

## ARTIGOS

### TEvEP: A METODOLOGIA BRASILEIRA DE GESTÃO DE PROJETOS APLICADA EM UMA EMPRESA DE MINERAÇÃO NO PARANÁ<sup>1</sup>

#### RESUMO

Existe uma lacuna a ser preenchida pelos métodos de gerenciamento de projetos de forma a facilitar sua aplicabilidade. Este artigo apresenta o TEvEP como uma metodologia de gestão de projetos que consegue contornar esta lacuna, visando contribuir para o desenvolvimento dos projetos em empresas a partir da participação de todos os envolvidos de forma lúdica e simples, proporcionando uma linguagem única dentro da empresa, fazendo que a comunicação entre todos seja fortalecida e os resultados sejam mais facilmente alcançados. Foi realizada uma entrevista semiestruturada face a face com o autor da metodologia, triangulando com dados secundários. A conclusão que este artigo atinge é que, ao pensar em um projeto, faz-se necessário visualizá-lo antes de agir; pensar antes de executar. É perceptível a facilidade com que a equipe entende o método e executa os projetos. Deve ser simples do começo ao fim, assim como propõe o TEvEP.

**Palavras-chave:** Gestão de Projetos. Metodologia. TEvEP. Planejamento. Gestão do Tempo.

#### 1 INTRODUÇÃO

O projeto é um instrumento fundamental para qualquer atividade de mudança e geração de produtos e serviços. Ele pode envolver desde uma única pessoa a milhares de pessoas organizadas em times e ter a duração de alguns dias ou vários anos (DINSMORE; CAVALIERI, 2003). Um projeto necessita ser gerenciado para que seja executado dentro das expectativas. Para isso, realizar a gestão de projetos requer um método de organização do pensamento, um planejamento pormenorizado que vise executar as ações com a excelência necessária para sua correta execução.

Um dos métodos de organização do pensamento utilizado é o TEvEP,acrônico formado pelas palavras: *tempo*, *evento*, *espaço* e *pessoas*, que são os quatro princípios da vida que devem ser pensados para que se façam as ações de forma planejada. Esta metodologia brasileira nasceu na HomoSapiens, uma escola de planejamento e gestão que possui um Centro de Pesquisa e Capacitação situado na cidade de Rio Acima, em Minas Gerais. Ela

**Tobias Kfoury**  
tobiaskfoury@gmail.com  
*Mestrando em Administração*  
*pela Universidade do Vale do*  
*Itajaí (UNIVALI).*

**Leticia Lamounier Kfoury**  
lekfoury@gmail.com  
*Graduada em Relações Públicas*  
*pelo Centro Universitário UNA.*

**Ovidio Felipe Pereira da**  
**Silva Júnior**  
ofelippe@univali.br  
*Doutorado em Engenharia*  
*de Produção e Sistemas pela*  
*Universidade Federal de Santa*  
*Catarina (UFSC). Professor*  
*titular da Universidade do Vale*  
*do Itajaí.*

**Maurício Dias da Silva**  
mauricio@amdiasmoveis.com.br  
*Mestrando em Administração*  
*da Universidade do Vale do Itajaí*  
*(UNIVALI).*

desenvolve pesquisas que visam aprimorar sua metodologia e projetos, além de formar líderes para facilitar as relações entre pessoas, equipes, organizações e comunidade.

“O TEvEP tinha que ser brasileiro, nascer no Brasil, um lugar caótico, onde as coisas são divertidas e ao mesmo tempo são muito sérias e muito graves. A gente tenta, apesar de tudo, ser feliz. O TEvEP é a cara do Brasil.” (informação verbal) (SHANA, 2016).

O gerenciamento de projetos fornece um controle padronizado dessas ações. A busca por uma estrutura de administração mais adequada é fundamental, tendo em vista que o sucesso do projeto é determinante para o futuro da organização (SEGISMUNDO; CARVALHO, 2006).

Este artigo tem como interesse central contribuir para a disseminação da cultura do pensar para depois agir, ao invés de agir e depois pensar, gerando retrabalhos, desgaste na equipe, desperdício de recursos e tempo.

Conforme Patah e Carvalho (2012), quando uma empresa investe em métodos de gerenciamento de projetos, há evidências dos benefícios de investimentos em tempo no desenvolvimento. No entanto, alerta para o fato de que, provavelmente, os métodos estejam sendo mais eficazes em relação à gestão dos prazos, do que a outras questões tão importantes como excesso de documentação, burocratização da organização do projeto, inclusão de processos que são pouco relevantes para o objetivo final do que se trata, entre outros entraves, como competências e habilidades dos profissionais de gestão de projetos.

A diferença do conhecimento entre os diversos níveis hierárquicos de uma empresa leva a entendimentos diferentes sobre o mesmo projeto. Utilizando uma metodologia que tenha um canal de comunicação baseado em uma mesma linguagem que independe do nível cultural e intelectual do colaborador, espera-se uma participação maior de todos os envolvidos no processo, contribuindo para tirar o foco principal do prazo, mas entender todo o projeto, colaborando para preencher esta lacuna de aprofundamento que as abordagens atuais possuem.

Este estudo busca contribuir empiricamente ao demonstrar que o TEvEP pode ser uma ferramenta de aplicabilidade facilitada tanto na vida pessoal do colaborador, quanto em projetos complexos de companhias globais, a partir de uma dinâmica de detalhamento do tempo e da compreensão dos fundamentos básicos da matriz de um projeto.

Portanto, por meio da análise de uma metodologia diferenciada de planejamento, pretende-se fornecer a seguinte proposição: P1) O TEvEP se apresenta como uma metodologia de gestão de projetos de fácil entendimento para todos os envolvidos no processo?

O objetivo deste artigo é apresentar uma possibilidade de metodologia de gestão de projetos que se baseia em linguagens mais simples, visando contribuir para o desenvolvimento dos projetos nas empresas a partir da participação de todos os envolvidos no processo de forma lúdica, facilitando, assim, seu entendimento.

