

# AS VANTAGENS DA IMPLEMENTAÇÃO DE TÉCNICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS PARA PEQUENAS EMPRESAS

**Luiza Diniz Abilio Ferreira**

Programa de Pós-Graduação em Gestão de projetos

Instituto de Educação Tecnológica – IETEC

Fevereiro - 2017

## **Resumo:**

Este artigo pretende explorar alguns dos métodos do gerenciamento de projetos aplicáveis a empresas de pequeno porte ou que executam projetos de curta duração. Serão explorados tópicos como as dificuldades da implementação das técnicas tradicionais do gerenciamento de projetos às alternativas possíveis, como o método de gerenciamento ágil, metodologias alternativas e complementares, como o *Design Thinking*, seus benefícios quando implementados em conjunto e suas semelhanças.

**Palavras-chave:** Gerenciamento ágil de projetos; Design Thinking; pequenas empresas; metodologias ágeis.

## **Introdução:**

Já existe no Brasil o entendimento, por grande parte das grandes empresas, que o gerenciamento de projetos é um processo que, quando bem aplicado, proporciona grandes benefícios à organização, otimizando orçamentos, cronogramas e resultados. Este conhecimento está chegando agora nas empresas de médio porte e ainda é bastante escasso nas empresas de pequeno porte.

Na publicação intitulada PMBOK® (Project Management Body of Knowledge), o Instituto PMI (Project Management Institute) define que:

Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos ou quando o projeto é encerrado porque os seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados, ou quando a necessidade do projeto deixar de existir. Um projeto

também poderá ser encerrado se o cliente (cliente, patrocinador ou financiador) desejar encerrá-lo. (PMI, PMBOK®, 2004).

O gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos e é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos 47 processos de gerenciamento de projetos, agrupados em cinco grupos de processos. Esses cinco grupos de processos são: Iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

Sendo o alvo desde artigo as micro e pequenas empresas, definimos que uma microempresa, de acordo com a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, instituída em 2006 para regulamentar o disposto na Constituição Brasileira, é a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário, a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00. Uma empresa de pequeno porte, de acordo com a mesma Lei, é aquela que tem uma receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior é R\$ 3.600.000,00.

Como citado no artigo “Gerenciamento de projetos em uma pequena empresa”, no site da Project Builder:

A primeira questão que é fundamental de se compreender, quando for implementar a filosofia de gerenciamento de projetos em uma pequena empresa, é que as tratativas não podem e não devem funcionar como numa grande empresa. Um negócio de menor porte tem menos recursos, menos funcionários e, por isso, precisa de um gerenciamento mais específico. Da mesma maneira, uma grande empresa é mais lenta, uma decisão deve passar, muitas vezes por uma série de análises técnicas de diferentes áreas e por diversos gestores, o que se torna uma vantagem para as pequenas empresas que conseguem tomar decisões e agir de forma mais rápida. (PROJECT BUILDER, 2015)

Para o desenvolvimento de projetos de curta duração nestas Micro e Pequenas Empresas, pode existir uma certa dificuldade em aplicar estes processos de gerenciamento em sua totalidade e exatamente de acordo com o PMBOK, mas isto não

significa que alguns não possam ser utilizados na execução de projetos de pequenas empresas. Muitos empreendedores não implementam o gerenciamento de projetos em suas empresas pois pensam que não são realmente úteis ou aplicáveis aos seus produtos, ou que será trabalhoso e complicado demais, sendo este um grande equívoco, pois, o gerenciamento de projetos não se dá apenas ao aplicarmos 100% destes processos e sim ao sabermos quais destes são realmente importantes para cada tipo de projeto, ou até mesmo estarmos cientes de outras metodologias que podem se combinar com os métodos do PMBOK e ajudarem, no decorrer dos planos, a serem realizados com tranquilidade e organização, resultando assim no sucesso de cada etapa das atividades.

Segundo Vidal (2015), em um estudo aplicado pelo *Project Managment Institute* (PMI) no Brasil, de 2007 a 2013, foram analisadas mais de 650 empresas onde já existia uma cultura de gestão de projetos e mesmo nestas, a comunicação foi o maior problema apontado como um dos principais aspectos que atrapalham o desenvolvimento de um projeto. Em empresas menores, onde é comum a “administração familiar”, ou seja, que cada integrante da equipe desenvolva seu trabalho com base em seu conhecimento pessoal e não em um sistema comum a todos, e além disso, não façam registros de ações ou de lições aprendidas, as falhas são ainda maiores e muitas vezes repetidas, pois não há um procedimento que padronize estes processos para o compartilhamento de novas informações e novos conhecimentos adquiridos.

