

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS E SOBREVIVÊNCIA DAS
MICROEMPRESAS NOS ESPAÇOS PERIFÉRICOS**

**PROJECT MANAGEMENT AND SURVIVAL OF MICROENTERPRISES IN
PERIPHERAL SPACES**

**GESTIÓN DE PROYECTOS Y SUPERVIVENCIA DE MICROEMPRESAS EN
ESPACIOS PERIFÉRICOS**

**Elidiane Borges Pereira¹
Reinaldo Santos Andrade²**

RESUMO

Este artigo questiona como a gestão de projetos melhorar o desempenho das operações internas de microempresas e potencializar a atuação competitiva e a sobrevivência no mercado em regiões periféricas. Trata-se de pesquisa descritiva qualitativa tomando como estudo de caso uma unidade escolar da rede privada, segmento econômico impactado pela síndrome covídica, a educação. Conclui-se que o êxito da empresa-objeto com a gestão de projetos depende do alinhamento dos seus objetivos organizacionais com os resultados a serem alcançados pelo projeto, cujas influências são internas e externas, pois a diferenciação nos projetos é uma vantagem competitiva possibilitando a sobrevivência de microempresas no mercado.

Palavras-chaves: Gestão de projetos; Microempresa; Sobrevivência.

ABSTRACT

This paper reflects how project management can improve the performance of internal operations of micro enterprises and enhance competitive performance and survival in the market in peripheral regions. This is a qualitative descriptive research using as a case study a school unit of the private network, an economic segment impacted by the covidic sindemia, education. It was found that the success of the object company with project management depends on the alignment of its organizational objectives with the results to be achieved by the project, whose influences are internal and external, because the differentiation in the project is a competitive advantage enabling the survival of microcompanies in the market.

Keywords: *Project Management; Microenterprise; Survival.*

¹ Graduada em Administração, UEFS; Pós-Graduada em Gestão de Projetos, UNIFACS.

² Doutor em Geografia, UFS, MSc em Administração, UFBA, Professor Adjunto, UEFS.

Resumen

Este artículo cuestiona cómo la gestión de proyectos puede mejorar el rendimiento de las operaciones internas de las microempresas y aumentar el rendimiento competitivo y la supervivencia en el mercado en las regiones periféricas. Se trata de una investigación descriptiva y cualitativa tomando como caso una unidad escolar de la red privada, segmento económico impactado por la pandemia covídica, la educación. Se concluye que el éxito de la empresa-objeto con la gestión de proyectos depende de la alineación de sus objetivos organizacionales con los resultados a alcanzar por el proyecto, cuyas influencias son internas y externas, pues la diferenciación en los proyectos es una ventaja competitiva que permite la supervivencia de las microempresas en el mercado.

Palabras clave: *Gestión de proyectos; Microempresa; Supervivencia.*

1- INTRODUÇÃO

Contribuindo com o desenvolvimento local, suprimindo as necessidades, adequando as capacidades e os recursos específicos do “todo” nacional e das localidades aos parâmetros estabelecidos pela globalização econômica (ANDRADE, 2014, p.196), as microempresas geraram, em 2019, 700 mil empregos (FOLHA WEB, 2019, p.1). Assim, propiciam a distribuição de renda e influenciando expectativa de vida da população brasileira durante a prolongada e severa crise econômico-financeira que, iniciada em 2008, agravada pela crise sanitária decorrente da pandemia covídica, cujos esforços para a sua contenção visavam evitar o colapso da capacidade de atendimento do sistema público de saúde (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020, p.185).

A suspensão prolongada das atividades econômicas impactou firmemente os pequenos negócios despreparados para tal contingência, ocasionou o fechamento de micros e pequenas empresas e extinção de inúmeros postos de trabalho. Tal situação afetou todos os municípios brasileiros dentre os quais se destaca Feira de Santana que, localizado no Semiárido baiano e contando com 620 mil habitantes e IDHM 0,712, IDEB 4,8 (IBGE, 2020), suspendeu todas as atividades educacionais promovidas por entidades de ensino públicas e privadas (FEIRA DE SANTANA, 2020, p.2) que procuraram assegurar, mediante estratégias de teleeducação, a continuidade do processo ensino-aprendizagem e mitigar os prejuízos aos estudantes.

