



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

FELIPE GONÇALVES WANDERLEY

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM GESTÃO DA
MUDANÇA: estudo de caso de uma pequena empresa no
setor de alimentos**

Brasília – DF

2011

FELIPE GONÇALVES WANDERLEY

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM GESTÃO DA
MUDANÇA: estudo de caso de uma pequena empresa no
setor de alimentos**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor, José
Márcio Carvalho

Brasília – DF

2011

Wanderley, Felipe Gonçalves

Gerenciamento de projetos em gestão de mudança: estudo de caso de uma pequena empresa no setor de alimentos / Felipe Gonçalves Wanderley. – Brasília, 2011.

60 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Doutor, José Márcio Carvalho, Departamento de Administração.

1. Gerenciamento de projetos. 2. Gestão da mudança. 3. Processo de implementação 4. Pequenas empresas I. Título.

FELIPE GONÇALVES WANDERLEY

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM GESTÃO DE
MUDANÇA: estudo de caso de uma pequena empresa no
setor de alimentos**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Felipe Gonçalves Wanderley

Doutor, José Márcio Carvalho
Professor-Orientador

Titulação, Nome completo,
Professor-Examinador

Titulação, nome completo
Professor-Examinador

Brasília, 23 de novembro de 2011

RESUMO

Este trabalho analisa como o gerenciamento de projetos pode ser uma ferramenta para auxiliar a implementação de mudança de gestão para a profissionalização de uma pequena empresa. Foi realizado um estudo de caso por meio de entrevistas com os responsáveis pela organização e os responsáveis pelo projeto de mudança, além de uma análise documental para analisar como a empresa se encontrava antes do projeto, como o projeto de profissionalização da empresa foi executado e implementado, os resultados que o projeto gerou e uma avaliação das ferramentas utilizadas de acordo com a teoria, assim identificando se o gerenciamento de projeto auxiliou para uma mudança bem sucedida. Ao final foi possível observar que as metodologias destas ferramentas podem ser complementares desde que utilizadas adequadamente, ainda assim com algumas ressalvas.

Palavras-chave: Gerenciamento de projetos. Gestão de mudança.
Processo de implementação. Pequenas empresas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - O Cubo da Mudança	18
Figura 2 - Visão geral do gerenciamento do escopo do projeto	27
Figura 3 - Visão geral do gerenciamento do tempo do projeto.....	29
Figura 4 - Visão geral do gerenciamento dos custos do projeto.....	31
Figura 5 - Crescimento anual da indústria da alimentação	32
Figura 6 - Perspectivas da indústria da alimentação para 2010.....	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultado operacional do ano de 2010.....	39
Tabela 2 - Comparação dos resultados operacionais de 2010 e 2011	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Erros cometidos no ano de 2010.....	40
Quadro 2 - Macro etapas do projeto.....	42
Quadro 3 - Etapas do diagnóstico	42
Quadro 4 - Cronograma do problema “Inexistência de um Gerenciamento Financeiro”	44
Quadro 5 - Cronograma do problema “Preço mal definido”	44
Quadro 6 - Cronograma do problema “Descontrole no processo de vendas”	45
Quadro 7 - Cronograma do problema “Falta de integração entre vendas e produção”	45
Quadro 8 - Cronograma do problema “Inexistência de um Gerenciamento dos Estoques”	45
Quadro 9 - Cronograma de Implementação do Projeto.....	46
Quadro 10 - Percepção dos envolvidos em relação a qualidade das etapas do projeto	51

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Contextualização.....	11
1.2	Formulação do problema	12
1.3	Objetivo Geral	12
1.4	Objetivos Específicos.....	13
1.5	Justificativa	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1	Mudança Organizacional	14
2.1.1	Conceitos de Mudança Organizacional	15
2.1.2	Tipos de mudança	16
2.1.3	Modelos de Implementação da Mudança.....	18
2.2	Gerenciamento de Projetos	21
2.2.1	Conceito de projeto.....	21
2.2.2	Conceito de gerenciamento de projetos	23
2.3	Setor de alimentos	32
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	34
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	34
3.2	Caracterização da organização	35
3.3	Participantes do estudo.....	35
3.4	Instrumento(s) de pesquisa.....	36
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	37
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	38
4.1	Contexto da organização	38
4.2	Projeto de mudança organizacional.....	41
4.3	Resultados gerados	48
4.4	Avaliação do Projeto	50
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	54

REFERÊNCIAS.....	56
APÊNDICES.....	59
Apêndice A – Roteiro de Entrevista.....	59

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Existe uma grande diversidade de desafios para as micro e pequenas empresas no mundo atual, onde as constantes mudanças no ambiente externo exigem que a empresa seja capaz de acompanhá-las internamente, correndo o risco de desaparecer em um mercado cada vez mais competitivo, caso não se adapte às mudanças na competição e no padrão de consumo.

Um dos tipos de mudança que desafia as empresas sucessivamente é a evolução dos estágios de maturidade administrativa. Uma microempresa geralmente começa com uma administração não profissional, porém com o seu crescimento surge a necessidade de abandonar o amadorismo, de forma que consiga se adaptar a nova demanda e garantir que exista uma estrutura sólida para assegurar os benefícios deste crescimento.

Conseguir mudar adequadamente, contudo, é uma tarefa complexa para uma empresa de qualquer natureza. Além de uma análise cuidadosa de aspectos conceituais da mudança, é necessário também que ela seja muito bem executada e implementada. Somente uma mudança organizacional realizada adequadamente poderá alcançar os resultados almejados de uma forma sustentável.

Uma abordagem que pode ser utilizada para implementar novos padrões de gestão é o gerenciamento de projetos, ajudando uma organização a transitar de uma administração amadora a uma administração profissional.

Por meio deste, é possível tratar a mudança como um projeto, tendo um escopo, um cronograma, um orçamento, objetivos claros e específicos, além de uma equipe direcionada a execução e implementação desta mudança.

O presente estudo busca contribuir com o tema analisando um estudo de caso onde foram implementadas mudanças baseada em gerenciamento de projetos em uma pequena empresa do setor de alimentos no mercado de Brasília, DF.

1.2 Formulação do problema

O estudo de gerenciamento de projetos é muito recente de forma geral e sua diversidade de utilizações cresce desde seu surgimento e início de sua utilização mais intensa por parte de empresas da área de tecnologia. Atualmente, pode ser utilizado nas mais diversas áreas de conhecimento como a própria tecnologia, Administração, Engenharia, dentre outros.

Especificamente na administração, o gerenciamento de projetos pode ser utilizado para uma diversidade de fins, como projetos de consultoria, elaboração de um novo produto ou novo processo, redução de custos, entrada em um novo mercado, dentre outras finalidades.

Da mesma forma, a mudança organizacional é abordada de diversas maneiras, normalmente associada a uma sequencia de etapas pré-definidas para se obter um resultado satisfatório. Esta característica possibilita vislumbrar uma conexão entre gerenciamento de projetos e gestão da mudança. Deste modo, buscando entender a aplicabilidade do gerenciamento de projetos à gestão de mudança para uma organização, propõe-se a seguinte pergunta: “Gestão de projetos pode ser utilizado para implementar mudanças e profissionalizar a gestão de uma empresa?”

1.3 Objetivo Geral

Identificar se o gerenciamento de projetos contribui para a implementação de mudanças organizacionais a fim de profissionalizar uma organização.

1.4 Objetivos Específicos

- Descrever a situação da organização antes da implementação da mudança.
- Descrever o projeto de mudança realizado na organização.
- Analisar como se deu a implementação do projeto.
- Identificar os resultados gerados pelo projeto de mudança na organização.
- Avaliar a efetividade do gerenciamento do projeto

1.5 Justificativa

O gerenciamento de projetos vem se tornando cada vez mais relevante no contexto organizacional atual, onde as constantes mudanças exigem uma adaptação das empresas para garantir sua sustentabilidade. Aliar o gerenciamento de projetos à gestão da mudança surge como uma possibilidade tangível de auxiliar as empresas a melhorarem aspectos negativos de sua gestão.

A profissionalização em pequenas empresas é uma barreira para sua evolução, principalmente naquelas em crescimento e em processo transição para um porte maior. Assim, é de vital para a perenidade das mesmas conseguir alterar a maneira como executam os mais diversos processos de sua gestão.

Neste sentido, identificar uma maneira efetiva como essa profissionalização pode ocorrer irá contribuir à grande quantidade de organizações passando que se encontram na situação de crescimento desordenado, necessitando aprimorar sua gestão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A partir dos objetivos delineados para esta pesquisa, será apresentada uma revisão da literatura referente aos principais temas de estudo: mudança organizacional e gerenciamento de projetos. Nestes tópicos entenderemos as principais teorias desenvolvidas historicamente, assim como as análises dos principais autores sobre estes temas.

Finalmente, iremos revisar também as informações existentes sobre o setor de alimentos, objeto da pesquisa.

2.1 Mudança Organizacional

A mudança não é um tema novo na história da humanidade. Desde as eras mais remotas até o nosso passado mais recente, como evidenciado nos estudos de Charles Darwin sobre a adaptação e evolução das espécies, a constante mudança faz parte da vida dos seres vivos. Contudo, nas organizações, este tema foi mais abordado apenas nas últimas décadas, quando a necessidade e a complexidade da mudança atingiram todos os tipos de empresas, e pela existência de uma tendência de continuidade desta situação por um longo período de tempo.

A importância de se estudar este tema no contexto das organizações é evidenciada por Robbins (2005), que diz que a maneira de gerenciar ou não as transformações é o que determinará a sobrevivência das organizações no mundo da concorrência.

A importância da mudança organizacional também pode ser relacionada com a noção de aprendizagem constante, como abordado por Senge (1999), que explica que as melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirem como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis das organizações.

2.1.1 Conceitos de Mudança Organizacional

A literatura na área de Mudança Organizacional é extensa, por se tratar de um campo emergente no contexto organizacional, apresentando uma grande quantidade distinta de conceitos e teorias.

Para Wood Jr (2000), mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.

