



GERENCIAMENTO DE RISCOS EM PROJETOS

RISK MANAGEMENT IN PROJECTS

Pedro Henrique Bonilha Nolli – pedrohnolli@gmail.com

Diogo de Almeida – diogo.almeida@fatectq.edu.br

Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga (FATEC) – São Paulo – Brasil

RESUMO

Com a globalização, o gerenciamento de riscos vem ganhando destaque no Brasil e no mundo, como uma das principais áreas do gerenciamento de projetos. Isto se deve ao cenário atual, caracterizado pela alta competitividade, clientes mais exigentes em questões de prazo, custo e qualidade. Considerado importante na gerência de projetos, a gestão de riscos possibilita a obtenção de melhores resultados, proporcionando, a maximização de oportunidades e a diminuição de riscos que podem comprometer o andamento do projeto. A sobrevivência de qualquer organização atualmente está relacionada, a maneira como as organizações aproveitam as oportunidades, frente a um cenário de muitas incertezas. Este artigo, através de uma pesquisa bibliográfica teve por objetivo mostrar a importância do gerenciamento de riscos em projetos. Através de uma análise de dados, demonstrou-se que 99% dos gerentes de projetos acreditam na importância do gerenciamento de risco na elaboração de projetos no ambiente corporativo.

Palavras-chave: Gerenciamento. Riscos. Projetos.

ABSTRACT

Globalization, risk management has gained prominence in Brazil and in the world as one of the main areas of project management. This is due to the current scenario, characterized by high competitiveness, more demanding customers in terms of time, cost and quality. Considered important in project management, risk management enables better results, maximizing opportunities and reducing risks that may compromise project execution. The survival of any organization today is related to how organizations take advantage of opportunities in the face many uncertainties. This article, through a bibliographic research aimed to show the importance of risk management in projects, demonstrating through a data analysis that 99% of project managers believe in the importance of risk management in project design in the corporate environment.

Keywords: Management. Risks. Projects.



1 INTRODUÇÃO

Devido à globalização e os avanços tecnológicos, o gerenciamento de projetos vem ganhando destaque no Brasil e no mundo. A conjuntura atual é caracterizada pela alta competitividade, clientes exigentes quanto a prazo, custo e qualidade, sendo necessários projetos bem gerenciados, obtendo-se resultados efetivos com o uso reduzido de recursos (CARVALHO; NOTARI, 2017).

A gerência de projetos apresenta fundamental importância no sucesso ou fracasso de projetos. Muitos projetos fracassam pela ausência de estimativas de prazo, metas mal definidas, riscos desconhecidos, dentro outros fatores adversos (SARTURI; PREUSS, 2013).

Com o uso dos processos e métodos da gerência de projetos, se exerce maior controle sobre o projeto, estabelecendo de modo mais efetivo os riscos, cronograma, prazo, entre outras questões. Considerado relevante na gerência de projetos, o gerenciamento de riscos possibilita a obtenção de melhores resultados, proporcionando, a otimização das oportunidades e a diminuição de riscos, que podem vir a comprometer o andamento do projeto (SARTURI; PREUSS, 2013).

Na busca pelo crescimento e a permanência no mercado, as organizações necessitam se adequar aos paradigmas sociais, econômicos e políticos, estando os mesmos, em constantes mudanças, necessitando buscar informações apropriadas e novos conhecimentos. De modo geral, estão buscando adequação de suas funções e operações realizadas no cotidiano, no meio interno e externo.

As tomadas de decisões quanto a novos investimentos são fundamentais para o destino de uma organização. Decisões que podem abranger a aquisição de um novo equipamento, melhoria do processo produtivo, lançamento de produtos, entre outras. Quanto maior for o investimento em determinado projeto, maior será a necessidade de se garantir níveis de riscos adequados. Riscos assumidos pelas organizações, com o intuito de criar vantagens competitivas ou gerar valor, estando presentes em todos os projetos, seja qual for seu tamanho, complexidade, ramo de atividade ou de negócio (NÓBREGA, 2007).

Geralmente, o risco descrito como um conjunto de incerteza retrata a possibilidade de um projeto não ser elaborado de acordo com os objetivos (especificações técnicas, tempo e custos). De acordo com Nóbrega (2007) através de uma situação de incerteza, procura-se estimar uma distribuição de possibilidades para um evento futuro, empregando, o



conhecimento reunido pela análise dos resultados de ocorrências do passado. Com as informações coletadas e a competência para avaliar tais situações, é possível elaborar probabilidades para eventos futuros que, mesmo subjetivas, melhoram a capacidade preditiva.

