

GESTÃO DE PROJETOS: POSSIBILIDADES E DESAFIOS EM UMA EMPRESA DE MÉDIO PORTE.

Ana Cláudia de Souza Santos¹
Clodoaldo Fabrício José Lacerda²

RESUMO:

O propósito deste trabalho é analisar as possibilidades e os desafios de se implementar a gestão de projetos em uma empresa de médio porte e quais os desafios encontrados pela empresa investigada, no decorrer da implantação deste departamento, em sua cultura organizacional. A gestão de projetos em organizações tem demonstrado contribuir para o alcance de resultados positivos, principalmente em um cenário no qual às rápidas transformações impõe maior flexibilidade na gestão das empresas. Como método de investigação utilizou-se o estudo de caso de cunho qualitativo. Para tanto, pesquisou-se a empresa X do setor de calçados de Minas Gerais. Os resultados apontaram que a gestão de projetos é possível a partir do reconhecimento da sua importância para a empresa. Como desafio notou-se que, a falta de informação sobre o que é e suas vantagens, são as principais dificuldades encontradas.

Palavras-Chave: Gestão de projetos. Empresas de médio porte. Possibilidades e desafios.

INTRODUÇÃO

As empresas estão inseridas em um mundo competitivo e vêm sofrendo para se adaptar às rápidas mudanças no âmbito da modernização e das inovações tecnológicas. Além disso, a concorrência demonstra estar cada vez maior, não permitindo, por vezes, um acompanhamento paralelo a essas transformações. Acredita-se que empresas despreparadas podem sofrer fortes impactos e não sobreviver às mudanças apontadas. Neste cenário, percebe-se a importância das empresas adotarem ações ou estratégias a fim de se manterem no mercado. As dinâmicas que envolvem projetos podem ser uma dessas estratégias, pois eles proporcionam inovação e mudança às organizações.

Novos produtos e serviços são demandados a cada minuto no mundo e as empresas têm de estar preparadas para atender a um mercado mutável. Os projetos nem sempre são para o lançamento de novos produtos ou empresas, em sua maioria investem em melhoria de produtos e/ou serviços já existentes e na estrutura de sua produção a fim de tornar a empresa mais competitiva.

¹ Graduada em administração pelo Instituto de Ensino Superior Presidente Tancredo de Almeida Neves- UNIPTAN: santos.acs@yahoo.com.br

² Mestre em Administração pela Universidade Presidente Antônio Carlos – UNIPAC
clodoaldo@marluvas.com.br

A partir dessa perspectiva, o presente trabalho apresenta a seguinte pergunta de pesquisa: Quais as possibilidades e desafios de se implementar a gestão de projetos em empresas de médio porte situadas em pequenas cidades?

A fim de responder tal indagação o objetivo desta pesquisa é analisar as possibilidades e os desafios da implementação da gestão de projetos de produtos e serviços na “empresa X” situada na cidade de Dolores de Campos, MG. Para tanto, busca-se os seguintes objetivos específicos: discutir as temáticas que sustentam a gestão de projetos organizacionais; analisar as etapas de um projeto e as perspectivas de gerenciamento e; discutir e analisar as informações obtidas da “empresa X” acerca da gestão de projetos.

Ao considerar que gestão de projetos é uma importante estratégia para o sucesso da organização, percebe-se que há uma lacuna teórica sobre as pesquisas que envolvem a gestão de projetos em empresas de médio porte situadas em pequenos municípios. Diante desta situação percebeu-se a necessidade de se compreender as possibilidades e os desafios deste tipo de organização em adotar a gestão de projetos.

A metodologia utilizada foi à pesquisa qualitativa exploratória, pois se refere ao levantamento de informações de uma dada realidade. Os instrumentos de coleta de dados selecionados foram, a pesquisa bibliográfica que contribuiu para construção do referencial teórico, pesquisa documental apoiada na análise do site da “empresa X”, com o intuito de coletar dados para melhor elaborar os próximos passos. Seguido de uma entrevista semi-estruturada com o Diretor de Gestão de Pessoas, para conhecer melhor a empresa e dar suporte aos estudos feitos posteriormente.

