ANA PAULA BASSAN R. DOS SANTOS

APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM PROJETOS DE PEQUENO PORTE.

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Titulo de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Basgal

Orientadora

Curitiba - PR

2016

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Aplicação de Ferramentas do Gerenciamento de Projetos em Projetos de Pequeno Porte,** elaborado por Ana Paula Bassan R. dos Santos e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Local, Data

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Basgal

Orientadora

DECLARAÇÃO

A empresa Fugro In Situ Geotecnia LTDA, representada neste documento pelo Sr.(a) .Luiz Carlos Grzybowski – Coordenador de Ensaios de Fundações, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Aplicação de ferramentas do gerenciamento de projetos em projetos de pequeno porte,** realizado pela aluna Ana Paula Bassan R. dos Santos, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 16/06/16.

Luiz Carlos Grzybowski

Coordenador de Ensaios de
Fundações Fugro In Situ Geotecnia
LTDA

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Ana Paula Bassan R. dos Santos, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP42-Curitiba (5/2014) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 01/09/2014 a 16/04/2016, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Aplicação de ferramentas do gerenciamento de projetos em projetos de pequeno porte**, é autêntico e original.

Curitiba, 16/06/16.

_____

Ana Paula Bassan R. dos Santos

Dedico este trabalho a todos que fizeram e fazem parte da minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por sempre me guiar e nunca me abandonar.

A Minha Mãe (Marisa), minha Vó (Maria) e meu irmão (Anderson), pelo apoio e carinho sempre.

Aos meus amigos, que sempre entenderam quando precisei estudar enquanto eles passeavam.

A Fugro In Situ Geotecnia, por sempre acreditar no meu potencial.

A todos os professores da FGV pelo incentivo e apoio constante.

Aos meus colegas do projeto FGVillage, pelos encontros divertidíssimos e estimulo constante.

RESUMO

Atualmente, o mercado se tornou altíssimo em relação à competitividade entre as empresas, pois para enfrentar a crise, cada empresa está inovando e tentando buscar algumas vantagens estratégicas, com foco em redução dos riscos, maximizando as oportunidades, reduzindo prazo de entrega e o retorno para os clientes. Nesta fase é essencial utilizar a pesquisa de satisfação dos clientes para verificar onde a empresa está falhando e realizar as correções necessárias.

Para algumas empresas, utilizar o gerenciamento de projetos pode auxiliar a sobreviver à crise e se destacar perante os concorrentes. Os projetos podem ser considerados temporários - com prazos definidos, pois tem um início, meio e fim, precisando ser planejado, executado e controlado para ter o resultado esperado, mesmo com recursos limitados. A utilização também pode ajudar na comunicação entre os membros da equipe, contribuindo para o melhor entendimento sobre os requisitos do projeto, juntamente com seus objetivos.

Esta pesquisa tem como objetivo classificar os projetos e verificar qual a melhor ferramenta para a aplicação do gerenciamento de projeto, utilizando planejamento e controle como etapas fundamentais na aplicação da ferramenta. Com a classificação dos projetos em projetos de pequeno porte, a ideia é aplicar a ferramenta e verificar o comportamento do projeto, sempre com foco no resultado final.

Palavras Chave: Controle. Pequenos Projetos. Planejamento. Qualidade.

ABSTRACT

Currently, the market became the most high in relation competitiveness among such companies as paragraph face a crisis , every company is innovating and trying to seek some strategic advantages , focusing on risk reduction , maximizing as opportunities , reducing delivery time and return to custumers. At this stage it is essential to use a customer satisfaction survey paragraph and check where the company is failing and perform as necessary corrections.

For some companies use the project management can help to survive the crisis and stand out from competitors . Projects can be considered temporary - with deadlines, it has a beginning , middle and end , needing to be planned, executed and controlled to have the desired result , even with limited resources . The use can also help in communication between team members, contributing to a better understanding of the project requirements , along with their goals.

This research aims to rank the projects and find what the best tool for the implementation of project management , planning and control using as key steps in the implementation of the tool. With the classification of projects in small projects , the idea is to apply the tool and verify the design behavior, always focusing on the end result .