Impactado fortemente pela sindêmica covídica, o setor educacional há muito vem sendo negligenciado pelos órgãos governamentais a despeito do fato de que “a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (Artigo 205, CRFB, 1988). Afinal, ela é a base para formação da cidadania, pois “Se a educação sozinha, não transforma a sociedade, sem ela tampouco a sociedade muda” (FREIRE, 2000, p.67). Tal contexto estimulou algumas empresas de pequeno porte que, buscando otimizar as operações internas e fortalecer sua atuação no mercado, aplicam técnicas relacionadas às atividades relacionadas ao gerenciamento de projeto.

2 - PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

A questão acerca da suposta contribuição da gestão e projetos para a sobrevivência das microempresas localizadas nos municípios periféricos brasileiros é enfrentada por esta pesquisa descritivo-qualitativa que, pautada por pesquisa bibliográfica e estudo de caso pautado por entrevistas semi-estruturadas realizadas remotamente, das quais procurou-se analisar os discursos que focaliza uma instituição de Ensino Fundamental privada localizada no bairro mais populoso de Feira de Santana, procura explicar a aplicação da gestão de projetos; e apresentar os resultados decorrentes da implementação da gestão de projetos.

3- GESTÃO DE PROJETOS: FERRAMENTAS E AÇÕES ESTRATÉGICAS

A Administração privilegiou desde os seus primórdios a metodologia científica no projeto do trabalho, seleção e aperfeiçoamento científico do trabalhador, e cooperação entre a administração e os trabalhadores (TAYLOR, 1990, p.84) além de focalizar o aperfeiçoamento dos trabalhadores, identificando, mediante análise cuidadosa, aquilo que as áreas de produção tem de melhor (RIBEIRO, 2017, p.1), bem como as contribuições de Gantt quanto à gestão das atividades no planejamento de obras, fundamentaram os avanços na gestão de projetos propiciando a exploração de novas abordagens (CODAS, 1987, p.1) como a contingencial.

Focalizando a variáveis ambientais (internas e externas), a abordagem contingencial ressalta que a sobrevivência de uma organização depende da sua interação com as

“circunstâncias do mercado, dos desenvolvimentos técnicos, das condições da indústria em geral de pressões competitivas, dos elementos das condições comerciais nacionais e internacionais e das mudanças nas mesmas” (BURNS e STALKER, 1961, p.262).

A gestão de projetos melhora a competitividade das empresas no mercado, favorecendo inovações no negócio, facilitando o cumprimento de prazos dos seus objetivos organizacionais, promovendo a motivação da equipe de trabalho, minimizando os riscos nos projetos, melhorando a qualidade dos produtos e serviços, e da experiência dos consumidores.

A gestão de projetos foi impulsionada pela emergência, no pós-II Grande Guerra, da Pesquisa Operacional e com a expansão econômica de diversos países e complexificação organizacional das empresas e aos desafios impostos, devido ao surgimento de grandes empreendimentos relacionados, à corrida aeroespacial e ao complexo industrial militar, inerente à Guerra Fria.

Disso decorreram críticas à abordagem tradicional, devido a fato de que a “qualidade”, supostamente ditada pelos clientes, restringia-se, na verdade, às “especificações técnicas” que são, na realidade, determinadas pelas pessoas responsáveis pela execução do projeto (PRADO, 2000, p. 27). A percepção de que “satisfação do cliente” enquanto principal item de mensuração do sucesso de um projeto impulsionou a moderna abordagem do gerenciamento de projetos que passou a enfatizar que os projetos são realizados por pessoas, as quais tornam-no exitoso ou não fazendo com que os indicadores de mensuração do seu sucesso sejam a satisfação do cliente, a metas quantitativas (prazo, valor, qualidade) e o moral da equipe (PRADO, 2000, p.27).

A gestão de projetos procura alinhar aspectos técnicos, bem como fatores ambientais (internos e externos), habilidades, conhecimentos e atitudes de todos os envolvidos. Trata-se da aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas às atividades do projeto no propósito de atingir aos seus requisitos (PMI, 2017, p. 56). O equilíbrio dos objetivos de qualidade/entregáveis, tempo e custo tem como premissa de que os projetos “se dedicam a alcançar um objetivo específico que deve ser entregue dentro de um prazo estabelecido, de acordo com determinadas especificações, usando um grupo definido de recursos.” (SLACK, JONES, JOHNSTON, 2018, p. 688).

