

Gerenciamento de projetos de auditoria: Como planejar e entregar uma auditoria como um projeto

ANDRE LUIZ BARROS NERY

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
adm.andrenery@hotmail.com

JOÃO MARCELO DA SILVA

Universidade de Brasília (UnB)
jm.bsb@hotmail.com

MILVON LOPES DOS SANTOS

Universidade de Brasília (UnB)
milvonlopes@hotmail.com

EVILASIO SILVA RIBEIRO

UNICEUB
evi.ribeiro10@gmail.com



GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE AUDITORIA: COMO PLANEJAR E ENTREGAR UMA AUDITORIA COMO UM PROJETO

Resumo

Manifestações sócio-políticas de grande relevância no cenário nacional levaram o Governo Federal do Brasil a anunciar medidas de atendimento às reivindicações. Buscando alinhar suas práticas gerenciais às práticas de gerenciamento internacionalmente reconhecidas e, ao mesmo tempo, atender aos instrumentos normativos, um órgão de Auditoria Interna adotou a gestão de projetos com a finalidade de planejar e acompanhar todas as suas auditorias. O objetivo deste artigo tecnológico é demonstrar como ocorreu a implantação desta metodologia e como passou a ser organizado o seu portfólio de projetos de auditoria. Devido ao envolvimento ativo dos autores durante a pesquisa, o trabalho foi elaborado como uma pesquisa-ação. Dentre os resultados obtidos, pôde-se verificar uma melhora na organização e gerenciamento dos recursos do órgão.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos; Gerenciamento de Portfólio; Auditoria.

Abstract

Socio-political manifestations of great relevance in the national scenario led the Federal Government of Brazil to announce measures to meet the demands. In order to align its management practices with internationally recognized management practices and, at the same time, to comply with the normative instruments, an Internal Audit body has adopted project management to plan and monitor all its audits. The objective of this technological article is to demonstrate how the implementation of this methodology occurred and how its portfolio of audit projects started to be organized. Due to the active involvement of the authors during the research, the work was elaborated as an action research. Among the results obtained, it was possible to verify an improvement in the organization and management of the organ resources.

Keywords: Project Management; Portfolio Management; Auditing.



1. Introdução

Desde meados de 2013, manifestações sócio-políticas de grande relevância no cenário nacional levaram o Governo Federal do Brasil a anunciar medidas de atendimento às reivindicações e o Congresso Nacional a votar uma série de concessões chamadas de “agenda positiva” trazendo à tona atos políticos como tornar a corrupção um crime hediondo, arquivar a PEC 37 – que proibia as investigações procedentes do Ministério Público, e proibir o voto secreto na cassação de congressistas (COMO, 2013).

Ato contínuo, durante o decorrer dos anos de 2016, outros instrumentos redefiniram positivamente regras que afetaram o funcionamento de órgãos e entidades públicas no âmbito federal, trazendo-lhes obrigações antes não esclarecidas. Em destaque, a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016, de 10 de maio de 2016, obrigou os órgãos e entidades do Poder Executivo federal a adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança. Tal decisão foi reforçada na mesma data pela Resolução nº 18, da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União – CGPAR, que destacou o dever das Empresas Estatais federais em implantar políticas de conformidade e gerenciamento de riscos adequadas ao porte e consistentes com a natureza, complexidade e risco de suas operações.

Outro instrumento de impacto que enfatizou a necessidade de se aperfeiçoar a governabilidade nas estatais foi a sanção da Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, que passou a regular o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, principalmente, no que tange à carga de responsabilidades atribuída expressamente aos administradores, citados na lei como sendo os membros do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva.

Neste ponto, buscando alinhar suas práticas gerenciais às práticas de gerenciamento internacionalmente reconhecidas e, ao mesmo tempo, atender aos instrumentos normativos, a Auditoria Interna, órgão do núcleo de governança ligado diretamente ao Conselho de Administração da Empresa Estatal objeto deste estudo, adotou a gestão de projetos com a finalidade de planejar e acompanhar todas as suas auditorias.