O risco expressa uma situação indefinida que pode ter consequências positivas ou negativas nos objetivos do projeto. A ausência de gerenciamento, a carência dos procedimentos de gerência integrados, o andamento de projetos simultâneos sem planejamento, tornam-se questões que podem colaborar para o aparecimento de riscos em projeto (BARCELLOS; PAIVA, 2009).

Este trabalho tem como objetivo salientar a importância do gerenciamento de riscos em projetos, demonstrando a relevância da gerência de projetos no sucesso ou fracasso do empreendimento e apresentando ferramentas, técnicas e aplicações de gerenciamento de riscos em projetos no ambiente corporativo.

2 GERENCIAMENTO DE RISCOS EM PROJETOS

2.1 Conceito de projeto

Nas últimas décadas, as organizações, compreendendo os aspectos competitivos do mercado, atentam-se não apenas com o monitoramento das atividades de seus produtos, mas também, com todos os meios envolvidos ao longo de sua execução. Na procura por obter resultados quantitativos e qualitativos, empresas utilizam uma estrutura direcionada para projetos, apresentando correlação com os investimentos fundamentais para manter a organização competitiva (REIS, 2011).

Segundo Keelling (2002) e Vargas (2009), projeto é apontado como um empreendimento não repetitivo, temporário que visa à criação de um bem ou serviço, descrito por um encadeamento de eventos lógicos, apresentando início, meio e fim. O trabalho é efetuado por indivíduos que estão dentro dos parâmetros de prazo, custo e qualidade. Em todo empreendimento, as atividades devem ser planejadas, programadas e, durante o andamento, controladas.

Para as organizações, os projetos são responsáveis por responder aos requisitos que não podem ser atendidos por meio dos limites normais e operacionais, pois demandam, além do planejamento e do controle da execução, um trabalho inovador da equipe constituída, para o sucesso de sua implementação (ALVES, 2006).



De acordo com Carneiro (2010), o ciclo de vida de um projeto se origina baseado em uma ideia que evolui para um plano que é, então, concretizado e monitorado até sua conclusão. É um conjunto das diferentes fases do projeto e está diretamente ligado à sua natureza. O conhecimento do período de vida possibilita identificar como o projeto vem progredindo e em que momento se encontra, assim como determinar quanto esforço será demandado conforme prossegue. Compreendem-se como esforço do projeto os recursos (humanos e financeiros) e complexidade envolvida em um determinado momento.

As atividades de gerenciamento de projetos são responsáveis por abranger processos, tais como: iniciação, planejamento, execução e controle, encerramento (ALVES, 2006):

- **Fase de Iniciação:** É definido o problema que será solucionado no projeto, englobando a missão, as metas do projeto e a seleção inicial de estratégias. Neste estágio os processos do projeto são formalizados e autorizados.
- **Fase de Planejamento:** É realizado o detalhamento das atividades. Tem a finalidade de especificar tudo o que será feito no projeto e possui o propósito de se evitar imprevistos. Sendo definido o grupo do projeto, as atividades são listadas, os riscos identificados e as métricas de controle. Nesta fase são gerados os primeiros cronogramas, sendo referências para o progresso do projeto.
- **Fase de Execução:** É consumida grande parte dos recursos do projeto e evidência possíveis erros das fases anteriores, materializando o planejamento do projeto.
- **Fase de Monitoramento e Controle:** Envolvem o levantamento e a análise de dados sobre o projeto para solucionar anormalidades e possibilitar a comparação entre o avanço real e o planejado para o projeto.
- **Fase de Encerramento:** O projeto executado é auditado para avaliar sua aceitação e identificar possíveis pendências, estabelecendo o término do projeto ou de uma fase. Os documentos do projeto são encerrados e o conhecimento adquirido no decorrer do projeto é consolidado na forma de lições aprendidas.

2.2 Gerenciamento de projetos

Gerenciamento de projetos nada mais é que um agrupamento de aplicações de conhecimentos, competências, métodos e técnicas em projetos com o intuito de alcançar as expectativas dos clientes e as demais partes envolvidas (ALVES, 2006).



Heldman (2006) e Vargas (2009) explanam que o gerenciamento é aplicado por indivíduos, para retratar, organizar e monitorar o desenvolvimento das atividades do projeto, envolvendo condições técnicas e processos, bem como, funções, responsabilidades e níveis de autoridade. A principal vantagem do gerenciamento de projetos é não estar limitado a grandes propostas, de alta complexidade e custo, podendo ser utilizado em empreendimento de qualquer relevância.