A estrutura do trabalho foi dividida em sessões, que discutiram o conceito literário de gestão de projetos, as etapas de um projeto e as perspectivas de gerenciamento, a metodologia de pesquisa utilizada para a averiguação do questionamento, bem como a análise e discussão das informações coletadas, os quais apontam que além de desafios, existe sim a possibilidade da implantação de gestão de projetos em empresas de médio porte situado em pequenas cidades.

1. GESTÃO DE PROJETOS

Para entender melhor a perspectiva da gestão de projetos será preciso conhecer um pouco mais sobre a sua definição na literatura científica, bem como as etapas que a envolvem e qual a importância do gerenciamento no controle e no resultado de um projeto bem sucedido e lucrativo.

1.1 Temáticas que sustentam a gestão de projetos organizacionais

A gestão de projetos surgiu a partir de uma necessidade de novos desafios, com atuação em diferentes segmentos, De acordo com Rego (1994 *apud* REGO, IRIGARAY, 2011, p.2) “Devido à necessidade de se intensificar dramaticamente os processos produtivos, em função da segunda guerra, especificamente no setor de defesa militar, surgiram os primeiros estudos sobre gestão de projetos”.

Menezes (2003) descreve projetos como um conjunto de atividades interligadas que resultam em conteúdo e inovação para a empresa e por se tratar de tarefas pouco rotineiras, as pessoas e os sistemas devem estar adaptados a esse tipo de trabalho.

Projeto está relacionado a empreendimentos das organizações e uma vez que bem elaborados e implementados, resultará em sucesso para o mesmo. Assim como relata Patah e Carvalho (2012, p. 183),

projetos podem ser definidos como empreendimentos “esquecíveis” conduzidos dentro de organizações, que surgem em meio à rotina, sendo compostos por indivíduos que dificilmente irão trabalhar juntos novamente. Uma estratégia para codificar as capacidades da organização em gestão de projetos deve ser definida no nível da empresa para repetir abordagens de sucesso em próximos projetos. Utilizando-se um processo bem estruturado e implementado, essas capacidades podem ser armazenadas e transferidas ao longo do tempo, do espaço e do contexto.

Já Kerzner (2006, p.15) argumenta que “trata-se de um empreendimento com o objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade. Além disso, projetos são, em geral, considerados atividades exclusivas de uma empresa”.

A gestão de projetos é formada por “recursos humanos” no sentido de que o homem é quem esta por trás de tudo, ou seja, é responsabilidade de pessoas: planejar, controlar, implantar e apurar os resultados obtidos, assim como descreve Monteiro E Valentim (2008, p. 54- 55),

planejar, desenvolver e implantar um projeto envolve recursos humanos que podem ser da própria organização ou externas a ela. Além disso, na maioria das vezes, é composto por pessoas com diferentes competências, caracterizando-se como equipes multidisciplinares. Essas equipes são coordenadas por um gerente de projeto. Entendido como um departamento temporário no âmbito da organização, o projeto também deve possuir uma estrutura organizacional. Essa estrutura deve ter baixo nível de formalização, de modo que permita a comunicação tanto horizontal quanto vertical, bem como comporte a multiplicidade de atividades e ações por elas demandadas

Confirmando essa teoria a ISO 10006 (2001, p.2) define projetos como um “processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos”.

Os projetos são vistos como uma ferramenta estratégica, para que as empresas possam sobreviver em um mercado cada dia mais concorrido, Marques Junior e Plonshi (2011, p.1) evidenciam que “No ambiente competitivo dos negócios, os projetos têm papel importante na gestão estratégica nas organizações. Os projetos são os vetores das mudanças, da implementação das estratégias e das inovações que trazem vantagens competitivas para as empresas [...]”.

Todo projeto começa com um conceito e esse se transforma na especificação de algo a ser produzido. Logo torna-se viável o objetivo principal do projeto que é satisfazer às necessidades dos clientes, sendo aplicadas tanto a produtos quanto a serviços, Slach et. al. (2007).

Quanto aos fatores de sucesso na gestão de projetos, Ernest (2002) *apud* TOLEDO et. al. (2008, p. 120) aponta cinco fatores importantes “[...] a montagem de equipes multifuncionais, autoridade e responsabilidade do líder de projeto, a extensão da responsabilidade sobre o projeto pela equipe de desenvolvimento, o comprometimento de membros da equipe e a intensidade de comunicação durante o projeto”.

