

O GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM UMA INDÚSTRIA DE BENEFICIAMENTO TÊXTIL

BENHUR JORGE BERTANI NETO

Instituto Federal de Educação do Rio Grande do Sul

TANIA CRACO

Instituto Federal de Educação do Rio Grande do Sul

MARIA EMILIA CAMARGO

Universidade Federal de Santa Maria

UILIAM HAHN BIEGELMEYER

Universidad de La Costa

uiliam.hb@terra.com.br

Data de submissão: 03/07/2024. Data de publicação: 13/12/2024.

RESUMO

O gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas de gestão que auxilia a empresa a evitar surpresas durante a execução dos projetos, antecipa riscos e torna a tomada de decisão mais ágil. Sendo assim, o referido estudo foi realizado em uma indústria de pequeno porte do segmento têxtil, e teve como objetivo a utilização do gerenciamento de projetos nos processos internos da organização, tendo como foco principal a melhoria em seus fluxos. A metodologia que foi utilizada é de natureza aplicada com abordagem qualitativa e teve caráter exploratório e descritivo. Assim, foi elaborada uma pesquisa-ação, operacionalizada através de um estudo de caso. Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas individuais em profundidade, com uma abordagem semiestruturada e observação participante, aquela na qual o observador participa do evento estudado. Ao fim do estudo, pode-se constatar que a organização não apresentava a formalização dos seus processos, isso acarretava falhas na execução dos projetos. Com a utilização da ferramenta de gestão de projetos, os processos foram reestruturados e formalizados ocasionando melhorias na organização, tais como a diminuição de custos e a facilitação da transmissão de conhecimentos organizacionais.

Palavras-chave: Projeto. Processos. Gestão de Projetos.

ABSTRACT

Project management is a set of management tools that help the company avoid surprises during project execution, anticipate risks and make decision making more

agile. Therefore, this study was carried out in a small industry in the textile segment, and aimed to use project management in the internal processes of the organization, having as main focus the improvement in its flows. The methodology used was of an applied nature with a qualitative approach and had an exploratory and descriptive character, thus, an action research was elaborated, operationalized through a case study. For data collection, individual interviews were conducted in depth, with a semi-structured approach and participant observation, the one in which the observer participates in the studied event. At the end of the study, it can be verified that the organization did not present the formalization of its processes, this entailed flaws in the execution of the projects. With the use of the project management tool, the processes were restructured and formalized, resulting in organizational improvements, such as cost reduction and facilitation of the transmission of organizational knowledge.

Keywords: Project; Processes; Project Management.

INTRODUÇÃO

Em virtude da globalização, conforme Cavalieri e Dinsmore (2003), as mudanças no cenário mundial, que está cada vez mais competitivo, geram a necessidade de resultados mais rápidos, com maior qualidade e menores custos. Complementam Sella e Grzybovski (2011) que a resposta rápida, com eficiência e eficácia às necessidades do mercado, torna-se determinante de competitividade no contexto contemporâneo e, ao mesmo tempo, quem não o fizer, corre riscos de ter sua parcela de mercado comprometida.

Nesse sentido, Casarotto (2002) afirma que o gerenciamento de projetos se torna uma ferramenta muito útil e de grande valia para a organização, melhorando produtos e o processo de fabricação, tornando-os mais ágeis e reduzindo os custos. E, por isso, a gestão de projetos é um modelo simples e útil que viabiliza implementar estratégias competitivas (SELLA; GRZYBOSVSKI, 2011).

A esse respeito, a gestão de projetos permite com que as organizações unam os resultados dos seus projetos com os objetivos do negócio e, assim, possam melhor competir em seus mercados (PMI – *Project Management Institute*).

Deste modo, o presente trabalho abordou o processo de elaboração do gerenciamento de projetos no fluxo de processos internos em uma empresa de pequeno porte de Farroupilha. Atendendo a essa definição, a pergunta de pesquisa que norteou o trabalho foi: Quais os benefícios que a elaboração do gerenciamento de projetos no fluxo de processos pode trazer para uma empresa de pequeno porte?

Consoante a isso, este trabalho teve como objetivo geral a utilização do gerenciamento de projetos nos processos internos da organização, em uma empresa de pequeno porte do segmento têxtil, da cidade de Farroupilha, que, até então, não utilizava o conceito de gestão de projetos na administração da organização. Podendo assim contribuir para a melhoria nos resultados da empresa, identificando oportunidades de redução de custos e aperfeiçoando os processos produtivo e gerencial dentro da mesma.

A fim de que o objetivo geral fosse alcançado, foram desenvolvidos os seguintes objetivos específicos para a efetivação do estudo:

- a) Identificar e analisar a situação atual dos processos internos da organização;
- b) Propor mudanças nos processos;
- c) Verificar os benefícios trazidos com as mudanças nos processos.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

CONCEITO DE PROJETO

De acordo com Kerzner (2006), é relevante primeiramente compreender o que é projeto. Nesse sentido, Turner (2009) define projetos como uma visão de um estado futuro o qual gostaríamos de alcançar. Pode ser um novo sistema de computador, um novo processo de produção, um novo produto, uma nova estrutura organizacional, entre outros. Sendo que são empreendimentos não repetitivos, caracterizados por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade (KERZNER, 2006; VARGAS, 2009; PMI, 2013).

Nesse aspecto, Maximiano (2002) salienta que devido às suas características e condições exclusivas, sua complexidade pode aumentar ou diminuir de acordo com cada projeto, ou seja, cada um tem suas particularidades e tem como objetivo um produto único, podendo este ser tangível, intangível, ou eventos e serviços. Assim, mesmo que se produza produtos conhecidos, cada projeto

é único e deve ser conduzido passo a passo de forma progressiva.

Por isso, um bom projeto deve ter um escopo claro e conexo. Isso acontece quando o escopo elucida sobre sua inserção no contexto em que terá lugar, isto é, sobre as relações entre o projeto e a economia, a sociedade, as organizações; define o foco, as finalidades, o objetivo e o produto ou serviço a ser gerado; estabelece a sequência de atividades a serem desenvolvidas; estima a provisão e o uso dos recursos e os custos a eles associados e finalmente tem uma apresentação clara para que seja bem compreendido e aceito (THIRY-CHERQUES, 2004).

Consequente a isso, cada projeto passa por uma série de fases desde sua concepção até sua conclusão. Cada fase tem suas próprias necessidades e características. À medida que o projeto passa por essas fases, o montante cumulativo de recursos e tempo despendido aumentará e o prazo e recursos restantes diminuirão. Esta série de fases é conhecida como o ciclo de vida de um projeto (KEELING, 2002).

Resumidamente, cada projeto compreende uma sequência de atividades dirigidas à geração de um produto ou serviço singular (THIRY-CHERQUES, 2004), ao passo que contribui na melhoria da performance do negócio, resolvendo um problema ou explorando uma oportunidade (TURNER, 2009).