Key Words: Control. Small projects . Planning. Quality .

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – CICLO DO PDCA..... 03

FIGURA 2 – CICLO DO PROJETO..... 05

FIGURA 3 – CICLO DE VIDA DO PROJETO..... 06

FIGURA 4 – PROCESSO DO GUIA PMBOK 5ª EDIÇÃO..... 07

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – METODOLOGIAS PARA A CLASSIFICAÇÃO DOS PROJETOS 08

TABELA 2 – SELEÇÃO DOS PROJETOS 12

TABELA 3 – ENSAIOS DE PCE 13

TABELA 4 – ENSAIOS DE PDA 14

TABELA 5 – ENSAIOS DE PIT 14

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 1
1.1 PROBLEMA 1
1.2 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICO 1
1.3 DELIMITAÇÕES DO PROBLEMA 1
1.4 JUSTIFICATIVA 1
1.5 METODOLOGIA 2
1.6 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO 2
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 3
2.1 CICLO PDCA 3
2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETO 4
2.3 GERENTE DE PROJETO 8
2.4 REFERENCIAL TÉCNICO 8
3. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS 11
3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA 11
3.2 SELEÇÕES DOS PROJETOS 11
3.3 CLASSIFICAÇÃO DOS PROJETOS 13
4. CONCLUSÕES 15
5. POSSIVEIS DESDOBRAMENTOS 16
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 17

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, o mercado está cada vez mais competitivo e as empresas estão à procura de um diferencial, tanto em produtos quanto em serviços, para tender o cliente da melhor maneira possível.

O gerenciamento de projeto é um resumo da aplicação do conhecimento, habilidade, ferramentas e técnicas referentes às atividades do projeto, atendendo aos requisitos do PMBOK® (2013). Para pequenos projetos, a ideia é que com a aplicação da ferramenta, o projeto tenha um atendimento diferenciado, com menos burocracias e mais agilidade no resultado final.

1.1 Problema

Visando ter sucesso nos projetos, é necessário utilizar boas práticas gerenciais. Independente do tamanho do projeto é necessário planejar, acompanhar e controlar.

1.2 Objetivo Geral e Específico

O objetivo deste trabalho é verificar a melhoria de projetos de pequeno porte com a aplicação da metodologia simplificada de gerenciamento de projetos.

Para esta pesquisa, serão utilizados os processos no gerenciamento de projetos aplicados em projetos de pequeno porte, tentando ter um maior controle na gestão das obras.

1.3 Delimitações do problema

Nesta pesquisa, utilizaremos 30 projetos para a classificação.

1.4 Justificativa

Apresentar uma metodologia simplificada para gerenciamento dos pequenos projetos.

1.5 Metodologia

Para esta pesquisa, serão utilizados os processos no gerenciamento de projetos com a aplicação das ferramentas nos projetos de pequeno porte, visando ter um maior controle na gestão das obras.

1.6 Desenvolvimento do trabalho

A pesquisa iniciará com a classificação dos projetos para a adequada aplicação das ferramentas do gerenciamento do projeto, visto que a classificação é relativa para cada empresa.

O próximo ponto será o de verificar quais ferramentas se enquadram nos projetos de pequeno porte e por fim, a aplicação das ferramentas nos projetos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Ciclo PDCA

O ciclo PDCA é um método para melhoria contínua, refletida em suas 4 fases. Utilizando deste método periodicamente, a organização acaba favorecendo a melhoria continua e padronizando as boas práticas da empresa. (ROCHA et al, 2010). As 4 fases são mostradas na figura 01.

