

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE MECÂNICA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

MARCIANO RAMOS

**GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÃO DE PROJETOS EM UMA
INDÚSTRIA DE EMBALAGENS**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESPECIALIZAÇÃO

PATO BRANCO

2017

MARCIANO RAMOS

**GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÃO DE PROJETOS EM UMA
INDÚSTRIA DE EMBALAGENS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Engenharia de Produção, do Departamento Acadêmico de Mecânica, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Gilson Adamczuk Oliveira

PATO BRANCO

2017

Folha destinada à inclusão da **Ficha Catalográfica** (elemento obrigatório somente para teses e dissertações) a ser solicitada ao Departamento de Biblioteca da UTFPR e posteriormente impressa no verso da Folha de Rosto (folha anterior).

Espaço destinado a elaboração da ficha catalográfica sob responsabilidade exclusiva do Departamento de Biblioteca da UTFPR.



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Câmpus Pato Branco

Nome da Diretoria / Coordenação / Departamento
II Curso de Especialização em Engenharia de Produção



TERMO DE APROVAÇÃO

GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÃO DE PROJETOS EM UMA INDÚSTRIA DE EMBALAGENS

por

MARCIANO RAMOS

Esta Monografia foi apresentada em 24 de março de 2017 como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Engenharia de Produção. O(a) candidato(a) foi arguido(a) pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof. Dr. Gilson Adamczuk Oliveira
Prof.(a) Orientador(a)

Marcelo Gonçalves Trentin
Membro titular

José Donizetti de Lima
Membro titular

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

AGRADECIMENTOS

Certamente estes parágrafos não irão atender a todas as pessoas que fizeram parte dessa importante fase de minha vida. Portanto, desde já peço 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 ao meu orientador Prof. Dr. Gilson Adamczuk Oliveira, pela sabedoria com que me guiou nesta trajetória.

Aos meus colegas de sala.

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

RAMOS, Marciano. **Gerenciamento de informação de projetos em uma indústria de embalagem.** 2017. 27 folhas. Monografia (Especialização em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco, 2017.

Nos dias atuais com a era da globalização, nos mais distintos campos é comum a procura por ferramentas de gestão que resultem em um diferencial competitivo no mercado, diante disso as empresas vêm cada dia mais investindo no setor de desenvolvimento de novos produtos buscando se sobressair perante os seus concorrentes. E como se trata de um processo complexo e longo, a utilização de gerenciamento de informação torna-se uma peça chave para o controle e organização do fluxo de informações no procedimento de desenvolvimento de novos produtos. Diante disso, o presente estudo tem como objetivo avaliar a informação e suas ferramentas de gerenciamento, para o auxílio no processo de desenvolvimento no projeto de novos produtos em uma empresa de embalagens localizada no sudoeste do Paraná. Para atingir o objetivo foi realizado uma revisão bibliográfica em uma estrutura semiestruturada, com o gestor de desenvolvimento foram levantadas informações que apontam para a necessidade da utilização de ferramentas de gestão que otimizem o fluxo de informação entre os vários setores envolvidos no desenvolvimento de projetos. Determinando desta forma a boa comunicação dentro da organização, fator essencial para sua eficiência.

Palavras-chave: Gestão da informação. Gestão de projetos. Indústria de embalagens.

ABSTRACT

Ramos, Marciano. **Project information management in a packaging industry.** 2017. 27 sheets. Monography (Specialization in Production Engineering) - Federal Technological University of Paraná. Pato Branco, 2017.

In the present day with the era of globalization, in the most different fields is common to search for management tools that result in a competitive advantage in the market, given that companies have increasingly invested in the development of new products seeking to stand out before their competitors. And as this is a complex and long process, the use of management information becomes a key piece for the Organization and control of the flow of information in the development of new products. Given this, the present study aims to assess the information and its management tools, to aid in the process of development in the design of new products for a packaging company in South West of Paraná. In order to achieve the objective, a bibliographic review in a semi-structured structure, with a development manager, information was collected about a project for the need of a management tool that optimizes or a flow of information between the various sectors involved in the development of Projects. Determining in this way a good communication within the organization, essential factor for its efficiency.

Keywords: information management. Project management. Packaging industry.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 PROJETOS.....	11
2.1.1 Gestão de projetos	12
2.1.2. Planejamento do projeto.....	13
2.1.3. Ciclo de vida do projeto: fases.....	13
2.1.4. Gestão da informação.....	14
2.1.5. Ferramentas de gerenciamento visual da informação.	15
2.1.6. Gerenciamento de integração	16
2.1.7. Gerenciamento de escopo.....	17
2.1.8. Gerenciamento de tempo	17
2.1.9. Gerenciamento de custos	17
2.1.10. Gerenciamento de qualidade	18
2.1.11. Gerenciamento dos recursos humanos	18
2.1.12. Gerenciamento de comunicação	18
2.1.13. Gerenciamento de riscos	19
2.1.14. Gerenciamento das partes interessadas	19
3 METODOLOGIA.....	19
4 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS.....	20
4.1 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	21
5 CONCLUSÃO	27
REFERÊNCIAS.....	28

1 INTRODUÇÃO

Atualmente com a crescente concorrência entre as empresas, os setores de desenvolvimento de novos produtos estão sendo cada dia mais exigidos. Este ambiente de competitividade amplia a demanda por produtos diferenciados e com maior excelência em seus níveis de qualidade. Mundim (2002) aponta que a vantagem competitiva de uma empresa está ligada à sua capacidade de introduzir novos produtos no mercado, sendo estes tecnologicamente atualizados e com características que atendam o grau de exigência do consumidor. Entre tanto o desenvolvimento de novos produtos se caracteriza por ser um processo complexo e dinâmico que requer o envolvimento de várias áreas, contando com a participação de pessoas de várias funções e especialidades. De acordo com Brettel *et al.*; (2011) o desenvolvimento de novos produtos é reconhecido como um empenho multidisciplinar que abrange a integração e interconexão de diferentes departamentos.

