

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CONSTRUÇÃO CIVIL
ESPECIALIZAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

LUANA RODRIGUES MARQUES

**APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DA QUALIDADE NO
DIAGNÓSTICO DE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM
PROJETOS INDUSTRIAIS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA
AUTOMOTIVA**

MONOGRAFIA

CURITIBA

2015

LUANA RODRIGUES MARQUES

**APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DA QUALIDADE NO
DIAGNÓSTICO DE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM
PROJETOS INDUSTRIAIS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA
AUTOMOTIVA**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Engenharia de Produção, do Departamento Acadêmico de Construção Civil, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof.^a Dr.^a Vanessa R. Nahhas Scandelari

CURITIBA

2015



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Câmpus Curitiba
Departamento Acadêmico de Construção Civil
Especialização em Engenharia de Produção



TERMO DE APROVAÇÃO

APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DA QUALIDADE NO DIAGNÓSTICO DE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM PROJETOS INDUSTRIAIS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA AUTOMOTIVA

por

LUANA RODRIGUES MARQUES

Monografia aprovada, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista no Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, pela comissão formada pelos professores abaixo assinados:

Dr.^a Vanessa R. Nahhas Scandelari
Prof.^a Orientadora

Dr.^a Clarice Farian de Lemos
Membro titular

Dr. Alfredo Iarozinski Neto
Membro titular

- O Termo de Aprovação assinado encontra-se na Coordenação do Curso -

Dedico este trabalho à minha família e amigos, pelos momentos de ausência.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que fizeram parte dessa importante fase de minha vida, e peço, desde já, desculpas àquelas que não estão presentes entre essas palavras, mas elas podem estar certas que fazem parte do meu pensamento e de minha gratidão.

Agradeço a minha orientadora Prof.^a Dr.^a Vanessa R. Nahhas Scandelari, pela sabedoria com que me guiou nesta trajetória.

Aos meus colegas de sala.

A Secretaria do Curso, pela cooperação.

Gostaria de deixar registrado também, o meu reconhecimento à minha família, pois acredito que sem o apoio deles seria muito difícil vencer esse desafio.

Enfim, a todos os que por algum motivo contribuíram para a realização desta pesquisa.

RESUMO

MARQUES, Luana Rodrigues. **Aplicação de Ferramentas da Qualidade no Diagnóstico de Fatores Críticos de Sucesso em Projetos Industriais: Estudo de Caso em uma Empresa Automotiva.** 2015. 27p. Monografia (Especialização em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2015.

Este trabalho tem por objetivo analisar as etapas de desenvolvimento e gestão de projetos junto ao setor automotivo e contextualizar a aplicação das ferramentas da qualidade para identificar os fatores críticos de sucesso em projetos industriais. Para tanto, conduziu-se um estudo de caso junto a uma indústria automobilística localizada na região metropolitana de Curitiba. Após a análise dos dados por meio da aplicação da ferramenta de qualidade denominada Diagrama Ishikawa (espinha de peixe), foi possível identificar as principais causas dos atrasos no lançamento das edições especiais da montadora e delimitar os fatores críticos de sucesso que precisam ser capitalizados como lições aprendidas a serem aplicadas em projetos futuros.

Palavras-chave: Gestão de Projeto. Ferramentas da Qualidade. Indústria Automobilística.

ABSTRACT

MARQUES, Luana Rodrigues. **Quality Tools Application in Diagnosis Factors Critical Success Industrial Projects:** Case Study on an Automotive Company. 2015. 27p. Monografia (Especialização em Engenharia de Produção) - Federal Technology University - Parana. Curitiba, 2015.

This study aims to analyze the development stages and project management with the automotive industry and contextualizing the application of quality tools to identify critical success factors in industrial projects. Therefore, we conducted a case study with an automobile industry located in the metropolitan region of Curitiba. After analyzing the data through the application of quality tool called Diagram Ishikawa (fishbone), it was possible to identify the main causes of delays in the launch of special editions of the assembly and define the critical success factors that need to be capitalized as lessons learned to be applied in future projects.