Inicialmente, apresentou-se a introdução, o problema de pesquisa e os objetivos do presente estudo; em seguida, a fundamentação teórica é apresentada com o intuito de apresentar e comparar outras metodologias de gestão de projetos para entender os diferentes focos de atuação e suas facilidades ou dificuldades de implementação. No item 4, a metodologia de coleta de dados é apresentada com os detalhes da entrevista e das informações que auxiliaram no desenvolvimento do artigo baseado em um estudo de caso realizado anteriormente por Sellos et al. (2014). A metodologia TEvEP é detalhada mediante dados secundários coletados e confirmados por meio da entrevista com o autor. Esses dados são posteriormente analisados conjuntamente com a teoria indicada e, por fim, as considerações finais são indicadas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os projetos, no contexto das organizações, podem ser denominados como empreendimentos que englobam um conjunto de atividades, realizadas por uma equipe, para atingir um determinado objetivo (LAGO; MINGOSSO,

2007). Para entender a gestão de projetos, deve-se começar com a definição de projeto que, segundo PMI (2017), é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um começo e um fim e são concebidos por meio de um ciclo de vida caracterizado por cinco grupos de processos que se sobrepõem, identificados no Guia Project Management Body of Knowledge – (PMBOK) como: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

Para Carvalho e Rabechini (2006), o gerenciamento de projetos é um processo contínuo que possui etapas para planejar, organizar, supervisionar e controlar os aspectos do projeto e, com isso, buscar seus objetivos traçados. Por outro lado, enfatizam-se a aplicação de conhecimentos, as habilidades, ferramentas e técnicas como

aspectos importantes para a gestão de projetos, objetivando atender ou superar as necessidades e expectativas dos interessados (*stakeholders*).

Segundo Koontz e O'Donnel (1980), dentro deste contexto, gerenciar um projeto consiste em executar atividades e tarefas que têm como propósito planejar e controlar atividades de outras pessoas para atingir objetivos que não podem ser alcançados caso as pessoas atuem por conta própria, sem o esforço sincronizado dos subordinados.

Existem vários conjuntos de abordagens tradicionais de gerenciamento de projetos, disponíveis para a utilização por profissionais e organizações para melhor gerenciar seus projetos. As abordagens atualmente mais difundidas são disponibilizadas por institutos e associações dedicadas ao estudo de projetos conforme apresentado.

Instituto	Conjunto de métodos	País de Origem	Foco da Metodologia
Project Management Institute (PMI)	Project Management Body of Knowledge (PMBok)	EUA	Gestão geral de projetos
International Project Management Association (IPMA)	ICB – IPMA Competence Baseline	União Europeia	Gestão geral de projetos
Association for Project Management (APM)	APM Body of Knowledge	Reino Unido	Gestão geral de projetos
Office of Government Commerce (OGC)	Project In Controlled Environments (PRINCE2)	Reino Unido	Gestão de projetos de sistemas de informação

Quadro 1 - Principais associações de gerenciamento de projetos e seus conjuntos de métodos

Fonte: (PATAH; CARVALHO, 2012, p. 183).

Cada uma destas associações supracitadas tem seus respectivos guias e padrões. Eles, por muitas vezes, são complementares entre si, mas também podem divergir. Apesar de os diferentes guias e padrões de gerenciamento de projetos terem o mesmo objetivo, que é o aumento da taxa de sucesso dos projetos, sabe-se que não existe total unidade entre eles. Por isso, seria precipitado achar que o Guia PMBOK seja considerado o guia definitivo para a gestão de projetos por ser o mais utilizado. Autores como Ghosh et al. (2012) analisaram, de forma crítica, que este guia possui pontos de melhoria quando comparado com os outros guias.

- a) **PMBOK - PMI** - De modo geral, o PMBOK é um conjunto de métodos genérico e bastante abrangente que objetiva atender às necessidades dos mais diversos tipos de projetos (PMI, 2017). Esse guia, de forma objetiva, trata de um conjunto de boas práticas na gestão de projetos e é considerado a base de conhecimento por profissionais da área, o qual descreve o ciclo de vida do gerenciamento do projeto e seus processos relacionados, assim como o ciclo de vida do projeto em si. Nesse sentido, o PMBOK reconhece 49 pro-

- cessos envolvidos nesse ciclo de vida, os quais se enquadram em cinco grupos de processos (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento) e dez áreas de conhecimento (gerenciamento do escopo, gerenciamento dos custos, gerenciamento dos riscos, etc) (PMI, 2017);
- b) **ICB -IPMA-** Fundado em 1965, o International Project Management Association – (IPMA) é um instituto suíço que agrega membros em diversos continentes e tem como objetivo difundir a cultura de gerenciamento de projetos para o ambiente empresarial e seus profissionais (MARTINS, 2007). A norma europeia de gerenciamento de projetos, publicada pelo IPMA, chamado de ICB (IPMA Competence Baseline), configura-se como uma excelente fonte de referência para aqueles que buscam uma opção de métodos em gerenciamento de projetos mais voltada para os aspectos humanos da gestão (IPMA, 2006). Estruturado por competências que o projeto necessita desenvolver, seu conteúdo encontra-se dividido em três partes: competências contextuais, comportamentais e técnicas;
- c) **APM Body of Knowledge - APM-** Outro guia de referência de associações que ainda é pouco difundido em organizações brasileiras é o inglês APM Body of Knowledge (ASSOCIATION FOR PROJECT MANAGEMENT, 2006). O instituto inglês de gerenciamento de projetos apresenta um dos mais completos conjuntos de métodos abordados nesta pesquisa. Esta abordagem é uma alternativa para os conceitos clássicos de Gerenciamento de Projetos. Um de seus precursores, Chin (2004) descreve que o Agile Project Management – (APM) pode ser visto como um novo elemento básico, talvez um marco único que ajudará a construção de extensões à plataforma clássica de gerenciamento de projetos de modo a possibilitar a seus praticantes a gerenciar, de forma mais eficiente, projetos em um ambiente incerto. Além dos aspectos relacionados à gestão técnica de projetos, este documento apresenta conteúdos que tratam os conceitos do valor do gerenciamento de projetos, dos modelos e das sistemáticas de implementação de escritórios de projetos e dos aspectos estratégicos da gestão de projetos. Os objetivos-chave da APM são desenvolver e promover administração de projetos por todos os setores de indústria e além dela;
- d) **PRINCE2 – OGC-** Conforme Wide-man (2002), o PRINCE2, elaborado pelo Office of Government Commerce (OGC), é um método estruturado de forma ampla para os mais diversos tipos de projetos, porém sua utilização em larga escala no mercado de tecnologia da informação fez que se tornasse a principal ferramenta utilizada por esta área, a qual foca um conjunto de razões de causas pelas quais os projetos não chegam ao resultado esperado, e sua metodologia busca eliminar esses gargalos. Ele se apresenta estruturado por etapas de um projeto e por atividades a serem conduzidas pela equipe de sua gestão, por isso é um pouco mais voltado à aplicação prática (OGC, 1996);
- e) **TEvEP - HomoSapiens -** O TEvEP é um método brasileiro de planejamento que foca na comunicação entre as pessoas e facilita a organização das informações e a mobilização dos recursos. Ele é uma ferramenta que pode ser utilizada para revisar e melhorar eventos pessoais e sistemas de comunidades produtivas (HOMO SAPIENS, 2016).

