



LÍVIA MARIA REIS BRAZ

**GESTÃO DE PROJETOS DE ENGENHARIA EM
UMA EMPRESA DO SETOR DA CONSTRUÇÃO
CIVIL**

LAVRAS – MG

2016

LÍVIA MARIA REIS BRAZ

**GESTÃO DE PROJETOS DE ENGENHARIA EM UMA EMPRESA DO
SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

Relatório de estágio supervisionado apresentado ao Colegiado do Curso de Administração, como parte das exigências para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora

Dra. Maria Cristina Angélico Mendonça

LAVRAS - MG

2016

LÍVIA MARIA REIS BRAZ

**GESTÃO DE PROJETOS DE ENGENHARIA EM UMA EMPRESA DO
SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

Relatório de estágio supervisionado apresentado ao
Colegiado do Curso de Administração, como parte das
exigências para a obtenção do título de Bacharel em
Administração.

APROVADA em ____ de _____ de _____.

Dr. Francisval de Melo Carvalho

Dra. Maria Cristina Angélico Mendonaça
Orientadora

LAVRAS – MG

2016

AGRADECIMENTOS

A Deus, toda honra e toda glória. Obrigada pelo dom da vida, pelo dom da sabedoria e discernimento. Sem Ti Senhor, nada disso estaria sendo realizado.

A Nossa Senhora por sempre interceder a Jesus por mim e abrir meus caminhos. Por me dar proteção e amparo nos momentos difíceis e de angústia.

Aos meus pais, Nilda e Geraldo, por não medirem esforços para que eu realizasse esse sonho. Por abdicar de suas vontades para realizarem as minhas. Pela criação que me deram, por sempre acreditarem em mim. Serei eternamente grata a vocês.

A minha irmã Larissa que foi sempre meu ponto de apoio, minha melhor amiga. Que esteve comigo mesmo de longe me dando suporte nos melhores e piores momentos. Te amo!

Aos demais familiares pelo incentivo e torcida. Em especial, a minha vó Maria, que de onde estiver sei que está vibrando comigo essa vitória.

Aos meus afilhados Carlos Eduardo, Arthur, Maria Clara e minhas crianças Kayo e Davi. Vocês foram a razão pela qual eu me empenhei em me tornar uma profissional para servir de exemplos a vocês. Espero que eu sirva como base para seguir um caminho brilhante.

Aos meus professores, por transmitir todo conhecimento. Aqueles que foram mais que professores, que foram amigos. Que sempre se dispôs a me ajudar quando precisei.

A minha família de Lavras, Lu, Yoh, Bia e Luiza, que dividiram comigo além de um apartamento, os melhores momentos da minha graduação.

As amigadas que fiz em Lavras, em especial a Stella, que foi companheira de estágio e uma grande irmã que a vida me deu. E por ela pude conhecer as melhores pessoas da vida.

As minhas madrinhas por sempre orarem e torcerem por mim.

Aos meus amigos da turma de Administração 2012/2, pelo companheirismo e amizade. Em especial a Catharina, Patr ck e Marina que foram minha família na UFLA.

Asos meus amigos de Cristais, em especial a Ana Paula, Ana Cláudia, Flavinha, Letícia, Rinara, Maira, Jéssica, Herbert, Moisés, Sabrina. De Campo Belo, Flávia Guedes, Aline, Susiely, Jéssica. De Aguanil, Geovana, pela parceria e amizade mesmo estando longe.

A empresa PEMI Construtora que me proporcionou a oportunidade de adquirir um grande aprendizado contribuindo para meu crescimento profissional e pessoal.

Enfim, a todos que contribuíram para essa conquista. Muito obrigada.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	07
2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO	09
2.1 Caracterização da Empresa	09
2.2 Histórico da Empresa	09
3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	12
4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS REALIZADOS E/OU OBSERVADOS	20
4.1 Abertura de projetos no sistema de controle de projetos (dotproject)	23
4.2 Controle e Arquivamento de documentos referente aos projetos.....	23
4.2.1 Arquivamento nas pastas físicas.....	24
4.2.2 Arquivamento no sistema de gerenciamento de projetos.....	25
4.3 Digitalização dos documentos	27
4.4 Atualização do sistema nos respectivos projetos.....	28
4.5 Acompanhamento de projetos (PDCA)	29
4.6 Reuniões de controle de projetos	31
4.7 Controle de contratos	33
4.8 Atividades de encerramento de projetos.....	34
4.9 Treinamento de gestão de projetos.....	35
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
6 SUGESTÕES.....	39
REFERÊNCIAS.....	41

1 INTRODUÇÃO

O estágio é uma grande oportunidade para o aluno poder aplicar as teorias ensinadas em sala de aula e também é um momento de adquirir experiência, agregar conhecimento exigido pelo mercado de trabalho e dar o primeiro passo para o desenvolvimento profissional. As empresas também se beneficiam ao proporcionar estágio aos alunos, pois elas estão recrutando jovens trabalhadores com muita motivação, com vontade de aprender e com uma bagagem de teorias que podem ser aplicadas nas atividades da empresa.

A Lei n.º 11.788, de 25 de Setembro de 2008, dispõe sobre estágios nas diferentes modalidades e níveis de ensino e traz o seguinte conceito em seu art. 1º:

Estágio é ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos.

Estágios em Administração podem ser realizados em várias áreas e uma delas é a Gestão de projetos que é o processo por meio do qual se aplicam conhecimentos, capacidades, instrumentos e técnicas às atividades do projeto de forma a satisfazer as necessidades e expectativas dos diversos *stakeholders* que são indivíduos ativamente envolvidos no projeto ou cujo resultado do mesmo poderá afetá-los positivamente ou negativamente (PMI, 2004).

Um projeto é desenvolvido pelo profissional denominado gerente de projeto. Este profissional raramente participa das atividades diretas do projeto que produzem os resultados. Sua função é gerenciar o progresso do empreendimento e por meio das variáveis (qualidade, custo, prazo e âmbito)

verificar seus desvios. Desta forma, seu objetivo geral é proporcionar que as falhas inerentes aos processos sejam minimizadas.

Assim, o estágio em questão foi realizado em uma organização privada do setor da construção civil, situada na cidade de Lavras/MG no departamento de Projetos e Engenharia, na área de gestão de projetos. Em constante crescimento, a empresa utiliza o Sistema Dotproject que proporcionou a possibilidade de contato com diversas áreas, como departamento jurídico, departamento de TI, departamento comercial, departamento de compras, uma vez que, o escritório de gestão de projetos que integra o departamento de projetos e engenharia, interage e convive com todos esses setores para realizar algumas atividades e propor soluções para melhorias em geral.