Um dos fatores de sucesso do projeto é a atuação do líder, e segundo Fontenelle (2002, p. 181) “vale ressaltar que o líder fornece aos parceiros de projeto, quando necessário, todos os arquivos eletrônicos de seus detalhes construtivos, de modo a facilitar inserção destes nos projetos específicos de cada especialidade.”

1.2 Etapas de um projeto e as perspectivas de gerenciamento

Os projetos possuem alguns elementos em comum entre si como: o objetivo geral e específico; a complexidade; a unicidade; a incerteza; a natureza e; o ciclo de vida, que é dividido em fases de projeto, Slach et. al. (2007). Essas fases são ilustradas por Menezes (2009, p.48-49) da seguinte forma:

Fase I – Concepção

É a fase inicial, que marca a germinação da idéia do projeto, do seu nascimento até a aprovação da proposta para a sua execução.

Fase II – Planejamento

Nesta segunda fase a preocupação central é com a estruturação e viabilização operacional do projeto. Nela, a proposta de trabalho, já aprovada, é detalhada por meio de um plano de execução operacional.

Fase III - Execução

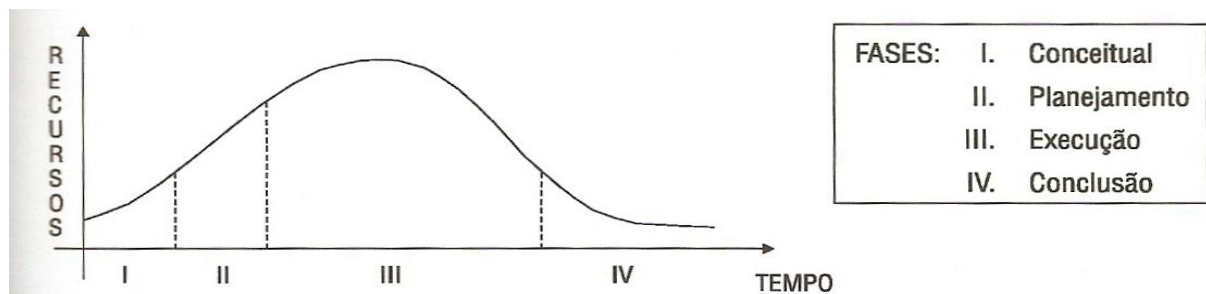
A terceira fase do Ciclo de Vida do projeto é de execução do trabalho propriamente dito. Quase sempre são necessários ajustes ao longo do desenvolvimento dos serviços, entretanto, o objetivo é procurar sempre se referir, voltar ao plano inicial - no que se refere a prazos e orçamento - e corrigir periodicamente os planos intermediários

Fase IV - Fechamento

Corresponde ao fechamento do projeto. É marcada pela dificuldade na manutenção das atividades dentro do que foi planejado, pela documentação e pelo desligamento gradual de empresas e de especialistas do projeto.

A Figura 1 é um modelo proposto por Menezes (2009) permite a visualização das fases descritas por ele.

Figura 1. Representação do ciclo de vida de um projeto.



Fonte: MENEZES (2009, p. 47)

É possível observar que as fases estão relacionadas diretamente com os recursos e vão desde a concepção do projeto, passando pelo planejamento uma duração menor que a execução, que é considerado o auge do projeto, até a conclusão, tudo em uma linha de tempo previamente estabelecido pelo gerenciamento do projeto.

A fase embrionária possui características que referem-se à importância do reconhecimento do gerenciamento de projetos para a organização. Assim como Patah e Carvalho (2002, p. 5) descrevem:

o reconhecimento da importância do gerenciamento de projetos pela alta administração pode ser percebido pelos seguintes pontos: visibilidade em termos de suporte; entendimento da disciplina de gerenciamento de projetos; estabelecimento de patrocinador no nível executivo; postura favorável na mudança da forma de fazer negócios

Nos últimos anos com o crescimento da área, a gestão de projetos passou a ser reconhecida e valorizada pelas organizações e pelas academias que segundo Cicmil, (2006 p. 28, *apud* REGO E IRIGARAY, 2011, p.2) “[...] o gerenciamento de projetos tem sido objeto de estudo notadamente na Suécia e Dinamarca, a ponto de existir uma “escola escandinava de gerenciamento de projetos.” O que ressalta ainda mais a importância da gestão de projetos para as empresas.