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 (PMI, 2013). Em outras palavras, todo projeto tem um tempo prefixado para criar um produto, um serviço ou um resultado singular (VALERIANO, 2005).

A principal característica de qualquer tipo de projeto é que ele é arriscado e, por isso, a gestão de projetos (ou gerenciamento de projetos) oferece instrumentos para contornar tantas incertezas, encontrando maneiras de limitar os riscos (CARVALHO, 2012). Ou seja, os processos dessa área de conhecimento permitem o cumprimento dos prazos de acordo com o planejado (CARVALHO, 2015).

Conforme Baxter (2011) para que sejam minimizadas as falhas no produto final e este apresente total satisfação do cliente, é necessário avaliar todas as escolhas feitas durante a fase do projeto. Nesse sentido de interconexão entre os departamentos devem apresentar uma excelente sinergia para que essas escolhas sejam feitas de maneira mais correta.

Partindo da premissa que a informação e sua compreensão são extremamente relevantes no processo de desenvolvimento de projetos, surge a necessidade do uso de métodos padronizados voltados para o gerenciamento da

informação, o qual busca reduzir seu tempo de difusão assim como aumentar seu nível de confiabilidade Rozenfeld *et al.*; (2006). Diante disso, percebe-se que o processo deve ser conduzido de maneira sistemática, e para que isso ocorra faz-se necessário o auxílio de ferramentas de gestão de vários processos envolvidos.

Compreendendo a complexidade do desenvolvimento de projetos e sabendo da importância de um bom gerenciamento da informação, o presente estudo tem como objetivo avaliar a informação e suas ferramentas de gerenciamento, para auxílio do processo no processo de desenvolvimento de novos produtos em uma empresa de embalagens localizada na região sudoeste do Paraná.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PROJETOS

Cada projeto cria um produto, serviço ou resultado exclusivo. Embora elementos repetitivos possam estar presentes em algumas entregas do projeto, essa repetição não muda a singularidade fundamental do trabalho do projeto e podem ser tangíveis ou intangíveis” por exemplo, prédios de escritórios são construídos com os materiais idênticos ou similares ou pela mesma equipe, mas cada um é exclusivo – com diferentes projetos, circunstâncias, fornecedores, etc.” (PMI, 2008). Ou seja, as atividades são consideradas específicas em uma empresa, e qualquer que seja a organização, uma corporação pode gerenciar problemas que se tornam rotinas, baseadas em amostras históricas. Na verdade, é que nenhuma empresa no mercado atual não quer ser apenas mais uma, e para alavancar a concorrência, usam do desafio de gerenciar atividades nunca realizadas no passado, e que jamais possam vir a se repetir no futuro.

Diante da literatura sobre gerenciamento de projetos é possível alinhar um conjunto de problemas de gestão com o conjunto de habilidades consideradas necessárias para resolvê-los, assim, a natureza complementar dessas perspectivas ficam explícitas. A questão não é discutir se primeiro há o problema e depois é necessária a habilidade para resolvê-lo ou oposto, o foco é destacar que diante

desse emparelhamento há um apelo lógico inerente a importância das competências do gerente de projetos (MEREDITH; MANTEL, 2003).

De acordo com a norma ISO 10006 (1997), um projeto é definido como sendo “um processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos”. Assim, podem-se perceber dois conceitos essenciais desta definição: um referente à temporalidade, ou seja, todo projeto tem um começo e um fim bem determinado e outro que se refere à singularidade, ou seja, que o produto ou serviço é, de algum modo, diferente de todos os similares feitos anteriormente.

2.1.1 Gestão de projetos

Os projetos são de suma importância para a gestão estratégica de negócios, pois trazem para as empresas vantagens competitivas. Mesmo tendo conhecimento dessa importância, várias organizações descuidam-se no que se refere a gestão e acabam não desempenhando as atividades de acordo com o planejado, assim, um dos maiores desafios das organizações é justamente entregar projetos que atendam aos prazos, custos e especificações (JUNIOR e PLONSKI, 2011).

Projeto é um empenho temporário (de curto, médio ou longo prazo) dirigido por pessoas a fim de realizar tarefas ou atividades inter-relacionadas com o objetivo de designar um produto ou serviço único. Para alcançar seu objetivo são utilizados recursos limitados e necessário atender as especificações determinadas no escopo do projeto com o prazo, custos e padrões de qualidade.

Tendo em vista que os projetos podem variar de complexidade, duração ou tamanho, eles devem ser notados pelas empresas como distintos entre si. Desse modo, cada projeto deve ser administrado de tal maneira a adequar-se as suas especificidades, atividades, incertezas e ambientes interno e externo (JUNIOR; PLONSKI, 2011).

Segundo Clemente e Ghido (2013) um projeto abrange certo grau de incerteza, pois é planejado um objetivo baseando-se apenas em algumas hipóteses atreladas a estimativas, que devem ser arquivadas devido a sua significativa influência no projeto. Essa ligação de hipótese e estimativa implica na incerteza de conclusão total do projeto. Enfim, a gestão de projetos é, resumidamente, o bom

emprego de conhecimentos, planejamento, controle de recurso e técnicas que garantam a eficiente e eficaz execução de projetos.

2.1.2. Planejamento do projeto

As atividades do planejamento do projeto, de forma genérica, devem empreender esforços no sentido de identificar todas as atividades, recursos e a melhor forma de integrá-los para que o projeto siga em frente com o mínimo de erros, o planejamento deve prever a necessidade de integração de informação e decisões entre as áreas funcionais e outros projetos da empresa, construindo para a melhor coordenação e comunicação no projeto Rozenfeld *et al.*; (2006).