De acordo com Alves (2006), a gerência de projetos é dívida em domínios de conhecimento, onde cada uma delas dispõe de seus respectivos processos com o intuito de assegurar que os objetivos planejados sejam atingidos, conforme são apresentados:

- **Gerência de Risco:** O intuito central é maximizar os resultados de ocorrências positivas e minimizar as consequências e probabilidades de acontecimentos negativos. Baseia-se em identificação, quantificação, detecção, tratamento e controle de riscos.
- **Gerência de Segurança:** Reduzir os possíveis acidentes que possam surgir independente da área de atuação.
- **Gerência de Qualidade do Projeto:** Certificar se o projeto irá atender as exigências para a finalidade para qual foi contratado. Planejamento e a garantia do controle de qualidade.
- **Gerência de Tempo do Projeto:** Garantir a finalização do projeto no tempo certo. Definir, ordenar e estimar a duração das atividades, e de elaboração e controle de cronogramas.
- **Gerência de Escopo:** Estabelecer e controlar o que necessita e o que não precisa estar incluso no projeto. Iniciação, planejamento, definição, verificação e controle de mudanças do escopo.
- **Gerência de Custo:** Assegurar que o projeto seja efetivado dentro do orçamento aprovado. Planejamento de recursos, estimativa, orçamento e controle de custos.
- **Gerência de Integração:** Realização das negociações dos conflitos entre objetivos e as alternativas do projeto com o objetivo de atingir as expectativas de todas as partes envolvidas. Abrange o desenvolvimento, o andamento do plano do projeto e o controle geral de mudanças.
- **Gerência de Recursos Humanos:** Garantir o melhor aproveitamento das pessoas envolvidas no projeto. Planejamento organizacional, alocação de pessoal e desenvolvimento de equipe.



- **Gerência de Comunicação:** Garantir os processos necessários à adequada geração, disseminação e retenção das informações do projeto. Planejamento da comunicação, utilização de *softwares*, ordem de serviço, distribuição da informação, relatório de acompanhamento e encerramento administrativo.
- **Gerência de Aquisição/Contratação:** Obter bens e serviços externos à organização executora. Planejamento de aquisição, planejamento de solicitação, pedido de propostas, seleção de fornecedores, administração e encerramento de contratos.

O gerenciamento de projetos é a conexão entre os requisitos de gerenciamento geral, operacional e o técnico, onde os aspectos operacionais estão associados à implementação de uma estratégia organizacional; os pontos técnicos tendem a focar a teoria, tecnologia e a prática, e as questões gerais estão relacionadas às competências (PINTO, 2002).

2.3 Conceito de riscos

O risco retrata o nível de incerteza no que se refere à possibilidade de ocorrência de um evento, podendo assim, resultar em prejuízos se for concretizado. O risco é a possibilidade de perda resultante de um determinado acontecimento (SANTOS, 2002).

O risco está de modo direto relacionado à incerteza, um acontecimento futuro, incerto, podendo ser positivo ou negativo. Risco também pode ser compreendido como a inexistência de informação sobre o acontecimento futuro (SALLES JÚNIOR et al., 2010).

De acordo com Baraldi (2010), o risco é definido como elementos incertos às expectativas, que agem constantemente sobre os objetivos, metas e meios estratégicos (pessoas, processos, informação e comunicação), desempenhando influência sobre o ambiente e provocando prejuízos. Contudo, quando gerenciados corretamente, geram oportunidades de ganhos financeiros, de reputação e de relacionamento.

2.4 Gerenciamento de riscos

A gerência de riscos se caracteriza por um conjunto de métodos utilizados para identificar, analisar e responder aos riscos do projeto, tendo como objetivo neutralizar os eventos negativos ou reduzir suas consequências, e se possível maximizar a possibilidades de eventos positivos (SOUZA; NETO, 2012).



Todo gerenciamento de projeto é conceituado como um gerenciamento de risco, sendo o mesmo, um trabalho central de uma gerência de projetos, apoiado na visão de que os métodos de gestão são também técnicas de prevenção de riscos (VERZUH, 2001).

O gerenciamento de riscos abrange um aglomerado de processos estruturados metodologicamente, tendo como intuito enfrentar os riscos adversos de modo planejado e sistêmico. Sendo assim, agregando valor aos processos de negócios das organizações (ROVAI, 2005).