A gestão de projeto é influenciada por estruturas organizacionais (funcionais, matriciais ou projetizadas) e por habilidades inerentes às formas de aplicação da técnica de

gerenciamento, liderança e gerenciamento (estratégico e do negócio) que implicam na formação de equipes dos projetos, na análise de ambiente (interno e externo), além do monitoramento das fases do projeto (PMI, 2017, p. 57). Acrescente-se a esses a crescente competitividade, a capacidade de ser mais competente que os demais concorrentes (VARGAS, 2018, p.5).

No âmbito interno, a gestão de projetos contribui para o cumprimento de prazos, motivação da equipe, minimização dos riscos e agilidade das decisões. Combinada com outras práticas gerenciais (planejamento estratégico, gerenciamento de mudanças, engenharia simultânea, qualidade total etc.), ela apresenta resultados que asseguram a “sobrevivência e o progresso das organizações” (PRADO, 2000, p.19).

Campo de especialização aplicadas no gerenciamento de projetos, a área de conhecimento é um conjunto de processos associados com um tema específico em gerenciamento de projetos (PMI, 2017, p.553). Dentre elas destacam-se diversas subáreas dentre as quais se destacam as seguintes. Primeiro, o gerenciamento da integração que, assegurando a coordenação e integração entre vários elementos do empreendimento (desenvolvimento e plano global do projeto e controle global da execução, do desempenho e das mudanças), é responsável por organizar e colocar cada parte do projeto em seu devido lugar.

O gerenciamento do escopo define o que será feito e o objetivo final a ser alcançado, pois assegura a realização de todos os serviços e produtos requeridos incluindo todo o trabalho exigido (iniciação, planejamento, execução, verificação, controle e mudanças do escopo). O gerenciamento do cronograma, procura assegurar a execução do empreendimento nos prazos estabelecidos pelas definições do escopo. O gerenciamento de custos, assegura a execução no orçamento aprovado por meio do planejamento de recursos, definindo as necessidades para a execução do projeto e, mediante análise financeira, cria indicadores de desempenho que influenciam o processo de tomada de decisão.

O gerenciamento da qualidade, processo que procura garantir a realização do projeto de modo satisfatório, atendendo aos requisitos especificados e consecução da finalidade almejada mediante o planejamento da qualidade bem como o seu controle. O gerenciamento das comunicações que implica na geração, divulgação, armazenamento e disposição das informações referentes ao empreendimento aplicando-se os processos necessários para assegurar, de maneira clara e apropriada, a destinação final das informações acerca do

projeto. O gerenciamento dos riscos de projeto, procura-se determinar os processos relativos aos riscos envolvidos no empreendimento devem ser identificados, analisados e procurando-se desenvolver respostas visando-se controlá-los e mitigá-los a fim de que não comprometam a realização do projeto.

O gerenciamento das aquisições do projeto, cuja relevância deve-se à crescente terceirização de serviços, inclui a compra ou aquisição de produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto. O gerenciamento dos recursos, abrange identificação, aquisição e gerenciamento dos recursos necessários para a conclusão exitosa do projeto, sendo responsável por guiar e organizar a equipe do projeto, alinhando as suas necessidades para o melhor desempenho e consecução dos objetivos do projeto. O gerenciamento das partes interessadas (stakeholders) reforça a relevância de todos os envolvidos no projeto.

Os conhecimentos advindos das áreas de conhecimento são consolidados pelo Escritório de Gerenciamento de Projetos, estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. Os de suporte, desempenham o papel consultivo nos projetos; os de controle fornecem suporte e exigem a conformidade por vários meios; os diretivos assumem o controle dos projetos pelo seu gerenciamento direto (PMI, 2017, p.48).

A metodologia é um sistema de práticas, técnicas, procedimentos e regras usadas por aqueles que trabalham numa disciplina (PMI, 2017, p.28). As metodologias de gerenciamento de projetos variam de acordo à organização e, as “caracterizadas como ágil (*agile*) ou enxutas (*lean*), têm se mostrado mais aderentes aos projetos” caracterizados pela complexidade estrutural, incertezas e rígida limitação temporal (CARVALHO, RABECHINI JUNIOR, 2009, p.66).

