

# ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 2



**Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)**

**Atena**  
Editora  
Ano 2021

# ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 2



**Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)**

**Atena**  
Editora  
Ano 2021

**Editora Chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Assistentes Editoriais**

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto Gráfico e Diagramação**

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

**Imagens da Capa**

Shutterstock

**Edição de Arte**

Luiza Alves Batista

**Revisão**

Os Autores

2021 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2021 Os autores

Copyright da Edição © 2021 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

**Conselho Editorial**

**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Instituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano  
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia  
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará  
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido

Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

### **Ciências Biológicas e da Saúde**

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília

Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás

Profª Drª Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão

Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

Profª Drª Elizabeth Cordeiro Fernandes – Faculdade Integrada Medicina

Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília

Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina

Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Prof. Dr. Fernando Mendes – Instituto Politécnico de Coimbra – Escola Superior de Saúde de Coimbra

Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras

Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria

Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia

Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco

Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará

Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí

Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas

Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Profª Drª Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará

Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá

Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados

Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino

Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora

Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

### **Ciências Exatas e da Terra e Engenharias**

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto

Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás

Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná

Prof. Dr. Cleiseano Emanuel da Silva Paniagua – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás

Prof. Dr. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Profª Drª Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho  
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá  
Prof. Dr. Marco Aurélio Kistemann Junior – Universidade Federal de Juiz de Fora  
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

### **Linguística, Letras e Artes**

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro  
Profª Drª Carolina Fernandes da Silva Mandaji – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará  
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná  
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará  
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobbon – Universidade Estadual do Centro-Oeste  
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

### **Conselho Técnico Científico**

Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo  
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza  
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba  
Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí  
Prof. Dr. Alex Luis dos Santos – Universidade Federal de Minas Gerais  
Prof. Me. Alessandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional  
Profª Ma. Aline Ferreira Antunes – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Profª Ma. Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa  
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico  
Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Faculdade da Amazônia  
Profª Ma. Anelisa Mota Gregoleti – Universidade Estadual de Maringá  
Profª Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais  
Prof. Me. Armando Dias Duarte – Universidade Federal de Pernambuco  
Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar

Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos  
Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Me. Christopher Smith Bignardi Neves – Universidade Federal do Paraná  
Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo  
Profª Drª Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas  
Prof. Me. Clécio Danilo Dias da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará  
Profª Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília  
Profª Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa  
Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco  
Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás  
Prof. Me. Edevaldo de Castro Monteiro – Embrapa Agrobiologia  
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases  
Prof. Me. Eduardo Henrique Ferreira – Faculdade Pitágoras de Londrina  
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil  
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita  
Prof. Me. Ernane Rosa Martins – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás  
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí  
Prof. Dr. Everaldo dos Santos Mendes – Instituto Edith Theresa Hedwing Stein  
Prof. Me. Ezequiel Martins Ferreira – Universidade Federal de Goiás  
Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora  
Prof. Me. Fabiano Eloy Atílio Batista – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas  
Prof. Me. Francisco Odécio Sales – Instituto Federal do Ceará  
Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo  
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária  
Prof. Me. Givanildo de Oliveira Santos – Secretaria da Educação de Goiás  
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina  
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro  
Profª Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza  
Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia  
Prof. Me. Javier Antonio Alborno – University of Miami and Miami Dade College  
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará  
Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social  
Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe  
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay  
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco  
Profª Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás  
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFGA  
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis

Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR  
Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará  
Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ  
Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe  
Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná  
Profª Ma. Luana Ferreira dos Santos – Universidade Estadual de Santa Cruz  
Profª Ma. Luana Vieira Toledo – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados  
Profª Ma. Luma Sarai de Oliveira – Universidade Estadual de Campinas  
Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos  
Prof. Me. Marcelo da Fonseca Ferreira da Silva – Governo do Estado do Espírito Santo  
Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior  
Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo  
Profª Ma. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará  
Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
Prof. Me. Pedro Panhoca da Silva – Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Profª Drª Poliana Arruda Fajardo – Universidade Federal de São Carlos  
Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco  
Prof. Me. Renato Faria da Gama – Instituto Gama – Medicina Personalizada e Integrativa  
Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal  
Prof. Me. Robson Lucas Soares da Silva – Universidade Federal da Paraíba  
Prof. Me. Sebastião André Barbosa Junior – Universidade Federal Rural de Pernambuco  
Profª Ma. Silene Ribeiro Miranda Barbosa – Consultoria Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão  
Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo  
Profª Ma. Taiane Aparecida Ribeiro Nepomoceno – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana  
Profª Ma. Thatianny Jasmine Castro Martins de Carvalho – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné – Colégio ECEL Positivo  
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista



## Administração: organização, direção e controle da atividade organizacional 2

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira  
**Bibliotecária:** Janaina Ramos  
**Diagramação:** Luiza Alves Batista  
**Correção:** Giovanna Sandrini de Azevedo  
**Edição de Arte:** Luiza Alves Batista  
**Revisão:** Os Autores  
**Organizador:** Clayton Robson Moreira da Silva

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração: organização, direção e controle da atividade organizacional 2 / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2021.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5706-971-4

DOI 10.22533/at.ed.714211204

1. Administração. 2. Estratégia. I. Silva, Clayton Robson Moreira da (Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

**Atena Editora**

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

contato@atenaeditora.com.br

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa.

## APRESENTAÇÃO

O livro “Administração: Organização, Direção e Controle da Atividade Organizacional” é uma obra publicada pela Atena Editora e divide-se em dois volumes. Este segundo volume reúne um conjunto de vinte e três capítulos, em que são abordados diferentes temas que permeiam o campo da administração. Compreender os fenômenos organizacionais é o caminho para o avanço e a consolidação da ciência da administração, possibilitando a construção de um arcabouço teórico robusto e útil para que gestores possam delinear estratégias e tomar decisões eficazes do ponto de vista gerencial, contribuindo para a geração de valor nas organizações.

Nesse contexto, compreendendo a pertinência e avanço dos temas aqui abordados, este livro emerge como uma fonte de pesquisa rica e diversificada, que explora a administração em suas diferentes faces, uma vez que concentra estudos desenvolvidos em diferentes contextos organizacionais. Assim, sugiro esta leitura àqueles que desejam expandir seus conhecimentos por meio de um material especializado, que contempla um amplo panorama sobre as tendências de pesquisa e aplicação da ciência administrativa.

Além disso, ressalta-se que este livro visa ampliar o debate acadêmico, conduzindo docentes, pesquisadores, estudantes, gestores e demais profissionais à reflexão sobre os diferentes temas que se desenvolvem no âmbito da administração. Finalmente, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação, que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa ser útil àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos sobre os temas abordados pelos autores em seus estudos.

