



FACULDADE INTEGRADA

SANDRA DOS SANTOS DE SOUZA

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO MBA
EXECUTIVO EM GESTÃO DE PROJETOS**

**GESTÃO DE PORTAS ABERTAS: UM MÉTODO
EFICAZ NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

RECIFE

JULHO/2013

SANDRA DOS SANTOS DE SOUZA

GESTÃO DE PORTAS ABERTAS: UM MÉTODO EFICAZ NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade Integrada AVM – Cândido Mendes como requisito para obtenção do título de Especialista em Gerenciamento de projetos.

Orientador: Prof. Cesar Augusto Leitão

RECIFE

JULHO/2013

SANDRA DOS SANTOS DE SOUZA

**GESTÃO DE PORTAS ABERTAS: UM MÉTODO
EFICAZ NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

Trabalho de conclusão de curso julgado e aprovado:

Prof. Orientador Cesar Augusto Leitão

Agradeço a todos os professores que se fizeram presentes neste curso.

Agradeço a Deus por mais uma oportunidade de crescimento pessoal e profissional.

Agradeço aos companheiros espirituais e familiares que se fizeram presentes iluminando a realização deste trabalho.

Agradeço aos Gerentes pela oportunidade de aplicação das técnicas aprendidas neste curso ao meu posto de trabalho.

A vontade de cada homem e cada mulher é como a bússola de um navio: para onde ela aponta, seguirá o navio.

Marie Corelli

SANDRA DOS SANTOS DE SOUZA²

RESUMO

GESTÃO DE PORTAS ABERTAS: UM MÉTODO EFICAZ NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS¹

Gerenciar equipes e obter bons resultados atualmente depende mais das habilidades do gestor do que da eficiência da equipe propriamente dita. A Gestão de portas Abertas é um método eficaz que permite ao gestor sucesso nos projetos agregando ao seu desempenho uma equipe aliada com os compromissos ofertados. Este processo enfatiza que onde as pessoas têm a mesma direção e sentido de liberdade de equipe pode atingir seus objetivos de forma mais rápida e fácil, pois viajam beneficiando-se de um impulso mútuo, além de obter os melhores resultados se tomarem turnos com a realização de trabalhos mais difíceis.

Palavras-chaves: eficiência e eficácia

ABSTRACT

MANAGEMENT OPEN: AN EFFICIENT METHOD IN PROJECT MANAGEMENT

Manage teams and get good results currently depend on the skills of the manager than the efficiency of the team itself. The Management of Open Doors is an effective method that allows managers to project success adding to its performance a team together with the commitments offered. This process emphasizes that where people have the same direction and sense of freedom team can achieve your goals more quickly and easily because traveling benefiting from a boost mutual, and get the best results if you take turns with the realization work harder.

Keywords: efficiency and Efficace

¹ Trabalho desenvolvido no Curso MBA Executivo de Gestão de Projetos da Faculdade Integrada CÂNDIDO MENDES AVM

² Pós graduando no curso MBA Executivo de Gestão de Projetos - AVM

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	09
2. APRESENTAÇÃO DO TRABALHO	10
2.1 Delimitação do tema	10
2.2 Objetivos	10
2.2.1 Objetivo Geral	11
2.3 Justificativa	11
2.4 Problema da pesquisa	11
2.4.1 Estrutura organizacional da empresa	11
2.5 Hipótese	12
3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	12
4. APLICAÇÃO PRÁTICA DA TEORIA	14
4.1 Caracterização da pesquisa	14
4.1.1 Descrição do campo de pesquisa	14
4.1.2 A função de campo da pesquisa	15
4.1.3 Universo da pesquisa	17
4.1.4 Instrumento de coleta de dados	17
4.1.5 Fatores utilizados e variáveis da pesquisa	17
4.1.6 Processo de coleta dos dados	20
5. RESULTADOS	20
5.1.1 Desenho do projeto de gestão de portas abertas	21
a. Métodos adotados para a nova gestão	22
a. Gerenciamento de projetos de Integração	22
b. Gerenciamento de projetos de Escopo	22
c. Gerenciamento de projetos de Tempo	22
d. Gerenciamento de projetos de Custos	23
e. Gerenciamento de projetos de Qualidade	23
f. Gerenciamento de projetos de Recursos Humanos	25
g. Gerenciamento de projetos de Comunicações	24
h. Gerenciamento de projetos de Riscos	25

i. Gerenciamento de projetos de Aquisições	25
b. Análise de viabilidade do projeto	25
c. Sistemática de implantação dos métodos	27
d. Sistemática de implementação adotada	27
e. Evolução do método	27
6. CRONOGRAMA	28
7. CONCLUSÃO DA PESQUISA	28
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	29
10. FIGURAS	30

1. INTRODUÇÃO

A concorrência mundial vem sofrendo mudanças significativas na área de produção de bens industriais. Essas mudanças, combinadas ou isoladas, exercem pressão em todos os sistemas no sentido de buscar novas formas de gerenciamento do trabalho para que propiciem no aumento da produtividade e ganhos constantes perante a concorrência permanecendo nos melhores status do mercado (PEREIRA, 2003).

Em geral, o acompanhamento sistemático e permanente dos procedimentos organizacionais e análise constante dos dados fornecidos pelo sistema de medição garantem resultados e ações mais eficazes diante da redefinição das metas da organização perante os desperdícios de mão de obra, os quais serão identificados e eliminados (PEREIRA, 2003).

Para Reis (2002), a produtividade e a qualidade dos resultados são indicadores que demonstram o sucesso de uma organização no mercado no qual está estabelecida. Por este motivo, as empresas almejam compreender e analisar os fatores que influenciam diretamente estes indicadores. Dentre todos esses fatores, a capacitação da mão-de-obra utilizada é a que define a tendência de aumento ou queda da produtividade e da qualidade.

O desenvolvimento das organizações, que impulsiona toda a atividade econômica, constitui um importante fator tanto no social quanto na evolução dos homens (COSTA, 2002).

Tudo isso contribui para que as empresas e as organizações se ocupem e se preocupem com a qualidade da direção que, só se tornará realidade, enquanto houver aumento de vontade dos princípios a serem adotados como seus estilos e técnicas de ponta, que conduzem tanto ao seu crescimento, como também situar, em um lugar proeminente, a realização humana e profissional das pessoas que integram o grupo (COSTA, 2002).

Conforme mencionado anteriormente, atualmente, justifica a prioridade que se deve outorgar aos temas relacionados à formação das equipes, já que esta representa, sem dúvida alguma, a base do desenvolvimento organizacional.

Apenas a partir da convicção de que as empresas são muito mais que elementos que servem para armazenar valores materiais, podem-se transformar em estruturas humanas, que forneçam um insubstituível e grande valor que não se pode mensurar apenas com os resultados econômicos.

