DESAFIOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Fabrizzio Lima de Oliveira
Isabela Martins Gomes
Renato Dall'Amico
Vander Serra de Abreu
observatorioportuario@unisanta.br

Resumo: A proposta deste trabalho é apresentar uma nova metodologia para o gerenciamento eficaz de projetos menores. Para tal, adotamos a combinação da eficiência do Ciclo PDCA e das melhores práticas do PMBOK *Guide* 6ª edição. Estabelecendo uma metodologia bem fundamentada e seguindo as melhores práticas no segmento, aumenta significativamente a probabilidade de sucesso do projeto. A abordagem estruturada contribui na identificação de erros e desvios, tornando mais provável que o projeto alcance seus objetivos dentro dos prazos e orçamentos estabelecidos, contribuindo para a mitigação de possíveis impactos negativos no projeto.

Palavras-Chave: Gerenciamento, Pequenos, Projetos.

Abstract: The purpose of this work is to present a new methodology for the effective management of smaller projects. For this, we adopted a combination of the efficiency of the PDCA Cycle and the best practices of the PMBOK Guide 6th edition. Establishing a well-founded methodology and following industry best practices significantly increases the likelihood of project success. The structured approach contributes to the identification of errors and deviations, making it more likely that the project will reach its objectives within the established deadlines and budgets, contributing to the mitigation of possible negative impacts on the project.

Keywords: Management, Small, Projects.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Considerações Iniciais

À medida que as civilizações evoluíram, os projetos tornaram-se mais complexos. A construção de monumentos, templos, pontes e estradas exigia maior coordenação e planejamento, uma vez que envolviam mais pessoas e recursos. Civilizações antigas, como os egípcios, gregos, romanos e chineses, desenvolveram técnicas impressionantes de engenharia e arquitetura que demonstram uma compreensão avançada de projetos e planejamento. Além das obras físicas, também surgiram projetos para desenvolver leis e sistemas políticos. As primeiras civilizações desenvolveram códigos legais para regulamentar as interações entre as pessoas e garantir a ordem social. A elaboração dessas leis envolvia a identificação de possíveis problemas e a previsão de suas consequências, exigindo um esforço de planejamento. Embora os projetos nas civilizações antigas fossem menos sofisticados do que os projetos contemporâneos, a essência do planejamento, alocação de recursos e consideração de riscos sempre esteve presente. Com o passar dos séculos, as habilidades de gerenciamento de projetos foram se aprimorando, e hoje temos metodologias e ferramentas avançadas para lidar com projetos de todas as complexidades.

Atualmente o gerenciamento de projetos é uma disciplina essencial para organizações modernas, independentemente do setor em que atuam. Através de ferramentas, técnicas e métodos padronizados, as empresas podem obter uma série de vantagens importantes como produtos e serviços de melhor qualidade, entrega mais rápida, acompanhamento de pressões do mercado, eficiência aprimorada, maior visibilidade e controle, melhor alinhamento com objetivos estratégicos, redução de riscos e comunicação eficaz entre as equipes.

Escolher a metodologia adequada para cada projeto é essencial para aumentar as chances de sucesso e garantir a eficiência do processo de gerenciamento. Cada projeto tem suas próprias particularidades, requisitos, escopo, equipe e recursos disponíveis, o que significa que uma abordagem única não se encaixa em todos os

casos. A seleção da metodologia certa deve levar em consideração diversos fatores, como tamanho do projeto, complexidade, experiência da equipe, prazo e necessidades do cliente. Adaptar a metodologia ao contexto específico do projeto e da organização é crucial para garantir que o processo de gerenciamento seja eficiente, que os recursos sejam utilizados da melhor forma possível e que os resultados esperados sejam alcançados. Além disso, a flexibilidade em relação à metodologia pode permitir ajustes ao longo do projeto, caso as circunstâncias mudem ou novos requisitos surjam.

A escolha da metodologia correta é uma parte essencial do planejamento de qualquer projeto e deve ser baseada nas características e necessidades específicas de cada um. Isso proporcionará uma maior sincronia entre a metodologia e o trabalho necessário, aumentando as chances de sucesso do projeto.

Este trabalho tem como objetivo o desenvolvimento de uma metodologia simplificada para o gerenciamento de pequenos projetos, que possa ser utilizada pelas empresas sem burocracia e com eficiência, estruturado em três capítulos principais: Embasamento Teórico, Metodologia Científica e Análise dos Dados, além da Introdução, Conclusões, Possíveis Desdobramentos, Referências Bibliográficas, Glossário e Apêndices.

No capítulo de Embasamento Teórico são apresentados o Ciclo PDCA *(Plan, Do, Check, Act)*, o gerenciamento de projetos do PMBOK *Guide (Project Management Body of Knowledge)* e outras publicações sobre pequenos projetos, abordando estudos, pesquisas e artigos de outros autores que discutem especificamente o gerenciamento de pequenos projetos, sua identificação e metodologias relevantes.

No capítulo de Metodologia Científica define-se que o trabalho é de natureza metodológica, ou seja, tem como objetivo desenvolver e propor uma metodologia para o gerenciamento de pequenos projetos.

No capítulo de Análise dos Dados são apresentados os resultados da pesquisa e a análise dos dados coletados, estabelecendo uma métrica específica para identificar e classificar o tamanho dos projetos e a metodologia qualitativa para o gerenciamento de pequenos projetos, utilizando como base o Ciclo PDCA, o PMBOK *Guide.*

1.2 Objetivo

O objetivo é a adoção de uma metodologia simples e descomplicada para o gerenciamento de pequenos projetos, auxiliando os gestores de projeto a alcançarem melhores resultados, auxiliando no cumprimento do prazo, escopo, custo e qualidade. Este trabalho irá revisar a literatura existente sobre gerenciamento de pequenos projetos, sugerir uma métrica de definição do tamanho dos projetos e propor uma metodologia simplificada para pequenos projetos baseada o Ciclo PDCA e os processos do PMBOK *Guide* (2017), ambos bem estabelecidos e amplamente utilizados no gerenciamento de projetos, fornecendo aos coordenadores e gerentes de projetos uma metodologia sólida, de fácil utilização e que aumenta as chances de sucesso nos pequenos projetos.

1.3 Relevância

A condução de projetos de todos os tamanhos, valores e prioridades fazem parte do dia a dia de toda empresa. Propor uma nova metodologia para o gerenciamento de pequenos projetos é uma iniciativa interessante e valiosa, uma vez que muitas organizações negligenciam esse aspecto e acabam perdendo o controle sobre a maior parte de seu trabalho.

Porém, é muito mais comum no mundo comercial para um gerente de projeto gerenciar vários pequenos projetos que um único grande, frequentemente em paralelo, mas em diferentes estágios de desenvolvimento. (PARTH, 1998, p. 1).

Em via de regra, essas empresas dispõem de processos robustos e consolidados para a condução de grandes projetos, contudo, por crença equivocada, acreditam que os Pequenos Projetos são simples demais para utilizar processos que poderiam burocratizar o trabalho.

Considerando que a maioria dos projetos das empresas são relativamente pequenos, as organizações deixam de controlar a maior parte de seu trabalho, quando poderiam, ao invés disso, estabelecer processos que aumentassem as chances de sucesso de seus projetos e do seu core business. Desenvolver uma nova metodologia

para o gerenciamento de pequenos projetos é uma ideia louvável e pode trazer benefícios significativos para as empresas que lidam com essas iniciativas.

1.4 Questão de Estudo

A partir do PMBOK *Guide* e do Ciclo PDCA pode-se desenvolver uma metodologia simplificada para pequenos projetos que seja de fácil utilização pelas empresas?

Sim, é possível desenvolver uma metodologia simplificada para pequenos projetos combinando conceitos do PMBOK *Guide (Project Management Body of Knowledge*) e do Ciclo PDCA *(Plan-Do-Check-Act*). Essa abordagem pode ser de fácil utilização pelas empresas, especialmente aquelas que têm projetos de menor escala e recursos limitados. Essa metodologia combina o foco do PMBOK *Guide* na estruturação e organização do projeto com o Ciclo PDCA, que enfatiza a melhoria contínua ao longo do projeto. O PMBOK fornece uma base sólida para gerenciamento de projetos, e o Ciclo PDCA ajuda a garantir que os processos sejam revisados e ajustados quando necessário.

A vantagem dessa abordagem é que ela é flexível, adaptável e não burocrática, o que é especialmente útil para pequenos projetos, onde a simplicidade e a eficiência são essenciais. Porém, é importante ressaltar que mesmo uma metodologia simplificada requer um mínimo de disciplina para que o projeto seja executado de forma eficaz.

1.5 Considerações Finais

Neste capítulo de introdução mostramos o objetivo, a relevância e a questão de estudo deste trabalho.

No próximo capítulo abordaremos o embasamento teórico necessário ao desenvolvimento da nova metodologia de gerenciamento de pequenos projetos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Considerações Iniciais

O objetivo deste capítulo é revisar a literatura e analisar as informações já publicadas por outros autores sobre o pequeno projeto e seus métodos de gerenciamento.

Os principais conceitos e processos do PMBOK Guide (2017) são descritos, assim como o ciclo PDCA. Esse referencial teórico foi obtido por meio de pesquisa bibliográfica: leitura de livros, mídia eletrônica, periódicos, artigos, dissertações e relatórios de pesquisa.

2.2 Ciclo PDCA

O ciclo PDCA é uma metodologia de gestão que proporciona a melhoria contínua dos processos e resultados de uma organização. Ao adotar essa abordagem interativa e orientada por dados, as organizações podem se adaptar e prosperar em ambientes dinâmicos e desafiadores.