O TEvEP é um método de planejamento que facilita o pensar antes de fazer, a revisão dos processos e a integração das pessoas, estimulando a inovação. Com ela, as pessoas identificam lacunas, riscos e oportunidades e, por si mesmas, tornam-se capazes de planejar e executar a solução mais rápida e eficaz para o alcance dos resultados esperados.

A partir dos quatro princípios fundamentais de um projeto: *tempo, evento, espaço e pessoas*, que formam o nome da metodologia, toda a metodologia se desenrola. “Uma dessas variáveis pode estragar seu evento, ou uma pessoa, ou uma falta de tempo, ou um espaço inadequado, ou um evento mal dimensionado.” (informação verbal) (SHANA, 2016).

As diferenças entre as metodologias são apresentadas no quadro a seguir, contendo as características e o que se destaca em cada uma. Pode-se perceber que, apesar de possuírem alguns pontos divergentes, a maioria delas tem o mesmo propósito e tendem a buscar a mesma resposta para o conjunto de problemas dentro da gestão de projetos: a falta de planejamento na execução.

De acordo com Hudson e Moussa (2006), as áreas de conhecimento do Guia PMBOK são compartilhadas por quatro dos cinco principais guias/normas de gestão de competências em todo o mundo. São mencionadas: a International Competence Baseline (ICB) da International Project Management Association (IPMA), a Association of Project Management Body of Knowledge (APMBok) da APM, a Project in Controlled Environments (PRINCE2) do Office of Government Commerce (OGC) além do próprio Guia PMBOK do PMI. Todos estes guias/normas estão em constante evolução, adaptação e integração, como pode ser observado no estudo comparativo de Ghosh et al. (2012).

Cada guia tem a seguinte ênfase, conforme cita Ghosh et al. (2012): o guia PRINCE2 foca o produto do projeto em um ambiente controlado; o ICB salienta competências técnicas e comportamentais; o APM segue, na linha da gestão tecnológica, habilidades interpessoais e *cases* e, por fim, o Guia PMBOK, em sua sex-

Conjunto de Métodos	Características	Diferenças entre os Demais
Project Management Body of Knowledge (PMBOK)	Conjunto de métodos desenvolvido para diversos tipos de projetos, sendo bastante genérico. Estruturado por áreas de conhecimento de um projeto.	É complementado por dois conjuntos de métodos adicionais: Programa e Portfólio.
ICB – IPMA Competence Baseline	Estruturado por competências que o projeto necessita desenvolver, divididas em: contextuais, comportamentais e técnicas.	Apresenta um grau de profundidade bem maior que os demais métodos nos aspectos humanos da figura do gerente do projeto.
APM Body of Knowledge	Como um dos mais completos conjuntos de métodos, este documento apresenta conteúdos relacionados a projetos, valor, escritório de projetos e aspectos estratégicos da gestão de projetos.	É o mais abrangente dos conjuntos de métodos.
Project In Controlled Environments (PRINCE2)	Conjunto de métodos estruturado por etapas de um projeto e pelas atividades a serem conduzidas por sua equipe de gestão.	Conjunto de métodos mais voltado para projetos de tecnologia de informação.
TEvEP	Método estruturado a partir de três formulários principais: o TEvEP, o sistema pessoal e o sistema corporativo. A partir deles, é possível estruturar desde simples projetos empresariais e pessoais até escritório de projetos.	Lúdico. Oferece linguagem simples na qual toda a empresa consegue entender e aplicar a metodologia. Pautado no pensar antes de fazer e no compartilhamento de ideias entre todos os colaboradores da empresa, independentemente do cargo hierárquico.

Quadro 2 - Os conjuntos de métodos em gerenciamento de projetos e suas principais características

Fonte: adaptado de Patah e Carvalho (2012).

ta versão, enfatiza processos repetitivos. Esses mesmos autores afirmam que, apesar de suas limitações, o Guia PMBOK continua servindo como o padrão mais dominante atualmente. O TEvEP está em constante aprimoramento, simplificando sua utilização para um formulário de apenas 4 laudas para desenhar todo o projeto.

Besner e Hobbs (2006), em seu estudo, identificam três limitações dos órgãos/associações de gestão de conhecimento de projetos quanto a seus guias e padrões. Primeiro, que eles se escasseiam de fundamento empírico; segundo, que são inventários de práticas, mas fornecem pouca indicação de sua importância relativa ou de suas estruturas subjacentes. Por fim, apesar de indicarem que as práticas têm de ser adaptadas ao contexto, não fornecem indicações de como esta adaptação possa ocorrer.

### 3 APRESENTAÇÃO DO TEvEP

Conforme Shana (2011), a velocidade das mudanças está exigindo que as pessoas desenvolvam novas habilidades para enfrentar desafios da atualidade. A gestão de projetos é uma tendência irreversível nas organizações públicas e privadas de todo o mundo. Para disseminar uma cultura de projetos, é preciso uma metodologia descomplicada que possa facilitar essa percepção e motivar as pessoas a se interessar em aprender a gerenciar projetos.

Conforme o próprio autor, a principal diferença desta metodologia para as demais é que o TEvEP demonstra que tudo na vida humana pode ser tratado como um evento que acontece na relação do espaço com o tempo. Esses eventos podem gerar conforto ou desconforto, dependendo de seu bom ou mau planejamento. Se a pessoa não pensa antes de executar o evento, ela não terá a compreensão do que pode dar errado na execução e acaba tornando o evento desconfortável para todos ou para uma parte do público deste evento. Portanto, executar um bom planejamento é requisito mínimo para se fazer um bom evento.