Expandindo este conceito, Bruno-Faria (2000) acrescenta que se trata de qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.

É possível identificar neste último conceito o surgimento de novos elementos em relação ao primeiro, mais especificamente a introdução dos fatores geradores da mudança. Mantém-se, contudo, a ideia do impacto que a mudança deve gerar na organização e de que a mesma não necessariamente precisa ser planejada.

Já para outros autores, o conceito de mudança organizacional envolve algo necessariamente planejado. Araújo (1982) conceituou como uma alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.

Porras e Robertson (1992) concordam com o aspecto planejado da mudança ao explicá-la como um conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.

Robbins (1999) também evidencia o aspecto do planejamento e da intenção em sua conceituação, ao descrever mudança organizacional como atividades intencionais, pró-ativas e direcionadas para a obtenção das metas organizacionais.

Analisando todas estas definições, podemos encontrar tanto elementos convergentes como divergentes. A necessidade de gerar algum impacto e de se adaptar ao ambiente interno e/ou externo convergem entre os conceitos, assim

como o caráter holístico da mudança, necessitando abranger diversas áreas organizacionais.

Contudo, enquanto alguns autores enxergam a mudança organizacional como algo não necessariamente planejado, outros atribuem o planejamento como algo um requisito da mudança organizacional. Esta última linha de pensamento será a norteadora deste estudo.

2.1.2 Tipos de mudança

Assim como a conceituação de mudança, onde existe uma vasta teoria, Lima e Bressan (2003) apontam que a classificação das mudanças também é um tema bastante abordado com pontos de vista divergente entre os mais diversos autores.

Porras e Robertson (1992) classificam as mudanças como de 1ª ordem ou de 2ª ordem. As mudanças de 1ª ordem se constituem de maneira linear e contínua, causando alterações nas características de alguns sistemas da organização, mas sem causar grandes quebras em aspectos fundamentais da mesma. Já as mudanças de 2ª ordem são de caráter multidimensional, multinível, radical e descontínua, envolvendo a quebra de paradigmas.

Robbins (1999) concorda ao reescrever esta classificação de forma muito similar: as mudanças de 1ª ordem seriam aquelas lineares e contínuas, sem alterações fundamentais nas pressuposições dos funcionários sobre o ambiente e sobre os aspectos que podem causar melhorias na empresa. As de 2ª ordem, Robbins (1999) apenas complementa explicando que envolve o reenquadramento dos pressupostos sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere.

Complementando esta linha de pensamento, para Weick e Quinn (1999) existem dois tipos de mudança: contínua e episódica. A contínua se trata de uma mudança constante, cumulativa e evolutiva, como pequenos avanços que ocorrem cotidianamente em toda a organização, cujo acúmulo pode propiciar mudança significativa na organização. Já a mudança episódica é infrequente, descontínua e intencional, que ocorre em períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.

Observa-se, portanto, uma convergência muito grande na classificação dos tipos de mudança segundo os autores acima mencionados, dividindo as mudanças em pequenas melhorias constantes e grandes alterações eventuais.

Beer (2010), em contramão dos autores até então estudados, propõe uma classificação em quatro categorias:

- Redução de custos: enxugar custos por meio da alteração de atividades e operações.
- Mudança cultural: trabalhar o lado humano das organizações, ou seja, seus funcionários.
- Mudança estrutural: reconfigurar a estrutura para obter melhor desempenho.
- Modificação dos processos: alterar processos da empresa para deixá-los mais efetivos.

É possível notar que Beer (2010) foi mais específico em relação aos tipos de mudança, em contraposição aos demais autores que foram mais genéricos em suas classificações.

Por fim, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam outra classificação com duas variáveis: a profundidade da mudança e a esfera da mudança.

Em relação a profundidade da mudança, a mesma pode ser de nível conceitual, que implicam mudanças mais profundas e estratégicas na empresa, ou pode ser de nível concreto, implicando em mudanças mais superficiais e operacionais na organização. O autor salienta, porém, que não é possível realizar uma alteração no nível conceitual sem se alterar em conjunto o nível concreto da empresa.

Em relação a esfera da mudança, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) explicam que existem duas dimensões: a esfera da estratégia, que indica o rumo para onde a organização vai, e a esfera da organização, que apresenta o estado onde a mesma se encontra. Estas duas dimensões são internamente compostas por elementos que descrevem o desenvolvimento dos processos de mudança.

Assim, na dimensão da estratégia, os elementos visão e posições são de nível conceitual, enquanto os elementos programas e produtos são de nível concreto. Já na dimensão da organização, os elementos cultura e estrutura são de nível conceitual, enquanto os elementos sistemas e pessoas são de nível concreto.

A figura 01 apresenta e resume de forma mais clara esta classificação.



Figura 1 - O Cubo da Mudança

Fonte: (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000, p.24).

2.1.3 Modelos de Implementação da Mudança

De acordo com um modelo desenvolvido inicialmente por Lewin (1958 apud Conner, 1995), o processo de mudança pode ser descrito em três estágios: o estado atual (congelado), o estado de transição (descongelado) e o estado desejado (congelado). O estado atual se trata de um equilíbrio estabelecido que continua indefinidamente até que seja perturbado por alguma força, ou seja, a situação está congelada. Neste momento, é necessário haver um choque, onde a inércia e a mentalidade existente são quebradas, descongeladas. É fundamental, reforça Conner (1995), que sejam ignorados os mecanismos de defesa visto que os mesmos tendem a fazer com que as pessoas resistam a sair do seu estado atual.

O estado de transição, de acordo com Conner (1995), é a fase onde se libera do “*status quo*”, desenvolvendo-se novas atitudes e comportamentos que levarão ao estado desejado. Por fim chega a fase de consolidação, onde as alterações realizadas já se encontram em um estado sólido e confortável, devendo ser congeladas novamente na organização, pois o risco de retorno aos estágios anteriores é mínimo.

As demais pesquisas existentes sobre processos de mudança tiveram seu início baseado nos estudos de Lewin, conforme afirmam Armenakis e Bedeian (1999), que fizeram um levantamento dos estudos existentes sobre processo de mudança organizacional.

Um dos autores a descrever a implementação da mudança como um processo foi Kotter (1995), que caracterizou as mudanças organizacionais em oito etapas que a liderança deveria seguir para alcançar sua efetividade:

1. Estabelecer um senso de urgência – para haver motivação para sair do “status quo”, é preciso que todos os envolvidos na mudança possuam um senso de urgência em relação à necessidade de efetivamente acontecer aquela mudança.
2. Criar uma coalização administrativa – é necessário que a mudança seja conduzida por um líder forte dentro da organização, capaz de superar os obstáculos inerentes à mudança.
3. Desenvolver uma visão e uma estratégia – para conseguir conduzir e motivar todos a participarem da mudança, o líder deve criar uma visão clara da situação desejada e estratégias precisas para se alcançar aquela visão almejada.
4. Comunicar a visão da mudança – nesta etapa é necessário comunicar constantemente a visão e as estratégias traçadas, assim como a coalização administrativa deve servir de exemplo para modelos o comportamento dos demais funcionários.
5. Investir em *empowerment* dos funcionários – para retirar os obstáculos e barreiras que possam surgir quando os funcionários tiverem começando a aderir a mudança.
6. Realizar conquistas a curto prazo – gerar e comemorar ganhos a curto prazo facilitam manter o senso de urgência necessário e manter a visão.
7. Consolidar ganhos e produzir mais mudanças – aproveitar os ganhos a curto prazo para dar continuidade na mudança e gerar mudanças ainda mais abrangentes.
8. Estabelecer novos métodos na cultura – fazer associação entre a melhoria de desempenho com as mudanças implementadas, assim garantindo que as mesmas se insiram na cultura da organização.

Seguindo estes oito passos será possível, de acordo com Kotter (1995), garantir que uma mudança seja planejada e implementada de forma adequada.

Outros autores apresentam modelos menos complexos de implementação de mudança. Judson (1991, apud Armenakis; Bedeian, 1999) descreve a implementação da mudança em cinco fases:

1. Analisar e planejar a mudança.
2. Comunicar a mudança.
3. Conquistar a aceitação de novos comportamentos.
4. Alterar o estado atual para o estado desejado.
5. Consolidar e institucionalizar o novo estado.

Por fim, Galpin (1996, apud Armenakis; Bedeian, 1999) propõe um modelo com fases a serem seguidas pelo agente de mudança para implementar a mudança:

1. Estabelecer a necessidade de mudar.
2. Desenvolver e difundir a visão da mudança planejada.
3. Diagnosticar e analisar a situação atual.
4. Gerar recomendações.
5. Detalhar recomendações.
6. Fazer um piloto de testes das recomendações.
7. Preparar as recomendações para implementação.
8. Lidar com as recomendações.
9. Medir, reforçar e aperfeiçoar as recomendações.

É interessante observar a complementaridade das etapas de Kotter (1995) com as etapas propostas por Galpin (1996). Enquanto o Kotter (1995) aborda algumas especificidades da mudança, envolvendo muito a parte de comportamentos da liderança, Galpin (1996) busca olhar de uma forma mais abrangente para a mudança, considerando o agente da mudança como uma entidade externa à organização, como um consultor. Esta conexão entre as duas teorias se adequa a diretriz a que este estudo se propõe.

2.2 Gerenciamento de Projetos

Assim como mudança organizacional, o gerenciamento de projetos dentro das organizações é um tema relativamente recente nos estudos da Administração, tendo sido explorado com mais intensidade apenas nas últimas décadas.

Apesar de ter surgido na década de 50, foi apenas no início dos anos 90 que as empresas começaram a investir sistematicamente no gerenciamento de projetos, a fim de se tornarem mais competitivas (KERZNER, 2007). Seus conceitos e métodos têm sido muito discutidos por diversos autores nos últimos anos, como veremos na revisão bibliográfica a seguir, ao conceituar projetos, gerenciamento de projetos e três áreas fundamentais do gerenciamento de projetos: escopo, custo e tempo.