O ciclo PDCA é também conhecido como Ciclo de *Deming*. Foi popularizado pelo Dr. W. Edwards Deming, um engenheiro, estatístico, professor e consultor administrativo americano. Ele é considerado como um dos pais fundadores da gestão de qualidade moderna e desempenhou um papel significativo no desenvolvimento da indústria japonesa após a Segunda Guerra Mundial. As ideias e ensinamentos do Dr. Deming tiveram um impacto profundo nas práticas de manufatura e gerenciamento japonesas, e ele é frequentemente creditado por ajudar o Japão a transformar suas indústrias e alcançar altos níveis de qualidade e eficiência. Seu trabalho no Japão lhe rendeu o status de herói nacional, e ele foi premiado com a Ordem do Tesouro Sagrado pelo Imperador do Japão.

O que fundamenta o uso das boas práticas de gerenciamento de projetos é algo muito simples e completo: o PDCA (*Plan – Do – Check – Act*). Quem compreender e aplicar bem o PDCA conseguirá ter sucesso na aplicação do gerenciamento de projetos, qualquer que seja sua fonte de boas práticas. (PASSOS, 2008b, p. 80).

Figura 1: Ciclo PDCA



Fonte: www.gestaocomqualidade.com.br consulta em 2023

As letras PDCA representam as quatro etapas desse ciclo: *Plan* (Planejar), *Do* (Fazer), *Check* (Verificar) e *Act* (Agir). Aqui está uma breve descrição de cada uma das etapas do ciclo PDCA:

- Planejar *(Plan)*: Esta etapa envolve a identificação do problema ou oportunidade de melhoria, definição de objetivos específicos e criação de um plano para alcançá-los. O plano deve ser baseado em dados, análises e informações relevantes.
- Fazer *(Do)*: Nesta etapa, o plano de ação é implementado de acordo com as diretrizes estabelecidas na etapa de planejamento. É importante executar o plano de forma controlada, para que os resultados sejam confiáveis e passíveis de análise posterior.
- Verificar *(Check)*: Após a implementação do plano, é feita uma avaliação minuciosa dos resultados obtidos em relação às metas e objetivos estabelecidos na fase de planejamento. Aqui, são coletados e analisados dados e informações para verificar se as ações realizadas foram eficazes e se os resultados foram alcançados.
- Agir *(Act)*: Com base nos resultados da etapa de verificação, são identificadas as melhorias necessárias.

Caso haja desvios em relação ao esperado ou metas não alcançadas, são tomadas medidas corretivas para eliminar as causas dos problemas e, assim, aprimorar o desempenho dos processos. Em seguida, o ciclo recomeça, retornando à etapa de planejamento para planejar novas ações e melhorias.

Desta forma, o projeto só é implementado após um bom planejamento. Durante toda a implantação é verificado se a implantação está de acordo com o planejado, caso ocorram desvios devem ser tomadas providências para retornar ao plano original do projeto, ou então o projeto é re-planejado, iniciando o ciclo desde o início.

2.3 PMBOK® *Guide*

Este tópico apresenta o PMI, o PMBOK *Guide*, seus conceitos básicos e seus processos de gerenciamento de projetos.

2.3.1 PMI

O PMI *(Project Management Institute)* foi fundado em 1969, nos Estados Unidos. Seu surgimento ocorreu em Atlanta, Geórgia, quando cinco gerentes de projetos se reuniram para discutir os desafios e as melhores práticas relacionadas ao gerenciamento de projetos. Esses profissionais eram *James Snyder, Gordon Davis, Eric Jenett, Susan C. Gallagher e J. Gordon Davis*. O objetivo inicial do PMI era promover a troca de conhecimentos e experiências entre gerentes de projetos e estabelecer padrões para a profissão de gerenciamento de projetos.

Ao longo dos anos, o PMI cresceu significativamente e se tornou uma organização global, com milhares de membros em todo o mundo. Desde sua fundação, o PMI tem desempenhado um papel fundamental na evolução do gerenciamento de projetos como uma disciplina profissional e tem sido uma referência para o desenvolvimento de práticas e padrões de gerenciamento de projetos amplamente reconhecidos.

O PMI oferece uma variedade de serviços e recursos para gerentes de projeto, praticantes e profissionais em vários setores. Alguns dos principais aspectos do PMI incluem:

- Certificações: O PMI oferece um conjunto de certificações altamente conceituadas em gerenciamento de projetos. A certificação mais conhecida é a certificação *Project Management Professional* (PMP), que demonstra um alto nível de conhecimento e experiência em princípios e práticas de gerenciamento de projetos. Outras certificações incluem *Certified Associate in Project Management* (CAPM), *Program Management Professional* (PgMP) e *Agile Certified Practitioner* (PMI-ACP), entre outras.
- Padrões: O PMI desenvolveu padrões globalmente reconhecidos para gerenciamento de projetos, que são atualizados regularmente para refletir as melhores práticas mais recentes no campo. O padrão mais conhecido é o "Guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos" (Guia PMBOK), que fornece uma estrutura abrangente para processos de gerenciamento de projetos e áreas de conhecimento.
- Recursos e Publicações: O PMI publica uma ampla gama de recursos, incluindo livros, artigos, webinars e cursos online relacionados ao gerenciamento de projetos. Esses recursos ajudam os profissionais a se manterem atualizados com as últimas tendências e práticas do setor.
- Networking e Desenvolvimento Profissional: O PMI oferece várias oportunidades para *networking* e desenvolvimento profissional. Os capítulos locais do PMI organizam eventos, *workshops* e seminários para ajudar os membros a se conectar, aprender e compartilhar experiências.
- Pesquisas: O PMI realiza pesquisas sobre práticas e tendências de gerenciamento de projetos, contribuindo com insights valiosos para a profissão. Além disso, o instituto defende a importância do gerenciamento de projetos em vários setores e promove sua adoção nas organizações.
- Código de Ética e Conduta Profissional: O PMI estabeleceu um código de ética que orienta os gerentes de projeto e profissionais na manutenção de altos padrões de conduta profissional, integridade e responsabilidade.

O PMI também é conhecido por ser o criador e mantenedor do Guia PMBOK *(Project Management Body of Knowledge)*, que é um conjunto de práticas e padrões amplamente reconhecidos no campo do gerenciamento de projetos. O Guia PMBOK fornece uma estrutura com processos, áreas de conhecimento e boas práticas que auxiliam os gerentes de projeto na execução bem-sucedida de projetos em diversas áreas e indústrias.

2.3.2 O que é o Guia PMBOK?

O Guia PMBOK *(Project Management Body of Knowledge)* é amplamente reconhecido como um padrão no campo de gerenciamento de projetos e é usado globalmente por gerentes de projetos, profissionais e organizações para melhorar os resultados e aumentar as taxas de sucesso do projeto.

É atualizado periodicamente pelo PMI para refletir as práticas e padrões em evolução no gerenciamento de projetos. Desde minha última atualização em setembro de 2021, a versão mais recente era a 6ª edição, lançada em 2017.

Além disso, é a base para a certificação *Project Management Professional* (PMP) do PMI, uma das certificações mais reconhecidas globalmente para gerentes de projeto.

No entanto, é essencial observar que o Guia PMBOK® não é uma metodologia em si, mas sim um guia que pode ser integrado a diversas metodologias e abordagens de gerenciamento de projetos. Os gerentes de projeto e as organizações geralmente adaptam os princípios do guia para atender aos requisitos específicos do projeto e aos padrões da indústria.

2.3.3 Gerenciamento de Projetos Segundo o Guia PMBOK

2.3.3.1 Conceitos Básicos

2.3.3.1.1 O que é um Projeto?

Segundo o Guia PMBOK (2017, p. 4) um projeto é um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto, serviço ou resultado único. Ele é

caracterizado por ter um início e um fim definidos, sendo executado dentro de um conjunto específico de restrições, como prazo, custo, recursos e qualidade.

Existem algumas características-chave que definem um projeto:

- Temporário: Um projeto tem um começo e um fim bem definidos. Ele não é uma atividade contínua, mas sim uma jornada com duração determinada para alcançar um objetivo específico.
- Único: Cada projeto é exclusivo e diferente dos demais, mesmo que haja semelhanças com outros projetos já realizados. Ele cria algo novo, como um produto, serviço ou resultado, que é diferente de qualquer outro entregue anteriormente.
- Objetivo definido: Um projeto tem uma meta clara e específica que define o que será entregue ao final do processo. Essa meta é chamada de "entrega" do projeto.
- Complexidade: Projetos podem variar em tamanho e complexidade, desde projetos simples até os altamente complexos que envolvem várias partes interessadas, equipes e processos.

Para gerenciar um projeto de forma eficaz, o PMBOK propõe um conjunto de boas práticas e processos agrupados em áreas de conhecimento, como gerenciamento de escopo, prazos, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições e integração. Essas áreas de conhecimento ajudam os gerentes de projetos a planejar, executar e controlar o projeto para garantir que ele seja concluído com sucesso, dentro das restrições estabelecidas e de acordo com as expectativas das partes interessadas.

2.3.3.1.2 Partes Interessadas

As partes interessadas no projeto são quaisquer indivíduos, grupos ou organizações que podem afetar ou serem afetados pelo resultado de um projeto. Isso inclui pessoas que têm interesse no projeto devido ao seu envolvimento direto, influência, interesse financeiro, impacto sobre suas atividades ou qualquer outra razão relevante.

As partes interessadas podem incluir, mas não estão limitadas a:

- Patrocinadores: Aqueles que fornecem o financiamento e apoio para o projeto.
- Clientes: Os destinatários do produto ou serviço resultante do projeto.
- Equipe do projeto: Os membros da equipe que trabalham diretamente no projeto.
- Gerentes funcionais: Gerentes responsáveis pelos recursos que contribuem para o projeto.
- Fornecedores: Entidades externas que fornecem materiais, produtos ou serviços para o projeto.
- Parceiros estratégicos: Organizações ou indivíduos que têm um interesse estratégico no projeto.
- Usuários finais: Aqueles que usarão o produto ou serviço após sua conclusão.
- Órgãos reguladores: Entidades governamentais ou outras organizações que possuem autoridade regulatória sobre o projeto.
- Grupos de interesse público: Comunidades ou organizações afetadas pelo projeto de alguma forma.

