéis e responsabilidades que nossos recursos humanos (pessoas) desejam desempenhar em nosso projeto.

Figura 1. Papéis e Responsabilidades dos Recursos Humanos.

Fonte: Adaptado de Dilbert, s.d.



Como em tudo na vida, e como já vimos os projetos estão presentes em nossas vidas pessoais e empresariais, devemos mostrar nosso valor, e no que somos realmente bons, e sempre mostrar nossas aptidões para assumirmos novas responsabilidades nos projetos que somos alocados ou mesmo para selecionarmos pessoas para trabalharem em nosso projeto, sempre somos bons em algumas coisas, o que devemos fazer é demonstrar!

Figura 2. Charge: Demonstração de competência.

Fonte: Adaptado de Dilbert, s.d.



Então, nesta Unidade veremos que a governança dos projetos possibilita um melhor entendimento dos projetos e da equipe do projeto (os recursos humanos que estão em nosso projeto), assim conseguimos definir corretamente o perfil dos recursos humanos em nosso projeto e consequentemente conseguimos alocar a pessoa certa para fazer o trabalho certo, ou seja, alocação correta de talentos (colocarmos as pessoas comprometidas com o trabalho e que sabem realmente desempenhar seu papel e assumir as responsabilidades).

Lógico, sempre com ética e honestidade.

Figura 3. Charge: Honestidade no projeto.
Fonte: Adaptado de Dilbert, s.d.



Bons estudos!

FUNDAMENTOS

1. GOVERNANÇA EM PROJETOS

Todos os projetos são planejados, desenvolvidos, implementados e executados por pessoas, então, para que um projeto tenha sucesso é necessário definirmos uma estrutura formal para os recursos humanos envolvidos. Esta providência faz com que os recursos humanos envolvidos no projeto tenham entendimento de suas atribuições no projeto, conhecendo todas suas responsabilidades e autoridades que desempenham no decorrer deste projeto.

Em projetos de grande porte geralmente necessitamos de dedicação integral da equipe para o projeto, já em projetos de pequeno porte, os trabalhos podem ser executados em tempo parcial, e permitem que as pessoas envolvidas nos projetos possam trabalhar em diversos projetos ao mesmo tempo, ou exercer outras atividades profissionais de rotina na empresa.

1.1. GOVERNANÇA CORPORATIVA

É muito importante, quando falamos de projetos, estar inteirados sobre o que é governança corporativa, pois a governança irá impactar nosso projeto.

Segundo Bertero (2008), a governança corporativa, como a maioria das coisas de que se fala em Administração – não é uma coisa nova. Existe há muito tempo, mas adquiriu particular importância há não mais do que trinta anos. O movimento de governança corporativa surgiu nos Estados Unidos no final da década de 1970 e início da década de 1980. Seu aparecimento se dá em um contexto muito curioso: a característica inicial desse movimento foi descrita por um professor da *Harvard School of Business*, o

professor Donaldson, como um movimento que caracterizava uma revolução de acionistas.

A governança corporativa é um episódio de governança aplicado às empresas. Porém, não se trata de uma ideia nova, mas de um conceito clássico, no sentido estrito do termo.

Segundo IBGC (2010), a governança é arte de bem governar, seja uma empresa, um país, uma universidade, um hospital ou outro tipo de organização. Assim, não é de se estranhar que a ideia de governança corporativa, embora o título não seja adequado, tenha sido aplicada a outros tipos de organizações. Hoje falamos em governança universitária, governança de organizações do terceiro setor, entre outras.

Segundo o IBGC (2010), o conceito de Governança Corporativa surgiu nos Estados Unidos e na Inglaterra no final dos anos 90 (do século XX) e está relacionado à forma como as empresas são dirigidas e controladas. É a designação dos direitos de decisão em domínio de resoluções relevantes. Isso significa que as empresas precisam saber quem toma as decisões e quais os processos pelas quais essas decisões são tomadas. Não vale para qualquer atitude adotada numa companhia, deliberações sem grande relevância. Vale para decisões importantes, de grande valor para as organizações.