O objetivo, portanto, desse relatório de estágio é apresentar as atividades desenvolvidas no departamento de Projetos e Engenharia da empresa PEMI CONSTRUTORA, as quais estão relacionadas ao Sistema Dotproject.

2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DO ESTÁGIO

2.1 Caracterização da empresa

Nome da Empresa: PEMI CONSTRUTORA S/A

Endereço: Praça Tenente Francisco Souza Lima, ° 22

Localidade: Lavras – Minas Gerais.

Número de Funcionários: 152 funcionários diretos

CNPJ: 22.348.247/0001-36

Site: www.construtorapemi.com.br/

2.2 Histórico da empresa

A PEMI Construtora Ltda. deu início às suas atividades em 1975, na cidade de Belo Horizonte, tendo como fundador Davi Pereira, patriarca da família. Logo em 1977, a empresa teve sua sede transferida para a cidade de Lavras, quando Pércles Pereira assumiu a administração e logo implantou e desenvolveu novos conceitos na área de empreendimentos imobiliários.

Com seu crescimento constante, a PEMI Construtora Ltda. passou a fazer parte do GRUPO EMPRESARIAL PEMI, que engloba, além da PEMI Construtora, as empresas: Construtora LASPER Ltda., PRN Empreendimentos Ltda., RD Empreendimentos e Incorporação Ltda. e LAU Empreendimentos Imobiliários Ltda.

Há quase 40 anos no mercado, o GRUPO PEMI tem em seu portfólio mais de 1.500 imóveis construídos e entregues em diversos segmentos. Casas populares, conjuntos habitacionais, condomínios de alto padrão, edifícios comerciais e residenciais e loteamentos ilustram a trajetória da empresa.

Com seriedade, transparência e, principalmente, respeito aos seus clientes e parceiros, o GRUPO PEMI extrapolou os limites físicos do sul do estado e seus empreendimentos logo chegaram as mais diversas cidades de Minas Gerais, em seguida para os estados de São Paulo, Bahia e Goiás.

Hoje, atuando em mais de 40 cidades em quatro estados e sendo certificada no Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade da Habitação (PBQP-H), o GRUPO PEMI se prepara para avançar ainda mais no mercado imobiliário, levando a sua marca a todas às cidades onde houver oportunidades de novos negócios, parcerias e acima de tudo a necessidade de morar bem.

A PEMI Construtora busca cada dia aperfeiçoar os seus sistemas de coleta, reaproveitamento e reciclagem dos resíduos gerados por suas obras. Além disso, a busca constante por parceiros que tenham a mesma preocupação com o meio ambiente torna a PEMI Construtora uma empresa diferenciada, que cumpre o seu papel na busca pela sustentabilidade.

A missão da empresa é “desenvolver, comercializar e construir loteamentos e habitações, visando à satisfação dos nossos clientes, valorizando nossa equipe e parceiros, respeitando a sociedade e o meio ambiente, gerando resultados positivos para todos os envolvidos”.

Como visão, a empresa a define nos seguintes termos: “estar entre as maiores e mais bem qualificadas construtoras do estado de Minas Gerais, focando qualidade, segurança, satisfação do cliente e eficiência operacional”.

No que se refere aos princípios, são adotados os seguintes: respeito pelas pessoas, respeito pela empresa, respeito pelos fornecedores, prestadores de serviço e parceiros, respeito pela concorrência, respeito pelo meio ambiente e comunidade.

O GRUPO EMPRESARIAL PEMI participa do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQP-H), para a garantia de qualidade

de seus empreendimentos, recebendo assim, uma certificação de qualidade NÍVEL A, reconhecido nacionalmente.

O PBQP-H tem como objetivo avaliar a conformidade do sistema de gestão da qualidade das empresas de serviços e obras, considerando características específicas da atuação dessas empresas no setor da construção civil e baseando-se na série de normas ISSO 9001.

Atualmente, a PEMI CONSTRUTORA LTDA conta com o seguinte corpo administrativo:

Péricles Pereira (Fundador e Presidente do Grupo PEMI) Virgínia Lasmar (Sócia Administradora)

Renata Lasmar (Diretora Financeira) Fernanda Lasmar (Diretora Administrativa) Péricles Junior (Diretor de Compras)

Felipe Lasmar (Diretor Comercial)

A PEMI CONSTRUTORA LTDA apresenta em seu portfólio: 152 funcionários diretos e mais de 400 indiretos. Construções residenciais com 1500 casas, 14 prédios, 200 apartamentos e 9 condomínios residenciais. Mais de 116 loteamentos espalhados pelo Brasil e mais de 10 milhões de m² em total de área urbanizada.

Em constante crescimento, a PEMI Construtora vem se destacando no setor da construção civil e se tornando uma organização de referência pelas suas inovações e melhorias para satisfazer as necessidades de seus clientes.

3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio ocorreu nas dependências da Empresa PEMI Construtora S/A, localizada na cidade de Lavras/MG, sob a supervisão da diretora administrativa e sob a orientação da professora Maria Cristina Angélico Mendonça do Departamento de Administração e Economia da UFLA.

O estágio foi realizado de segunda a sexta-feira **no período de 05 de agosto de 2015 a 05 de fevereiro de 2016, no horário de 12h00 às 18h00 totalizando uma carga horária semanal de 30 horas.**

Em relação às atividades desenvolvidas, ficou acordado que o estágio seria realizado na área administrativa da empresa, especificamente no departamento de Projetos e engenharia.

As tarefas desempenhadas durante o estágio foram decididas pela diretora administrativa juntamente com a responsável pelo escritório de gestão de projetos. Vale ressaltar que as atividades executadas foram na área de gestão de projetos que é um novo setor implantado na empresa.

Segundo o Guia PMBOK, 5ª edição:

Dentro da área de gestão de projetos, configura-se o Escritório de gerenciamento de projetos (EGP) / Project Management Office (PMO). Uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados com o projeto, e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas, e técnicas. Também conhecido como Escritório de Projetos (EP).