Diversas pesquisas (DAI e WELLS, 2004; MULLALY, 2006; JULIAN. 2008) demonstram que a percepção de desempenho em custos, prazo e qualidade dos projetos gerenciados em organizações que contam com PMO é mais positiva que em organizações sem tais estruturas. Adicionalmente, pesquisas têm demonstrado que os PMO não são estruturas estáticas, nem com um conjunto fixo de funções independentes da organização onde atuam. Ao contrário, os PMO são fortemente determinados pelo negócio da empresa e pelos objetivos de desempenho dos projetos (AUBRY *et al*, 2010).

2.1.3. Ciclo de vida do projeto: fases

Keeling (2002) afirma que qualquer projeto possui diversas fases, e cada uma delas tem suas próprias características e necessidades. Essas diversas fases caracterizam o ciclo de vida do projeto. O mesmo autor afirma que o entendimento do ciclo de vida é imprescindível para obter sucesso no gerenciamento de projetos. Basicamente 4 (quatro) fases compõem esse ciclo as quais serão descritas a seguir, sob a visão de Clemente e Ghido (2013):

Iniciação: Nessa fase é identificada a necessidade do projeto, que é usualmente considerada como parte de um processo de planejamento estratégico da organização, pois nessa etapa são realizadas algumas avaliações importantes tais como o limite de recursos que serão disponíveis, viabilidade e perspectivas. Após consolidada a ideia ou necessidade do projeto, o mesmo deve ser aprovado

por gestores então serão definidas as datas de início e conclusão, bem como os objetivos, os benefícios esperados, análises exigidas.

Planejamento: Antes de começar o projeto a equipe envolvida deve possuir um determinado tempo para elaborar um planejamento detalhado, de maneira que seja possível cumpri-lo. Isso permite que ao longo da execução do projeto não ocorram falhas, caos ou mesmo frustrações. São envolvidas no planejamento as seguintes questões: o que deve ser feito; como será feito; quem o fará; quanto tempo será necessário; quanto custará; e quais são os riscos. O planejamento torna-se crucial para uma realização bem-sucedida.

Execução: Depois de elaborado o plano-base, a terceira etapa a ser seguida é a execução. A equipe, que será liderada por um gestor do projeto, irá desempenhar as atividades que fazem parte do plano, as quais devem ser concluídas no tempo que foi determinado no escopo. Para tanto é preciso que tal equipe, realize suas tarefas com determinação, eficiência, eficácia e controle, a fim de alcançar seus objetivos e atender as especificações.

Encerramento: Por fim, a fase de encerramento do projeto é composta por diversas ações como: coletar e fazer pagamentos finais; avaliar e reconhecer o trabalho das pessoas; realizar uma avaliação pós-projeto onde deve-se identificar lições aprendidas e recomendações relevantes para futuros projetos bem como arquivar documentos. É de suma importância ter um feedback do cliente e do patrocinador do projeto para determinar se os benefícios deste foram alcançados, além de avaliar o grau de satisfação de todos os envolvidos.

Neste contexto, para que o processo de desenvolvimento de novos projetos seja aperfeiçoado, faz-se necessário a utilização de recursos que tornem as fases do projeto e sua gestão mais simplificadas e rápidas, visto o grau de complexidade que esse processo possui. Sendo assim, as utilizações de ferramentas de gestão da informação tornam-se indispensável para se alcançar esse objetivo.

2.1.4. Gestão da informação

A quebra do paradigma, de que a empresa só gera riqueza através do seu capital e sua produção, gerou impactos na maneira de gerir a informação. Dessa forma o gerenciamento da informação se transformou em uma necessidade crucial

para auxiliar e controlar o processo de desenvolvimento de novos produtos, sendo assim, uma parte vital na sobrevivência das organizações no mercado.

Segundo Reis (1993), para que o gerenciamento da informação seja eficaz, é indispensável que se estabeleçam um conjunto de artifícios lógicos que permitam o fornecimento de informação relevante, com a qualidade suficiente, concisa, transmitida para o local certo, no tempo exato, com um custo adequado e cujo acesso seja feito de forma prática.

Baseando-se nos objetivos citados anteriormente são desenvolvidas várias ferramentas que auxiliam na gestão da informação, seja de forma física ou digital. Essa ferramenta tem por finalidade agilizar e simplificar a coleta e repasse de informações entre os setores envolvidos no desenvolvimento de novos produtos.

2.1.5. Ferramentas de gerenciamento visual da informação.

Segundo Neese (2007), o objetivo das ferramentas visuais de gerenciamento é fornecer aos colaboradores da empresa as informações indispensáveis para o acompanhamento de tarefas e consequente aprimoramento do seu desempenho. Instruções verbais e escritas ministradas aos funcionários podem, algumas vezes, serem mal interpretadas, podendo causar erros de comunicação que podem acarretar um aumento de custo do projeto, por exemplo. Por isso é comum optar pelas instruções visuais, pois oferecem uma maneira direta, simples, intuitiva e segura de disseminação da informação, ocasionando maior precisão e menor possibilidade de erro.

Para Pinto (2003), o gerenciamento visual é um instrumento adequado para modificar o ambiente de trabalho, resumindo-o em uma imagem representativa da realidade, uma vez que no local onde existe a Gestão visual a informação é automaticamente transmitida, sem a necessidade de interlocutores. Para ele, os principais objetivos do gerenciamento visual são: (a) proporcionar informações acessíveis e simples; (b) repassar as informações para o maior número de pessoas possível; (c) fortalecer a autonomia dos funcionários; (d) tornar o repasse de informação uma prática comum na empresa.