Boa leitura!  
Clayton Silva

## SUMÁRIO

### **CAPÍTULO 1..... 1**

#### **MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO NA CAPACITAÇÃO INDUSTRIAL POR MEIO DA APRENDIZAGEM INFORMAL**

Fernando Celso Garcia da Silveira

Rodrigo da Silva Monteiro

Marcus Brauer

Ettore de Carvalho Oriol

**DOI 10.22533/at.ed.7142112041**

### **CAPÍTULO 2..... 21**

#### **O ADVENTO DA MANUFATURA AVANÇADA: IMPLICAÇÕES E OPORTUNIDADES PARA A INDÚSTRIA TÊXTIL BRASILEIRA**

Marcos de Carvalho Dias

**DOI 10.22533/at.ed.7142112042**

### **CAPÍTULO 3..... 31**

#### **MANUFATURA ENXUTA – UMA METODOLOGIA PARA MELHORAR O FLUXO DE VALOR NO CHÃO-DE-FÁBRICA**

Manoel Carlos de Oliveira Junior

Marinilson Rodrigues da Silva

Hércules André da Costa e Silva

**DOI 10.22533/at.ed.7142112043**

### **CAPÍTULO 4..... 45**

#### **A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO CRÍTICA DOS PARÂMETROS CONTROLE DE QUALIDADE DA INDÚSTRIA MOAGEIRA PARA UNIFORMIZAÇÃO NA ENTREGA DO PRODUTO FINAL**

Nathaly Almeida de Oliveira

Andréa Pires Fernandes

**DOI 10.22533/at.ed.7142112044**

### **CAPÍTULO 5..... 61**

#### **O DESENVOLVIMENTO DE UM GERENCIAMENTO DE PROJETO APLICADO A EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL**

Tarcísio Gomes Parente Neto

José Nathan Pereira Torres

**DOI 10.22533/at.ed.7142112045**

### **CAPÍTULO 6..... 75**

#### **IDENTIFICAÇÃO E HIERARQUIZAÇÃO DOS FATORES DE RISCO CRÍTICOS AOS CRONOGRAMAS DOS PROJETOS DE PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

Andrey Pimentel Aleluia Freitas

João Alberto Neves dos Santos

Nylvandır Liberato Fernandes de Oliveira

Joaquim Teixeira Netto

DOI 10.22533/at.ed.7142112046

**CAPÍTULO 7..... 100**

GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA CONSTRUÇÃO CIVIL: UM ESTUDO DE CASO NAS CONSTRUTORAS DO SUDOESTE DO PARANÁ

Andressa Aparecida Zanrosso Kerkhoff

Cleunice Zanella

Evandro Juttel

DOI 10.22533/at.ed.7142112047

**CAPÍTULO 8..... 118**

PROGRAMA 5S APLICADO EM LABORATÓRIOS DA FATEC/SP

Isaura Maria Varone de Moraes Cardoso

Luiz Antônio de Almeida

DOI 10.22533/at.ed.7142112048

**CAPÍTULO 9..... 126**

A IMPORTÂNCIA DOS TESTES FÍSICOS NO PAPEL

Rayson Messias dos Anjos Schrederhof

DOI 10.22533/at.ed.7142112049

**CAPÍTULO 10..... 128**

USO DO AHP PARA DEFINIÇÃO DO SEQUENCIAMENTO DE PARTIDA E OPERAÇÃO DE UNIDADES DE PROCESSAMENTO DE GÁS NATURAL COM ROBUSTEZ ESTATÍSTICA

Fábio Muniz Mazzoni

André da Silva Barcelos

Ana Paula Barbosa Sobral

DOI 10.22533/at.ed.71421120410

**CAPÍTULO 11..... 143**

GOVERNANÇA NO TERRITÓRIO, O CASO DO APL DE HORTICULTURA DE CONCEIÇÃO DO JACUÍPE

Amilcar Baiardi

Bartholomeu Tadeu Rebouças

DOI 10.22533/at.ed.71421120411

**CAPÍTULO 12..... 163**

A IMPORTÂNCIA DA GEOGRAFIA NA EXPANSÃO DE EMPRESAS

Matheus Henrique de Lala Burity

DOI 10.22533/at.ed.71421120412

**CAPÍTULO 13..... 168**

SUMAK KAWSAY: DE LA RESISTENCIA A LA SOBERANÍA ALIMENTARIA, LA CONSERVACIÓN Y EL FORTALECIMIENTO COMUNITARIO. UN CASO DE ESTUDIO EN ECUADOR

Carmen Amelia Coral-Guerrero

Elena Burgaleta Pérez

María Elena Pulgar Salazar  
DOI 10.22533/at.ed.71421120413

**CAPÍTULO 14..... 179**

MÉXICO E COREIA: TRANSFORMAÇÃO E INOVAÇÃO, 1950-2017

Elías Gaona Rivera

DOI 10.22533/at.ed.71421120414

**CAPÍTULO 15..... 191**

DESENVOLVIMENTO REGIONAL E MERCADO DE TRABALHO FORMAL: UMA ANÁLISE NA REGIÃO DO VALE DO PARANHANA/RS A PARTIR DA REFORMA TRABALHISTA (LEI N. 13.467/2017)

Camila Macedo Thomaz Moreira

DOI 10.22533/at.ed.71421120415

**CAPÍTULO 16..... 202**

A INTERDISCIPLINARIDADE DE MARIA DA CONCEIÇÃO TAVARES: UM OLHAR DECOLONIAL

Ana Lúcia Schmidt Castelo

Claudia Maria Abreu Campos

DOI 10.22533/at.ed.71421120416

**CAPÍTULO 17..... 217**

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL: O ESTUDO DE CASO DA EMPRESA NANE STONES

Lucas Lixa Campos

Paulo Roberto do Amaral Ferreira

DOI 10.22533/at.ed.71421120417

**CAPÍTULO 18..... 234**

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE REFRIGERAÇÃO

Adriana Georgea da Silva Gabriel

DOI 10.22533/at.ed.71421120418

**CAPÍTULO 19..... 239**

APLICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA A UNA MYPE EN CIUDAD VALLES, S.L.P.

León Donizetty Olivares Bazán

Ana Diana Betancourt Enríquez

Pablo Martínez González

Jessica Ivonne Hinojosa López

DOI 10.22533/at.ed.71421120419

**CAPÍTULO 20..... 253**

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Fábio Silveira Bonachela

Henrique Lorenzetti Ribeiro de Sá

DOI 10.22533/at.ed.71421120420

<b>CAPÍTULO 21</b> .....	<b>260</b>
ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO UM ESTUDO SOBRE A IMPORTÂNCIA DA QUESTÃO CULTURAL	
Jéssica Monique Cordeiro Sobral	
Daniele dos Santos Ramos Xavier	
DOI 10.22533/at.ed.71421120421	
<b>CAPÍTULO 22</b> .....	<b>269</b>
ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE DETERMINAN EL CÁLCULO DE TARIFAS EN LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE PRIMERA, SEGUNDA Y TERCERA CATEGORÍA EN LA CIUDAD DE LOJA	
María Gabriela Suasnavas-Rodríguez	
Luz Clara Gonzaga-Vallejo	
DOI 10.22533/at.ed.71421120422	
<b>CAPÍTULO 23</b> .....	<b>284</b>
ANÁLISE DOS REPASSES DE RECURSOS FINANCEIROS FEDERAIS DO CARTÃO DE PAGAMENTO DE DEFESA CIVIL	
Robson Luís do Nascimento	
Airton Bodstein de Barros	
Daniela da Cunha Lopes	
DOI 10.22533/at.ed.71421120423	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR</b> .....	<b>300</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO</b> .....	<b>301</b>

# CAPÍTULO 7

## GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA CONSTRUÇÃO CIVIL: UM ESTUDO DE CASO NAS CONSTRUTORAS DO SUDOESTE DO PARANÁ

*Data de aceite: 01/04/2021*

*Data de submissão: 29/12/2020*

### **Andressa Aparecida Zanrosso Kerkhoff**

Universidade Comunitária da Região de  
Chapecó - UNOCHAPECÓ  
Chapecó – SC  
<http://lattes.cnpq.br/5068106169312813>

### **Cleunice Zanella**

Universidade Comunitária da Região de  
Chapecó - UNOCHAPECÓ  
Chapecó - SC  
<http://orcid.org/0000-0001-8243-9022>

### **Evandro Juttel**

Universidade Comunitária da Região de  
Chapecó - UNOCHAPECÓ  
Chapecó – SC  
<http://lattes.cnpq.br/9447609423826961>