Todo projeto, por menor que seja, deve passar por estes cinco grupos de processos e, durante este artigo, iremos discutir mais sobre a importância dos mesmos e sobre metodologias alternativas que podem ajudar empresas de menor porte a gerenciar melhor projetos pequenos ou de curta duração, auxiliando em uma melhor administração de seus negócios e, conseqüentemente, no crescimento e sucesso de seus empreendimentos.

Enquanto o gerenciamento de projetos em sua totalidade talvez não seja prático ao ser aplicado em projetos pequenos ou de curta duração, o conhecimento na área de GP pode ser adaptado para se tornar funcional e bem-sucedido em empreendimentos de menor porte. O artigo será útil ao explorar as principais dificuldades que pequenas empresas encontram no dia-a-dia relacionados ao gerenciamento de projetos e ao mostrar como as mesmas podem ser melhoradas usando técnicas e conhecimentos de um Gestor de Projetos.

## **Justificativa:**

Por ser comum atualmente que empresas de pequeno porte não tenham nenhum tipo de metodologia ou conhecimento sobre gerenciamento de projetos, acredito que este artigo poderá ser um estudo capaz de motivar empresas com sistemas semelhantes a adotar algumas práticas de GP que possam otimizar os processos que acontecem durante seus projetos, ajudando em um melhor desenvolvimento e crescimento tanto em nos resultados quanto nos processos internos.

Como explicado por Gonçalves e Takato (2009), “[...] é justamente pela falta de conhecimento em como planejar que as PME deixam o planejamento de lado e partem logo para o ‘fazejamento’”. Executar para ver o que acontece e ir solucionando os problemas e as falhas à medida que vão aparecendo e a busca desenfreada por resultados, estabelecendo prazos audaciosos.

Estas são as metodologias, ou a falta delas, adotadas por muitas PME. Tais medidas implicam em diversas consequências que passam despercebidas pelas organizações. Custos elevados, prazos longos de execução, excesso de medidas corretivas, retrabalho e a falta de documentações são alguns dos fatores presentes e frequentes na realização das atividades destas organizações.

## **Revisão Bibliográfica**

O início da gestão de projetos se deu nos anos 60 e o longo de quase 30 anos, era tida como um processo inovador, mas estava muito longe de ser vista como essencial para sobrevivência da empresa. Em meados da década de 90, as empresas viram-se submetidas às severas pressões competitivas para criar produtos de qualidade, em prazos cada vez menores, e a importância do desenvolvimento de uma relação de confiança de longo prazo com os clientes também passou a ser uma das prioridades (SCAPIN E BISSANI, 2015; KEZNER, 2002)

De acordo com o artigo “Project Management Office: tudo o que você precisa saber”:

Os Escritórios de projetos, também conhecidos como PMO’s, são departamentos interno a uma empresa, responsáveis por definir e manter os padrões de gerenciamento de projetos na empresa, a fim de otimizar o controle e a execução de propostas da organização como um todo ou de uma área específica.

Os resultados provenientes dos processos de gerenciamento não deixavam dúvida de que, associados a estes processos, os resultados de projetos eram cada vez melhores, mais econômicos, mais rápidos e de maior qualidade. Não só empreendedores têm buscado mais sobre o gerenciamento de projetos para seus projetos em si, mas também para gerenciar suas empresas. Escritórios de projetos se tornaram recorrentes em grandes empresas pela eficiência com que conseguem gerir o portfólio de projetos e organizar os processos desde a escolha dos projetos a serem realizados, passando pela organização destes projetos até o gerenciamento dentro do projeto em si. (SALIM; SANTOS; BRITO; SANTOS, 2011).