Por essa razão, a direção de equipes converte-se em um elemento-chave, substancial para a evolução eficaz dos projetos.

A gestão de Portas Abertas enfatiza que onde as pessoas têm a mesma direção e sentido de liberdade de equipe possa atingir seus objetivos de forma mais rápida e fácil, pois viajam beneficiando-se de um impulso mútuo, além de obter os melhores resultados se tomarem turnos com a realização de trabalhos mais difíceis.

Uma palavra de ânimo provoca grandes benefícios em uma equipe, e este sistema favorece os resultados econômicos superiores, além de aumentar o bem-estar, a satisfação e o enriquecimento na tarefa do grupo de trabalho. Tudo isso leva à conclusão de que é imprescindível a ferramenta humana, a disposição dos grupos e equipes e, conseqüentemente, a análise do comportamento do grupo (COSTA, 2002).

Com base nessas definições, o presente estudo tem como objetivos desenhar um método eficaz para a gestão de pessoas com foco total no aumento de desempenho e produtividade nos projetos.

2. APRESENTAÇÃO DO TRABALHO

Atualmente, os gerentes de projetos devem enfrentar a transcendental missão de administrar uma equipe, visando à consecução dos objetivos coletivos, sejam eles próprios ou empresariais.

Assumir tarefas em grupo ajuda notavelmente a elevar os níveis de motivação, comunicação, criatividade, satisfação e na mediação de conflitos, porém, a eficácia nesse processo depende exclusivamente da habilidade ou das competências dos gerentes para dirigir eficientemente as equipes de trabalho de forma a converter sua intervenção em um dos principais problemas a ser solucionado que é a forma de abordagem, em grande parte, responsável pelos resultados alcançados.

2.1 Delimitação do tema

Este estudo irá adotar o método DAFO/SWOT (transformativa) associado ao modelo 7S de mudanças de situações práticas para a implantação de um sistema de Gestão de Portas Abertas com foco total no Capital Humano, seus principais entraves e os principais meios a serem adotados para a total eficácia dos resultados de forma a conquistar o comprometimento de todos os envolvidos.

2.2 Objetivos:

- 2.2.1 Desenhar um método eficaz para a gestão de pessoas com foco total no aumento de desempenho e produtividade nos projetos com embasamento nos métodos DAFO/SWOT e 7 'S' para uma melhor abordagem gerencial.

2.3 Justificativa

Uma das razões efetivamente válidas para se medir o desempenho em um sistema organizacional fundamenta-se na melhoria do próprio sistema. A medida do desempenho é uma importante ferramenta para que as equipes apresentem total comprometimento com a empresa e com os resultados propostos.

Entre esses processos de aumento do desempenho encontram-se habilidades necessárias para que o gerente de projetos tenha total eficácia na sua gestão: controle adequado do tempo; definição e implementação de projetos de desenvolvimento; captação e controle de liderança na auto direção das pessoas; controle do conflito e da mudança; habilidades para alcançar um efetivo trabalho em grupo.

Tratam-se dos principais focos da Gestão de Portas Abertas, sistema o qual abrange uma participação com o compromisso de todos os que trabalham nessa entidade. Este não se trata unicamente de "dirigir os seres humanos", considera que cada pessoa que trabalha em uma empresa deve saber para onde vai, o que se pretende com que se conta e como será alcançado o que a empresa propõe.

Esta condição apenas é possível perante um clima de liberdade de ação e de diálogo, pois é possível levar às organizações a encontrar um terreno no qual os interesses da empresa não sejam incompatíveis com os do ser humano e seu trabalho.

2.4 Problema da pesquisa

Em tempos de mudanças onde os sistemas de gestão passam dos tempos de "ordem e autoridade" e requer dos gestores que estes assumem e incentivem um criativo trabalho em equipe, com liderança, com sinergia e consenso.

No século XXI a condição de gerente de projetos exige um aumento de qualidade da gestão quando devem se converter em agentes de mudança de forma permanente para que se possam apreciar as mudanças como algo inadiável.

São tempos em que o produto e o serviço a ofertar devem estar bem definidos e apresentados aos clientes internos (os próprios trabalhadores da empresa), que aprovarão, sentindo-se parte do negócio e só então deve ser utilizado.

O perfil do gerente moderno passa do tradicional para aquele que atua em uma gestão participativa, aliado à equipe. É necessário que saiba compreender e interpretar os elementos vitais da gestão nos últimos anos, pois cada vez mais se impõem novas concepções em torno da direção e se requer maior preparo e profissionalismo para enfrentar com êxito estes desafios.

Ao avançar os tempos com as tecnologias avançadas, os projetos buscam, substancialmente, a integração e o coletivismo. A ideia de individualismo para a tomada de decisões tornou-se uma condição do passado.

2.5 Hipótese

Perfilar um sistema de gestão propicia a participação de todos e contribui para que o pensamento estratégico no sentido da mudança e da transformação, tanto no individual quanto no organizacional, minimize a resistência às mudanças dentro dos projetos e que então consolide a gestão eficaz de um gerente de projetos e na vida pessoal de cada colaborador como um modelo positivo de mudanças.

3 Revisão Bibliográfica

Loveman e Sengenberger (1991) confirmam o que ficou exposto, sintetizando nos seguintes quatro itens:

* As pequenas empresas contribuem para a geração de emprego, numa porcentagem que supera sua participação no emprego total.

* O melhor comportamento das pequenas empresas quanto à geração líquida de emprego deve-se, em primeiro lugar, a um superior (inferior) criação (destruição) de postos de trabalho

entre as unidades que permaneceram operativas; e, em segundo lugar, ao maior número de empregos que geram entre as novas empresas criadas.

* Embora a superior contribuição das pequenas empresas para o aumento da ocupação seja comum a um amplo número de atividades industriais, os melhores resultados relativos em termos de crescimento do emprego tendem a se concentrar nos setores em declínio.

* O acompanhamento longitudinal das unidades produtivas de nova criação indica, por último, ser mínima a proporção de empresas, geralmente bem pequenas, a que contribui com a ampliação de seu volume de emprego para a maior parte da criação de novos postos de trabalho na indústria.

Nos estabelecimentos com menos de 500 empregados, há um diferencial no valor absoluto da produtividade favorável às unidades de maior dimensão. Esse padrão se mantém com a desagregação de atividades. Por outro lado, nos estabelecimentos com grau de empregabilidade superior a 500 empregados, não há diferenças nesse sinal, de caráter sistemático em relação às unidades de emprego inferior.

Entre as explicações podem-se citar: uma maior intensidade de capital associada à dimensão empresarial, à exploração de economias de escala por parte das maiores empresas, aos graus de eficiência superiores na utilização dos fatores ou à existência de diferentes estruturas de custos.