Keywords: Project Management. Quality Tools. Auto Industry.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Diagrama de Ishikawa.....	22
Quadro 1 – Atividades envolvidas no gerenciamento de projeto.....	15
Quadro 2 – Principais fatores críticos de sucesso.....	18

LISTA DE SIGLAS

FCS	Fatores Críticos de Sucesso
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE PROJETOS	14
2.1.1 Os Projetos e as Estratégias.....	14
2.1.2 O Gerenciamento de Projetos.....	15
2.1.3 Escopo de Projeto x Escopo de Produto	16
2.1.4 Ciclo de Vida de um Projeto	16
2.2 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS)	17
2.3 FERRAMENTAS DA QUALIDADE	18
3 MATERIAIS E MÉTODOS.....	20
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	22
4.1 ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO JUNTO AOS SETORES DE ENGENHARIA, QUALIDADE E FABRICAÇÃO	22
4.2 ANÁLISE DO DESEMPENHO DOS GERENTES DE PROJETO.....	23
5 CONCLUSÃO	25
REFERÊNCIAS.....	26

1 INTRODUÇÃO

A indústria automobilística está inserida em um mercado cada dia mais competitivo. Seus consumidores estão cada vez mais exigentes na busca por produtos inovadores, que lhes proporcionem conforto, segurança e comodidade associados a um ótimo custo benefício.

Neste contexto, saber identificar os pontos fortes ou fracos durante o processo de inovação de seus produtos, ou seja, os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) pode ser o ponto chave para se destacar neste mercado. Ter como base o histórico de projetos anteriores, denominado como lições aprendidas pelo *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) pode auxiliar nessa tarefa, mas para alcançar resultados significativos é importante definir uma adequada metodologia de análise. Como possível recurso para atender a esses critérios destacam-se as ferramentas da qualidade que, dado seu rigor e dimensão, muito teriam a contribuir na identificação de tais fatores.

Nesse sentido, o objetivo deste estudo consiste em identificar os Fatores Críticos de Sucesso em projetos industriais por meio de Ferramentas da Qualidade. Para atingir tal finalidade, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (a) compreender as etapas de desenvolvimento de um projeto; e (b) avaliar como as ferramentas de qualidade podem auxiliar na definição dos FCS em projetos do ramo automotivo.

Tal pesquisa reveste-se de importância na medida em que a identificação dos fatores críticos de sucesso em projetos industriais tem ganho considerável frente a um mercado extremamente competitivo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE PROJETOS

A palavra projeto possui sentido bastante amplo, pode ser utilizada para indicar uma intenção, um ideal, um esboço, uma concepção física e até mesmo um desenho. Mesmo sem perceber, a todo momento, as pessoas estão iniciando ou concluindo projetos, sejam eles na área profissional ou pessoal.

Segundo o Guia PMBOK (2008), “projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (PMI, 2008 p. 3).

De acordo com Carvalho e Rabechini Jr. (2011, p. 21) “projeto é uma organização de pessoas dedicadas que visam atingir um propósito e um objetivo específico. Trata-se de um processo único, que consiste em um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término”.

Sendo assim, todo projeto, seja ele um projeto de vida ou um empreendimento, deve estar direcionado para alcançar um resultado específico. Para Maximiano (2010, p. 5) “projetos são estratégias de mudança, seja para resolver problemas ou aproveitar oportunidades na situação presente, ou por antecipação de situações no futuro”.

2.1.1 Os Projetos e as Estratégias

O planejamento estratégico de um projeto envolve o bom conhecimento do negócio, observar tudo que se passa ao seu redor e estar atento às tendências. Para o setor automobilístico, o qual será abordado no presente estudo de caso, é importante também compreender as limitações da empresa e ter em mente algumas características particulares desse ramo, quais sejam: altos investimentos, alto risco e alta complexidade.

O planejamento estratégico é realizado tomando por base uma série de dados da conjuntura externa - *limitações externas* – (macroeconomia, social, política, governo, concorrência, mercado, tendências futuras, tecnologia, etc.) e *limitações internas* (ativos, fábricas, pessoas, processos, situação financeira, imagem da empresa, produtos, etc.) (LEITE, 2007, p. 58).

Ainda segundo Leite (2007), o desenvolvimento de novos produtos é composto por três etapas principais: estratégia de negócios, estratégia de produtos e estratégia de marcas. A estratégia de negócios visa descobrir os pontos fortes da empresa, as oportunidades do mercado e acordos comerciais. Já a estratégia do produto tem por objetivo inovar o portfólio de produtos, por meio do desenvolvimento de produtos específicos para cada mercado. Por último, a estratégia de marca estará agregando valor à marca ou ao produto, caracterizando a sua imagem.

2.1.2O Gerenciamento de Projetos

Além de definir as estratégias, é fundamental ter um adequado gerenciamento de projetos, de forma a atingir os objetivos propostos e superar as expectativas dos interessados. Essa administração refere-se às técnicas aplicadas, assegurando a orientação do esforço para o resultado, controlando custos, prazos e riscos.