Ainda em atendimento às demandas sociais, em 09 de junho de 2017, o Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União – CGU aprovou o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo federal por intermédio da IN 01/2017, aproximando as diretrizes e procedimentos das Unidades de Auditoria Interna Governamental – UAIG às orientações internacionais emanadas pelo *The Institute of Internal Auditors – IIA*, o que reforçou mais o entendimento sobre o gerenciamento da atividade de auditoria como um projeto.

O objetivo deste artigo tecnológico é demonstrar como ocorreu a implantação da metodologia de gerenciamento de projetos no órgão de Auditoria Interna de uma Empresa Estatal de grande porte e como passou a ser organizado o seu portfólio de projetos de auditoria.

A metodologia foi implantada com a participação dos autores atuando como partes diretamente envolvidas, o que caracterizou o método de abordagem como uma pesquisa-ação, na qual os autores se envolvem com o caso e contribuem para o alcance dos resultados almejados pela organização durante a realização da pesquisa (Thiollent, 2005).

Para melhor demonstrar o desenvolvimento e a implantação do gerenciamento de projetos na atividade de auditoria e os resultados alcançados, este relato foi subdividido entre os seguintes tópicos: (i) referencial teórico para a fundamentação dos parâmetros utilizados; (ii) metodologia abordada durante a realização da pesquisa; (iii) resultados obtidos, incluindo a situação-problema do caso, o tipo de intervenção e os mecanismos adotados, além da análise destes resultados; e (iv) as considerações finais e conclusões dos autores.



2. Referencial Teórico

A auditoria interna é “uma atividade independente, de garantia e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações de uma organização”. Estas atividades são desenvolvidas em apoio à consecução dos objetivos organizacionais por meio da avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão de riscos, controle e governança (Brasil, 2017; IIA, 2016;).

A atividade de auditoria interna é composta por quatro etapas, consubstanciadas em processos que as caracterizam. Conforme demonstrado na figura 1, as etapas de Planejamento e de Execução do Trabalho de Auditoria e de Comunicação dos Resultados podem ser agrupadas pela “Realização da Auditoria”, caracterizada pela existência de objetivos, escopo, tempo definido, orçamento estipulado e restrições no uso de recursos. Distintamente, a etapa de Monitoramento do Progresso não pode ser enquadrada nesta mesma situação devido à sua característica de continuidade (IIA, 2016).

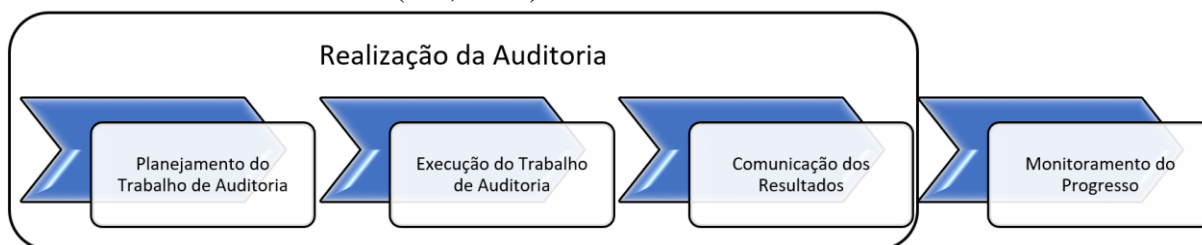


Figura 1: Etapas da Auditoria Interna

Fonte: elaborado pelos autores considerando o guia *International Professional Practices Framework – IPPF* (IIA, 2016).

Em complementação às etapas acima descritas, para que se possa iniciar uma auditoria interna é preciso que se disponha de um “mandato” que formalize os auditores membros que realizarão as tarefas durante todo o trabalho de auditoria, bem como indicando qual deles irá supervisionar a realização do trabalho de auditoria (Brasil, 2017; IIA, 2016).

Assim como os trabalhos de engenharia, de arquitetura, de desenvolvimento de produtos, ou mesmo de consultoria possuem sua camada técnica contendo processos e procedimentos específicos e necessários para a realização e entrega a que se propõem; a auditoria também a tem.

Devido à complexidade das atividades envolvidas e à necessária integração dos esforços, pode-se adotar uma camada gerencial que permita a realização coordenada do trabalho, tudo com a finalidade de criar um produto, serviço ou resultado único (PMI, 2013).