Figura 1: Ciclo PDCA

Fonte: http://www.sobreadministracao.com/o-ciclo-pdca-deming-e-a-melhoria-continua/

Segundo (ROCHA et al, 2010), uma análise resumida do ciclo PDCA seria:

- P - Plan (Planejamento): Planejar o que será realizado elaborando um plano de ação após o reconhecimento, observação e exploração das causas principais do problema. É necessário estabelecer metas e objetivos, para que feito isso os procedimentos sejam elaborados e os padrões seguidos corretamente. As metas serão estratégicas e podem representar quesitos importantes para o cliente, diretamente ligados aos produtos, serviços ou até dos processos da empresa. As metas contemplam procedimentos e orientações técnicas;
- D – Do (Execução): Executar o planejado, sempre garantindo a qualidade do produto final. É necessário fornecer treinamento para os envolvidos e ao longo da execução coletar dados para a verificação final do projeto;
- C – Check (Verificação): Verificar se o que foi executado esta de acordo com o planejado. Geralmente são utilizadas algumas ferramentas de controle e acompanhamento, pois a verificação precisa ser feita com dados obtidos e não algo imaginário;
- A – Act (Agir Corretamente): Caso na checagem seja encontrada algum produto ou serviço não conforme, atuar corretivamente evitando que se repita. É preciso adotar um padrão de planejamento da primeira fase para que as metas sejam atingidas.

Quando os colaboradores tem a consciência da utilização do PDCA, ele torna-se uma ferramenta fundamental para as organizações, visando qualidade na gestão e mudança nos resultados esperados. (BRISOT, 2013).

2.2 Gerenciamento de projeto

Um projeto para ser bem entendido, precisa ter objetivos claros, resultados e um cronograma, sempre atendendo aos clientes e envolvidos, cujos interesses podem influenciar diretamente no projeto. (XAVIER et al., 2011)

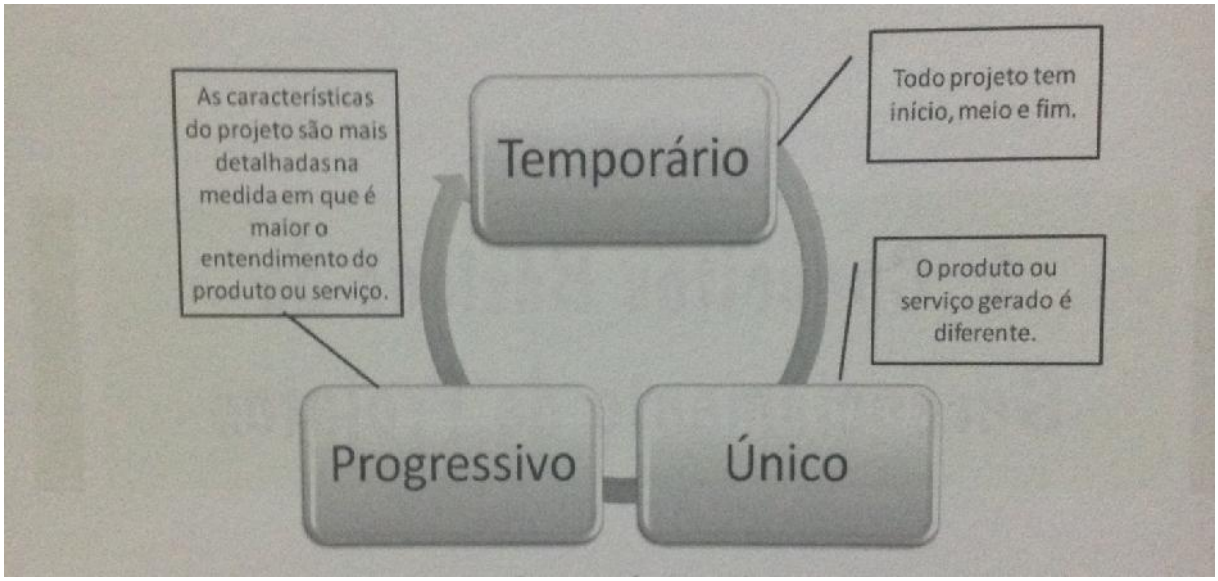

Figura 2: Ciclo do projeto.
Fonte: XAVIER et al., 2011, pág. 08.