Segundo Maximiano (2010, pag. 26) “a administração de projetos é um construto operacional e normativo, orientado para o desempenho eficiente dos projetos individuais. É um conjunto de modelos, técnicas e ferramentas”.

De acordo com Kerzner (2006, pag. 15) a gestão de projetos pode ser definida como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito para benefício dos participantes do projeto.

Ao abordar o gerenciamento de projetos, o Guia PMBOK (2008) salienta que normalmente inclui, mas não se limita, as seguintes atividades listadas no Quadro 1:

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Identificação dos requisitos;2. Abordagem das diferentes necessidades, preocupações e expectativas das partes interessadas no planejamento e execução do projeto;3. Estabelecimento, manutenção e execução de comunicações ativas, eficazes e colaborativas entre as partes interessadas;4. Gerenciamento das partes interessadas visando o atendimento aos requisitos do projeto e a criação das suas entregas;5. Equilíbrio das restrições conflitantes do projeto que incluem, mas não se limitam, a: Escopo, Qualidade, Cronograma, Orçamento, Recursos e Riscos. |
|--|

Quadro 1 – Atividades envolvidas no gerenciamento de projeto
Fonte: Adaptado do Guia PMBOK (PMI, 2008 p.6).

2.1.3 Escopo de Projeto x Escopo de Produto

Para evitar que haja divergência no entendimento do objetivo do projeto, é fundamental compreender qual a diferença entre escopo de projeto e escopo de produto. Neste sentido, o Guia PMBOK (PMI, 2008) conceitua o Escopo do produto, como as características e funções que caracterizam um produto, serviço ou resultado; sendo aconselhável que se crie critérios para sua aceitação, ou seja, medidas mensuráveis para a validação da entrega do produto ou parte dele. Já o Escopo do projeto, como sendo o trabalho que deve ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas, atendendo prazos, custos, requisitos e leis. Salientando-se ainda que, o termo escopo do projeto às vezes é visto como incluindo o escopo do produto.

2.1.4 Ciclo de Vida de um Projeto

As fases ou etapas de um projeto são denominadas por diversos autores como ciclo de vida de um projeto. Este ciclo é composto por um começo, meio e fim bem definidos. Para Maximiano (2010), as fases principais são:

- A descoberta da ideia ou visão do produto: pode surgir durante o plano estratégico da empresa ou a partir de uma necessidade ou processo criativo;
- A concepção: refere-se à transformação do modelo mental do produto;
- O desenho: no qual é transformado o modelo mental em um desenho (ou protótipo) detalhado do produto;
- O desenvolvimento: no qual ocorre a elaboração gradativa do produto;
- Entrega: quando o produto é apresentado ao cliente.

Ainda para Maximiano (2010) à medida que o projeto caminha, aumenta o investimento de recursos e as entregas são feitas. O projeto termina quando o produto final é concluído e aceito pelo cliente.

Não existe um ciclo de vida específico, suas fases podem aumentar ou diminuir de acordo com cada tipo de projeto. Ao final de cada fase, é importante

aplicar um processo de avaliação, para verificar se o projeto pode prosseguir ou se será necessária alguma modificação.

Após a entrega do produto e término do projeto, é fundamental avaliar a execução dos trabalhos. Todos os erros ou falhas ocorridas durante o projeto devem ser analisados para que em projetos futuros esses erros não voltem a ocorrer. Esta dinâmica é denominada pelo Guia PMBOK (PMI, 2008) como lições aprendidas.

Para Clements e Gido (2015, p. 8) o ciclo de vida genérico do projeto é composto por quatro fases: iniciação, planejamento, realização e encerramento. Eles podem ter duração de poucas semanas até vários anos, dependendo do seu conteúdo, complexidade e magnitude do projeto.

Na fase de inicialização, ocorre à identificação de uma necessidade, um problema ou uma oportunidade que pode resultar na autorização do projeto para atender tal demanda. Já na fase do planejamento, é elaborado um “roteiro” que mostre como o escopo do projeto será realizado dentro do orçamento e da programação. Na fase da realização, as tarefas planejadas são executadas. Essa fase só termina quando o objetivo do projeto foi concluído, os requisitos atendidos e a entrega do projeto aceita. Por fim, na fase do encerramento, são realizadas avaliações do projeto, lições aprendidas são identificadas e documentadas com o objetivo de melhorar projetos futuros (VARGAS, 2005).