Uma liderança eficaz sucumbe os conceitos de uma empresa de pequeno porte não pode ser padrão de gestão entre as grandes, ao contrário, quando bem administrada, isso em conjunto com todos os envolvidos no processo, esta empresa foge do rótulo de que apresenta:

* Risco de alcançar o nível de incompetência à medida que suas dimensões crescem, em razão da falta de um adequado planejamento estratégico.

* Risco de alcançar a obsolescência tecnológica, no caso de não dispor dos meios necessários para realizar uma adequada pesquisa aplicada.

* Facilidade na comunicação interpessoal em virtude da equipe humana e do espaço físico reduzidos.

- * Facilidade na tomada de decisões, em decorrência da esquematização simples na estrutura de poder, havendo poucas pessoas na direção.
- * Desenvolvimento do grau de integração pessoal, pela facilidade de harmonizar os interesses particulares em virtude do reduzido número de pessoal.
- * Facilidade de ocupar nichos de amplos mercados ocupados pela concorrência de empresas de maior dimensão.

A necessidade de uma Gestão aberta promove ao gestor uma ascensão nos negócios internos e externos, permite aos colaboradores maior dinamismo diante das dificuldades encontradas no dia a dia dos projetos, permite maior flexibilidade de comunicação e ação.

4 APLICAÇÃO PRÁTICA DA TEORIA

4.1 Caracterização da pesquisa

4.1.1 Descrição do campo de pesquisa.

A pesquisa foi realizada em uma empresa de fabricação de tubulações, projetos e treinamentos para soldagem em Cabo de Santo Agostinho, PE.

A empresa, com experiência no setor de fabricação e treinamentos de soldagem, atualmente encontra-se com dificuldades para permanecer no mercado devido a sua atual gestão, a qual se ocupa tradicionalmente dos métodos utilizados.

Entre os principais entraves estima-se que a falta de maturidade da gestão proposta torna-se pouco atrativa para a região em que esta se localiza, a qual passa por um momento de ascensão e todo corpo técnico presente nos projetos buscam participação ativa nas decisões da empresa.

A empresa não fez avaliação geográfica antes de dar início às suas atividades na região de Pernambuco, e diante das oportunidades existentes, a atual gestão não utilizou de todos os recursos à sua disposição, estabelecendo critérios para a administração dos serviços sem o conhecimento da equipe e demais administradores.

Administrada por dois sócios (sendo um financeiro e outro de produção), ambos sem experiência em gestão de empresas e projetos, encontra-se com divergência de ideias o que desintegra os objetivos da empresa e reflete na má saúde de suas conquistas.

A equipe administrativa é composta por um advogado, um engenheiro, um administrador e dois técnicos de produção.

4.1.2 A função de campo da pesquisa

Todas as definições encontradas nas bibliografias com referência a um líder e ao liderado encontram-se vinculadas à forma como este conduz e dirige sua equipe e aos resultados que esta apresenta.

Para um método de Gestão de Portas Abertas eficaz, cabe ao líder e ao liderado um conjunto de ações e atitudes, assim, podendo-se avaliar os seguintes aspectos:

- Líder é a pessoa que exerce uma influência dominante sobre o grupo;
- É aquele com capacidade e habilidade de dar satisfação às demandas e requerimentos de seus colaboradores, empregados e, portanto, a seus clientes;
- É a pessoa que sempre se encontra no momento e no lugar certo e que conta com um valor agregado para contribuir, visando cobrir as necessidades do grupo;
- Líderes são aqueles que estão em possibilidade constante de conduzir os integrantes da organização a participarem e a consolidarem as mudanças;
- É aquele que faz com que cada pessoa integrante da equipe compreenda seu valor de um modo tão evidente que todos acreditam ser.

- tem objetivos nítidos, que sempre são dados como desafios, porém, alcançáveis e capazes de transladar essa visão à equipe;

- capacidade para persuadir e convencer, sustentada nas habilidades de comunicador;

- com a participação e o envolvimento do grupo a identificar, formular e implementar uma estratégia, permitindo levar à organização do status real ao desejado;

- ser um especialista ou, pelo menos, aproximar-se, na disciplina em questão e ao mesmo tempo ser uma pessoa adequada para direcionar o grupo na consecução do êxito;
- objetividade e capacidade para extrair o fundamental da situação;
- reunir e arrastar atrás de si a maioria dos grupos, propiciando um clima saudável em toda a organização;
- ser persistente, sem chegar a ser insistente, para vencer as barreiras, objetivas e, às vezes, subjetivas que se interpõem para alcançar a meta estabelecida. Renunciar aspectos de caráter pessoal para fins coletivos;
- apresentar vocação ao serviço manifestada em suas atuações diárias. Sentir mais satisfação para outorgar que para receber;
- manter uma clara visão de futuro, na qual se apoia seu pensamento estratégico;
- alcançar resultados elevados para a totalidade de seus subordinados. Insistir em posições de preocupação e ocupação por seus colaboradores.

No entanto, o papel eficaz do líder torna-se evidente quando as equipes, que por sua vez também possuem algumas características consideráveis, fazem toda diferença no ato em que o processo necessita de mudança pessoal e organizacional.

Estas geralmente se tornam mais necessárias ao cumprir as seguintes novas exigências gerenciais:

- Atitude propensa à mudança;
- Flexibilidade;
- Aceitação de riscos;
- Visão do futuro;
- Inovação constante;
- Trabalho criativo em equipe.

Atualmente, é praticamente impossível poder assumir com êxito as complexas tarefas sem uma posição clara, aberta e transparente acerca da mudança, tanto no pessoal quanto no organizativo.

Para conseguir das organizações uma atitude positiva para a mudança deve-se partir do presente e esquecer-se do passado.

4.1.3 Universo da pesquisa

A pesquisa é descritiva de corte transversal.

4.1.4 Instrumento de coleta de dados

Foi feita uma análise de resultados através de um acompanhamento das programações semanais dos serviços a serem executados no período, correlacionando com a matriz de responsabilidades adotada para a empresa.

4.1.5 Fatores utilizados e variáveis da pesquisa

Desenhar o processo Gestão de Portas Abertas utilizando o método '7'S' para diagnosticar a sua inter-relação com as políticas do capital humano e a matriz DAFO/SWOT (siglas iniciais de debilidades, ameaças, fortalezas e oportunidades) para correlacionar os aspectos internos e externos do projeto, fatores básicos para a evolução dos resultados da empresa. O método deverá abranger toda a política da empresa em estudo diante do cenário atual do mercado em que atua.