O gerenciamento de projeto pode ser aderido por qualquer situação empreendedora que não faça parte da rotina da organização. Em empresa de familiares é importante que o gerenciamento seja acentuado, por estar diretamente ligado ao sucesso da gestão de projetos. O triunfo do projeto está em identificar e diferenciá-lo das demais atividades em andamento na organização

Para que o gerenciamento de projetos seja um fator de sucesso para a empresa, ele deve ser considerado pela mesma como estratégia, assim como diz Rego e Irigaray (2011, p. 6):

³GP como estratégia, posto que os projetos representam a operacionalização da estratégia. Quer a escola do planejamento ou a do posicionamento, duas das principais abordagens de estudos estratégicos elencam um conjunto de ações organizacionais a serem realizadas, a fim de que a estratégia seja posta em ação. Nesse sentido, os projetos representam a real operacionalização do planejamento estratégico.

No modelo de competências segundo Rabechini Junior, et al (2011) que devem ser desenvolvidas em gerenciamento de projetos são de suma importância que se considere três dimensões a serem desenvolvidos: os indivíduos, as equipes e a organização.

O gerenciamento de projetos está bem fundamentado teoricamente, e seus métodos têm sido aplicados desde a sua idealização até a sua finalização. Isso fica visível na compreensão de (DAI & WELLS, 2004; STANDISH GROUP

³ Gerenciamento de Projetos.

INTERNATIONAL, 2009; WHITE & FORTUNE, 2002) *apud* (PATAH e CARVALHO, 2012, p. 180) ao dizer que:

o gerenciamento de projetos, como teoria, encontra-se bem desenvolvido e é aceito nos dias de hoje no mercado como uma competência necessária para as organizações. Vários métodos e técnicas têm sido desenvolvidos cobrindo todos os aspectos de um projeto, desde sua concepção até a entrega final dos produtos produzidos por ele. Apesar disso, a gestão de projetos permanece um grande desafio, uma vez que uma grande quantidade de projetos excede seu orçamento, atrasa ou falha em cumprir seus objetivos, como evidenciado por diversas pesquisas.

Percebe-se que o projeto é um esforço temporário e possui tempo de execução e finalização previamente determinado por datas. Para se obter uma projeção de resultados será necessário determinar uma prévia do horizonte do projeto. Se este período for muito longo perde-se a sua confiabilidade e por outro lado se for muito curto a análise poderá ser prejudicada, devido a demorada maturidade do mesmo, Woiler e Mathias (1996).

2. ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X

2.1. Metodologia

Nesta pesquisa foi adotada uma abordagem qualitativa, apoiando-se em pesquisa bibliográfica que embasou a construção do referencial teórico, utilizou-se de pesquisa documental, através do site da “empresa X”, foi possível reconhecer aspectos de suma importância em relação à empresa, e a fim de obter mais conhecimento sobre a situação da organização referente a gestão de projetos foi realizada em entrevista semi estruturada com o Diretor de Gestão de Pessoas da “empresa X”.

A metodologia qualitativa foi utilizada, por refere-se a levantamento de informação, que ajudou a abrir o horizonte sobre a importância da sua realização, segundo Demo (2011).

Já Marconi e Lakatos (2011) defendem que a abordagem qualitativa é caracterizada pela interpretação das informações obtidas a partir de investigações, hábitos, atitude, etc.

A pesquisa bibliográfica auxiliou na construção do referencial teórico, que é fundamental para a melhor compreensão da gestão de projetos em empresa.

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação oral: rádios, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcrito por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas (MARCONI E LAKATOS, 2010, p.166).

Foi realizada uma pesquisa documental através do site, da empresa pesquisada, com o intuito de coletar dados da “empresa X” não somente para o conhecimento da mesma. Mas, porque através de documentos escritos e documentos não escritos se evite esforços desnecessários na busca por informações consistentes, Marconi e Lakatos (2010, p. 181).