Segundo C. Xavier e L. Xavier (2011), o ciclo de vida do projeto esta dividido em:

- Iniciação: nesta etapa, estudam-se todas as informações importantes do projeto, bem como ter um entendimento macro, tanto por parte do gestor, como pela equipe que participará efetivamente do projeto;
- Planejamento: para esta fase, a palavra chave é detalhamento. A EAP, o cronograma, Plano de Riscos, Comunicação e Qualidade são importantíssimos para esta etapa;
- Execução: como o próprio nome diz, está é a etapa de execução do projeto, garantindo que o que foi planejado será executado da melhor maneira possível, sempre com o foco na qualidade;
- Monitoramento e Controle: Ele ocorre paralelo à execução, garantindo que o planejamento seja atingido. É basicamente para avaliação e progresso de desempenho do projeto de acordo com o planejamento;
- Encerramento: para o encerramento do projeto, dois itens são bem importantes: assinatura do termo de aceite e o registro de lições aprendidas da empresa, pois este poderá contribuir para projetos futuros.

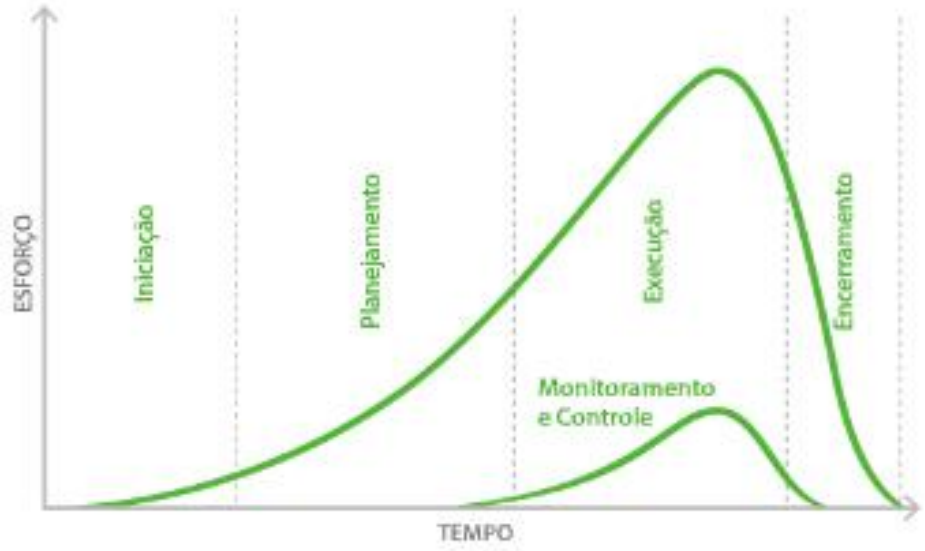

Figura 3: Ciclo de vida do projeto.
Fonte: VARGAS, 2014.

Conforme o Guia PMBOK® (2013), a correta aplicação das ferramentas é essencial para a adaptação das ferramentas nos projetos que serão executados. O Guia PMBOK® (2013), além de tratar da metodologia do gerenciamento de projeto, auxilia na padronização dos processos internos da empresa, descrevendo 47 processos relacionados a 10 áreas de conhecimento. São elas:

- Integração: como o próprio nome já diz é a integração dos processos do gerenciamento de projeto;
- Escopo: processos que envolvem a definição e controle do que está e não está incluso no projeto;
- Tempo: processos para que o projeto termine no prazo estimado;
- Custo: planejamento, aferição, orçamento e controle de custos, para que o projeto não ultrapasse o custo estimado;
- Qualidade: é o processo de garantia do produto final;
- Recursos Humanos: processos que estabelecem e administram a equipe do projeto;
- Comunicação: processos responsáveis pelo destino final correto das informações;

- Riscos: processos que englobam ameaças e oportunidades do projeto;
- Aquisições: processos que envolvem a compra de produtos, serviços e gerenciamento de contratos;
- Stakeholders: processos que gerenciam pessoas e grupos envolvidos, influenciáveis ou afetados pelo projeto;