Assim como conceituado por Kerzner (2013), quando da definição do gerenciamento da integração dos recursos de um projeto para a realização das entregas, o IIA (2017) define como mandatória a supervisão da integração dos recursos com o intuito de assegurar o alcance dos objetivos dentro do prazo e custo delineados no planejamento.

É de se observar ainda que, para a consecução do gerenciamento de um projeto, seja ele qual for, deve-se considerar a aplicação de conhecimentos e habilidades e o uso de ferramentas e técnicas que integrem as atividades do projeto por meio de cinco grupos de processos que delimitam suas fronteiras, quais sejam: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento, conforme demonstrado na figura 2 (PMI, 2013).

Deve-se, também, observar o equilíbrio do projeto por meio de suas restrições conflitantes que consideram, no mínimo, a definição do escopo, o atendimento da qualidade, a cronogramação, a distribuição dos recursos, o custeio de sua realização e a gestão dos riscos envolvidos com o trabalho (Kerzner, 2013).

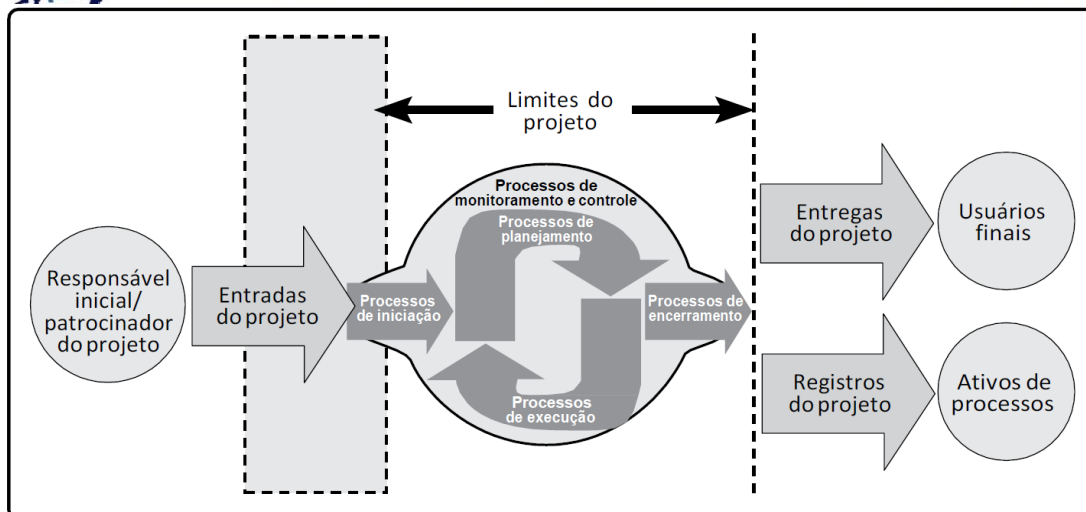


Figura 2: Limites do projeto

Fonte: The Guide to the Project Management Body of Knowledge, 5th. ed. (PMI, 2013).

Para dar a resposta desejada pela alta administração da organização, cabe ao executivo chefe de auditoria assegurar que os recursos de sua unidade sejam suficientemente apropriados e eficazmente aplicados pela combinação de conhecimentos, habilidades e outras competências necessárias para se executar o planejamento do trabalho de cada uma das auditorias e do conjunto de todas as auditorias definidas no plano anual do órgão de auditoria interna (Brasil, 2017; IIA, 2016).

Assim como se tem no gerenciamento do portfólio a organização dos recursos, seleção e priorização dos componentes e distribuição dos recursos para o devido atendimento das estratégias e táticas previstas nos planos organizacionais (PMI, 2013), a elaboração do plano anual de execução das auditorias internas deve considerar aspectos de priorização de auditorias (componentes) baseada em riscos, alocação dos recursos, treinamentos e realização de todos os trabalhos de auditoria (Brasil, 2017; IIA, 2016).

Em ambos os casos, deve-se considerar a possibilidade da ocorrência de desvios em relação ao planejado e a relação de predecessão e sucessão entre os componentes que atenderão à estratégia ou tática delineada no plano (Brasil, 2017; IIA, 2016; PMI, 2013).