As organizações estão apostando em processos de gestão de desempenho mais eficazes e transparentes e, em particular, em um conceito que a cada dia ganha mais atenção no mundo dos negócios, ou seja, a Governança Corporativa. Após os escândalos envolvendo grandes corporações, como o caso da Enron, WorldCom e Tyco, essa tendência ganhou força nos Estados Unidos, em que o governo implementou uma nova regulamentação na tentativa de assegurar a confiabilidade das organizações que atuam em gestão de investimentos do país, aplicando uma legislação rigorosa, criando mecanismos internos que tornam as organizações mais transparentes para o acionista.

De todas as reações regulatórias, a mais notável e de maior extensão foi a Lei Sarbanes-Oxley (tendo a lei este nome por ser criada pelo senador Paul Sarbanes – democrata de Maryland e pelo deputado Michael Oxley – republicano de Ohio), aprovada em julho de 2002 pelo Congresso dos Estados Unidos. Essa legislação promoveu grandes alterações nos procedimentos e no controle de administração das empresas, órgãos reguladores responsáveis pelo estabelecimento de normas, comitês de auditoria e empresas de auditoria independente. A boa Governança Corporativa e as práticas éticas do negócio passam a ser leis (ANDRADE; ROSSETI, 2004).

Andrade e Rosseti (2004) relatam que, apesar da reconhecida importância na gestão dos negócios e na promoção do crescimento econômico,

não se pode ainda dizer que a expressão governança corporativa esteja amplamente difundida e internalizada no mundo corporativo. Os autores apresentam três razões da Governança Corporativa:

- **Termo recente:** a expressão foi empregada pela primeira vez em 1991. O primeiro código de melhores práticas de Governança Corporativa foi definido em 1992. E, somente em 1995, foi editado o primeiro livro com o título *Corporate governance*, de R. Monks e N. Minow.
- **Abrangência:** as práticas de governança podem ser descritas a partir de diversos pontos de vista, relacionados a questões legais, financeiras e estratégicas.
- **Diversidade de modelos:** para a efetiva operacionalização da Governança Corporativa, não há apenas um, mas vários modelos válidos a serem escolhidos, dependendo da abrangência e dos processos por meio dos quais as empresas atendem às diferentes partes interessadas em seu desempenho e às externalidades produzidas pelas suas operações e pelos seus resultados.

Segundo a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a governança corporativa é definida como o conjunto de relações entre a administração de uma empresa, e o conselho de administração, acionistas e outras partes interessadas. Também, proporciona a estrutura que define os objetivos da empresa, como atingi-los e a fiscalização do desempenho (FLÔRES, 2004).

Governança Corporativa trabalha com os caminhos pelos quais os acionistas das corporações asseguram que terão retorno de seus investimentos (SHLEIFER; VISHNY, 1997). Pode ser considerada como o conjunto de mecanismos por meio dos quais investidores *outsiders* (acionistas ou credores) se protegem contra expropriação por parte dos investidores *insiders* (executivos ou acionistas controladores). Os primeiros não têm garantia de que seus recursos serão tratados pelos últimos com a devida diligência (*duty of care*¹) e, principalmente, com lealdade (*duty of loyalty*²) (LA PORTA et. al., 1998).

A perspectiva de Governança Corporativa está intimamente ligada com a Perspectiva da Agência, que se refere à separação entre proprietário e controlador (SHLEIFER; VISHNY, 1997). Assim, um sistema de governança estabelece mecanismos, estruturas e incentivos, que compõem o sistema de controle de gestão da empresa e direciona o comportamento dos administradores para o cumprimento dos objetivos estipulados pelos acionistas/proprietários (MARTIN, 2004).

1. *Duty of care* significa com a devida diligência.

2. *Duty of loyalty* significa com lealdade.

O ponto comum que podemos observar entre todas as definições permite-nos descrever a governança corporativa como um conjunto de princípios e práticas que procura minimizar os potenciais conflitos de interesse entre os diferentes agentes da empresa (*stakeholders*), com o objetivo de reduzir o custo de capital e aumentar tanto o valor da empresa quanto o retorno aos seus acionistas.