**RESUMO:** O presente estudo tem por objetivo analisar a gestão de projetos das construtoras da região Sudoeste do Paraná e quais são as práticas associadas às áreas de conhecimento do PMBOK têm sido empregadas. Trata-se de uma pesquisa de levantamento, descritiva com a abordagem qualitativa. Para a coleta de dados, foi aplicado um questionário via google forms contendo questões de múltiplas escolhas em 15 construtoras do ramo da construção civil da região do Sudoeste do Paraná. Para a análise dos dados utilizou-se estatística descritiva. Ao analisar as respostas verificou-se que as construtoras executam alguns processos de

gerenciamento em suas rotinas habituais, os quais são fundamentais para o bom andamento do empreendimento, tais processos são: Gerenciamento de projetos, Gerenciamento Escopo, Gerenciamento Cronograma, Gerenciamento Custos, Gerenciamento Qualidade, Gerenciamento Recursos, Gerenciamento Riscos, Gerenciamento Aquisição. A utilização destes processos é uma recomendação do guia PMBOK, o qual pode ser utilizado para a melhoria da gestão. Ainda, foi possível caracterizar a forma como as construtoras realizam a gestão dos seus empreendimentos, associando as atividades exercidas pelos seus gestores às áreas de conhecimento do Guia PMBOK. De forma geral, pode-se concluir que as construtoras utilizam metodologia de gerenciamento de projetos alinhada aos processos do guia PMBOK.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gerenciamento de Projetos, PMBOK, Construção Civil.

### **PROJECT MANAGEMENT INCIVIL CONSTRUCTION: A CASE STUDY IN CONSTRUCTION COMPANIES IN THE SOUTHWEST OF PARANÁ**

**ABSTRACT:** This study aims to analyze the project management of construction companies in the Southwest region of Paraná and what are the practices associated with the areas of knowledge of PMBOK have been employed. It is a survey, descriptive with a qualitative approach. For data collection, it was applied questionnaire using google forms containing questions of multiple choices in 15 builders companies in the construction industry in Paraná Southwest. It



were used descriptive statistics for data analysis. When it was analyzing the responses, it was found that the builders companies perform some management processes in their usual routines, which are fundamental for the smooth running of the enterprise, such processes can be: Project Management, Scope Management, Schedule Management, Cost Management, Quality Management, Resource Management, Risk Management, Acquisition Management. The use of these processes it is a recommendation of the PMBOK guide, which can be used to improve management. It was also possible to characterize the way in which the builders companies carry out the management of their projects, associating the activities performed by their managers to the areas of knowledge of the PMBOK Guide. In general, it can be concluded that construction companies use project management methodology in line with the PMBOK guide processes.

**KEYWORDS:** Project Management, PMBOK Construction, Builders.

## 1 | INTRODUÇÃO

A construção civil brasileira é uma atividade econômica que vem conquistando um crescimento anual de 2 %, de forma que passou a representar cerca de 6,2% do Produto Interno Bruto (PIB), sendo assim se tornou-se um dos setores que mais empregam no país, somando 24 % do total das vagas do país (FIRJAN, 2020). Por ser um segmento que abrange múltiplos tipos de mãos de obra, materiais e projetos, faz-se necessário que se tenha um sistema de gestão total de recursos, objetivando o aperfeiçoamento de todos os processos. Uma vez que, um projeto concluído com êxito é aquele realizado no prazo esperado, que utiliza dos recursos financeiros previstos e que visa alcançar a satisfação dos envolvidos (SILVA; CORRÊIA; RUAS, 2018).

Ao longo dos anos os processos de gestão de projetos evoluíram com a finalidade de acompanharem o desenvolvimento e as mudanças do mundo contemporâneo (VARGAS, 2014; PACHECO et al., 2016) e transformaram-se em valiosas ferramentas capazes de monitorar e controlar elementos fundamentais de sucesso do negócio (XAVIER, 2009). Atualmente, com a busca contínua pela melhoria da qualidade em produtos e serviços, nota-se um progresso natural da gestão de projeto e o crescimento da preocupação com os níveis de maturidade em gestão das empresas (PINTO, 2012).

Os projetos são capazes de criar valor e benefícios nas organizações. Isto porque no ambiente de negócios atual, os gestores organizacionais precisam ser capazes de gerenciar orçamentos cada vez mais limitados, prazos mais curtos, recursos mais escassos e uma tecnologia que muda constantemente. O ambiente de negócios é dinâmico, com um ritmo acelerado de mudança. Para se manterem no mercado e serem competitivas na economia mundial, as empresas de construção civil estão adotando o gerenciamento de projetos para entregar valor de negócio de forma consistente (GUIA PMBOK, 2017).

As construtoras, através do gerenciamento de projetos, conseguem ter um controle adequado dos processos e com isso aumentar a confiabilidade do cliente. A tarefa principal

do gerenciamento de projetos consiste na combinação do trabalho de diferentes pessoas para a execução de tarefas que seriam úteis para os clientes ou as construtoras (VALLE et al., 2010; (BONFIM et al., 2012).

O aumento da competitividade no setor da construção civil e o aumento da complexidade dos projetos vêm exigindo das construtoras a adoção de melhores práticas de gestão. Neste sentido, o gerenciamento de projetos tem como proposta estabelecer um processo estruturado e lógico para lidar com eventos que se caracterizam pela novidade, complexidade e dinâmica ambiental (POLITO, 2020).

Deste modo, este artigo se propõe analisar como as construtoras da Região Sudoeste do Paraná realizam a gestão de projetos, bem como identificar quais práticas associadas à gestão das áreas de conhecimento do PMBOK têm sido aplicadas. Para o desenvolvimento da pesquisa, realizou-se um levantamento de dados por meio da aplicação de um questionário, respondido pelos gestores das construtoras.

Tal estudo se justifica devido à relevância da gestão de projetos na construção civil, pois grande parte dos projetos não obtém êxito, devido a falhas gerenciais. Esses problemas poderiam ser evitados ou ocorreriam em menor assiduidade, com a utilização de uma metodologia eficaz de gerenciamento de projetos (ROCHA, 2015; VARGAS, 2015).

## **2 | REVISÃO TEÓRICA**

Esta seção aborda a revisão teórica deste estudo, tratando de temas relacionados a gerenciamento de projetos na construção civil e conceitos básicos de gestão de projetos, fundamentando-se no PMBOK.

### **2.1 Gerenciamento de projetos na Construção Civil (GP)**

O gerenciamento de projeto na construção civil é responsável por entregar o produto final, mas, além disso, por respeitar as restrições de custos, tempo, qualidade e segurança, determinadas na etapa de planejamento (ARITUA, 2009). Por se tratar de um segmento que envolve vários processos conjuntos, é indispensável um sistema de gerenciamento hábil, permitindo controle e aumento de produtividade. A gestão de obras expandiu os processos promovendo ganho de recursos, seguidos de planejamento das atividades que possibilita controle da quantidade, dos prazos e dos custos (SOUZA, 2012).

A necessidade de aperfeiçoamento das metodologias de gerenciamento nas empresas da construção civil implica cada vez mais em atividades de gestão capazes de promover inovações no desenvolvimento de projetos, e tais projetos devem ser gerenciados em suas várias áreas do conhecimento (FONTENELE FILHO; CORREIA NETO, 2014). O planejamento e o controle das atividades evitam o desperdício, pois diminuem o uso de materiais e minimizam os gastos, além de favorecer na execução correta dos serviços. No entanto, o setor da construção civil no Brasil não se tem mostrado deficiente nesse sentido.

É corriqueiro encontrar obras atrasadas, com custos excedentes. Ademais com falhas de execução, comprometendo a qualidade do projeto (SILVA; CORRÊIA; RUAS, 2018).