A adoção da área de gestão de projetos na empresa ocorreu em agosto de 2013 e a estagiária pode acompanhar de perto toda a estruturação para que essa gestão se consolidasse de fato na Pemi Construtora e inclusive participou dos testes dos sistemas que melhor atendesse as necessidades da empresa. O sistema

que melhor respondeu as necessidades da empresa e que é utilizado é o Dotproject, o qual a estagiária realiza a maioria de suas atividades.

A seguir, na tabela 1 estão as atividades realizadas no departamento de Projetos e Engenharia com descrição breve dos procedimentos e o tempo para realizar cada atividade durante o período de estágio.

Atividades	Descrição	Duração
Abertura de projetos no sistema de controle de projeto (Dotproject)	As etapas de um projeto na empresa PEMI Construtora iniciam-se na prospecção de oportunidades de negócio. No momento em que há uma elaboração de proposta, cria-se um projeto no Dotproject, que é o sistema utilizado para gerenciar os projetos, com o padrão CIDADE – empreendimento na aba denominada “INDEFINIDOS”, que diz respeito aos projetos que estão sendo analisados e aguardando a concretização do negócio. Se o negócio é concretizado, o projeto continua seguindo o fluxo previsto no sistema. Caso não prossiga a negociação ele é deletado.	30 horas
Controle e arquivamento de documentos	Os projetos detêm de uma série de documentos que variam desde o contrato de compra e venda ou	200 horas

	<p>parceria do terreno negociado até os termos de recebimento das obras que são emitidos pela prefeitura, Copasa e Cemig. Todos esses documentos são controlados pelo escritório de projetos e assistente jurídico a fim de garantir que todos os documentos que necessitam de assinatura estejam assinados, que as vias originais estejam na empresa ou com o devido responsável, que não haja desvio de documentos, que seja cumprido o que é exigido nos documentos, etc. O arquivamento é feito também pelo escritório de projetos ou assistente jurídico no momento em que os documentos chegam a empresa ou que estejam aptos a serem arquivados. Além de serem arquivados em pastas físicas, cada empreendimento tem sua pasta específica que possui subdivisões de cada órgão ou especificidade do documento, eles também são anexados no dotproject, que também possui uma divisão semelhante ao das pastas físicas.</p>	
Digitalização dos documentos	Os documentos que serão arquivados	140 horas

	nas pastas físicas são digitalizados para serem arquivados no sistema de gerenciamento dos projetos. O programa utilizado para realizar a digitalização é o <i>PaperPort</i> que se trata de um aplicativo para organizar e compartilhar seus documentos e ajudá-lo a digitalizar os documentos.	
Atualização do sistema nos respectivos projetos	O dotproject é composto por todas as etapas que o projeto passa e cada etapa é alimentado e atualizado de acordo com as ações realizadas e a necessidade de atualização. Diariamente é realizada alguma atualização em algum projeto.	90 horas
Acompanhamento de projetos (PDCA)	Os projetos são acompanhados desde o momento em que se inicia a prospecção de oportunidade de negócio até o momento em que se encerra o projeto. Os projetos são divididos em 6 (seis) fases, que são: Indefinidos, cujo os projetos estão em fase de negociação; Proposto: que após ser concretizado o negócio e houve a assinatura de contrato e lavrado a escritura inicia-se o processo de estudos e elaboração dos	140 horas

	<p>projetos básicos do empreendimento; Planejamento: é a fase em que os projetos básicos já foram aprovados pelos órgãos responsáveis e inicia-se o estudo e elaboração dos projetos executivos; Execução: é o momento que tanto os projetos básicos quanto os executivos já foram aprovados pelos órgãos responsáveis e possui autorização para iniciar a execução das obras; Aguardando: são os projetos que estão aguardando algum documento ou algum reparo mínimo na obra; e Completo: que são os projetos totalmente executados e recebidos pelos órgãos responsáveis e já podem ser liberados para os clientes iniciar as suas construções.</p>	
<p>Reunião de acompanhamento de projetos</p>	<p>Os projetos de engenharia da empresa passam por vários setores que vão desde o diretor-presidente até os empreiteiros. Para acompanhar os projetos são realizadas reuniões quinzenais com os agentes principais que são o jurídico, o departamento de engenharia (projetistas, arquitetos, engenheiros) e com os fornecedores de eletrificação, responsáveis pela</p>	<p>75 horas</p>

	<p>elaboração do projeto de energia elétrica e pela execução da obra. São realizadas esporadicamente reuniões para acompanhar os projetos que são elaborados e coordenados por terceiros.</p>	
<p>Controle de contratos</p>	<p>Os contratos firmados entre a empresa e os seus prestadores de serviços são controlados pelo departamento jurídico e pelo escritório de gestão de projetos. Após a assinatura do contrato é monitorado os prazos, as atividades que devem ser realizadas, os valores (quando e quanto pagar), se já houve assinatura das duas partes com testemunhas.</p> <p>Todos os contratos são arquivados nas pastas respectivos loteamentos ou nas pastas administrativas que ficam sob responsabilidade do departamento financeiro. Com exceção dos contratos administrativos que são digitalizados e arquivados no sistema interno da empresa, o Alfresco, todos os outros contratos são arquivados nas pastas do loteamento e dotproject.</p>	<p>90 horas</p>

Atividades de encerramento de projetos	O projeto só é dado como encerrado após a execução de todas as obras, o recebimento através de documentos dos órgãos responsáveis e quando não houver nenhuma pendência. Quando um projeto chega ao fim, ele é alocado para a fase de completo e há uma comunicação interna para todos os envolvidos que tal projeto se encerrou.	30 horas
Treinamento de Gestão de Projetos	Quando é recrutado algum colaborador que irá trabalhar diretamente com projetos, é necessário que ele passe por um treinamento para entender a metodologia e as funções da gestão de projetos. Normalmente esse treinamento é realizado pela estagiária que cria um usuário no dotproject para o novo colaborador e repassa a ele todo procedimento de uso.	15 horas
Carga horária total:		810 horas

Tabela 1. Atividades desenvolvidas durante o estágio na empresa.

As atividades realizadas na empresa são aplicações de conceitos teóricos. Todas elas envolvem processos técnicos que demanda atenção para

serem realizadas. Abaixo serão relatados alguns conceitos que foram aplicados e as atividades detalhadas.

4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS OBSERVADOS E/OU REALIZADOS

Os processos técnicos realizados pela estagiária na empresa Pemi Construtora foram aplicados com base na gestão de projetos (ou gerenciamento de projetos) que é uma nova área que vem sendo explorada pelas corporações.

Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos ou quando o projeto é encerrado porque os seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados, ou quando a necessidade do projeto deixar de existir (Guia PMBOOK, 5ª ed.).

A estrutura organizacional de projetos é uma estrutura que se responsabiliza pela aplicação dos conceitos de gerenciamento de projetos dentro de uma organização. Ele pode se apresentar sob diferentes formas: desde um simples setor para dar suporte ao gerenciamento dos projetos até um importante departamento onde todos os projetos da empresa são gerenciados (PATAH; CARVALHO; LAURINDO, 2004).

Gerenciamento de projetos, de acordo com a 5ª edição da Guia do PMBOOK, é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos 47 processos de gerenciamento de projetos, logicamente agrupados em cinco grupos de processos. Esses cinco grupos de processos são:

- Iniciação,
- Planejamento,
- Execução,
- Monitoramento e controle, e

- Encerramento.

Para a consolidação da gestão de projetos é essencial o uso de um sistema de informação que seja capaz de atender os cinco grupos de processos da gestão. Sendo assim, a maioria das atividades realizadas pela estagiária são por meio do Sistema chamado doproject.

O Sistema DotProject é um sistema de gerência de projetos em *software* livre de fácil utilização, com um conjunto de funcionalidades e características que o tornam indicado para implementação em ambientes corporativos, pois atende a diversas necessidades de gerentes e Escritórios de Projetos. Ele é uma aplicação *web* e seu acesso é feito através de um navegador, sua utilização independe de sistema operacional e instalação na máquina do usuário, pois é executado em um servidor. Em termos mais técnicos, o dotProject é um sistema escrito em PHP, que utiliza banco de dados MySQL.

O Sistema DotProject unifica:

- informações de empresas;
- informações de projetos de cada empresa;
- todas as tarefas necessárias à execução de cada projeto;
- saber quanto de cada tarefa já foi realizado;
- Diagrama de Gantt;
- informação de usuários e colaboradores de cada tarefa;
- um modo fácil de informar usuários de suas associações a tarefas (via email);
- lembretes popup sobre prazos próximos ao fim;
- uma lista de contatos relacionados;
- calendários com visões diferentes: mensal, semanal e diária;
- fóruns relacionados a projetos;

- repositório de arquivos relacionados a projetos.

O dotProject é uma ferramenta para gerenciamento de projetos, indicada para que empresas e gerentes possam realizar trabalhos em conjunto e acompanhar seu andamento ao longo do processo. Por isso a estagiária utiliza dessa ferramenta para desempenhar as suas funções.

A estrutura organizacional da Pemi Construtora contempla com o escritório de projetos que é um setor no departamento de projetos e engenharia. Todas as atividades realizadas citadas detalhadamente a seguir, foram por meio desse setor.

4.1 Abertura de projetos no sistema de controle de projetos (Dotproject)

O processo de abertura de projetos no sistema de controle é realizado no momento em que há uma elaboração de proposta. O jurídico que é responsável por informar o escritório de projetos qual projeto está sendo negociado e solicita a abertura do mesmo no sistema que segue a seguinte ordem:

- 1º) Acessa os empreendimentos;
- 2º) Clica em Novo projeto;
- 3º) Preenche o nome da empresa;
- 4º) Seleciona o responsável pelo projeto;
- 5º) Seleciona a empresa responsável pelo projeto;
- 6º) Escolhe a data inicial e a data final do projeto;
- 7º) Seleciona a situação (que é o a fase do projeto, geralmente iniciam-se na fase indefinidos);
- 8º) Marca a cor do projeto (cada fase tem uma cor específica);

- 9º) Importa as atividades do projeto piloto (o projeto piloto tem todas as atividades do projeto);
- 10º) Envia os dados;
- 11º) Projeto criado.

Quando se trata de algum projeto em que não estava sendo controlado pelo escritório de projetos e que por alguma razão se fez necessário ser controlado, o fluxo para criar é o mesmo. A única modificação no processo é em relação a situação que poderá ser proposto, planejamento, execução, aguardando ou completo.

O uso sistemas de informação em uma organização é fundamental pois ele é capaz de auxiliar os procedimentos realizados e inclusive dar suporte no processo de decisão. Ele armazena todas as informações lançadas e consegue dar um retorno sobre a real situação da organização. Seguindo essa lógica, BATISTA (2004, p. 39) diz que “... o objetivo de usar os sistemas de informação é a criação de um ambiente empresarial em que as informações sejam confiáveis e possam fluir na estrutura organizacional”.

4.2 Controle e arquivamento de documentos referente aos projetos

Os projetos possuem uma série de documentos que são controlados diariamente. Esses documentos vão desde o Contrato de compra e venda ou parceria até o documento de recebimento das obras pela prefeitura, órgão responsável pelo tratamento de água e esgoto e órgão responsável pela eletricidade. De todos os documentos necessários para a composição de um projeto, os principais são contrato de compra e venda, certidão de matrícula, escritura de compra e venda, registro do loteamento, lei municipal, diretrizes básicas para elaboração dos projetos, contrato com terceiros, projetos

elaborados, protocolos solicitando aprovação dos projetos, aprovação dos projetos, ART de elaboração de projetos e ART de execução de projetos, cronograma físico financeiro, memorial descritivo da área, dos lotes, das redes de drenagem pluvial, água potável, esgoto sanitário, pavimentação, alvará de aprovação, decreto de aprovação, termo de compromisso entre a empresa e a prefeitura, instrumento de garantia e caução, plano de trabalho e termo de acordo da concessionária de água e esgoto, certidão ambiental, protocolo de vistoria para recebimento das obras, protocolo solicitando liberação dos lotes caucionados, liberação dos lotes caucionados, averbação dos lotes caucionados, recebimento das obras.

O controle e arquivamento dos documentos referente aos projetos são realizados pelo departamento jurídico e pelo escritório de projetos. É utilizada uma planilha de controle, denominada na empresa como “Painel Executivo”, onde consta a cidade, o nome e todos os documentos que integram tal projeto. À medida que há movimentação desses documentos a planilha é atualizada. O arquivamento dos documentos é realizado de duas maneiras.