A matriz DAFO/SWOT está sendo cada vez mais empregada nos grandes empreendimentos, porém, é recomendável dominá-la, pois contribui consideravelmente para a análise estratégica de um problema ou situação. Especialmente, recomenda-se seu uso nos exercícios de mudança e planejamento estratégico.

A matriz DAFO/SWOT (como inicialmente se denominou, recorrendo às iniciais dos sobrenomes dos professores da *Harvard Business School* que a conceberam), datada de 1960, é reconhecida como a primeira técnica de análise estratégica.

Os aspectos internos (forças e debilidades) com os aspectos externos (oportunidades e ameaças) estão correlacionados com a matriz DAFO/SWOT.

Forças

Definem-se como os principais fatores próprios da organização que constituem os elementos mais poderosos, nos quais se deve apoiar todo o grupo da empresa para cumprir a missão.

Debilidades

Constituem os principais fatores negativos da organização que caso não sejam superados, impedirão cumprir a missão.

Oportunidades

São os elementos que se podem manifestar no entorno¹, sem que seja possível influenciar sobre sua ocorrência ou não, mas que possibilita aproveitá-los, caso se atue nessa direção, possibilitando ou favorecendo o cumprimento da missão.

Ameaças

São aqueles fatores do entorno sobre os quais não se pode incidir, impedir ou provocar, mas caso ocorram podem afetar o funcionamento do sistema e dificultar ou impedir o cumprimento da missão.

¹ Entorno - Direção

Cada um dos elementos que compõe a DAFO/SWOT reduz-se aproximadamente a cinco, pelo método de filtragem de ideias ou outro afim, e se aplica uma matriz cruzada, que consiste em analisar como cada um dos fatores intrínsecos da organização (forças e debilidades) tem determinados efeitos sobre os fatores do entorno (ameaças e oportunidades) e, por sua vez, como estas últimas incidem nas primeiras.

A matriz DAFO/SWOT propicia, sobretudo, um pensamento mais integrado e estratégico para poder decidir com mais qualidade. Seria impossível aplicá-la em todas as decisões, porque as equipes perdem muito tempo, porém, é fundamental no estratégico, no medular, no entanto, ao ser dirigido para que a equipe faça parte das decisões, é necessário antes demais nada realizar uma integração do sistema que está sendo utilizado com a finalidade de se obter maior eficácia nos resultados.

As denominadas 7 "S" são elementos inerentes ao trabalho de uma organização que interconectados, servem para dar-lhe um sentido integrador à organização. Cada uma das "S" são as iniciais em inglês, dos seguintes elementos, Estrutura (Structure);

- Habilidades (Skills);
- Estratégia (Strategy);
- Valores compartilhados (Shared Values);
- Staff;
- Sistemas (Systems);
- Estilo (Style).

A concepção do modelo 7 "S" oferece as seguintes posições:

- Ferramenta útil para influenciar ou mudar o comportamento das pessoas.
- Proporciona o acesso direto às variáveis interdependentes essenciais que, unidas, caracterizam a organização e como operam.
- Um enfoque integrado para dirigir e conduzir o processo de mudança.
- Uma filosofia que permite prognosticar as transformações que se devem empreender para um futuro melhor dentro da empresa.

É necessário compreender este modelo; os líderes têm certos recursos com os quais podem influenciar para melhorar o comportamento das organizações.

Tudo isso outorga aos gerentes uma maior ascendência para influenciar nas mudanças. Este modelo serve para cumprir dois propósitos fundamentais:

- É um mecanismo que bem acentuado, serve para compreender como uma organização funciona corretamente. Cada "S" pode ser usada como ponto de

partida para avaliar os processos da direção, procedimentos, suposições e outras influências que determinam o desempenho de uma organização;

- Proporciona acesso direto às mudanças necessárias nas condutas e aos desempenhos dos integrantes de uma organização.

4.1.6 Processo de coleta dos dados

A coleta dos dados foi realizada através do acompanhamento das programações de atividades correlacionadas com a matriz de responsabilidades desenhadas para a implantação deste método.

4.1.7 Análise dos dados

O presente estudo realizou a implantação de dois processos na empresa para verificar a eficiência destes na melhora da comunicação e envolvimento de todos os envolvidos nos projetos. Para análise dos resultados, foi realizado um treinamento de apresentação do método Gestão de Portas Abertas com as novas técnicas bem como a definição da matriz de responsabilidades. Adotou-se também, a criação de uma programação estratégica periódica, correlacionando com a matriz adotada.

O período de elaboração e implantação do método Gestão de Portas Abertas foi de 07/04/2012 à 15/07/2013, ocorrido na sede da empresa.

5 Resultados

5.1 Desenho do projeto de gestão de portas abertas – foi utilizado o método 7'S' para diagnosticar a sua inter-relação com as políticas do capital humano e a matriz DAFO/SWOT (siglas iniciais de debilidades, ameaças, fortalezas e oportunidades) para correlacionar os aspectos internos e externos do projeto, fatores básicos para a evolução dos resultados da empresa.

5.1.1 Métodos adotados para a nova gestão

Para a implantação e manutenção de uma nova gestão dos recursos humanos e do escopo do projeto, adotou-se a metodologia internacional PMI (Project Management Institute). O PMI adotou normas que definem os

processos de gerenciamento de projetos de forma eficaz e clara para todos os envolvidos fornecendo uma visão geral de todas as fases que o projeto atravessa favorecendo as melhores decisões e entendimento do processo como um todo.

✓ **Gerenciamento de projetos de Integração**

Fase em que todos os projetos apresentam-se com início, meio e fim determinado ou não, associados a etapas e agrupamentos que fazem parte do escopo geral para a obtenção do resultado esperado pelos clientes. No estudo em questão, esta fase associa as atividades comuns e necessárias para o atendimento no prazo e no tempo estabelecido pela direção da empresa com os clientes. Estabeleceu-se uma carteira com todos os itens acordados e foi realizada uma triagem com o status de cada entregável. Nesta análise, associaram-se responsáveis para o atendimento de cada item diagnosticado. Observou-se também, a existência ou não de todas as interfaces existentes que poderiam impactar a execução do objetivo principal.

✓ **Gerenciamento de projetos de Escopo**

Fase em que foi diagnosticado todos os entregáveis e feito planejamento coerente com as condições da empresa de acordo com os contratos estabelecidos entre a gestão e clientes finais.

Foi realizado um cronograma individual para cada cliente e um cronograma integrado. Desta forma, estabeleceu-se um responsável para cada cliente e indicadores de acompanhamento dos resultados com definições de Planos de Ação para os casos em que os desvios fossem superiores ao esperado para o período adotado. Desenhou-se a Matriz de responsabilidades onde cada componente envolvido no processo tinha como atribuição a: comunicação do andamento do novo processo, controles e apresentação dos resultados, monitoração e melhorias no desempenho individual e coletivo (Figura 8).