Os projetos, direta ou indiretamente são utilizados como forma de alcançar os objetivos do plano estratégico de uma organização ajudando a atenderem as necessidades de seus clientes padronizando tarefas rotineiras e reduzindo o número daquelas que poderiam ser esquecidas. Além do mais, assegura que os recursos disponíveis são alocados da maneira mais eficiente e eficaz, permitindo aos executivos a perceber o que está acontecendo e para onde as coisas estão indo dentro das organizações (PMBOK, 2000). As áreas do gerenciamento de projetos descrevem o gerenciamento em termos de seus processos componentes. Esses processos podem ser organizados em dez grupos integrados como descrito na Figura 1.

Figura 1 – Mapa mental das dez áreas do gerenciamento de projeto



Fonte: PMBOK *Guide* 5ª Edição

2.1.6. Gerenciamento de integração

O gerenciamento da integração do projeto inclui os processos e atividades para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades dentro dos grupos de processos de gerenciamento do projeto. Dentro do Gerenciamento de Integração temos também os seus processos, que são: a. Desenvolver o termo de abertura do projeto; b. Desenvolver o plano de

gerenciamento de projeto; c. Orientar e gerenciar o trabalho do projeto; d. Monitorar e controlar o trabalho do projeto; e. Realizar o controle integrado de mudanças; f. Encerrar o projeto ou fase (PMBOK, 2000).

2.1.7. Gerenciamento de escopo

O gerenciamento do escopo do projeto inclui os processos necessários para assegurar que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para terminar o projeto com sucesso. O gerenciamento do escopo do projeto está relacionado principalmente com a definição e controle do que está e do que não está incluso no projeto, podendo se referir a escopo do produto e/ou projeto. No gerenciamento de escopo, se inclui os seguintes processos: a. Planejar o gerenciamento de escopo; b. Coletar os requisitos; c. Definir o escopo; d. Criar EAP; e. Validar o escopo; f. Controlar o escopo (PMBOK, 2000).

2.1.8. Gerenciamento de tempo

Área que engloba os processos necessários para assegurar a conclusão do projeto no prazo previsto. É uma das áreas mais visíveis do gerenciamento de projetos. Abaixo segue os processos utilizados no gerenciamento de tempo do projeto.

a. Planejar o gerenciamento do cronograma b. Definir as atividades c. Sequenciar as atividades d. Estimar os recursos das atividades e. Estimar a duração das atividades f. Desenvolver o cronograma g. Controlar o cronograma (PMBOK, 2000).

2.1.9. Gerenciamento de custos

O gerenciamento dos custos do projeto inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, gerenciamento e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado. Podendo-se dizer, que deve considerar os requisitos das partes interessadas, pois são eles que medirão os custos de maneira e em tempos

diferentes. Segue abaixo os processos utilizados no gerenciamento de custos do projeto.

- a. Planejar o gerenciamento dos custos; b. Estimar os custos; c. Determinar o orçamento; d. Controlar os custos. (PMBOK, 2000).

2.1.10. Gerenciamento de qualidade

O gerenciamento da qualidade do projeto inclui os processos e as atividades da organização executora que determinam as políticas de qualidade, os objetivos e as responsabilidades, de modo que o projeto satisfaça às necessidades para as quais foi empreendido. Dentro do gerenciamento da qualidade, temos os seguintes processos. Planejar o gerenciamento da qualidade; b. Realizar a garantia da qualidade; c. Realizar o controle da qualidade (PMBOK, 2000).

2.1.11. Gerenciamento dos recursos humanos

O gerenciamento dos recursos humanos do projeto inclui os processos que organizam, gerenciam e guiam a equipe do projeto. A equipe do projeto consiste das pessoas com papéis e responsabilidades designadas para completar o projeto. Os membros da equipe do projeto podem ter vários conjuntos de habilidades, atuar em regime de tempo integral ou parcial, e podem ser acrescentados ou removidos da equipe à medida que o projeto progride. Os processos desse gerenciamento são: Desenvolver o plano de recursos humanos; b. Mobilizar a equipe do projeto; c. Desenvolver a equipe do projeto; d. Gerenciar a equipe do projeto (PMBOK, 2000).

2.1.12. Gerenciamento de comunicação

O gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e finalmente dispostas de maneira oportuna e apropriada. Temos a seguir os processos que compõem o gerenciamento de comunicações. a.

Planejar o gerenciamento de comunicações; b. Gerenciar as comunicações; c. Controlar as comunicações (PMBOK, 2000).

2.1.13. Gerenciamento de riscos

O Gerenciamento dos riscos do projeto inclui os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas e controle de riscos de um projeto. Os objetivos do gerenciamento dos riscos do projeto são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto. Como processo deste gerenciamento, temos.

a. Planejar o gerenciamento de riscos; b. Identificar os riscos; c. Realizar a análise qualitativa dos riscos; d. Realizar a análise quantitativa dos riscos; e. Controlar os riscos (PMBOK, 2000).

2.1.14. Gerenciamento das partes interessadas

O gerenciamento das partes interessadas do projeto inclui os processos exigidos para identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto, e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e execução do projeto. A seguir temos os processos que compõem esse gerenciamento: Identificar as partes interessadas; b. Planejar o gerenciamento das partes interessadas; c. Gerenciar o engajamento das partes interessadas; d. Controlar o engajamento das partes interessadas (PMBOK, 2000).

3 METODOLOGIA

Para realização deste trabalho, o desenvolvimento da pesquisa é um estudo de caso foi composto pelas etapas de fundamentação teórica sobre o plano de gerenciamento de projeto e serviços, contextualização do estudo e elaboração e apresentação do plano de gerenciamento de projeto, primeiramente foi feito um levantamento bibliográfico sobre o tema em questão – Gerenciamento de Projetos. A partir disso, buscaram-se evidências teóricas para viabilizar a implementação da gestão de projetos auxiliada por técnicas e ferramentas neste tipo de serviço. Feito isso, foi selecionado um projeto para aplicar os conhecimentos adquiridos.

