

PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS PARA UMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES

ELISABET GABRIELI FERNANDES GASQUES ¹, ANA CARLA FERNANDES
GASQUES ², JULIANA ADRIAN EMIDIO ³

RESUMO

A prática do Gerenciamento de Projetos apresenta papel fundamental no auxílio as organizações a executar seus projetos de forma eficaz e eficiente de maneira a se destacar perante os concorrentes. Para que uma empresa apresente um cenário estruturado para seu planejamento estratégico faz-se necessário estabelecer um modelo para o gerenciamento dos projetos. Existem diversas metodologias para este gerenciamento, como a abordagem tradicional apresentada pelo Guia PMBOK ou por metodologias ágeis. Assim, este artigo tem por objetivo propor um modelo para o gerenciamento de projetos de uma indústria de confecções. Para isto, a metodologia classifica-se como um estudo de caso, de caráter exploratório e abordagem qualitativa, cujos procedimentos consistiram em contextualizar o cenário atual da indústria, analisar o gerenciamento de projetos empregado e, então, estabelecer critérios de aceite para os projetos e propor um modelo para o gerenciamento de projetos baseado nos grupos de processos do Guia PMBOK. A partir da aplicação da metodologia foi possível propor um modelo e, este permitiu estabelecer um padrão de organização para a indústria, proporcionando a realização de processos como o seu planejamento, monitoramento e encerramento, que não eram feitos anteriormente, além de tornar seus projetos e processos mais visuais.

Palavras-chave: Gestão de projetos. Guia PMBOK. Padronização. Confecção.

ABSTRACT

The practice of project management plays a fundamental role in helping organizations to execute their projects effectively and efficiently in order to stand out from competitors. For a company to present a structured scenario for its growth, it is necessary to establish a model for project management. There are several methodologies for this management, such as the traditional approach presented by the PMBOK Guide or agile methodologies. Thus, the aim of this paper is to propose a model for project management of a clothing industry. For this, the methodology is classified as a case study, exploratory and qualitative approach, whose procedures were to contextualize the current industry scenario, analyze the project management employed and then establish acceptance criteria for the projects and propose a template for project management based on the PMBOK Guide process groups. A model was proposed and it allowed to establish an organization standard for the industry, providing the accomplishment of processes such as its planning, monitoring and closing, which were not done before, besides making its projects and processes more visual.

Keywords: Project management. PMBOK Guide. Standardization. Confection.

¹ Universidade Estadual de Maringá. Contato autor principal: elisabet.gasques@gmail.com

² Universidade de São Paulo (USP) - São Carlos

³ Universidade Estadual de Maringá

INTRODUÇÃO

Diante do cenário atual as organizações se esforçam em permanecer em seus seguimentos competitivos através da busca pela excelência como forma de maximizarem seus resultados. Para isso, são necessárias adaptações em suas estratégias, processos e modelos de gestão. Dessa maneira, o gerenciamento de projetos se tornou um objetivo das organizações para criar e entregar produtos e serviços com geração de valor aos seus clientes (LARUCCIA et al., 2012).

Em virtude da constante busca por aumento de produtividade sem perder a qualidade, a gestão de projetos visa estruturar a organização de um projeto em todas as etapas do seu ciclo de vida: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento. Dessa forma, o gerenciamento de tarefas, de prazos e de custos se torna fundamental para atingir o objetivo definido (SOUTO, 2011).

A incorporação de práticas de gerenciamento de projetos tem evoluído nas organizações. Pode ser considerado como elemento essencial para alcançar os objetivos estratégicos e atender os requisitos de negócios das corporações (KERZNER, 2016).

Nesse contexto, esse estudo tem como justificativa reestruturar o setor de gerenciamento de projetos de uma indústria de confecções através da padronização de documentos, critério de aceite para os novos projetos acompanhados pela proposição de um modelo para o gerenciamento dos projetos. A principal motivação para dar início ao estudo é a situação da empresa analisada, há 20 anos no mercado, mas que há apenas dois anos possui um setor para o gerenciamento de projetos, escritório de projetos (PMO).

Apesar de sua existência, este setor atua com pouca estruturação em seus processos e dificuldades em documentar os acontecimentos diários por não ter uma padronização do setor e dos projetos. Assim, diante do exposto, o objetivo geral desta pesquisa é estabelecer critérios de aceite para os projetos, padronizar os documentos do início ao fim através de uma proposta para o gerenciamento de projetos baseado no Guia PMBOK.