2.2 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS)

Frente a um mercado cada dia mais competitivo e ao uso abrangente de projetos nas organizações, é fundamental compreender quais os fatores que influenciam no sucesso de um projeto. De acordo com Carvalho e Rabechini Jr. (2011, p.49) o conceito de fatores críticos de sucesso pode ser definido como um limitado número de áreas, nas quais os resultados, se satisfatórios, irão assegurar um desempenho competitivo de sucesso para a organização.

Essa análise abrange a gestão de projetos, uma vez que o estilo de liderança dos gerentes de projetos tem papel primordial no sucesso dos projetos, bem como o envolvimento dos clientes e demais *stakeholders*. Desta forma, partindo de uma análise realizada junto a sessenta e três (63) publicações acerca dos FCS, Carvalho e Rabechini Jr. (2011, p.50) elaboraram uma lista ordenada por número de ocorrência dos principais fatores identificados (Quadro 2):

1. Apoio da gerência sênior;
2. Objetivos claros e realistas;
3. Planejamento firme e detalhado mantido atualizado;
4. Boa comunicação e *feedback*;
5. Envolvimento do cliente / usuário;
6. Equipe qualificada / suficiente staff;
7. Gestão da mudança eficaz;
8. Gerente de projetos competente;
9. Boa base em projetos;
10. Recursos suficientes e bem alocados;
11. Boa liderança;
12. Tecnologia comprovada e familiar;
13. Cronograma realista;
14. Riscos identificados e gerenciados;
15. Patrocinador de projetos;
16. Controle / monitoramento eficaz;
17. Orçamento adequado;
18. Cultura organizacional;
19. Bom desempenho de consultores externos;
20. Planejamento para encerramento / revisão;
21. Provisão para treinamento;
22. Estabilidade política;
23. Seleção adequada e experiência com metodologia e ferramentas de gestão de projetos
24. Influência do ambiente.

Quadro 2 – Principais fatores críticos de sucesso
Fonte: Adaptado de Carvalho e Rabechini Jr. (2011, p.50).

2.3 FERRAMENTAS DA QUALIDADE

Alguns autores definem a gestão da qualidade como um conjunto de atividades e tarefas executadas para garantir a qualidade dos produtos e serviços.

A gestão da qualidade prevê a eliminação ou a simplificação de processos que não adicionam valor ao produto. Existem diversas ferramentas na administração da produção que podem auxiliar na otimização e análise dos processos: fluxograma, carta de análise de tempos e movimentos, etc. (OLIVEIRA, 2013, p. 07).

Para melhorar os produtos e processos organizacionais, muitas empresas (sejam elas de pequeno, médio ou grande porte) utilizam as ferramentas da

qualidade para delimitar, mensurar, analisar e propor soluções aos problemas identificados.

De acordo com Peinado e Graeml (2007 p. 57), as sete ferramentas da qualidade são:

- Fluxograma: apresenta as etapas sequenciais de um processo, através de uma representação esquemática, utilizando símbolos que representam diferentes tipos de operações.
- Diagrama Ishikawa (espinha de peixe): tem por finalidade analisar a causa raiz de um problema e seus possíveis efeitos. Estruturando hierarquicamente as causas potenciais, bem como seus efeitos sobre a qualidade dos produtos. Durante as análises dos efeitos, pode ser aplicada a metodologia de análise 6M (método, material, mão de obra, máquina, medida e meio ambiente).
- Folhas de verificação: utilizada para facilitar a coleta e análise dos dados, podem ser aplicadas tabelas ou planilhas com itens pré-estabelecidos, que serão marcados a partir do momento que forem avaliados.
- Diagrama de Pareto: trata-se de um recurso gráfico de colunas, ordenado do maior para o menor, utilizado para a priorização dos problemas.
- Histograma: tem como objetivo apresentar a distribuição de frequência de dados, por meio de uma representação gráfica em colunas, de um conjunto de dados previamente tabulados.
- Diagrama de dispersão: refere-se à representação de duas ou mais variáveis que são organizadas em um gráfico uma em função da outra.
- Controle estatístico de processo (ou carta de controle): é um tipo de gráfico utilizado para o acompanhamento do processo, determinando uma faixa de segurança chamada de limite superior, limite inferior e médio do processo que foram estatisticamente determinados.