O TEvEP começou a ser idealizado dentro do Banco do Brasil, a partir da criação pelo

próprio Eduardo Shana, quando era colaborador da companhia. “O Banco do Brasil foi a barriga de aluguel do TEvEP, com 16 mil pessoas, 2200 projetos, 361 convenções, 60 mil pessoas presentes. Isso para que eu pudesse perceber o que era relevante e precisava mexer.” (informação verbal) (SHANA, 2016).

A metodologia é pautada basicamente em três formulários clássicos: o formulário do TEvEP, que é o próprio formulário em que se desdobra todo o projeto, o formulário do Sistema Pessoal, no qual a pessoa consegue avaliar sua situação pessoal e ser provocada a agir para reparar seus eventos pessoais, e o formulário de Sistema Corporativo, que foca na avaliação das áreas de abrangência geralmente da empresa, visando a identificar as oportunidades de melhoria.

Por ser uma metodologia extremamente flexível, com apenas estes formulários e alguns roteiros de boas práticas, é possível detalhar com qualidade projetos de baixa, média e alta complexidade, até mesmo implementar escritório de projetos com a finalidade de profissionalizar ainda mais a execução deles.

No entendimento da metodologia TEvEP, precisa-se pensar antes de agir. Este é um ponto chave para avançar no conhecimento e amadurecimento de gestão de projetos. Visualiza-se o comportamento de todos os indivíduos e seus respectivos eventos, entendendo exatamente a execução, de forma clara e precisa. Quanto mais se pensa, mais perfeição se espera do projeto e, conseqüentemente, melhores resultados.

#### 3.1 SISTEMA PESSOAL

A primeira forma de aproximação da pessoa com a metodologia vem por meio do conhecimento sobre o Sistema Pessoal. Conforme Shana (2011), é uma maneira simples e lúdica de perceber “nosso carrossel de eventos”. Um gabarito dinâmico que permite a qualquer um verificar em quais eventos estão sendo depositadas as “areias” de sua ampulheta a cada dia, em uma visão lúdica ao tempo gasto no evento.

Com isso, a pessoa consegue perceber que todo ser humano possui vinte e quatro ho-

ras por dia para gastar em seus eventos, e que eles devem ser alocados, basicamente, em sete sistemas pessoais, tanto para criar quanto para redesenhar os eventos para atender ao conforto e promover a felicidade das pessoas que o frequentam. Independentemente da hierarquia, classe social, cultura ou nacionalidade, todos têm o mesmo tempo por dia para realizar nossos eventos. Eles são distribuídos em sete sistemas pessoais que são assim exemplificados, conforme tabela 1:

para o discernimento de todos, pois isso já foi provado, a partir de aplicação em escolas de todos os níveis, que até pessoas menos letradas são capazes de assimilar este raciocínio.

### 3.2 SISTEMA CORPORATIVO

Com o primeiro contato com a metodologia já consolidado, a pessoa está mais à vontade para aprofundar-se nos conhecimentos; é

**Tabela 1- Os 7 sistemas pessoais e exemplos de aplicabilidade**

Sistema Pessoal	Aplicabilidade
Eu	tomar banho, alimentar, fazer atividade física
Nós	namorar, conversar sobre o relacionamento, planejar viagens a dois
Família	visitar os parentes, ir a aniversários, conversar com a família
Amigos	visitar amigos, conversar, passear juntos
Sociais	frequentar a igreja, ir a reuniões do condomínio, participar da política, usar redes sociais
Espaço	consertar o carro, arrumar o quarto, limpar o banheiro
Trabalho/Estudo	fazer um relatório, estudar para prova, executar tarefa profissional

Fonte: elaborado pelos autores com base em HomoSapiens (2016).

Quando se demonstra para uma pessoa que ela possui vinte e quatro horas por dia para se organizar entre tantos eventos, ela começa a entender que, se não planejar, não irá conseguir manter todos em dia. Neste ponto começa, de forma lúdica e simples, uma conscientização da importância da gestão de projetos na vida das pessoas. Este primeiro contato é fundamental

quando se insere o segundo formulário baseado agora nos mesmos princípios, porém com uma visão empresarial. A estrutura é basicamente a mesma, com uma análise do sistema corporativo a partir de sete grandes grupos de eventos que estão assim apresentados com alguns exemplos conforme tabela 2:

**Tabela 2 - Os 7 sistemas corporativos e exemplos de aplicabilidade**

Sistema Corporativo	Aplicabilidade
Imagem	site, mídias sociais, uniformes, logomarcas, escoamento
Produção	produto, embalagem, demanda, estoque, escoamento
Competências	conhecimento, experiência, gestão, segurança, técnica
Relacionamento	atendimento, vendas, telemarketing, visita a fornecedores
Financeiro	contabilidade, tributação, cobrança, bancos, capital de giro
Infraestrutura	prédio, veículos, cadeiras, mesas, equipamentos
Tecnologia	sistemas, métodos, receitas, patentes, softwares, patentes

Fonte: elaborado pelos autores com base em HomoSapiens (2016).

Após todos os colaboradores avaliarem o sistema corporativo da empresa em que atua, tem-se um nível de detalhes muito rico, tendo

em vista a quantidade de observações e possibilidades de melhorias apontadas por pessoas dos mais diversos níveis, não somente da equi-

pe estratégica e gerencial, mas principalmente da operacional. A partir deste mapeamento, é possível verificar a maioria dos gargalos da empresa de forma simples, lúdica e participativa. O envolvimento do “porteiro ao presidente” permite uma interação muito forte da equipe.

### 3.3 O TEvEP

Agora que o colaborador já planejou seu sistema pessoal e, junto com os outros colaboradores, pensou no sistema corporativo da empresa, já se sabem os pontos de melhoria em que precisa atuar. Neste momento, é apresentado o formulário do TEvEP como forma de colocar no papel aquilo que eles pensaram. “[...] quando você escreve, todo mundo consegue ler, quando todo mundo consegue ler, todo mundo consegue te ajudar. Então essa proximidade de você escrever antes com riqueza de detalhes e por pessoas mais simples, eu não vejo em outra metodologia.” (informação verbal) (SHANA, 2016).

O formulário TEvEP é composto de apenas quatro páginas, impresso em papel A3 com uma dobra central, deixando-o do tamanho padrão de uma folha A4. Este formulário, assim

como os outros, tem seus direitos reservados, e toda a renda obtida com sua venda é destinada aos projetos socioeducativos realizados pela HomoSapiens.