O artigo está dividido em 5 tópicos. O primeiro refere-se à introdução, que contextualiza o tema, justificativa da pesquisa e seu objetivo. Em seguida, encontra-se a revisão da literatura acerca dos temas envolvidos ao gerenciamento de projetos.

Posteriormente são apresentados os procedimentos metodológicos, que contém a classificação da pesquisa, as etapas para seu desenvolvimento e os resultados da pesquisa. As considerações finais, por sua vez, apresentam a conclusão da pesquisa. Por fim, são apresentadas as referências utilizadas.

Gerenciamento de projetos

O Gerenciamento de Projetos (GP) tem papel fundamental no auxílio as organizações a executar seus projetos de forma eficaz e eficiente. Assim, a importância do gerenciamento de projetos se concentra nas características que um projeto apresenta. Apesar dos projetos poderem ser aplicados em qualquer área, seja administrativa, estratégica, operacional e inclusive pessoal, são considerados complexos (PMI, 2017; CARVALHO; RABECHINI JUNIOR, 2013).

Um projeto pode ser entendido como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo (PMI, 2017). De acordo com Carvalho e Rabechini Junior (2013) os projetos apresentam como características a temporalidade, ou seja, eles apresentam um início e um fim; a singularidade, pois cada projeto é único; e a incerteza e a complexidade, essas duas últimas características estão relacionadas às atividades do projeto, podendo apresentar níveis variados.

Torna-se necessário utilizar um modelo de GP em projetos, aplicando conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para atingir os requisitos propostos (PMI, 2017). O gerenciamento de projetos torna-se uma ferramenta com diferenciais competitivos dentro de uma empresa, pois além de ser utilizado para minimizar os riscos, mapear processos, auxiliar com orçamentos e cronogramas, ele é responsável por estabelecer comunicação entre todos os envolvidos, apresentando vantagens para todas as partes interessadas no projeto (JESUS FILHO; BIANCOLINO; WEISS, 2015).

Para Bomfin, Nunes e Hasternreiter (2012), para aumentar as chances de sucesso no projeto deve planejar, estudar e alocar os recursos necessários. Ainda de acordo com o estudo realizado pelos autores, resultados positivos foram alcançados quando as boas práticas foram reconhecidas durante o gerenciamento. Assim, pode-se reduzir as incertezas e ajudar na obtenção do sucesso.

Existem diversas metodologias para o gerenciamento de projetos, como PMBOK, Scrum, PRINCE, entre outras. No presente estudo, será utilizado o Guia PMBOK. Este guia é reconhecido mundialmente como referência em gerenciamento de projetos, apresentando processos, técnicas, métodos e áreas do conhecimento adaptáveis a qualquer tipo de projeto (HOLTZMAN, 1999).

Guia PMBOK®

O Project Management Body of Knowledge (PMBOK), que traduzido significa Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, é uma coletânea de boas práticas que conceitua e padroniza ferramentas para o gerenciamento de projetos. O Guia PMBOK é considerado uma base para as organizações. Através dele, é possível exercer a prática do gerenciamento de projeto, pois ele possibilita as organizações a criar metodologias, políticas, procedimentos, regras, ferramentas, técnicas e fases do ciclo de vida necessária (PMI, 2017).

Conforme o PMI (2017), o Guia não é considerado como uma metodologia, mas sim um sistema de práticas, técnicas, procedimentos e regras. Assim, o Guia apresenta 49 processos em 10 áreas do conhecimento que são geralmente aplicadas no gerenciamento de projetos, sendo elas: integração, escopo, cronograma, custos, qualidade, recursos, comunicações, riscos, aquisições e as partes interessadas do projeto. As áreas descritas são organizadas em 5 grupos, sendo eles: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento.

De acordo com os estudos realizados por Papke-Shields, Beise e Quan (2010), as áreas que são utilizadas com maiores frequências nos gerenciamentos de projetos são cronograma, escopo e custo. Os autores denominam essas áreas como o “tripé de ferro” da gestão de projetos.

Os grupos de processos de gerenciamento de projetos apresentado pelo Guia são independentes das áreas de aplicação ou setor, pois podem ser aplicados em qualquer projeto. Dessa forma, foram escolhidos como base do método a ser proposto, já que auxiliam a vida de um projeto do início ao fim.