Gerenciar as partes interessadas é uma parte crítica do gerenciamento de projetos, pois suas expectativas, necessidades e preocupações podem influenciar diretamente o sucesso do projeto. Uma gestão eficaz das partes interessadas envolve identificar, analisar, envolver e comunicar-se com elas de forma apropriada durante todo o ciclo de vida do projeto.

2.3.3.1.3 Gerenciamento de Projetos

O gerenciamento de projetos é aplicado em muitos setores, desde construção e sistemas de informação até saúde, serviços financeiros e educação. Portanto, as pessoas envolvidas em projetos (como gerente de projeto ou membro da equipe) têm experiências profissionais diferentes. Um conhecimento básico dos processos e áreas de conhecimento comuns a todos os projetos ajuda a pessoa a se preparar para o trabalho do projeto.

De acordo com o PMBOK, o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para atender aos requisitos do projeto e alcançar seus objetivos dentro de prazos e recursos específicos, e é dividido em cinco grupos de processos e dez áreas de conhecimento:

2.3.3.1.4 Cinco Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos

O Guia PMBOK organiza os processos de gerenciamento de projetos em cinco grupos de processos:

Figura 2: Grupos de Processo



Fonte: www.escritoriodeprojetos.com.br consulta em 2023.

- Iniciação: É o grupo de processos onde o projeto é formalmente autorizado e definido. Nesta fase, os objetivos do projeto são identificados, e as partes interessadas relevantes são envolvidas.
- Planejamento: É o grupo de processos em que o plano detalhado do projeto é desenvolvido. Isso inclui a definição do escopo, criação do cronograma, orçamento, identificação de riscos e plano de comunicação.
- Execução: Neste grupo, os planos elaborados anteriormente são postos em prática. As equipes de projeto executam as atividades planejadas e alocam os recursos necessários para concluir o projeto.

- Monitoramento e Controle: Este grupo de processos envolve o acompanhamento regular do projeto para verificar o progresso em relação ao plano. Caso haja desvios, ações corretivas são tomadas para manter o projeto no caminho certo.
- Encerramento: É o último grupo de processos, em que o projeto é formalmente encerrado. Isso inclui a aceitação do produto final, a liberação dos recursos da equipe e o arquivamento de documentos relevantes.

A figura 2 mostra a interação entre os grupos de processos de forma semelhante ao ciclo PDCA:

O Grupo de processos de planejamento corresponde ao componente “planejar” do ciclo PDCA. O Grupo de processos de execução corresponde ao componente “fazer” e o Grupo de processos de monitoramento e controle corresponde aos componentes “verificar e agir”. Além disso, como o gerenciamento de um projeto é um esforço finito, o Grupo de processos de iniciação inicia esses ciclos e o Grupo de processos de encerramento os finaliza. (Guia PMBOK, 2017, p. 40).

2.3.3.1.5 Dez Áreas de Conhecimento

A área de conhecimento descreve os processos que integram elementos do gerenciamento de projetos, que são identificados, definidos, combinados, unificados e coordenados dentro dos grupos de processos de gerenciamento de projetos.

As dez áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos são mostradas na figura 3:

Figura 3: Grupos de Processo



Fonte: www.escritoriodeprojetos.com.br consulta em 2023.

As áreas de conhecimento interagem entre si durante a realização do projeto.
A seguir serão apresentadas as áreas de conhecimento e seus processos:

2.3.3.2 Processos por Área de Conhecimento do PMBOK® *Guide*

2.3.3.2.1 Integração

Os processos dessa área são:

- desenvolver o termo de abertura e o plano de gerenciamentos de projeto;
- orientar e gerenciar sua execução;
- monitorar e controlar todo o trabalho;
- realizar o controle integrado de mudanças;
- fazer o encerramento do mesmo.

Tais atividades realizadas coordenadas garantem o andamento e o controle de cada uma das etapas delineadas no planejamento do projeto. Sua realização confere o acompanhamento integral e o prazo para fazer as correções necessárias diante de cada ponto identificado por melhorias.

Essa área envolve etapas cruciais para o bom andamento de projetos. Dominá-las é essencial e requer técnicas eficazes para melhor conduzir a equipe no passo a passo das atividades pré-estabelecidas.

2.3.3.2.2 Escopo

Os processos dessa área são:

- desenvolver o termo de abertura e o plano de gerenciamentos de projeto;
- orientar e gerenciar sua execução;
- monitorar e controlar todo o trabalho;
- realizar o controle integrado de mudanças;
- fazer o encerramento do mesmo.

Tais atividades realizadas coordenadas garantem o andamento e o controle de cada uma das etapas delineadas no planejamento do projeto. Sua realização confere o acompanhamento integral e o prazo para fazer as correções necessárias diante de cada ponto identificado por melhorias.

Essa área envolve etapas cruciais para o bom andamento de projetos. Dominá-las é essencial e requer técnicas eficazes para melhor conduzir a equipe no passo a passo das atividades pré-estabelecidas.

2.3.3.2.3 Tempo

Os processos de planejamento definem as atividades que vão para o cronograma, a ordem de precedência das atividades, o tipo e a quantidade de recursos necessários, o tempo para concluir as atividades, além de incluir a verificação do andamento do trabalho.

Esse elemento do é fundamental pois delimita prazos e expectativas para que as ações sejam realizadas. Ajuda na delimitação de cronogramas e nas ações de conferência dos atos, condizentes com os prazos estabelecidos.

2.3.3.2.4 Custo

Esta área descreve os processos envolvidos em planejamento, estimativa, orçamentação e controle de custos, de modo que o projeto termine dentro do orçamento aprovado.

Deve-se dar uma atenção especial para este processo de precificação e levantamento de custos, a fim de ser o mais fiel possível nos orçamentos levantados. Cada detalhe deve estar presente, entre custos operacionais e de gastos físicos com materiais em geral.

2.3.3.2.5 Qualidade

Os processos aqui determinam padrões ou normas de qualidade que devem ser seguidos durante o projeto, envolvendo a auditoria da qualidade, ou seja, se o trabalho está sendo seguido conforme foi planejado e se será entregue de acordo com os padrões e normas pré-definidos.

Delimitar os padrões e normas de qualidade que o projeto vai seguir é fundamental para se ter como balizador das ações de conferência do andamento do projeto. Adotar normas já consagradas para a área que se trabalha contribui para já incluir o projeto dentro de padrões socialmente aceitos e respeitados.

2.3.3.2.6 Recursos Humanos

Esta área descreve os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto. São determinados os tipos e o perfil dos profissionais, além da hierarquia da equipe e quem será responsável pelo o que quando ele estiver em execução. Fundamental para se esclarecer atribuições e responsabilidades para os membros que integram o projeto.

2.3.3.2.7 Comunicação

Os processos desta área de conhecimento determinam quem está envolvido no projeto, definem como as comunicações vão ocorrer quando o projeto iniciar e determina os tipos de informações geradas, quem é o responsável, qual o meio, quem vai recebê-las e qual a periodicidade.

2.3.3.2.8 Risco

Os processos desta área de conhecimento têm como objetivo determinar como os riscos serão identificados, analisados e como as respostas serão planejadas e como os riscos serão planejados. Um trabalho de prevenção e antecipação de problemas, muito salutar para estar preparado para os inconvenientes que são previsíveis durante a execução do projeto.

2.3.3.2.9 Aquisição

Os processos desta área de conhecimento têm como objetivo determinar o que se quer adquirir, de quem se quer adquirir, receber as respostas dos fornecedores e selecionar o fornecedor, como se dará o gerenciamento dos contratos, pagamentos, se as entregas estão de acordo com o que foi estabelecido, pagar o fornecedor, e, por último, formalizar a finalização do contrato.

2.3.3.2.10 *Stakeholders*

Os processos dessa área são: identificar as partes interessadas e seus interesses, envolvimento e impacto no sucesso do projeto; planejar o gerenciamento das partes interessadas, desenvolver estratégias para quebrar as resistências das partes interessadas e garantir seu engajamento no projeto.

Este tópico apresentou rapidamente o PMI e os conceitos básicos do PMBOK *Guide* e seus processos. A seguir serão apresentadas as informações obtidas na literatura sobre o gerenciamento de pequenos projetos.

2.4 Pequenos Projetos

Neste tópico analisaremos como os principais autores definem os pequenos projetos, como gerenciá-los e metodologias adotadas para condução adequada destes projetos.

2.4.1 Por que gerenciar pequenos projetos?

Gerenciar pequenos projetos é essencial para otimizar recursos, alcançar objetivos, mitigar riscos, satisfazer stakeholders, promover a coordenação de equipes e fomentar uma cultura de melhoria contínua e adaptabilidade.

Normalmente as empresas classificam os projetos como pequenos por apresentarem baixo custo, escopo reduzido, poucos recursos ou prazo pequeno e por isso a primeira impressão é que esses projetos não necessitam de gerenciamento. Mas essa visão não é consensual, segundo Passos (2008a, p. 1):

Qualquer projeto necessita ser planejado e controlado, a fim de não ser posto em condições de risco. Por menor ou pouco importante que pareça, ainda assim, um determinado nível de gerenciamento deve ser aplicado. Desconsiderar esse aspecto pode levar muitos projetos ao fracasso.

Essa ideia também é defendida por (KROLL, 2007, p. 30): “pequenos projetos podem não ser tão glamorosos ou prestigiados quanto seus grandes pares, mas continuam importantes e ainda requerem gerenciamento de projetos.”.

Buehring (2009, p. 1) destaca outro grande motivo para as empresas evitarem o gerenciamento de pequenos projetos:

Um dos argumentos contra a utilização de metodologias de gestão de projetos é que eles são muito centrados em processos, resultando em grandes quantidades de

documentos de projeto, que são simplesmente não práticos ou desejáveis em pequenos projetos.