4.2.1 Arquivamento nas pastas físicas

Todo empreendimento que tem sua negociação concretizada tem uma pasta física criada. Diferente do sistema de gerenciamento de projetos, a pasta física só é criada após a realização efetiva do negócio. Essa pasta, na empresa é conhecida como “pasta verde”, é dividida por divisórias que separa os documentos por órgão ou por semelhança de atividade. Cada empreendimento possui, geralmente, 3 pastas que são classificadas em A, B e C. Na pasta A ficam os documentos de aquisição e registro do empreendimento, na pasta B são os documentos que dizem respeito a elaboração dos projetos, como as diretrizes, ART's, contratos de terceiros, documentos dos órgãos de saneamento básico,

órgão de energia elétrica, órgão ambiental e prefeitura. A pasta C é composta pelos projetos básicos, que são projeto topográfico, urbanístico, de pavimentação, de drenagem pluvial. Os projetos executivos que são sistemas de abastecimento de água e sistema de abastecimento de esgoto. Os projetos complementares, que são aqueles que não são exigidos em todos os municípios, como arborização, isodeclividade, compensação, sinalização de trânsito, etc. Além do memorial descritivo de cada projeto.

4.2.2 Arquivamento no sistema de gerenciamento de projetos (Dotproject)

Dentro de cada projeto no dotproject, existe uma atividade específica para arquivar os documentos que é descrita como “1. ANEXAR DOCUMENTOS.” Dentro dessa atividade existem as “atividades filhas” que segue uma ordem de arquivamento semelhante ao da pasta física e são ordenados da seguinte maneira:

1.1 PEMI, onde se anexa os documentos interno da empresa referente aquele projeto;

1.2 AQUISIÇÃO E REGISTROS, que são anexados todos os documentos referentes a aquisição e registro do imóvel, como contrato de compra e venda, escritura, certidão de matrícula, etc;

1.3 CONTRATOS, onde armazena todos os contratos de prestação de serviço de terceiros;

1.4 PREFEITURA que é arquivado todos os documentos emitidos ou relacionados a prefeitura e possui a seguinte subdivisão:

1.4.1 Projeto Urbanístico,

1.4.2 Projeto de drenagem Pluvial,

1.4.3 Aprovações,

1.4.4 ART's,

- 1.4.5 Ofícios,
- 1.4.6 Protocolos,
- 1.4.7 Alvará/Decreto de Aprovação,
- 1.4.8 Cronograma /Prorrogação,
- 1.4.9 Outros documentos,
- 1.5 CODEMA que é anexado todos os documentos ambientais do empreendimento. É subdividido em :
 - 1.5.1 Projetos,
 - 1.5.2 Aprovações,
 - 1.5.3 ART's,
 - 1.5.4 Laudos,
 - 1.5.5 Certidão ambiental,
 - 1.5.6 Outros documentos,
- 1.6 CEMIG anexa todos os documentos pertinentes a eletrificação que também possui subdivisões classificadas como:
 - 1.6.1 Projeto,
 - 1.6.2 Aprovações,
 - 1.6.3 ART's,
 - 1.6.4 Laudo de vistoria,
 - 1.6.5 Termo de recebimento de obra (CCO),
 - 1.6.6 Outros documentos,
- 1.7 COPASA contempla os documentos referente ao abastecimento de água e saneamento de esgoto, com as seguintes subdivisões:
 - 1.7.1 DTB,
 - 1.7.2 Projeto,
 - 1.7.3 Aprovações,
 - 1.7.4 ART's,
 - 1.7.5 Termo de acordo e plano de trabalho,

1.7.6 Termo de recebimento de obra,

1.7.7 Outros documentos.

Para que se archive o documento no sistema é necessário que ele seja digitalizado. A ferramenta que é utilizada na empresa é o *paperport*.

PaperPort é um aplicativo para organizar e compartilhar seus documentos e ajudá-lo a digitalizar os seus documentos.

A documentação em uma organização é uma ferramenta essencial de comunicação que é formalizada com fins específicos, para obter um determinado objetivo/meta organizacional. Por isso é de suma importância que haja um efetivo controle sobre eles.

Na PEMI Construtora é praticada a gestão de qualidade que compõe o processo de gestão de projetos e uma das atividades que contemplam essa gestão é justamente o controle de documentos.

Segundo de Oliveira (1994),

A documentação normativa é uma ferramenta de comunicação dentro da empresa, que deve ser usada para alcançar os efeitos desejados da qualidade. Os documentos são fundamentais para uma comunicação clara das decisões tomadas, para comunicar claramente as decisões tomadas, fornecer informações necessárias, informar como e o que fazer e que evidencie a implementação do sistema da qualidade.

4.3 Digitalização de documentos

Todos os documentos pertinentes aos projetos são digitalizados por meio do aplicativo *paperport* no momento em que eles chegam à empresa. A digitalização é feita pelo escritório de projetos ou pela assessoria jurídica.

Os computadores dos responsáveis pela digitalização tem instalado esse aplicativo, que para funcionar precisa estar ligado à rede.

Quando chega algum documento ele é entregue pra algum dos responsáveis pela digitalização que abre o paperport, digitaliza e salva em uma pasta específica daquele projeto.

O aplicativo paperport é bem simples e dinâmico fazendo com que esse processo se torne fácil e ágil.

As organizações podem decidir como será realizada o arquivamento e controle de seus documentos. A Pemi Construtora preza por total segurança dos mesmos e para isso, além de arquivar os documentos nas pastas físicas, todos são digitalizados e arquivados no sistema. Esse é um dos meios que dão suporte aos documentos físicos.

De acordo com Carpinetti et al (2007),

A documentação é vista como conjunto de documentos, ex: especificação, registros, formulários, bem como qualquer ferramenta na qual as informações estão contidas. Desta relação, subentende-se a relação entre conteúdo e suporte. Este pode ser papel, disco de computador, fotografias, amostras padrão ou uma combinação destes, já o conteúdo é a informação contida dentro deste suporte.

4.4 Atualização do sistema nos respectivos projetos

O sistema de controle de projetos utilizado pela Pemi Construtora é o Dotproject. Cada passo dado ao projeto é registrado no sistema. As atualizações são realizadas pelo escritório de projetos.

O projeto passa por atualizações quase que diariamente. Isso ocorre porque a medida em que ele progride, deve-se registrar as novas informações de

forma que todos os envolvidos direta ou indiretamente se mantêm informados da situação atual do projeto.