Sohal e Fitzpatrick (2002) fazem uma distinção entre governança e gerenciamento, representada na figura a seguir. A governança estabelece uma série de questões, possibilitando o efetivo gerenciamento das tarefas. A governança determina quem toma as decisões, e a administração é o processo de tomar e implementar decisões.

Tabela 1.
Governança versus
Administração/
Gestão.
Fonte: Sohal e
Fitzpatrick, 2002.

GOVERNANÇA		ADMINISTRAÇÃO/GESTÃO
Possibilita o gerenciamento eficaz. Quem toma as decisões.	→	Possibilita o gerenciamento voltado para decisões operacionais. Tomar e implementar as decisões.
Refere-se a administrar, coordenar, avaliar e planejar.	→	Refere-se à execução das rotinas de trabalho, manufatura e vendas.

Para esclarecer melhor essa diferença, Weill e Ross (2006) explicam que a Governança determina quem definirá o valor total a ser investido, enquanto a Administração/gestão determina a quantia a ser efetivamente investida no exercício e as áreas a ser beneficiadas.

1.1.1. Governança como um processo contínuo

Vitale (2003) descreve a Governança como uma ferramenta auxiliar do processo decisório e do monitoramento do desempenho. As decisões internas levam em conta a forma de manusear os processos internos, enquanto as decisões externas levam em conta a maneira de interagir com as unidades de negócios. Apresentando uma matriz representando uma janela do tempo, na figura a seguir destaca os quatro tipos de decisão cuja Governança foi projetada para suportar.

Tabela 2. Matriz
de decisões.
Fonte: Vitale, 2003.

MATRIZ DE DECISÕES			
	Externa	Responsabilidade	Estratégia
PERSPECTIVA	Interna	Monitoramento	Política

Em outras palavras, essa matriz mostra como as decisões são requeridas, ao responder às seguintes indagações:

1. Quem é o responsável pelos processos e projetos dentro dos negócios? Devemos ter identificado claramente quem é o responsável na

organização, e este responsável esteja interado tanto com os quesitos do projeto e de negócios;

2. Como é realizado o automonitoramento? Ferramentas tecnológicas utilizadas para o monitoramento das ferramentas e equipamentos utilizados no projeto;
3. Qual a estratégia necessária para dar suporte aos negócios? Quais estratégias devemos utilizar para dar apoio para os gestores visando a missão da empresa;
4. Quais políticas internas são necessárias para o sucesso no futuro? Como controlamos nossa estrutura.

Weill e Woodham (2002) sugerem que a efetividade da Governança requer uma cuidadosa análise de quem toma as decisões e de como as decisões são tomadas.

A Governança como uma especificação busca garantir decisões corretas e um conjunto de responsáveis que encorajem um comportamento desejável para o uso dos projetos. A Governança não define como as decisões são tomadas, e sim quem toma as decisões e como elas devem ser tomadas (VITALE, 2003).

Para conseguirmos administrar o conjunto de disciplinas que compõe a administração, foram criados vários padrões e modelos de gestão, criados por organizações internacionais que fomentam a Governança Corporativa mundialmente.

1.2. OS INTERESSADOS NO PROJETO (STAKEHOLDERS)

Em projetos, temos uma figura muito importante, os *stakeholders* que podem ser uma pessoa (gerente, diretor etc.) ou um grupo de pessoas (um determinado departamento da empresa) ou até mesmo a organização inteira que estão ativamente envolvidas com o projeto, esse interesse no projeto podem ser interesses positivos (para o sucesso do projeto) ou negativo (para o insucesso do projeto), dependendo do interesse desses *stakeholders*, o insucesso pode ser compensador.

Como o objetivo da gestão de projetos é o sucesso nos projetos, devemos identificar e classificar os *stakeholders* de acordo com suas necessidades e expectativas (o que eles estão realmente esperando do projeto) e de que forma eles podem contribuir para o sucesso ou para o fracasso (prejudicando o projeto), e devemos criar um plano estratégico para trabalharmos com essas pessoas.