CICLO DE VIDA DO PROJETO

Assim como produtos e seres vivos, os projetos nascem, crescem, tomam forma, modificam-se e, eventualmente, morrem (ARMANI, 2004). Nesse contexto, a compreensão do ciclo de vida de um projeto é crucial para o sucesso na gestão empresarial, porque acontecimentos significativos ocorrem em sucessão lógica e cada fase deve ser devidamente planejada e controlada (KEELING, 2002).

Para facilitar o controle e o gerenciamento, o projeto é dividido em fases, que em seu conjunto representam o ciclo de vida. Estas são determinadas pelas características específicas e necessidades de cada projeto a partir da experiência em seu gerenciamento; em cada fase é descrito o que se precisa fazer no projeto, caracterizando um grupo de processos (CAVALIERI, 2005).

Assim sendo, os grupos de processos são normalmente classificados em cinco: processos de iniciação, processos de planejamento, processos de execução,

processos de monitoramento e processos de encerramento. No primeiro grupo o projeto é definido e autorizado formalmente; no segundo os objetivos do projeto são refinados e detalhados, planeja-se as ações necessárias para alcançar os objetivos; no terceiro grupo acontece a coordenação de pessoas, materiais e equipamentos, executando o que foi planejado para atender às especificações do projeto; no quarto grupo temos o acompanhamento e medições regulares do projeto, buscando garantir que os objetivos sejam atingidos, identificando desvios do plano e implementando ações corretivas, quando necessárias; o quinto grupo de processos é o responsável por caracterizar o encerramento formal e a aceitação final do projeto, através da avaliação dos trabalhos realizados, comunicação às partes interessadas e arquivamento do projeto (SELLA; GRZYBOVSKI, 2011; PMI, 2013).

Para tanto, esses processos precisam ser integrados, pois interagem de diversas formas, trocando informações entre si, assim tendo uma visão sistêmica, pois os resultados de um processo, serão entradas em outro (VALERIANO, 2004).

GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas de gestão que permitem a empresa desenvolver um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário com tempo, custo e qualidade predeterminados (VARGAS, 2009; SCHAUN et al, 2023).

A implicação disso é combinar pessoas, técnicas e sistemas necessários à administração dos recursos indispensáveis ao objetivo de atingir o êxito final do projeto. Significa fazer o necessário para concluir o projeto dentro das metas predefinidas (DAYCHOUM, 2005), sendo que pode ser aplicado em qualquer tipo de empreendimento, não se restringindo somente a propostas gigantescas e de alta complexidade (HELDMAN, 2006; VARGAS, 2009).

Assim, o gerenciamento de projetos tem por objetivo reduzir custos, minimizar os riscos, reduzir erros nos processos produtivos, entre outros. Sua validação, no entanto, se dá a partir de indicadores de eficácia de desempenho na gestão de seus fluxos de trabalho (MAXIMIANO, 2002; MOREIRA, et al 2024).

Dentre os principais benefícios oferecidos pelo gerenciamento de projetos,

Daychoum (2005) destaca os seguintes: evita surpresas durante a execução dos projetos; permite desenvolver diferenciais competitivos e novas técnicas, uma vez que toda a metodologia está sendo estruturada; antecipa riscos, para definir ações preventivas e corretivas que possam ser tomadas antes que esses riscos se consolidem como problemas; adapta os esforços ao mercado consumidor e ao cliente; apresenta orçamentos antes do início dos gastos; torna as decisões mais ágeis, devido à estruturação e disponibilização das informações; aprimora o controle gerencial de todas as fases do projeto, devido ao detalhamento previamente realizado; facilita e orienta as revisões do projeto que forem provenientes de modificações no mercado ou no ambiente competitivo, melhorando a adaptabilidade do projeto; melhor aloca pessoas, equipamentos e materiais necessários; documenta e facilita estimativas para futuros projetos (PITT et al 2023).

Portanto, quando adotado por uma organização, o gerenciamento de projetos pode auxiliar no direcionamento e melhor emprego de recursos escassos, norteando o foco da organização para metas e objetivos e na criação de oportunidades de desenvolvimento das habilidades da equipe. Através da motivação, aprendizado e construção do convívio multifuncional e multidisciplinar, o gerenciamento de projetos leva ao melhor entendimento das redes internas de produção que permeiam os diferentes setores e departamentos de uma organização (POSSI, 2006).

METODOLOGIA

A pesquisa teve como objetivo geral elaborar o gerenciamento de projetos no fluxo de processos internos em uma indústria de beneficiamento têxtil, da cidade de Farroupilha. Nessa perspectiva, a estratégia deste trabalho foi de natureza aplicada, teve abordagem qualitativa, caráter exploratório e descritivo, onde através de um estudo de caso foi elaborada uma pesquisa-ação, que para Tripp (2005, p. 447) “é uma forma de investigação-ação que utiliza técnicas de pesquisa consagradas para informar a ação que se decide tomar para melhorar a prática”.

Segundo Maanen (1983), a abordagem qualitativa leva em conta uma série de técnicas de interpretação que buscam descrever, compreender, traduzir e, de

certa forma, chegar a um acordo com o significado, não à frequência de certos acontecimentos que acontecem de forma mais ou menos normal no mundo social. Quanto à abordagem qualitativa da pesquisa, os dados são vindos de múltiplas fontes, e a interpretação representa o elemento crítico de análise (CRESWELL; CLARK, 2007).

De acordo com Yin (2010), o estudo de caso é uma investigação empírica, caracterizada pela capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências, como entrevistas e observações, que analisa um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida, assim, adequa-se à realidade da empresa a ser pesquisada. O estudo de caso é uma de muitas maneiras que existem de realizar-se uma pesquisa de ciência social. Outras incluem, mas não se limitam a isso, experimentos, levantamentos, histórias e pesquisa econômica (YIN, 2010).

Para Gil (2002, p. 84), o estudo de caso “é uma estratégia de visão global do problema que identifica possíveis fatores que são por ele influenciados”. De acordo com Roesch (1999), o estudo de caso permite estudar uma empresa em seu ambiente natural, o que é uma vantagem do estudo de caso - e uma diferença básica - em relação ao experimento que é conduzido em um ambiente artificial e controlado.

Assim, o presente trabalho foi desenvolvido através de um estudo de caso único, no qual um fenômeno contemporâneo é empiricamente investigado de maneira global e intensa, junto com pessoas que compartilharam da experiência como gerentes e consultores (YIN, 2010), o qual foi posto em operação pela execução de entrevistas individuais, somadas a observação participante, em que o observador participa do evento estudado (YIN, 2010).