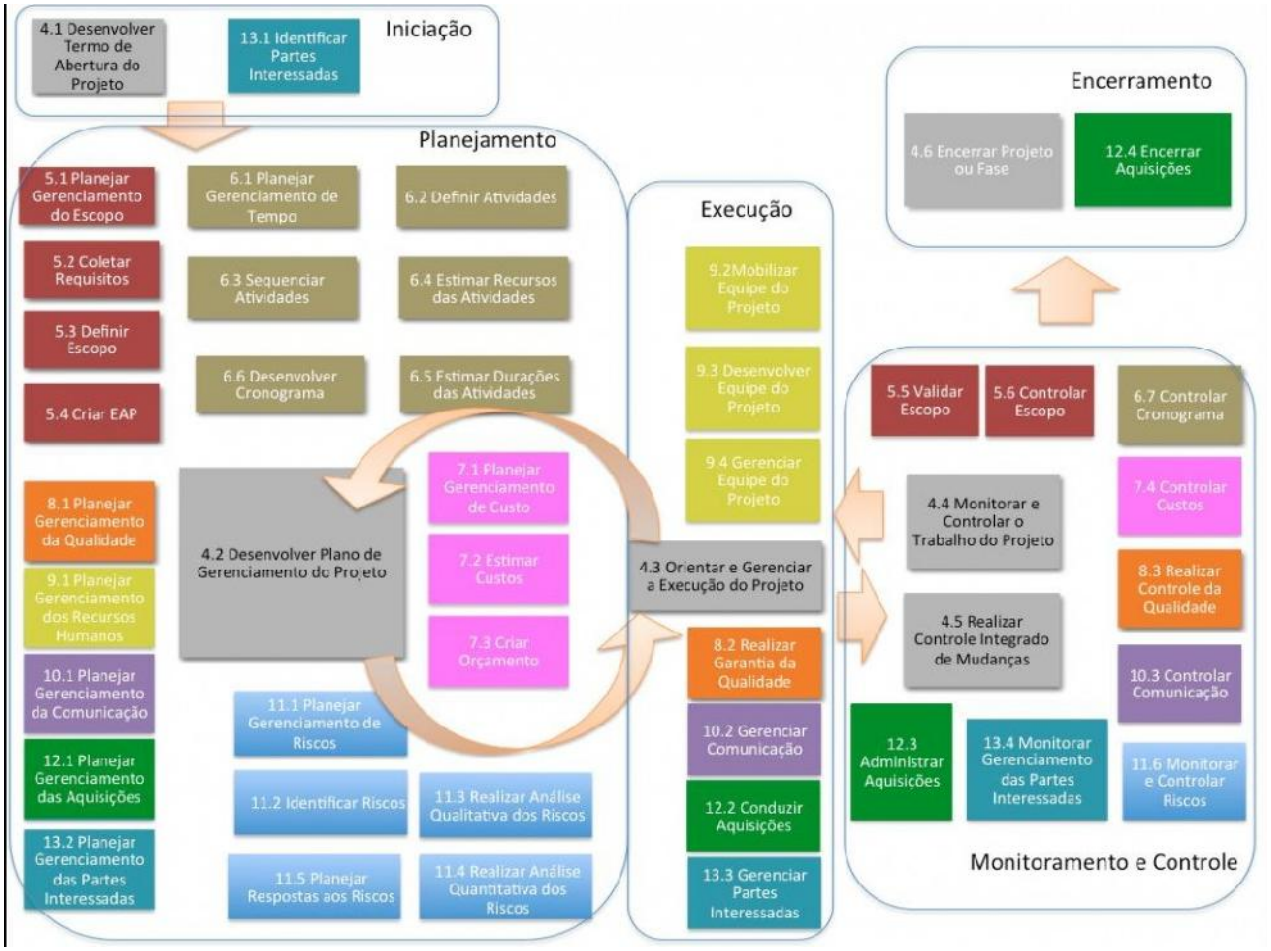

Figura 4: Processos do Guia PMBOK 5ª edição

Fonte: PMBOK® 5ª edição; PMI,2013.