Grupos de Processos

O primeiro grupo de processos consiste na iniciação. A iniciação abrange um conjunto de atividades essenciais no início do projeto quando uma necessidade é transformada em um problema. Basicamente, neste grupo são definidos os objetivos, elaborados os documentos iniciais e identificados os objetivos e estratégias para o projeto (VARGAS, 2016).

Segundo o PMI (2017), na iniciação será desenvolvido o termo de abertura. Os objetivos, a justificativa, o registro e a identificação das partes interessadas (stakeholders) serão inseridos no termo de abertura. Deve-se também haver a aprovação dos patrocinadores para então dar início ao projeto, pois isto aumenta a satisfação do cliente e o nível de aceitação da entrega final, tanto para os clientes quando para as partes interessadas.

O segundo grupo de processos é o planejamento. O planejamento visa detalhar tudo que será utilizado para desenvolver o projeto, como estratégias, cronogramas e alocação de recursos. Nesse grupo, são realizados os planos de escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, riscos e aquisições. Os processos realizados são iterativos, podem passar por alterações no decorrer do projeto, podendo ser analisadas ou não pela equipe do projeto junto com as partes interessadas, sendo que todas as alterações devem ser sempre documentadas no projeto (VARGAS, 2016; PMI, 2017).

Na sequência, há o grupo de execução, nas quais todas as especificações impostas no projeto são efetivadas. As atividades envolvidas neste momento são orientar e gerenciar o trabalho do projeto, garantir a qualidade, mobilizar e gerenciar a equipe, gerenciar as comunicações, conduzir as aquisições e gerenciar o engajamento das partes interessadas. A partir deste grupo, os erros cometidos anteriormente ficam evidentes, visto que o orçamento é empregado diretamente na execução, o que pode ocasionar imprevistos na produtividade, disponibilidade de recursos e aumento nos riscos. Assim, as mudanças devem ser solicitadas por um documento denominado de solicitação de mudança para posterior análise (PMI, 2017).

O monitoramento e o controle são o terceiro grupo dos processos e ocorrem paralelamente às demais etapas. O objetivo deste grupo é acompanhar e controlar o desempenho do projeto. O progresso deve ser comparado com o planejado, sendo

necessário interceder com medidas preventivas ou corretivas em casos de irregularidades. Devem-se definir parâmetros e padrões para um monitoramento contínuo das atividades e evitar imprevistos ao longo do desenvolvimento do projeto (CLELAND; IRELAND, 2012; VARGAS, 2016).

Por fim, o grupo de encerramento consiste na conclusão de todas as etapas do gerenciamento de projetos. O grupo anterior é avaliado por auditorias internas ou externas, os documentos são finalizados e deve-se realizar uma análise documentada dos conhecimentos e resultados atingidos, com as falhas e os acertos (CLELAND; IRELAND, 2012; VARGAS, 2016). Para encerrar, a PMI (2017) recomenda receber uma aceitação formal pelo cliente ou pelo patrocinador, registrar as lições aprendidas e arquivar todas as informações e documentos pertinentes ao projeto.

MATERIAIS E MÉTODOS

A metodologia desta pesquisa pode ser caracterizada, segundo Gil (2010) quanto à natureza como aplicada, pois visa proporcionar conhecimentos para aplicação prática e solução de problemas. No que se refere aos objetivos, caracteriza-se como exploratória, pretende-se proporcionar maior familiaridade com o problema para aprofundar-se na problemática.

Quanto a sua abordagem, caracteriza-se como qualitativa. Por fim, quanto aos procedimentos técnicos utilizados, pode ser definida como estudo de caso, pois permite um estudo profundo com conhecimento detalhado (GIL, 2010).