Devido à quantidade de aspectos relacionados ao gerenciamento do conjunto de componentes, a implantação de um escritório de gerenciamento de projetos (*Project Management Office – PMO*) passa a ser uma das opções de organização formal dentro da estrutura. Este escritório pode orientar e acompanhar a realização das entregas em atendimento ao planejamento estratégico ou tático (Kerzner, 2013).

Notoriamente, as organizações têm implantado escritórios de projetos como parte dos modelos de gerenciamento de projetos. O que se percebe nesta estratégia é que, devido às características inerentes de cada organização, os escritórios tomam dimensões iniciais que se modificam com o passar do tempo, levando-os à função primordial de apoio direto da gestão (Aubry, Müller, Hobbs, & Blomquist, 2010).

Torna-se clara a verossimilhança entre as características que fundamentam a gestão do trabalho de auditoria interna, desde o seu mandato, passando pelo planejamento, execução, supervisão e comunicação dos resultados; com as características que fundamentam a gestão de projetos em suas etapas de gerenciamento de cada projeto *per si* e no necessário gerenciamento da alocação e priorização do uso dos recursos no gerenciamento do portfólio.



3. Metodologia

Para implementação do gerenciamento de projetos como prática gerencial na atividade de auditoria, adotou-se o uso da metodologia de gerenciamento de projetos da própria empresa estudada. A tática utilizada na consolidação desta boa prática foi a instalação de uma estrutura informal, a nível de seção, denominada Escritório de Projetos Setorial da Auditoria Interna – EPS/AUDIT.

Devido ao envolvimento ativo dos autores durante a implementação da metodologia de gerenciamento de projetos, os quais exerceram os papéis de gerente do projeto de implantação do EPS/AUDIT, patrocinador do EPS/AUDIT e gerente e colaborador do projeto-piloto, pôde-se considerar a pesquisa-ação como abordagem metodológica.

Utilizando-se de sua base empírica, a pesquisa-ação propõe situações de ações coletivas estruturadas com a finalidade de solucionar problemas e transformar o ambiente às quais se inserem (Thiollent, 2005). Permite ainda a atuação conjunta entre o pesquisador e os profissionais da organização, elevando o pesquisador ao papel de consultor na identificação dos problemas e proposição das soluções (Nunes e Infante, 1996).

Inicialmente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica com abrangência na teoria das Capacidades Dinâmicas, a qual induziu o gerente de projetos à compreensão do desenvolvimento de competências como fim para a alavancagem das estratégias.

Não obstante, a implantação de um escritório de projetos, mesmo que departamental, deve ser organizado como um projeto, haja vista as características de escopo, tempo, custos e qualidade exigidos na realização das atividades (Barcaui, 2012).

Assim, para a realização do trabalho, seguiu-se um escopo composto pelas atividades de gerenciamento do projeto, de treinamento dos membros que atuariam no escritório, de implantação e formalização do escritório e de elaboração e execução do projeto-piloto, conforme Estrutura Analítica do Projeto – EAP apresentada na figura 3.

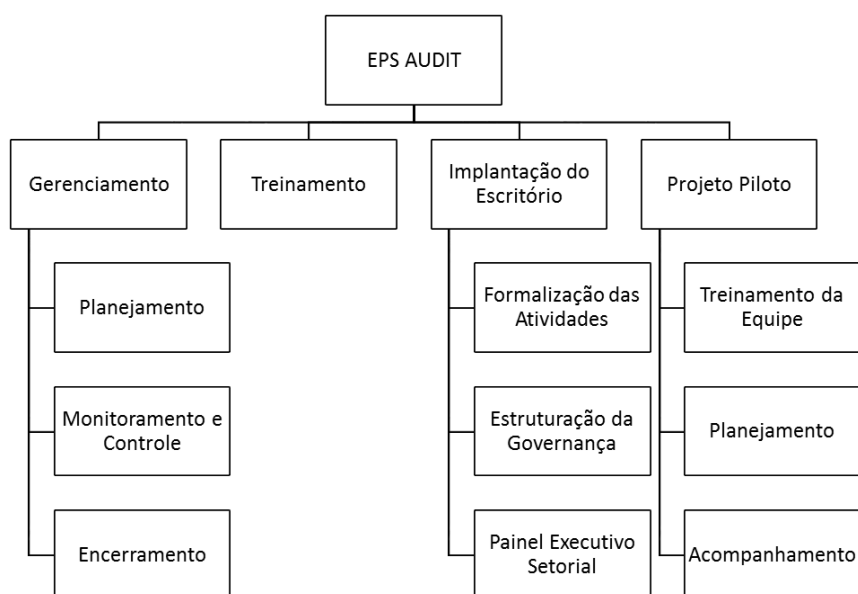


Figura 3 - Estrutura Analítica do Projeto de Implantação do EPS/AUDIT

Fonte: os autores.