- ✓ Coletar os requisitos – definida documentação dos projetos existentes na empresa, elaborados todos os planos de controle pertinentes, foi associado um responsável pelo acompanhamento de cada projeto.
- ✓ Definir o escopo – detalhado e apresentado o escopo pertinente a cada

projeto. Responsável técnico – todos os envolvidos.

- ✓ Criar EAP – foi realizado a decomposição hierárquica referente a cada entrega de trabalho a ser executado pela equipe para atingir os objetivos do projeto e criado cronograma com as entregas requisitadas, com cada nível descendente da EAP representando uma definição gradualmente mais detalhada do trabalho do projeto (Figura 10).
- ✓ Verificar escopo – foram validadas e oficializadas as entregas de acordo com as necessidades de cada cliente.
- ✓ Controlar escopo – escopo é controlado periodicamente: produção – diário; gestão – semanal.

✓ **Gerenciamento de projetos de Tempo**

Fase em que foi realizado o acompanhamento e o cumprimento da Matriz de responsabilidades. Foram realizadas reuniões de alinhamento para análise e ajustes das necessidades individuais e dos projetos em andamento.

Para que o processo tivesse êxito foi criada a seqüência para a organização e realização das atividades de cada contrato para que a nova estruturação da empresa fosse eficaz. Entre elas:

- ✓ Definir as atividades
- ✓ Seqüenciar as atividades
- ✓ Estimar os recursos das atividades
- ✓ Estimar as durações das atividades
- ✓ Desenvolver o cronograma
- ✓ Controlar o cronograma

Nesta fase foram determinados prazos para a implantação do Processo Gestão de Portas abertas (Figura 9). Para cada cronograma criado associou-se responsáveis e recursos necessários para seu atendimento. O controle dos resultados foi estabelecido como diário.

✓ **Gerenciamento de projetos de Custos**

Neste estudo não foi associado custos extras para a implantação do sistema de gestão de Portas Abertas. A empresa contou com a equipe atual, portanto, o

gerenciamento de custos para essa implantação não associa valores de investimento.

✓ **Gerenciamento de projetos de Qualidade**

O gerenciamento da Qualidade traz para si todo processo de satisfação nos resultados e do cliente. Para a total eficácia na implantação da nova sistemática se faz necessária a implementação dos principais requisitos de qualidade. Já estabelecidos em normas nacionais e internacionais e políticas da empresa, facilitando desta forma a organização e aumento da produtividade da equipe mediante este novo processo, com foco na melhoria contínua para satisfação do cliente através de prevenção sistemática dos processos adotados, entre eles:

- ✓ Planejamento da Qualidade – fase em que todas as atividades atribuídas aos envolvidos abrangem um inter-relacionamento com os processos de Qualidade já estabelecidos na empresa.
- ✓ Garantia da Qualidade – fase em que foram testadas todas as interfaces entre cada envolvido no nosso processo com os requisitos básicos de Qualidade que fazem parte da política da empresa.
- ✓ Controle da Qualidade – fase contínua de monitoramento do cumprimento das atividades desenhadas de acordo com padrões de Qualidade e cenário em que a empresa se destina a permanecer.

Para isto, um dos principais requisitos de Qualidade total associa o compromisso e a responsabilidade entre a equipe e a direção bem como o contrário, pois somente quando um líder se aproxima dos métodos do projeto este terá total comprometimento de sua equipe.

✓ **Gerenciamento de projetos de Recursos Humanos**

O gerenciamento de projetos com foco nos recursos humanos associados ao projeto, incluiu além dos novos processos, os papéis integrados de cada membro existente no quadro de colaboradores.

Ao redistribuir ações e funções, o envolvimento individual e coletivo sofreu grande melhoria em função de que cada envolvido localizou seu papel diante do escopo e com isso a tendência foi uma aumento de contribuição técnica e

ganhos na produtividade.

Entre as etapas citadas no PMBOK e com a existência de uma equipe para o gerenciamento do projeto, as etapas Desenvolvimento e Gerenciamento dos recursos atingiu as melhorias necessárias à empresa, enfatizando que um sistema com Portas Abertas, onde todos atuam com foco total no produto e com a grande influência do líder, o comportamento social e ético desta equipe adiciona ao projeto o desenvolvimento das melhores técnicas para o atendimento de todos os clientes.

✓ **Gerenciamento de projetos de Comunicações**

O Planejamento e execução do Plano de comunicação foi mais um passo adiante conquistado pela nova Gestão.

Com o processo de Gestão de Portas Abertas já estabelecido, foi necessária uma apresentação do novo sistema e realização de *Braimstorming*² para a melhor adaptação na empresa.

Desta forma gerenciar as expectativas do grupo e transformá-las em resultado fez das partes interessadas ferramentas e técnicas compatíveis com o esperado pela implantação do sistema.

✓ **Gerenciamento de projetos de Riscos**

O gerenciamento dos possíveis riscos existentes na implantação do Sistema Gestão de Portas Abertas foram identificados através da percepção de cada parte interessada em relação ao novo, ou seja, as mudanças mesmo que esperada por todos, poderia trazer respostas até então indesejadas pela gestão, fazendo com que todo o processo poderia ser revertido.

O PMBOK orienta realizar uma análise qualitativa e quantitativa de todos os riscos identificados e com isso planejar as respostas e monitorá-los.

Realizada esta análise, o Plano de Comunicação foi envolvido ao novo processo e todos os riscos correlacionados com as expectativas dos envolvidos

²Brainstormig – tempestade de ideias.

pode ser administrado por cada um, ou seja, ao ser levantado um risco possível com a implantação da nova metodologia, estes foram associados às ações passíveis de sua minimização.

✓ **Gerenciamento de projetos de Aquisições**

Não aplicável neste estudo.

✓ **Análise de viabilidade do projeto**

Os métodos tradicionais basearam-se na análise de dados e indicadores determinísticos para o cenário encontrado. Foram utilizados o Valor Presente Líquido – VPL e a Taxa Interna de Retorno – TIR para analisar os resultados da Gestão de portas Abertas proposta.

No entanto, sabe-se que a realidade pode não ser bem captada por esses indicadores, comportando-se de forma não prevista (Porter, 2008). Isto quer dizer, a complexidade e as incertezas do projeto perante a realidade do mercado dificultam a avaliação da eficiência da aplicabilidade do projeto. O VPL, quando adotado como parâmetro de decisão, por exemplo, avalia apenas os valores de receita e custo inseridos no fluxo de caixa, sem que haja um tratamento matemático mais sofisticado para as possíveis variações, seja na receita, seja nos custos.