Os *stakeholders* são classificados da seguinte maneira:

- Os que estão diretamente relacionados com o projeto, como por exemplo: os fornecedores de bens ou de informações (que desejam ter uma melhoria na integração dos processos com seus clientes), os usuários do projeto (as pessoas que irão trabalhar no dia a dia com o “produto” gerado pelo projeto), os departamentos da empresa participantes da equipe do projeto;
- Os que têm influência nas condições gerais do projeto, como os: órgãos do governo (criação de impostos, normas, leis, etc) e organizações reguladoras (Anel, Anatel etc.);
- As pessoas (colaboradores da empresa), grupos de pessoas (superiores, gerentes, diretores) ou organizações que têm interesse no projeto em algumas situações como uma forma de atingir seus próprios objetivos.

1.3. PAPÉIS E RESPONSABILIDADE DE UM PROJETO

Devemos sempre determinar os papéis e responsabilidades da equipe do projeto, os papéis e responsabilidades são muito importantes para nos auxiliar como alocar esses recursos em nosso projeto, detectarmos as necessidades de treinamento, reconhecimento e recompensas para nossos recursos.

Com isso temos a descrição de autoridade, responsabilidade e competências de cada um de nossos recursos.

O gerente de projeto pode ser responsável pela reciclagem e reaproveitamento de recursos humanos (em outros projetos).

Matriz de responsabilidades: é uma tabela que cruza referências entre os membros da equipe e as atividades que cada um dos membros é responsável. Temos as responsabilidades de Executor e aprovador.

Figura 4. Matriz de responsabilidades das atividades de EAP.
Fonte: Adaptado de Instituto Fazendo História (2011).

Funções	Atividades da EAP →							
	1.1	1.2	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	3.3
Analista de sistemas	EA	EA	EA	A	A	E		EA
Analista de requisitos	EA	EA		EA	EA	E	A	
Analista de dados	EA	EA		E		EA		A
Programador		E	E	A	EA	EA		E
Documentador	E	E	EA	EA			EA	EA

E = executor A = aprovador

Quando pensamos em uma matriz de responsabilidades para os *stakeholders*, ela se torna mais ampla, as responsabilidades são: Executor, aprovador, revisor e fornecedor de informações, como demonstramos a seguir:

Figura 5. Exemplo de Matriz de Responsabilidades dos stakeholders
Fonte: Adaptado de Instituto Fazendo História (2011).

		Stakeholders →							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Atividades ↓	Levantamento dos dados	E	E	A	I	R	E		
	Modelagem dos dados	E	E	A	I	R	E	A	
	Criação de interfaces	E	R	A	I	R			
	Guia de navegação	E	I	A	I	R			R
	Implantação		A	A	I	R		A	

E = executor A = aprovador R = revisor I = fornecedor de informações

Em um projeto, normalmente temos os seguintes *stakeholders*:

Patrocinador (*Sponsor*)

O *stakeholder* mais importante ou um dos mais importantes é o *sponsor* ou patrocinado, pois ele tem influência e recursos para priorizar recursos para o projeto, o *sponsor* normalmente é um alto executivo (diretor ou presidente da empresa).

O patrocinador é o que tem maior poder de decisão e autoridade no projeto, ele é o “dono do capital”, geralmente um diretor ou o presidente da empresa.

O patrocinador dá suporte e apoio à equipe do projeto e aprova as entregas intermediárias do projeto.

Responsabilidades do Patrocinador

Funções Gerais:

- Articular com a alta administração (normalmente o patrocinador é um dos membros da alta administração e assim seu contato fica muito mais fácil) para que o projeto receba recursos e prioridade;
- Assegurar que as especificações e requisitos sejam alcançados, pois, o patrocinador é quem é considerado o “dono” do projeto na visão do cliente.

Na Fase de Iniciação:

- Definir necessidades e objetivo do projeto, ou seja, ele que define juntamente com o gerente do projeto, qual é o objetivo do projeto;
- Assegurar suporte e apoio à equipe.