A maioria das informações são atualizadas na descrição geral do projeto, seguindo um padrão Data, nome de quem está atualizando, a informação e de onde a mesma foi fornecida (xx/xx/xxxx (nome): informação (fonte da informação), para que tenha garantia de que a atualização está sendo feita na data correta e de fonte confiável.

Há também as atualizações direto na atividade do projeto. Essas quando necessárias são atualizadas a data, a descrição, a porcentagem, etc. Na descrição segue o mesmo padrão da descrição geral do projeto.

Como se pode perceber, o uso de um Sistema de informação é de suma importância para a concretização das atividades e controle dos processos.

Segundo Laudon (1999, p4),

Um sistema de informação (SI) pode ser definido como um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informações com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em empresas e outras organizações.

Porém não basta apenas ter um excelente sistema que auxilie nas decisões da empresa se não mantê-lo atualizado.

4.5 Acompanhamento de projetos (PDCA)

Os projetos são divididos em 6 fases em que vão sendo superadas a medida em que o projeto avança. São elas:

INDEFINIDOS: são os empreendimentos que estão em fase inicial, onde o diretor presidente e o diretor comercial estão analisando a área a ser comprada, estão demonstrando interesse de compra, ou assinando contrato do compra e

venda e escritura. O projeto deixa esse status quando é assinado a escritura do terreno e passa para a fase de PROPOSTO.

PROPOSTO: encaixam nessa fase os empreendimentos que está sofrendo análise de diretrizes do município e estão passando por estudo ou elaboração do projeto urbanístico, que está com o pré-projeto urbanístico ou com o projeto urbanístico definitivo em análise para aprovação na prefeitura. O projeto avança para a fase de PLANEJAMENTO quando recebe aprovação do projeto urbanístico.

PLANEJAMENTO: os empreendimentos nessa fase são aqueles que estão com os projetos executivos em estudo, em elaboração ou em aprovação nos órgãos responsáveis. O projeto passa para a fase de EXECUÇÃO quando recebe a aprovação do órgão responsável pelo projeto.

EXECUÇÃO: adequam nessa fase os empreendimentos que estão em execução de obras. As obras se iniciam quando o município emite o decreto de aprovação e/ou alvará de aprovação estipulando o prazo que a execução do empreendimento deve ser realizado. O empreendimento deixa essa fase quando é vistoriado pelos órgãos públicos responsáveis como prefeitura, órgãos de saneamento básico, Cemig e recebem o termo de aceite e passa para AGUARDANDO ou COMPLETO dependendo de onde o projeto se encaixar.

AGUARDANDO: nessa fase encontram-se os empreendimentos em que já estão com as obras totalmente concluídas e recebidas e que aguarda o retorno ou liberação de algum documento necessário para que o projeto se dê por encerrado. Após constatar o recebimento de todos os termos de aceites e todos os documentos necessários para o empreendimento ele passa para a fase COMPLETO.

COMPLETO: são os empreendimentos que estão com todas as obras completamente executadas, com todos os termos de aceites definitivos dos

órgãos responsáveis, com os lotes caucionados liberados pela prefeitura e averbados no cartório de registro de imóveis.

Para acompanhar todas as transições e as atividades realizadas em cada fase do projeto, são realizadas reuniões e elaboração de relatórios.

Esses relatórios têm como objetivo responder as questões que Rosamilha (2012) levanta, que são: um relatório de status deve responder a 4 perguntas: Como está a execução do projeto? Quais os próximos passos? Quais os obstáculos para execução? Quais as métricas chave?

Além de responder esses questionamentos, esses relatórios de acompanhamento são utilizados para monitorar e verificar o andamento.

Hallows apud Patah (2002), muitas organizações, grandes ou pequenas, estão reconhecendo os benefícios que se tem quando existe um consistente acompanhamento de seus projetos. A Pemi Construtora se enquadra nessas organizações citadas pelo autor que tem ganhado inúmeros benefícios desde que se iniciou o processo efetivo de acompanhamento de projetos.

4.6 Reuniões de acompanhamento de projetos

As reuniões de acompanhamento de projetos são realizadas nas dependências da empresa pessoalmente ou teleconferência. Normalmente são feitas em períodos de 15 dias ou até 1 mês, com duração de 40 minutos à 1 hora e são realizadas de acordo com o status do projeto. Para cada reunião realizada é elaborado um relatório de acompanhamento de projeto onde no final da reunião todos os participantes recebem esse relatório para realizar as atividades designadas naquela reunião. Cada reunião é realizada tendo como pauta o relatório da reunião anterior.

Os projetos em fase proposto, planejamento e execução geralmente são realizadas de quinze em quinze dias. Os participantes das reuniões dos projetos

em fase de proposto e planejamento são os projetistas, arquiteto, topógrafo e assessoria jurídica. São discutidos o andamento dos empreendimentos que estão com projetos em fase de elaboração ou aprovação, em registro no cartório, aguardando algum parecer, etc.

Os participantes das reuniões dos projetos em execução são os engenheiros. Os pontos discutidos com eles são referentes a execução do projeto. É averiguado o andamento das obras, se há algum marco no projeto, alguma questão que demanda prioridade, se está com algum ponto em atraso, em que etapa a obra se encontra, qual o prazo para executar cada etapa, se precisa de terceiros para auxiliar na execução, etc.

Os projetos que se encontram em fase indefinidos e aguardando, as reuniões geralmente são realizadas com um período de tempo maior, podendo chegar a 1 mês, pois trata mais de assuntos burocráticos que demandam maior tempo para serem resolvidos, como aguardar envio de documentação e proposta para elaboração do contrato, assinatura de contrato de compra e venda, escritura, etc.

Os participantes dos projetos indefinidos são o diretor presidente, o diretor comercial e o jurídico. São discutidos questões como a viabilidade da compra do terreno, análise da proposta de compra e venda do terreno, análise financeira, etc.

As reuniões de acompanhamento dos projetos em fase aguardando tem como participante o jurídico e discute pontos relacionados a documentação de órgãos públicos, como liberação de lotes caucionados, termo de recebimento da prefeitura, COPASA e CEMIG, averbação de lotes no cartório, etc.

Além das reuniões que são realizadas com responsáveis internos, há também reuniões com terceiros, como é o caso das empresas de eletrificação. As reuniões são realizadas quinzenalmente com duração de 20 minutos a 1 hora. Essas reuniões normalmente são por teleconferência e quando há emergência.