A viabilidade de projetos é, largamente, analisada em função de parâmetros determinísticos como a Taxa Interna de Retorno e Valor Presente Líquido, sem levar em conta o fator incerteza.

Considerando que se trata de uma equipe consolidada, carecendo apenas de um método de gestão eficaz, este projeto não teve aumento de custos para a sua implantação, portanto, as taxas de desconto não foram associadas, sendo analisados unicamente o VPL e TIR nos resultados apresentados pela nova Gestão de Portas Abertas.

Foi realizada a Pré-viabilidade/anteprojeto, análise a qual avança sobre os perfis, com informação mais específica, com a finalidade de diminuir os riscos e aumentar a qualidade da decisão. Este nível necessita de maior

tempo e recursos que o anterior e exige uma interação entre a preparação técnica do projeto e sua avaliação.

Nesta etapa, são analisadas as possibilidades reais de produzir, de forma econômica, o bem ou serviço identificado na etapa de perfil.

Para isso, devem-se definir especificamente quais são os recursos necessários, em quantidade e qualidade, e de que maneira estas técnica deverão ser organizadas a fim de obter o produto ou serviço necessário.

✓ **Sistemática de implantação dos métodos**

Inicialmente foi realizado um Brainstorming para diagnosticar as debilidades, ameaças, fortalezas e oportunidades bem como as capacidades individuais de cada membro da equipe responsável pelas definições das melhores estratégias para a boa saúde da empresa.

Após, foi elaborada uma perspectiva de evolução do método Gestão de Portas Abertas.

Por fim, foi criada a Matriz de responsabilidades com todos os envolvidos e correlação com a programação periódica dos serviços de acordo com os entregáveis necessários para a boa evolução do projeto.

Os encerramentos dos resultados ficaram datados para o vigésimo quinto dia de cada mês. Todos os envolvidos no processo são responsáveis pelos resultados a serem apresentados.

✓ **Sistemática de implementação adotada**

A sistemática abrangeu todos os objetivos, as etapas e as condições necessárias para o sucesso do modelo de gestão proposto (Figura 1), sendo, a quebra dos paradigmas de que os projetos devem ser administrados exclusivamente pelo gestor da empresa; o descongelamento dos processos tradicionais e adaptação às mudanças.

Descongelamento: Consiste no esfriamento ou na ruptura dos pontos de atuação estabelecidos até agora. Representa uma renúncia a eles.

Transição: O passo para os novos pontos. É o elemento interno que tem a ver com a transformação dos paradigmas.

Recongelamento: Estabelecimento de novas pautas de atuação.

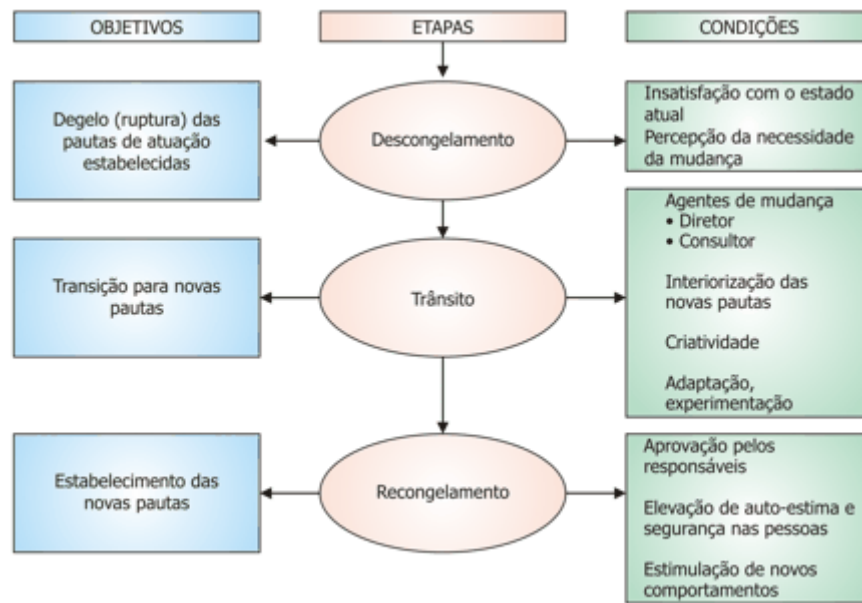


Figura 1 – Processo de reconhecimento e adaptação às mudanças

✓ Evolução do método

O método mostrou-se eficaz perante a visibilidade das mudanças necessárias para o bom andamento dos projetos. O direcionamento das estratégias adotadas com a equipe integrada é mais propício a resultados positivos (Figura 2).



Figura 2 – Modelo de mudança positivo

6 CRONOGRAMA

1. Implantação do Processo Gestão de Portas Abertas - empresa ETMC	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13
1.1 Análise Estrutural da empresa ETMC	■			
1.2 Entrevista com colaboradores				
1.3 Elaboração de Programa de treinamentos		■		
1.4 Elaboração e implantação da Matriz de responsabilidades				
1.5 Treinamento da Gerência			■	
1.6 Treinamento do setor Administrativo			■	
1.7 Treinamento da Produção			■	
1.8 Implantação do Processo Gestão de Portas Abertas			■	
1.9 Implementação			■	
1.10 Coleta de dados				■
1.11 Análise dos resultados				■

7 CONCLUSÃO DA PESQUISA

O presente estudo demonstrou a grande necessidade de um sistema participativo entre todos os envolvidos em um processo de Gestão. Comprovou que um gerente funcional não tem sua função diminuída em um processo colaborativo onde todos podem contribuir para o sucesso dos resultados.

A empresa estudada, após reestruturação, obteve maior domínio do seu programa de projetos e atribuição de Matriz de Responsabilidades, desde o nível mais alto ao mais baixo da empresa.

Com a comunicação mais eficaz perante os resultados, foi possível diagnosticar as necessidades e os pontos fortes existentes na empresa.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para atingir a excelência da qualidade é preciso voltar os olhos para quem realmente executa. O gestor deve ser eficaz e deve atuar com a equipe, sendo transparente em todas as situações, pois somente desta forma este transmitirá conhecimentos e domínio do que a empresa se propõe no mercado. Uma Gestão de Portas Abertas se mostra eficaz, pois contribui para a formação e disseminação dos conhecimentos de todos os envolvidos no processo permite que cada componente do grupo tenha liberdade para pensar, analisar e agir durante o processo. Líder eficaz é o líder nato existente em cada um.

9. REFERÊNCIAS

LOVEMAN, Gary; SENGENBERGER, Werner. **The re-emergence of small-scale production: An international comparison**. Boston: 1991.

COSTA, Jorge Alberto. **Recursos humanos en las empresas de turismo y hosteleria**. Editorial Prentice Hall. Madrid: 2002.