Pequenos projetos geralmente têm orçamentos, recursos e cronogramas limitados. O gerenciamento eficaz garante que essas restrições sejam utilizadas de maneira otimizada, evitando desperdícios e maximizando a produção do projeto. Mesmo sendo pequenos em escala, esses projetos ainda possuem metas e objetivos específicos, a gestão adequada auxilia na definição e alinhamento desses objetivos, garantindo que os resultados do projeto estejam de acordo com as expectativas.

Mesmo que pareçam menos arriscados em comparação com os maiores, ainda enfrentam incertezas e desafios potenciais. As técnicas de gerenciamento de projetos ajudam a identificar e tratar os riscos desde o início, minimizando seu impacto e aumentando as chances de sucesso do projeto. Independentemente do tamanho do projeto, as partes interessadas, incluindo clientes, membros da equipe e usuários finais, têm certas expectativas. A gestão adequada garante que suas necessidades sejam consideradas e atendidas, levando a uma maior satisfação das partes interessadas.

Além disso, pequenos projetos envolvem vários membros da equipe trabalhando e desenvolvendo projetos juntos e ao mesmo tempo. O gerenciamento eficiente fornece uma estrutura para comunicação clara, alocação de tarefas e coordenação, levando a um fluxo de trabalho mais suave, permitindo que as equipes desenvolvam e refinam suas habilidades de gerenciamento de projetos.

Essas experiências contribuem para um processo de aprendizado contínuo que pode ser aplicado em projetos maiores e mais complexos no futuro. Não raro, alguns pequenos projetos podem eventualmente se transformar em iniciativas maiores. O gerenciamento eficaz desde o início pode definir a base para escalabilidade e expansão futura.

Portanto, para que possa ser utilizada pelas empresas, uma metodologia de gerenciamento de pequenos projetos deve ser aplicada, contudo prática, contendo poucos processos e gerando somente a documentação necessária para produzir os resultados do projeto.

Campbell (1998, p. 4) complementa que é importante reconhecer como os pequenos projetos são diferentes e aplicar inteligentemente as ferramentas certas para o trabalho certo. Sendo assim, conclui-se que gerenciar os pequenos projetos é muito importante para o sucesso das organizações, mas para que sejam bem sucedidos deve-se acima de tudo aplicar uma metodologia adequada.

2.4.2 O que é um Pequeno Projeto?

Neste capítulo abordaremos e analisaremos os critérios que outros autores adotem para a classificação de tamanhos de projetos (grandes, médios ou pequenos) de uma organização.

A primeira consideração para a implementação adequada de ferramentas de gerenciamento de pequenos projetos é a sua classificação de tamanho, pois essa definição de um pequeno projeto é relevante para todos os negócios e relativa para cada organização. KROLL (2007) e BAENA (2009) destacam que “(...) o que é classificado como um pequeno projeto para uma multinacional, pode ser classificado como muito grande se executado por outra organização”. Assim, a definição de um pequeno projeto não é unânime, mas cada autor propõe uma metodologia diferente para sua classificação.

Na tentativa de definição de uma proposta de classificação de projetos, BAENA (2009) sintetiza a metodologia proposta por diversos autores sobre o assunto, que está resumida na Tabela 01. Ele analisa os critérios que outros autores adotam para classificar o tamanho dos projetos de uma organização.

Quadro 1: Resumo de metodologias para classificação do porte dos projetos.

AUTOR	PROPOSTA	COMENTÁRIO
PARTH (1998)	Identifica os projetos pequenos utilizando dois indicadores: ● O impacto do projeto nos resultados da empresa; ● A dedicação dos recursos ao projeto.	O critério de classificação de acordo com o tempo dedicado ao projeto pelo gestor e pela equipe é limitado, pois é comum que tanto a equipe quanto o gestor estejam envolvidos em mais de um projeto ao mesmo tempo.
RINCON (2006)	Conceito "*T-Shirt Size*" ou "tamanho de camiseta", que pode ser Grande, Médio ou Pequeno. ● Projetos Grandes: Previsão de trabalho superior a 120 horas; ● Projetos Médios: Previsão de trabalho de 40 a 120 horas; ● Projetos Pequenos: Previsão de 8 a 40 horas de trabalho.	Classificar projetos por horas gastas neles é novamente um critério limitado, pois é comum que tanto a equipe quanto o gestor estejam envolvidos em mais de um projeto ao mesmo tempo.
CAMPBELL (1998)	Identificação dos projetos pequenos deve incluir: ● Um objetivo único; ● Uma única instância de decisão; ● O escopo e o objetivo são facilmente definidos; ● O financiamento do projeto já garantido; ● A maior parte do trabalho será feita por uma única pessoa; ● A duração deverá ser de no máximo trinta dias.	Os critérios de avaliação podem variar amplamente entre projetos e empresas, e pode ser desafiador criar critérios que sejam suficientemente genéricos para serem aplicados universalmente. No entanto, é possível desenvolver diretrizes mais abrangentes que abordem aspectos comuns a diferentes tipos de projetos e organizações.
THORN E DIXON (2004)	*Software* de tomada de decisão (*Expert Choice*) baseado no método chamado de Processo de Análise Hierárquica (*Analytic Hierarchy Process* - AHP) do Dr. Thomas Saaty, baseado em sete objetivos chaves: 1. Prioridade; 2. Duração; 3. Complexidade; 4. Risco	Trata-se de uma proposta interessante, no entanto, a aplicação dessa metodologia implicaria na aquisição ou desenvolvimento de um software de decisão do nível do projeto em cada empresa.

	5. Recursos 6. Estratégia 7. Financeiro.	
ROWE (2006)	● É de pequena duração, tipicamente menos que 6 meses, e usualmente part-time em horas de esforço; ● Equipe com até 10 membros; ● Envolve um número pequeno de áreas de habilidade; ● Tem um único objetivo e uma solução prontamente realizável; ● Tem uma definição estreita de escopo; ● Afeta uma única unidade de negócio e tem um único responsável pelas decisões; ● Tem acesso às informações do projeto e não exigirá soluções automatizadas das fontes externas do projeto; ● Utilização do gerente do projeto como fonte primária de liderança e decisões; ● Não tem implicações políticas com respeito a continuar ou não continuar; ● Produz entregas diretas com pouca interdependência entre áreas de conhecimento; ● Custa menos que US$75,000 e tem financiamento disponível.	Nesta proposta, as revisões são ainda mais específicas, principalmente em termos de duração, número de membros da equipe e valor do projeto, portanto dificilmente são aplicáveis a todos os tipos de empresas.
LIANG (2005)	● Custo instalado entre $100K e $5M; ● Duração menor ou igual a 14 meses; ● Até 100.000 horas de trabalho local; ● O projeto não requer tempo integral de recursos de gerenciamento de projetos ou uma porcentagem significativa de recursos da companhia; ● Algum nível de complexidade;	Essa categorização é proposta para a indústria de construção civil dos EUA e apresentar critérios muito específicos, adequados para os projetos pequenos deste setor da indústria americana, cuja aplicação não é conveniente em qualquer segmento de negócio.
	Classificação dos projetos em Baixo, Médio e Alto estabelecendo-se critérios detalhados para	Nessa proposta, a definição das características a serem consideradas ao definir o tamanho dos

PASSOS (2008)	cada uma das seguintes características do projeto: ● Duração; ● Pressão por prazos; ● Custos; ● Incerteza tecnológica; ● Instabilidade do escopo; ● Escopo do gerenciamento; ● Riscos; ● Valor para o negócio (riscos de negócios); ● Nível de mudanças organizacionais.	projetos é bem genérica e os critérios de dimensionamento podem ser adaptados de acordo com as empresas. Passos (2008), na definição dessa proposta, leva em consideração fatores adotados por uma determinada organização para dimensionamento de seus projetos e apresentados por Kroll (2007), são eles: ● Tamanho do orçamento; ● Tamanho da equipe; ● Tempo de execução; ● Complexidade da solução; ● Flexibilidade do cronograma; ● Importância estratégica; ● Nível de mudança organizacional que o projeto pode incitar.
BAENA (2009)	São definidas características a serem avaliadas, com relação ao projeto, e para cada uma atribuídos dois valores: (a) peso que a organização atribui a cada característica do projeto (deve totalizar 100%) e (b) peso referente a sua importância frente ao projeto, sendo considerados três níveis: baixa (2pt), média (5pt) e alta (10pt). A empresa então deve definir as faixas de pontuação para cada porte de projeto, e também podem suprimir ou acrescentar características de maneira que a métrica reflita sua maneira de identificar, priorizar e realizar projetos. As características consideradas no modelo proposto são: ● Importância estratégica; ● Prioridade; ● Nível de mudança organizacional que o projeto pode incitar; ● Tamanho do orçamento; ● Tamanho do escopo;	Nessa proposta, assim como na proposta apresentada por PASSOS (2008) a definição das características a ter em conta no dimensionamento de projetos é muito geral e apesar de estarem definidos os critérios de dimensionamento, cada organização pode definir os intervalos de pontos que deve considerar para cada projeto e podem ser ajustados em conformidade. de empresas.

	• Tamanho da equipe (Recursos Humanos); • Tempo de execução (duração); • Inflexibilidade do cronograma; • Complexidade da solução; • Riscos; • Opinião de um Especialista.	

Fonte: adaptado de BAENA, 2009.

A proposta apresenta uma metodologia específica para dimensionar os projetos de uma organização, evitando a categorização intuitiva e muitas vezes incorreta das ferramentas de gestão de cada projeto. O resultado é que com a certeza do papel de determinados projetos na organização, é possível definir a prioridade de cada projeto em relação aos objetivos da organização, e a identificação da real complexidade de cada projeto permite aplicar um nível de gestão compatível com as necessidades de cada projeto, para que não haja esforços desnecessários para projetos mais simples e projetos mais complexos.