Dentre as inúmeras ferramentas (*frameworks*) incorporadas à metodologia para o gerenciamento dos projetos destacam-se:

- *Prince*: estimula a captura e o uso das lições disponíveis no projeto baseando-se nos seguintes princípios: justificativa contínua para o negócio; definição dos papéis e responsabilidades; aprendizado baseado na experiência; gerenciamento por estágios; gerenciamento por exceção; focalização no produto e adequação ao ambiente do projeto. Uma das vantagens é a integração e aplicação dos temas ao longo dos processos (LUKOSEVICIUS e ANGELO, 2016, p, 20).
- Método do Caminho Crítico (CPM), implica na identificação das atividades críticas,

que não possuem flexibilidade temporal (folgas), constituintes do caminho crítico e cujo atraso podem comprometer a finalização do projeto e da assunção de que atividades não críticas apresentam folgas (SLACK, JONES, JOHNSTON; 2018, p.709).

- Técnica de Revisão e Avaliação do Programa (PERT) reconhece que a duração das atividades e os custos em gerenciamento de um projeto devem ser previstos probabilisticamente, estimando-se os tempos otimista, provável e pessimista (SLACK, JONES, JOHNSTON; 2018, p. 710).
- Modelo CANVAS, gráfico no qual cada área representa uma função de planejamento específico e essas áreas demarcadas agrupadas em blocos que respondem às grandes questões: Por quê? O quê? Quem? Como? Quando? Quanto? Esse modelo integra os conhecimentos da neurociência com as próprias observações da realidade cotidiana com projetos. (FINOCCHIO JÚNIOR, 2013, p.46).

O Manifesto Ágil, determinou valores tais como priorização dos indivíduos e interações sobre processos e ferramentas, do *software* funcional sobre documentação abrangente, da colaboração com o cliente sobre negociação de contratos, e da resposta às mudanças sobre seguir um plano (MASSARI, 2018, p.9). Os métodos ágeis são recomendados para cenários complexos, onde existem incertezas com relação aos requisitos, recursos e/ou tecnologia” (MASSARI, 2018, p.16). Tal aplicação envolve a compreensão de que a complexidade de um projeto é depende da quantidade de variáveis envolvidas (COSTA; PEREIRA, 2019, p.33).

A *Extreme Programming* ressalta os seguintes valores ágeis: simplicidade; comunicação entre toda equipe; *feedback*, para o processo de melhoria; coragem em expor a opinião ou mesmo o resultado do trabalho realizado; e o respeito entre os membros da equipe (MASSARI, 2018, p.26).

O *Crystal* se refere ao conjunto de metodologias designadas para projetos dirigidos por pequenas equipes desenvolvendo projetos de baixa criticidade ou até mesmo equipes desenvolvendo projetos de alta criticidade. O tipo desse *framework* depende da quantidade de pessoas dentro da equipe e da criticidade, a potencial perda de bem-estar, de dinheiro ou mesmo de vida (MASSARI, 2018, p.19).

O *Dynamic Systems Development Method* (DSDM) considera o ciclo de vida do projeto em quatro fases que são estudo de viabilidade, interação do modelo funcional, interação de designer e construção e implementação. É orientada por oito princípios: foco na necessidade do negócio; entrega no prazo, colaboração, nunca comprometer a qualidade, construção incremental, desenvolvimento iterativo, comunicação clara e contínua, e demonstrar controle sobre o assunto (MASSARI, 2018, p.22). Por outro lado, o *kanban*, visando-se o gerenciamento de um fluxo de trabalho, é um quadro onde as tarefas são escritas em *post-its* que passam por vários estágios (do inicial ao final), sendo um sistema de sistema puxado (MASSARI, 2018, p.23).

O *Lean production* é uma filosofia de planejamento e controle que visa atender instantaneamente a demanda, com qualidade perfeita, sem desperdício e com baixo custo (SLACK, JONES, JOHNSTON, 2018, p.546), pois a “a liderança, trabalho em equipe, comunicação e desenvolvimento simultâneo são técnicas enxutas que, em conjunto, tornam possível um trabalho menor, mais rápido e com menos esforço” (JONES e WOMACK, 2014, p.100).

O *Scrum* permite que as equipes tenham um *feedback* quase que imediato do trabalho realizado. O início de cada ciclo é marcado por uma reunião para planejar o *sprint* quando equipe decide a quantidade de trabalho e tarefas que são capazes de executar nas duas semanas seguintes, escolhendo na lista de prioridades as tarefas que são anotadas em *post-its*. Ao fim do *sprint* a equipe se reúne para mostrar as tarefas que foram realizadas e concluídas (SUTHERLAND, 2014, p.17).