Para atingir o objetivo geral da pesquisa, o primeiro fator a ser considerado foi identificar a situação atual dos processos da organização. Essa etapa consistiu na coleta e análise de informações sobre os métodos e processos utilizados, produtos fabricados, máquinas e equipamentos utilizados, além de dados disponíveis que pudessem ajudar no entendimento do cenário atual.

Dessa forma, foram realizadas entrevistas individuais, em profundidade, por meio da aplicação de um roteiro de questões, abordagem semiestruturada e em uma sessão única com aproximadamente 1 (uma) hora de duração, a qual foi gravada por meio eletrônico e transcrita (FLICK, 2009). De acordo com Yin (2010),

a entrevista constitui uma fonte importante de informação na elaboração do estudo de caso, além de ser um dos métodos mais relevantes na pesquisa qualitativa (FLICK, 2009).

Burgess (1982) complementa que a entrevista é uma oportunidade que permite ao pesquisador um exame profundo, a fim de descobrir novos indícios, explorar novas dimensões de um problema e garantir relatos vivos, apurados e amplos com base na experiência social.

A entrevista em profundidade é considerada o método principal usado para captar a percepção de líderes e consultores de projetos sobre uma pergunta de pesquisa, oferecendo vantagem quando lida-se com questões complexas e perguntas abertas (HAIR, 2005) e busca-se descobrir aspectos de uma experiência específica (RICHARDSON, 1999), bem como obter respostas detalhadas e profundas (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Por tratar-se de uma empresa de pequeno porte, as entrevistas limitaram-se a dois cargos chaves, escolhidos de maneira intencional, com base no tempo de experiência na organização, conhecimento da função, e também do total conhecimento da organização, conforme tabela 1:

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados

Identificação dos entrevistados	Cargo/ função dos entrevistados	Tempo de empresa
Entrevistado A	Administrador	5 anos
Entrevistado B	Administrador	3 anos

Fonte: Elaborado pelo autor.

O estudo de caso proporciona ao pesquisador a observação participante, que, segundo Yin (2010), é uma espécie de estudo no qual o observador participa do evento analisado. Assim, o mesmo proporciona oportunidades singulares para a coleta de dados, como a capacidade de obter acesso aos eventos ou grupos a serem estudados, captação da realidade sob o ponto de vista interno do fenômeno bem como a possibilidade de produzir situações propícias para coleta de dados.

Posterior à coleta dos dados, foi realizado um mapeamento dos processos, com o auxílio do administrador da empresa.

Na etapa seguinte, foram definidas e aplicadas propostas de melhorias nos

processos com base nos conceitos de gestão de projetos apresentados no referencial teórico. Foi dado um treinamento sobre gerenciamento de projetos para os gerentes e funcionários da empresa, e, futuramente, será implementada uma ferramenta de gestão de projetos. Por fim foram analisadas as mudanças advindas dos esforços feitos para a elaboração do gerenciamento de projetos dentro do fluxo de processos internos da empresa.

Com esse trabalho, a expectativa era de que a gestão tivesse uma visão sistêmica dos seus processos, auxiliando nos seus controles e redução de desperdícios.

ESTUDO DE CASO

IDENTIFICAR E ANALISAR A SITUAÇÃO ATUAL DOS PROCESSOS INTERNOS DA ORGANIZAÇÃO

A referida pesquisa foi aplicada em uma empresa de beneficiamento têxtil especializada em estampagem por sublimação em qualquer tecido à base de poliéster. Situada na cidade de Farroupilha, no Rio Grande do Sul e fundada em 2012, os seus serviços são voltados para o mercado regional. Trata-se de uma empresa de pequeno porte de acordo com o Sebrae (2017), com um faturamento bruto anual de R\$360 mil reais e é constituída por quatro funcionários.

Nessa organização, pode-se constatar controles internos de produção mitigados, pois ela não apresentava relatórios formais de produção e custos provenientes de erros nos projetos. Observa-se também que não apresentava as estruturas dos processos de produção que mostrassem o passo-a-passo de todo o projeto e como proceder com ele, ou seja, todo conhecimento relativo a projetos eram informais.

Nessa perspectiva, por mais que a empresa e o número de funcionários sejam pequenos, o controle gerencial dos projetos ficava constricto pela subjetividade das informações passadas somente através de instruções informais. Os projetos, pela falta de formalização dos processos, ficavam a mercê da percepção

e da disposição dos responsáveis pela tarefa, o que ocasionava várias falhas ao longo do fluxo de processos.

Isso acarretava deficiência de informações no *briefing* do projeto, fazendo com que a empresa entrasse em contato com o cliente diversas vezes, com o objetivo de entender a sua necessidade. Também resultando em custos para a empresa e para o cliente e, principalmente, no atraso do início do projeto, perdendo tempo e agilidade para sua finalização. Nesse aspecto o Entrevistado A relata:

[...] havíamos pensado em arrumar esse processo, mas em função da rotina, continuamos procedendo da mesma forma. Precisávamos em média três contatos com o cliente até pegar todas as informações para realizar o projeto e acabávamos por certas vezes perceber um aborrecimento por parte do cliente. Constata-se que esse tempo ocasionava atrasos na entrega do serviço.

Outro fator crítico observado foi a falta de monitoramento do projeto durante o processo de execução. A não formalização das instruções acarretava erros que comprometiam o projeto, como: falhas no produto e desperdício de matéria prima, aumentando o custo de produção e atrasando a entrega do projeto.