A implementação da metodologia de gerenciamento de projetos na atividade de auditoria recebeu apoio direto do órgão detentor das técnicas de gestão de projetos na empresa estudada, o que facilitou o saneamento de dúvidas e questões levantadas durante a execução do projeto “Implantação do EPS/AUDIT”.



4. Resultados Obtidos e Análise

4.1. Situação-Problema

Trata-se de um órgão de auditoria interna pertencente ao núcleo de governança de uma empresa estatal do setor industrial que atua no ramo de transporte com quadro de pessoal formado por aproximadamente 105 mil colaboradores e receita anual em torno de R\$18 bi. Na estrutura organizacional é diretamente subordinado ao Conselho de Administração da empresa e, em alguns casos, também presta serviços de consultoria e apoio à Diretoria Executiva. Tecnicamente está ligado ao Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União e interligado indiretamente ao Sistema de Controle Interno do Poder Executivo federal.

Nos anos de 2013 e 2014, o órgão havia planejado a realização de 70 auditorias, das quais apenas 54 foram realizadas. Dentre os principais problemas identificados pela nova gestão do órgão, a falta de padrão na realização das atividades gerenciais e o prolongamento dos trabalhos que, em alguns casos chegava a atingir cerca de 6 vezes o tempo planejado, foram os mais latentes.

Apesar de se compreender naturalmente quais eram os processos e procedimentos inerentes à atividade de auditoria, os membros das equipes precisavam enfrentar as diferentes características de gerenciamento intrínsecas a cada gerente de auditoria, principalmente quando da mudança entre gerências.

Outro ponto de suma importância para o auditor chefe era o fato de não se ter uma visão geral dos trabalhos que lhe permitisse identificar o *status* atual, previsões de tempo e custos e impacto previstos nos trabalhos futuros.

A gestão de riscos dos trabalhos de auditoria era quase nula, pois os auditores avaliavam os objetos que seriam auditados com base nos riscos inerentes, mas não faziam a própria avaliação dos riscos de execução do trabalho de auditoria.

Tais problemas vinham causando o adiamento da realização de outras auditorias que, na média, eram oito auditorias sempre acumuladas para o ano seguinte.

Diante deste cenário de descontrole, em 2014 o chefe da auditoria, atuante como patrocinador do EPS/AUDIT, tomou a iniciativa de solicitar apoio ao departamento detentor da metodologia de gestão de projetos. Naquela ocasião não houve a necessidade de investimentos e (ou) custeio adicional, considerando a adoção de metodologia vigente na empresa estudada, além de suporte e orientação de profissional certificado em gerenciamento de projetos, integrante do Escritório de Projetos Corporativos, no papel de gerente do projeto de implantação do escritório de projetos.

Compôs o escopo do projeto de implantação do EPS/AUDIT: o planejamento; a realização de reuniões de ponto de controle; o apoio à formação e mobilização dos integrantes do EPS/AUDIT; a preparação/execução dos treinamentos; a estruturação da governança; a organização das informações num painel de bordo; a aplicação da metodologia num projeto piloto, avaliado pelo gerente do projeto; a avaliação final dos benefícios do projeto-piloto; a coleta de lições aprendidas e os encaminhamentos.

4.2. Tipo de Intervenção e Mecanismos Adotados

A intervenção se deu por meio da implantação de um escritório setorial de projetos, o qual recebeu informalmente a designação de membros para a realização das atividades de facilitação dos projetos de auditoria e acompanhamento e comunicação do portfólio de projetos de auditoria. Estas atividades foram delineadas conforme as características de um escritório de projetos de suporte funcional, responsável pelo gerenciamento crítico do *pool* de recursos (Kerzner, 2013).