2.2.1 Conceito de projeto

Existe uma grande quantidade de conceitos de projeto. Sotille et al (2007) definem projeto como um meio de organizar atividades que não podem ser abordadas dentro dos limites operacionais normais da organização e, portanto, freqüentemente utilizados para atingir as metas no plano estratégico de uma organização. Esta conceituação ajuda a entender os projetos dentro de uma organização. Segundo Sotille et al (2007), os objetivos de uma organização são traduzidos em estratégias que são implementadas por meio de projetos.

Ainda buscando entender a importância dos projetos em uma organização, Clemente (1998) explica que o termo projeto está associado à percepção de necessidades ou oportunidades de certa organização. O projeto dá forma à idéia de executar ou realizar algo, no futuro, para atender a necessidades ou aproveitar oportunidades.

Cleland et al (2002) ainda contribuem com esta linha de raciocínio descrevendo projetos como blocos de construção no desenho e na execução de estratégias organizacionais. Alinhando com mudanças organizacionais, os mesmos autores expõem que projetos fornecem uma filosofia e uma estratégia quando se deseja fazer mudanças nas organizações.

As definições acima apresentadas muito contribuem para esclarecer como os projetos se encaixam no mundo das organizações, em sua estratégia e suas operações, porém pouco esclarecem sobre o que especificamente é um projeto.

Uma definição simples, porém muito utilizada de projeto vem do PMI – *Project Management Institute*, organização reconhecida internacionalmente como referência em gerenciamento de projetos, que define projeto como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (PMI, 2004, p. 5).

A norma ISO 10006 (1997, p. 2), por sua vez, amplia este conceito ao descrever projeto como “um processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para o alcance de objetivos conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos”.

Kerzner (2007) concorda ao conceituar projeto como um empreendimento com objetivo claro, que consome recursos e opera sob pressões de prazo, custo e qualidade.

Um conceito mais detalhado explica que:

Um projeto é uma organização de pessoas dedicadas visando atingir um propósito e objetivo específico. Projetos geralmente envolvem gastos, ações únicas ou empreendimentos de altos riscos no qual tem que ser completado numa certa data por um montante de dinheiro, dentro de alguma expectativa de desempenho. No mínimo, todos os projetos necessitam de terem seus objetivos bem definidos e recursos suficientes para poderem desenvolver as tarefas requeridas. (TUMAN (1983) apud RABECHINI JR; CARVALHO; LAURINDO, 2002, p. 31).

A similaridade dos conceitos é evidente, envolvendo de forma geral os seguintes elementos:

- Temporalidade: os projetos possuem um início e um término bem definidos, ou seja, não ocorre indefinidamente como uma operação.
- Clareza nos objetivos: relacionado ao item anterior, os projetos precisam ter objetivos únicos e claros, que ao serem alcançados representam o término do projeto.

- Restrições: um projeto deve ocorrer dentro de algumas restrições pré-estabelecidas, seja de recursos financeiros e humanos, de prazo ou de qualidade.

2.2.2 Conceito de gerenciamento de projetos

Para Kerzner (2007), a adoção do gerenciamento de projetos ocorre por pressões externas como a competição do mercado; pressões econômicas; redução das margens de lucro; mudanças tecnológicas; qualidade; e aspectos legais e sociais. Independente das pressões externas, pode se aceitar como consenso que para ter uma execução bem sucedida, atingindo os objetivos almejados, um projeto precisa ser gerenciado.

Segundo o PMI (2004, p. 8), gestão de projetos é “a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e da integração dos seguintes processos de gerenciamento de projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento”.

Kerzner (2007) segue a mesma linha de raciocínio ao explicar que o gerenciamento de projetos é o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir objetivos com êxito, de modo a beneficiar os participantes do projeto.

Complementando os conceitos anteriores, Santos e Carvalho (2006) explicam que gerenciamento de projetos é constituído por um conjunto de processos voltados para o planejamento, a organização e o controle de todos os aspectos envolvidos em um projeto, bem como para a motivação dos elementos envolvidos, com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos com segurança e dentro do prazo acordado.

De maneira geral, podemos observar que os conceitos existentes concordam, ao colocar o gerenciamento de projetos como uma ferramenta composta por diversos elementos com o objetivo de garantir o sucesso dos projetos.

Um dos principais elementos que constituem o ferramental do gerenciamento dos projetos são seus processos, que de acordo com o PMI (2004) podem ser divididos em cinco grupos:

- Processos de iniciação: autorização para início da fase ou do projeto.
- Processos de planejamento: definição dos objetivos e do escopo a ser executado.
- Processos de execução: coordenação dos recursos financeiros, materiais e humanos para a execução do projeto.
- Processos de monitoramento e controle: monitoramento do progresso e desempenho do projeto.
- Processos de encerramento: formalização do término da fase ou do projeto.

Estes processos, ainda de acordo com o PMI (2004), estão divididos dentre as 9 áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos, descritas a seguir:

- a) Gerenciamento da integração: inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os diversos processos e atividades de gerenciamento de projetos dentro dos grupos de processos de gerenciamento de projetos.
- b) Gerenciamento do escopo: inclui os processos necessários para garantir que o projeto inclua todo o trabalho necessário, e somente ele, para terminar o projeto com sucesso. O gerenciamento do escopo do projeto trata principalmente da definição e controle do que está e do que não está incluído no projeto.
- c) Gerenciamento do tempo: inclui os processos necessários para realizar o término do projeto no prazo. O tempo costuma ser um dos aspectos mais relevantes para as partes interessadas do projeto.
- d) Gerenciamento dos custos: inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativa, orçamentação e controle de custos, de modo que seja possível terminar o projeto dentro do orçamento aprovado.
- e) Gerenciamento da qualidade: incluem todas as atividades da organização executora que determinam as responsabilidades, os objetivos e as políticas de qualidade, de modo que o projeto atenda às necessidades que motivaram sua realização. Eles implementam o sistema de gerenciamento da qualidade

através da política, dos procedimentos e dos processos de planejamento da qualidade, garantia da qualidade e controle da qualidade, com atividades de melhoria contínua dos processos conduzidas do início ao fim, conforme adequado.

- f) Gerenciamento dos recursos humanos: inclui os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto. A equipe do projeto é composta de pessoas com funções e responsabilidades atribuídas para o término do projeto.
- g) Gerenciamento das comunicações: emprega os processos necessários para garantir a geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e destinação final das informações sobre o projeto de forma oportuna e adequada.
- h) Gerenciamento dos riscos: inclui os processos que tratam da realização de identificação, análise, respostas, monitoramento e controle e planejamento do gerenciamento de riscos em um projeto; a maioria desses processos é atualizada durante todo o projeto.
- i) Gerenciamento de aquisições: inclui os processos para comprar ou adquirir os produtos, serviços ou resultados necessários de fora da equipe do projeto para realizar o trabalho.

Para os fins deste estudo, iremos nos aprofundar nas áreas de conhecimento de escopo, tempo e custo.

2.2.2.1 Gerenciamento do Escopo

Sotille et al (2007) conceituam gerenciamento do escopo do projeto como o processo que garante que o projeto inclui todo o trabalho requerido, e somente o trabalho requerido, para completá-lo com sucesso.

O PMI (2004) explica que o termo escopo, dentro do contexto de gerenciamento de projetos, pode se referir a:

- Escopo do produto: as características e funções que descrevem um produto, serviço ou resultado.

- Escopo do projeto: o trabalho que precisa ser realizado para entregar o produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas.

Ainda de acordo com o PMI (2004), o gerenciamento do escopo é composto por cinco macro-processos, que interagem entre si e entre as outras áreas de conhecimento:

1. Planejamento do escopo – criação de um plano de gerenciamento do escopo do projeto que documenta como o escopo do projeto será definido, verificado e controlado e como a estrutura analítica do projeto (EAP) será criada e definida.
2. Definição do escopo – desenvolvimento de uma declaração do escopo detalhada do projeto como a base para futuras decisões do projeto.
3. Criar EAP – subdivisão das principais entregas do projeto e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis.
4. Verificação do escopo – formalização da aceitação das entregas do projeto terminadas.
5. Controle do escopo – controle das mudanças do escopo do projeto.

A figura 02 apresenta uma visão geral dos processos de gerenciamento do escopo do projeto.

