



## Relato Tecnológico sobre o Programa Vivencial em Gestão de Projetos e Indicadores de Sucesso em Projetos

Bruno Dutra Freire <sup>a</sup>, Iaslin Tavares Franklin <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Mestrado Profissional em Administração, Universidade Federal Fluminense, RJ, [brunodutra83@gmail.com](mailto:brunodutra83@gmail.com)

<sup>b</sup> Mestrado Profissional em Administração, Universidade Federal Fluminense, RJ, [iaslintf@id.uff.br](mailto:iaslintf@id.uff.br)

DOI: <http://doi.org/10.2040116/lagos.11.2.363>

### informação do artigo

#### Histórico da Publicação:

Recebido 15 de setembro de 2020

Aceito 25 novembro de 2020

Disponível online 31 de dezembro de 2020

#### Palavras-chaves:

Gestão de projetos

Aprendizagem vivencial

Indicadores de sucesso

### resumo

O estudo apresenta um programa vivencial em gestão de projetos (PVGP) realizado por uma turma de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal Fluminense (UFF), em uma disciplina cujo objetivo geral foi proporcionar a integração entre os conhecimentos de gestão de projetos com a prática das principais decisões que envolvem um projeto, utilizando apoio de um simulador de apoio às decisões (GP3). A pesquisa possui característica exploratório-descritiva e apresentou a vivência da equipe através de relato de experiência. Os resultados apresentados indicam que a utilização de ambiente simulado e do sistema de apoio a decisão contribuem de maneira significativa para visualização e aprendizado de conteúdos de Gestão de projetos, além de permitir uma visão mais macro das teorias apresentadas.

© 2020 Revista LAGOS. Todos os direitos reservados.

### article info

#### Article history:

Received 15 September 2020

Accepted 25 November 2020

Available online 31 December 2020

#### Keywords:

Project management

Experiential learning

Success indicators

### abstract

The study presents an experiential program in project management (PVGP) carried out by a class of Professional Master in Administration at the Universidade Federal Fluminense (UFF), in a discipline whose general objective was to provide the integration between the knowledge of project management with practice of the main decisions involving a project, using support from a decision support simulator (GP3). The research has an exploratory-descriptive characteristic and presented the team's experience through an experience report. The results presented indicate that the use of a simulated environment and the decision support system contribute significantly to the visualization and learning of Project Management contents, in addition to allowing a more macro view of the theories presented.

© 2020 LAGOS Journal. All rights reserved.

## 1. Introdução

O aumento da oferta de cursos de gestão de projetos em cursos graduação e pós-graduação em Administração é uma resposta à necessidade de organizações por profissionais especializados e capacitados no tema. As instituições de ensino ofertam cursos que vão desde cursos rápidos ou disciplinas eletivas, até mesmo cursos com maior conteúdo teórico-prático em nível de pós-graduação (*lato sensu*) e mestrado (*stricto sensu*) (Patah et al., 2016).

Assim, organizações estão cada vez mais dependentes da área de projetos para que tenha efetivo sucesso e responda de forma eficaz as mudanças do ambiente. Desse modo, esses entes empresariais ou públicos passam utilizar ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos ao mesmo tempo em que buscam desenvolver competências na área (Carreiro, 2016).

Um desses cursos é oferecido pelo Programa de Pós Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal Fluminense Campus Volta Redonda. A disciplina Gestão de Projetos em Ambiente Simulado é oferecida no curso de Mestrado Profissional e

tem como objetivo oferecer aos discentes uma abordagem prática desenvolvimento de habilidades gerenciais num ambiente simulado de tomada de decisão.

Desse modo, a adoção de metodologias ativas de ensino ganha espaço na academia e em especial para a área de projetos (Patah et al., 2016). Novas formas de ensino são importantes tanto para academia quanto para as organizações, uma abordagem tanto teórica quanto prática e que permita uma melhora no processo de aprendizagem e com benefícios tanto para os praticantes quanto para as escolas de negócios. Uma forma que atende a esses quesitos é abordagem de aprendizagem vivencial e uma alternativa aos métodos tradicionais (Carreiro, 2016).

Destarte, a abordagem de aprendizagem vivencial em Gestão de Projetos (PVGP) com formato de jogos de empresa permite ao praticante de projetos uma abordagem prática que permita a simulação dos ciclos de vida do projeto e consolida conhecimentos de fundamentos da gestão de projetos, indicadores em projeto e áreas de conhecimento como comunicação, integração, gestão de pessoas e escopo em projetos (Dias et al., 2018).