Em empresas de menor porte e/ou que realizam projetos de curta duração, este conhecimento está começando a se tornar realidade, porém com algumas dificuldades, que muitas vezes desestimulam líderes e equipes a seguirem com os processos recomendados pelo PMI (Project Management Institute). Em pequenas empresas, muitas vezes os procedimentos são realizados por meios mais informais, diretores e equipes não tem cultura de gerenciamento, o que resulta em uma série de atritos relacionados a comunicação, padronização de documentos, escopo e prazos mal definidos, gerando resultados fracos na entrega do projeto, muitas vezes com prazo e orçamento estourados e qualidade aquém da pedida pelos *stakeholders*, significando então, no fracasso do projeto. (SANTIAGO E GIBIN, 2011).

Em grandes empresas é costume ser implementado um PMO (Project management office), que administra todo o portfólio de projetos da empresa, além de coordenar e monitorar o desenvolvimento de cada projeto individualmente. (PMI, PMBOK, 2013). Porém, para empresas de menor porte e de projetos ágeis, aplicar tais processos em todos os seus projetos se torna inviável por limitações de tempo, equipe e custo. Embora estas empresas necessitem sistematicamente de uma padronização de seus processos, documentação de resultados e criação de uma cultura interna de gerenciamento, muitas vezes estes processos são abandonados em pouco tempo pela falta de uma gerencia maior que fiscalize estes processos constantemente. (SALIM, SANTOS, BRITO E SANTOS, 2011).

Apesar de existirem cinco outros métodos de gerenciamento de projetos dentro de um PMO, que são: Autonomous Project Team (APT); Project Suport Office (PSO); Project Management Center of Excellence (PMCOE); Program Managament Office (PrgMO); e Chief Project Officer ( CPO); em grande parte das vezes mesmo estes

métodos não se encaixam nas hierarquias das micro-empresas ou são muito elaborados ou burocráticos em excesso para serem aplicados em projetos que duram poucas semanas e com equipes e investimentos reduzidos.

Muitas vezes é necessário um estudo que extraia dos processos do PMBOK os mais importantes e significativos para a natureza dos projetos executados pela empresa em questão, e, muitas vezes, a associação destes com outros métodos de gerenciamento e desenvolvimento de ideias.

O conceito de métodos ágeis surgiu como uma alternativa aos processos tradicionais do PMBOK, de acordo com as necessidades das empresas de encontrar métodos mais rápidos e menos burocráticos para o desenvolvimento de seus projetos e que ainda fossem baseados na organização e ordem, de modo a manter um fluxo contínuo de desenvolvimento e não prejudicar os resultados finais nas entregas de tarefas. “Com isso, outras metodologias vêm ganhando força visando a agilização e a flexibilização de projetos, de forma que se tornem mais aderentes à nova realidade. Foi então que o termo ‘metodologias ágeis’ ganhou força”. (FERREIRA, 2015)

O “Manifesto Ágil” (2001), feito por 17 gurus do desenvolvimento de softwares, define quais as bases e linhas de pensamento em que o gerenciamento ágil deveria seguir. O manifesto foi publicado contendo 4 valores e 12 princípios, alguns destes sendo:

- a) “Ser ágil é utilizar um conjunto recomendado de processos e ferramentas de gerenciamento de projetos, para aqueles projetos onde reinam os riscos, incertezas e altas possibilidades de mudanças, e também focados muito mais no fator humano, na interatividade entre as pessoas do que em processos e ferramentas;
- b) Se a interatividade entre as áreas de negócio e desenvolvimento é um dos fatores-chave para o sucesso de um projeto, o canal de comunicação entre eles deve ser `leve`;
- c) Quanto mais curtos os intervalos de entregas, maior a possibilidade de identificar riscos, problemas e mudanças e obter feedbacks produtivos do cliente;
- d) Construir projetos ao redor de indivíduos motivados, dando a eles o ambiente e o suporte necessários, e confiar que farão seu trabalho. É fundamental que a

- motivação seja trabalhada dentro da equipe, Pessoas motivadas trabalham com prazer e com o foco principal do projeto, que é: entregar o produto do projeto;
- e) Muito mais do que cumprir a tríade santa do gerenciamento de projetos (escopo-tempo-custo), é importante entregar qualidade. Qualidade e valor devem ser as métricas principais do projeto;
  - f) Processos ágeis promovem um ambiente sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de manter um ritmo constante indefinidamente;
  - g) Contínua atenção à excelência técnica e ao seu bom design aumenta a agilidade. Também está vinculado com o conceito de qualidade. Ser ágil não significa fazer as coisas correndo e mal feitas”. (MASSARI, 2014)

Metodologias que não fazem parte dos processos de gerenciamento de projetos tradicional ou ágil também podem entrar em jogo como forma de se aproveitar ainda mais o desenvolvimento criativo e solução de problemas ao longo do desenvolvimento do projeto. Uma destas metodologias é conhecida como *Design Thinking*.