Na Fase de Planejamento:

- Revisar (juntamente com o gerente de projeto) e aprovar o Plano do Projeto;
- Participar das atividades de planejamento (juntamente com o gerente do projeto, ele que dará os direcionamentos do projeto, verificando as necessidades do cliente);
- Buscar e aprovar recursos (recursos financeiros, humanos e materiais) para o projeto com a diretoria da empresa.

Na Fase de Execução:

- Indicar pessoas (de sua confiança) por intermédio do gerente do projeto;
- Participar da reunião de start (inicial) do projeto;
- Participar das reuniões de revisão do projeto (para verificar o andamento e se as revisões são exatamente as que a empresa está necessitando);
- Fornecer aprovações a produtos intermediários do projeto (verificando se os produtos intermediários ou subprodutos são exatamente o que foi solicitado, ou seja, se está aderente ao escopo);
- Apoiar e auxiliar na solução de problemas.

Na Fase de Fechamento:

- Participar da reunião de identificação de lições aprendidas (para poder entender o que “deu errado” e quais foram os procedimentos utilizados para solucionar essas falhas).

O Gerente do Projeto

O gerente do projeto é o responsável pela qualidade do projeto como um todo, inclusive pela sua conclusão com sucesso. As responsabilidades de um gerente de projeto são muito amplas, incluem a elaboração do plano do projeto, a execução das atividades planejadas e o término no tempo correto, no orçamento e dos níveis de qualidade aceitáveis do projeto.

O gerente do projeto é indicado nas fases iniciais do projeto de modo a poder participar integralmente do levantamento e das definições do projeto e acompanhar o projeto até seu encerramento.

Ele é responsável por estruturar o projeto em atividades, gerenciar os aspectos do dia a dia do projeto, desenvolver planos de execução de atividades e solucionar problemas, como os de planejamento e execução. Também tem a função de realizar o controle e gerenciar o andamento do projeto.

Responsabilidades do Gerente do Projeto

Funções durante todo projeto:

- Implantar políticas, procedimento e técnicas para a execução do projeto (sempre verificando as melhores práticas que estão sendo aplicadas atualmente);
- Obter os recursos (humanos, materiais e financeiros) necessários para realização do projeto;
- Motivar a equipe do projeto (sempre dando *feedback* positivo ou negativo para a equipe, deixando-a sempre bem informada);
- Estabelecer qual nível de qualidade é aceitável para o projeto (definir a qualidade do projeto);
- Identificar e selecionar ferramentas, técnicas e métodos para serem usadas durante o projeto (e se necessário fornecer treinamento para os envolvidos);
- Manter o comprometimento de todos envolvidos no projeto.

Na fase inicial:

- Criar um projeto para o projeto e os fatores críticos para o sucesso (identificar os fatores críticos de sucesso do projeto e informar a todos envolvidos como será o andamento do projeto);
- Realizar uma análise de retorno do investimento do projeto, sempre que necessário (quando teremos o retorno do investimento, ou seja, quando iremos recuperar o que foi investido no projeto, muitas vezes podemos até inviabilizar um projeto pelo retorno do investimento ser muito demorado ou até mesmo não existir);
- Verificar se o escopo do projeto está aderente às necessidades reais do cliente;
- Organizar as pessoas e as responsabilidades dessas pessoas no projeto;
- Documentar as necessidades e as restrições existentes no projeto.

Na fase do planejamento

- Criar planos detalhados de execução do projeto;
- Fornecer suporte à equipe de projetos na elaboração e execução dos planos;
- Alocar os recursos necessários (recursos humanos, recursos materiais, recursos financeiros e insumos) para atividades de planejamento.

Na fase de execução

- Realizar um monitoramento contínuo do projeto e do desempenho;
- Comunicar o progresso do projeto para os *stakeholder* e *sponsor*;
- Criar e manter o plano de gerenciamento do risco e criar o plano de contingência conforme as necessidades do projeto.

Na fase de fechamento

- Criar planos de entregas para o cliente;
- Obter aprovação formal para as fases e os produtos entregues para o cliente, com a validação do escopo;
- Realizar o encerramento de contratos com os fornecedores;
- Realizar o encerramento do projeto.