O mais interessante da metodologia é que, apesar de existir uma sequência mais lógica para se preencher o formulário, percebeu-se, na aplicabilidade, que as pessoas se adaptam conforme elas entendem, chegando ao mesmo resultado sem colocar barreiras para a aprendizagem. Assim, com a facilidade de manipulação do formulário aliada aos conceitos extremamente simples, as pessoas vão entendendo que é fácil desenhar um projeto.

Como um grande evento é a soma de diversos eventos menores, que, por sua vez, são a soma de diversos eventos ainda menores, percebe-se, rapidamente, que este detalhamento dos eventos é feito por meio da utilização sempre da mesma ferramenta, sem acrescentar dificuldades em sua implementação e sem novos termos e conceitos.

Geralmente, após definir os quatro princípios: *tempo, evento, espaço e pessoas*, parte-se para a definição dos sete fundamentos do projeto, que são:

**Tabela 3 - Os 7 fundamentos e as perguntas-chave**

Os fundamentos	Perguntas
Utilidade	Para que serve este projeto? Qual a finalidade?
Inerência	O que preciso ter para conseguir executar o meu projeto?
Expectativa	O que meus diferentes públicos esperam deste projeto?
Inovação	O que posso fazer para superar a expectativa do meu público?
Logística	O que preciso organizar no meu espaço?
Relevância	Qual a importância de se fazer esta parte do projeto?
Complexidade	Qual a dificuldade de executar esta parte do projeto?

Fonte: elaborado pelos autores com base em HomoSapiens (2016).

Com apenas sete perguntas, já se consegue ter uma visão bem mais clara do projeto que precisa ser desenvolvido. Deste ponto se parte, geralmente, para os outros dois elementos restantes: a estrela da excelência e a flor de energia.

A estrela de excelência é baseada na visão do público e deriva de uma análise de cinco itens: custo, entrega, segurança, atendimento e qualidade. Portanto, o público só estará satisfei-

to com o projeto e, conseqüentemente julgando que se atingiu a excelência, quando conseguir suprir a expectativa inicial dele nestes cinco itens. Quando algum deles não é atingido, então se faz necessário fazer ajustes no projeto. Para isso, avalia-se com a flor de energia.

A flor de energia é derivada do Diagrama de Ishikawa, contendo os mesmos itens, porém de uma forma mais lúdica para as pessoas.

Como apresentado anteriormente, as metodologias tendem a se complementar de forma que se busque o melhor resultado final para as organizações. Com isso, os itens da flor de energia são: materiais, máquinas, mão de obra, método, medida e meio ambiente. Depois de identificado o problema, o planejamento é facilitado.

Por último e não menos importante, a última parte do formulário do TEvEP é o preenchimento dos sete tempos dentro da Régua Única do Tempo. É neste momento que se desdobra o projeto para ser executado posteriormente.

Com todo o projeto desenhado e planejado, a conferência por parte do colaborador é facilitada. O acompanhamento da execução pelo gestor de projetos, podendo ser a partir de um escritório de projetos ou não, dependendo da complexidade e estrutura da empresa, faz que os projetos sejam implementados em sua totalidade.

Portanto, a metodologia TEvEP proporciona uma linguagem única dentro da empresa, fazendo que a comunicação entre todos os envolvidos seja fortalecida, e que os resultados sejam mais facilmente alcançados.

A metodologia TEvEP, portanto, apresenta-se de forma simples e lúdica para todos os envolvidos na gestão de projetos, desde o porteiro até o presidente da companhia. Esta interação fortalece muito sua implementação, garantindo um elo entre o previsto e o realizado, sem levar em consideração um emaranhado de tabelas e formulários a preencher.

## 4 METODOLOGIA

Para conhecer melhor a história da HomoSapiens e a criação do método de gestão de projetos TEvEP, foi realizada uma entrevista semiestruturada face a face, com duração de 61 minutos com o fundador da HomoSapiens e autor da metodologia, Luiz Eduardo Pereira Lopes, conhecido como Eduardo Shana, pesquisador e responsável pela criação de produção de projetos complexos nas áreas de qualidade, planejamento, gestão e marketing, além da triangulação com dados secundários a partir de estudo bibliográfico e de pesquisa documental fornecida du-

rante visita presencial à sede da HomoSapiens. Posteriormente, para entender mais sobre a utilização do TEvEP nas empresas, foi feita uma pesquisa qualitativa, descritiva, com aplicação de técnicas de entrevista em profundidade, pesquisa documental e bibliográfica com dados da empresa Mineração Terra Rica Calcário, situada em Almirante Tamandaré/PR.

Conforme Yin (2015), pode-se dizer que o estudo de caso possui três fases: a. a escolha do referencial teórico, tendo sido escolhido o tema sobre o método TEvEP; b. a escolha do caso e os protocolos para as coletas de dados, optando-se por estudar a ferramenta aplicada na empresa Terra Rica Calcário e seus impactos na administração e comunicação organizacional, por meio de pesquisa bibliográfica; c. a análise dos dados com interpretação dos resultados (YIN, 2015).

Foi realizada uma triangulação de dados com o estudo promovido por Sellos et al. (2014), que realizaram uma entrevista semiestruturada face a face com profissionais da área administrativa da empresa, colhendo importantes depoimentos de colaboradores que utilizam o método em seu dia a dia. Também realizaram uma pesquisa com grupo focal com a participação de colaboradores da média gerência e operação da organização, além de pesquisar documentos sobre a história da empresa, como forma de entender este fluxo de informação dentro da equipe de trabalho.

Para Caplan (1990), os grupos focados são compostos por equipes de pessoas reunidas para avaliar opiniões ou identificar dificuldades. São formados por poucos indivíduos, pois, conforme Johnson (1994), espera-se maior diversidade e profundidade nas respostas se realizado desta forma e com esta técnica.

A aproximação do autor da metodologia contribui muito para uma percepção correta do nascedouro de uma nova metodologia na academia, que foca em descomplicar o planejamento de gestão de projetos, mostrando que é possível aplicá-la em toda a cadeia de colaboradores, tanto no nível estratégico, quanto no gerencial e operacional. Para isso, uma linguagem única é funda-

mental para facilitar a compreensão de todos os *stakeholders*, contribuindo para a comunicação e o entendimento do projeto a ser executado.