Os autores de “Design Thinking: Inovação Em Negócios “, consideram que:

Embora o nome “design” seja frequentemente associado à qualidade e/ou aparência estética de produtos, o design como disciplina tem por objetivo máximo promover bem-estar na vida das pessoas. No entanto, é a maneira como o designer percebe as coisas e age sobre elas que chamou a atenção de gestores, abrindo novos caminhos para a inovação empresarial. O designer enxerga como um problema tudo aquilo que prejudica ou impede a experiência, [...]. Ele entende que problemas que afetam o bem-estar das pessoas são de natureza diversa, e que é preciso mapear a cultura, os contextos, as experiências pessoais e os processos na vida dos indivíduos para ganhar uma visão mais completa e assim melhor identificar as barreiras e gerar alternativas para transpô-las. Ao investir esforços nesse mapeamento, o designer consegue identificar as causas e as consequências das dificuldades e ser mais assertivo na busca por soluções.

O Design Thinking se refere à maneira do designer de pensar, que utiliza um tipo de raciocínio pouco convencional no meio

empresarial, o pensamento abduativo. Nesse tipo de pensamento, busca-se formular questionamentos através da apreensão ou compreensão dos fenômenos, ou seja, são formuladas perguntas a serem respondidas a partir das informações coletadas durante a observação do universo que permeia o problema. Assim, ao pensar de maneira abduativa, a solução não é derivada do problema: ela se encaixa nele. (SILVA, SILVA FILHO, KRUMHOLZ, FIGUEIREDO, RUSSO, 2011)

Tim Brown (2010) escreveu que “*Design Thinking* é uma disciplina que usa a sensibilidade e os métodos do designer para suprir as necessidades das pessoas com o que é tecnologicamente factível, e recorre ao que uma estratégia de negócios viável pode converter em valor para o cliente e oportunidade de mercado”. (BROWN, 2010)

O gerenciamento ágil de projetos é um método conhecido principalmente entre as áreas de desenvolvimento de software e TI, porém, muitas destas técnicas podem ser aplicadas à outros modelos de negócios, auxiliando CEO's, proprietários e diretores, que muitas vezes tem equipes, verbas e prazos bastante reduzidos a administrarem seus projetos e negócios com qualidade e eficiência, aumentando as chances de serem bem sucedidos e conseqüentemente a se fixarem no mercado.

## **Discussão**

Existem inúmeras evidências de que o gerenciamento ágil de projetos pode ser benéfico para pequenos negócios, mesmo em processos onde o investimento é baixo e os prazos são curtos. Nestes tipos de negócios, onde a quantidade de riscos é bastante alta, estudar quais ferramentas do gerenciamento ágil se aplica aos seus processos específicos pode vir a melhorar substantivamente o controle, qualidade do desenvolvimento e do produto final.

Além disso, estar atento a outras formas de gestão que podem ser combinadas e fazerem destes processos um modelo mais fácil e aplicável em empresas onde não existe cultura de gerenciamento pode ser extremamente favorável.

Embora pouco explorados em conjunto, o gerenciamento ágil de projetos e o design thinking possuem várias semelhanças em seus métodos de desenvolvimento. Criatividade e a capacidade de inovar são qualidades imprescindíveis a um gerente de projetos, porém, ao trabalhar com controle, razão e pensamento analítico em maior parte



do tempo, sobra pouco espaço para que possam “pensar fora da caixa”; as ferramentas do *Design Thinking* entram como formas de exercitar e implementar a inovação e intuição em meio aos processos regulares do gerenciamento tradicional, propiciando resultados que muitas vezes não seriam alcançados caso fossem usadas separadamente.

Atualmente este modelo já está começando a ser usado por alguns gerentes de projetos e podemos inclusive identificar algumas semelhanças entre os processos do gerenciamento ágil e do *Design Thinking*. A abordagem lúdica é uma delas, promove a interação entre as equipes e seus membros. Jogos e dinâmicas em grupo ajudam aos integrantes a expor seus pensamentos, dúvidas e ideias, contribuindo com uma ampla rede de informações que muitas vezes, apenas os chefes de equipe não teriam conhecimento para perceberem sozinhos.