DOLAN, S.L. **Los 10 mandamientos para la dirección de personas**. Editorial McGraw Hill. Madrid: 2002.

PEREIRA, Marco Antônio Carvalho. **Análise da produtividade da mão-de-obra em uma empresa de produção de bens de consumo: estudo de caso**. Bauru: 2003.

PMBOK. **Guia PMBOK – Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. 4th edition. 2009

PORTER, Michael E. **As Cinco Forças Competitivas que moldam a estratégia**. Massachussets: 2008.

REIS, Carolina S.C. **A influência do fator humano na qualidade e na produtividade**. São Paulo: 2007.

ROBBINS, Stephen. **Comportamiento organizacional**. Prentice Hall Hispano-americana. México: 1993.

10. FIGURAS

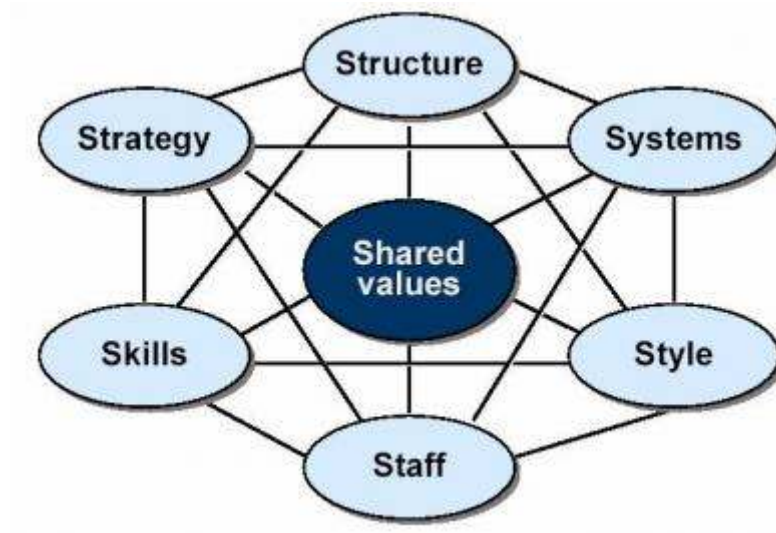


Figura 3 – Modelo de Gestão 7'S'

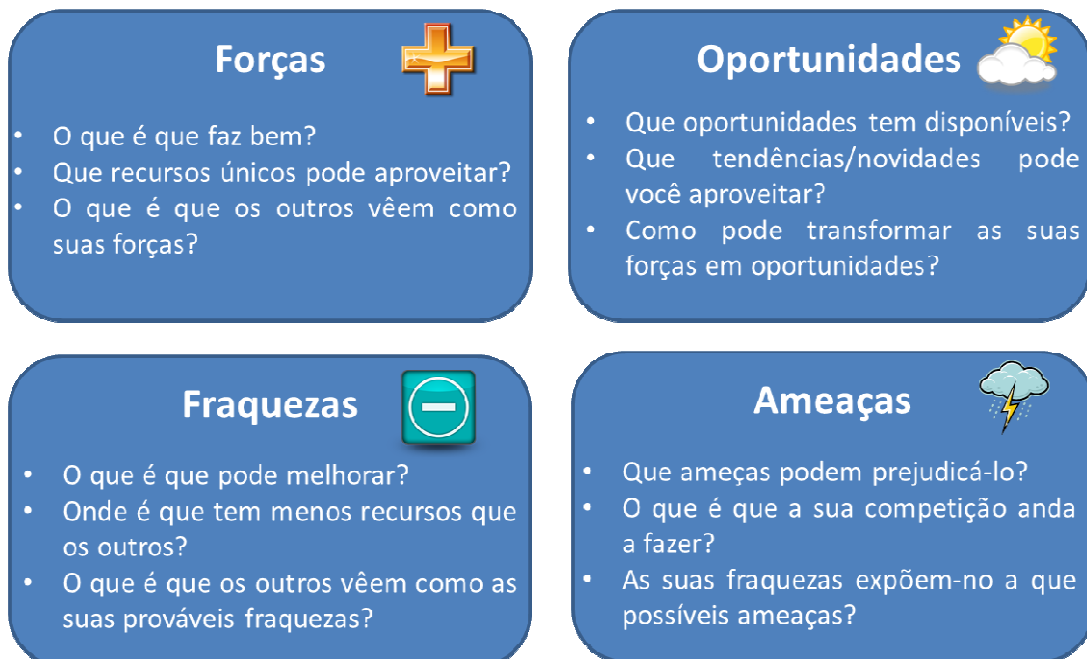


Figura 4 – Modelo de Gestão DAFO/SWOT



Figura 5 – Liderança eficaz



Figura 6 – Equipe competitiva

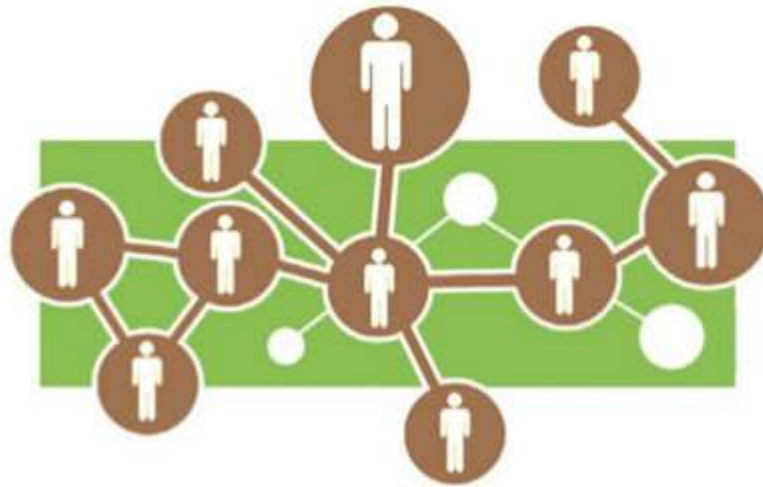


Figura 7 – Modelo de Gestão de Portas Abertas

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES									
Responsabilidades	Função	Elaborar Quadro com Programas	Elaborar Cronogramas	Elaborar planilhas de controles	Elaborar Plano de Riscos	Elaborar Processos de Qualidade	Elaborar procedimentos de Ética e Responsabilidade Social	Elaborar Quadro de Treinamentos internos	Elaborar Plano de Comunicação
Mauro Barros	Gestor de Produção	R	P	P	R	R	R	R	R
Demétrius Vicente	Gestor Financeiro	R	P	P	R	R	R	R	P
Roberto Araújo	Advogado	P	P	R	P	R	R	R	P
Alessandra Clemente	Administrador	R	R	R	R	R	R	R	P
Dario Cruz	Engenheiro	P	R	R	R	R	R	P	R
David Stenio	Técnico	P	R	R	P	P	P	P	P
Larissa Castanho	Técnico	P	R	R	P	P	P	P	P
Legenda									
Responsável	R								
Participação	P								