2.3 Gerente de Projeto

O Gerente de projeto tem um papel fundamental para o sucesso do projeto, utilizando liderança, decisão, comunicação, negociação e resolução de conflitos para eventuais problemas no projeto. Eles não precisam ter experiência na área técnica e são chamados para fazer o gerenciamento e a coordenação do trabalho de especialistas. O importante é que o gerente tem que ter consciência que ao delegar competências, ele não está delegando a responsabilidade e sim a autoridade. (XAVIER et al., 2011)

2.4 Referencial Técnico

Segundo LOPES (2012), a adequação das ferramentas de gerenciamento de projetos em pequenos projetos, a classificação pode ser relativa, visto que um projeto pode ser pequeno para uma empresa de grande porte e grande para uma empresa de pequeno porte. Cada autor propõe uma metodologia diferente para a classificação. A tabela 1 apresenta algumas metodologias que se enquadram nos projetos aqui classificados.

Tabela 1: Metodologias para classificação dos projetos

REFERÊNCIA	**CLASSIFICAÇÃO**
BAENA (2009)	Baena nos indica definir características de avaliação e atribuir valores para as mesmas. As características podem ser: • Importância no negócio; • Custo; • Escopo; • Recursos Humanos; • Execução; • Riscos; • Priorização.

CAMPBELL (1998)	Critérios detalhados, porem genéricos, não se aplicando para algumas empresas: • Objetivo único; • Escopo definido; • Objetivo do projeto definido; • O projeto precisa ser executado por uma pessoa apenas; • Deverá ter duração de do máximo 1 mês.
PARTH (1998)	Identificação dos projetos por indicadores de resultados e dedicação dos recursos.
PASSOS (2008)	Classifica como alto, médio e baixo para os critérios: • Duração; • Prazo; • Custo; • Escopo; • Gerenciamento; • Risco; • Mudanças organizacionais.
ROWE (2006)	Rowe especifica os itens principalmente em relação à duração, quantidade e valor, selecionando o tipo de empresa que irá empregar a metodologia.
RICON (2006)	Classifica como grande, médio e pequeno para os critérios: • Grande: superior a 120 horas; • Médio: 40 – 120 horas; • Pequeno: 8 – 40 horas.

Fonte: Lopes (2012)

De acordo com LOPES (2010), projetos precisam ser planejados, independentes do tamanho, verificando o grau de dificuldade do mesmo. Para que isto não ocorra aleatoriamente, o ideal é que a organização tenha uma classificação definida e seus possíveis critérios para esta classificação.

3. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS

3.1 Histórico da empresa

A Fugro In Situ Geotecnia LTDA é uma empresa que atua no ramo da Engenharia Geotécnica desde 1991, oferecendo aos setores da Indústria, Óleo e Gás, Infraestrutura, Mineração, Construção Civil e Energia, todas as ferramentas de Investigação Geotécnica, Prova de Carga, Instrumentação e Monitoramento.

Em 2008, passou a integrar o Grupo Fugro, permitindo ampliar as possibilidades de investigação para ambientes nearshore e offshore, com a divisão da Geotecnia Marinha que engloba a Geotecnia em Águas Rasa/Costeira e Águas Profundas e Ultra Profundas.

A equipe altamente qualificada, composta por engenheiros, geólogos, tecnólogos e suporte técnico internacional dos profissionais do Grupo Fugro, atingindo os mais altos padrões de qualidade, segurança, meio-ambiente e saúde.

Para aferição da qualidade dos serviços prestados, a empresa possui certificação ISSO 9001, garantindo a qualidade nos processos, a ISO 14001 caracterizando um sistema provado e a OHSAS 18001, indicando compromisso com a saúde e segurança dos funcionários.

Atualmente, a matriz localiza-se em Pinhais – PR e conta com 130 colaboradores atuando em todas as áreas da empresa.

3.2 Seleções dos projetos

Para esta pesquisa, a empresa disponibilizou 30 projetos divididos em: ensaios de integridade (PIT), ensaios dinâmicos (PDA) e ensaios estáticos (PCE).

Os ensaios de PIT são utilizados para avaliar a integridade, comprimento e qualidade das estacas, através de equipamentos que emitem propagação de ondas acústicas.