Como teoria, os estudos sobre novas abordagens de ensino de

gestão de projetos têm se solidificado entre os acadêmicos e no campo da administração. Este relatório tem como objetivo descrever a experiência dos autores como discentes da disciplina de mestrado do PPGA-UFF-VR e apresentar elementos de indicadores de projetos vivenciados na abordagem do PVGP.

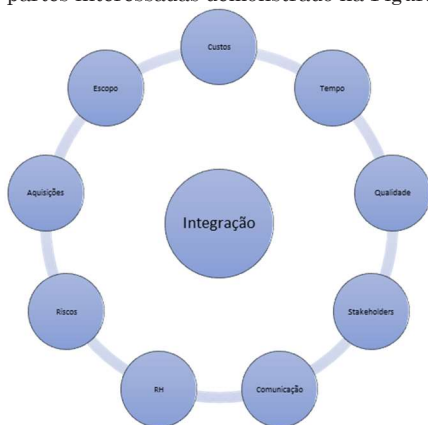
O relato foi estruturado em quatro partes. Introdução, fundamentação teórica, contextualização e relato da realidade vivenciada, considerações finais e interpretações dos resultados e, por fim as referências utilizadas.

## 2. Fundamentação Teórica

### 2.1. Gestão integrada de projetos

A gestão de projetos é uma atividade que faz parte da história desde os tempos mais remotos com a criação das grandes obras da antiguidade (Fernandes & Marcelo, 2017). Contudo, gerenciar projetos não é uma tarefa trivial, mas que pode render benefícios para as organizações envolvidas.

Assim, interessa saber que numa perspectiva de gestão de integrada de projetos existe uma relação entre os grupos de processos de gerenciamento de projetos e áreas de conhecimento envolvidas. Segundo o PMI (2013), existem 47 processos de gerenciamento de projetos e 10 áreas de conhecimento. Os processos são divididos em cinco grupos: de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento. Já as áreas de conhecimento estão relacionadas ao gerenciamento da integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, riscos, aquisições e partes interessadas demonstrado na Figura 1.



**Figura 1.** Gerenciamento da Integração em Projetos

**Fonte:** Elaborado pelos autores

Segundo o PMI (2017, p.69), “O gerenciamento da integração do projeto inclui os processos e atividades para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades de gerenciamento de projeto dentro dos Grupos de Processos de Gerenciamento do Projeto.”. E cabe ao gerente de projetos um papel decisivo ao atuar na análise dos resultados dos processos e atividades do gerenciamento. (PMI, 2017).

Portanto, as organizações e gerentes de projetos devem decidir sobre alocação de recursos, adaptação de processos com intuito de alcançar os objetivos do projeto e o gerenciamento das interdependências entre as áreas de conhecimento inerentes a gestão de projetos.

### 2.2. Sistemas de Indicadores de Sucesso em Projetos

Projetos são caracterizados por serem um esforço num prazo determinado com um objetivo de criar um produto, serviço ou melhoria num processo na organização. Cada projeto apresenta um

resultado único e pode que ser tangível ou intangível (PMI, 2013). Contudo para que os resultados possam ser atingidos é necessário que o gerente de projetos utilize informações para monitorar não somente os resultados, mas também fatores de impacto nos processos (Carvalho, 2011).

Assim, os gerentes de projetos passam a utilizar indicadores de modo a mensurar e monitorar uma situação no projeto num determinado momento e comparar com o planejado. Esses indicadores de projeto, segundo Teribili Filho (2010) podem ser classificados em quatro grupos: operacional, impacto, efetividade e desempenho.

Como exemplo de indicadores operacionais: o Índice de Desempenho em Custos (IDC) e Índice em Desempenho em Prazo (IDP). O IDC e o Retorno sobre o investimento (ROI) e são exemplos de indicadores de Desempenho (Teribili Filho, 2010).

Contudo, a maioria dos indicadores de projetos ainda estão baseados nos elementos de custo, prazo e escopo dos projetos, denominado restrição tripla ou triangulo de ferro. Assim, para que um projeto possa ser caracterizado como sucesso, outros indicadores e sua análise de uma forma mais global e estratégica para organização devem ser levados em conta (Carvalho, 2011).