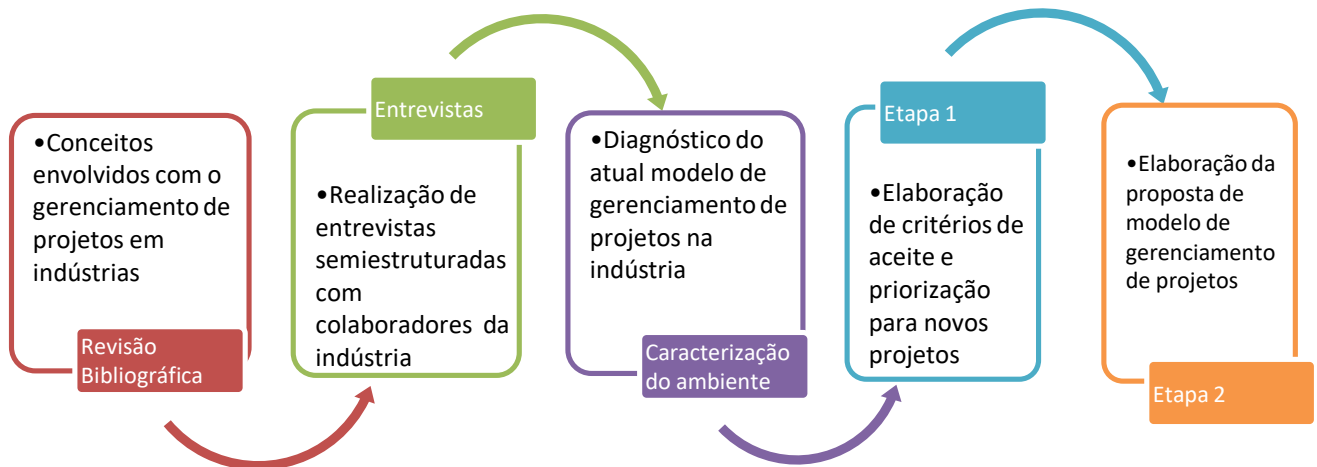
Delimitação da pesquisa

A organização foco deste estudo é uma indústria de confecções especializada em camisetas personalizadas, fundada há 20 anos na cidade de Maringá-PR, com atuação no mercado nacional.

Técnica a ser utilizada

As etapas realizadas para elaboração da proposta de modelo de gerenciamento estão representadas no fluxograma apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Fluxograma das etapas realizadas na pesquisa



Fonte: Autores (2019)

A partir da Figura 1 constata-se que inicialmente foi elaborada uma revisão bibliográfica acerca dos conceitos envolvidos com o gerenciamento de projetos, o guia PMBOK e os grupos de processos. Em seguida, caracterizou-se o ambiente de estudo por meio de entrevistas semiestruturadas com os colaboradores do setor para analisar as demais necessidades da empresa.

Utilizando-se o Guia PMBOK como referência, buscou-se adequar o perfil da indústria para posterior estudo. A primeira etapa consistiu na definição de critérios para aceitação de novos projetos e definição de priorização. Na sequência, a partir das informações obtidas, desenvolveu-se um modelo para o gerenciamento de projetos adaptado as necessidades e características da indústria de confecção em questão, a fim de auxiliar os colaboradores da área a controlar e acompanhar seus projetos.

ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos são apresentados neste tópico e estão divididos em contextualização da indústria, diagnóstico do gerenciamento de projetos da indústria, critérios de aceite de novos projetos (Etapa 1) e a proposta de metodologia de gerenciamento de projetos (Etapa 2).

Contextualização da indústria

A indústria em estudo é uma indústria de confecção de camisetas, situada na cidade de Maringá, no estado do Paraná, atuante no segmento têxtil há 20 anos, com produção voltada ao mercado brasileiro, com 200 colaboradores distribuídos no setor de confecção e de vendas. O propósito da indústria é confeccionar de maneira rápida e com qualidade.

Na unidade de fábrica, a fim de atender o propósito, subdivide os setores em: tecelagem, tinturaria, estamparia, costura e expedição. Os principais produtos são as camisetas, moletons, polos e regatas personalizadas e exclusivas.

Diagnóstico do gerenciamento de projetos da organização

Ao fazer o diagnóstico do gerenciamento de projetos a partir das entrevistas, constatou-se que a empresa apresenta problemas, sendo eles: falta de critérios de aceitação e de priorização de novos projetos, falta de formalização de termos de abertura e de encerramento de projetos, falta de padronização e não realização da filtragem dos dados para mensurar a efetividade das atividades de conclusão dos projetos como um todo.

Assim, as principais oportunidades de melhoria identificadas envolvem a criação de um modelo padrão, contendo as etapas para o gerenciamento de projetos, que proporcionarão maior entrega de valor ao cliente durante todas as etapas, bem como a utilização da gestão visual, desde o planejamento até o encerramento dos projetos.

Critérios de aceite de projetos – Etapa 1

Para solucionar um dos problemas que a empresa apresenta sobre a falta de entendimento de critérios para a aceitação e priorização de novos projetos realizou-se a Etapa 1. A metodologia nesta etapa consiste em uma avaliação para aceite de novos projetos a partir da pesquisa de campo com os responsáveis pelo setor de projetos da empresa.