[...] o conceito de documento ultrapassa a idéia de textos escritos e/ou impressos. O documento como fonte de pesquisa pode ser escrito e não escrito, tais como filmes, vídeos, slides, fotografias ou pôsteres. Esses documentos são utilizados como fontes de informações, indicações e esclarecimentos que trazem seu conteúdo para elucidar determinadas questões e servir de prova para outras, de acordo com o interesse do pesquisador. (Figueiredo, 2007 *apud* SÁ-SILVA et. al, 2009, p. 5)

Optou-se pela entrevista semi estruturada, realizada no dia 09 de novembro de 2016, com o Diretor de Gestão de Pessoas da “empresa X”, com posterior análise de conteúdo, pois a partir de perguntas elaboradas o informante pode expressar sua experiência de forma espontânea. E a partir da entrevista semi estruturada, foi possível conhecer um pouco mais de como a “empresa X” é estruturada, os seus setores e como ela lida com a cultura de projetos em sua gestão, e diante disso direcionar melhor os estudos a serem feitos.

Marconi e Lakatos (2010) relatam que entrevista é o principal método de coletar as informações sobre um determinado tema ou problema, através de roteiro de perguntas previamente elaboradas, que ao longo da sua realização não pode ser adaptado e nem fazer outros tipos de perguntas.

2.2 Análise e discussão

A “empresa X” foi fundada em 1972 com foco na produção de luvas, perneiras de raspa e aventais. Posteriormente passou a se dedicar exclusivamente a

calçados ou ⁴EPI's. Atualmente ela é formada por 08 unidades, estas situadas no Estado de Minas Gerais e conta com algo em torno de 2.150 colaboradores ou funcionários, considerando todos os setores, tanto administrativos quanto produtivos.

Sua identidade organizacional é formada por uma missão que retrata o seu negócio, demonstrando, inclusive a ligação da mesma com o meio ambiente e com a comunidade a qual circunda a mesma. Sua visão evidencia a busca por uma situação futura de sustentabilidade do negócio. E seus valores são calcados em Ética, Competência, Iniciativa, Honestidade, Comprometimento.

A empresa é familiar, o presidente é o mesmo desde sua fundação, algo em torno de 40 anos atrás. Ela dispõe de uma diretoria, entretanto as decisões são muito centralizadas. Sua estrutura atual, além do presidente, faz parte da direção: 10 diretores, sendo 05, com o presidente, são da família e os outros 05 são profissionais de carreira da empresa. Ela possui um Conselho Administrativo que, na verdade é um Conselho Consultivo, com a participação, além do Presidente e do Diretor Geral, de dois conselheiros externos (do mercado) e os sucessores como ouvintes.

Ela é constituída por uma estrutura totalmente verticalizada, possuindo, abaixo da Presidência e da Diretoria Geral, cinco diretorias, sendo elas: Administrativa/Financeira, Comercial, Gestão de Pessoas, Logística e Suprimentos e Técnica, além de terem duas grandes áreas estratégicas, como é o caso do TI e da Produção, cujos seus titulares, estrategicamente também atuam diretamente com o Diretor Geral. Abaixo das Diretorias encontraremos Gerências, que por sua vez contam com Departamentos e Setores ou áreas.

A “empresa X” possui um departamento voltado para a área da gestão de projetos de produtos, não sendo um departamento de projetos gerais da empresa. Ela está, inclusive, com uma demanda a partir de uma discussão interna, propondo um modelo de projeto, para que esse item possa ser melhorado ou aperfeiçoado. Para atender a requisitos da Norma ISO 9000, a qual a empresa é certificada, dentro do requisito específico 7.3, ela dispõe de projetos para criação de novos modelos de produtos ou correção dos produtos atuais, mas, é um processo que já conta desde a implantação de seu sistema de gestão da qualidade sendo um departamento dentro

⁴ Equipamento de Proteção Individual - é todo dispositivo ou produto, de uso individual utilizado pelo trabalhador, destinado a proteção contra riscos capazes de ameaçar a sua segurança e a sua saúde. <http://www.guiatrabalhista.com.br/>

da Diretoria Técnica, mas, com foco exclusivo em projetos para revisão dos modelos.

De forma geral, o processo de gestão de projetos proposto pela Direção irá contemplar um termo de abertura com escopo que considere os objetivos geral, específicos e outras informações iniciais. Terá um estudo de viabilidade atrelado, ao orçamento, definição de ações e indicadores de performances. Mas este é um modelo que está sendo discutido pela Diretoria e pelo Conselho e que deverá ser apresentado para entrar em vigor em 2017. Os projetos deverão ser liderados pelos cargos de chefia da empresa, envolvendo os Diretores, Gerentes, Supervisores e Coordenadores das áreas e/ou departamentos e/ou setores envolvidos.