A busca de identificar e compreender quais os fatores de sucesso em projeto são objetos de estudos dos pesquisadores desde 1960 e suas conclusões são demonstradas na literatura de gestão de projetos (Cooke-Davies, 2002). Já Pinto e Mantel (1990) argumentam que três elementos são importantes para o sucesso ou falha de um projeto: a percepção de valor do projeto, a satisfação dos clientes do projetos e a implementação do projeto em si. Fatores esses que continuam sendo alvo da preocupação dos pesquisadores após décadas de pesquisas.

Carvalho (2011) aponta que muitos são os fatores envolvidos no sucesso de projetos e envolvem elementos organizacionais como suporte da alta gestão e elementos gerenciais como a integração de processos e procedimentos na organização de uma forma adequada. Já Montes (2017) aponta como exemplo de fatores críticos de sucesso um processo proativo de governança e a execução de checkpoints de verificação.

Desse modo, é preciso que o gestor de projeto tenha em mente que o sucesso de um projeto está associado a diversas perspectivas como os stakeholders a serem contemplados, impacto do projeto e na organização, lapso temporal e o foco dado em eficiência, eficácia, valor a ser criado (Carvalho, 2011).

Assim, com o objetivo de mensurar o desempenho de projetos, gestores utilizam dos denominados Sistemas de Indicadores de Desempenhos (SIDs). Esses devem ser adequados para compreender a singularidade de cada organização ao mesmo tempo que na sua implementação na organização tenham a intensa participação dos tomadores de decisão. Os SIDs têm como objetivo fornecer informações sobre a realidade do projeto de modo que o gestor possa fazer sua correlação com os indicadores de eficiência e eficácia do mesmo e em um sistema interligado. (Carvalho, 2011).

Por fim, Cooke-davies (2002) apresenta a correlação entre sucesso e desempenho do projeto, destacando a importância da distinção entre eles. Afirma também que os Sistemas de Medições em Projetos só são completos quando utilizam as duas perspectivas (sucesso e desempenho) e quando fazem a correlação entre elas. Além da adoção por parte dos gerentes de projetos de uma visão que pense no alcance dos objetivos no presente ao mesmo tempo em que atua na construção de competências e capacidades para lidar com as incertezas de um ambiente cada vez mais instável (Carvalho, 2011).

### 2.3. Gerenciamento de Stakeholders em Projetos como Indicadores Emergentes

Segundo o Project Management Institute (2013, p.3), “Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço

ou resultado exclusivo”. Assim, após esse esforço temporário e sendo bem-sucedido algo novo seria criado (Valle et al., 2014). Esse algo novo pode ser por exemplo: um novo produto, um novo sistema de informações, mudanças de estrutura, processos e pessoal ou estilo de uma organização, aprimoramento de processos e procedimentos dos negócios ou a construção de uma nova planta industrial para uma expansão da organização (PMI, 2013).

Assim, mudanças geram impactos na organização e em especial nas pessoas envolvidas nos projetos, os denominados stakeholders. A teoria dos stakeholders foi proposta por Freeman (1984) na sua obra *Strategic management: A stakeholder approach*. O autor descreve stakeholders como “qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa” (Freeman, 1984) Como, por exemplo: clientes, fornecedores, colaboradores, bancos, governos e outros (Freeman, 2010).

Para Bourne (2005, p.31) “Os stakeholders são indivíduos ou grupos que têm interesse ou algum aspecto de direitos ou propriedade no projeto, podem contribuir na forma de conhecimento ou apoio, ou podem impactar ou serem impactados pelo projeto.” Já para Turner (2009), um stakeholder é qualquer indivíduo com interesse nos resultados, objetivos ou no projeto como um todo.

As reações dos stakeholders ao projeto e as mudanças provocadas por ele podem ser favoráveis, desfavoráveis ou neutras. Contudo, caso um projeto não tenha apoio significativo de sua rede de stakeholders ele já será rejeitado ou não produzirá os resultados

esperados. Logo, o estudo dos stakeholders é essencial para uma boa gestão de projetos (Valle et al., 2014).

Para Bourne e Walker (2008, p.125), “O sucesso e o fracasso do projeto estão diretamente relacionados às percepções de seus stakeholders sobre o valor criado pelo projeto e a natureza de seu relacionamento com a equipe do projeto. Assim, é importante que gestores de projetos desenvolvam estratégias para identificar e gerenciar os stakeholders para manter a execução do projeto no caminho do sucesso (PMI, 2013).