Habilidades do Administrador do Projeto

Liderança:

- Velocidade na tomada de decisões no projeto (a velocidade é com decisões acertadas, pois não adianta ser rápido na tomada de decisões e as decisões estarem erradas);
- Adaptação e flexibilidade com as características da equipe do projeto e com o projeto em si (ser adaptável, conhecer rapidamente o perfil da equipe de projeto e conseguir trabalhar com as diferenças das pessoas);
- Conhecimento e habilidade na formação e na condução dos trabalhos de uma equipe de projetos.

Habilidades interpessoais:

- Organização, orientação e direcionamento dos trabalhos a serem desenvolvidos no projeto;
- Negociação com os interessados e os envolvidos no projeto, para solucionar problemas de conflito de interesses no projeto.

Habilidades de comunicação:

- Boa comunicação escrita e verbal, para apresentações e relatórios do projeto;
- Facilidade e capacidade de discussão de assuntos complexos referentes ao projeto, tanto nos quesitos técnico e operacionais.

Equipe do Projeto

A equipe é liderada pelo gerente e trabalha para realizar as atividades previstas no escopo do projeto, é sempre desejável e aconselhável que essa equipe seja formada por pessoas da empresa onde o projeto causará impacto, pois essas pessoas que possuem conhecimento do que realmente é necessário para esse projeto e podem agregar valor para o mesmo.

Os componentes da equipe do projeto podem se alterar e acordo com o andamento do projeto, pois sempre que necessitarmos de conhecimentos e habilidades específicas, devemos fazer uma nova alocação de recursos em nosso projeto e com essa alocação de recursos humanos, teremos a rotatividade de pessoas em nosso projeto, devemos tomar cuidado no gerenciamento dos recursos humanos, para sempre selecionarmos as melhores pessoas (as mais adequadas para o desenvolvimento de determinada tarefa).



ANTENA PARABÓLICA

Temos de ter um bom entendimento de como funciona a governança corporativa, ou seja, a cultura, os processos, os procedimentos e tudo que pode interferir no dia a dia da organização, para entendermos como as empresas desejam seus projetos, quais são os limites, como é tratada a qualidade etc.

Quando falamos de governança em projetos, estamos focados no sucesso de nosso projeto e consequentemente visando o sucesso empresarial que é um conjunto de projetos selecionados da maneira correta (que terá um retorno sobre o investimento desejado) e esses projetos são executados da maneira correta, utilizando os recursos humanos, materiais e financeiros de maneira efetiva, ou seja, um projeto que atenda as expectativas de nossos clientes (tantos os internos como os externos), mas esse sucesso será alcançado utilizando a governança em projetos.



E AGORA, JOSÉ?

Nesta Unidade você aprendeu conceitos e formas de separar o projeto de pequenas partes ou fases, denominadas ciclo de vida do projeto. Esse aprendizado contribuirá para a condução de novos projetos tanto em sua vida pessoal como profissional.

Agora que você já sabe estruturar e organizar um projeto, considerando as pessoas interessadas e o contexto onde esse projeto será desenvolvido, você já está preparado para seguir adiante e verificar, o desenvolvimento do plano detalhado do projeto.

Bons estudos!

GLOSSÁRIO

Governança: conjunto de normas, processos e procedimentos.

Sponsor: patrocinador do projeto.

Stakeholder: interessados pelo projeto.

REFERÊNCIAS

HOUAISS, ANTÔNIO; VILLAR, MAURO DE SALLES; FRANCO, FRANCISCO MANOEL DE MELLO. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2009. 1986 p.

INSTITUTO FAZENDO HISTÓRIA. **Projeto Banco de Dados.** Disponível em: <<http://projetoinstitutofazendohistoriadba.blogspot.com/>>. [31/7/2011]. Acesso em: abr. 2012.

MUTO, C.A.; PEREIRA, B. T. **Exame PMP: a Bíblia.** São Paulo: Brasport, 2008.

PMI. **PMBOK Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos.** USA: Project Management Institute, 2004.

UFSC. **Mecanismo online para referências.** Disponível em: <<http://www.rexlab.ufsc.br:8080/more>>.[s.d.]. Acesso em: jun. 2010.