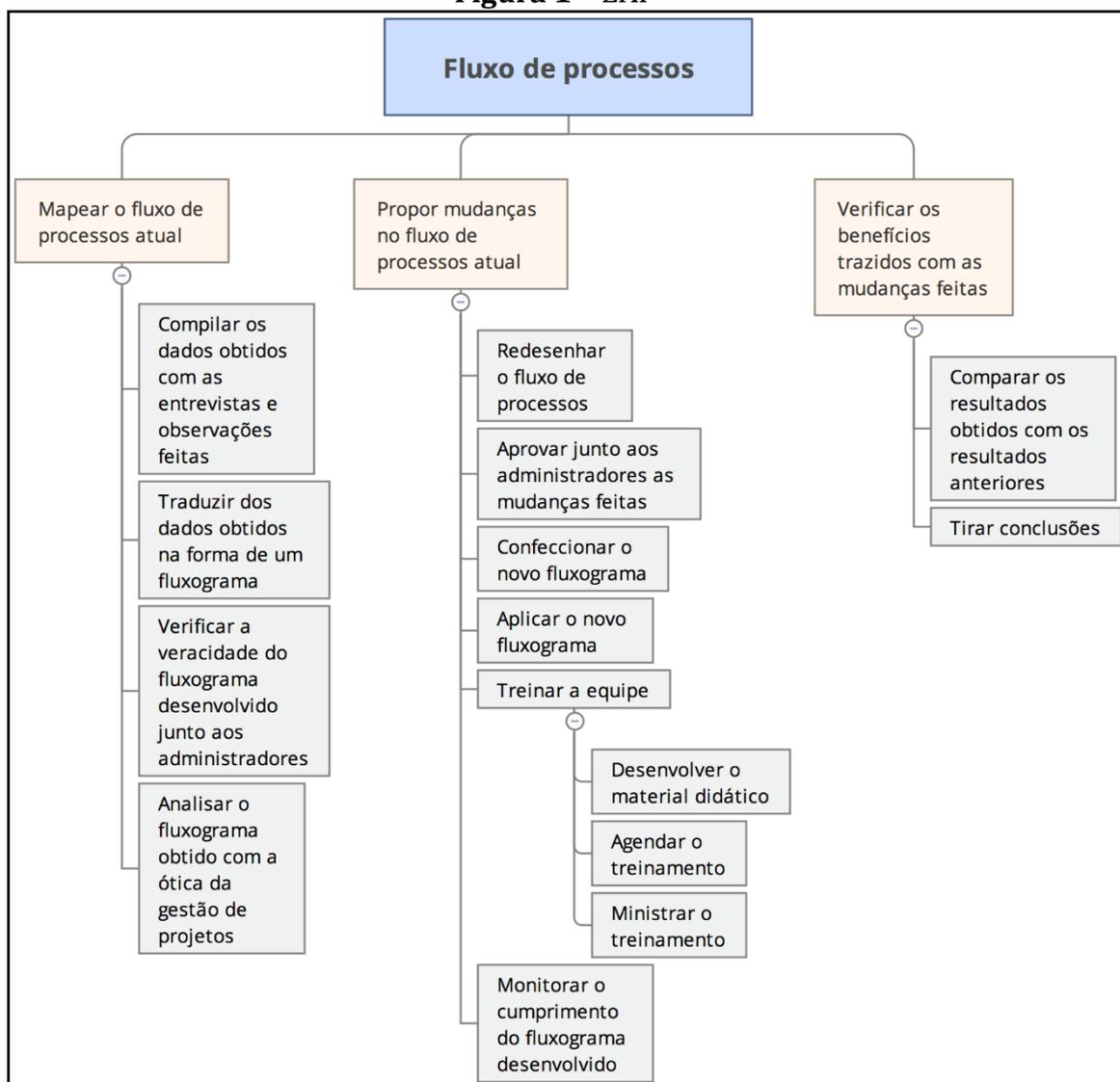
Por inúmeras vezes essas falhas provocavam disparidades entre a amostra do produto e o produto final, resultando na falta de credibilidade em função da inconstância na qualidade dos materiais produzidos e entregues, impactando negativamente na imagem da empresa e assim sensibilizando os negócios da empresa.

Nessa direção, o Entrevistado B relata:

[...] ao final do projeto percebia-se que os produtos não corresponderiam com a expectativa do cliente, o que teria sido resolvido se tivesse passado por um controle durante o projeto.

Assim, depois das entrevistas com os administradores da empresa e das observações do ambiente, foi traçado um plano de ação, esquematizado na forma do EAP (estrutura analítica de processo), conforme demonstrado na figura 1.

Figura 1 – EAP

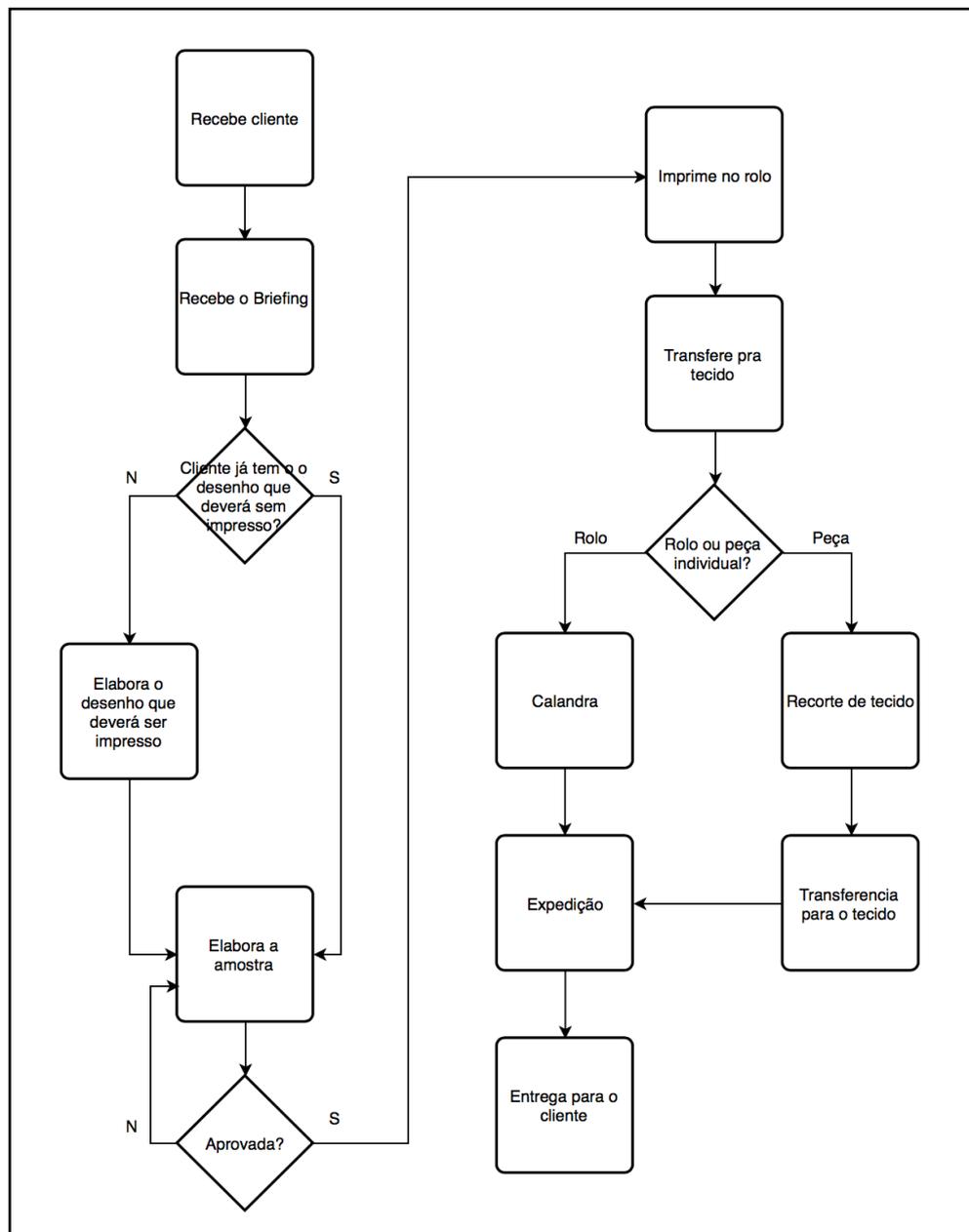


Fonte: Elaborada pelos autores.