O *Objectives and Key Results* (OKR) cujo propósito é definir estratégias e objetivos por um período de tempo para que forneçam uma referência para avaliar o desempenho da estratégia implementada (DAHER, 2020, p.8). *Tailoring* visa identificar o melhor método a utilizar ou mesmo extrair o melhor de cada método de acordo com o projeto que está sendo conduzido.

A definição da necessidade do negócio, a análise da situação, a apresentação de recomendações e a definição dos critérios de avaliação são aplicáveis a projetos de qualquer organização. Sendo assim, cabe ressaltar que a administração estratégica de um projeto demanda a observância da análise do ambiente, do estabelecimento das metas, da missão e dos objetivos, além da formulação de estratégias, que devem ser aplicadas e monitoradas

durante todo o processo. O *feedback* é fonte de aprendizado e inovação à organização, ligada à missão- a verdadeira razão de ser da organização (JUNIOR, 2012, p.79).

Os projetos aumentam o valor de um empreendimento/negócio, o benefício líquido – tangível (participação no mercado, ativos monetários, ferramentas) e/ou intangível (reconhecimento da marca, alinhamento estratégico, reputação) – quantificável. Trata-se dos resultados engendrados por um projeto às partes interessadas e que podem ser mapeados (PMI, 2017, p.7). Os líderes organizacionais iniciam projetos em resposta a fatores que, afetando as suas organizações: cumprir requisitos regulatórios, legais ou sociais; atender a pedidos ou necessidades das partes interessadas; implementar ou alterar estratégias de negócio ou tecnológicas; e criar, melhorar ou corrigir produtos, processos ou serviços (PMI, 2017, p.8).

Pressionadas pelo contexto de competição e mudanças, as empresas procuram implementar ideias e processos visando-se atingir maiores resultados e aumentar a qualidade minimizando o uso de recursos e tempo, procurando aumentar a eficiência e a produtividade (VARGAS, 2018, p.16).

O gerenciamento de projetos eficaz ajuda indivíduos, grupos e organizações públicas e privadas no: cumprimento dos objetivos do negócio, satisfação das expectativas dos stakeholder; aumento da previsibilidade e das chances de obtenção de êxito; da confiabilidade, entregando os produtos/serviços certos no momento certo; resolução de problemas e questões; responsividade aos riscos em tempo hábil; otimização quanto ao uso dos recursos organizacionais (PMI, 2017, p.10). O alinhamento entre a estratégia organizacional e a estratégia do projeto possibilita a combinação de esforços indutores do sucesso dos resultados. Ou seja, projetos traduzem operacionalmente a estratégia organizacional.

4 - RESULTADOS E DISCUSSÕES SOBRE O CASO

A instituição de ensino, objeto deste estudo, utiliza os projetos aliados à estratégia do negócio e que são realizados pelos estudantes e que envolvem os pais, os ex-alunos, e a comunidade do bairro, além de convidados, pessoas que, estrategicamente, podem fortalecer seu negócio. Os projetos buscam propiciar a diferenciação da organização dentre as demais que com ela concorrem no mercado.

Abrigados pelo Projeto Pedagógico, instrumento de caráter geral, que apresenta as finalidades, concepções e diretrizes do funcionamento da escola, a partir das quais se originam todas as outras ações escolares, de acordo com (MENEZES, 2001, p.1), existem diversos subprojetos que lhe dão sustentação, dentre os quais se destaca o “Amizade”, que traduz a estratégia do negócio da Instituição referente à Pedagogia da Afetividade.