O ensaio dinâmico (PDA) é um ensaio que determina a capacidade de ruptura da interação estaca-solo, para carregamentos estáticos axiais. Diferente dos tradicionais ensaios de provas de carga estáticas, o carregamento ser aplicado

dinamicamente através de golpes de um sistema de percussão adequado. A sua medição é feita através de sensores no fuste da estaca, em uma seção situada pelo menos duas vezes o diâmetro abaixo do topo. O equipamento recebe os sinais coletados, armazenando e processando.

O ensaio estático (PCE) baseia-se na aplicação de esforços estáticos progressivos na estaca, mostrando o deslocamento da mesma. A carga é aplicada por um cilindro e bombas hidráulicas, formando um sistema de reação.

A tabela abaixo mostra os projetos que foram disponibilizados para a classificação:

Tabela 2: Seleção dos projetos

Obra	Serviço
AFF-08	Prva de Carga Estática
AFF-09	Prva de Carga Estática
AGI-05	Integridade
ALT-03	Prova de Carga Dinâmica
APL-18	Prova de Carga Dinâmica
AYI-02	Prva de Carga Estática
CYN-03	Prova de Carga Dinâmica
CCN-03	Prva de Carga Estática
CGH-01	Prova de Carga Dinâmica
CTK-01	Prova de Carga Dinâmica
EMP-01	Prva de Carga Estática
EVE-29	Integridade
FEG-04	Prova de Carga Dinâmica
FLO-01	Integridade
GVL-01	Prva de Carga Estática
LAG-05	Prva de Carga Estática
LAV-72	Prva de Carga Estática
MRE-02	Integridade
NME-01	Prva de Carga Estática
PQT-01	Integridade
RFE-09	Prova de Carga Dinâmica
RJZ-14	Integridade
ROC-08	Prova de Carga Dinâmica
SBS-01	Prva de Carga Estática
SED- 01	Prova de Carga Dinâmica
SIA-01	Prova de Carga Dinâmica
STL-03	Prova de Carga Dinâmica
ZEI-01	Prva de Carga Estática
ZRT-02	Prva de Carga Estática
ZRT-03	Prva de Carga Estática

Fonte: Fugro In Situ Geotecnia LTDA (2015)

3.3 Classificação dos projetos

Os projetos citados foram classificados de acordo com as informações de cada um: serviço, código da obra, custo, quantidade de ensaios e prazo de execução.

Separando por grupos de ensaios, a seleção para os projetos de ensaios de Prova de Carga Estática (PCE) é a seguinte.

Tabela 3: Ensaios de PCE

Serviço	Obra	Valor Contratado	Qtde	Prazo
PCE	AFF-08	R$ 78.500,00	13	39
PCE	AFF-09	R$ 162.000,00	27	81
PCE	AYI-02	R$ 45.000,00	8	23
PCE	CCN-03	R$ 86.000,00	14	43
PCE	EMP-01	R$ 16.200,00	3	8
PCE	GVL-01	R$ 13.500,00	2	7
PCE	LAG-05	R$ 30.000,00	5	15
PCE	LAV-72	R$ 34.500,00	6	17
PCE	NME-01	R$ 18.000,00	3	9
PCE	SBS-01	R$ 13.000,00	2	7
PCE	ZEI-01	R$ 19.500,00	3	10
PCE	ZRT-02	R$ 66.000,00	11	33
PCE	ZRT-03	R$ 26.200,00	4	13

Fonte: Fugro In Situ Geotecnia LTDA (2015)

Para os projetos de ensaios de Prova de Carga Dinâmica (PDA):

Tabela 4: Ensaios de PDA

Serviço	Obra	Valor Contratado	Qtde	Prazo
PDA	ALT-03	R$ 5.400,00	2	2
PDA	APL-18	R$ 15.540,00	4	4
PDA	CGH-01	R$ 14.400,00	4	4
PDA	CTK-01	R$ 7.200,00	2	2
PDA	CYN-03	R$ 45.800,00	13	13
PDA	FEG-04	R$ 75.866,66	22	22
PDA	RFE-09	R$ 7.600,00	2	2
PDA	ROC-08	R$ 7.700,00	2	2
PDA	SED-01	R$ 21.000,00	6	6
PDA	SIA-01	R$ 10.200,00	3	3
PDA	STL-03	R$ 6.000,00	2	2