No momento, na linha de construção teórica de projetos a empresa não possui nenhum projeto em andamento, somente os estudos de viabilidades de investimentos aprovados para o ano de 2017, bem como os modelos de novos produtos / lançamentos utilizados pela área de Pesquisa e Desenvolvimento da Diretoria Técnica, em conformidade com os requisitos da norma NBR ISO 9000, já citado.

O modelo de projeto proposto à Diretoria passou por algumas etapas antes de ser aprovado, primeiramente foi discutida sua implantação pela Diretoria, depois a controladoria analisou a viabilidade econômica e financeira, assim como em todos os investimentos a serem realizados pela empresa, para só então ser aprovado e a empresa começar a desenvolver um modelo de projeto ideal que será utilizado por toda a organização.

A partir disso foi possível observar que a “empresa X” não possui uma gestão formal de projeto incorporada em sua composição, por uma questão cultural. A empresa não tem o hábito de trabalhar sistematicamente com projetos. De forma eventual ou pontual até realizam projetos, desenvolvidos pelo departamento de qualidade, mas, a gestão de projetos ainda não está incorporada em sua cultura organizacional.

Contudo, a possibilidade de implantação da gestão de projetos em uma empresa surge, quando a alta administração reconhece a importância dessa ferramenta para a melhoria no âmbito da modernização e das inovações tecnológicas; da administração e do controle das tarefas e dos retornos financeiros e dos resultados de esperados pelas organizações.

Há outros desafios a serem superados como a dificuldade encontrada pelos gestores da empresa na implantação da gestão de projetos por não conhecer este tipo de estratégia e dinâmica. A importância dessa ferramenta estratégica para a melhoria da administração e dos resultados da organização, também demonstra ser ignorada, o que impede a sua implantação. Como descreve Rabechini Junior e Carvalho (2003, p. 16)

a identificação das lacunas de percepção dos gerentes e membros de projetos pode ser uma ferramenta eficiente para o diagnóstico do estágio da gestão de projetos para corporação, orientando as ações de melhoria e a formulação de um programa de desenvolvimento visando atingir a fase de maturidade.

Observou-se, através de informações coletadas na entrevista que, existe sim a possibilidade da implantação da gestão de projetos em empresas de médio porte situadas em pequenas cidades. E existem também desafios a serem superados pela gestão.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de projetos em organizações tem demonstrado contribuir para o alcance de resultados positivos, principalmente em um cenário no qual às rápidas transformações impõe maior flexibilidade na gestão das empresas. Devem ser, porém, tomados alguns cuidados, na hora de se implantar gestão de projetos em uma empresa como: um modelo de implementação ajustado às necessidades da organização e de seus colaboradores, um treinamento correto e bem executado; adoção de uma abordagem multi e interdisciplinar, integrando diferentes setores da empresa etc.

O objetivo do presente trabalho foi alcançado, ao chegar aos resultados que apontaram que a implementação de gestão de projetos é possível a partir do reconhecimento da sua importância para a empresa. Sabe-se que a fase inicial é primordial para o sucesso a médio ou longo prazo de qualquer proposta. Por essa razão, a detecção dos problemas e dificuldades é fundamental para o delineamento de estratégias que possam minimizar ou eliminar tais dificuldades. Notou-se como desafios a falta de informação sobre o que é gestão de projetos e suas vantagens para o sucesso do projeto. Torna-se, portanto, essencial um processo de treinamento, acompanhamento e avaliação contínua, que permita o esclarecimento

de informações sobre o mesmo, aos executivos e colaboradores, aumentando a chance de resultados positivos, proporcionando o sucesso e o retorno esperado pela organização.

REFERÊNCIAS

Demo, P.: **Praticar Ciências: Metodologia de Conhecimento Científico**. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

Fontenelle, E. C.: **Estudos de Caso Sobre A Gestão do Projeto em Empresas de Incorporação e Construção**, São Paulo (2002) Dissertação Apresentada À Escola Politécnica da Universidade De São Paulo Para Obtenção do Título De Mestre Em Engenharia, 2002.