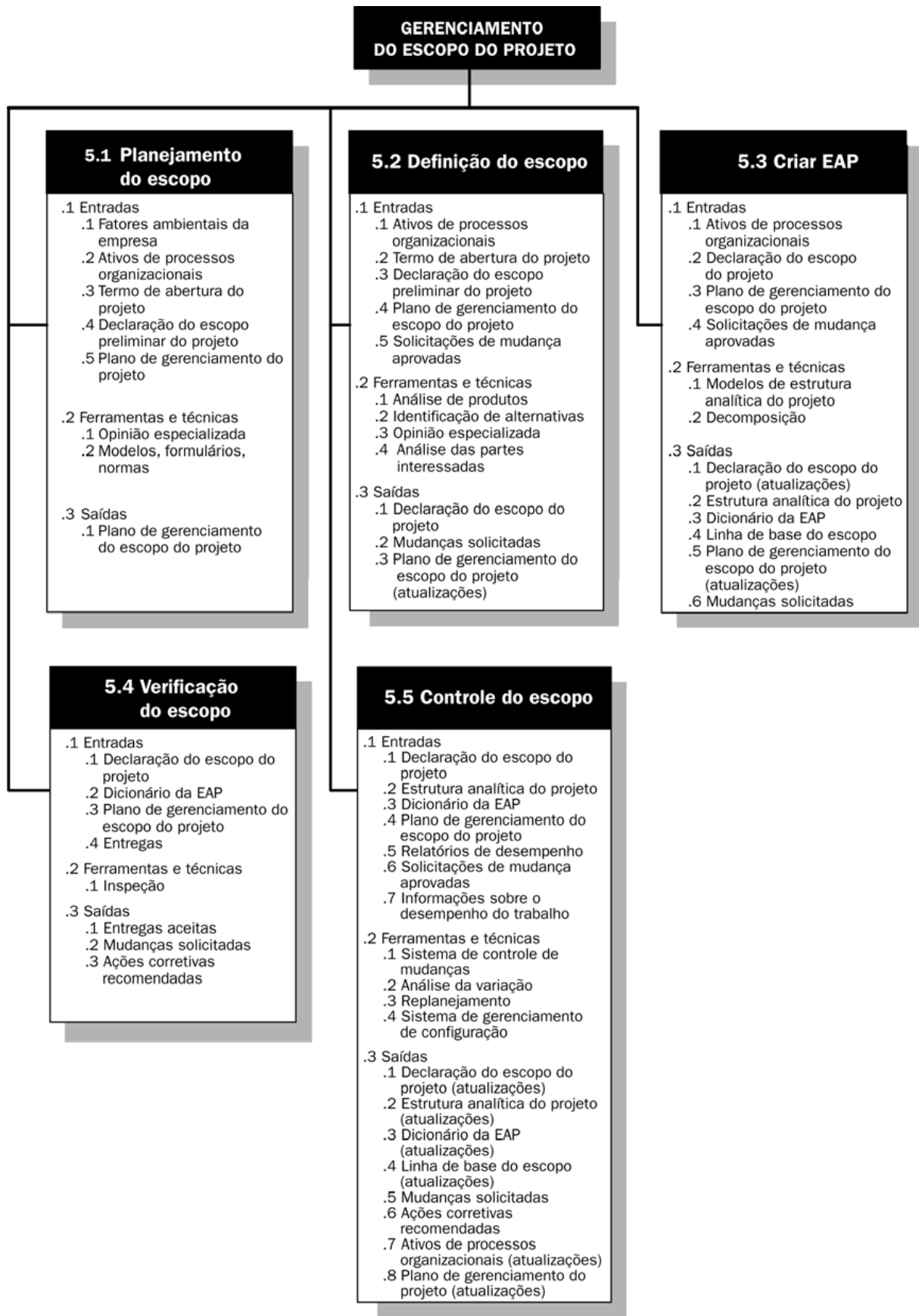


Figura 2 - Visão geral do gerenciamento do escopo do projeto

Fonte: PMI (2004, p.105).

2.2.2.2 Gerenciamento do Tempo

Barcaui et al (2006) conceituam a gestão do tempo em projetos como a definição de atividades, seqüenciamento, definição de recursos por atividade, estimativa de duração e montagem até o controle do cronograma.

O gerenciamento do tempo é composto por seis macro-processos (PMI, 2004), descrito a seguir:

1. Definição da atividade – identificação das atividades específicas do cronograma que precisam ser realizadas para produzir as várias entregas do projeto.
2. Seqüenciamento de atividades – identificação e documentação das dependências entre as atividades do cronograma.
3. Estimativa de recursos da atividade – estimativa do tipo e das quantidades de recursos necessários para realizar cada atividade do cronograma.
4. Estimativa de duração da atividade – estimativa do número de períodos de trabalho que serão necessários para terminar as atividades individuais do cronograma.
5. Desenvolvimento do cronograma – análise dos recursos necessários, restrições do cronograma, durações e seqüências de atividades para criar o cronograma do projeto.
6. Controle do cronograma – controle das mudanças no cronograma do projeto.

A importância do gerenciamento do tempo é salientada por Barcaui et al (2006), que explica que os recursos do projeto, sejam humanos, financeiros ou materiais, são diretamente afetados pela disciplina do gerenciamento do tempo.

A figura 03 traz uma visão geral dos processos de gerenciamento do tempo.



Figura 3 - Visão geral do gerenciamento do tempo do projeto

Fonte: PMI (2004, p.125).

2.2.2.3 Gerenciamento dos custos

O principal objetivo do gerenciamento de custos é garantir que o projeto seja executado dentro do orçamento previsto (VARGAS, 2007).

O PMI (2004) divide os processos de gerenciamentos dos custos do projeto em apenas três macro-processos:

1. Estimativa de custos – desenvolvimento de uma estimativa dos custos dos recursos necessários para terminar as atividades do projeto.
2. Orçamentação – agregação dos custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha de base dos custos.
3. Controle de custos – controle dos fatores que criam as variações de custos e controle das mudanças no orçamento do projeto.

A figura 04 resume as principais informações em relação aos processos de gerenciamento dos custos em projetos.

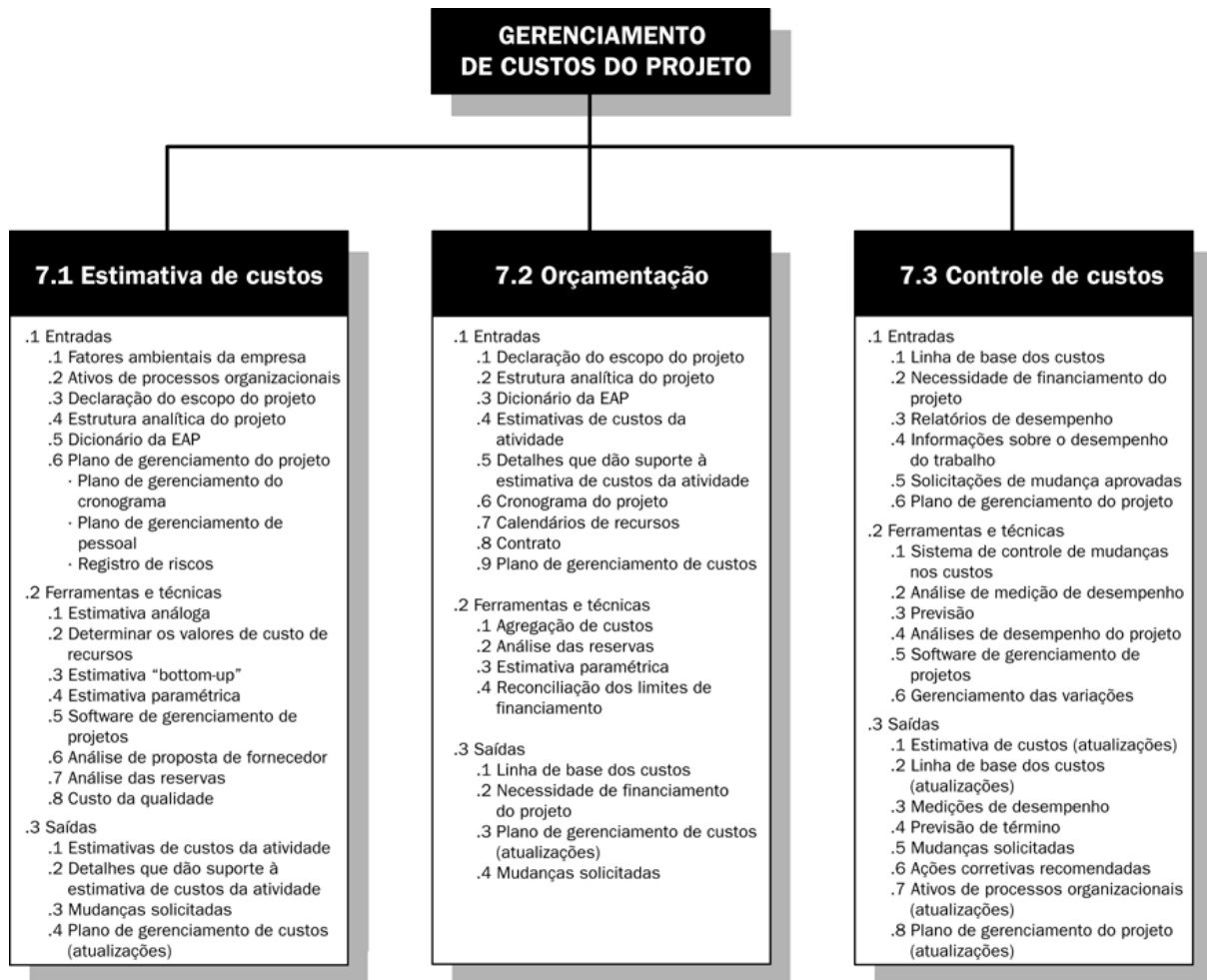


Figura 4 - Visão geral do gerenciamento dos custos do projeto

Fonte: PMI (2004, p.159).

2.3 Setor de alimentos

De acordo com ABIA (2010), as empresas que fazem parte do setor de alimentos estão em cinco grandes grupos:

1. Alimentos e bebidas
2. Ingredientes e Insumos. Aditivos e Coadjuvantes de Tecnologia.
3. Embalagens
4. Máquinas e Equipamentos
5. Serviços

Este setor, mesmo com a crise financeira mundial no ano de 2009, manteve um sólido crescimento nos últimos anos, conforme pode ser observado na figura 05.

Crescimento anual da indústria da alimentação (% acumulado no ano)

Produção física			
2006	2007	2008	2009
3,45	3,76	4,18	1,6
Vendas reais*			
2006	2007	2008	2009
3,78	2,86	3,21	3,06

Figura 5 - Crescimento anual da indústria da alimentação

Fonte: ABIA (2010, p.10).

Este setor, em 2009, concentrava aproximadamente 38 mil empresas, das quais 81,7% eram microempresas, 13% eram de pequeno porte, 3,9% eram de médio porte e apenas 1,3% eram de grande porte (ABIA, 2010). Além disto, em 2009 estas empresas faturaram R\$ 291,6 bilhões, empregando 1,44 milhão de funcionários (ABIA, 2010).

As perspectivas para 2010, ainda de acordo com ABIA (2010), indicavam um crescimento similar a perspectiva do crescimento do PIB brasileiro, com valores próximos a 5%, como representado na Figura 06.

Perspectivas da indústria da alimentação para 2010

Crescimento do PIB brasileiro	5,00%
Crescimento da produção de alimentos, em volume	4% a 5%
Crescimento das vendas reais (com aplicação do deflator do setor)	4,5% a 5,5%
Crescimento das exportações, em valor	US\$ 32 bilhões

Figura 6 - Perspectivas da indústria da alimentação para 2010

Fonte: ABIA (2010, p.20).