A coleta de dados ocorreu através de um *checklist* elaborado para determinar os critérios relevantes para um projeto ser executado e quais eram considerados

como prioridade. Foram definidas cinco dimensões básicas de aceite e de priorização de projetos, sendo: clientes, produtos, custos da empresa de um modo geral, processos e inovação e novos mercados. Para cada dimensão, definiram-se de três a quatro objetivos relacionados ao impacto de cada dimensão de acordo com a finalidade da empresa para com os novos projetos.

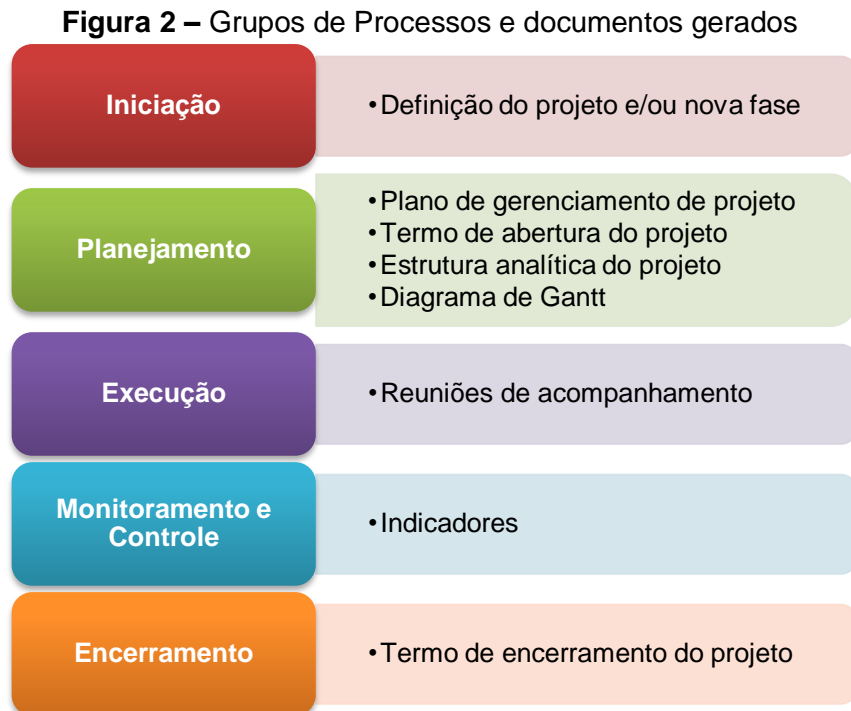
Dessa forma, quando um projeto é indicado, inicialmente ele deve ser analisado sob a perspectiva desses critérios de aceite. O sistema de aceite de um projeto consiste em pelo menos 50% dos objetivos anteriormente criados serem preenchidos. Assim, para um projeto ser considerado aceite e seguir para a próxima metodologia de desenvolvimento ele deve ter no mínimo 50% dos objetivos em comum com os critérios estabelecidos pela empresa. Caso o projeto em análise não apresente 50% de concordância com os objetivos da empresa ele será recusado.

Este sistema permite, também, classificar a ordem de prioridade dos projetos, aqueles mais próximos de 100% serão realizados primeiro. Todos os projetos aprovados devem ser inseridos em uma planilha denominada carteira de projetos para que os responsáveis tenham uma visão geral de todos os projetos em andamento.

Proposta da metodologia de gerenciamento de projetos – Etapa 2

Após a aprovação do projeto na Etapa 1, desenvolveu-se a proposta de metodologia, sendo que as ações a serem tomadas foram estudadas de maneira a reduzir os problemas apresentados pela empresa como: a falta de formalização de termos de abertura e de encerramento, a falta de padronização e a não realização da filtragem dos dados para mensurar a efetividade das atividades de conclusão dos projetos como um todo.

A metodologia em estudo é uma adaptação das boas práticas recomendadas pelo Guia PMBOK, a partir dos cinco grupos de processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento (Figura 2).



Fonte: Autores (2019)

A iniciação consiste na definição do novo projeto ou da nova fase de um projeto. Nesta etapa, o projeto deve ser estruturado, pois os critérios do projeto foram definidos na Etapa 1. Deve-se inicialmente realizar uma reunião com todos os interessados no projeto, esta reunião é denominada *kick-off* (pontapé inicial). O termo de abertura (TAP) deve ser desenvolvido, com todas as Especificações do Trabalho do Projeto (ETP).