Como podemos observar, foram compilados todos os dados obtidos com as entrevistas e observações feitas a respeito da empresa; posteriormente os dados foram traduzidos na forma de um fluxograma que englobava todos os processos de produção da empresa. E, finalmente, foi verificado junto aos administradores da

empresa a fidelidade do fluxograma desenvolvido. O fluxograma desenvolvido nessa etapa da coleta dos dados pode ser visualizado na figura 2.

Figura 2 – Fluxograma de processos antigo.

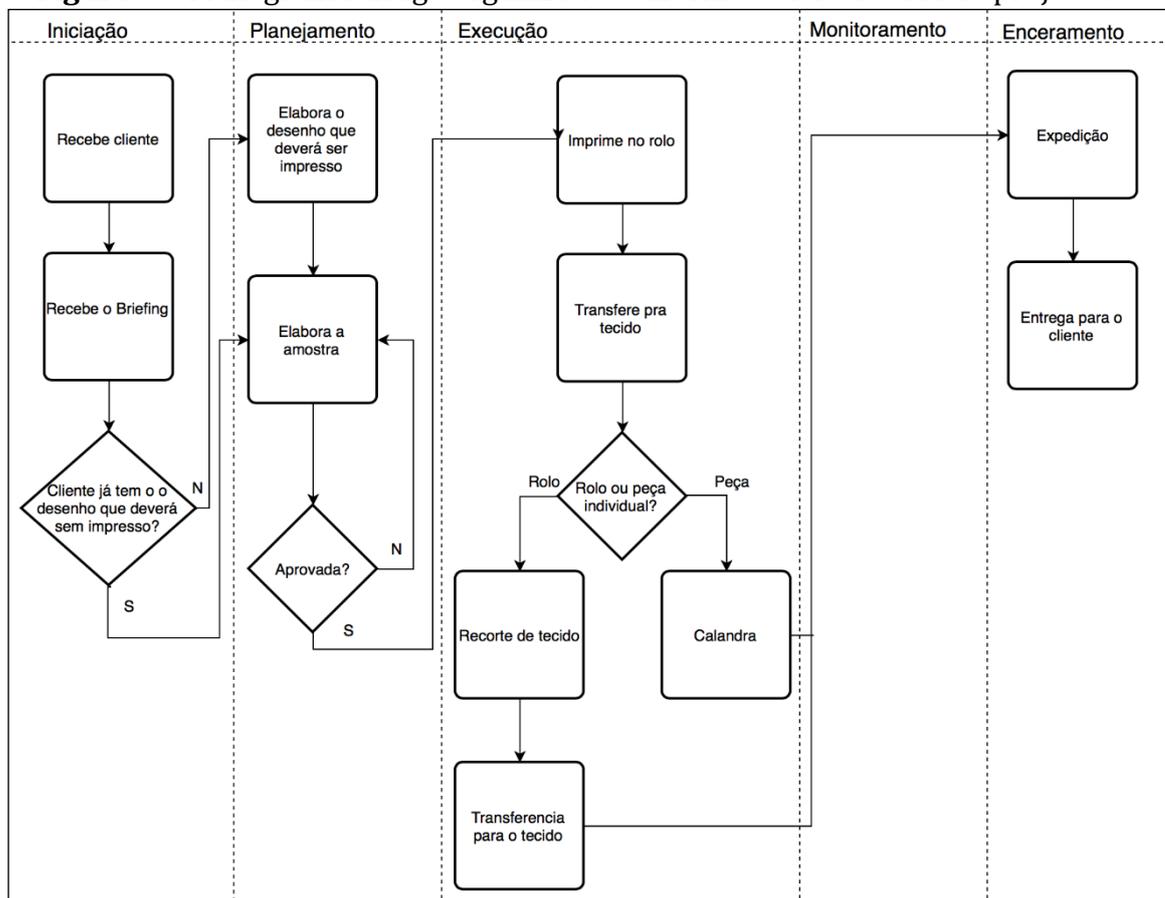


Fonte: Elaborada pelos autores.

Podemos verificar as duas formas de produção e de produtos entregáveis, desde o recebimento do cliente e do *briefing* na empresa, até a entrega do produto final, passando pelas fases de: elaboração de amostras, aprovação das mesmas, impressão da arte e a transferência dela para o tecido.

Com base nos cinco grupos de processos que representam o ciclo de vida de um projeto (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e fechamento), podemos observar várias falhas no fluxograma que era utilizado, principalmente nos grupos de processos de planejamento e monitoramento, respectivamente responsáveis por definir a linha de ação necessária para alcançar os objetivos do projeto e por acompanhar, analisar e controlar o progresso e desempenho do projeto, identificando as áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano, e iniciar as mudanças correspondentes (PMI, 2013). Tais fraquezas nos grupos de processos podem ser visualizadas melhor na figura 3.

Figura 3 – Fluxograma antigo organizado conforme o ciclo de vida de projetos.



Fonte: Elaborada pelos autores.