De acordo com o PMI (2017, p.503) o gerenciamento de stakeholders em um projeto é feito em quatro etapas. A primeira é a identificar os stakeholders e documentar informações relativas aos seus interesses, influência, impactos e envolvimento no projeto. A segunda é o planejar engajamento dos stakeholders de modo adotar estratégias para envolver os mesmos com bases nos seus interesses, demandas e expectativas. A terceira etapa é o gerenciamento do engajamento dos stakeholders com adoção de processos de comunicação e execução em prol de atender suas necessidades, expectativas e promover seu envolvimento em prol do projeto. Por fim, a quarta etapa que é o monitoramento dos stakeholders pela avaliação e adaptação e modificação de estratégias de engajamento.

A Figura 2 demonstra uma visão geral sobre o gerenciamento de stakeholders ou partes interessadas em projetos.



**Figura 2.** Gerenciamento de Stakeholders  
 Fonte: PMI (2017)

### 3. Contextualização

A disciplina possui carga horária de 45 horas divididas em aulas semanais, onde cada aula trazia uma série de resultados das rodadas anteriores e apontava outras decisões a serem tomadas. O programa da disciplina apresentou como objetivo geral, a

integração entre conhecimentos de gestão de projetos com a prática de decisões que envolvem um projeto, fazendo combinação de estratégia de aprendizagem vivencial dos jogos de empresas, abordagem prática que oferece a oportunidade de vivenciar, sem risco, papel gerencial complexo, sujeito a processos dinâmicos de entradas e saídas múltiplas, por meio do PVGP e do sistema de apoio à decisão GP3, que é um sistema de solução em gestão de projetos e

atividades, baseado em conceitos do PMI, funcionando através da internet e estimulando a prática de Gestão de Projetos e a integração das informações aprendidas, além de possibilitar a prática do PVGP de maneira dinâmica.

No mesmo contexto, o objetivo do jogo de empresas é criar uma espécie de modelo virtual, num cenário de menor dimensão, de modo que os alunos participantes tenham capacidade de enxergar que o modo pelo qual as decisões são tomadas afeta os resultados das empresas. O processo comum dos jogos é composto de um caso empresarial, análise econômica conduzidas sob incerteza, e apostas estratégicas estabelecidas sob incerteza, que geram indicadores de desempenho.

O plano estratégico apresentado na disciplina corresponde à implantação de uma fábrica para dois modelos diferentes de automóveis no Brasil, com um custo representativo de \$140.000 e um prazo de 500 dias para finalização do projeto.

O cronograma foi subdividido em quatro rodadas, sendo rodada 1: iniciação e planejamento; Rodada 2: execução 1; Rodada 3: execução 2 e Rodada 4: encerramento, tendo atividades e prazo pré-estabelecidos em cada uma delas.

Na primeira rodada, as equipes montaram um termo de abertura do Projeto, onde elencaram em ordem os fatores críticos de sucesso, elaboraram plano e cronograma do projeto, escolheram seu coordenador de acordo com as características apresentadas em currículos fictícios de profissionais disponíveis no mercado, e definiram os modelos dos automóveis através das possibilidades apresentadas. Na segunda, foi realizada a confirmação do coordenador do projeto, iniciou a construção da Fábrica, e feita a escolha das construtoras e confirmação dos modelos escolhidos. Na terceira, confirmação do coordenador do Projeto, contratação de comprador e do responsável por Recursos Humanos. Na última e quarta rodada, foi realizada novamente a confirmação do Coordenador do Projeto, apresentados resultados do projeto e realizada a inauguração da Fábrica, e os autores desenvolveram um relatório com as lições aprendidas, recomendações, pontos fracos e fortes identificados nos seus projetos.