Com os dados apresentados pode-se notar dois aspectos relevantes para este estudo: o sólido crescimento do setor, que não é tão afetado por instabilidades econômicas, e a grande quantidade de micro e pequenas empresas nesta indústria.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Para se classificar o tipo de pesquisa, foram utilizados como referência a classificação proposta por Vergara (2007): quanto aos fins e quanto aos meios.

De acordo com os objetivos da pesquisa, ou quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva. Este tipo de pesquisa busca expor características de determinada população ou determinado fenômeno, procurando descrever os fatos observados. Não tem o compromisso de explicar os fatos descritos, embora possa servir de base para tal explicação (VERGARA, 2007).

De forma bastante similar, Gil (2002) explica que a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição de características ou fenômenos, mas também existem aquelas que visam descrever o processo de uma organização.

Em relação aos meios utilizados para alcançar este objetivo, as estratégias utilizadas foram a pesquisa de campo; a análise documental; e estudo de caso.

De acordo com Vergara (2007), a pesquisa de campo se trata de uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explica-los. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários ou testes.

Vergara (2007) explica que análise documental é a investigação realizada em documentos de qualquer natureza de órgãos públicos e privados. Yin (2005, p. 32) define o estudo de caso como “a investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real, especialmente, quando os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Este método deve ser utilizado quando questões do tipo “como” e “por que” são objetos da pesquisa (YIN, 2005).

Roesch (2005) ainda contribui com a discussão explicando que o método de estudo de caso tem uma diversidade de fins na Administração, podendo ter cunho prático ou teórico. Eles podem ser utilizados como estratégia de ensino, como um meio de relatar práticas de organizações e também para contribuir para o avanço do conhecimento.

A coleta de dados se deu por meio da análise de documentos e de entrevista semi-estruturada, com o tratamento de dados realizado de forma qualitativa. Segundo Flick (2009), este tipo de pesquisa pode trazer mais resultados por gerar maior amplitude de coleta, apesar da perda de precisão, e o tratamento de dados qualitativo tem sido amplamente utilizado e apresenta resultados satisfatórios quanto da análise de casos.

3.2 Caracterização da organização

A organização estudada foi uma pequena empresa localizada na cidade de Brasília/DF, atuante no setor de alimentos. Seu negócio é a produção, venda e distribuição de um determinado tipo de bolo de chocolate, de consumo individual..

Fundada em 1999, a empresa iniciou sua operação com apenas um sócio e um funcionário. Atualmente a mesma possui 14 funcionários e 2 sócios, sendo um atuante e o outro não-atuante. Estes funcionários estão divididos nas áreas do administrativo-financeiro, de produção e de vendas.

3.3 Participantes do estudo

Participaram da pesquisa os envolvidos no projeto de mudança da empresa, assim como os principais responsáveis pela empresa. Desta forma, foi possível identificar a percepção daqueles há vários anos envolvidos diretamente na empresa, com seu conhecimento do mercado de alimentos e do histórico e evolução da empresa,

assim como os envolvidos no projeto de profissionalização da empresa, com maior conhecimento sobre a teoria de administração e o quadro atual da empresa.

Sendo mais específico, foram realizadas 10 entrevistas. Pela parte do projeto de profissionalização foram entrevistados o gerente do projeto e os 3 consultores envolvidos com a execução do projeto, responsáveis pelas áreas de vendas e distribuição, produção e administrativo-financeiro individualmente. Já pela parte da empresa, foram entrevistados o gerente de cada uma das áreas já mencionadas, uma secretária, visto que devido sua função tem acesso a um pouco de cada uma das áreas, e os dois sócios, tanto aquele atuante como o não-atuante, por dispor de uma percepção externa do andamento da empresa.

Notadamente, as entrevistas envolveram todas as pessoas que podem contribuir na identificação da situação da empresa antes e depois do projeto, de forma a avaliar o resultado do projeto, assim como as pessoas que puderam dizer como o projeto foi planejado, executado e implementado, para avaliar a gestão da mudança e o gerenciamento do projeto.

3.4 Instrumento(s) de pesquisa

De acordo com Yin (2005), existem seis fontes para se coletar em um estudo de caso: registro de arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante, documentos e artefatos físicos. Neste estudo, foram utilizadas entrevistas para coleta de evidências fontes de dados primários, e análise documental como técnica para coleta de fontes de dados secundários.

Por meio do roteiro de entrevista realizada com os funcionários da empresa se objetivou compreender a evolução e o crescimento que a empresa passou nos últimos anos, qual a percepção da empresa em relação às mudanças apresentadas e os resultados gerados. Por parte dos responsáveis pelo projeto, se esperava identificar o diagnóstico da situação encontrada na empresa quando se iniciou o projeto e da realização do mesmo.

Estas informações foram complementadas com a análise dos documentos, tanto aqueles já existentes na empresa como aqueles gerados pelo projeto, possibilitando fornecer uma clara noção da organização e do projeto em questão.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

O procedimento de coleta e sua análise foram diferenciados de acordo com cada fonte de dados.

A análise documental foi realizada inicialmente, a fim de se obter uma noção básica da organização e do projeto, como também para servir de base para a condução das entrevistas. Foram analisados documentos que explicam a situação dos principais processos da empresa, a evolução histórica da mesma e a sua situação financeira, bem como os documentos gerados pelo projeto de profissionalização e suas etapas: o planejamento, a execução e a implementação. Por fim, se analisou os documentos gerados pela empresa nos meses seguintes ao término do projeto de mudança para avaliar seus resultados tangíveis.

Para a coleta dos dados primários foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas e presenciais, onde os entrevistados possuíram um roteiro da entrevista para que possam se preparar antecipadamente. As entrevistas foram transcritas e analisadas segundo a técnica de análise de conteúdo que, segundo Bardin (1977), é uma técnica de investigação que, por meio de descrição objetiva, sistemática e qualidade do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações, no intuito de identificar tendências ou padrões.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção são realizadas a análise e discussão dos dados coletados por meio de entrevistas e análise documental, de acordo com os conceitos levantados no referencial teórico a fim de se alcançar os objetivos propostos por este trabalho.

Primeiramente será apresentada a trajetória da organização e o contexto da mesma antes do início do projeto, indicando os motivos pelos quais foi percebida a necessidade de uma profissionalização da organização. Posteriormente, será exposto como se deu o planejamento, execução e implementação do projeto de mudança. Por fim, se fará uma avaliação do projeto e dos impactos que a mudança implementada por este gerou na organização em questão.

4.1 Contexto da organização

A organização surgiu em 1999 como o negócio de fabricação e comercialização de pequenos bolos de chocolate. O que inicialmente contava com um sócio e um funcionário, que tanto fabricavam como vendiam o produto, foi se expandindo naturalmente de acordo com a aceitação do produto e a visão de crescimento por parte do sócio.

Em 2010, a empresa contava com o sócio fundador, que não estava mais envolvido na rotina da empresa, o sócio-gerente, responsável por toda a administração da empresa, um gerente comercial com uma equipe de três vendedores e um entregador, um gerente de produção com uma equipe de seis auxiliares de produção e um auxiliar de limpeza, uma auxiliar de escritório e uma secretária. Além do quadro de pessoal, sua produção aumentou de 250 para 25.000 unidades por semana nestes 11 anos, e seu faturamento aumentou em uma proporção similar.

Este crescimento ocorreu principalmente de 2006 a 2010, período em que o sócio fundador se afastou da empresa e o novo sócio fez investimentos massivos em aumento da capacidade produtiva e aumento das vendas.

Este investimento foi realizado por meio de financiamentos, empréstimos e aumento dos custos fixos da organização, como o custo de pessoal. Contudo, apesar do aumento significativo nas vendas, o crescimento não foi suficiente para pagar o investimento.

Período	1º Tri / 2010	2º Tri / 2010	3º Tri / 2010	4º Tri / 2010	Total 2010
Receitas Operacionais	R\$ 216 mil	R\$ 301 mil	R\$ 285 mil	R\$ 278 mil	R\$ 1.080 mil
Despesas Operacionais	R\$ 216 mil	R\$ 288 mil	R\$ 288 mil	R\$ 303 mil	R\$ 1.095 mil
Resultado Operacional	R\$ 0 mil	R\$ 12 mil	- R\$ 3 mil	- R\$ 25 mil	- R\$ 15 mil

Tabela 1 - Resultado operacional do ano de 2010
Fonte: Dados da pesquisa, novembro de 2011.

Apesar de o resultado operacional ter sido apenas levemente negativo, a organização teve um custo financeiro (pagamento de empréstimos e juros) de aproximadamente R\$ 100 mil, assim encerrando o ano com um resultado total negativo em aproximadamente R\$ 115 mil.

De forma resumida, o resultado da organização no ano de 2011 indica que o aumento de vendas não conseguiu cobrir o aumento de custos fixos e também não foi capaz de cobrir o investimento realizado para alcançar este aumento de vendas.

Os gestores da organização fornecem diversas explicações para estes fatos.

Explicação	Trecho da Entrevista
Gastos desnecessários	Sócio fundador: “[...] a empresa começou a gastar desmedidamente, sem se preocupar com o resultado financeiro final.” Gerente de produção: “[...] não havia análise crítica dos custos, tudo que parecia uma boa ideia era implementado. E várias dessas ideias geraram custos sem nenhum retorno.”
Apostas arriscadas nas vendas	Sócio gerente: “[...] no mês de novembro

	<p>investimos muitos recursos para participar de uma feira, com um retorno esperado de R\$ 70 mil, que acabou gerando um prejuízo de mais de R\$ 15 mil.”</p> <p>Gerente de vendas: “[...] tivemos um pré-contrato com uma grande rede de supermercados que nos exigiu um altíssimo investimento, que ao final acabou não se concretizando e transformando este investimento em desperdício.”</p>
Queda na qualidade produtiva	<p>Gerente de produção: “[...] durante todo o ano tivemos uma perda enorme de produtos devido a matéria-prima inadequadas [...] chegamos a ter dias de produção perdidos devido ao mofo de produtos por erros de fornecedores.”</p> <p>Sócio gerente: “[...] o grande foco em vendas acabou tirando minha atenção da produção, onde várias recomendações não foram seguidas, resultado em um absurdo desperdício de produtos.”</p>
Erros de Marketing	<p>Gerente de vendas: “[...] muitos de nossos investimentos em marketing acabaram não dando certo [...] embalagem de natal, caixas expositoras, além de outros aspectos de promoção da marca acabaram tendo efeito oposto e impactando negativamente as vendas.”</p>
Retirada excessiva de pró-labore	<p>Gerente do projeto: “[...] é notável observar o impacto do pró-labore nos custos da empresa [...] estima-se que 25% da receita eram destinados ao pagamento de pró-labore.”</p>

Quadro 1 - Erros cometidos no ano de 2010

Fonte: Elaborado pelo autor.