A gestão de projetos da construção civil pode ser definida como sendo como um processo de planejamento de uma obra, execução e controle do processo construtivo, desde o início até a sua conclusão, atingindo o objetivo final em um certo curto prazo, com um certo custo e através da mobilização de recursos humanos e de materiais de construção (SANTOS; FARIAS FILHO, 2011).

Para a gestão de projetos, deve-se aplicar a metodologia do conhecimento, segundo o (GUIA PMBOK, 2017), para a gestão de projetos as quais são: Gerenciamento da integração do projeto; Gerenciamento do escopo do projeto; Gerenciamento do cronograma do projeto; Gerenciamento dos custos do projeto; Gerenciamento da qualidade do projeto; Gerenciamento dos recursos do projeto; Gerenciamento das comunicações do projeto; Gerenciamento dos riscos do projeto; Gerenciamento das aquisições do projeto e Gerenciamento das partes interessadas do projeto.

A necessidade de aperfeiçoamento das metodologias de gerenciamento nas empresas da construção civil implica cada vez mais em atividades de gestão capazes de promover inovações no desenvolvimento de projetos, tais projetos devem ser gerenciados em suas várias áreas do conhecimento (FONTENELE FILHO; CORREIA NETO, 2014).

### **3 I PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Sob a ótica de seus objetivos, o presente trabalho pode ser considerado do tipo descritivo, pois visa a identificação, registro e análise das variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo. Esse tipo de pesquisa pode ser entendido com um estudo de caso onde, após a coleta de dados, é realizada uma análise das relações entre as variáveis para uma posterior determinação dos efeitos resultantes (PEROVANO, 2014)

Em relação aos meios de investigação a pesquisa fundamentou-se no estudo em construtoras da Região Sudoeste do Paraná. Esta modalidade se distingue por ser um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa à análise detalhada de um ambiente ou de uma situação em particular. (YIN, 2015; ALVARENGA, 2010; GIL, 2010). O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de mundo real, sobretudo quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes (YIN, 2015).

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema a pesquisa deu-se sob abordagem mista. Este método permite que se conheça (qualitativo) e que se dimensionem (quantitativo) com a segurança dos procedimentos científicos em detalhe e na sua forma natural as representações e valores, de todo tipo e tamanho de coletividade, sobre todo tipo de tema que lhe diga respeito (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2012).

Para a caracterização da amostra, buscou-se junto o CREA-PR, a relação das construtoras da Região do Sudoeste do Paraná as quais possuíam mais de 25 colaboradores em seu quadro o que caracterizou uma amostra de 18 construtoras a serem entrevistadas.

Para a coleta de dados, foi aplicado um questionário, utilizando-se da ferramenta *google forms*, contendo questões de múltiplas escolhas. O questionário foi aplicado junto aos gestores das construtoras no período de maio a junho de 2020. As questões aplicadas no questionário visaram observar as práticas adotadas nos processos de gerenciamento de projetos do guia PMBOK, onde pode-se verificar como estes são utilizados no processo de gestão destas construtoras. Este questionário foi encaminhado as 18 construtoras e se obteve o retorno da entrevista de 15.

Para a análise dos dados utilizou-se estatística descritiva e análise de conteúdo.

A estatística Descritiva, tem por objetivo básico sintetizar uma série de valores de mesma natureza, permitindo dessa forma que se tenha uma visão global da variação desses valores, organiza e descreve os dados de três maneiras: por meio de tabelas, de gráficos e de medidas descritivas. Neste estudo, optou-se por análise descritiva com ilustrações de Tabelas.

A análise de conteúdo um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo dos indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção ou recepção destas mensagens (BARDIN, 2011).

## 4 | RESULTADOS

Nesta seção, apresentam-se as informações obtidas junto às construtoras, sobre a forma de gestão do processo do projeto e quais práticas associadas as áreas de conhecimento têm sido empregadas e aplicadas.

Quanto a atuação das 15 construtoras da amostra, 73% prestam serviços para empresas privadas, e 27% para empresas públicas. Ainda 40% atuam em construções residenciais, 20% em construções comerciais e 33% em construções industriais.

Todas contam com a terceirização de parte de seus serviços ofertados aos clientes.

Na sequência, o instrumento de coleta de dados buscou identificar como as construtoras realizam a gestão de projetos e o alinhamento dos processos executados com as áreas de gerenciamento de projetos indicadas no PMBOK.

**Integração do projeto** - O uso de ferramentas automatizadas pode ser a melhor alternativa para o gerenciamento da integração. O volume de dados e informações que os gerentes de projeto precisam integrar torna necessária a utilização de um sistema de informações de gerenciamento de projetos e ferramentas automatizadas para coletar, analisar e utilizar informações para atender aos objetivos do projeto e realizar os benefícios do projeto, (DINSMORE; CAVALIERI, 2012).

A respeito da metodologia de Integração do projeto, a pesquisa mostra que somente 20% das construtoras utilizam *software* especializado para a integração do projeto. As demais 80% utilizam somente planilhas no Excel, ou seja, tendem a manter a utilização dos métodos tradicionais, os quais não atendem a integração do controle dos projetos na sua totalidade. Hoje o mercado oferta ferramentas especializadas com a finalidade de cumprir com todos os processos de gerenciamento da integração, porém os dados da pesquisa mostram que 80% das construtoras não fazem uso de tal ferramenta que auxilia no processo de gestão.

A maioria dos projetos fracassa, devido a falhas gerenciais. Esses problemas poderiam ser perfeitamente evitados, com a utilização de uma metodologia eficaz de gerenciamento de projetos (VARGAS, 2014).

**Gerenciamento do escopo do projeto**, constitui-se em uma descrição documentada de um projeto, quanto a seus resultados, abordagem e conteúdo. É um resumo de suas consequências esperadas, permite uma compreensão do que se pretende fazer e com que finalidade (VALERIANO, 2012). É o conjunto de procedimentos essenciais para assegurar que o projeto seja executado com o máximo de sucesso. Os processos de gerenciamento do escopo de um projeto estão inclusos as diversas etapas as quais são, (GUIA PMBOK, 2017):

- **Planejar o gerenciamento do escopo:** O processo de criar um plano de gerenciamento do escopo que documenta como os escopos do projeto e do produto serão definidos, validados e controlados.
- **Coletar os requisitos:** O processo de determinar, documentar e gerenciar as necessidades e requisitos das partes interessadas a fim de atender aos objetivos do projeto.
- **Definir o escopo:** O processo de desenvolver uma descrição detalhada do projeto e do produto.
- **Criar a EAP:** O processo de subdividir as entregas e o trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis.
- **Validar o escopo:** O processo de formalizar a aceitação das entregas concluídas do projeto.
- **Controlar o escopo:** O processo de monitorar o status do escopo do projeto e do produto e gerenciar as mudanças feitas na linha de base do escopo.

A tabela abaixo demonstra o resultado das empresas respondentes no âmbito de gerenciamento do escopo do Projeto:

<b>1. Antes de iniciar o empreendimento, com qual frequência são levantados todos os itens que deverão ser atendidos pelo projeto?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
a) Nunca	0	0
b) Raramente	0	0
c) Às Vezes	1	7
d) Frequentemente	2	13
e) Sempre	12	80

<b>2. Com qual frequência define-se uma estrutura analítica de projetos (EAP)</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
a) Nunca	9	60
b) Raramente	1	6,6
c) Às Vezes	2	13,4
d) Frequentemente	2	13,4
e) Sempre	1	6,6

<b>3. Durante o projeto com qual frequência verifica-se se o escopo está sendo atendido?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
a) Nunca	1	6,6
b) Raramente	0	0
c) Às Vezes	4	26,7
d) Frequentemente	6	40
e) Sempre	4	26,7

Tabela 01 – Gerenciamento do escopo do projeto

Fonte: Dados da coleta da pesquisa

Observa-se na tabela acima que 80% dos respondentes realizam os levantamentos necessários os quais devem atender o escopo do projeto, como 40% frequentemente verifica se o escopo está sendo atendido. Os resultados mostram que não é uma prática o uso de uma Estrutura Analítica de Projetos (EAP), sendo que 60% das construtoras pesquisadas nunca usaram está ferramenta de gestão.