Na sequência, na etapa do planejamento, deve ser elaborado o plano de gerenciamento do projeto. O plano de gerenciamento gera um banco de dados, que auxiliará nas demais etapas. Para isso, utilizam-se como ferramentas os modelos padrões de plano de gerenciamento que devem ser compartilhados para conhecimento de todos.

Além disso, o documento deve ser atualizado conforme é desenvolvido o projeto, tendo como objetivo ter uma visão geral do projeto, com os objetivos, escopo, principais datas, orçamento detalhado, principais recursos a serem utilizados, riscos e como será realizada a comunicação entre os envolvidos.

A confecção do plano de gerenciamento de projetos servirá de entrada para o desenvolvimento da estrutura analítica do projeto (EAP), na fase de execução. A EAP consiste no processo de subdividir as entregas e o trabalho do projeto em partes menores de maneira que se torne mais fácil de gerenciar. Como suporte à

EAP, deve-se criar o dicionário da EAP, um documento que fornece informações detalhadas sobre entregas, atividades e agendamentos das atividades da EAP. Como saídas dessa etapa tem-se o escopo, o dicionário da EAP, o cronograma e as entregas.

A EAP juntamente com a estimativa de duração das atividades e a designação dos responsáveis por cada atividade são as entradas para a elaboração do cronograma. A planilha com cronograma de Gantt é a ferramenta desta etapa e, como saídas, tem-se o cronograma e os indicadores para posterior acompanhamento do projeto.

Na etapa da execução ocorre o início das ações do projeto. Nesta etapa devem ser realizadas reuniões de andamento sendo a ferramenta um ata. Neste momento, acontece o acompanhamento das entregas e das aquisições, o envolvimento dos *stakeholders* e da equipe envolvida no projeto e o gerenciamento do escopo. Em casos de alterações, a equipe de projetos deve analisar e autorizar a mudança na EAP e atualizar na pasta do projeto e no cronograma.

O monitoramento e controle acontecem paralelamente a etapa anterior. Esta etapa engloba o monitoramento e controle do cronograma, do trabalho, das equipes, de maneira que se necessário sejam realizadas ações preventivas e corretivas. É fundamental a realização de reuniões com confecção de relatórios. O monitoramento e controle podem ser feito através de indicadores criados por cada área para auxiliar no status do projeto. Os indicadores irão auxiliar a definir o *status* do projeto, a planilha exemplo pode ser visualizada na Figura 3.

A planilha apresentada contém os dados principais do projeto, o status geral do projeto e as descrições das atividades. Cada atividade deve apresentar um resumo das datas previstas e reais, bem como dos termos previstos e reais. As observações, como problemas encontrados durante a realização das atividades podem ser preenchidas nesta tabela. O indicador no fim da planilha quantifica a porcentagem de atividades concluídas, em andamento e atrasadas em relação às atividades já iniciadas.

Figura 3 – Itens envolvidos do plano de gerenciamento proposto

PLANO DE GERENCIAMENTO DE DADOS															
NOME DO PROJETO															
DATA DE APROVAÇÃO															
GERENTE DE PROJETO															
STATUS		EM ANDAMENTO													
DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE															
Número da atividade	Atividade	Responsável	Prazo de início	Prazo de término	Início real	Término real	% Concluída								
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															
OBSERVAÇÕES															
Nº da atividade	Data	Descrição	Ação	Responsável											
1															
2															
3															
4															
INDICADORES															
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ATIVIDADE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Concluídas</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Em andamento</td> <td>70%</td> </tr> <tr> <td>Atrasadas</td> <td>10%</td> </tr> </tbody> </table>								ATIVIDADE		Concluídas	20%	Em andamento	70%	Atrasadas	10%
ATIVIDADE															
Concluídas	20%														
Em andamento	70%														
Atrasadas	10%														
<p>Gráfico de pizza 3D mostrando a distribuição das atividades. O gráfico é dividido em três segmentos: um grande segmento vermelho representando 'Em andamento' (70%), um segmento menor azul representando 'Concluídas' (20%), e um segmento muito pequeno verde representando 'Atrasadas' (10%).</p>															

Fonte: Autores (2019)

O encerramento ocorre com a finalização efetiva do projeto. Nesta etapa deve-se elaborar o Termo de Encerramento do Projeto (TEP), após reunião com a equipe e as partes envolvidas. Todos os documentos, como contratos e entregas devem ser encerrados formalmente.