Dentre as áreas de gerenciamento citadas pelo PMBOK, foram escolhidas para compor a metodologia de gerenciamento de projetos a ser implantada: gestão de integração, escopo, tempo, comunicação e recursos humanos por melhor se adequarem às necessidades do serviço proposto. Durante todo o planejamento e execução do projeto, documentos foram gerados para dar suporte ao processo de monitoramento e realização das atividades.

A fim de reunir um conjunto de processos que melhor se adequaria para planejar, executar, monitorar e finalmente concluir um projeto da maneira esperada, garantindo assim a satisfação do cliente, optou-se pelas práticas de gestão apresentadas pelo *OpenProj*, um *software* de interface simples e intuitiva onde as atividades são inseridas de acordo com seu nível hierárquico.

OpenProj é uma solução gratuita de *software* de gerenciamento de projetos eficiente, utilizada em gerenciamento de projetos em todo o mundo sua portabilidade permite que seja executado em ambiente Windows ou Linux tendo como pré-requisito para o seu funcionamento a máquina virtual java.

A versão do tipo *portable* são aquelas que são executadas sem ser preciso instalar, basta que sejam copiadas a pasta do *software* em qualquer diretório do computador e executar o arquivo com a extensão (.jar). Trata-se de uma ferramenta muito útil para gestão de projetos apresentando uma série de vistas para o acompanhamento de projetos.

4 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

A fim de reunir um conjunto de processos que melhor se adequaria para planejar, executar, monitorar e finalmente concluir um projeto da maneira esperada,

garantindo assim a satisfação do cliente, optou-se pelas práticas de gestão apresentadas pelo *OpenProj*.

4.1 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O projeto analisado foi em uma empresa de embalagens plásticas do Sudoeste do Paraná com a escolha de um projeto de homologação. Após definir quais processos seriam realizados, bem como o conjunto de documentos que estes originariam, foi elaborado um Plano de Gerenciamento do Projeto (QUADRO 1). Este documento funciona como uma *checklist* que descreve todos os documentos que serão apresentados até o encerramento do projeto. Por meio dele é permitido perceber onde cabe a realização de cada processo da metodologia, para que estes funcionem de maneira integrada em direção aos resultados esperados.

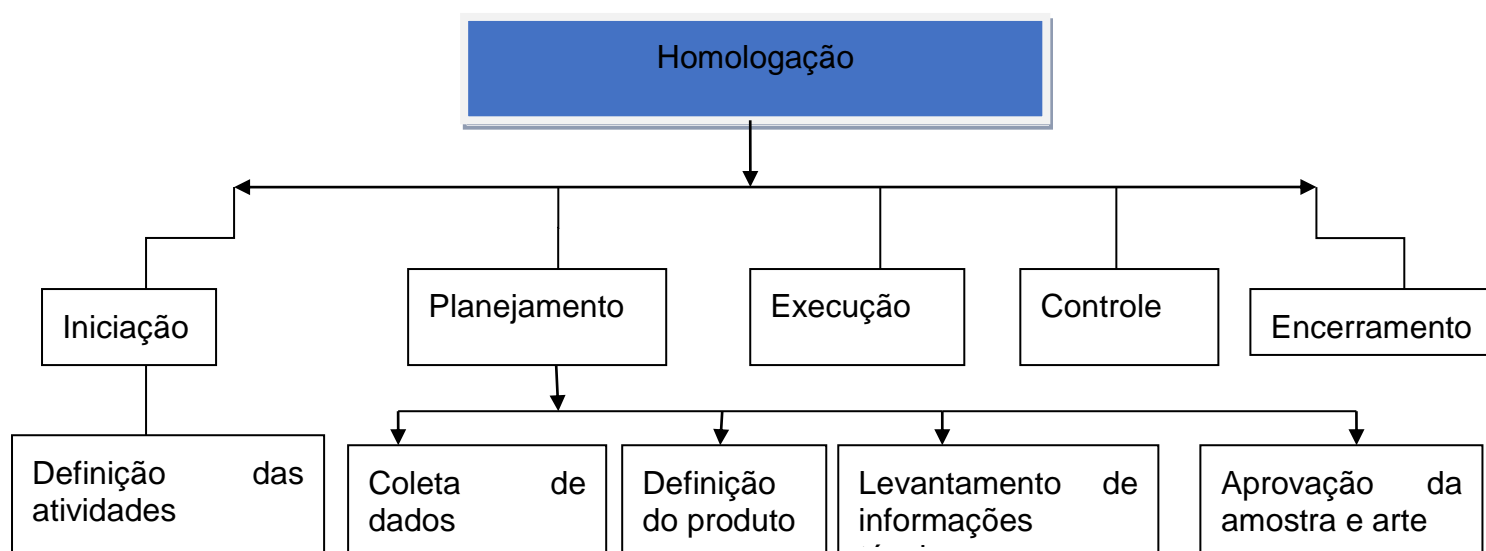
PLANO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS		
NOME DO PROJETO	DATA INICIO	DATA TÉRMINO
HOMOLOGAÇÃO	02/11/16	19/04/17
GERENTE DO PROJETO		
MARCIANO RAMOS		
VIABILIZADOR DO PROJETO		
EMPRESA DE EMBALAGENS		
CLIENTE		
TERMO DE ABERTURA		
PLANO DE GERENCIAMENTO DE TEMPO		
LISTA DE ATIVIDADES COM DURAÇÃO		
VISÃO GERAL		
MATRIZ DE RESPONSABILIDADES		

Quadro 1 – Plano de gerenciamento de projetos
Fonte: Autor (2017)

Dando continuidade às atividades, a partir do Plano de Gerenciamento de Projetos, criou-se um Termo de Abertura para o projeto, que consiste na fase de iniciação do diagnóstico. E por meio da aprovação deste documento que é dado o início das atividades que envolvem o planejamento e a execução do projeto. Este documento deve ser desenvolvido a partir da primeira reunião com as partes

interessadas, por meio de uma conversa para captação de dados e conseqüentemente, uma melhor contextualização da situação, para isso é exigido do responsável um conhecimento prático para compreender as necessidades de cada parte interessada.