A gestão de projetos acelerou a aprendizagem dos alunos, aumentou a satisfação dos pais e permitiu à empresa inovar e fortalecer sua ação no mercado. A empresa gerencia o projeto combinando *OKR* e *Scrum* de maneira que a gestão do projeto com corresponsabilidades facilita o empoderamento da equipe e o a elaboração compartilhada do cronograma de atividades. A definição dos objetivos pela equipe do projeto no plano subdivido em atividades e as metas. Atua como *Scrum Master*, enquanto a coordenação pedagógica e os professores assumem o papel de *Product Owner*, enquanto a equipe de desenvolvimento é constituída por professores, pais, alunos, a Coordenação Pedagógica e Direção. Os *sprints* contém atividades semanais no projeto que diariamente é revisada pela equipe do projeto. Em suma, adota-se o *tayloring* procurando-se aplicar o melhor de cada método conforme o projeto ora em conduzido

Os depoimentos evidenciam que os gestores do negócio alinham os direcionamentos do negócio aos valores incorporados pela organização. No gerenciamento dos projetos evidencia-se que a organização estrutura adequadamente o seu escopo analisando variáveis internas e externas capazes de implicar no planejamento, execução, avaliação e controle do projeto

Ao relacionar o que a diretora respondeu sobre os benefícios obtidos pela gestão de projetos e as oportunidades que observa no mercado correspondem-se no quesito de aproveitamento das pessoas, sendo que o seu ponto forte é contar com clientes fidelizados. Quanto às ameaças, a partir da pandemia que a Instituição enfatizou a estruturação do plano de riscos visando-se a sobrevivência do negócio, como as tendências de ensino a partir de ideologias que possam fugir do que a escola preza, concorrentes que venham a ter projetos ainda mais inovadores e queiram prospectar os clientes de sua escola, entre outras variáveis.

Há uma correlação entre os fatores relacionados à composição do negócio internamente, como o foco nos subprojetos, gerenciamento, a estratégia da afetividade, e a educação aliada aos seus principais interessados: a família que deve se manter satisfeita

mantendo-se envolvida com o projeto enquanto patrocinadora e no aluno, usuário final do serviço prestado e ator fundamental ao Projeto.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados obtidos e do referencial teórico-metodológico, infere-se que a gestão de projetos contribuiu à empresa estudada para sua sobrevivência no mercado em área periférica, a partir do engajamento das pessoas que compõem ou estão indiretamente vinculadas à organização e alinhamento com a estratégia interna da empresa para alcance dos seus objetivos. A estratégia adotada pela Instituição é peculiar à microempresa visando-se os resultados no curto e no médio prazos a fim de sobreviver aos desafios impostos pelo mercado.

A gestão de projetos, então, pode aumentar as chances de sobrevivência das empresas do bairro e das demais localidades que tenham condições de adotá-lo para otimizar o gerenciamento do negócio e facilitar o alcance dos seus objetivos estratégicos, a depender de cenário e/ou estrutura em que se encontre.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, R.S. **Competitividade territorial e federalismo na Região Integrada de Desenvolvimento Econômico (RIDE) Petrolina-Juazeiro**. Feira de Santana: UEFS Editora, 2014.

BRASIL. CONGRESSO NACIONAL. **Constituição da República Federativa do Brasil – 1988**.

_____. **Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. p.20 Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm> Acesso em 20 fev 2020.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Planalto. Disponível em:< [L9394 \(planalto.gov.br\)](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)> Acesso em 19 jun 2021.

_____. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Cidades e Estados**. Disponível em:< <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/ba/feira-de-santana.html>> Acesso em 16 mar 2021.

_____. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb)**. Disponível em:< [Índice de Desenvolvimento da Educação Básica \(Ideb\) — Inep \(www.gov.br\)](http://www.gov.br/inep)> 25 jun 2021.

_____. MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Portaria Nº 356, de 11 de março de 2020**. Publicado em: 12/03/2020 Edição: 49, Seção: 1, p.185. Diário Oficial da União.

BURNS, T; STALKER, G.M. **The Management of Innovation**. Tavistok Institute. London. 1961, p.262. Disponível em: <[The-Management-of-Innovation.pdf \(turkusowesniadania.pl\)](http://www.turkusowesniadania.pl)> Acesso: 05 jan 2020.

CARVALHO, M.M.; RABECHINI JUNIOR, R. **Gestão projetos inovadores em uma perspectiva contingencial: análise teórico-conceitual e proposição de um modelo**. - Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 63-78, set./dez. 2009. Disponível em:< <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79149>> Acesso em 10 jan 2020.

CODAS, M.M.B. **Gerência de projetos - uma reflexão histórica**. Rev. adm. empres. vol.27 no.1 São Paulo Jan./Mar. 1987. P.1. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901987000100004> Acesso em 16 dez 2019.