A possibilidade e flexibilidade da troca de coordenador e gerentes ao longo do jogo permite aos participantes ajustarem suas estratégias conforme resultados apresentados, de acordo com o que acharem conveniente, considerando que todas as escolhas carregam consigo algum ônus, seja no custo, no prazo ou na qualidade do projeto que podem compensar ou não, dentro da estratégia definida. O jogo permite também, compressão de atividades, para reduzir prazos, implicando por exemplo, em perda de qualidade. Tais decisões são importantes para a visualização de um projeto em si, suas possibilidades e consequências, assim como nas decisões que também precisam ser tomadas num contexto real. cenário era composto por quatro empresas representadas por dois alunos da disciplina atuando como gerentes em cada delas. O decorrer das rodadas não era um ambiente competitivo entre as equipes, que possuíam projetos semelhantes, com os mesmos recursos e o jogo acontecia em um ambiente comparativo. Logo no início da vivência foi apresentado em boletim informativo, o cenário em questão, que consistia em montadoras de veículos para atender ao público também apresentado. A escolha dos profissionais através dos currículos que apresentavam critérios como a formação acadêmica, experiência profissional, conhecimentos, pretensão salarial e uma gama de competências. Para o profissional de Recursos Humanos, foram elencados os fatores: contratação, negociação, persuasão, gestão de pessoas, humanização, comunicação, liderança e prazo; Profissional de Compras: negociação, prazo, ética, idiomas, oratória, liderança, organização, comunicação; Coordenador do projeto: Liderança, desenvolvimento de pessoas, comunicação, habilidades interpessoais, capacidade de lidar com stress, resolução de problemas, negociação e gestão de prazo. Para cada competência foram elencadas pontuações, e cada equipe poderia definir, de acordo com o que achasse conveniente ou mais relevante. A IFET's

CAR, equipe dos gerentes deste relato, realizou a média das pontuações para cada gestor, multiplicando pelo valor da hora, de cada profissional, de modo que encontrasse o custo de cada um e montou sua equipe de trabalho, escolhendo não somente baseados no custo, mas na relevância de critérios considerados mais importantes para a equipe em seu contexto. Foram apresentados também, portfólios das construtoras disponíveis no mercado com suas características pontuadas nos critérios de: inovação, colaboradores, serviço, resultados, prazo, custo, resolução de problemas, ética e tempo de mercado em anos, e o custo de cada escolha dos modelos de carros que variavam de acordo com o tipo de chassi, motor e acabamento à critério da escolha das equipes que poderiam definir de acordo com seu enfoque.

A IFET's CAR, equipe dos autores deste relato, na tentativa de recuperar o atraso no prazo, comprimiu o tempo de algumas atividades ao longo das rodadas, gerando custo e perda na qualidade, que em rodada anterior estava mais bem pontuada. A escolha inicial de um coordenador específico pode ter impactado em prazo e consequentemente em custo, e uma das decisões implicou na mudança por outro com critério mais bem avaliado em relação ao prazo. Analisando os indicadores, foi possível constatar que o projeto agregou valor acima ou dentro do planejado, atendeu ao IDP- Indicador de prazo, que foi o fator escolhido pela equipe como mais importante na tomada de decisão, para atender ao patrocinador do projeto, e em relação ao IDC – Indicador de custo, não foi bem sucedida, ficando acima do esperado pois na tentativa de atender ao prazo, acabou extrapolando no custo.

Com o passar das aulas, decisões e resultados, a equipe IFET's CAR se notou mais reativa do que preventiva, sempre tomando decisões para minimizar os impactos de decisões anteriores, não se planejando com antecedência, o que pode ter contribuído para os resultados obtidos.

Ao final da experiência prática, os representantes de todas as equipes apresentaram um panorama das decisões tomadas ao longo das rodadas, permitindo às demais a visualização dos resultados apresentados dentro do contexto geral, permitindo refletir sobre as decisões tomadas e resultados apresentados e, embora o curso permita compreensão do contexto e percepção da influência dos fatores custo, prazo e qualidade, por se tratar de um curso de curta duração, muitos pontos como, relacionamento com outros Stakeholders e outros indicadores não puderam ser explorados.

#### 4. Considerações finais

A proposta da disciplina permitiu aos autores vivenciar realidades necessárias para compreensão prática da Gestão de projetos, que não seriam visualizadas de maneira concreta somente através de teorias. As tomadas de decisão e o contexto no qual a disciplina foi apresentada permitiu aos participantes uma vivência importante com conteúdo e situações que um gestor de projetos precisa estar familiarizado.

Assim a abordagem vivencial em gestão de projetos permite aos praticantes e discentes dos programas de graduação e pós-graduação a aplicação dos conhecimentos adquiridos num ambiente prático. Outro ponto é o desenvolvimento de habilidades interpessoais, valorizadas no mundo corporativo seja ele privado ou público e que me permita a esses profissionais a atuação em situações de conflitos ou de tomada de decisão importantes na área de projetos (Dias et al., 2018).