Com a aprovação do Termo de Abertura do projeto pelo presidente da empresa, o próximo passo realizado foi a Declaração de Escopo do Projeto, que, de consiste no documento que formaliza o escopo de todos os trabalhos a serem desenvolvidos no projeto, servindo de base para definir suas características e limites, ou seja, esta declaração é uma referência para confirmar ou criar um entendimento comum entre as partes interessadas, controlar mudanças de escopo e tomar decisões futuras para o projeto. Dessa forma é necessário que a elaboração deste documento seja realizada com atenção e de acordo com a política da empresa e necessidade do cliente. Na Declaração de escopo, foi desenvolvida uma estrutura analítica do projeto (Fuxograma1), que consiste numa representação hierárquica de todas as atividades a serem realizados no projeto, além disso, foi criada a EAP de cada atividade, que consiste no processo de subdivisão do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis.



Fluxograma 1 – Homologação
 Fonte: Autor (2017)

Esta decomposição das atividades deve estar organizada em níveis hierárquicos, e deve conter de alguma maneira todo o trabalho do projeto.

Geralmente, os níveis superiores refletem as principais áreas do projeto e as fases do ciclo de vida. A subdivisão do trabalho deve ocorrer até que se chegue a elementos menores nos níveis críticos de gerenciamento do projeto, ou seja, níveis onde o trabalho é realizado e gerenciado. Nesses níveis, o trabalho deve ser estimado de forma realista.

Para elaboração da estrutura analítica do projeto, utilizou-se uma ferramenta chamada *OpenProj*, um *software* de interface simples e intuitiva onde as atividades são inseridas de acordo com o seu nível hierárquico.

Dando sequência com a criação do cronograma do projeto, onde foi utilizado o mesmo *software*. Dessa forma, foi inserido todas as atividades que constituem a estrutura analítica do projeto estabelecendo uma ordem de realização. Feito isso, foi estimado a duração de cada atividade e as relações de precedências entre elas, para que assim fosse criado o Gráfico de *Gantt*. Sendo assim, foram gerados três documentos: Lista de Atividades com Duração e *Gantt* - Visão Geral Do Projeto.

N°	NOME	DURAÇÃO	INÍCIO	TÉRMINO
1	Projeto homologação	120 dias	02/11/16 07:00	18/04/17 17:00
2	Verificação	10 dias	02/11/16 07:00	15/11/16 17:00
3	Auditoria cliente	1 dia	02/11/16 07:00	02/11/16 17:00
4	Aprovação da auditoria	10 dias	02/11/16 07:00	15/11/16 17:00
5	Definição das atividades do projeto	4,377 dias	13/01/17 07:00	19/01/17 11:01
6	Reunião com equipe técnica do cliente	4,377 dias	13/01/17 07:00	19/01/17 11:01
7	Definir participantes	0,234 dias	16/01/17 07:00	16/01/17 09:52
8	Reunir equipe interna do projeto	0,375 dias	16/01/17 07:00	16/01/17 11:00
9	Elaborar o termo de abertura	0,25 dias	17/01/17 07:00	17/01/17 10:00
10	Criar documentos referente ao planejamento do projeto	0,625 dias	17/01/17 07:00	17/01/17 14:00
11	Disponibilizar documentos do planejamento aos integrantes	0,25 dias	18/01/17 07:00	18/01/17 10:00
12	Planejamento	40 dias	13/01/17 07:00	09/03/17 17:00
13	Coleta de Dados	7 dias	13/01/17 07:00	23/01/17 17:00
14	Definição do produto inicial	1 dia	23/02/17 08:00	23/02/17 17:00
15	Levantamento de informações técnicas do produto	1 dia	13/01/17 07:00	13/01/17 17:00
16	Elaborar relatório	1 dia	23/01/17 07:00	23/01/17 17:00
17	Análise das amostras	26 dias	23/01/17 07:00	27/02/17 17:00
18	Envio da amostra e aprovação	8,502 dias	19/01/17 11:01	30/01/17 15:01
19	Pedido / arte / especificação / planta	2 dias	27/02/17 11:59	01/03/17 11:59
20	Aprovação da arte	9 dias	27/02/17 08:00	09/03/17 17:00
21	2º reunião com cliente	40 dias	13/01/17 07:00	09/03/17 17:00