## 5 A EMPRESA TERRA RICA CALCÁRIO

A Terra Rica Calcário é uma empresa localizada em Almirante Tamandaré/PR, fundada em 1973 por alguns empresários que se desligaram do ramo de transporte coletivo na cidade de Curitiba/PR. Em 1991, a holding Jamari S/A Participações foi criada para gerenciar a estrutura que vinha crescendo, inclusive com atividades de reflorestamento, pecuária, desenvolvimento de softwares e supermercados.

Após o encerramento de diversas firmas ao longo dos anos, permaneceram na estrutura a Terra Rica Calcário, uma empresa de mineração com foco na extração de calcário para a correção do solo na agricultura e extração de minérios para construção civil, e a Comercial Jamari, que possui alguns imóveis alugados comercialmente.

A empresa possui duas usinas de beneficiamento no município, que estão preparadas para receber até 3.500 toneladas de calcário ao dia, destinadas à produção de calcário agrícola e pedra para a fabricação da cal. Sua produção de calcário agrícola é comercializada no Paraná, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo, Mato Grosso do Sul e também no Paraguai. Possui ainda uma parceria com a América Latina Logística, o que resulta na melhor estrutura no sul do Brasil para atender pedidos de calcário por meio de ferrovia. Possui também balança ferroviária eletrônica e um barracão com capacidade de armazenagem de 15 mil toneladas de calcário a granel.

A Terra Rica possui 121 funcionários em seu quadro de pessoal, contando com 17 líderes de áreas, considerados como média gerência. Quanto à formação dos colaboradores 47% possuem ensino fundamental, 46% ensino médio e apenas 7% concluíram ensino superior (SELLOS et al., 2014).

O método TEvEP foi implementado na empresa Terra Rica, em 2011, com o objetivo de

estruturar alguns projetos. O desafio era buscar internalizar a ferramenta para sua aplicação no dia a dia, como um modelo de negócios, consolidando uma gestão por projetos na organização. Para entender sobre esta implementação, Sellos et al. (2014) fizeram um estudo de caso que serviu como base deste trabalho, evidenciando a aplicabilidade da presente metodologia.

A implementação do TEvEP teve início com o diagnóstico, elaborado por todos os funcionários, dos desconfortos nas áreas, tendo sido levantadas mais de 600 oportunidades de melhoria. Elegeram-se, então, 30 desconfortos, após a classificação das relevâncias e suas complexidades, para que fossem transformados em projetos com o objetivo de minimizar os problemas. Os colaboradores receberam a capacitação necessária, sendo criado um Escritório de Projetos na empresa para o suporte e gerenciamento dos projetos, elaborados pelos próprios colaboradores (SELLOS et al., 2014).

Com o objetivo de buscar informações sobre o contexto e a percepção dos funcionários quanto ao método TEvEP implementado na Terra Rica, foi aplicada pesquisa presencial nos estudos de Sellos et al. (2014), com o preenchimento de formulário estruturado pelos colaboradores. Questionários foram aplicados em uma sala com o agrupamento de alguns colaboradores e foi feita a aplicação também nas áreas.

Foram respondidos 29 formulários, participando 85% dos funcionários que trabalham no turno da tarde. Integraram a amostra 28% do sexo feminino e 72% do sexo masculino. Do total, 55% possuem mais de três anos de empresa; 35% trabalham na Terra Rica, no período de 1 a 3 anos, e 10% ingressaram nas atividades há menos de um ano. Desses, 69% ocupam cargo operacional e 31% fazem parte da média gerência. Dos que ocupam cargo de liderança, 22% possuem ensino fundamental, 22% ensino médio, 44% possuem ensino superior em andamento ou completo e 11% com pós-graduação (SELLOS et al., 2014)

Pode-se perceber, conforme tabela 4, que o entendimento dos colaboradores da Terra Rica Calcário, em relação a conceitos de me-

todologias de gestão de projetos e ferramentas de administração, está muito mais claro quando ele está presente na metodologia TEvEP. A mé-

dia de entendimento dos conceitos do TEvEP é de 80%, contra apenas 31% de outras metodologias e ferramentas de gestão.

**Tabela 4 - Entendimento dos colaboradores sobre conceitos de metodologias**

Métodos	Conceitos	Conheço e uso	Conheço, mas não uso	Não conheço
TEvEP	Nós Aprendemos	92%	4%	4%
	TEvEP	90%	10%	0%
	Combine-se	81%	11%	8%
	Flor	67%	4%	29%
	RUT	59%	19%	22%
	Estrela	59%	10%	31%
	Macrofluxo	19%	36%	45%
	<b>Média</b>	<b>67%</b>	<b>13%</b>	<b>20%</b>
Outros	Indicador	46%	38%	16%
	Feedback	26%	26%	48%
	Mapa Estratégico	16%	24%	60%
	Ishikawa	4%	8%	88%
	5W2H	0%	12%	88%
	SWOT	0%	12%	88%
	BSC	0%	5%	95%
	<b>Média</b>	<b>13%</b>	<b>18%</b>	<b>69%</b>

Fonte: (SELLOS et al., 2014).

Ao colocar os símbolos utilizados do TEvEP dentro da organização à frente dos colaboradores, 86% afirmam conhecê-los e identificaram corretamente, contra 14% que não souberam

responder ou responderam de modo incorreto.

As percepções acerca dos colaboradores sobre o TEvEP também devem ser analisadas conforme tabela 5 a seguir:

**Tabela 5 - Percepções sobre o TEvEP**

Afirmações sobre o TEvEP	Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
Eu consigo expor melhor as minhas ideias	59%	37%	4%	0%
Sei onde a empresa quer chegar	54%	42%	4%	0%
Comunico melhor com os meus colegas	50%	46%	4%	0%
Eu consigo trabalhar melhor	46%	50%	4%	0%
Melhorei a minha vida pessoal	44%	48%	7%	0%
O meu tempo rende mais	42%	50%	8%	0%
Compreendo melhor a empresa	41%	55%	3%	0%
Eu sei o porquê de estar fazendo cada coisa	33%	63%	4%	0%
Dou mais ideias para a empresa	33%	63%	4%	0%
O meu chefe sabe do que preciso	32%	57%	11%	0%
Trabalho mais em menos tempo	30%	67%	4%	0%
Sei o que devo fazer primeiro	28%	68%	4%	0%
Todas as atividades que faço são eventos	28%	60%	12%	0%

Fonte: (SELLOS et al., 2014).