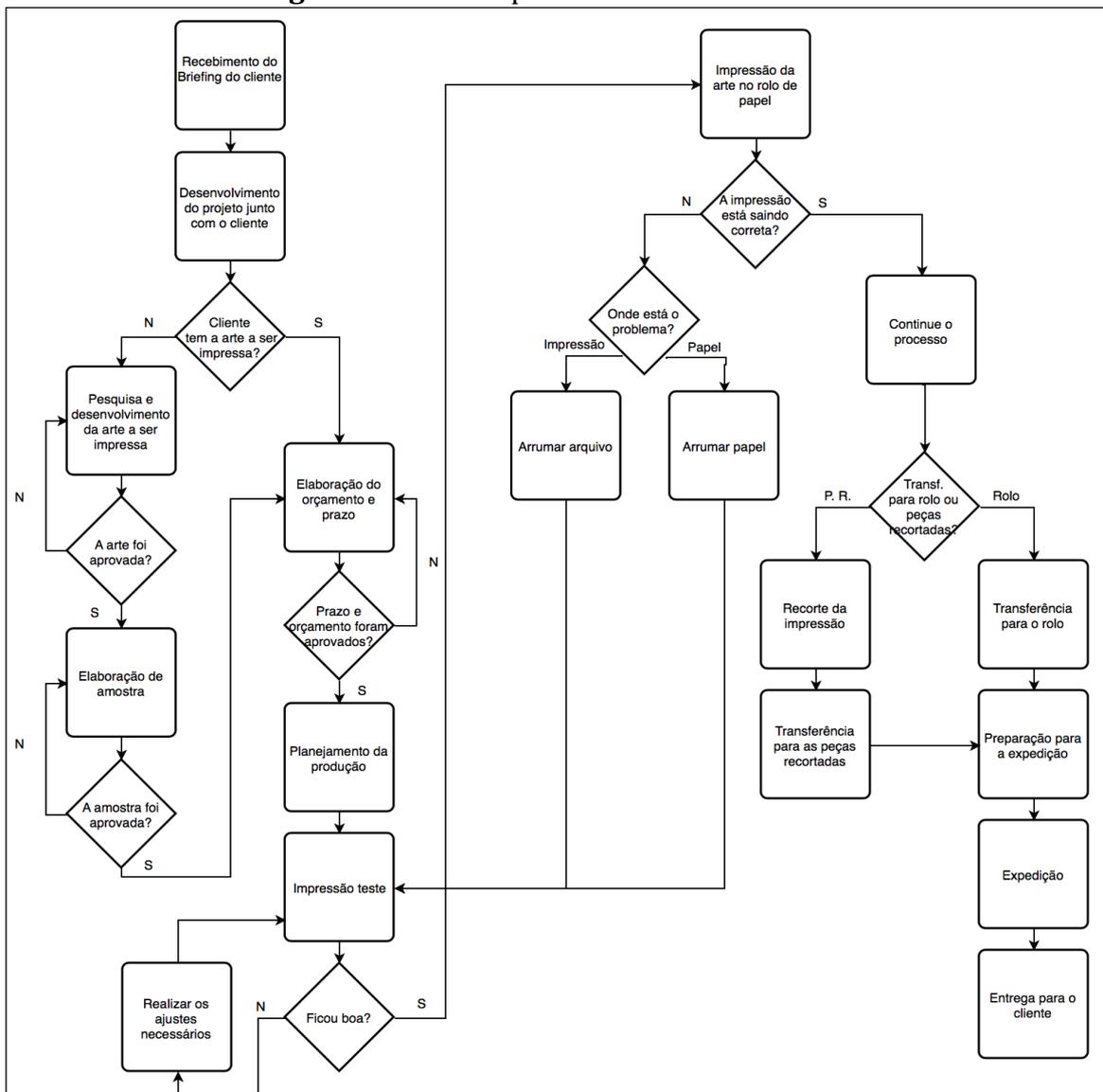
PROPOR MUDANÇAS NOS PROCESSOS

Visto que o antigo fluxograma era incompleto, com diversas brechas que acarretavam ultimamente na perda de potencial competitivo, foram estudadas

diversas formas de melhoria passíveis de serem aplicadas no fluxo de processos internos da empresa e que correspondessem com a realidade e vontade dela.

Assim, as melhorias propostas tiveram como base os conhecimentos sobre gestão de projetos apresentados anteriormente no trabalho e tiveram como objetivo a melhor estruturação dos processos, facilitando a compreensão do fluxo e formalizando a inclusão da gestão de projetos no fluxo de processos internos da empresa. Estas mudanças propostas são evidenciadas na figura 4, que representa o novo fluxo de processos da empresa.

Figura 4: Fluxo de processos redesenhado.

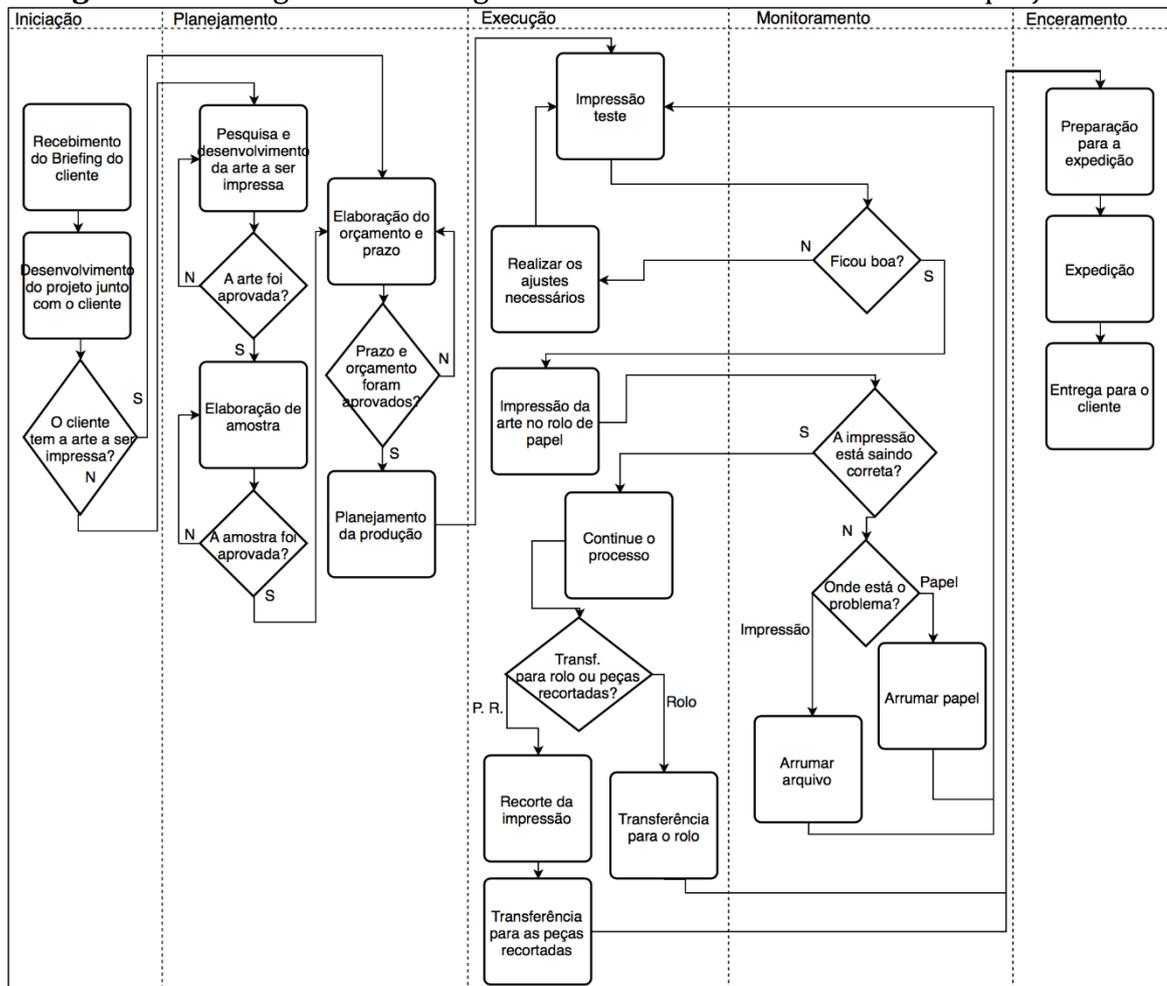


Fonte: Elaborada pelos autores.