Assim, em cumprimento ao plano de ativação do EPS/AUDIT, previsto no projeto de implantação para ocorrer em 2015, 17 auditorias relativas ao Plano de Atividades de Auditoria Interna (PAINT) passaram a ser gerenciadas como projetos. Todas consideraram o atendimento da metodologia de gerenciamento de projetos e se valeram dos sistemas informacionais de gerenciamento de projetos adotados pela empresa pesquisada.

No ano de 2016, todas as 36 auditorias passaram a ser tratadas como projetos, recebendo, cada uma, a designação de “projeto de auditoria”, com regras de gerenciamento claras e padronizadas para todos os membros da equipe de gerenciamento, composta por gerente, supervisor e coordenador da auditoria.

Foi a partir do início do corrente ano que as atividades do EPS/AUDIT passaram a ser mais latentes. Com o aperfeiçoamento do gerenciamento do portfólio pelo uso de ferramentas como *Roadmap*, Macrocronograma e Inventário de Atividades, a gestão pôde visualizar amplamente todos os projetos de auditoria e os reflexos previstos ocasionados pelo impacto no atraso de trabalhos em andamento.

Dentre as etapas de cada auditoria, pôde-se enquadrar como um projeto apenas a realização da auditoria, incluindo-se o mandato emanado na etapa de iniciação do projeto, resultando na relação demonstrada na tabela 1.

Etapa da Auditoria (processos técnicos)	Etapa do Projeto (processos gerenciais)
Mandato	Iniciação
Levantamento de informações	Planejamento
Planejamento das tarefas	
Programação da auditoria	
Análise	Execução
Avaliação	
Elaboração do Relatório de Auditoria	
Comunicação dos resultados	
Supervisão	Monitoramento e Controle
Registro das recomendações	Encerramento

Tabela 1: Relacionamento entre as atividades técnicas de auditoria e as de GP.

Fonte: elaborado pelos autores.

4.3. Resultados Obtidos e Análise

Criatividade e inovação – O grande salto de criatividade e inovação nos trabalhos de Auditoria Interna dos Correios se deu a partir da definição de que cada auditoria (ordinária, especial) passou a ser tratado como um projeto com data de início, data de término, recursos diversos envolvidos (infraestrutura tecnológica, pessoas, mobiliário, deslocamentos de pessoas e documentos entre unidades etc), temas distintos e atividades não rotineiras. A partir desse enquadramento negocial, iniciou-se um processo de aprendizado no uso de uma ferramenta disponível na empresa que viabilizasse esse novo entendimento.

Aplicabilidade – Com essa iniciativa ocorreram grandes avanços: transformou-se o processo de mobilização e desmobilização de recursos (pessoas), burocrático e moroso, em um processo ágil, digital que possibilitou o acompanhamento e identificação de 100% dos recursos humanos do órgão de Auditoria Interna. Por conseguinte, houve um ganho expressivo de tempo ao longo de todo o projeto, em suas diversas fases, reduzindo o tempo de análise das demandas que envolviam recurso humanos e financeiros que duravam dias para informações que passaram a ser disponibilizadas em poucas horas.



Com o aprendizado transferido, a equipe do projeto-piloto desenvolveu habilidades técnicas de uso dos sistemas informacionais e implementaram o uso do *Pool* de Recursos, o qual permitiu a viabilização do controle e segurança na alocação de cada integrante das equipes dos projetos de auditoria subsequentes ao piloto.

Convencionou-se que, após aprovação do Termo de Abertura pelo patrocinador do projeto de auditoria (auditor chefe), na fase de planejamento, cada auditoria elaboraria seu Plano do Projeto com o uso dos sistemas informacionais.

Prevenção – Com painéis de controle que demonstram em detalhe todo o processo da auditoria, a Alta Administração, passou a tomar ciência da realização das auditorias de forma padronizada e com uma governança que permitiu o bom andamento do fluxo de informações sobre qualquer desvio ou problema nas fases da auditoria interna, seja no planejamento, execução, qualidade e/ou conclusão.

Risco – O plano e acompanhamento da execução de cada auditoria até seu encerramento passou a ser armazenado eletronicamente, o que reduziu consideravelmente o risco de perda de dados. Além disso, todas as informações são monitoradas por coordenadores, supervisores, gerentes e o próprio auditor chefe, após analisadas, são guardadas em bancos de dados do próprio órgão de Auditoria Interna.