Além dos motivos mencionados, foi muito ressaltado entre os entrevistados a necessidade de uma profissionalização da organização. O próprio sócio-gerente explica: “[...] não sou um administrador. Sei vender e meu principal foco foi esse, e pode-se dizer que conseguir resultados positivos apesar dos reveses. O problema foi na hora de controlar todos os aspectos da organização, onde eu simplesmente

não sabia como gerenciar os aspectos financeiros e produtivos da minha empresa. Hoje eu diria que o principal problema da minha empresa sou eu. Acabei centralizando tudo e tendo muita dificuldade em gerenciar o crescimento que a empresa teve.”

Os acontecimentos do ano de 2010 geraram duas necessidades: a profissionalização da gestão da empresa, para evitar que erros gerenciais atrapalhassem o crescimento; e a necessidade de capital, visto que a empresa ficou em um grande déficit financeiro. Para atender estas duas necessidades os atuais sócios decidiram pela entrada de novos sócios, que pudessem tanto investir capital como gerenciar a empresa.

Após serem encontrados os novos sócios, estes impuseram a condição de passar um período de testes na empresa, onde iriam conhecer melhor a empresa e implementar mudanças para verificar a viabilidade do negócio. Desta forma, surgiu um projeto de mudança organizacional (profissionalização) da organização.

4.2 Projeto de mudança organizacional

Os novos sócios formaram uma equipe para gerenciar e executar o projeto de profissionalização da organização, que envolvia uma mudança em diversos aspectos da empresa. Um sócio ficou responsável pela gerência do projeto e três ficaram como responsáveis pela execução do projeto.

Inicialmente, o escopo do projeto era composto de quatro etapas, que foram executadas de maneira sequencial.

Etapa	Justificativa
Diagnóstico	Esta etapa consistiu em uma avaliação da situação da organização, a identificação de seus principais problemas e a priorização destes problemas e dos objetivos a serem alcançados com o projeto. De maneira geral, buscou-se definir quais necessitam ser realizadas na organização.

Execução	Esta etapa consistiu em, a partir das mudanças identificadas como prioritárias, analisar o que deve ser mudado e qual a proposta de mudança, incluindo como deve ocorrer esta mudança.
Implementação	Nesta etapa pretendeu-se implementar as mudanças propostas na etapa de execução e a maneira de se gerenciar estas mudanças.
Avaliação	Por fim, esta etapa analisou os resultados gerados pelas mudanças, consolidando as mudanças positivas como parte do cotidiano da empresa e alterando ou abandonando as mudanças que não geraram o impacto esperado.

Quadro 2 - Macro etapas do projeto

Fonte: Dados da pesquisa, novembro de 2011.

Na etapa de diagnóstico a equipe do projeto seguiu uma sequência de tarefas para alcançar o objetivo pretendido neste momento do projeto. Todos os três consultores (C1, C2 e C3) e o gerente do projeto (G1) estiveram envolvidos, trabalhando em diversas frentes.

Tarefa	Responsável	Duração
Entrevista com sócios	G1;C1;C2;C3	2 dias
Entrevistas com funcionários da produção	C1	2 dias
Entrevistas com funcionários de vendas	C2	2 dias
Entrevistas com funcionários do administrativo	C3	2 dias
Análise dos documentos existentes	C1;C2;C3	5 dias
Levantamento dos problemas identificados	C1;C2;C3	2 dias
Priorização dos problemas identificados	G1;C1;C2;C3	1 dia
Definição dos aspectos organizacionais a serem mudados	G1;C1;C2;C3	2 dias
Elaboração do escopo de execução	G1;C1;C2;C3	1 dia

Quadro 3 - Etapas do diagnóstico

Fonte: Dados da pesquisa, novembro de 2011.

Os principais resultados gerados por esta etapa foram a priorização dos aspectos organizacionais a serem mudados e o escopo da próxima etapa, a execução do projeto.

Os problemas priorizados foram:

- Inexistência de um gerenciamento financeiro
- Preço mal definido
- Descontrole no processo de vendas
- Falta de integração entre produção e vendas; e
- Inexistência de um gerenciamento de estoques.

A inexistência de um gerenciamento financeiro foi identificado pela falta de controle das contas da empresa (caixa, conta corrente, poupança), da programação de contas a pagar e a receber, dos pagamentos dos funcionários, recebimento dos clientes, dentre outros aspectos financeiros. Segundo o sócio fundador, as noções que se tem das receitas e despesas da empresa são totalmente imprecisas. Toda essa parte era negligenciada e ia ocorrendo conforme a necessidade e a urgência, sem nenhum planejamento.

As falhas na definição do preço foram identificadas nas entrevistas, onde o sócio-gerente explicou que houve um aumento no preço da matéria-prima muito grande que não foi repassado para os clientes, diminuindo a margem de lucro do produto. Ele fez isso buscando um aumento no volume, que acabou não vindo.

Em relação ao descontrole de vendas, foram levantadas diversas deficiências no processo de vendas. Os vendedores da empresa não tinham que prestar contas de nenhuma etapa do trabalho deles, dando margem à todo tipo de conduta inapropriada, inclusive desvio de receita.

A falta de integração entre produção e vendas pode ser identificada na entrevista com os gerentes de cada uma das áreas. Enquanto o gerente de produção explicou que a área de vendas não passava a demanda adequadamente, assim gerando sobrecarga em alguns dias e ociosidade em outros, o gerente de vendas alegou que a área de produção não compreende as variações nas vendas e esperam que algo

instável como o mercado funcione de maneira padronizada. Ou seja, segundo o sócio-gerente, um não conseguia entender o lado do outro e ficava um fogo cruzado entre eles.

De acordo com o gerente do projeto, toda a execução do projeto foi baseada nestes problemas: “[...] a partir de cada um dos problemas priorizados traçamos objetivos e visualizamos um cenário futuro, de como seria a empresa com aqueles problemas resolvidos [...] e a com isso definimos todo o cronograma do projeto, contendo detalhadamente o escopo e tempo de cada atividade.”

O escopo do projeto, apesar de abrangente, estava muito claro para a equipe devido ao diagnóstico realizado. Segundo um consultor do projeto, apesar de inúmeras melhorias que a empresa tinha necessidade e eles enxergavam durante o projeto, buscaram evitar se levar pelos problemas emergentes e procuraram focar sempre nos problemas priorizados no diagnóstico.

O escopo de atuação foi dividido de acordo com os problemas, cada um tendo seu próprio escopo. De maneira geral, o C1 ficou responsável pelas questões financeiras, o C2 pelas questões de vendas e o C3 pela parte da produção.

Tarefa	Responsável	Duração
Estudo sobre gerenciamento financeiro	C1	3 dias
Benchmarking sobre gestão financeira	C1	5 dias
Elaboração do processo financeiro	C1	5 dias
Validação do processo financeiro	C1	2 dias

Quadro 4 - Cronograma do problema “Inexistência de um Gerenciamento Financeiro”

Fonte: Dados da pesquisa, novembro de 2011.

Tarefa	Responsável	Duração
Análise dos custos	C1	5 dias
Análise dos preços praticados no mercado	C2	5 dias
Definição do novo preço	C1;C2	2 dias

Quadro 5 - Cronograma do problema “Preço mal definido”

Fonte: Dados da pesquisa, novembro de 2011.

Tarefa	Responsável	Duração
Estudo sobre processo de vendas	C2	3 dias
Benchmarking com empresas similares	C2	5 dias
Revisão do processo de vendas	C2	2 dias
Elaboração de controles de vendas	C2	5 dias

Quadro 6 - Cronograma do problema "Descontrole no processo de vendas"

Fonte: Dados da pesquisa, novembro de 2011.

Tarefa	Responsável	Duração
Identificação nos gargalos entre as áreas	C2;C3	3 dias
Discussão com principais envolvidos no processo	C2;C3	1 dia
Proposta de mudança nos processos para integrá-los	C2;C3	2 dias
Validação das mudanças propostas	C2;C3	2 dias

Quadro 7 - Cronograma do problema "Falta de integração entre vendas e produção"

Fonte: Dados da pesquisa, novembro de 2011.

Tarefa	Responsável	Duração
Levantamento dos estoques existentes	C3	3 dias
Elaboração do processo de gestão do estoque	C3	3 dias
Elaboração dos controles de estoque	C3	3 dias

Quadro 8 - Cronograma do problema "Inexistência de um Gerenciamento dos Estoques"

Fonte: Dados da pesquisa, novembro de 2011.

Da maneira geral, o escopo da solução de cada um dos problemas envolvia um diagnóstico mais profundo da situação e a revisão do processo de acordo com algumas referências como a comparação com outras empresas do mercado ou a experiência do consultor envolvido. De acordo com o gerente do projeto, várias destas etapas ocorriam simultaneamente, enquanto outras havia a necessidade de aguardar um consultor que estava alocado em uma atividade finalizá-la para poder entrar em outra.