A carência de processos de planejamento e a ausência de processos de monitoramento que existiam no fluxo de processos antigo não compactuavam com a vontade e a necessidade da empresa em ser uma organização competitiva frente ao cenário atual. Desta forma, o fluxo foi refeito com uma estrutura mais completa, robusta e amarrada. Com um maior detalhamento dos processos e maior fidelidade às atividades, facilitando a instrução e visualização dos processos pela parte do responsável pela tarefa. Também foi dado mais ênfase nos processos de planejamento e incluso os processos de monitoramento dentro do fluxo.

Tais características ficam mais evidentes e comparáveis se o fluxograma for dividido conforme os cinco grupos de processos existentes no ciclo de vida de um projeto, como na figura 5.

Figura 5 – Fluxograma novo organizado conforme o ciclo de vida de projetos.



Fonte: Elaborada pelos autores.

Com o novo fluxograma concluído, a próxima etapa do projeto foi ministrar um treinamento sobre gestão de projetos à equipe da empresa, também contribuindo com a transmissão da visão sistêmica dos processos da mesma. O treinamento foi dividido em três partes: o que são projetos?; ciclo de vida dos projetos; e gerenciamento de projetos.

No decorrer do treinamento, foram apresentados e explicados os conceitos, definições e características de um projeto, como funcionam o ciclo de vida dos projetos, a importância dos grupos de processos e o porquê a integração desses grupos é crucial para o sucesso do projeto, bem como seus objetivos e os benefícios. Procurando em todos os momentos vincular as questões teóricas para o ambiente de trabalho dos colaboradores, isso foi facilitado com a apresentação dos fluxogramas, auxiliando na visualização e compreensão de cada processo e respectiva relevância no processo fabril.

Juntamente a isso, foi entregue à empresa um material didático que contava com um compilado do que foi apresentado no referencial teórico deste trabalho; o fluxograma de processos refeito, impresso em uma folha de tamanho A0, para que os gestores o expusessem na empresa, facilitando assim o acesso ao material produzido, além de ter sido oferecida uma consultoria gratuita para sanar as dúvidas mesmo depois que este projeto fosse finalizado.

Por fim, foi instruído ao gestor e à equipe que monitorassem o cumprimento do fluxograma fielmente e de que também monitorassem melhor os erros que viessem a acontecer durante qualquer parte da cadeia de processos da empresa.

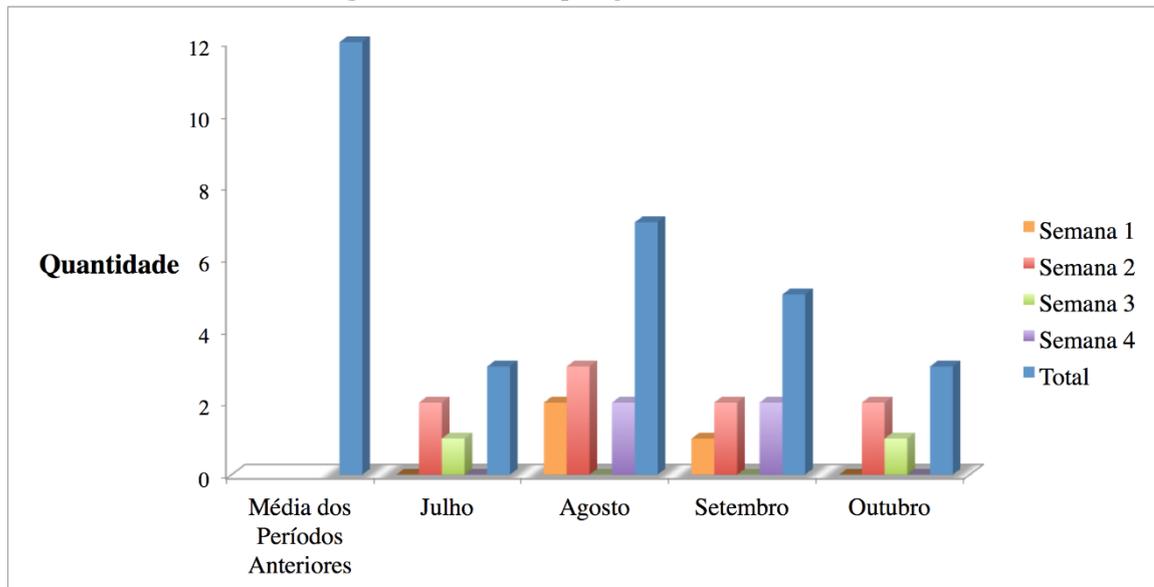
VERIFICAR OS BENEFÍCIOS TRAZIDOS COM AS MUDANÇAS NOS PROCESSOS

Pode-se observar, pelos resultados já obtidos, que a administração obteve melhorias advindas da formalização e reestruturação do fluxo de processos internos da empresa.

Na figura 6, podemos verificar a diminuição gradual na quantidade de erros nos processos, que pode ser causada pela reeducação dos funcionários e gestores da empresa a respeito dos controles e projetos. Tendo uma média anterior de 12 erros por mês e atualmente de 4,5 - o que equivale a 37,5% do total dos erros mensais do

período anterior ao início da aplicação deste estudo - podemos verificar os benefícios trazidos pela gestão de projetos alinhada na mentalidade e no operacional da empresa.

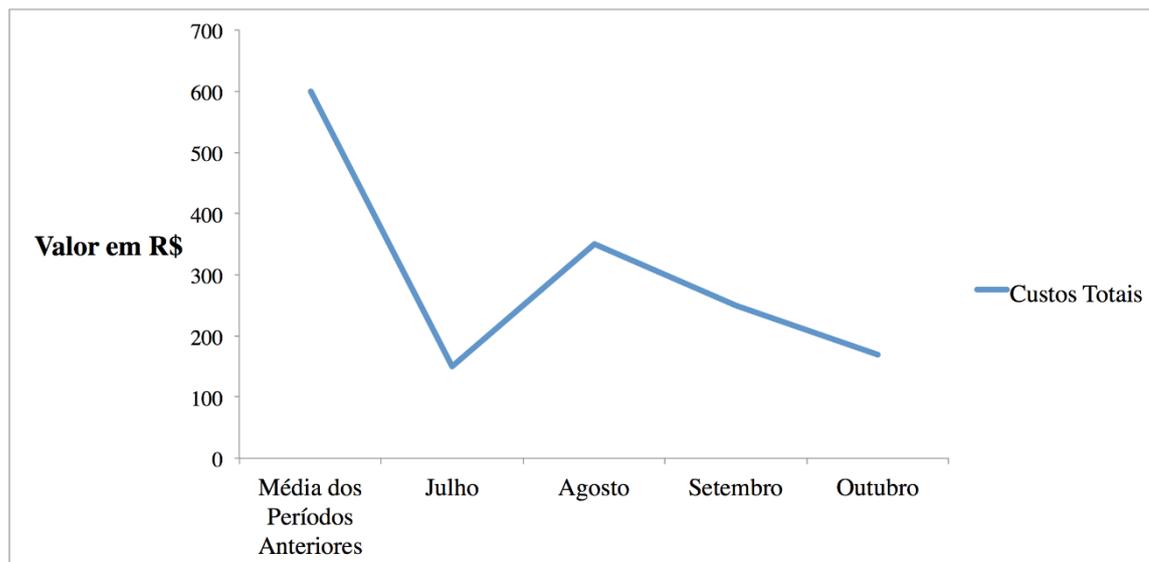
Figura 6 – Erros que geraram custos.