Valor agregado – Houve redução do número de visitas destinadas às equipes de auditoria, o que impactou na eficiência e eficácia do planejamento, execução e conclusão das auditorias pelas gerências especializadas.

Monitoramento e controle – O monitoramento passou a ser realizado conforme definido na governança por meio de reuniões de três níveis, sendo as reuniões de nível 1 realizadas entre os membros das equipes com o apoio de um facilitador de projetos do EPS/AUDIT; as reuniões de nível 2 realizadas quinzenalmente com o patrocinador dos projetos de auditoria; e as reuniões de nível 3 realizadas mensalmente entre o patrocinador e o Conselho de Administração. Todas as reuniões passaram a ter rito e se tornaram uma prática compreendida por todos os membros das equipes gerenciais dos projetos de auditoria.

A implantação destas atividades trouxe um maior controle e capacidade de gestão do auditor chefe sobre os prazos e custos envolvidos com todos os trabalhos

5. Conclusões e Considerações Finais

Dentro do contexto do órgão de Auditoria Interna da empresa estudada, a implantação de uma metodologia de gerenciamento projetos permitiu uma melhor coordenação e integração de todas as auditorias realizadas de uma forma mais colaborativa, flexível e documentada, as quais se refletiram na redução de ruídos de comunicação, ajustes nos prazos e redução de custos, o que se presume a realização de ganhos de *performance*.

Observou-se neste relato como se deu a implantação de uma metodologia de gerenciamento de projeto na atividade de auditoria. Algumas dificuldades foram enfrentadas pelos autores, das quais destaca-se a mudança na cultura dos profissionais auditores que estavam acostumados a enxergar a atividade como um processo e não como um projeto.

6. Referências

- Aubry, M., Müller, R., Hobbs, B., Blomquist, T. (2010). Project management offices in transition. *International Journal of Project Management*, 28, pp. 766-778.
- Barcaui, A. [org.] (2012). *Parte II: Implantação*. In: PMO: escritórios de projetos, programas e portfólios. pp. 205-376. Rio de Janeiro: Brasport.
- Brasil (2016a). Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão [MPOG]. Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações



- Societárias da União [CGPAR]. Resolução nº 18/2016, de 10 maio de 2016. Dispõe sobre a estrutura das empresas estatais federais 2016 Disponível em: http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/legislacao/resolucoes/160510_resolucao_cgpar_18.pdf.
- _____. (2016b). Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão [MPOG]; Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União [CGU]. Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016, de 10 mai. 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Disponível em: http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf.
- _____. (2016c). Vice-presidência da República. Lei nº 13.303, de 30 jun. 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados e dos Municípios. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm.
- Brasil (2017). Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União [CGU]. Instrução Normativa nº 03/2017, de 09 de junho de 2017. Aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal. Disponível em: http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_03_2017.pdf
- COMO ficou a ‘agenda positiva’ (2013). G1 – o Portal de Notícias da Globo, Brasília e São Paulo, 29 ago. 2013. Disponível em: <<http://g1.globo.com/politica/noticia/2013/08/como-ficou-agenda-positiva.html>>. Acesso em: 01 nov. 2016.
- The Institute of Internal Auditors [IIA] (2016). *International Professional Practices Framework – IPPF*. p. 23. Disponível em: <https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Portuguese.pdf>
- Biancolino, C., Kniess, C., Maccari, E., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista de Gestão e Projetos – GeP*, 3(2), 294-301. doi:10.5585/10.5585.
- Kerzner, H. (2013). *Project Management: a systems approach to planning, scheduling and controlling*. 12th. ed. Cap 02-03 e 23. New Jersey: Wiley.
- Nunes, J. M., & Infante, M. (1996). *Pesquisa-ação: uma metodologia de consultoria*. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ. Available from SciELO Books: <http://books.scielo.org/id/dydn3/pdf/amancio-9788575412671-10.pdf>.
- Project Management institute [PMI] (2013). *The Guide to the Project Management Body of Knowledge*. 5th. ed. Pennsylvania: PMI Inc.
- Thiollent, M. (2005). *Metodologia da pesquisa-ação*. 14^a. ed. São Paulo: Cortez.