Interessa saber, que os praticantes da área de gestão de projetos estão inseridos em um ambiente de entregas muitas vezes com requisitos complexos (Ashleigh et al., 2011; Dias et al., 2018) e com a abordagem do PVGP permite o desenvolvimento de novas capacidades mais adequadas a esse ambiente e em especial a indicadores de projetos e fatores críticos de sucesso em projetos (Carvalho, 2011).



Sugere-se que além dos indicadores “tradicionais” em projetos, a adoção do gerenciamento de stakeholders Programa Vivencial em Gestão de Projetos como indicadores essenciais e que permita ao praticante desenvolver habilidades de engajamento dos stakeholders e gerenciar conflitos entre demandas muitas vezes antagônicas dos diversos stakeholders de um projeto.

É importante lembrar que no campo existe um grande espaço para crescimento pelos fatores citados acima, os pesquisadores podem se dedicar para expansão da área e propor nova metodologias de análise. Pode-se também dedicar a discussão do

fim da experiência vivenciada com PVGP na busca de elementos que agreguem a gestão de projetos, pois não só de experiências bem sucedidas se constrói o conhecimento.

Finalmente, o uso do ambiente simulado e possibilidade da aplicação dos conhecimentos aprendidos e valorizados pelas organizações, são um campo frutífero para expansão das ferramentas para a expansão do modelo e da formação de profissionais que atendam aos requisitos de um ambiente em constante mudança.

## Referências

- ASHLEIGH, M. et al. Critical learning themes in project management education: Implications for blended learning. *International Journal of Project Management*, v. 30, p. 153–161, fev. 2011.
- BOURNE, L. Project Relationship Management and the Lynda Bourne Doctor of Project Management the degree of Doctor of Project Management. [s.l.] RMIT University, 2005.
- BOURNE, L.; WALKER, D. H. T. Project relationship management and the Stakeholder Circle™. *International Journal of Managing Projects in Business*, v. 1, n. 1, p. 125–130, 2008.
- CARREIRO, E. D. L. P. Programa vivencial em gestão de projetos. [s.l.] Universidade Federal Fluminense, 2016.
- CARVALHO, M. M. DE. Sistemas de Indicadores de Sucesso em Projetos. *Mundo Project Management*, v. 41, n. 7, p. 9–15, 2011.
- COOKE-DAVIES, T. The “ real ” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, v. 20, p. 185–190, 2002a.
- \_\_\_\_\_. The “ real ” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, v. 20, p. 185–190, 2002b.
- DIAS, J. A. DA S.; OLIVEIRA, M. A.; TEIXEIRA, R. L. G. Modelo de Avaliação de um Programa Vivencial em Gestão de Projetos VI Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade - EnEPQ. Anais...2018
- FERNANDES, R. F.; MARCELO, D. B. A gestão de projetos como ferramenta para avaliação de desempenho no núcleo de meio ambiente do ctcl. V Congresso Brasileiro de carvão mineral. Anais, 2017
- FREEMAN, R. E. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.
- \_\_\_\_\_. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge University Press, 2010.
- MONTES, E. Introdução ao Gerenciamento de Projetos. 1o Edição ed. Columbia: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2017.
- MOTTA, Gustavo da Silva. Como Escrever um Bom Artigo Tecnológico. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 21, n. 5, p. 4-8, 2017. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552017000500004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552017000500004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 01 de julho de 2018.
- PATAH, L. A. et al. Construindo pontes entre o ensino e a prática da gestão de projetos. *Revista mundo project management*, v. 12, n. 71, p. 74–83, 2016.
- PINTO, J. K.; MANTEL, S. J. The causes of project failure. *IEEE Transactions on Engineering Management*, v. 37, n. 4, p. 269–276, 1990.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (GUIA PMBOK® ). 5a Edição ed. Pensilvânia: Project Management Institute, Inc, 2013.
- \_\_\_\_\_. Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (GUIA PMBOK®). 6a Edição ed. Pensilvânia: Project Management Institute, Inc, 2017.
- TERIBILI FILHO, A. Indicadores de Gerenciamento de Projetos. 1o Edição ed. São Paulo: M.BOOKS, 2010a.
- TURNER, J. R. The handbook of Project Based Management. 3o Edição ed. Nova York: The McGraw-Hill Companies, Inc, 2009.
- VALLE, J. A. S. DO et al. Gerenciamento de stakeholders em projetos. 1o Edição ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2014.