ISO10006 <http://licenciadorambiental.com.br/wp-content/uploads/2015/01/NBR-10.006-Gest%C3%A3o-da-Qualidade-diretrizes-para-a-qualidade-no-gerenciamento-de-projetos.pdf>

Origem: 25:002.08-001:2000

ABNT/CB-25 - Comitê Brasileiro da Qualidade

CE-25:002.08 - Comissão de Estudo Qualidade no Gerenciamento de Projetos NBR

ISO 10006 - Quality management - Guidelines to quality in project management

Descriptors: Quality assurance. Quality assurance systems. Quality management. Project

Esta Norma é equivalente à ISO 10006:1997(E)

Válida a partir de 29.01.2001

Visitado no dia 26/09/2016 às 00h45min (p. 2)

Kerzner, H.: **Gestão de Projetos: As Melhores Práticas**, Porto Alegre Tradução Lene Belon Ribeiro. 2º Ed. 2006.

Marconi, M. A.; Lakatos, E. M.: **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7 Ed. Revista E Ampliada. São Paulo: Editora Atlas, 2010

Marconi, M. A.; Lakatos, E. M.: **Metodologia Científica**. 7 Ed. Revista E Ampliada. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

Marques Junior, L. J. ; Plonski, G. A.): **Gestão de Projetos Em Empresas No Brasil: Abordagem “Tamanho Único”?** *Gest. Prod.*, São Carlos, V. 18, N. 1, P. 1, 2011.

Menezes L. C. M. **Gestão de Projetos**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

Menezes, L. C.: Gestão de Projetos; **Material de Apoio do Curso Online Gestão De Projetos**. 2003

Monteiro, N. A.; M. L. P. Valentim, (2008) **Necessidades informacionais e aprendizagem no ciclo de vida de um projeto**. Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, v.5, n. 2, p. 53-66, jan/jun. 2008– ISSN: 1678-765X.

Patah, L. A.; Carvalho, M. M.: **Estruturas de gerenciamento de projetos e competências em equipes de projetos**, XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção; Curitiba – PR, 2002.

Patah, L. A.; Carvalho, M. M.: **Métodos de gestão de projetos e sucesso dos projetos: um estudo quantitativo do relacionamento entre estes conceitos**. Revista de Gestão e Projetos – GeP, São Paulo, v. 3, n. 2, p 178-206, mai./ago. 2012.

Rabechini Junior, R.; Carvalho, M. M.; Rodrigues, I.; Laurindo, F.J. B.; **Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa**. Revista Produção v. 12 n. 2, 2002.

Rabechini Junior, R.; Carvalho, M. M **GESTÃO DE OPERAÇÕES E LOGÍSTICA – PERFIL DAS COMPETÊNCIAS EM EQUIPES DE PROJETOS**, 2003.

Rabechini Junior, R.; Carvalho, M. M.; Rodrigues, I.; Sbragia, R.: **A organização da atividade de gerenciamento de projetos: os nexos com competências e estrutura**. Gest. Prod. São Carlos, v.18, n.2, p. 409-424, 2011.

Rego, M. L.; Irigaray, H. A. R. (2011) **Gerenciamento de Projetos: Existe Produção Científica Brasileira?** Xxxv Encontro da Anpad.

Sá-Silva, J. R.; Almeida, C. D.; Guindani, J. F.: **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais** Ano I - Número I - Julho de 2009 www.rbhcs.com ISSN: 2175-3423 1 Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas.

Slack, N.; Chambers, S.; Johnston, R.: **Administração da Produção**; tradução Maria Teresa Corrêa de Oliveira, Fábio Alher: revisão técnica Henrique Luiz Corrêa- 2 ed.- 7 reimpressão- São Paulo: Atlas, 2007.

Toledo, J.C.; Silva, S. L.; Mendes, G. H. S; Jugend, D.: **Fatores críticos de sucesso no gerenciamento de projetos de desenvolvimento de produto em empresas de base tecnológica de pequeno e médio porte**: Gest. Prod., São Carlos, v. 15, n. 1, p. 117-134, jan.-abr. 2008.

Wolter, S.; Mathias, W. F.: **Projetos: planejamento, elaboração, análise**. São Paulo: Atlas, 1996.