Uma definição clara do escopo facilita a execução das atividades a fim de garantir a entrega do que foi solicitado e acertado com o cliente e, dessa forma, o sucesso do projeto. O uso da estrutura analítica favorece a gestão (VALERIANO, 2012).

**O gerenciamento do cronograma do projeto** da obra é de fundamental importância para se ter uma gestão do cumprimento dos prazos. O planejamento, contudo, é chave principal deste processo. Leite (2000), afirma que na construção civil, o gerenciamento do tempo é realizado pela maioria das empresas, mesmo que de forma intuitiva, com elaboração e controle de cronogramas. O gerenciamento do cronograma do projeto inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto. Os processos de Gerenciamento do Cronograma do Projeto são (GUIA PMBOK, 2017):

- **Planejar o Gerenciamento do Cronograma:** O processo de estabelecer as políticas, os procedimentos e a documentação para o planejamento, desenvolvimento, gerenciamento, execução e controle do cronograma do projeto.
- **Definir as Atividades:** O processo de identificação e documentação das ações específicas a serem realizadas para produzir as entregas do projeto.
- **Sequenciar as Atividades:** O processo de identificação e documentação dos relacionamentos entre as atividades do projeto.
- **Estimar as Durações das Atividades:** O processo de estimativa do número de períodos de trabalho que serão necessários para terminar atividades individuais com os recursos estimados.
- **Desenvolver o Cronograma:** O processo de análise de sequências de atividades, durações, requisitos de recursos e restrições de cronograma para criar o modelo de cronograma do projeto para execução, monitoramento e controle do mesmo.
- **Controlar o Cronograma:** O processo de monitorar o status do projeto para atualizar o cronograma do projeto e gerenciar mudanças na linha de base do mesmo.

A pesquisa realizada mostra que 59,5% das construtoras realizam frequentemente o um cronograma geral do projeto. Destas 46,2 % realizam sempre um cronograma mais detalhado relativo à execução do projeto, estimando os recursos necessários a cada atividade. Vale ressaltar que 66,7% das empresas verificam o cumprimento do escopo a ser atendido fazendo a verificação junto ao cronograma da obra.

Quando questionado, sobre o cumprimento do cronograma inicial da obra se observa que quase metade das construtoras respondentes, ou seja 46,8% indicam que frequentemente cumprem o prazo inicial estipulados. Com base nos dados já demonstrado e possível gerar inferências sobre o desdobramento do cronograma, tendo em vista que a maioria das empresas não executa a EAP, processo este que dá origem para geração das tarefas e conseqüentemente o cronograma.

O planejamento e o controle das atividades evitam o desperdício, pois diminui o uso de materiais e minimiza os gastos, além de favorecer na execução correta dos serviços. No entanto, o setor da construção civil no Brasil tem-se mostrado deficiente nesse sentido. É corriqueiro encontrar obras atrasadas, com custos excedentes. Ademais com falhas de execução, comprometendo a qualidade do projeto (SILVA; CORRÊIA; RUAS, 2018).

**O gerenciamento dos custos dos projetos**, deve-se primeiramente estimar os custos e obter um orçamento de referência e em seguida controlar os custos reais confrontando-os com o orçamento inicial e de referência (SABBAG, 2009).

O gerenciamento dos custos do projeto inclui os processos usados em planejamento, estimativa, orçamento, financiamento, gerenciamento e controle dos custos, para que o

projeto possa ser realizado dentro do orçamento aprovado. Os processos de Gerenciamento dos Custos do Projeto são (GUIA PMBOK, 2017):

- **Planejar o Gerenciamento dos Custos:** Os processos de definir como os custos do projeto serão estimados, orçados, gerenciados, monitorados e controlados.
- **Estimar os Custos:** O processo de desenvolver uma aproximação dos recursos monetários necessários para terminar o trabalho do projeto.
- **Determinar o Orçamento:** Processo que agrega os custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha de base dos custos autorizada.
- **Controlar os Custos:** O processo de monitoramento do status do projeto para atualizar custos e gerenciar mudanças da linha de base dos custos.

A tabela 02 mostra os dados da pesquisa realizada quanto ao Gerenciamento dos Custos do Projeto.

<b>1. Com qual frequência antes do início do empreendimento, é realizado um orçamento?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
a) Nunca	0	0
b) Raramente	0	0
c) Às Vezes	1	6,6
d) Frequentemente	1	6,6
e) Sempre	13	86,8
<b>2. Com que frequência ocorrem alterações no orçamento previsto?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
a) Nunca	0	0
b) Raramente	0	0
c) Às Vezes	6	40
d) Frequentemente	8	53,4
e) Sempre	1	6,6
<b>3. Em caso de mudanças no escopo, com que frequência é realizado um novo orçamento?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
a) Nunca	0	0
b) Raramente	0	0
c) Às Vezes	4	26,6
d) Frequentemente	5	33,4
e) Sempre	6	40

Tabela 02 – Gerenciamento dos custos do projeto

Fonte: Dados da pesquisa



A pesquisa mostra que 86,8% das construtoras sempre realizam o orçamento inicial do projeto e que os mesmos frequentemente 53,4% realizam alterações no orçamento no decorrer da obra. Quando há mudanças significativas no escopo do projeto, as construtoras realizam um novo orçamento base para a gestão do mesmo. A tabela acima apresenta os resultados da pesquisa sobre os custos do projeto. Assim como evidencia-se o impacto da ausência de uma estruturação mais formal de projetos que pode ser notada pela ausência do uso da EAP gerando distorções nos custos do projeto em uma desde 40% para poucos casos e os outros 60% superior a frequentemente.

O gerenciamento de custos já é praticado pelas empresas de construção civil, mesmo sem utilização de metodologias de gerenciamento. É um conceito consolidado que se deva ter um bom planejamento e controle dos orçamentos para o sucesso do empreendimento (PINTO, 2012).

**O gerenciamento da qualidade do projeto**, na área da construção civil está relacionada à sua eficiência na fase de execução, ou seja, da sua gestão durante a execução do projeto. O Gerenciamento da Qualidade do Projeto oferece suporte à atividade de melhoria contínua de processos quando realizadas em nome da organização executante. Os processos de Gerenciamento da Qualidade do Projeto são (GUIA PMBOK, 2017):

**Planejar o Gerenciamento da Qualidade:** O processo de identificar os requisitos e/ou padrões da qualidade do projeto e suas entregas, e documentar como o projeto demonstrara a conformidade com os requisitos e/ou padrões de qualidade.

- **Gerenciar a Qualidade:** O processo de transformar o plano de gerenciamento da qualidade em atividades da qualidade executáveis que incorporam no projeto as políticas de qualidade da organização.
- **Controlar a Qualidade:** O processo de monitorar e registrar resultados da execução de atividades de gerenciamento da qualidade para avaliar o desempenho e garantir que as saídas do projeto sejam completas, corretas e atendam as expectativas do cliente.

A tabela 03 mostra os dados da pesquisa realizada quanto ao Gerenciamento da Qualidade do projeto.