DAHER, E. **OKR-metodologia do Google. OKR- Objectives and key results**. 1ª ed. Clube dos autores. 2020.

FEIRA DE SANTANA. CÂMARA MUNICIPAL. Decreto nº 11.524, de 13 de abril de 2020. Dispõe sobre novas medidas para o enfrentamento da Calamidade Pública de Saúde decorrente do Coronavírus (COVID-19) no âmbito do Município de Feira de Santana. **Diário oficial do município de Feira de Santana**. Feira de Santana, BA, Ano VI - Edição 1281 - EXTRA – p.1-4, abr. 2020.

FEIRA DE SANTANA. CÂMARA MUNICIPAL. **Lei orgânica do município de Feira de Santana/BA nº 037 de 05 de abril de 1990**. Disponível em < [Lei Orgânica de Feira de Santana - BA \(leismunicipais.com.br\)](http://leismunicipais.com.br)> Acesso em 23 mar 2021.

FINOCCHIO JUNIOR, J. **Project Model Canvas:Gerenciamento de Projetos Sem Burocracia**. Editora: Elsevier, 2013.

FREIRE, P. **Pedagogia da Indignação:cartas pedagógicas e outros escritos**. São Paulo: Editora UNESP, 2000.

FOLHA WEB. **Microempresas são responsáveis por gerar 700 mil empregos em 2019.** m 21/11/2019 às 12:45. Disponível em:<<https://folhabv.com.br/noticia/FOLHA-FM/Noticias/Microempresas-sao-responsaveis-por-gerar-700-mil-empregos-em-2019/59878>> Acesso em 14 fev 2020.

LUKOSEVICIUS, A.P.; ANGELO, A.S. **PRINCE2: o método de gerenciamento de projetos: Formação e certificação.** Rio de Janeiro: Brasport. 2016.

MASSARI, V.L. **Gerenciamento ágil de projetos.** 2ª ed. – Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

MENEZES, E.T. de. **Dicionário Interativo da Educação Brasileira - EducaBrasil.** São Paulo: Midiamix Editora, 2001. Disponível em <<https://www.educabrasil.com.br/projeto-pedagogico/>>. Acesso em 22 mar 2021.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Guia PMBOK.** 6a. ed. EUA: Project Management Institute, 2017.

RIBEIRO, L. Gerenciamento de Projetos: contexto histórico do seu surgimento à atualidade, 2017.p.1 Disponível em:< [Gerenciamento de Projetos: contexto histórico do seu surgimento à atualidade \(tecplaner.com.br\)](http://tecplaner.com.br)>Acesso em 19 jun 2021.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Radar Sebrae: Negócios no Bairro Tomba. 2020.** Disponível em: <<https://radarsebrae.com.br/galeria-de-negocios/13/40/9>> Acesso em 27 jun 2021.

_____. **Sobrevivência das empresas no Brasil.** Marco Aurélio Bedê (Coord.) – Brasília: Sebrae, 2016. 96 p. Disponível em:<<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf%3e>. Acesso em 27 fev 2020.

_____. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil.** 2019. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>> Acesso em 27 mar 2020.

_____. **Pesquisa mostra a importância da MPE para manutenção dos empregos no Brasil.** 2018. Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/pesquisa-mostra-a-importancia-da-mpe-para-manutencao-dos-empregos-no-brasil,4239123c73ea4610VgnVCM1000004c00210aRCRD>
Acesso em 27 mar 2020.

SLACK, N.; JONES, A.B.; JOHNSTON, R. **Administração da produção;** tradução Daniel Vieira. - 8 ed. - São Paulo: Atlas, 2018.

SUTHERLAND, J. **Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo.** Tradução de Natalie Gerhardt. - São Paulo : LeYa, 2014.

TAYLOR, F.W. **Princípios da administração científica.** Tradução de Arlindo Vieira Ramos. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1990. Disponível em:< [Princípios de Administração Científica - Frederick Taylor \(wordpress.com\)](https://www.wordpress.com/principios-de-administracao-cientifica-frederick-taylor/)> Acesso em 26 jun 2021.

Translated. Disponível em:<[www.DeepL.com/Translator \(free version\)](https://www.DeepL.com/Translator/free-version/)> Acesso em 02 jul 2021.

VARGAS, R. **Gerenciamento de projetos- estabelecendo diferenciais competitivos.** Rio de Janeiro: Brasport, 2018.