Para Wideman (1992), a gerência de riscos é mencionada como um método sistemático de identificação, análise, desenvolvimento de soluções e o controle de riscos do projeto, no decorrer do seu período de vida e dos interesses de seus objetivos (escopo, custo, prazo e qualidade), abrangendo as seguintes fases ou processos:

- **Planejamento do Gerenciamento do Risco:** Definir como abordar e planejar o gerenciamento de risco do projeto.
- **Identificação do Risco:** Estabelecer quais os riscos que podem afetar o projeto e a documentação de suas características.
- **Análise Qualitativa do Risco:** Criação de uma análise qualitativa dos riscos para mensurar seus efeitos no objetivo do projeto e priorizá-los.
- **Análise Quantitativa do Risco:** Processo que analisa numericamente as consequências dos riscos identificados nas metas gerais do projeto.
- **Planejamento da Resposta ao Risco:** Desenvolver, avaliar e implementar processos para minimizar as ameaças às metas do projeto e para aumentar as oportunidades.
- **Monitoração e Controle de Riscos:** Monitorar os riscos residuais, identificação de possíveis novos riscos, elaboração de planos que minimizem os riscos, e a avaliação de sua eficácia durante o ciclo de vida do projeto.

A identificação do risco é apontada como uma das fases fundamentais no gerenciamento de riscos. A partir do momento que os riscos são identificados e coletados, é possível obter ao fim do processo, resultados mais efetivos e aderentes ao projeto. Sendo assim, a efetividade do processo de gerenciamento de riscos encontra-se no modo mais adequado para a identificação das áreas potenciais de riscos e sua aderência a cada tipo de projeto. Portanto, as áreas em potencial com seus receptivos riscos necessitam estar catalogadas nessa fase para que as etapas subsequentes ao processo não sejam afetadas



(JUNIOR, 2009). No auxílio ao reconhecimento dos riscos em projetos, as ferramentas e métodos mais utilizados são (JUNIOR, 2009):

- **Brainstorming:** Consiste na obtenção de uma lista dos riscos do projeto. Os principais *stakeholders* do projeto e especialistas apresentam suas ideias sem qualquer restrição, tudo é anotado para ser analisado. É fundamental que nessa reunião o gerente de riscos seja o facilitador, possibilitando a identificação de ameaças e oportunidades.
- **Técnica Delphi:** Busca-se o consenso entre especialistas. Baseia-se na opinião dos entendedores de riscos em projetos que trabalham anonimamente através de um questionário. As respostas são resumidas e redistribuídas para comentários adicionais.
- **Entrevistas:** Fundamenta-se em entrevistas com os principais *stakeholders* do projeto e especialistas buscando identificar riscos. As entrevistas podem acontecer de forma livre, semiestruturadas ou estruturadas.
- **Análise de SWOT:** É um método utilizado para a identificação dos riscos, se estabelecendo quatro situações: ameaça e força, oportunidade e força, ameaça e fraqueza, e oportunidade, e fraqueza. Sendo as forças e fraquezas determinadas pela situação atual da organização e estão relacionadas, na maioria das vezes, a fatores internos. As oportunidades e ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas a fatores externos.
- **Checklist:** Criação de uma lista com itens que podem contemplar o histórico de projetos anteriores, base de dados com lições aprendidas. Apresentando vantagens na rapidez do processo, contudo o usuário fica limitado às categorias de riscos apresentadas na lista de verificação.
- **Diagrama de Causa e Efeito:** Conhecido também como Diagrama de Ishikawa ou Espinha de Peixe é uma ferramenta útil em uma forma gráfica utilizada para representar fatores de influência (causa) sobre um determinado problema (efeito). O diagrama atribui as causas, a sua esquerda e os efeitos a sua direita.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho fundamentou-se em uma revisão bibliográfica, apoiado em referências teóricas já estudadas e publicadas por meios eletrônicos, como artigos científicos e websites.



Metodologia é um estudo de organização, dos muitos caminhos que serão trilhados, para se elaborar uma pesquisa ou um estudo, ou até mesmo se fazer ciência. Assim sendo, os instrumentos usados para se realizar uma pesquisa científica (FONSECA, 2002).