Figura 8 – Matriz de Responsabilidades

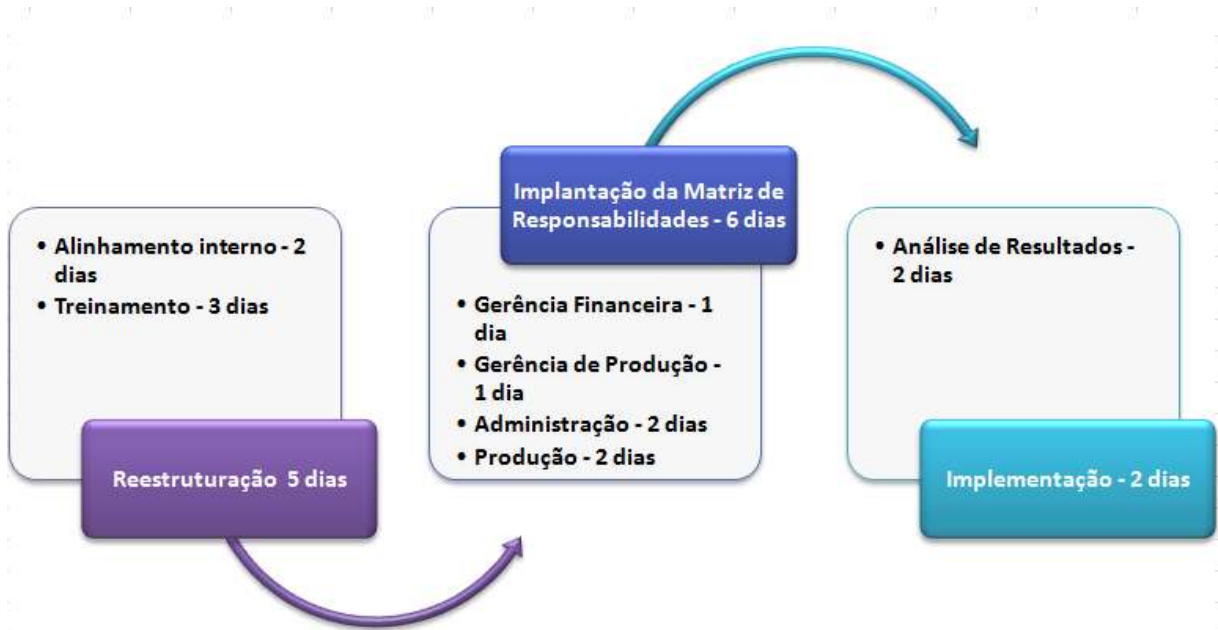


Figura 9 – Implantação do processo Gestão de Portas Abertas

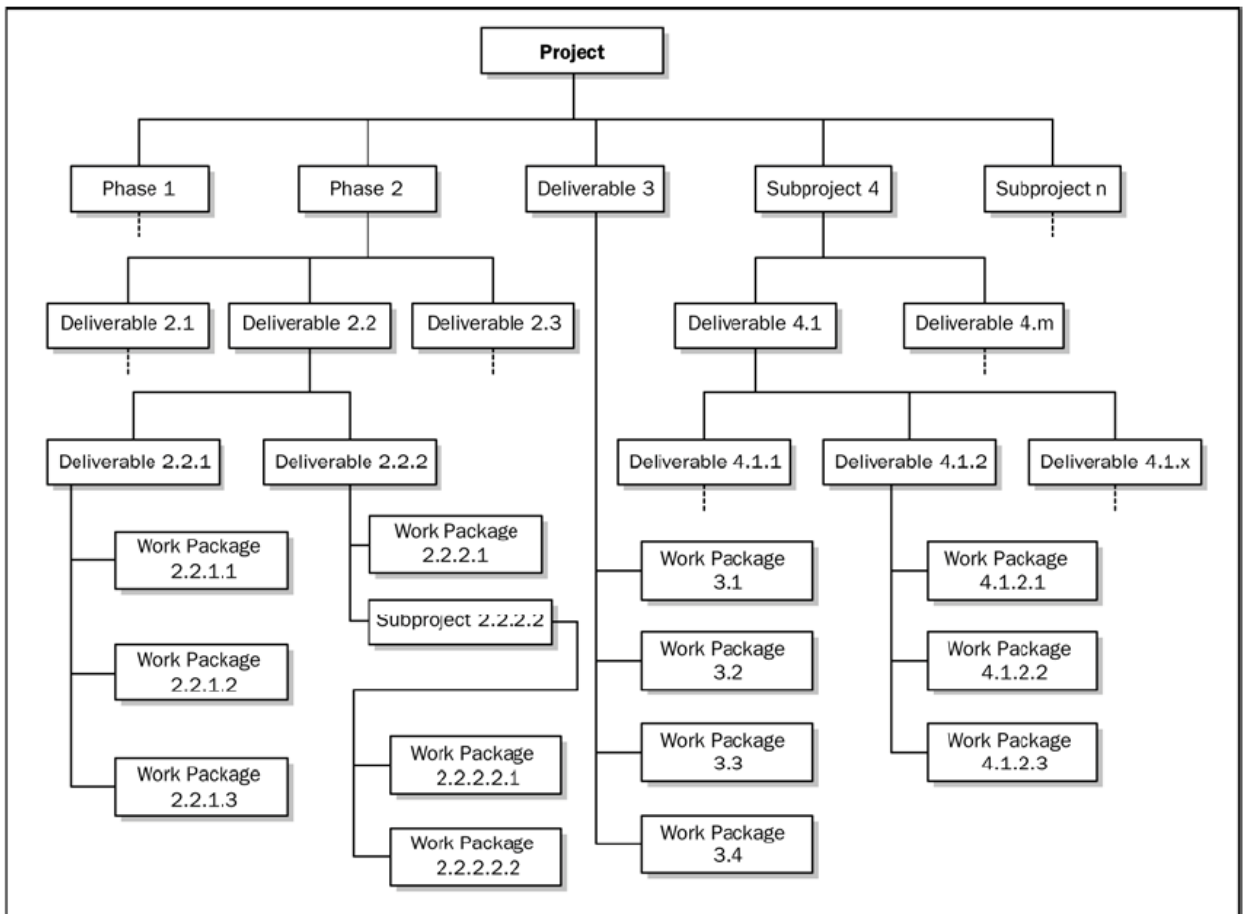


Figura 10 – Modelo de EAP - PMBOK