Segundo PASSOS (2008), "todos os projetos devem ser planejados e controlados, por menor que pareça ou insignificante, algum nível de gestão ainda deve ser aplicado". Nesse sentido, conhecer as propostas de classificação por porte de projetos apresentadas por diversos autores é um importante subsídio para a definição do nível de gestão aplicável. Em relação às métricas aqui apresentadas, podemos concluir que a utilização de critérios mais gerais, como os propostos por PASSOS (2008) e BAENA (2009), permite maior flexibilidade e adaptação a qualquer segmento de negócio. Essas propostas também enfatizam a importância de cada resultado de acordo com o significado do projeto para a empresa, considerando o alinhamento com os objetivos estratégicos da organização e o impacto do projeto em sua estrutura.

Em suma, pode-se afirmar que a importância da elaboração dessas propostas neste trabalho está na apresentação de possíveis critérios de classificação de projetos e não nas métricas aceitas por cada autor, pois cada empresa deve adotar uma metodologia compatível com sua dinâmica de atividade

Mais adiante neste trabalho, no capítulo Análise de Dados, é proposta uma medida de parâmetro mais geral, abrangente e de fácil utilização, que leva em consideração a importância de cada critério de classificação para a empresa.

2.4.3 Metodologias de Gerenciamentos de Pequenos Projetos

Este item apresenta as diversas metodologias de gerenciamento de pequenos projetos obtidas na literatura.

Um importante critério para a adequada aplicação de ferramentas de gerenciamento em projetos de pequeno porte se refere justamente à definição, adequação e/ou adaptação dessas ferramentas a cada tipo de projeto.

Ao propor um processo de gerenciamento de projetos, a metodologia a ser aplicada deve estar de acordo com as necessidades da organização e, principalmente, com as características do projeto a ser desenvolvido. Segundo CAMPBELL (1998) apud BAENA (2009) é importante reconhecer como os projetos pequenos são diferentes e aplicar inteligentemente as ferramentas certas para o trabalho certo.

Já Fuezery (1998, p. 35) afirma que “todos os princípios e processos podem e devem ser aplicados nos pequenos projetos, sendo que a extensão dessa aplicação deve ser adaptada ao tamanho do projeto”. Esta sem dúvida seria a situação ideal, ou seja, os processos do PMBOK *Guide* a serem utilizados dependeriam do tamanho e da complexidade do projeto, mas, mesmo apresentando algumas dicas para cada área de conhecimento, esbarra na restrição de que apenas um profissional experiente e com conhecimento das melhores práticas sente-se à vontade para definir a extensão a ser usada de cada processo.

Procurando ser mais práticos, Thorn e Dixon (2004, p. 5-6) sugerem três níveis de esforços no gerenciamento de projetos: completo, simplificado e nenhum. Esses níveis provavelmente se referem a diferentes abordagens ou graus de aplicação de práticas de gerenciamento de projetos, dependendo das necessidades e complexidade de cada projeto:

- Gerenciamento Completo: Neste nível, o gerenciamento de projetos é implementado de maneira abrangente e detalhada. Isso envolve seguir todas as

melhores práticas, processos e metodologias de gerenciamento de projetos. Todas as fases do projeto, desde o planejamento até a execução e o fechamento, são cuidadosamente gerenciadas. Isso pode ser necessário para projetos de alta complexidade, com grandes equipes e riscos significativos.

- Gerenciamento Simplificado: No nível simplificado, algumas práticas de gerenciamento de projetos são aplicadas, mas de forma mais leve e adaptada à situação do projeto. Isso envolve identificar as práticas mais relevantes e aplicá-las de forma proporcional à complexidade do projeto. Pode ser uma abordagem intermediária, onde algumas práticas são mantidas para garantir um nível mínimo de controle, mas sem o rigor do nível completo.
- Nenhum: No nível nenhum, o gerenciamento de projetos praticamente não é aplicado. Isso pode ser apropriado para projetos muito pequenos ou simples, onde os benefícios de aplicar práticas de gerenciamento de projetos completas não justificariam os custos associados. No entanto, essa abordagem também pode ser arriscada, pois a falta de controle pode levar a problemas não identificados e ao fracasso do projeto.

No caso dos pequenos projetos, a utilização do gerenciamento de projetos completo não se aplica, devido a sua complexidade. Já a metodologia de gerenciamento de projetos simplificado seria uma alternativa, mas novamente a simplificação da metodologia esbarra em deixar o gerente do projeto escolher livremente os processos a serem utilizados.

A última alternativa proposta pelos autores acima, de não utilizar nenhuma metodologia de projetos e não ter um gerente ou coordenador de projetos responsável, mesmo que aplicada a um projeto muito pequeno e de baixa prioridade, dá margem para a ocorrência de inúmeros problemas no projeto, como não cumprimento de prazos, redução de escopo e aumento de custo, entre outros.

Rowe (2006, p. 24) sugere que áreas de conhecimento e os processos do PMBOK *Guide* sob a ótica do gerenciamento de pequenos projetos podem ter vantagens e desvantagens.

Vantagens:

- Relevância direta: Ao adaptar as diretrizes do PMBOK *Guide* para pequenos projetos, os gerentes de projetos podem encontrar informações mais relevantes e aplicáveis às suas situações específicas. Isso pode ajudá-los a evitar a sobrecarga de informações e focar no que realmente importa para projetos de menor escala.
- Eficiência: A abordagem direcionada a projetos menores pode permitir que os gerentes de projetos economizem tempo e recursos, uma vez que não precisam se aprofundar em detalhes excessivos ou processos que não são aplicáveis a projetos pequenos.
- Melhor compreensão: Para gerentes de projetos menos experientes, essa abordagem pode fornecer uma introdução mais suave ao PMBOK *Guide*, já que se concentra em contextos mais simples e específicos.

Desvantagens:

- Falta de visão geral: Adotar uma perspectiva restrita aos projetos menores pode resultar em uma compreensão limitada das interações e complexidades entre as várias áreas de conhecimento. Isso pode ser um problema quando os gerentes de projetos precisam lidar com projetos maiores ou mais complexos no futuro.
- Exclusão de boas práticas: Alguns processos e práticas do PMBOK *Guide* podem ser considerados "excessivos" para projetos pequenos, mas ainda podem trazer valor se adaptados corretamente. Focar apenas em uma abordagem simplificada pode fazer com que essas práticas sejam negligenciadas.
- Falta de preparação para crescimento: Se um gerente de projeto inexperiente se acostumar apenas com a abordagem simplificada, pode enfrentar dificuldades ao lidar com projetos maiores no futuro. A transição para práticas mais complexas pode ser abrupta e desafiadora.

Em última análise, a abordagem de adaptar o PMBOK *Guide* para o gerenciamento de pequenos projetos pode ser útil em certos contextos, mas é importante considerar cuidadosamente o público-alvo, os objetivos do projeto e o potencial de crescimento. Um equilíbrio entre simplificação e compreensão das práticas mais abrangentes do PMBOK *Guide* pode ser uma abordagem mais eficaz para fornecer orientações claras e valiosas aos gerentes de projetos.

Uma metodologia prática, simples e baseada no PMI, esta é a proposta de Larson (2004, p. 6) para o gerenciamento de pequenos projetos e é composta de cinco passos básicos. Esses cinco passos básicos fornecem uma abordagem prática e direta para lidar com projetos de menor escala:

- Autorização: Esta etapa envolve obter o suporte do patrocinador do projeto. Sem o apoio do patrocinador, é difícil obter os recursos necessários e o comprometimento necessário para o sucesso do projeto. O patrocinador deve entender e endossar o projeto desde o início.
- Definição de Escopo: Nesta etapa, o foco é entender e documentar claramente os objetivos do projeto, as entregas que devem ser produzidas e as questões de negócios associadas. Isso ajuda a evitar a expansão excessiva do escopo e a manter o projeto alinhado com as expectativas iniciais.
- Estimativas e Cronograma: Aqui, as entregas do projeto são decompostas em partes menores usando uma Estrutura Analítica do Projeto (WBS). Com base nessa decomposição, são feitas estimativas de tempo e recursos para cada componente. Em seguida, um cronograma é criado, sequenciando as atividades e definindo marcos importantes.
- Execução/Reporte de Status: Nesta fase, o projeto é executado conforme o cronograma e as atividades planejadas. É importante monitorar o desempenho do projeto em relação ao cronograma e ao orçamento, identificando desvios e tomando ações corretivas, se necessário. O reporte de status é crucial para manter todas as partes interessadas atualizadas sobre o progresso do projeto.
- Sucesso/Fechamento do Projeto: No final do projeto, é importante reconhecer e celebrar os sucessos alcançados. Além disso, realizar reuniões de lições aprendidas é crucial para identificar o que deu certo e o que poderia ser melhorado para futuros projetos. Isso ajuda a aprimorar continuamente as práticas de gerenciamento de projetos.

Por serem importantes, escopo e *timing* são etapas que podem ser encontradas em quase todas as propostas de métodos. É claro que para pequenos projetos que exigem flexibilidade do início ao fim, não é necessária a autorização de início do projeto e a conclusão do projeto, evitando formalidades que podem atrasar o início do projeto.

Todas as outras atividades de planejamento, implementação e monitoramento foram incluídas na fase de implementação/relatório de status, o que mostra uma simplificação excessiva que cria dificuldades no andamento do projeto.