<b>1. A empresa utiliza algum programa de qualidade?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
a) Não existe na empresa	10	66,6
b) Está sendo implementado	1	6,6
c) Uso Incipiente, apenas em alguns pontos	0	0
d) Uso incipiente de modo geral	2	13,4
e) Existente e atualizado	2	13,4
<b>2. E feito um planejamento da qualidade?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
a) Não existe na empresa	10	66,6

b) Está sendo implementado	1	6,6
c) Uso Incipiente, apenas em alguns pontos	1	6,6
d) Uso incipiente de modo geral	1	6,6
e) Existente e atualizado	2	13,4
<b>3. Existem auditorias de qualidade durante a obra?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
a) Não existe na empresa	10	66,6
b) Está sendo implementado	1	6,6
c) Uso Incipiente, apenas em alguns pontos	1	6,6
d) Uso incipiente de modo geral	1	6,6
e) Existente e atualizado	2	13,4
<b>4. Existem indicadores de qualidade a serem cumpridos?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
a) Não existe na empresa	10	66,6
b) Está sendo implementado	2	13,4
c) Uso Incipiente, apenas em alguns pontos	0	0
d) Uso incipiente de modo geral	1	6,6
e) Existente e atualizado	2	13,4

Tabela 03 – Gerenciamento da qualidade do projeto

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados apontados na pesquisa mostram que 66,6% das construtoras não têm nenhum programa de qualidade e nem planejamento da qualidade. Somente 13,4% dos respondentes possuem, programas de qualidade implementados sendo auditados periodicamente.

As maiores motivações para a implementação dos sistemas de gestão da qualidade são referentes à melhoria na organização interna, aumento da eficiência produtiva, acompanhar a tendência do mercado e a diferenciação do mercado devido á notoriedade advinda da certificação (PRUBEL 2016).

**O recurso do projeto** tem por objetivo da gestão de recursos humanos é mobilizar a equipe de colaboradores de maneira organizada, mantendo a hierarquia e o aproveitamento da mão de obra.

Outro fator é a organização da documentação dos colaboradores mediante as suas atividades, contemplando os cursos obrigatórios por lei, bem como os treinamentos e capacitação de maneira geral.

O gerenciamento dos recursos do projeto inclui os processos para identificar, adquirir e gerenciar os recursos necessários para a conclusão bem-sucedida do projeto. Esses processos ajudam a garantir que os recursos certos estarão disponíveis para o gerente do projeto e a sua equipe na hora e no lugar certos. Os processos de Gerenciamento dos Recursos do Projeto são (GUIA PMBOK, 2017):

- **Planejar o Gerenciamento dos Recursos:** O processo de definir como estimar, adquirir, gerenciar e utilizar recursos físicos e de equipe.
- **Estimar os Recursos das Atividades:** O processo de estimar recursos da equipe, o tipo e as quantidades de materiais, equipamentos e suprimentos necessários para realizar o trabalho do projeto.
- **Adquirir Recursos:** O processo de obter membros da equipe, instalações, equipamentos, materiais, suprimentos e outros recursos necessários para concluir o trabalho do projeto.
- **Desenvolver a Equipe:** O processo de melhoria de competências, da interação da equipe e do ambiente geral da equipe para aprimorar o desempenho do projeto.
- **Gerenciar a Equipe:** O processo de acompanhar o desempenho dos membros da equipe, fornece feedback, resolver problemas e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto.
- **Controlar os Recursos:** O processo de garantir que os recursos físicos atribuídos e alocados ao projeto estejam disponíveis conforme planejado, bem como monitorar o uso planejado versus o uso real de recursos, e executar ações corretivas, conforme necessário.

A tabela 04 mostra os dados da pesquisa realizada quanto ao Gerenciamento dos Recursos do Projeto.

<b>1. Com que frequência é realizado o gerenciamento quanto aos recursos físicos e de equipe?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
a) Nunca	0	0
b) Raramente	0	0
c) Às Vezes	1	6,6
d) Frequentemente	5	33,7
e) Sempre	9	59,7
<b>2. Com que frequência é realizado um acompanhamento no desempenho da equipe, bem como do uso de recursos físicos?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
a) Nunca	0	0
b) Raramente	0	0
c) Às Vezes	2	13,4
d) Frequentemente	8	52,8
e) Sempre	5	33,7

Tabela 04 – Gerenciamento dos recursos do projeto

Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa mostra que 59,7% das construtoras realizam o gerenciamento dos recursos físicos e de equipe no desenvolvimento de seus projetos. Porém somente 52,8% das construtoras, realizam frequentemente o acompanhamento no desempenho da equipe junto as fases do projeto, este acompanhamento é de fundamental importância visto que o perfil desta mão de obra é diferenciado.

Quando se trata de analisar os recursos físicos (humanos /mão de obra), na construção civil, o problema já entra em outro tipo de esfera, pois apesar de essenciais são geralmente os mais complexos também. Muitas vezes são pouco instruídos, capacitados e especializados. Nesse sentido, o empreendedor necessita encontrar meios para gerenciar e dimensionar todas essas necessidades profissionais para conseguir finalizar com excelência a execução de uma obra (BORGES,2013).

**O gerenciamento das comunicações do projeto**, tem por objetivo gerar, coletar, disseminar, armazenar e dar um destino final as informações, de maneira eficaz e em um menor tempo possível, evitando assim problemas junto as fases do projeto (SABBAG,2009). Segundo PMBOK, inclui os processos necessários para garantir que as necessidades de informações do projeto e de suas partes interessadas sejam satisfeitas, com o desenvolvimento de artefatos e a implementação de atividades projetadas para realizar a troca eficaz de informações. O Gerenciamento das Comunicações do Projeto consiste em duas partes. A primeira parte é desenvolver uma estratégia para garantir que a comunicação seja eficaz para as partes interessadas. A segunda parte é realizar as atividades necessárias para implementar a estratégia de Comunicação. Os processos de Gerenciamento das Comunicações do Projeto são:

- **Planejar o Gerenciamento das Comunicações:** O processo de desenvolver uma abordagem e um plano adequado para atividades de Comunicação do projeto com base nas necessidades de informação de cada parte interessada ou grupo, nos ativos organizacionais disponíveis e nas necessidades do projeto.
- **Gerenciar as Comunicações:** O processo de assegurar a coleta, criação, distribuição, armazenamento, recuperação, gerenciamento, monitoramento e disposição final das informações do projeto, de forma oportuna e adequada.
- **Monitorar as comunicações:** O processo de garantir que as necessidades de informação do projeto e de suas partes interessadas sejam atendidas.

A pesquisa mostra que 86,6% das construtoras tem um canal de comunicação entre os seus funcionários, equipe gerencial, clientes e fornecedores. Porém um dado que chama atenção é que 80% não faz uso de um documento formalizado desta ação.

O gerenciamento do processo de projeto na construção civil, caminha na direção da abordagem de engenharia simultânea, mas ainda restrita à etapa de projeto, com uma maior integração das soluções para os diversos sistemas prediais. No entanto, a passagem da prática tradicional de projeto sequencial para a simultaneidade, é dificultada,

pela falta de ferramentas de gestão e de comunicação que tornem produtivo o trabalho (BORGES,2013).