A reunião de encerramento com todos os membros envolvidos deve abranger diversos assuntos, entre eles, prestação de contas do projeto, comparações entre o projeto proposto e o executado, análise dos indicadores, evolução do projeto. É fundamental documentar todas as informações obtidas durante o projeto. Por fim, o cliente final avalia se o projeto cumpriu com o seu propósito e a reunião segue para as lições aprendidas.

Ao fim da reunião, deve-se realizar um *brainstorm* sobre as lições aprendidas, erros e acertos, durante o projeto. Este documento deve ser arquivado para

utilização futura, como parte do controle de qualidade, com o objetivo de auxiliar na precisão de entregas e cumprimento dos requisitos de qualidade. Por fim, todos os documentos referentes ao projeto devem ser arquivados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve por objetivo propor uma metodologia para o gerenciamento de projetos em uma indústria de confecções. Apesar de atuar há 20 anos no mercado nacional, a indústria não contava com um setor de projetos que atuasse de maneira eficiente dentro da organização.

A indústria apresentava dificuldades em organização e planejamento dos projetos, principalmente devido a falta de padronização nos processos. Devido a essa falha, havia falta de critérios de aceitação e de priorização de novos projetos, falta de formalização de termos de abertura e de encerramento de projetos e não realização da filtragem dos dados para mensurar a efetividade das atividades de conclusão dos projetos como um todo.

Inicialmente realizou-se uma avaliação de aceite para novos projetos e critérios de priorização. Na sequência, através das boas práticas apresentadas pelo Guia PMBOK propôs-se uma metodologia para o gerenciamento de projetos da indústria de confecções.

Assim, o desenvolvimento desta pesquisa tornou possível um modelo padrão a ser utilizado em todos os projetos da empresa, englobando todas as fases do gerenciamento de projetos. Além disso, os processos tornaram-se mais visuais e fáceis de serem compreendidos por todas as pessoas envolvidos. Dessa forma, é possível o controle de todas as etapas do desenvolvimento do projeto, possibilitando que a empresa através da organização e padronização tenha vantagens competitivas no mercado.

REFERÊNCIAS

BOMFIN, D. F.; NUNES, P. C.; HASTENREITER, F. Gerenciamento de projetos segundo o guia PMBOK: desafios para os gestores. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 3, n. 3, p. 58-87, 2012. <http://10.5585/gep.v3i3.78>. Acesso em: 15 jun. 2019.

CARVALHO, M. M.; RABECHINI JUNIOR, R. **Gerenciamento de projetos na prática: casos brasileiros**. 1. ed. 4. reimpr. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2013.

CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. **Gerenciamento de Projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora LAB, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010. 200 p.

HOLTZMAN, J. Getting up to standard. **PM Network**, p. 44–46, 1999. Disponível em: <<https://www.pmi.org/learning/library/ansi-standard-5057>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

JESUS FILHO, R. C. de; BIANCOLINO, C. A.; WEISS, M. C. Gerenciando serviços terceirizados de TI com base nas práticas de Gerenciamento de Projetos: estudo de múltiplos casos e proposição de um modelo avaliativo. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 6, n. 3, 2015.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: As melhores práticas**. 3. ed. Bookman, 2016. 796 p.

LARUCCIA, M. M.; IGNEZ, P. C.; DEGHI, G. J.; GARCIA, M. Gerenciamento de Projetos em Pesquisa e Desenvolvimento. **Revista de Gestão e Projetos**, [s.l.], v. 3, n. 3, p.109-135, 1 dez. 2012. University Nove de Julho. [Http://dx.doi.org/10.5585/gep.v3i3.82](http://dx.doi.org/10.5585/gep.v3i3.82). Acesso em: 15 jun. 2019.

PAPKE-SHIELDS, K. E.; BEISE, C.; QUAN, J. Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success? **International Journal Of Project Management**, [s.l.], v. 28, n. 7, p.650-662, out. 2010. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.11.002>. Acesso em: 10 jun. 2019.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos** (Guia PMBOK). 6 ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

SOUTO, I. S. **A importância da gestão de projetos em pequenas e médias empresas: um estudo de caso na Eletro Pedro Ltda - Paracatu/MG**. 2011.94 f. Monografia - Curso de Administração, Faculdade Tecsona, Paracatu, 2011.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.