Buehring (2009, 1-3) por outro lado, considera que o gerenciamento de pequenos projetos deve procurar seguir as seguintes melhores práticas e focar mais nas entregas do projeto do que na documentação:

- Definição de Objetivos e Escopo: É fundamental estabelecer claramente os objetivos do projeto e delinear seu escopo. Isso ajuda a garantir que todas as partes envolvidas tenham uma compreensão comum do que o projeto visa alcançar.
- Definição das Entregas do Projeto: Mesmo em projetos menores, é importante documentar todas as entregas que serão produzidas. Isso facilita a comunicação e o entendimento entre a equipe e os stakeholders do projeto.
- Planejamento do Projeto: O planejamento envolve a estimativa de atividades, recursos necessários e atribuição de responsabilidades. Isso ajuda a garantir que o projeto avance de maneira organizada e dentro do cronograma.
- Comunicação: A comunicação eficaz é crucial. As tarefas e responsabilidades devem ser comunicadas claramente à equipe do projeto para garantir que todos estejam alinhados.
- Rastrear e Relatar o Progresso: Manter um acompanhamento contínuo do progresso do projeto é essencial. A equipe deve informar o gerente sobre o andamento das atividades para que qualquer problema possa ser identificado e abordado a tempo.
- Gerenciamento de Mudanças: Mudanças podem surgir durante o curso do projeto. Ter um processo para entender e avaliar o impacto dessas mudanças no cronograma e nos custos é fundamental para tomar decisões informadas.
- Gerenciamento de Riscos: Identificar e gerenciar riscos é importante, independentemente do tamanho do projeto. Os riscos podem ter impactos negativos e, se não forem tratados, podem levar ao fracasso do projeto.

Os itens propostos por Buehring fornecem uma estrutura sólida para o gerenciamento eficaz de pequenos projetos, permitindo que a equipe se concentre nas entregas e no sucesso do projeto, mas envolve muito planejamento do projeto, deixando de fora até mesmo aquisição, orçamento e qualidade.

As metodologias de gerenciamento de pequenos projetos apresentados formam um cenário do que está sendo utilizado nesta área. No capítulo de Análise de Dados será proposta uma metodologia simplificada, contendo os processos mínimos a serem seguidos para o bom gerenciamento de um projeto pequeno.

2.5 Considerações Finais

Neste capítulo mostramos o Ciclo PDCA, muito utilizado na área de qualidade e que acabou migrando também para a área de gerenciamento de projetos; um resumo das principais práticas de gerenciamento de projeto do PMBOK *Guide* (2017), consagradas pelo mercado; e o que os outros autores estão utilizando como métricas para definir o que é um projeto pequeno, como é seu gerenciamento e quais as metodologias adotadas.

3 METODOLOGIA CIENTÍFICA RELAÇÃO DA TEORIA COM A PRÁTICA

3.1 Considerações Iniciais

Este capítulo define o tipo de metodologia científica utilizada para resolver a questão proposta no início do trabalho.

3.2 Metodologia

Este trabalho utiliza o paradigma qualitativo, onde a pesquisa apoiou-se nas metodologias de mercado, no Ciclo PDCA e no guia de melhores práticas em gerenciamento de projetos do PMI.

Definição de Metodologia do glossário do Guia PMBOK (PMI, 2017, p. 369):

- Metodologia / *Methodology*: Conjunto de processos, práticas e diretrizes que são utilizados para planejar, executar, monitorar e controlar projetos.

Definições de método e metodologia:

- Método (do Grego methodos, met' hodos que significa, literalmente, "caminho para chegar a um fim").

- Um método é um conjunto específico de passos, procedimentos ou abordagens sistemáticas usadas para realizar uma tarefa, alcançar um objetivo ou resolver um problema. Ele é uma maneira organizada e estruturada de fazer algo. Os métodos são frequentemente aplicados em diferentes campos, como ciência, pesquisa, educação, arte, negócios, entre outros, para atingir resultados consistentes e confiáveis.
- Uma metodologia é um conjunto mais amplo de princípios, diretrizes, técnicas e abordagens que orientam a forma como uma atividade ou processo é planejado, executado, monitorado e avaliado. Ela engloba não apenas os métodos específicos a serem seguidos, mas também o contexto, os objetivos, os recursos e os critérios de avaliação associados à atividade em questão. A metodologia é uma estrutura mais abrangente que fornece orientação sobre como escolher, adaptar e aplicar métodos para alcançar os resultados desejados.

Para o gerenciamento de projetos pequenos podemos então definir um caminho, passos ou processos para atingir os resultados do projeto. “Muitas companhias se referem à metodologia de gerenciamento de projetos, ou apenas metodologia, e usam essas palavras querendo dizer ‘como eles farão o trabalho’” (MULCAHY, 2005, p. 91).

A metodologia de pesquisa adotada neste trabalho foram coletadas e registradas em planilha eletrônica, utilizando-se a taxionomia proposta por Vergara (2010), quanto aos fins e quanto aos meios, que qualifica a pesquisa quanto aos meios:

- Pesquisa bibliográfica: Estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma. O material publicado pode ser fonte primária ou secundária.

Quanto aos fins:

- Exploratória: estudo que se refere a instrumentos de captação ou de manipulação da realidade. Está, portanto, associada a caminhos, formas, maneiras e procedimentos para atingir determinado fim.

- Metodológica: pretende-se com esse trabalho construir uma metodologia simplificada para o gerenciamento de pequenos projetos.

3.3 Considerações Finais

Este capítulo destacou que este trabalho é de cunho qualitativo, que se vale da pesquisa bibliográfica como abordagem. Seu propósito é a investigação aprofundada do campo do gerenciamento de pequenos projetos, culminando na proposição de uma abordagem metodológica inovadora para esse contexto.

O próximo capítulo, intitulado "Análise de Dados", inicia delineando o público-alvo almejado por esta nova metodologia. Adicionalmente, introduz-se uma métrica inédita destinada a avaliar as dimensões dos projetos com base nas prioridades corporativas. Por fim, é apresentada a nova metodologia de gerenciamento de projetos para empreendimentos de pequeno porte. Tal abordagem é fundamentada no Ciclo PDCA e nos processos delineados no PMBOK *Guide* (2017), sendo adaptada de maneira simplificada e adequada à escala característica desses projetos. Esta nova metodologia consiste em apenas 10 (dez) processos que serão elencados abaixo.

4 ANÁLISE DOS DADOS RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Considerações Iniciais

O propósito deste capítulo é apresentar uma metodologia inovadora para a gestão de projetos de pequeno porte, aplicável em diversos setores econômicos. Esta abordagem fundamenta-se na pesquisa teórica, no Ciclo PDCA e nos princípios do PMBOK *Guide*. Aqui, esses elementos são simplificados e adaptados às necessidades específicas dos projetos pequenos.

As organizações possuem diversos problemas nos seus projetos. Entre os problemas mais frequentes estão o não cumprimento de prazos, escopo definido inadequadamente e não cumprimento do orçamento (PMI, 2017). Para enfrentar o

desafio de conduzir os projetos com sucesso, diversas metodologias de gerenciamento de projetos foram criadas.

Gerentes de projeto inexperientes frequentemente se veem sobrecarregados pela extensa quantidade de conhecimento disponível para aplicar na gestão de projetos. Mesmo gestores experientes podem enfrentar dilemas ao lidar com projetos de menor porte, questionando quais elementos de sua caixa de ferramentas habitual devem empregar. A aplicação integral desta gama de recursos pode resultar em queda de produtividade e rentabilidade. Por outro lado, a ausência total de controle pode levar ao fracasso do projeto. (FUEZERY, 1998, p. 33).

O PMBOK *Guide* é um excelente guia para projetos de todas as áreas e tamanhos e ele mesmo destaca que os processos devem ser utilizados de acordo com a complexidade de cada projeto. “Os profissionais mais experientes em gerenciamento de projetos reconhecem que existe mais de uma maneira de gerenciar um projeto.” PMBOK *Guide* (2017, p. 51). Os procedimentos devem ser empregados de acordo com suas particularidades, como tamanho e abrangência, entre outras variáveis, e em níveis variados de rigor, a fim de alcançar o desempenho almejado para o projeto. No entanto, a habilidade de um profissional em escolher os procedimentos adequados para o seu projeto requer vivência em gerenciamento e compreensão dos processos delineados no PMBOK *Guide*. Infelizmente, nem sempre os gerentes de projetos de menor envergadura possuem tais competências.

Para abordar essa questão, a proposta visa reduzir os trâmites formais inerentes a projetos de grande porte. A metodologia deve ser flexível, permitindo que sua complexidade aumente em consonância com o projeto, ao mesmo tempo em que seja adaptável, garantindo a aplicação dos processos de acordo com as necessidades específicas de cada projeto.

A nova metodologia simplificada para a gestão de projetos de pequena escala, delineada aqui, segue essa abordagem, eliminando excessos burocráticos, agilizando a gestão e oferecendo processos de fácil implementação.

Cada processo da metodologia proposta é detalhado individualmente, visando a facilitar a compreensão e a aplicação.

4.2 Público Alvo

A abordagem de gestão de projetos para empreendimentos de menor porte foi desenvolvida com o intuito de beneficiar tanto aqueles que estão ingressando na área de gerenciamento de projetos como os que já possuem experiência nesse campo e buscam diretrizes mais claras. O êxito na administração de projetos de menor escala substancialmente aumenta as habilidades do profissional para lidar com projetos de porte médio e amplo.

Em certas organizações, os responsáveis pelo gerenciamento de projetos não ocupam o cargo de gerente, mas sim desempenham funções de coordenadores, líderes ou membros da equipe. Para esses indivíduos, a coordenação do trabalho e da equipe ainda pode carecer de experiência, contudo, há uma notável determinação e dedicação. Por esse motivo, os processos foram simplificados visando à pronta utilização pelo encarregado do projeto, independentemente de sua bagagem prévia em gerenciamento de projetos.

4.3 Métrica para Pequenos Projetos

Geralmente, as empresas tendem a categorizar projetos como pequenos, médios ou grandes com base em uma abordagem intuitiva. Isso leva em consideração fatores como o tamanho médio dos projetos, custos associados, duração prevista e a necessidade de gerenciamento. Para escolher a metodologia de projeto adequada para cada situação, é aconselhável adotar uma métrica que seja aplicável em diversos setores de negócios e que produza resultados congruentes com a importância estratégica que a empresa atribui aos critérios de categorização de projetos.