Todas estas atividades eram gerenciadas com ferramentas que facilitavam o acompanhamento do projeto por parte do gerente, as quais foram:

- Reuniões de equipe semanais com todos os consultores
- Reuniões de acompanhamento individual semanal com cada consultor
- Validação de todos os entregáveis por parte dos sócios
- Relatórios semanais das atividades realizadas pelos consultores

Com estas ferramentas tanto o gerente de projeto como os “clientes”, que no caso eram os sócios da empresa, conseguiam acompanhar o andamento de cada uma das etapas e do projeto de forma global, sendo capazes de auxiliar na execução, passar feedbacks, cobrar desempenho, dentre outras formas de acompanhamento.

Para garantir uma gestão adequada do tempo de duração do projeto, de forma a minimizar atrasos, todo o cronograma e a previsão de duração foi elaborado em conjunto com os executores das atividades e lhes era cobrado uma aderência à duração estimada pra as atividades.

Ao final da execução, houve um workshop com os principais responsáveis pela empresa para definir como seria a implementação de cada uma das mudanças propostas de forma a garantir sua continuidade, onde também foi elaborado o cronograma da etapa de implementação.

Tarefa	Responsável	Duração
Comunicação das mudanças	G1;C1;C2;C3	5 dias
Piloto de teste das mudanças	C1;C2;C3	10 dias
Análise do piloto de testes	C1;C2;C3	2 dias
Adaptação das mudanças planejadas	C1;C2;C3	3 dias
Implementação final das mudanças	C1;C2;C3	5 dias
Consolidação da mudança	C1;C2;C3	15 dias

Quadro 9 - Cronograma de Implementação do Projeto

Fonte: Dados da pesquisa, novembro de 2011.

É possível notar uma grande similaridade com as nove etapas do modelo proposto por Galpin (1996) apud Armenakis e Bedeian (1999). Primeiramente, foi estabelecida a necessidade de mudança pelos sócios, motivada principalmente pelos prejuízos financeiros do ano de 2010 e pela identificação da falta de capacidade de gerir a empresa.

Logo na primeira etapa do projeto foi realizado um diagnóstico e análise da situação atual da empresa, com participação da equipe de mudança e também dos funcionários da empresa. Após isto, as recomendações de mudança foram geradas e detalhadas na execução do projeto. Com as recomendações definidas, as mesmas foram implementadas por meio de pilotos e posteriormente por meio de acompanhamento e reforço constante.

Comparando com o modelo proposto por Galpin (1996) apud Armenakis e Bedeian (1999), apenas a etapa “2. Desenvolver e difundir a visão de mudança planejada” não ocorreu. Na visão dos sócios, não era necessário um envolvimento inicial por parte dos funcionários, assim a mudança planejada foi sendo difundida aos poucos. Fora esta etapa, todas as outras ocorreram de forma bastante alinhada com a teoria.

De acordo com o sócio-gerente, uma das maiores dificuldades foi na comunicação: “[...] apesar de estar muito claro para toda a cúpula da organização a importância destas mudanças, várias delas os funcionários iam enxergar como negativas para o trabalho deles, que era realizado de forma muito simples [...] em algumas situações tivemos que simplesmente dizer que a partir de agora seria assim e ponto final.”

O gerente do projeto concorda: “[...] é muito difícil convencer um funcionário que será vantajoso para ele começar a prestar contas de coisas que anteriormente ele não prestava.”

Outro ponto interessante em relação a implementação foi o intenso acompanhamento realizado pelos consultores. Nos testes realizados e na implementação final os consultores se dedicaram integralmente ao acompanhamento destas mudanças. Já na etapa de consolidação das mudanças, a opção foi pelo afastamento gradual do cotidiano da empresa, para acompanhar e garantir que estas mudanças permaneceriam mesmo na ausência da equipe do projeto.

Um consultor do projeto explica esta estratégia: “[...] enquanto estávamos na rotina da empresa todos os dias, assegurávamos de maneira muito intensa que as mudanças fossem implementadas, porém tínhamos um grande temor delas irem por água abaixo assim que nos afastássemos [...] com a afastamento gradual, os funcionários acabaram forçados a transformar aquilo num hábito pois sabiam que estaríamos lá para cobrar assim que deixassem de seguir o que fora proposto.”

Ainda assim, os funcionários mais envolvidos na mudança deveriam enviar aos sócios toda semana por dois meses um documento chamado “Relatório Semanal de Implementação”, onde descreveriam exatamente como estava o status da mudança. Com esta ferramenta, o projeto conseguiu ter uma consistência na implementação da mudança, garantindo que ela não fosse abandonada por alguma dificuldade ou por simples falta de gerenciamento.

4.3 Resultados gerados

As mudanças implementadas na organização eram de diferentes níveis de complexidade, e a mesma lógica se aplicou aos resultados gerados.

Em relação ao problema “Inexistência de um gerenciamento financeiro”, com a execução e a implementação do projeto foi possível, em curto prazo, garantir que a organização tivesse um controle profissional de suas finanças. Com o projeto, todas as contas a pagar e receber, seu fluxo de caixa, seus custos, despesas e receitas eram acompanhados diariamente, com relatórios semanais e mensais para todos os sócios. Todas essas informações foram de grande valia para insumo na tomada de decisões da empresa, que deixou de embasar as informações financeiras em simples percepções para terem dados precisos sobre suas finanças.

Já referente aos problemas de definição do preço, a implementação foi um pouco mais complexa visto que tinha um agente externo envolvido: o mercado. Enquanto para a empresa e para os funcionários foi muito simples de adotar a mudança, o preço de aceitação no mercado foi lento e se estendeu por muito tempo. Apesar disto, aproximadamente 90% dos clientes já estavam dentro da nova política de preços após 60 dias do projeto. Ainda assim, alguns clientes estratégicos não

aderiram ao preço e, devido ao seu grande poder de barganha, não existe perspectiva de adesão num futuro próximo. Ainda assim, de maneira geral houve um aumento proporcional de 10% na receita graças aos ajustes no preço.

Segundo um consultor do projeto, a implementação mais difícil e que demorou mais para gerar resultados foi as mudanças no processo de vendas: “[...] todos os funcionários estavam extremamente viciados na forma antiga e amadora de realizar suas atividades referentes à vendas, e se não cobrássemos insistentemente, eles deixavam de realizar cumprir com os controles.” Ainda assim, com os controles gerados reduziu-se muito o desperdício de produtos, os desvios de dinheiro e os problemas com clientes.

Outra mudança percebida como complicada foi referente à integração entre vendas e produção. Os funcionários destas duas áreas não conseguiam se entender de modo algum, e fazer com que eles conversassem e se resolvessem consistentemente requereu uma grande trabalho de conscientização. Ao final, apesar de ainda haver muitas divergências, o principal problema de alinhamento entre a demanda e a produção foi minimizado, mas ainda gera divergências eventuais.

Por fim, as mudanças no gerenciamento do estoque foram muito rapidamente implementadas e se tornou parte da cultura da organização. Conforme pode ser percebido pela declaração: “[...] este problema impactava negativamente todos os funcionários da empresa, assim todos se dedicaram muito para garantir que isso não ocorresse mais”, disse um consultor do projeto. Em um curto espaço de tempo todos os estoques da empresa eram acompanhados de maneira próxima, e assim que atingisse um nível crítico as compras eram realizadas, de forma que haviam pouquíssimas quebras de estoque, apenas quando haviam falhas muito grandes por parte dos fornecedores.

Todas estas mudanças implementadas, além de outras melhorias, geraram resultados financeiros reais para a empresa.

Período	Ago a Out / 2010	Ago a Out / 2011	%
Receitas Operacionais	R\$ 290 mil	R\$ 314 mil	+8,2%

Despesas Operacionais	R\$ 287 mil	R\$ 252 mil	-13,8%
Resultado Operacional	R\$ 3 mil	R\$ 62 mil	+2.066,7%

Tabela 2 - Comparação dos resultados operacionais de 2010 e 2011

Fonte: Dados da pesquisa, novembro de 2011.

Com este grande avanço no resultado operacional, a organização já começou a pagar seu passivo do ano anterior e tem a perspectiva de quitar todas as suas dívidas, que somavam R\$ 400.000,00 ao final de 2010, nos próximos doze meses.

4.4 Avaliação do Projeto

Independente dos resultados tangíveis gerados pelo projeto, de maneira geral o projeto recebeu avaliações positivas dos envolvidos, porém com algumas falhas em seu gerenciamento.

Aspecto do Projeto	Avaliação	Comentários
Diagnóstico	Positivo	<p>Gerente do projeto: “[...] foi o nosso grande direcionador durante todo o projeto, evitando que nos perdêssemos em atividades menos importantes [...] pelos resultados gerados ao final do projeto, acredito que a priorização dos problemas foi bastante fiel a realidade da empresa.”</p> <p>Sócio gerente: “[...] vários dos problemas que eu sempre julguei como críticos, como a validade do produto e a quantidade de trocas, acabaram sendo investigados e definidos como secundários.”</p>
Execução - Escopo	Neutro	<p>Consultor 3: “[...] o escopo tão aberto e genérico teve a vantagem de nos fornecer uma liberdade de execução,</p>

		<p>sem engessar muito nosso trabalho.”</p> <p>Consultor 2: “[...] particularmente acredito que seria melhor se ele fosse mais delimitado, acredito que impactaria menos nos atrasos do projeto.”</p>
Execução - Custo	Positiva	<p>Sócio fundador: “[...] quando inicialmente recebi o orçamento de custos me assustei, porém o foco da equipe em fazer tudo com o mínimo de custos compensou muito.”</p>
Execução - Tempo	Negativa	<p>Gerente do projeto: “[...] o foco no resultado foi tão grande que a gestão do tempo ficou de lado [...] alguns momentos éramos tão perfeccionistas e apegados a detalhes que tiveram etapas que extrapolaram em mais de 100% sua estimativa de duração.”</p> <p>Sócio gerente: “[...] os atrasos eram constantes, porém nitidamente não foi por falta de dedicação [...] algumas coisas simplesmente eram muito mais demoradas do que inicialmente previstas.”</p> <p>Consultor 1: “[...] o fato da empresa ter tantos pequenos problemas acabou fazendo com que perdêssemos tempo apagando alguns incêndios ou resolvendo problemas menores, as vezes atrasando coisas importantes.”</p>
Implementação e Gestão da Mudança	Positiva	<p>Gerente do projeto: “[...] este ponto foi provavelmente nossa principal preocupação durante todo o projeto: garantir que nossas recomendações passassem a fazer parte do cotidiano da empresa [...] portanto foi a maior parte do projeto, e acredito que conseguimos um enorme sucesso nisto.”</p>

Quadro 10 - Percepção dos envolvidos em relação a qualidade das etapas do projeto
 Fonte: Dados da pesquisa, novembro de 2011.