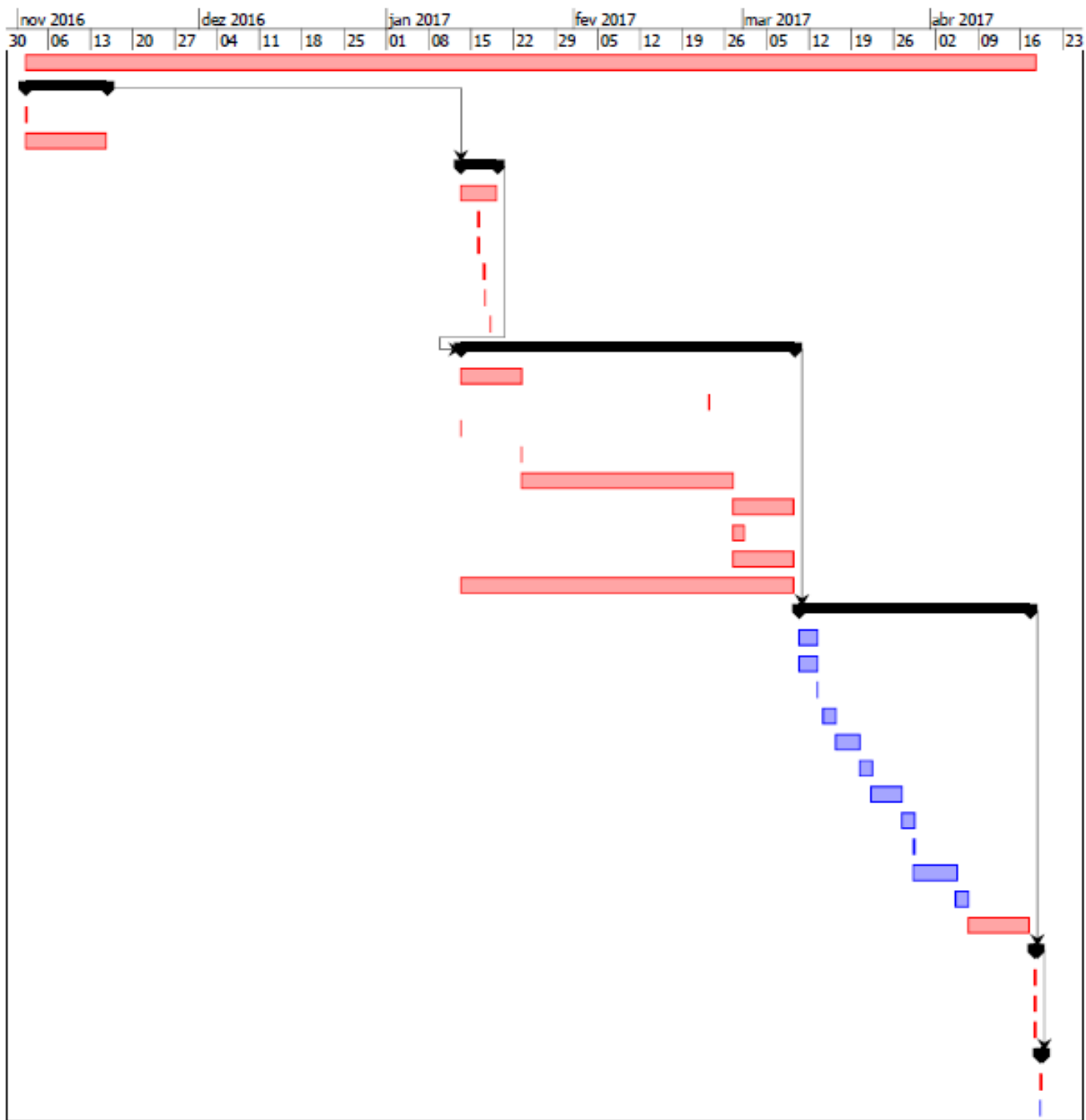
22	Execução	27 dias	10/03/17 08:00	17/04/17 17:00
23	Extrusão do material 1° etapa	2 dias	10/03/17 08:00	13/03/17 17:00
24	Gravação da arte 1° etapa	2 dias	10/03/17 08:00	13/03/17 17:00
25	Impressão da arte 1° etapa	1 dia	13/03/17 08:00	13/03/17 17:00
26	Preparação das embalagens C/S 1° etapa	3 dias	14/03/17 08:00	16/03/17 17:00
27	Entrega das provas de cores	3 dias	16/03/17 08:00	20/03/17 17:00
28	Entrega do produto no cliente 1° etapa	3 dias	18/03/17 08:00	22/03/17 17:00
29	Aprovação do material 1° etapa	4 dias	22/03/17 08:00	27/03/17 17:00
30	Extrusão do material 2° etapa	3 dias	27/03/17 08:00	29/03/17 17:00
31	Impressão da arte 2° etapa	1 dia	29/03/17 08:00	29/03/17 17:00
32	Preparação das embalagens C/S 2° etapa	6 dias	29/03/17 08:00	05/04/17 17:00
33	Entrega do produto no cliente 2° etapa	3 dias	05/04/17 08:00	07/04/17 17:00
34	Aprovação do material 2° etapa	7 dias	07/04/17 08:00	17/04/17 17:00
35	Controle	1 dia	18/04/17 08:00	18/04/17 17:00
36	Avaliar os resultados	1 dia	18/04/17 08:00	18/04/17 17:00
37	Sugerir melhorias próximos projetos	1 dia	18/04/17 08:00	18/04/17 17:00
38	Documentar	1 dia	18/04/17 08:00	18/04/17 17:00
39	Encerramento	1 dia	19/04/17 08:00	19/04/17 17:00
40	Elaborar relatório final	1 dia	19/04/17 08:00	19/04/17 17:00
41	Encerrar projeto	0,5 dias	19/04/17 08:00	19/04/17 13:00

Quadro 2 – Lista de atividades com duração.

Fonte – Autor (2017)

Após definida a sequência lógica de realização do projeto, se fez necessário estimar a duração das tarefas. Essa estimativa pode ser baseada no conhecimento empírico, ou seja, na experiência do grupo ao já ter realizado anteriormente esse tipo de atividade. Elaborar a programação do projeto ou o cronograma do projeto, é uma atividade que deve demandar tempo e esforço condizentes com sua importância para os projetos.

Gráfico 1 – Gantt – Visão Gera
 Fonte – Autor (2017)



Finalizado o cronograma do projeto, foram definidas as pessoas encarregadas para realizar cada atividade descrita. Para isso, foi gerado o documento chamado de Matriz de Responsabilidades. Este documento contribuiu para melhor gerenciar a distribuição dos recursos, evitando que estes fiquem sobrecarregados durante a execução do projeto.