Duas das principais ferramentas do *Design Thinking*, O *Brainstorming* e o *storytelling*, também estão presentes nos métodos ágeis na forma, por exemplo, da técnica do *User Stories*, que são, como frisa Massari (2011), “textos simples que descrevem uma funcionalidade. Geralmente são escritas em pequenos cartões ou post-its, para que o autor da *User Story* seja objetivo. Devem ser escritas de acordo com o ponto de vista do(s) usuário(s) ou cliente(s) final(is) do produto”.

Estes métodos ajudam a todos os envolvidos no processo de desenvolvimento do projeto a exporem suas ideias, muitas vezes alcançando insights importantes e antecipando possíveis problemas.

Os motivos mais comuns de falhas e fracassos de projetos em pequenas empresas costuma estar diretamente ligada à falta de conhecimento nos processos de gerenciamento de projetos, como: estimativas e planos não realistas; definição pouco precisa do escopo; métodos de comunicação falhos; pouca integração entre tempo, custo e qualidade; papéis e responsabilidades pouco ou não definidos; falta de entrosamento na equipe; nível de detalhamento inadequado; falta de planejamento e objetivos mal traçados. Estes erros podem acarretar consequências graves, não só para o projeto em desenvolvimento, mas para a empresa em si. Planos não realistas podem vir a resultar em orçamentos e prazos incorretos, métodos falhos de comunicação podem causar brigas internas, atrapalhando o decorrer dos projetos, escopo mal definido pode gerar entregas com pouca qualidade ou não condizentes com o que foi requerido pelo cliente, entre vários outros problemas.

Pequenas empresas, por terem equipe e fluxo de caixa em menor escala, necessitam obter sucesso em seus projetos, uma vez que o fracasso dos mesmos pode levar ao endividamento ou até mesmo à falência.

É comum que microempresas sejam gerenciadas por pessoas e sejam compostas por equipes que não tem cultura de gerenciamento de projetos, ou que conhecem a gestão de projetos como um processo extenso e burocrático, muitas vezes irreal e impossível de ser aplicado aos seus produtos. Por isso a importância em difundir o gerenciamento ágil de projetos, suas ferramentas e metodologias alternativas pode salvar muitos empreendimentos de falharem em seus objetivos, principalmente em momentos de crise, onde o mercado se torna mais escasso e mais exigente a cada dia.

### **Conclusão e resultados**

É um fato que é impossível aplicar todos os conhecimentos e processos de gerenciamento de projetos oferecidos pelo PMI e PMBOK em empresas de pequeno porte e que executam projetos com curtos prazos de desenvolvimento e execução. Isto não significa, porém, que não existam métodos de gerenciamento que possam ser aplicados aos processos destas empresas, uma vez que um empreendimento sem quaisquer tipos de processos de gestão está mais propenso a sofrer com erros durante seus projetos, causando atrasos, prejuízos financeiros e má qualidade do produto entregue.

Com esta situação extremamente comum nos projetos de desenvolvimento de software, foi criado o Gerenciamento Ágil de projetos, que propõe metodologias alternativas mais compactas do que as tradicionais, porém sem deixar de seguir uma linha de pensamento focada na administração e acompanhamento do projeto.

Atualmente, o mercado em crise exige muito mais do que o normal de qualquer empresa, e, aquelas de menor porte, tendem a sofrer mais caso não consigam acompanhar as flutuações do mercado em relação aos seus processos e produtos.

Nestes momentos, podemos afirmar que as ferramentas do gerenciamento ágil de projetos podem ser também aplicadas fora dos projetos de software, basta uma análise daquelas que se aplicam mais eficientemente ao tipo de empresa em questão.

Ainda assim, apenas o gerenciamento mecânico de projetos pode necessitar de outras ferramentas alternativas, e é aí que entra o *Design Thinking*, que pega o

conhecimento aprendido no Design e aplica à gestão de projetos, ajudando empreendedores a encontrarem soluções inovadoras e criativas, tanto para resolver problemas de gestão dentro de suas empresas, processos e equipes, quanto para terem um melhor posicionamento no mercado em relação aos produtos que oferecem.