Das classificações propostas por diversos autores estudados, torna-se evidente que é prudente incorporar várias características dos projetos na avaliação de seu porte. Essas características devem refletir os aspectos mais relevantes que cada empresa atribui aos seus projetos.

Adicionalmente, para que essa métrica possa ser adotada por diferentes segmentos empresariais, é necessário estabelecer uma parametrização que permita

a atribuição de diferentes pesos a cada característica ou critério de categorização. Isso possibilitará a incorporação das prioridades e estratégias comerciais de cada empresa na avaliação.

As características sugeridas para a avaliação do porte de cada projeto são as seguintes:

1) Alinhamento Estratégico: Em que medida o projeto está alinhado com a estratégia de negócios da empresa?

2) Prioridade: Qual é a prioridade do projeto em relação ao portfólio da empresa? Projetos de alta prioridade recebem atenção constante da alta administração.

3) Impacto Organizacional: O projeto tem potencial para causar mudanças em outras áreas da empresa, como finanças, recursos humanos e vendas?

4) Orçamento: Qual é o tamanho do orçamento em relação ao setor de atuação da empresa?

5) Escopo: Qual é a magnitude do escopo do projeto em comparação com projetos típicos da empresa?

6) Equipe (Recursos Humanos): Quanto maior a equipe, maior a necessidade de controle. A equipe inclui recursos terceirizados?

7) Duração: Projetos de longa duração requerem planejamento e controle mais abrangentes. A duração também deve ser relativa aos projetos usuais da empresa.

8) Flexibilidade do Cronograma: Os prazos do projeto são flexíveis?

9) Complexidade da Solução: A empresa possui expertise no assunto? A inovação tecnológica traz consigo maior grau de incerteza?

10) Riscos: Projetos com elevado risco ou com riscos de grande impacto devem ser gerenciados com maior cautela.

11) Opinião de Especialistas: Qual é a visão de especialistas, baseada em suas experiências em projetos?

Cada empresa pode, a seu critério, acrescentar novas características ou eliminar as existentes, de modo a adaptar a métrica à sua abordagem para identificação, priorização e execução de projetos.

Característica	**Peso Organizacional**	**Importância no Projeto**	**Resultado do Projeto**
Importância estratégica	Peso que a organização atribui a cada característica do projeto. Deve totalizar 100%	Importância da característica em relação ao projeto, conforme tabela 3	Peso/ Importância
Prioridade			
Nível de mudança organizacional que o projeto pode incitar			
Tamanho do orçamento			
Tamanho do escopo			
Tamanho da equipe (Recursos Humanos)			
Tempo de execução (Duração)			
Inflexibilidade do cronograma			
Complexidade da solução			
Riscos			
Opinião de um especialista			
Total	100	Pontuação	Soma dos resultados acima

Tabela 3: Métrica de Classificação de Projetos

Fonte: Autor

A métrica delineada na tabela 3 incorpora os seguintes campos:

- Aspecto: critério a ser empregado na categorização do tamanho do projeto;
- Ponderação: para cada aspecto, a empresa deve designar um peso, de modo que a soma total dos pesos corresponda a 100%. Com esse procedimento, a organização personaliza a métrica conforme a relevância que cada aspecto detém em sua ótica.
- Relevância: para o projeto em avaliação, qual é a magnitude da relevância associada a cada aspecto: baixa, moderada ou elevada? Com base na relevância, um fator multiplicador é aplicado, como explicitado na Tabela 4.
- Resultado: resultado da multiplicação entre a ponderação e a relevância.

Ao término do processo, a soma dos resultados oferece a pontuação global alcançada.

Tabela 4: Multiplicador por Importância ao Projeto

Importância em Relação ao Projeto	Multiplicador
Baixa	2
Média	5
Alta	10

Fonte: Autor

Caso todas as características possuam uma relevância considerada baixa, resultará em uma pontuação mínima de 200 pontos. Da mesma forma, ao considerar uma relevância média, a pontuação será de 500 pontos. Por fim, ao atribuir uma alta relevância, a pontuação máxima atingirá 1.000 pontos.

Nesse contexto, é responsabilidade da empresa determinar os intervalos de pontuação correspondentes a cada tamanho de projeto. Um exemplo ilustrativo encontra-se na Tabela 5.

Tabela 5: Faixa de Definição do Porte do Projeto

Porte do Projeto	Faixa
Pequeno	0 a 400
Médio	401 a 800
Grande	801 a 1000

Fonte: Autor

Exemplo da utilização da métrica:

Dentro de uma organização, a distribuição de peso para as diferentes características de um projeto segue uma hierarquia clara. O orçamento do projeto é atribuído à maior ponderação (20), seguido de perto pela sua significância estratégica (15). Quanto à prioridade, escopo, prazo e complexidade, todas essas dimensões são tratadas com igual peso (10). Para os outros atributos, é atribuído um peso de 5.

No caso específico do Projeto A, há elementos cruciais a serem considerados. A data acordada para entrega é de caráter absolutamente vinculativo, conferindo,

assim, um peso considerável à característica de inflexibilidade do cronograma (10). Adicionalmente, o tamanho do escopo é avaliado como médio (5) quando comparado ao histórico de projetos da empresa. As demais características são tratadas como tendo uma relevância mais baixa.

Tabela 6: Exemplo de Utilização da Métrica

Característica	**Peso Organizacional**	**Importância no Projeto**	**Resultado do Projeto**
Importância estratégica	15	2	30
Prioridade	10	5	50
Nível de mudança organizacional que o projeto pode incitar	5	2	10
Tamanho do orçamento	20	2	40
Tamanho do escopo	10	5	50
Tamanho da equipe (Recursos Humanos)	5	2	10
Tempo de execução (Duração)	10	2	20
Inflexibilidade do cronograma	5	10	50
Complexidade da solução	10	2	20
Riscos	5	2	10
Opinião de um especialista	5	2	10
Total	100	Pontuação	300

Fonte: Autor

Considere o seguinte cenário: a empresa opta por adotar a faixa de classificação de projetos mencionada no presente estudo (conforme Tabela 5). Dessa maneira, ao alcançar um resultado de 300 pontos, o Projeto A é categorizado como de pequeno porte. Os resultados da métrica podem ser consultados na Tabela 6.

A métrica proposta elimina a abordagem intuitiva na determinação do tamanho dos projetos por parte das empresas. Sua simplicidade e facilidade de compreensão e aplicação são notáveis. A definição das características, seu peso relativo e a aplicação em cada projeto simplificam a avaliação do tamanho dos projetos na empresa, alinhando-se à política e à estratégia de negócios da organização.

4.4 Nova Metodologia para gerenciamento de Pequenos Projetos

A grande parte dos projetos realizados por empresas de todas as dimensões corresponde a projetos de pequeno porte. Além disso, a maioria das empresas em si são consideradas pequenas. No contexto brasileiro, é notável que 99,2% das empresas legalmente estabelecidas se enquadram nas categorias de micro ou pequenas empresas, seja de acordo com critérios de faturamento ou número de funcionários (conforme citado por CASTOR, 2007, p. 8). Tais empresas merecem aproveitar os benefícios advindos das melhores práticas de gestão de projetos, como apontado por RINCON, 2006 (p. 1-2).

Este segmento abordará a introdução de uma nova metodologia para o gerenciamento de projetos de pequena envergadura, que se fundamenta no ciclo PDCA e nas diretrizes mais eficazes delineadas no Guia PMBOK (2017).

4.4.1 Ciclo PDCA

O conceito do ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act* - Planejar, Executar, Verificar, Agir, respectivamente) tem demonstrado notável êxito em variados setores empresariais, independentemente do tamanho das organizações. Sua premissa é direta e de compreensão acessível.

O guia PMBOK também se fundamentou no ciclo PDCA, unindo verificação e ação em um único conjunto de monitoramento e controle, acrescendo, anteriormente ao planejamento, o grupo de processos de iniciação, e incluindo no desfecho o grupo de processos de encerramento. Tendo em vista que a metodologia proposta mantém o enfoque no PDCA original, os grupos de iniciação e encerramento não integram o modelo. Nos projetos de maior e médio porte, os estágios de iniciação e encerramento mostram-se imprescindíveis. No entanto, em projetos menores, a agilidade e simplicidade conduzem à sua exclusão, pois:

a) A instauração e a designação de um líder, coordenador ou gestor para projetos pequenos geralmente ocorrem informalmente, dispensando a elaboração de um Termo de Abertura do projeto;

b) A avaliação das partes envolvidas frequentemente ocorre durante a fase de planejamento do projeto;

c) O encerramento do projeto não demanda formalidades;

d) A conclusão do contrato adere aos procedimentos estipulados pela organização.

Por outro lado, a verificação e ação são amalgamadas, seguindo o padrão delineado pelo guia PMBOK. Esses estágios são abordados em conjunto devido à sua intrínseca relação: toda vez que algo se desvia do planejado, uma ação se faz necessária para realinhar o projeto à sua linha de base original.

4.4.2 Processos

"Um processo consiste em um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas que têm como objetivo a obtenção de um conjunto específico de produtos, resultados ou serviços predefinidos, por meio da aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas" (SOTILLE et al., 2007, p. 28).

Ao abordar a gestão de projetos em pequenas empresas, Castor (2007, p. 10) propõe uma adaptação dos processos para tornar sua aplicação mais viável em empresas de pequeno porte:

Empresas pequenas e muito pequenas podem ser consideradas unidades dentro do projeto global, conectadas em redes, o que permite a administração com base em princípios e ferramentas próprias de gerenciamento de projetos. Com ajustes adequados, os 47 processos e as dez áreas de conhecimento definidas no PMBOK *Guide* (2017) podem ser adaptados para essas empresas.