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES PROJETO HOLOGAÇÃO						
MATRIZ	Gerente de projeto	Direção	Membros da equipe	Área técnica interna	Área técnica cliente	Área gráfica cliente
Definição das atividades do projeto	R	A	I	A	A	A
Planejamento	R	A	C	A	A	A
Desenvolvimento da amostra	R	C	I	A	A	C
Aprovação da amostra	R	C	I	A	A	C
Desenvolvimento da arte	R	C	I	A	A	A
Aprovação da arte	R	C	I	C	A	A
Teste do produto	C	C	C	C	A	C
Legenda: R= responsável A= Aprova C= Consultar I= Informa						

Quadro 1 – Matriz de responsabilidades
Fonte: Autor (2017)

O tempo de duração total do projeto é de 120 dias com custo total de R\$ 36.063,54, os benefícios já verificados são identificação dos pontos de melhoria como otimização de tempo entre as etapas de desenvolvimento do projeto melhoria na comunicação registro das ações tomadas, falhas, correções e retrabalho em determinadas etapas.

Com a segurança das informações iniciais pode ser reduzido o tempo de desenvolvimento das amostras e análise das mesmas, somente a etapa de desenvolvimento das amostras durou 26 dias.

A expectativa com o gerenciamento de projetos é manter registros para comparação entre projetos, simular do desenvolvimento de cada etapa buscando a

redução de custo e monitorar a relação entre o custo de desenvolvimento e homologação com a quantidade de pedidos efetivados após a aprovação.

5 CONCLUSÃO

De acordo com os problemas discutidos, a importância, necessidade de acompanhamento e ferramentas para gestão de projetos é de grande relevância, pois a empresa estudada está em forte crescimento. Cada projeto cria várias oportunidades de serviço ou produção de itens. Sendo assim, podemos dizer que o acompanhamento em todo o desenvolvimento de um projeto início, desenvolvimento e término traz vantagens econômicas, diminui os riscos de erros para os futuros projetos, integra a os participantes do time e gera satisfação e confiança ao cliente. Sendo assim a ferramenta *OpenProj* se mostrou eficiente para o desenvolvimento desse projeto, uma vez que, além de reunir todas as informações necessárias, formaliza e documenta, firmando assim os interesses pretendidos em busca dos resultados estabelecidos.

A escolha adequada das melhores práticas de gestão de projetos, ajustadas às características do projeto em questão, pretende evitar os maus resultados devido à falta de planejamento, o uso inadequado de técnicas usadas na abordagem, no desenvolvimento, ou numa situação ainda mais complexa, a finalização do projeto com a obtenção de resultados não esperados.

Entre os benefícios encontrados na presente pesquisa para representar a importância do uso de melhores práticas baseadas gestão de projetos, podemos destacar a padronização dos projetos, uma posterior comparação das formas com que foram conduzidas e um melhor gerenciamento tentando minimizar possíveis desvios dos projetos nas organizações.

Por meio do uso contínuo da metodologia proposta nesse trabalho, espera-se que os atrasos na entrega dos diagnósticos sejam cada vez menores ou até mesmo eliminados por completo da rotina do departamento nos próximos projetos.

REFERÊNCIAS

AUBRY, Monique, HOBBS, Brian, MÜLLER, Ralf, BLOMQUIST, Tomas. Project management offices in transition. **International Journal of Project Management**, Reino Unido, v. 28, p. 766–778. 2010.

BAXTER, M. (2011); **Projeto de produto: guia prático para o design de novos produtos**. 3 ed. São Paulo: Blucher.

BRETTEL, M. et al. Cross-Functional Integration of R&D, Marketing, and Manufacturing in Radical and Incremental Product Innovations and Its Effects on Project Effectiveness and Efficiency. **Journal of Product Innovation Management**, v. 28, n. 2, p. 251–269, 11 mar. 2011.

CARVALHO, F. C. A. **Gestão de Projetos**. Pearson Education do Brasil, São Paulo, 2012.

CARVALHO, F. C. A. **Gestão de Projetos**. Pearson Education do Brasil, São Paulo, 2015.

CLEMENTES, James P., JACK, Gido. **Gestão de Projetos**. Tradução da 5ª edição Norte-Americana. São Paulo, Cengage Learning, 2013.

DAI, Christine, WELLS, William. An exploration of project management office features and their relationship to project performance. **International Journal of Project Management**, Reino Unido, nº 22, p. 523-532, 2004.

DINSMORE, Paul Campbel; CAVALIERI, Adriane (organizadores). **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2011

JULIAN, Jerry. How project management office leaders facilitate cross-project learning and continuous improvement. **Project Management Journal**, Philadelphia, EUA , v. 39, nº 3, p. 43-58. 2008

JUNIOR, Luiz; PLONSKI, Guilherme. **Gestão de Projetos em Empresas no Brasil: Abordagem “tamanho único”?**. Revista Gestão & Produção, v.18, n.1, p.1-12, 2011.

KEELING, Ralph. **Gestão de Projetos – Uma abordagem global**. São Paulo. Editora Saraiva, 1ª edição, 2002.

MEREDITH, Jack R.; MANTEL Jr., Samuel J. **Administração de Projetos: Uma abordagem gerencial**. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003. p.94.

PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. 5ª Edição, Project Management Institute, Pennsylvania, 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK)**. 4ª edição. Pensilvânia: Newton Square, 2008.

PINTO, L. F. R. **Sistema de Gestão Visual aplicada ao TPM – Uma Abordagem Prática**. Trabalho de diploma referente ao curso de Engenharia de Produção – Universidade Federal de Itajubá, 2003.

Reis, Carlos (1993) - **Planeamento Estratégico de Sistemas de informação**. Lisboa 1993 1ª ed. ed. Presença.

ROZENFELD, H. et al. **Gestão de Desenvolvimento de Produtos: Uma referência para a melhoria do processo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROWLEY, Jennifer. Towards a framework of information management. **International Journal of Information Management**, v. 18, n. 5, 1998.

VALERIANO, D. **Moderno Gerenciamento de Projetos**. Prentice Hall, São Paulo, 2005.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos**. 5. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.