Nota-se que todas as afirmações sobre o TEvEP obtiveram alto grau de concordância, apresentando como uma ferramenta que já está enraizada na cultura da organização, contribuindo para a melhoria da comunicação dentro da empresa. Todos tiveram 88% ou mais de concordância. Vale ressaltar que o item mais bem avaliado foi o correspondente à exposição das ideias dos colaboradores para seus pares e superiores.

A percepção geral sobre o TEvEP, conforme pesquisa realizada, é que 94% dos colaboradores pesquisados possuem uma percepção positiva sobre a ferramenta. Este indicador é importante para validar a aplicação do método nas organizações (SELLOS et al., 2014).

Com a metodologia, foi possível o de-

envolvimento de projetos por todos da organização, gerando economia significativa nos processos (SELLOS et al., 2014). Foi observado que, com a implementação do TEvEP, houve aumento no interesse dos funcionários, que passaram a se organizar para formar equipes, trabalhando projetos em parceria com a Direção da empresa. A provocação “se você tem uma ideia, faz um TEvEP”, passou a ser um pensamento coletivo.

A pesquisa exploratória qualitativa teve como objetivo buscar a percepção e o senso comum quanto à ferramenta, além de esclarecer a dúvida gerada sobre o real conhecimento do TEvEP. Os resultados apresentados estão dispostos na tabela 06.

**Tabela 6 - Percepções sobre os benefícios da metodologia TEvEP**

PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
Melhoria do clima organizacional	Dificuldade no preenchimento do formulário do TEvEP.
Maior colaboração e participação em prol do objetivo comum.	
Aumento do comprometimento quanto ao cumprimento dos prazos e acordos.	
Maior integração das equipes.	
"O TEvEP nivelou o peão e o engenheiro".	
"O TEvEP trouxe a oportunidade para as pessoas fazerem os projetos, para trazer os desconfortos, propondo as soluções para levar à Diretoria. Antes, não havia esta comunicação".	
"Houve mais integração do pessoal, de um tentar ajudar o outro naquilo que é possível. A comunicação com o TEvEP começou a acontecer entre as áreas".	
"Hoje pessoas simples dão palpite na maneira de se fazer para se fazer melhor. Estão aprendendo a pensar".	
"Eu sou uma pessoa que dificilmente entendo. Eu antes só fazia e hoje enxergo diferente. As palavras para mim são difíceis, mas eu colaboro com muitas ideias, a partir do que eu vejo enquanto eu trabalho. Já tive projetos premiados e eu conversei com o Escritório de Projetos".	
O pessoa de cima começou a andar no nosso chão, olhando a nossa área de serviço, que é a empresa deles mesmos. Nós fomos valorizados em certas partes".	

Fonte: (SELLOS et al., 2014).

Pode-se perceber que a ferramenta possui grande aderência junto a seus colaboradores, seja por meio da pesquisa quantitativa, seja por grupo focado. A percepção de melhoria de relacionamento interno e a proximidade entre líderes e comandados demonstram que a metodologia foi bem implementada na Terra Rica Calcário.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A metodologia TEvEP apresenta-se como uma abordagem prática que busca contornar o problema da maioria das metodologias de gestão de projetos: a difícil comunicação e o entendimento de todos os envolvidos do projeto. Por mais que o gestor de projetos tenha total ciência do andamento dele e de como planejar sua execução, quando o colaborador domina a técnica de pensar o projeto, o andamento dos trabalhos é realizado com muito mais maestria.

Quando se discute escopo, risco de um grande evento, está-se no todo. Quando se passa para o colaborador a missão de instalar a porta, o risco de sua instalação, o uso da furadeira e o risco da obra não vão juntos. No TEvEP, eles vão juntos. Ele é fractal. (informação verbal) (SHANA, 2016).

Percebe-se, ainda, que as boas práticas sugeridas pelo PMBOK, em cada situação e complexidade do projeto, são e devem ser adaptadas, e, em relação ao que propõe o TEvEP, adotam-se as fases e técnicas sempre da mesma forma e, principalmente, por um meio simples e intuitivo.

Por outro lado, quando se abordam metodologias como PRINCE2 e as outras na mesma linha de aplicação, essas são vistas como burocráticas e com participações isoladas ou pontuais das partes interessadas. Assim, pelas percepções dos resultados do estudo de caso, ressalta-se, de forma diferente e antagônica, a impressão de uma metodologia muito fechada.

Este artigo cumpre seu objetivo de apresentar uma possibilidade de metodologia de gestão de projetos que se baseia em linguagens mais simples, visando contribuir para o desenvolvimento dos projetos nas empresas a partir da

participação de todos os envolvidos no processo de forma lúdica, conforme avaliado durante sua aplicação em uma empresa de grande porte.

Apesar de suas possíveis limitações quanto ao detalhamento mais estruturado para aplicações em projetos de grande complexidade, sugerindo um estudo futuro mais aprofundado, esta limitação não deve ser vista como impeditiva para estes casos e, sim, uma ressalva para se ter atenção ao desenvolver este tipo de projeto utilizando o TEvEP, pois será necessária uma maior maestria na condução da linha de raciocínio.

A conclusão que este artigo atinge é a de que o TEvEP apresenta características de uma metodologia de gestão de projetos de fácil implementação para todos os envolvidos no projeto. Após análise de sua aplicabilidade em uma grande empresa e da entrevista semi-estruturada com o autor da metodologia, entende-se que o TEvEP se propõe a ser simples do começo ao fim.

### TEvEP: THE BRAZILIAN METHODOLOGY FOR PROJECT MANAGEMENT APPLIED TO A MINING COMPANY IN PARANÁ

#### ABSTRACT

There is a gap to be filled by the methods of project management so as to facilitate its applicability. This article presents TEvEP as a methodology for project management that can circumvent this gap, aiming at contributing to the development of projects in companies from the participation of all those involved in a simple and ludic manner, providing for a unique language within the company, ensuring that communication among all is strengthened and that results are more easily reached. A face-to-face semi structured interview was undertaken with the author of the methodology, triangulating secondary data. The conclusion this article reaches is that, when designing a project, one must see before acting. It is necessary to think before executing. It is noticeable how easily the team understands the method and executes the projects. It must be simple from beginning to end, as proposed by TEvEP.