Os processos na metodologia para projetos de pequena escala foram desenvolvidos com base nas práticas consolidadas pelo PMBOK *Guide* (2012). Esta edição apresenta um total de 47 processos que foram examinados para identificar as melhores práticas aplicáveis à gestão de projetos pequenos. Após essa análise, foram

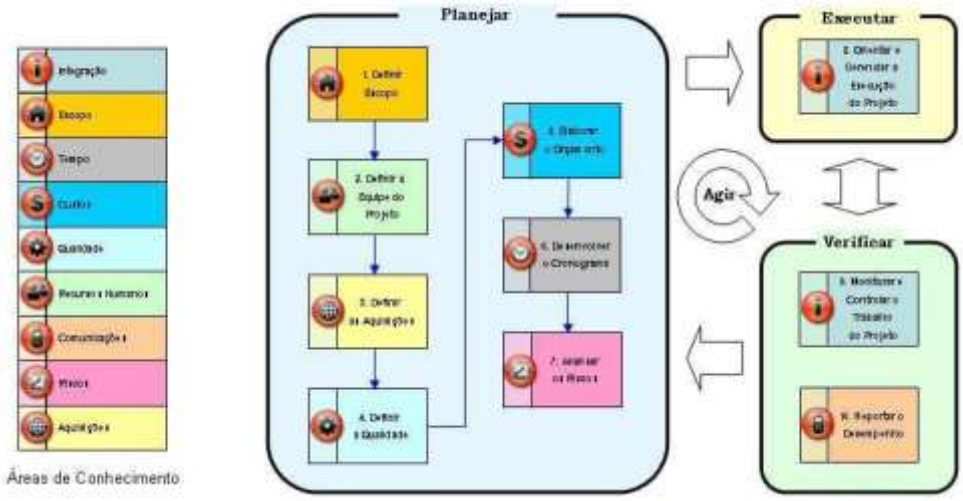
selecionados apenas 10 processos que se adequam de forma mais eficaz à gestão de projetos em pequena escala, os quais foram agrupados no ciclo PDCA, mantendo as 10 áreas de conhecimento (consulte a figura 7).

Os processos empregados na nova metodologia de gerenciamento de projetos de pequena escala são os seguintes:

- Planejamento
- Definição do Escopo
- Formação da Equipe do Projeto
- Estabelecimento de Aquisições
- Definição de Qualidade
- Elaboração do Orçamento
- Desenvolvimento do Cronograma
- Análise de Riscos
- Execução
- Orientação e Gestão da Execução do Projeto
- Monitoramento e Ação
- Monitoramento e Controle do Trabalho do Projeto
- Comunicação de Desempenho

Os processos interagem entre si, portanto, a sequência indicada na figura 7 é apenas um guia inicial. O diagrama não contempla todas as possíveis interações entre os processos.

Figura 7: Processos do Gerenciamento de Pequenos Projetos baseados no ciclo do PDCA e no PMBOK (2017).



Fonte: BAENA, 2009.

Nem todos os processos são estritamente obrigatórios; entretanto, a constatação de que um determinado processo não é essencial não implica automaticamente que ele deva ser negligenciado. Tanto o gestor de projetos quanto a equipe envolvida devem considerar todos os processos, ajustando o grau de implementação de cada um de acordo com as demandas de cada projeto em particular.

4.5 Considerações Finais

Através da Análise dos Dados, foi estabelecido que o público-alvo da nova metodologia são profissionais em estágios iniciais de suas carreiras em gestão de projetos, assim como aqueles que possuem familiaridade com o campo, porém buscam abordagens mais simplificadas para administrar projetos de menor escala.

Adicionalmente, foi introduzida uma nova métrica destinada a determinar projetos de pequeno porte. Esta métrica revela-se de fácil aplicação e flexível para se adequar às variadas modalidades e dimensões empresariais, uma vez que leva em consideração as características primordiais utilizadas pelas organizações para avaliar seus projetos.

Por fim, é apresentada a nova metodologia simplificada para gerenciamento de projetos de pequeno porte, a qual engloba apenas dez processos. Esta abordagem baseia-se no ciclo PDCA e nos principais procedimentos delineados no Guia PMBOK.

Os próximos capítulos desta obra serão dedicados à apresentação das conclusões advindas deste estudo, bem como à exploração dos seus possíveis desdobramentos.

5 CONCLUSÃO

Com a utilização dessa métrica a empresa agora pode identificar corretamente o tamanho de cada projeto e assim decidir qual metodologia é mais adequada ao seu gerenciamento, garantindo assim um melhor desempenho de seus projetos.

Descreveu-se neste trabalho o Ciclo PDCA, os processos do PMBOK *Guide* e como os outros autores estão abordando o gerenciamento de projetos pequenos, sua identificação e propostas de metodologias de gerenciamento.

A nova metodologia de gerenciamento de projetos foi proposta focada nos projetos pequenos com o objetivo de ser simples, descomplicada, atualizada com as necessidades do mercado e que aumente as chances de sucesso dos projetos.

Os processos foram definidos com o objetivo de conter, mesmo que de forma simplificada, todas as principais atividades do gerenciamento de um projeto.

Liang (2005, p. vi) estima que 40 a 50% do orçamento da indústria de construção civil dos EUA são gastos em projetos pequenos, com entregas pouco eficientes em muitas empresas devido a um ciclo de vida do projeto reduzido e pouco suporte da alta direção. Portanto, conclui ele, neste segmento o sucesso dos projetos pequenos torna-se muito importante e o fornecimento de práticas simplificadas de execução e validação de projetos pequenos contribuirá para a eficácia de toda a indústria!

Barcaui et al. (2006, p. 159) comenta sobre os paradoxos do gerenciamento de projetos: “(...) Temos menos recursos e temos que fazer mais atividades, ser mais produtivos, mas ao mesmo tempo economizar e manter a qualidade do produto a ser

entregue. É preciso entregar todo o escopo combinado dentro do prazo especificado ou antes. Para tanto é preciso planejar. (...)".

Mesmo assim, cada vez mais as organizações esperam ser bem-sucedidas em seus projetos, por isso, o gerenciamento de projetos pequenos torna- se fundamental para o sucesso das empresas.

A metodologia proposta contribui para que esses benefícios sejam agora obtidos também nos pequenos projetos.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANYOSA, Victor. Simplificando la complejidad de los proyectos: Más allá de comerse al elefante en pedacitos. PMI Global Congress Latin America, São Paulo, 2008.

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

BARCAUI, André B. et al. Gerenciamento do tempo em projetos. 2. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006, 168p. (Publicações FGV Management, série Gerenciamento de Projetos).

BUEHRING, Simon. Managing Small Projects. Disponível em: http://www.businessperform.com/articles/managing_small_projects.html. Acesso em: 24 jul. 2023.

CAMPBELL, Robert. Small projects, the biggest returns. 29th Annual PMI Seminars & Symposium. Long Beach, 1998.

CASTOR, B. V. J. Gestão de Projetos nas Pequenas Empresas - A Busca da Compatibilidade. MundoPM, ano 3, ed. 18, p. 6-11, dez 2007-jan 2008.

THORN, Jeff and DIXON, Colleen. Choosing Just the Right Level of Project Management for Small Projects, Unpublished paper for George Washington University Executive Decision Making Class, Dr. Ernest Forman. Fall, 2004.
FUEZERY, Geza. Managing small projects. PM network. July 1998.
KROLL, K. M. Small projects, big results. PM network. vol. 21, n. 7, Jul 2007, p. 28-33.
LARSON, Richard and Elisabeth. The critical steps to managing small projects. PMI Global Congress Proceedings. Prague, 2004.
LOPES, C. S. Gestão de Pequenos Projetos: uma discussão sobre o alinhamento das ferramentas de gerenciamento à complexidade de pequenos projetos no âmbito de escritórios de arquitetura. Minas Gerais: IEC – PUC Minas, 2012.
LIANG, Lilin. Small Project Benchmarking. Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy, The University of Texas at Austin, 2005, 291p.
LOPES, José; ALBUQUERQUE, Nestor; RIBEIRO, Luiz. Adequação da Metodologia do Gerenciamento de Projetos à Gestão de Micro e Pequenas Empresas. 20º Seminário Internacional de Gerenciamento de Projetos, São Paulo, 2022.
MULCAHY, R. PMP Exam Prep. 8. ed. USA: RMC, 2013, 443p.
PARTH, Frank R. Categorization of small projects. 29th Annual PMI Seminars & Symposium. Long Beach, 1998.
PASSOS, Maria Luiza G. S. Desburocratizando o Gerenciamento de Projetos. Gerenciamento Responsável, vol. 6, ago 2014.
Disponível em:
http://www.modelagemtech.com.br/index_arquivos/Desburocratiz_GP.pdf Acesso em: 22 jul. 2023.
PMI (Project Management Institute). A Guide to the Project Management Book of Knowledge: PMBOK guide. 6. ed. Newton Square, PA. 2017.
RAJ, Paulo P. et al. Gerenciamento de pessoas em projetos. Rio de Janeiro: FGV, 2006, 180p. (Publicações FGV Management, série Gerenciamento de Projetos).
RINCON, Ivan. Mini and Micro Projects: Are PM principles applicable to small companies or small projects? PMI Global Congress Proceedings. Madrid,2006.

ROWE, Sandra Project Management or Small Projects. USA: Management Concepts, 2006, 168 p.

SALLES, Carlos A. C. Jr. et al. Gerenciamento de riscos em projetos. Rio de Janeiro: FGV, 2007, 160 p. (Publicações FGV Management, série Gerenciamento de Projetos).

SOTILLE, Mauro A. et al. Gerenciamento de escopo em projetos. Rio de Janeiro: FGV, 2007, 152p. (Publicações FGV Management, série Gerenciamento de Projetos).

VALLE, André B. et al. Fundamentos do gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: FGV, 2007, 170p. (Publicações FGV Management, série Gerenciamento de Projetos).

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.