Mesmo em empresas onde não existe a cultura de gerenciamento de projetos e talvez até certa resistência da equipe em adotar tais práticas, por pensarem serem muito trabalhosas ou burocráticas, o gerenciamento ágil de projetos juntamente com o Design Thinking trazem metodologias mais simples, leves e até mesmo lúdicas, mostrando ser possível a adoção de técnicas que beneficiarão a empresa como um todo, podendo assim convencer diretores, gerentes e CEO's que existem apenas benefícios na iniciação do gerenciamento de projetos em suas empresas e, conseqüentemente, à medida que crescerem e se tornarem médias e grandes empresas, a cultura já estará enraizada, fazendo com que seja mais fácil no futuro a transição para métodos mais complexos à medida que forem necessários, mantendo assim o ritmo de crescimento e diminuindo as chances de falhas e fracassos.

## REFERÊNCIAS

FERREIRA, Raphael. Gestão de projetos: Ágil ou tradicional? Entenda as diferenças. **Project Builder**, [S.L], set. 2015. Disponível em:

<<http://www.projectbuilder.com.br/blog-home/entry/projetos/gestao-de-projetos-agil-ou-tradicional-entenda-as-diferencas>>. Acesso em: 11 fev. 2017.

GONÇALVES, André Silva; TAKATO, Josimara Moreno. Gestão de Projetos em Pequenas e Médias Empresas: Principais dificuldades. **TECHOJE**, Belo Horizonte, mar. 2009. Disponível em:

<[http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/677](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/677)>. Acesso em: 19 fev. 2017.

MASSARI, Vitor L.. **Gerenciamento ágil de projetos**. 1 ed. [S.L.]: BRASPORT, 2014.

PINHEIRO, Tennyson; ALT, Luis. **Design thinking brasil: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade**. 1 ed. [S.L.]: Campus, 2012.

PMI, . **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia pmbok®)**. 5 ed. [S.L.: s.n.], 2013.

PROJECT BUILDER. **Gerenciamento de projetos em uma pequena empresa**. Disponível em: <<http://www.projectbuilder.com.br/blog->

home/entry/pratica/gerenciamento-de-projetos-em-uma-pequena-empresa>. Acesso em: 19 fev. 2017.

SALIM, P. H. A. D. et al. Propostas De Gerenciamento De Projetos Para Micro E Pequenas Empresas. **Abepro**, BELO HORIZONTE, jan. 2012. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011\\_TN\\_STO\\_142\\_899\\_18267.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STO_142_899_18267.pdf)>. Acesso em: 11 fev. 2017.

SANTIAGO, Daniel Reis Maia; GIBIM, Marco Túlio Duarte. Gestão de Projetos em Pequenas Empresas. **TECHOJE**, Belo Horizonte, jan. 2012. Disponível em: <[http://www.techoje.com.br/site/techoje/artigos\\_autor/artigos/679](http://www.techoje.com.br/site/techoje/artigos_autor/artigos/679)>. Acesso em: 11 fev. 2017.

SCAPIN, Dryliniê Maynessa; BISSANIV, Niloar. Limitações Na Implantação E Gerenciamento De Projetos Em Pequenas E Médias Empresas. **Tecnológica Revista Científica**, Chapecó, fev. 2016. Disponível em: <<http://www.uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/viewFile/134/127>>. Acesso em: 19 fev. 2017.

SILVA, M. J. V. E. et al. **Design thinking: inovação em negócios**. 1 ed. [S.L.]: MJV Press, 2011.

VAZ, Tássia. O que é design thinking e o que ele tem a ver com gestão de projetos?. **Project Builder**, [S.L.], jan. 2016. Disponível em: <<http://www.projectbuilder.com.br/blog-home/entry/pratica/o-que-e-design-thinking-e-o-que-ele-tem-a-ver-com-gestao-de-projetos>>. Acesso em: 11 fev. 2017.

VIDAL, Luciene Xavier. O problema mais frequente em Gerenciamento de Projetos no Brasil: Um estudo comparativo dos resultados dos benchmarkings de 2007 a 2013. **IPOG**, Goiás, jul. 2015. Disponível em: <<http://businesstur.com.br/uploads/arquivos/1289bf87ffda689697e70896cfa32b02.pdf>>. Acesso em: 19 fev. 2017.