**Keywords:** Project management. Methodology. TEvEP. Planning. Time management.

## TEvEP: LA METODOLOGÍA BRASILEÑA DE GESTIÓN DE PROYECTOS APLICADA EN UNA EMPRESA DE EXPLOTACIÓN MINERA EN PARANÁ

### RESUMEN

Existe una omisión a ser suplida por los métodos de gestión de proyectos de forma a facilitar su aplicabilidad. Este artículo presenta el TEvEP como metodología de gestión de proyectos que logra contornar esta laguna, para contribuir al desarrollo de proyectos en las empresas a partir de la participación de todas las personas envueltas de forma lúdica y sencilla, proporcionando un lenguaje único dentro de la empresa, lo que hace con que la comunicación entre todos sea fortalecida y que los resultados sean más fácilmente alcanzados. Se realizó una entrevista semiestructurada frente a frente con el autor de la metodología, triangulando datos secundarios. La conclusión atingida por este artículo es que, al pensar en un proyecto, una debe ver antes de actuar. Es necesario pensar antes de ejecutar. Es perceptible la facilidad con que el equipo entiende el método y ejecuta los proyectos. Debe ser simple del inicio al fin, como propone el TEvEP.

**Palabras-clave:** Gestión de proyectos. Metodología. TEvEP. Planeamiento. Gestión del tiempo.

## TEvEP: LA METHODOLOGIE BRESILIENNE DE GESTION DE PROJETS APPLIQUEE DANS UNE ENTREPRISE DE MINERACION AU PARANA

### RESUME

Il y a une lacune à combler par les méthodes de gestion de projets pour faciliter leur applicabilité. Cet article présente le TEvEP comme méthodologie de gestion de projets qui parvient à surpasser cette omission, en faisant que la communication entre tous soit renforcée et que les résultats soient plus facilement atteints. Un entretien semiestructuré en face à face avec l'auteur de la méthodologie a été réalisé, triangulant des données secondaires. La conclusion à laquelle arrive l'article est que, quand on pense à un projet, il faut voir avant d'agir. Il faut penser avant d'exécuter. Il est perceptible la facilité avec laquelle l'équipe comprend la méthode et exécute les projets. Ce doit être simple du début à la fin, comme le propose le TEvEP.

**Mots-clés:** Gestion de projets. Méthodologie. TevEP. Planification. Gestion du temps.

- 1 Artigo científico originalmente apresentado no Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade (V SINGEP - 2016), quando da fase de construção antes da versão final aqui submetida neste periódico.

### REFERÊNCIAS

ASSOCIATION FOR PROJECT MANAGEMENT. **APM Body of Knowledge**. Buckinghamshire: APM, 2006.

BESNER, Claude; HOBBS, Brian. The perceived value and potential contribution of project management practices to project success. **Project management journal**, v. 37, n. 3, p. 37, 2006.

CAPLAN, Stanley. Using focus group methodology for ergonomic design. **Ergonomics**, v.

33, n. 5, p. 527-533, 1990.

CHIN, Gary. **Agile project management: how to succeed in the face of changing project requirements.** [S.l.]: AMACOM, 2004.

CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI JUNIOR, Roque. **Construindo competências para gerenciar projetos: teoria e casos.** São Paulo: Atlas, 2006.

DINSMORE, C.; CAVALIERI, Adriane. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos: livro base de "Preparação para Certificação PMP®-Project Management Professional"**. Rio de Janeiro. QualityMark, 2003.

GHOSH, Sam et al. Enhance PMBOK® by Comparing it with P2M, ICB, PRINCE2, APM and Scrum Project Management Standards. **PM World Today**, v. 14, n. 1, p. 1-77, 2012.

HOMOSAPIENS - Escola de Planejamento. **TEvEP: um método simples de planejar e executar.** [S.l.]: Editora HomoSapiens, 2016.

HUDSON, K.; MOUSSA, N. The skills of an information technology project manager—do project management competency standards have what it takes?. **Annual Publication of International Project Management Association**, v. 28, 2006.

INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION - IPMA. **ICB-IPMA competence baseline version 3.0.** Nijkerk: International Project Management Association, 2006.

JOHNSON, D. Focus groups. In: ZWEIZIG, D. et al. **Tell it!** Evaluation sourcebook & training manual. Madison: SLIS, 1994.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. **Os princípios de administração: uma análise das funções administrativas.** São Paulo: Pioneira, 1980.

LAGO, Decio; MINGOSSI, Rubens Apareci-

do. Gerenciamento de projetos segundo as normas preconizadas pelo PMI®-Um. **Revista de Ciências Exatas e Tecnologia**, Londrina, v. 2, n. 2, p. 38-52, 2007.

MARTINS, Vergilio Antonio. **Conceitos de outsourcing aplicados à operação de escritório de gerenciamento de projetos.** 2007. 173 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

OGC - Office Of Government Commerce. **PRINCE2 (1996): projects in controlled environments.** Londres: OGC, 1996.

PATAH, Leandro Alves; CARVALHO, Marly Monteiro de. Métodos de gestão de projetos e sucesso dos projetos: um estudo quantitativo do relacionamento entre estes conceitos. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 178-206, 2012.

PMI. **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide).** 6. ed. Newton Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2017.

SEGISMUNDO, André; CARVALHO, M. M. Maturidade em gestão de projetos: análise comparativa em 3 unidades de negócio do setor automobilístico. In: ENEGEP, 26., 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: ENEGEP, 2006. p. 9-11.

SELLOS, Laís Oliveira Tissot et al. **Análise da metodologia TEvEP como plataforma de comunicação da administração estratégica: um estudo de caso aplicado na empresa Terra Rica Calcário, sede em Almirante Tamandaré - PR.** Estudo de Caso. Belo Horizonte: Centro Universitário UMA, 2014.

SHANA, Eduardo. A gestão de projetos ao alcance de todos: uma metodologia nacional. **Revista Mundo Project Management**, Curitiba, v. 8, n. 48, p. 20-24, 2011.

SHANA, Eduardo. Entrevista concedida a To-

bias Kfoury. Rio Acima/MG, 6 jul. 2016.

WIDEMAN, R. Max. **Comparing PRINCE2® with PMBoK®**. Canada: AEW Services, Vancouver, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.