Fonte: Fugro In Situ Geotecnia LTDA (2015)

Os projetos de ensaios de integridade foram classificados em:

Tabela 5: Ensaios de PIT

Serviço	Obra	Valor Contratado	Qtde	Prazo
PIT	AGI-05	R$ 6.400,00	3	3
PIT	EVE-29	R$ 8.000,00	3	3
PIT	FLO-01	R$ 36.000,00	14	14
PIT	MRE-02	R$ 20.000,00	8	8
PIT	PQT-01	R$ 6.950,00	3	3
PIT	RJZ-14	R$ 18.600,00	7	7

Fonte: Fugro In Situ Geotecnia LTDA (2015)

4. CONCLUSÕES

O trabalho apresentado teve como objetivo selecionar projetos fornecidos pela empresa Fugro In Situ Geotecnia e sugerir uma metodologia para a melhoria da gestão destes projetos. Utilizando como base o ciclo PDCA e observando as metodologias estudadas, a metodologia que melhor se enquadra nos projetos é o sugerido por Baena (2009). A metodologia do autor é simples e pode ser aplicável para vários projetos de diferentes áreas. O autor sugere que sejam definidas as características dos projetos e que para cada um seja atribuído uma pontuação de acordo com a importância do projeto. Feito a seleção nos projetos, a empresa poderá ir direto ao foco das características de cada um e trabalhar mais para atender melhor e com mais agilidade os pequenos projetos.

5. POSSIVEIS DESDOBRAMENTOS

Para trabalhos futuros, sugere-se fazer a mesma seleção para grandes projetos e verificar quais metodologias podem ser aplicadas para a melhoria da gestão.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAENA, W. C.. **Gerenciamento de Pequenos Projetos: uma metodologia simplificada. TCC – Trabalho de Conclusão de Curso MBA em Gerenciamento de Projetos.** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2009.

BRISOT, V.G.: **Sistema de Gestão da Qualidade: Entendendo a Nbr Iso 9001:2008.** São Paulo/SP, 2013.

CAMILA, L.M.; CAROLINE, C.F.; CESAR L.T.M.W.; JACKSON, E.M; **Aplicação da metodologia simplificada de gerenciamento de projeto Basic Methoware em projetos de pequenos eventos. TCC - Trabalho de Conclusão de Curso MBA em Gerenciamento de Projetos.** Curitiba/PR: Fundação Getúlio Vargas, 2013.

FUGRO IN SITU GEOTECNIA. **Planilhas de Faturamento – Linha de fundações.** Pinhais/PR, 2015.

FUGRO IN SITU GEOTECNIA. **Modelo de propostas técnicas – PDA, PCE e PIT.** Pinhais/PR, 2015.

JUNIOR, I. et al. **Gestão da Qualidade.** Série Gestão Empresarial, 10ª Edição. 2010.

LOPES, S. C.. **Gestão de Pequenos Projetos: uma discussão sobre o alinhamento das ferramentas de gerenciamento à complexidade de pequenos projetos no âmbito de escritório de arquitetura.** TCC – Trabalho de conclusão de curso do curso de Pós Graduação em Gestão de Projetos de Engenharia. IEC – PUC Minas, 2012.

PMI (Project Management Institute). **Um guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamentos de Projetos (Guia PMBOK®).** Quinta Edição. 2013.

VARGAS, Ricardo. **Manual Prático do Plano de Projeto.** Quinta Edição. 2014.

XAVIER, S. M. C; XAVIER, S. F. L; **Metodologia Simplificada de gerenciamento de projetos – Basic Methodware**. 1ª edição: 2011.

_____. _____. **http://www.portaladministracao.com/2014/01/entendendo-o-guia-pmbok.html.** Acesso em 21de maio 2016.

_____. _____. **http://www.blogdaqualidade.com.br/o-que-e-pdca/.** Acesso em 14 de abril 2016.

_____. _____. **http://www.projectbuilder.com.br/blog-pb/entry/conhecimentos/o-que-e-gestao-de-projetos-e-para-que-serve**. Acesso em 13 de junho de 2016.