**O gerenciamento dos riscos do projeto**, tem por objetivo identificar os possíveis riscos do projeto, analisar e desenvolver um plano de ação para conter o mesmo (SABBAG,2009). O gerenciamento dos riscos do projeto tem por objetivo aumentar a probabilidade e/ou o impacto dos riscos positivos e diminuir a probabilidade e/ou o impacto dos riscos negativos, a fim de otimizar as chances de sucesso do projeto. Os processos de gerenciamento dos riscos do projeto são:

- **Planejar o Gerenciamento dos Riscos:** O processo de definição de como conduzir as atividades de gerenciamento dos riscos de um projeto.
- **Identificar os Riscos:** É o processo de identificação dos riscos individuais do projeto, bem como fontes de risco geral do projeto, e de documentar suas características.
- **Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos:** O processo de priorização de riscos individuais do projeto para análise ou ação posterior, através da avaliação de sua probabilidade de ocorrência e impacto, assim como outras características.
- **Realizar a análise quantitativa dos riscos:** O processo de analisar numericamente o efeito combinado dos riscos individuais identificados no projeto e outras fontes de incerteza nos objetivos gerais do projeto.
- **Planejar as Respostas aos Riscos:** O processo de desenvolver alternativas, selecionar estratégias e acordar ações para lidar com a exposição geral de riscos, e também tratar os riscos individuais do projeto.
- **Implementar Respostas a Riscos:** O processo de implementar planos acordados de resposta aos riscos.
- **Monitorar os Riscos:** O processo de monitorar a implementação de planos acordados de resposta aos riscos, acompanhar riscos identificados, identificar e analisar novos riscos, e avaliar a eficácia do processo de risco ao longo do projeto.

Embora seja de suma importância realizar o gerenciamento de risco do projeto, observa-se segundo dados levantados da pesquisa que somente 40% das construtoras pesquisadas realiza ou monitora a gestão dos riscos.

Estes 40% baseado no parâmetro de resposta são ações pontuais tendo em vista o campo ser “as vezes” já para as ações habituais e frequentes no quesito gestão de risco apenas 26 % das empresas fazem o uso frequentemente desta pratica e somente 1% tem por processo realizar o gerenciamento de risco.

**O gerenciamento das aquisições do projeto**, inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos a equipe do projeto. O

Gerenciamento das Aquisições do Projeto inclui os processos de gerenciamento e controle necessários para desenvolver e administrar acordos como contratos, pedidos de compra. Os processos de gerenciamento das aquisições do projeto incluem:

- **Planejar o Gerenciamento das Aquisições:** O processo de documentação das decisões de compras do projeto, especificando a abordagem e identificando vendedores em potencial.
- **Conduzir as Aquisições:** O processo de obtenção de respostas de vendedores, seleção de um vendedor e adjudicação de um contrato.
- **Controlar as Aquisições:** O processo de gerenciar relacionamentos de aquisições, monitorar o desempenho do contrato, fazer alterações e correções conforme apropriado e encerrar contratos.

Na fase do gerenciamento das aquisições estão inseridos os processos de compra de materiais e equipamentos e ou serviços. Deve ficar definidos quem serão os fornecedores, quando, o que, e para que deve ser realizado aquisições. Monitorar os contratos, entregas das prestações de serviços (SABBAG,2009).

A pesquisa aplicada demonstrou que o gerenciamento de aquisições é uma prática junto as construtoras estudadas, 80% das construtoras tem um cadastro de fornecedores atualizado bem como tem uma pessoa específica para realizar a gestão das aquisições. Grande maioria de empresas da amostra utilizarem o gerenciamento de aquisições dado os 80% de respondentes as demais integrantes estão implementando e isto demonstra a unanimidade do assunto, pois todas as empresas fazem o uso e compreendem a importância.

As Construtoras que realizam o gerenciamento de aquisições em seus empreendimentos, desenvolve um planejamento do aporte das aquisições para garantir que esses estejam disponíveis para utilização no momento planejado. Esse planejamento demonstra-se efetivo, visto que nenhuma empresa já teve que paralisar seus empreendimentos devido à falta de recurso, ou ter que buscar novos fornecedores para garantir o cronograma da obra (FONTENELE 2014).

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a aplicação do questionário foi possível caracterizar a forma como as empresas realizam a gestão dos seus empreendimentos, associando as atividades exercidas pelos engenheiros às áreas de conhecimento do Guia PMBOK.

Ao analisar os dados coletados na pesquisa, verificou-se que 60% das construtoras executam os processos de gerenciamento de projetos, propostos pelo Guia PMBOK tais como: Gerenciamento do Escopo do Projeto; Gerenciamento Cronograma; Gerenciamento Custos; Gerenciamento da Comunicação; Gerenciamento de Aquisições; Gerenciamento dos Recursos do Projeto.

Estas informações de empresas regionais que como pôde ser observado nos dados fazem o uso das práticas de gestão de projetos, mas de uma forma ainda não estruturada, podendo ocasionar dificuldades da gestão de custos e complicações com a qualidade do projeto. Mais de 60% das construtoras efetuam alterações nos projetos e não controlam os requisitos no decorrer da execução do projeto.

Ficou evidenciado que apenas 20% das empresas fazem o uso de softwares específicos de gestão de projetos e nas demais o interesse em utilizar a prática ao responder que devem ser implementadas. Informação de suma importância no atual cenário de digitalização das empresas, onde se tem a necessidade de estruturar e facilitar o uso de ferramentas e softwares abrindo assim uma oportunidade para startups de softwares.

O estudo contribui para com as reflexões do tema de gestão de projetos voltado a área de construção civil gerando a percepção de um cenário ainda imaturo e incipiente das práticas do PMBOK na região aplicada do estudo.

Sugere-se para estudos futuros que tal pesquisa seja aplicada em um cenário mais abrangente contemplando todo o estado do Paraná, para verificar se existe o mesmo panorama em outras regiões do estado. Assim como a oportunidade de aprimoramento dos estudos correlacionando o resultado da pesquisa com o resultado econômico das empresas, a fim de validar a relevância das práticas do PMBOK.

O estudo limitou-se quanto ao quesito de amostra não probabilística e este não refletir o cenário do estado por ser direcionado a uma região específica ao qual as empresas estão localizadas.

## REFERÊNCIAS

ARITUA, B. Construction client multi-projects – a complex adaptive systems perspective. **International Journal of Project Management**, 2009, 27(1), p. 72-79. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman>>. Acesso em: 11 fev. 2020

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. ed. 70 São Paulo, 2011

BORGES, J.F.B. **Gestão de Projetos na Construção Civil**. Revista Gestão de projetos IPOG. 5 ed. Goiânia, 2013.

PRUBEL C. C. **A Gestão da Qualidade e sua Importância em Projetos** Revista de Gestão e Projetos. São Paulo, 2016.

DINSMORE, P. C.; CAVALIERI, A. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

FONTENELE FILHO, J. O. **Análise da importância de ferramentas para a gestão de custos no ambiente da construção civil**. 101 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, Fortaleza-CE, 2014.

GUIA PMBOK. **Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. ed. 6. Project Management Institute, 2017.

LEFÈVRE, F LEFÈVRE, A. M. C. **O Discurso do Sujeito coletivo**: uma nova abordagem metodológica qualitativa. Caxias do Sul (RS): Educs, 2000.

LEITE, F. A. S. **Adaptação do modelo de gestão de projetos do PMI aos empreendimentos da construção civil no Brasil**: subsetor Edificações. 2000. Dissertação (Mestrado em Produção Civil). Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2000.

MANGELLI, L. S. L. **Gestão de projetos e o Guia PMBOK**: um estudo sobre o nível de uso do guia PMBOK nas empresas brasileiras. Dissertação (Mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2013.

PACHECO, L. M.; OLIVEIRA, D. M.; PEREIRA, M.; BRANCO, L. **Gerenciamento de projetos na construção civil**. XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão e VIII Inovarse – Responsabilidade Social Aplicada, 20 e 30 de setembro de 2016.

PEROVANO, D.G. **Manual de metodologia científica para a segurança pública e defesa social**. Curitiba: Juruá, 2014.

PMI. Site da instituição. Project Management Institute. (2013). Disponível em: <<https://brasil.pmi.org/>>. Acesso em: 17 jun. 2020.

PINTO, A. **Estudo da percepção dos profissionais de engenharia e arquitetura quanto à importância do gerenciamento de projetos para a construção civil**. Tese (Doutorado) – Universidade Federal Fluminense, 2012.