Dentre as inúmeras aplicações das ferramentas na qualidade supracitadas, pode-se destacar sua colaboração na área da gestão de projetos, mais especificamente no levantamento dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) de um projeto.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Com a intenção de contribuir para a teoria acerca do reconhecimento dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) de projetos, por meio do emprego de ferramentas da qualidade, um estudo de caso foi conduzido junto a uma empresa do setor automotivo atuante na região metropolitana de Curitiba. Assim, empregando o Diagrama de Ishikawa, também conhecido como Diagrama de causa e efeito ou Diagrama de espinha de peixe, buscou-se detectar junto à realidade da empresa investigada quais os principais fatores críticos de sucesso para seus projetos.

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é uma investigação empírica, a qual consiste em uma estratégia de pesquisa que busca estudar um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente estabelecidas, utilizando assim múltiplas fontes de evidências.

O presente estudo assumiu caráter de corte transversal, feito em determinado ponto no tempo (NEUMAN, 1997), adotou a abordagem descritivo-qualitativa e teve por nível de análise a organização. De acordo com Selltiz (1974), estudos descritivos são indicados quando se pretende caracterizar uma situação, grupo ou indivíduo, identificando a frequência com que certo fenômeno ocorre ou como está relacionado a algum outro. Sendo os métodos qualitativos definidos, segundo Van Maanen (2011), como uma série de técnicas interpretativas que visam descrever, decodificar, traduzir e chegar a um acordo quanto ao significado de certos fenômenos que ocorrem de forma mais ou menos natural no mundo social.

Os dados foram coletados com o auxílio de um roteiro de entrevista estruturado, composto por perguntas abertas e fechadas, acerca das dificuldades apresentadas em respeitar os prazos dos lançamentos de edições limitadas pela empresa do setor automobilístico. As entrevistas foram realizadas junto a áreas diversificadas (engenharia, qualidade, fabricação), com o objetivo de compreender o motivo dos atrasos na finalização dos projetos e quais as ações corretivas deveriam ser aplicadas, na visão dos entrevistados.

Também durante as entrevistas, buscou-se identificar o nível de conhecimento dos entrevistados, com relação ao projeto no qual estava atuando,

bem como o nível de desempenho dos gerentes de projeto durante o acompanhamento dos projetos e nas reuniões de trabalho.

Além dos dados primários obtidos pelas entrevistas, foram também levantadas informações sobre a empresa através de sites e publicações com o intuito de corroborar e a complementar esses dados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO JUNTO AOS SETORES DE ENGENHARIA, QUALIDADE E FABRICAÇÃO

A partir dos dados obtidos durante as entrevistas pôde-se verificar que alguns problemas são recorrentes em diversos projetos, ou seja, não existe uma capitalização ou um trabalho de análise das lições aprendidas ao término de cada projeto. Desta forma, foi identificado também que os problemas não são alertados com antecedência, impedindo que ações corretivas sejam aplicadas sem prejudicar o andamento das atividades.

Com base nas informações coletadas foi construído um Diagrama Ishikawa (espinha de peixe), o qual possibilitou a identificação dos fatores críticos de sucesso para a empresa estudada (Figura 1). Sendo cada um dos eixos detalhado na sequência:

Diagrama de Ishikawa: Atraso no lançamento das edições especiais (séries limitadas)



Figura 1 – Diagrama de Ishikawa
Fonte: Dados da pesquisa (2015).

- Método: durante as entrevistas observou-se que todos os procedimentos disponíveis para os colaboradores estão em inglês ou francês. Mesmo com o domínio do idioma essa característica gera, em alguns contextos, uma dupla interpretação, bloqueando algumas etapas do projeto. Foi relatado também que a burocracia do sistema faz com que muitos prazos

sejam perdidos, uma vez que muitos formulários precisam ser preenchidos e aprovados por diversas áreas e gestores. Um terceiro elemento identificado nesse eixo foi a falha na comunicação: em alguns casos, o interlocutor responsável por uma determinada etapa não é identificado e com isso tem conhecimento de suas responsabilidades.

- Material: sempre que seja necessário o desenvolvimento de uma nova peça, é importante que todos os envolvidos com o projeto tenham em mente que o processo pode ser extenso, por isso é fundamental que esse prazo seja bem definido e rigorosamente acompanhado.
- Mão de obra: algumas pessoas ainda estão em processo de formação e não possuem todos os conhecimentos necessários para desempenhar a função com agilidade. Em outros casos, as pessoas já possuem todos os conhecimentos necessários, mas como estão com uma carga de trabalho muito alta acabam tendo que priorizar um determinado projeto.
- Máquina: quando o projeto envolve a instalação de novos equipamentos ou máquinas, têm-se possivelmente mais um caminho crítico, esse equipamento além de instalado necessita passar por um processo de validação, que em alguns casos, pode demorar além do desejado.
- Medida: identificou-se a existência de diversos indicadores de acompanhamento, no entanto eles não são compartilhados com todas as áreas, cada departamento pode priorizar uma determinada atividade.
- Meio ambiente: no último eixo analisado, foi possível observar alguns atrasos durante o processo de validação do design, uma vez que eram necessárias condições climáticas específicas para desempenhar a atividade.