A pesquisa bibliográfica foi realizada a partir de um material já existente, principalmente livros e artigos científicos. Mesmo que os outros procedimentos de pesquisa demandem trabalhos dessa categoria, há pesquisas que são unicamente desenvolvidas por meio de fontes bibliográficas (GIL, 1999).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Por meio do gerenciamento de riscos, há maior compreensão sobre a natureza de determinado projeto, possibilitando identificar e responder os potenciais riscos do projeto. Atualmente, a sobrevivência de qualquer organização está relacionada à maneira como ela se aproveita das oportunidades, frente a um cenário de muitas incertezas. Sendo assim, o aumento da competitividade, os avanços tecnológicos e as condições econômicas podem elevar os riscos, os tornando, na maioria das vezes, de difícil controle (VARGAS, 2016).

Carvalho (2015) destaca que o gerenciamento dos riscos é primordial para as organizações que passam por momentos de instabilidade econômica, pois o mesmo proporciona a antecipação das adversidades que podem vir a impactar o projeto, permitindo planejar de modo eficiente soluções para mitigar os riscos identificados. Ainda de acordo com o autor, estudos apontam que quando feito adequadamente, um bom gerenciamento de riscos pode reduzir entre 80% a 85%, os problemas, economizando tempo e dinheiro.

Um estudo foi realizado sobre gestão de riscos e contou com a participação de 415 gerentes de projetos, executado em quatro estados brasileiros no período de 2008 a 2009 com homens e mulheres, com o intuito de analisar a utilização do gerenciamento de riscos em projetos e o sucesso de projeto (SCHNEIDER, 2014 apud RABECHINI JUNIOR; CARVALHO, 2012). De acordo com os autores, o estudo revelou que:

- 99% de confiança relacionado a “cuidados com incertezas e conhecimento individual do empreendimento tem resultados significativos no sucesso do projeto”;
- 5% dos projetos apresentaram profissional de gerência de risco;
- 95% não recrutaram profissionais específicos para gerência de risco, sendo a atribuição do próprio gerente de projetos;



- 90% de confiança relacionado a “processos, métodos e ferramentas de gerenciamento de risco”, demonstra a percepção positiva no projeto.

Com a análise dos dados, verificou-se que 99% dos gerentes de projeto acreditam na importância do gerenciamento de riscos em projetos e que 90% apontam a importância da atuação de profissionais qualificados para atuar na área. Porém, mesmo apontando a indispensabilidade de profissionais para essa área, apenas 5% dos projetos apresentaram profissionais de gerenciamento de risco, os 95% restantes, o gerenciamento de risco foi executado pelo próprio gerente de projetos (SCHNEIDER, 2014).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a globalização e os avanços tecnológicos, o gerenciamento de projetos vem ganhando destaque no Brasil e no mundo. A gestão de projetos apresenta fundamental importância no sucesso ou insucesso de um projeto. O fracasso de muitos projetos ocorre pela ausência de estimativas de prazos, metas mal definidas, riscos não conhecidos, dentre outros fatores adversos.

O cenário atual é caracterizado pela alta competitividade, clientes mais exigentes em questões de prazo, custo e qualidade, sendo necessários, projetos bem gerenciados, com a obtenção de resultados efetivos com o uso reduzido de recursos. Considerado importante na gerência de projetos, o gerenciamento de riscos possibilita obter melhores resultados, otimizando as oportunidades e diminuindo os riscos, que podem vir a comprometer o andamento do projeto.

Desta forma, são fundamentais para o futuro de uma organização, as tomadas de decisões quanto a novos investimentos. Quanto maior for o investimento em um determinado projeto, maior será a necessidade de se assegurar níveis de riscos adequados. Riscos que estão presentes em todos os projetos sejam qual for o seu tamanho, complexidade, ramo de atividade ou negócio.

Com o uso dos processos e métodos da gerência de projetos, se exerce maior controle sobre o projeto, determinando de modo mais efetivo os riscos, cronograma, prazo, entre outros pontos. O gerenciamento de riscos atua junto às incertezas que existem nos projetos, buscando a identificação de eventuais problemas e de oportunidades antecipadamente, com o intuito de eliminar ou diminuir a influência dos eventos negativos para as metas do projeto, bem como, fortalecer eventos positivos.



Para as organizações, os projetos são responsáveis por responder aos requisitos que não podem ser atendidos por meio dos limites normais e operacionais, demandando além do planejamento e do controle da execução, um trabalho inovador da equipe constituída, para o sucesso de sua implementação. Com base nos estudos demonstrados, 99% dos gerentes de projetos acreditam na importância do gerenciamento de riscos e nos seus benefícios para o desenvolvimento de projetos.