Fonte: Elaborada pelos autores.

No decorrer do processo de iniciação e planejamento do projeto, como pode ser observado no novo fluxograma, é feito um contato maior e melhor com o cliente para perceber melhor as necessidades dele, assim o projeto chega na fase de execução completamente pleno. Também podemos observar que a inclusão dos processos de monitoramento enrijeceu um pouco o fluxo dos processos, porém trouxe um maior controle sobre a qualidade do produto e a diminuição de erros, que se transformariam em custos. Podemos notar a diminuição destes custos no gráfico abaixo, na figura 7.

Figura 7 – Custos gerados por erros nos processos.



Fonte: Elaborada pelos autores.

Assim podemos inferir que, com a diminuição desses custos extras que eram decorrentes dos erros nos processos, o negócio da empresa ficou mais rentável. O que possibilita a empresa melhor alocar seus recursos, seja investindo em infraestrutura ou em capacitação para o seu pessoal.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No início do presente estudo, foi-se identificada e analisada a situação dos processos internos da organização, nos quais todo conhecimento eram informais, não ficavam explícitos aos funcionários. Isso causava diversos erros ao longo do processo pela ausência de um monitoramento durante a execução do projeto e pela falta de uma visão sistêmica dos processos.

Tendo isto analisado, foram propostas diversas mudanças nos processos. E com a utilização da ferramenta de gerenciamento de projetos no fluxo de processos, possibilitou-se reestruturar e formalizar os processos organizacionais, impactando positivamente nos resultados da mesma e identificando oportunidades para a redução dos seus custos.

Com o resultado do estudo, foi possível verificar os benefícios trazidos pelas mudanças propostas e assim ficou evidenciado a diferença e melhoria que a gestão de projetos pode trazer à empresa, tanto na evolução dos seus processos e projetos, quanto em seu pessoal. Espera-se que a empresa mantenha o trabalho desenvolvido,

pois existem oportunidades de melhorias, podendo ser expandindo para outros campos como: motivação, comprometimento e processos.

Entretanto o referido trabalho é de natureza qualitativo-exploratório, portanto os resultados obtidos não podem ser generalizados, mas servem como referência para futuros estudos em outros segmentos organizacionais.

REFERÊNCIAS

ARMANI, D. **Como elaborar projetos: guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais**. 4. ed. Porto Alegre: Tomo, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BURGESS, R.G. **Field Research: a source book and field manual** London: Allen e Uniwin, 1982.

CASAROTTO F. N. **Projetos de negócios: estratégias e estudos de viabilidade**. São Paulo: Atlas, 2002.

CAVALIERI, A. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

CAVALIERI, A.; DINSMORE, P. C. **Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos**. 2. ed. São Paulo: Qualitymark, 2003.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Designing and conducting mixed methods research**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2007.

DAYCHOUM, M. **Gerência de projetos: programa delegacia legal** / Merhi Daychoum. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAIR Jr., J. F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HELDMAN, K. **Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI**. 3. ed. (Revisada e Atualizada). Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KEELING, R. **Gestão de projetos: uma abordagem global**. São Paulo: Saraira, 2002.

KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MAANEN, V. J. **Qualitative Methodology**, Londo: Sage, 1983.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de Projetos: como transformar idéias em resultados**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOREIRA, L, F; TARTAROTTI, L; BIEGELMEYER, U, H; CAMARGO, M, E; CRACO, T; NESELLO, L, M; REFFATTI, G, V; LIMA, O, O; PEREIRA, H, C, S; NASCIMENTO, K, S. **O Uso das Ferramentas da Qualidade para a Resolução de Não Conformidades em Produtos no Setor Moveleiro do RS**. Revista de Gestão e Secretariado. V15. P. 931-954.

PITT, R, G; BERTOLLO, D, L; CAMARGO, M, E; MASCARENHAS NETO, A, T; BIEGELMEYER, U, H; PRIEZNITS, M, C. **Grau de Maturidade sobre Gestão de Custos e sua Relação com o Desempenho: Estudo Exploratório em Propriedades Rurais da Serra Gaúcha**. Custos e Agronegócio On Line, V 18, p 120-150, 2023.

POSSI, M. **Gerenciamento de Projetos V. 1 – Guia do Profissional – Abordagem Geral e definição de escopo**, 1 ed. Brasport, 2006.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conhecimento Em Gerenciamento de Projetos - PMBOK**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Site disponível em <https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUs/WhatIsProjectManagement.aspx>. Acesso em 03/05/2017.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHAUN, F, S; CRACO, T; BIEGELMEYER, U, H; FIDELIS, A, C; FERNANDES, A, M; CAMARGO, M, E. **Responsabilidade Compartilhada: o Papel do Consumidor no descarte de resíduos Sólidos Pós Consumo**. RISUS. Journal on Innovation and Sustainability, v 14, p 1-22, 2023.

SELLA, V. T.; GRZYBOVSKI, D. **Modelo PMBOK/PMI para gestão de projetos nas micro e pequena empresas: um estudo de caso**. Economia e Gestão. Belo Horizonte: PUC Minas, v. 11, n. 27, p. 36 – 66, 2011.

THIRY-CHERQUES, H. R. **Modelagem de projetos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
TRIPP, D. **Pesquisa-ação: uma introdução metodológica**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez/ 2005.

TURNER, J. R. **The handbook of project-based management: improving the processes for achieving strategic objectives.** McGraw-Hill, 2009.

VALERIANO, D. L. **Gerência em projetos: pesquisa, desenvolvimento e engenharia.** São Paulo: Pearson Education, 2004.

VARGAS, R. **Gerenciamento de projetos – Estabelecendo diferenciais competitivos.** 7a ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejando métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2010.