4.2 ANÁLISE DO DESEMPENHO DOS GERENTES DE PROJETO

De acordo com as pesquisas realizadas, uma das principais funções de um gerente de projetos refere-se a garantir e assegurar que os objetivos do projeto sejam atingidos (dentro do escopo custo, prazo e qualidade). Dessa forma, durante

as entrevistas foi possível avaliar o nível de desempenho dos gerentes de projetos da empresa abordada no presente estudo de caso.

De maneira global, os gerentes de projeto possuem as habilidades necessárias ao desempenho das atividades. Apresentam boa capacidade de relacionamento, liderança, resolução conflitos, planejamento e conhecimentos técnicos, necessários ao sucesso do projeto.

Como pontos a serem aprimorados, identificou-se necessidade de realizar a atividade denominada pelo Guia PMBOK (2008) de lições aprendidas, atividade essa que deve ser pilotada pelo gerente de projeto, para maximizar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos para os projetos futuros. E, também, a implantação de indicadores qualitativos, para que seja possível medir o comportamento dos colaboradores.

5 CONCLUSÃO

Diante de um mercado cada vez mais dinâmico, é fundamental encontrar elementos para destacar-se e oferecer produtos mais competitivos em um prazo menor ao esperado pelo cliente.

De acordo com o contexto apresentado, evidenciou-se que a utilização de ferramentas da qualidade pode auxiliar na identificação de fatores críticos de sucesso. Cada organização pode optar pela ferramenta que lhe parecer mais completa ou propícia de acordo com as suas necessidades e realizar uma reflexão sobre o seu processo. No entanto, para que se obtenham resultados satisfatórios é fundamental que os principais envolvidos no projeto participem da atividade. Algumas informações como, por exemplo, a estratégia e o escopo do projeto irão agregar muito valor na definição dos fatores de sucesso.

Utilizando o Diagrama Ishikawa, no presente estudo de caso, foi possível diagnosticar os principais problemas da companhia e identificar os fatores de sucesso para que os projetos de edições especiais atendam o planejamento que foi construído no início das atividades. Dentre vários aspectos identificados, pode-se citar:

- A necessidade de desenvolver um ambiente com menos burocracia;
- Melhorar a qualidade na comunicação;
- Estabelecer prazos factíveis e coerentes (principalmente se for necessário o desenvolvimento de novas peças);
- A necessidade de reavaliar a carga de trabalho e o plano de formação dos principais atores do projeto.

Espera-se que, por meio da análise dos dados expostos na presente pesquisa, não apenas a empresa objeto de estudo, como também as demais empresas atuantes no mesmo setor, possam aprimorar suas ações em relação à gestão de projetos, apropriando-se destes conhecimentos em projetos futuros, bem como aplicando-os em outras atividades desempenhadas pela organização.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, Marly Monteiro e RABECHINI JR., Roque. **Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo competências para gerenciar projetos.** 3. ed. São Paulo: Editora Altas, 2011.

CLEMENTS James P. GIDO Jack. **Gestão de Projetos.** Editora Cengage Learning, 2015.

KERZNER Harold. **Gestão de Projetos.** Bookman, Editora Bookman Companhia, 2009.

LEITE, Heymann. **Gestão de Projeto de Produto: A Excelência da indústria automotiva.** São Paulo: Editora Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de projetos: Como transformar ideias em resultados.** 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

NEUMAN, W. L. **Social research methods: qualitative and quantitative approaches.** Boston: Allyn and Bacon, 1997.

OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão da qualidade: Tópicos avançados.** Editora Thomson, 2013.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis. **Administração da produção: operações industriais e serviços.** Curitiba: UnicenP, 2007.

PMBOK - Project Management Body of Knowledge. **Guia PMBOK.** Publicado por: Project Management Institute. 2008.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos.** 5. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2008. xxvi, 459 p.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: EDUSP, 1974.

VAN MAANEN, John. **Tales of the field: On writing ethnography**. University of Chicago Press, 2011.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005. 250 p.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre. Editora: Bookmam, 2001.