REFERÊNCIAS

- ALVES, J. A. B. **Gerência de Projetos: Riscos e desafios na administração dos projetos nas organizações**. Campos dos Goytacazes, Rio de Janeiro: Centro Federal de Educação Tecnológica de Campos. 2006. 80 f. Monografia (Pós-Graduação em Produção e Sistemas), 2006.
- BARALDI, P. **Gerenciamento de Riscos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- BARCELLOS, M. J. M; PAIVA, O. S. **Gerenciamento de Risco em Projetos**. Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Campo da Faculdade Federal do Espírito Santo – UFES, 2009.
- CARNEIRO, F. C. S. R. **Plano de Gerenciamento do Projeto: Implantação de um Project Management Office**. Projeto de Graduação apresentado ao Departamento de Engenharia Mecânica do Centro Tecnológico da Universidade Federal do Espírito Santo, 2010.
- CARVALHO, L. **A importância do gerenciamento de riscos em projetos**, 2015. Disponível em:<<http://gerenciandoriscosempojetos.com/a-importancia-do-gerenciamento-de-riscos-em-projetos/>> Acesso em 15 set 2019.
- CARVALHO, I. A; NOTARI, L. M. N. **Gerenciamento de Projetos: Aplicação do planejamento no setor de óleo e gás**. Niterói, RJ: [s.n.], 2017. 120 f. Projeto Final (Bacharelado em Engenharia Química) - Universidade Federal Fluminense, 2017.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HELDMAN, K. **Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI**. 3ª ed. (Revisada e Atualizada). Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- JUNIOR, A. A. R. F. **Gestão de riscos na indústria farmacêutica: Um estudo de caso do projeto LATA/LANEU**. 2009. 39 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Industrial de Imunobiológicos) - Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, RJ, 2009.
- KEELING, R. **Gestão de Projetos: uma abordagem global**. São Paulo: Saraiva, 2002.



- NÓBREGA, N. C. M. **Um estudo teórico da avaliação de riscos em projetos de investimento em organizações**. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção). Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2007.
- PINTO, J. K. **Gerenciamento de Projetos: Análise dos fatores de riscos que influenciam o sucesso de projetos de Sistemas de Informação**. São Paulo: FEA/USP, 2002.
- RABECHINI JR, R; CARVALHO, M. M. **Relacionamento entre gerenciamento de risco e sucessos de projeto**. Scielo Brasil, São Paulo, v.23, n.3, Jul/Set. 2013 Epub Nov 22, 2012.
- REIS, C.A.A. **A importância do Escritório de Projetos no Gerenciamento de Projetos: Um Estudo de Caso na MRS Logística S.A.** 2011. 61 f. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, 2011.
- ROVAI, R. L. **Modelo estruturado para gestão de riscos em projetos: Estudo de múltiplos casos**. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção, 2005.
- SANTOS, P. S. M. **Gestão de Riscos Empresariais: Um guia prático e estratégico para gerenciar os riscos de sua empresa**. São Paulo: Novo Século, 2002.
- SARTURI, T. R; PREUSS, E. **Sistema de Gerenciamento de Riscos em Projetos de TI Baseado no PMBOK**. Anais do EATI – Encontro Anual de Tecnologia da Informação e Semana Acadêmica de Tecnologia da Informação. Frederico Westphalen – RS, n.1, p.180-187, nov. 2013.
- SCHNEIDER, A. L. S. **A importância do gerenciamento de risco em projetos**, 2014. Disponível em: < <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/8017/1/51304241.pdf>>. Acesso em 14 set 2019.
- SALLES JR, C. A. C; SOLER, A. M; VALLE, J. A. S; RABECHINI JR, R. **Gerenciamento de riscos em projetos**. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Editoria FGV, 2010.
- SOUZA, N. H; NETO, A. F. **Gerenciamento de riscos no planejamento de um projeto industrial**. XVII Encontro de Iniciação Científica. XIII Mostra de Pós-Graduação. VII Seminário de Extensão. IV Seminário de Docência Universitária. Universidade de Taubaté – São Paulo, 2012.
- VARGAS, R. **Gerenciamento de projetos – Estabelecendo diferenciais competitivos**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.
- VARGAS, R. **Gerenciamento de projetos: Estabelecendo diferenciais competitivos**. 8 ed. Rio de Janeiro, Brasport, 2016.
- VERZUH, E. **MBA Compacto: Gestão de Projetos**. Editora: Campus, 2001.
- WIDEMAN, R. M. **Project and program risk management: a guide to managing project risks and opportunities**. Project Management Institute, 1992.