Os pontos discutidos são sobre assinatura do contrato entre a empresa terceirizada e a Pemi Construtora, elaboração e aprovação do projeto elétrico na Cemig, planejamento da execução da obra, execução da obra, prazos de execução, vistoria e recebimento da obra pela Cemig, etc.

As reuniões também podem ser compreendidas como controle e avaliação do processo. De acordo com o Guia PMBOK, As equipes dos projetos fazem reuniões de planejamento para desenvolver o plano de gerenciamento da qualidade. Os participantes dessas reuniões podem incluir o gerente do projeto, o patrocinador do projeto, membros selecionados da equipe do projeto e das partes interessadas, qualquer pessoa com responsabilidade nas atividades de gerenciamento da qualidade do projeto, ou seja, nos processos Planejar o gerenciamento da qualidade, Realizar a garantia da qualidade ou Controlar a qualidade; e outras conforme necessário.

Segundo Oliveira (2005),

O controle e a avaliação dos processos podem ser compreendidos como as atividades de coleta e retroalimentação de informações a respeito do desempenho, comparando os resultados planejados com os resultados alcançados, de modo que os gestores possam tomar decisões sobre o que fazer quanto a distorções ou problemas detectados.

4.7 Controle de contratos

Para a implementação de um projeto é necessário inúmeros serviços e recursos que nem sempre a empresa possui ou os responsáveis já estão alocados para desempenhar em outro projeto. Quando isso acontece, há a contratação de uma empresa ou pessoa física para realizar tal atividade.

Esses serviços são realizados por meio de um Contrato de prestação de serviços. Antigamente os contratos eram feitos de acordo com as necessidades

da empresa contratante e contratada, mas após um período de experiência e necessidade de aprimoramento, os contratos realizados entre a Pemi Construtora e qualquer fornecedor segue um contrato padrão que foi elaborado pelo jurídico com o auxílio da gestora de projetos da empresa.

Todos os contratos que são firmados entre a empresa Pemi Construtora e algum fornecedor precisam passar por validação antes de ser assinado. Essa validação pode ser feita pessoalmente com um representante ou responsável de cada empresa ou por correções e envio posteriores seja por e-mail ou correio.

Após a validação dos contratos e assinaturas, esses contratos são digitalizados por meio do paperport, enviado a gente de projetos que é responsável por renomear (todos os contratos são salvos seguindo um padrão de nomenclatura) e anexar em uma planilha de controle de contratos que é acessada pelo jurídico e pelo financeiro da empresa. Depois que o contrato está linkado na planilha de controle, ele é arquivado no dotproject.

Os contratos administrativos não são arquivados no dotproject. Eles são arquivados em pastas específicas que fica sob guarda do departamento financeiro e arquivado em um sistema interno da empresa, chamado Alfresco.

“Contrato é o acordo de duas ou mais vontades, na conformidade da ordem jurídica, destinado a estabelecer uma regulamentação de interesses entre as partes, com o escopo de adquirir, modificar ou extinguir relações jurídicas de natureza patrimonial” (DINIZ, 2008).

Os contratos são itens fundamentais para a garantia de que todos os contratos combinados entre as partes serão cumpridos de forma efetiva.

4.8 Atividades de encerramento de projeto, envolvendo reuniões, emissão de relatórios, termos, etc

As atividades de encerramento de projetos, principalmente as reuniões de encerramento do projeto têm por objetivo formalizar o encerramento do projeto, divulgando a toda equipe todo o processo realizado desde o início até o fim, os resultados obtidos, os indicadores de desempenho do projeto e as próximas etapas, caso existam.

O projeto passa por diversas etapas até chegar a sua fase de encerramento. Ele é dado por encerrado quando é comprovado que todas as obras foram executadas, recebidas pelos órgãos responsáveis, obteve liberação e averbação dos lotes que ficam caucionados ao município como segurança de execução de obras no prazo estipulado.

Como há diversas pessoas envolvidas no projeto e nem todas possui contato diário e direto com os principais responsáveis por ele, são emitidos relatórios que contemplam todas as informações necessárias e mais importantes do projeto e indica o seu encerramento. Esse relatório fica disponível no dotproject para que todos envolvidos tenham acesso às informações que constam nele.

Segundo o Guia PMBOK®, encerrar um projeto ou uma fase é o processo de finalização de todas as atividades, de todos os grupos de processos de gerenciamento do projeto, para encerrar formalmente o projeto ou a fase. É também, o momento de celebrarmos as vitórias e compartilharmos as dificuldades do projeto documentando as lições aprendidas.

4.9 Treinamento de gestão de projetos

Ao recrutar um novo colaborador ou realocar algum para alguma função que irá trabalhar diretamente com a gestão de projetos, é oferecido um treinamento afim de passar o conhecimento do sistema e a metodologia do processo.

Antes de iniciar o treinamento, algum responsável do escritório de projetos solicita ao assistente de TI que crie um usuário no sistema e libere seu acesso. Após o colaborador ter sua conta criada, inicia o treinamento.

Normalmente é realizado na sala da presidência. No treinamento é explicado como foi realizado o processo de implementação do sistema na empresa, quais as funções, quem utiliza e qual a real utilidade.

É ensinado o passo a passo desde como logar, como criar um projeto, como atualizar um projeto, como adicionar arquivo, como atualizar informação, datas e percentual. Além disso, é fornecida uma apostila para dar suporte até que ele esteja totalmente preparado para utilizar o dotproject.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A melhor forma que um aluno pode adquirir conhecimentos e preparação para o mercado de trabalho é através do estágio. Por meio dele o discente é capaz de colocar em prática as teorias que são oferecidas em sala de aula e obter crescimento profissional e pessoal.

Quando o aluno tem a oportunidade de realizar o estágio, ele já dá um passo a frente aos demais que se contentam apenas com o que é proporcionado dentro da universidade. Embora existam aulas práticas, visitas técnicas entre outros métodos para aproximar o aluno da realidade do mercado, a experiência é realmente adquirida com a realização do estágio.

Assim, o conhecimento adquirido ao longo do curso de administração, principalmente o que tange a gestão de projetos, aplicado nos procedimentos diários, nas tarefas organizacionais e na organização como um todo, aprimora o desenvolvimento das atividades de todos os envolvidos no processo. Além disso auxilia na tomada de decisões, ajuda a controlar os projetos, o que proporciona consequentemente um aumento de produtividade, controle e desempenho da organização colocando-a a frente de outras empresas.