ROCHA, B. F. da. **O Guia PMBOK e as pequenas empresas construtoras**: Estudo de caso. 131 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia. Programa de Pós-graduação em Ambiente Construído, Juiz de Fora, 2015.

SABBAG, P. Y. **Gerenciamento de projetos e empreendedorismo**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

SANTOS, C. A. B.; FARIAS FILHO, J. R. **Construção civil**: um sistema de gestão baseada na logística e na produção enxuta (2011). Disponível em: Acesso em: 13 fev. 2020.

SILVA, M. A. O.; CORRÊA, L. R.; RUAS, A. X. A. Gerenciamento de projetos na construção civil: tempo, custo e qualidade. **Revista Construindo**, Belo Horizonte, v 10, n. 02, p. 01- 20, jul./dez., 2018.

SOUZA, P. A. R. **Gestão de projetos**: modelo para gestão e controle de custos de obras de construção civil. Funchal: UMA, 2012.

VALERIANO, D. L. **Gerência em projetos**: pesquisa, desenvolvimento e engenharia. São Paulo: Pearson Education, 2012.

VALLE, J. Â. S. do. **Identificação e análise de fatores relevantes para a implantação de escritórios de gerenciamento de projetos de construção civil pelo conceito do project management offic**. f. 124. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal Fluminense. Niterói (RJ), 2010.



VARGAS, R. V. **Manual prático do plano de projeto**: utilizando o Guia PMBOK. 5. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

XAVIER, Carlos Magno da silva. **Metodologia de gerenciamento de projetos**: methodware: abordagem pratica de como iniciar, planejar, executar, controlar e fechar projetos. 2 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

## ÍNDICE REMISSIVO

### SÍMBOLOS

5S 118, 119, 121, 122, 123, 124, 125

#### A

Ações de Resposta 77, 284, 285, 286, 287, 289, 290, 294, 295, 296, 297

AHP 82, 87, 88, 94, 128, 129, 130, 133, 138, 139, 140, 141

Arrebatamento 126, 127

Atrasos em Projetos 75, 78, 79, 81, 84

#### C

Cálculo de Tarifas 269, 280, 281

Capacidade Produtiva 206, 253

Capitalismo 196, 202, 204, 210, 211, 212, 213, 214

Categoria 250, 269, 270, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281

Cenários 154, 217, 219, 220, 222, 223, 224, 225, 229, 230, 231, 234, 235, 236, 237

CEPAL 190, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 209, 210, 214, 215, 216

Comunidad 168, 171, 173, 176, 178

Construção Civil 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 77, 79, 81, 82, 83, 92, 94, 96, 97, 98, 100, 101, 102, 103, 106, 107, 109, 112, 115, 116, 226

Cultura 7, 76, 80, 85, 122, 123, 150, 152, 161, 175, 203, 204, 222, 256, 260, 263, 265, 266, 267, 268

#### D

Desastre 284, 286, 287, 289, 290, 291, 292, 295, 296

Desenvolvimento Regional 191, 192, 193, 199, 200, 286, 287, 297

#### E

Economia de Escala 31

Economia do Conhecimento 179, 180, 183, 184, 186, 189

Economia Política 30, 202, 204, 210, 211, 214, 215

Ecuador 168, 169, 174, 175, 176, 251, 269, 270, 272, 273, 280, 282

Empendedor 239, 243, 244, 251

Estratégia 44, 45, 58, 112, 144, 152, 201, 223, 224, 230, 232, 233, 234, 235, 253, 256, 257, 258, 260, 261, 263, 265, 267, 268

Expansão 163, 165, 166, 180, 212, 254, 265

## **F**

Farinha 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60

Fatores de Risco 75, 77, 78, 79, 80, 81, 84, 85, 87, 92, 93, 94, 95

Fluxo de Valor 31, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43

Forças de Porter 217

## **G**

Gás Natural 128, 129, 133, 135, 136, 142

Geografia 157, 161, 162, 163, 164, 165, 192, 197, 200, 289, 297

Geomarketing 163, 164, 165, 166, 167

Gerenciamento de Projetos 75, 100, 101, 102, 104, 105, 114, 115, 116, 117

Gestão de Riscos 75, 78, 79, 288, 289, 298, 299

Gestão de Suprimentos 61, 62, 63, 64, 66, 72

Glúten 45, 46, 47, 51, 52, 55, 56, 58, 59

Governança 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 156, 160, 161, 162

## **H**

Horticultura 143, 144, 145, 160

Hoteles 246, 252, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 281, 283

## **I**

Indicação Geográfica 143, 155, 159, 160, 161

Indicadores Hoteleros 269

Indígenas 168, 169, 170, 171, 172, 174, 175, 177

Indústria Têxtil 21, 26, 27, 28

Inovações 21, 22, 24, 25, 26, 102, 103, 144, 160, 179, 200, 254

Internacionalização 206, 253, 254, 255, 256, 260, 261, 262, 264, 265, 266, 267, 268

## **L**

Laboratórios 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124

Loja 228, 269, 270, 272, 273, 274, 278, 279, 280, 282

## **M**

Manufatura Avançada 21, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 29

Maria da Conceição Tavares 202, 203, 204, 205, 209, 210, 211, 213, 214, 215, 216

Medição do Conhecimento 179

Melhoria Contínua 33, 109, 118, 119, 123

Mercado de Trabalho 118, 122, 123, 164, 191, 192, 193, 194, 196, 199, 200, 201  
Microempresa 217, 239, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 248, 249, 250, 251  
Modelos Econômicos 179

## **P**

Papel 2, 33, 35, 126, 127, 147, 148, 151, 154, 165, 173, 175, 183, 206, 248  
Planejamento 9, 10, 12, 67, 74, 151, 153, 154, 217, 218, 219, 233, 234, 237, 259, 264, 268  
Planejamento Estratégico 63, 67, 70, 72, 217, 218, 219, 220, 221, 228, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 254, 257, 259  
PMBOK 78, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 108, 109, 110, 112, 114, 115, 116, 117  
Produção Enxuta 116, 128, 129, 135, 137

## **Q**

Qualidade 6, 23, 25, 27, 32, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 52, 54, 58, 59, 60, 65, 80, 85, 97, 100, 101, 102, 103, 107, 109, 110, 115, 116, 118, 119, 122, 124, 125, 126, 127, 129, 140, 143, 156, 159, 160, 162, 182, 183, 188, 193, 222, 228, 229, 230, 232, 237, 253, 255, 265, 289, 291

## **R**

Rasgo 126, 127  
Recursos Financeiros 78, 101, 121, 284, 286, 287, 295, 296  
Reforma Trabalhista 191, 192, 193, 194, 195, 196, 198, 199, 200, 201  
Reológica 45, 47  
Resistencia 137, 168, 170, 172, 173, 175, 176  
Robustez Estatística 128, 130, 140  
Ruído Branco 128, 130, 137, 140

## **S**

*Software* 9, 61, 62, 63, 67, 70, 105, 138, 165, 166, 265  
*Sumak Kawsay* 168, 169, 170, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178  
SWOT 217, 222, 224, 225, 229, 230, 231, 232, 236

## **T**

Território 143, 144, 145, 147, 148, 149, 150, 152, 153, 155, 156, 157, 158, 160, 162, 167, 199, 254  
Tomada de Decisão 128, 129, 130, 140, 146, 147, 234, 237, 263, 266, 267  
Trabalho em Equipe 31  
Tração 126, 127

Trigo 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60

# ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 2





 [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

 [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

 @atenaeditora

 [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)

# ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 2

-  [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)
-  [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)
-  [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
-  [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)