Na execução do estágio, houve aprendizado constante. Por meio dele foi possível conhecer as atribuições das funções administrativas, observando a organização como um todo sistêmico, compreendendo, através de uma visão geral, todo o funcionamento e organização de uma empresa na prática cotidiana de suas atividades. Na área de gestão de projetos o aprendizado foi amplo, uma vez que essa área engloba diferentes matérias, como OSM, recursos humanos, ética, finanças, logística, administração estratégica, sistemas de informação gerenciais, elaboração de projetos empresariais, legislação trabalhista, etc e aplica-se em diversas funções da empresa.

O estágio realizado na Pemi Construtora foi de suma importância para o aprendizado da discente. Gerou um acréscimo de conhecimento e experiência nas rotinas administrativas de nível tático, operacional e estratégico, em especial sobre gestão de projetos, e também aprimorou a forma da estagiária se relacionar com todas as pessoas que trabalham na empresa. Possibilitou grande crescimento profissional e pessoal, mostrando que essa é uma área em que despertou grande interesse na aluna que pretende seguir atuando na mesma.

Durante o período de estágio, foi possível notar que a área de gestão de projetos é novidade na empresa e ainda está sendo estruturada. A estagiária teve a oportunidade de auxiliar a estruturação dessa nova área e contribuir com melhorias. Além disso, teve desafios como tentar modificar a cultura de alguns colaboradores que se colocavam resistentes a essa nova área da empresa, aprender a utilizar do sistema, oferecer treinamentos aos colaboradores e diretoria. Mas tudo foi executado e obteve sucesso.

É preciso salientar também sobre as oportunidades de vivenciar na prática conteúdos vistos em sala de aula, fazendo assim maior fixação de seu aprendizado e experiência adquirida. Nesse aspecto, verificou-se que o estágio curricular é um ótimo agente de integração entre empresas e faculdades, aproximando os estudos teóricos da prática profissional.

Sendo assim, o desenvolvimento do estágio realizado no setor Gestão de Projetos da empresa PEMI Construtora proporcionou, além de experiência e conhecimento das rotinas do departamento, a melhoria na habilidade de lidar com desafios, preparação para momentos de conflitos, comunicação e um bom relacionamento.

6 SUGESTÕES

No período em que foi realizado o estágio notou-se que a empresa é bem estruturada e organizada. Possui um ambiente aconchegante e os colaboradores demonstram um excelente relacionamento que os faz ser chamados de “Família PEMI”. Vale ressaltar alguns pontos que podem ser trabalhados afim de melhorar ainda mais a empresa:

Com relação ao departamento de projetos e engenharia onde foi realizada a maior parte das atividades, sugere-se que haja mais utilização do sistema *Dotproject* tanto pelos projetistas, arquiteto, topográfico quanto pelos engenheiros. Vale ressaltar que cada engenheiro possui um *tablete* com acesso a *internet* e que onde houver cobertura de *internet* eles conseguem acessar o sistema.

Recomenda-se também que haja maior interação entre esse departamento e o jurídico para que as informações sobre o andamento dos processos não fiquem vagos.

- Sobre o escritório de projetos, aconselha-se que haja mais treinamentos com os usuários do Sistema *Dotproject* e mais incentivo ao uso do mesmo por todos os colaboradores. O sistema é muito bem alimentado e fornece praticamente 100% das informações necessárias de cada projeto.
- Aos colaboradores que necessitam de informações diárias e precisas dos projetos, sugere-se que tenha maior contato com o escritório de gestão de projetos que é capaz de fornecer praticamente todas as informações que eles necessitam.
- Como melhoria, seria importante uma análise das atividades do financeiro de forma a otimizar os serviços por ali desempenhados.
- Assim, esses pontos são sugestões para a diretoria, com o intuito de melhorar o ambiente de trabalho e o crescimento da empresa. Nota-se que a

empresa está em uma ascensão no mercado, se tornando uma empresa de referência em qualidade de serviços e compromisso com seus colaboradores e clientes, e este crescimento é refletido pela busca de melhorias que vem sendo trabalhadas pela diretoria da empresa PEMI Construtora.

REFERÊNCIAS

ACOMPANHAMENTO DE PROJETOS. **Relatório de acompanhamento de projetos.** Disponível em <<http://pmkb.com.br/artigo/modelos-de-relatorios-de-acompanhamento/>>. Acesso em 25/02/2016.

CABRAL, V.L.A; ANGELO, C.B, **Reflexões sobre a importância do estágio supervisionado na Prática docente**, VI EPBEM – Monteiro, PB – 09, 10 e 11 de novembro de 2010.

CONTRATOS. **Definição de contratos.** Disponível em <<http://www.direitobrasil.adv.br/artigos/cont.pdf> >. Acesso Em 25/02/2016

DINIZ, Maria Helena. **Curso de direito civil brasileiro.** São Paulo: Saraiva, 2008.

DCOUMENTAÇÃO. **Importância de controlar os documentos.** Disponível em: <
http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/203_A%20documentacao%20da%20qualidade.pdf> Acesso em 05/03/2016.

GESTÃO DE PROJETOS. **Definição de gestão de projetos e gerente de projetos.** Disponível em < https://pt.wikipedia.org/wiki/Ger%C3%Aancia_de_projetos>. Acessado em 25/02/2016.

LEI nº 11.788, de 25 de setembro de 2008. (2008, 25 de setembro). **Dispõe sobre o estágio de estudantes e dá outras providências.**

PATAH, L. **Alinhamento estratégico de estrutura organizacional de projetos: uma análise de múltiplos casos**. 2004. 226 f. Tese (Mestrado em Engenharia) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2004

PEMI CONSTRUTORA LTDA. **Empresa**. Disponível em: <<http://www.construtorapemi.com.br/portifolio#.VtdzX30rLIU>>. Acesso em 01/02/2016.

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO. **Importância de um sistema de informação**. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_informa%C3%A7%C3%A3o> Acesso em 06/03/2016

TECHTUDO. **Conceito de paperport**. Disponível em <<http://www.techtudo.com.br/tudo-sobre/paperport.html>>. Acesso em 19/02/2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. Biblioteca da UFLA. **Manual de normalização e estrutura de trabalhos acadêmicos: TCC monografia, dissertações e teses**. Lavras, 2010. Disponível em: <<http://www.biblioteca.ufla.br/site/index.php>>. Acesso em 22 de out.de 2014.