Em relação ao gerenciamento de escopo, o projeto foi bastante norteado pela teoria proposta pelo PMI (2004) e seus macroprocessos. Inicialmente houve o planejamento do escopo do projeto e a criação da declaração do escopo, onde constavam os objetivos do projeto e a descrição das etapas e dos produtos do projeto. Durante todo o projeto, houve a verificação do escopo por meio da validação das etapas do projeto pelos sócios. Podemos identificar, em relação ao proposto pelo PMI (2004), a inexistência de uma estrutura analítica do projeto. O gerente do projeto explica: “[...] por se tratar de um projeto curto e sem grandes complexidades gerenciais, acreditamos que não havia necessidade desta ferramenta.”

Contudo, o próprio gerente do projeto considera a possibilidade da ausência desta ferramenta ter impacto no gerenciamento do escopo: “[...] talvez se tivéssemos elaborado uma EAP teríamos definido com mais precisão cada etapa do projeto, engessando mais os consultores, porém nos protegendo melhor contra atrasos e desvios no escopo.”

A parte considerada pelos consultores como mais insipiente foi o gerenciamento dos custos. Segundo um consultor, ele quase não teve acompanhamento em relação aos custos de suas etapas do projeto, apenas era direcionado para gastar o mínimo possível. Outro consultor explicou que tinha a sensação de que, na verdade, não havia orçamento algum.

Seguindo os processos propostos pelo PMI (2004), houve a estimativa de custos do projeto, a orçamentação de acordo com as etapas e o controle de custos, porém estes foram muito centralizados no gerente do projeto. Este justifica alegando que os custos do projeto acabaram sendo itens muito cotidianos, como combustível, alimentação e cópias, não havendo a necessidade de uma comunicação e um gerenciamento mais próximo. Os maiores custos orçados acabaram não sendo realizados, como pesquisas de mercado, que em vez de contratar uma empresa personalizada os consultores acabaram realizando estas etapas.

O gerenciamento do tempo no projeto pode ser considerado seu principal ponto fraco, conforme as entrevistas mencionadas. Contudo, aparenta ter sido o mais alinhado com a teoria prevista pelo PMI (2004). As atividades foram definidas a partir do escopo do projeto, para serem posteriormente sequenciadas. A partir da

sequência das atividades os recursos humanos do projeto foram alocados e a duração foi estimada. A partir de então o cronograma foi desenvolvido e iniciou-se a etapa de controle do cronograma. De acordo com um consultor do projeto, o problema de atrasos do projeto foi resultado de falhas no momento da estimativa da duração de cada atividade: “[...] não imaginamos algumas das dificuldades que iriam surgir durante o projeto, assim a estimativa de várias etapas ficou completamente irreal.” Para outro consultor, as falhas no controle: “[...] nossos atrasos eram aceitos sem grandes justificativas, pois a importância em se alcançar o resultado era tão grande que qualquer justificativa para um atraso que objetivasse um melhor resultado da etapa era suficiente para a equipe e para os sócios.” Como explicado pelo consultor, os atrasos não impactaram o resultado final no projeto, visto que os atrasos aconteceram para garantir que as etapas gerassem os resultados esperados pela mesma. Contudo, isto indica uma falha no gerenciamento e na concepção do projeto. O cronograma deveria prever que haveria a necessidade de se prolongar em algumas atividades para atingir os devidos resultados, o que não correu.

Por fim, é importante analisar como se deu a integração entre o gerenciamento do projeto e a gestão da mudança. Adaptar um modelo de gestão de mudança para ser gerenciado como um projeto garantiu que os resultados previstos fossem gerados, porém ao custo de falhas no gerenciamento do tempo do projeto. A gestão de mudanças é uma atividade imprecisa no que se refere a tempo, visto que algumas mudanças podem ocorrer de maneira rápida enquanto outras ter um processo mais lento de implementação. Existe uma dificuldade de se prever como uma organização reagirá a cada mudança, assim o planejamento do tempo fica prejudicado desde o começo. Além disto, durante a execução e a implementação não existe a possibilidade de “acelerar” a mudança, resultando em atrasos com o objetivo de se alcançar a mudança idealizada.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste estudo buscou-se entender se o gerenciamento de projetos é uma ferramenta válida para auxiliar na implementação de mudanças organizacionais com o fim de profissionalização de uma organização. Ao se analisar os resultados gerados é possível chegar a algumas conclusões.

Este estudo demonstra indícios de que a implementação de mudanças pode ser gerenciada como um projeto, podendo haver uma integração entre as duas ferramentas de modo a aumentar a efetividade de ambas. O projeto aplicado à organização, de maneira geral, é bastante similar ao modelo proposto por Galpin (1996, apud Armenakis e Bedeian, 1999), com o acréscimo das práticas de gerenciamento de projetos propostas pelo PMI (2004).

As práticas de gerenciamento de projetos, como o gerenciamento do escopo, do custo e tempo, contribuíram para o sucesso do projeto. Garantir que as mudanças tivessem um escopo correto, ocorressem dentro da duração e dos custos previstos, em uma qualidade aceitável, pode ter sido o principal diferencial para garantir que a geração dos resultados esperados com a profissionalização da empresa.

Foi possível identificar, em relação a aderência à teoria, que o projeto ficou próximo das ideias propostas mas nem todas foram seguidas, em alguns casos para se adequar à realidade em questão e em outras por algumas deficiências de execução.

Também é possível inferir que a implementação de mudanças por meio de gerenciamento de projetos pode ser utilizado para diversos tipos de mudanças organizacionais, e não apenas para a profissionalização de uma organização. Este trabalho demonstra indícios que a natureza sequencial das metodologias de gerenciamento de mudança se alinha perfeitamente com as teorias de gerenciamento de projeto.

Contudo, uma das limitações deste estudo é o fato dos resultados gerados pelo projeto de mudança não poderem ser considerados permanentes, visto que tem apenas alguns meses entre a implementação deste projeto e a realização deste estudo. Com uma continuidade maior da mudança organizacional o projeto poderá ser considerado definitivamente um sucesso.

Outra limitante foi o fato do projeto ter sido realizado por agentes externos à organização, como uma consultoria, e não pela empresa em si. Isto porque as interpretações dos fenômenos ocorridos no projeto ficaram muito divididos entre os novos sócios, responsáveis pelo projeto, e os antigos sócios, sem conhecimento sobre gerenciamento de projetos.

Para chegar a conclusões mais precisas em relação a integração entre gerenciamento de projetos e gestão da mudança, também será necessário um estudo mais aprofundado e abrangente do que este estudo de caso, que se limitou a apenas uma organização e a um tipo específico de mudança organizacional.

Conclui-se então que, apesar do projeto ter apresentado algum sucesso e ter evidenciado a efetividade da implementação de uma mudança para profissionalização de uma organização por meio do gerenciamento de projetos, é necessário que a organização apresente um resultado mais perene das mudanças organizacionais e que este estudo seja expandido para outras organizações e outros projetos, de forma a alcançar evidências definitivas em relação à efetividade destas práticas.

Para futuras pesquisas, indica-se a necessidade de analisar mais detalhadamente as interações entre o gerenciamento do tempo e a gestão da mudança, visto que estas foram as duas frentes que apresentaram menor sinergia. Além disto, com um projeto de mudança de maior porte talvez seja possível identificar detalhes que não foram possíveis nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

ABIA. **Anuário da Associação Brasileira da Indústria de Alimentos**. Disponível em: <www.siab.org.br>. Acesso em 14 out. 2011.

ARMENAKIS, A. A.; BEDEIAN, A. G. Organizational Change: A review of theory and research in the 1990s. **Journal of Management**, v.25, n.3, 1999, p.293-315

BARCAUI, A. B; BORBA, D. SILVA, I. M; NEVES, R. B. **Gerenciamento do tempo em projetos**. 1. Ed. São Paulo: FGV, 2006.

BEER, M. **Gerenciando Mudança e Transição**. 4º Edição. Rio de Janeiro: Record, 2010. 158 pgs.

BRUNO-FARIA, M. F. F. **Análise da relação entre os conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional**. Mimeo, 2000.

CLELAND, D. I. **Gerência de projetos**. 1 ed. São Paulo: R&A Editores, 2002.

CLEMENTE, A. **Projetos empresariais e públicos**. São Paulo: Atlas, 1998

CONNER, D. R. **Gerenciando na velocidade da mudança**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

FLICK, U. **Introdução a pesquisa qualitativa**. 3ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

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

KERZNER, H. **Gestão de Projetos – As Melhores Práticas**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: S. M. V. Lima (Ed.). **Mudança Organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMEL, J. **Safári de estratégias**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORRAS, J. I.; ROBERTSON, (1992). **Organizational development: theory, practice, and research.** In: Dunnette, M. D.; Hough, L. M. (Orgs.). Handbook of Industrial and organizational Psychology (p.719-822), Consulting Psychologists Press: Palo Alto, Califórnia, 2003.

PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conjunto de conhecimentos do Gerenciamento de Projetos** (PMBOK Guide – edição 2004). Philadelphia: Autor, 2004.

RABECHINI R. J.; CARVALHO M. M.; LAURINDO F. J. B. **Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos:** o caso de uma organização de pesquisa. Revista Produção, Vol. 12, n. 2, p. 28-41, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 8ª ed. Rio de Janeiro: LCT, 1999.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso; colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello - 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SANTOS, J. A.; CARVALHO, H. G. **Referencial Brasileiro de Competências em Gerenciamento de Projetos.** Curitiba: Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos, 2006.

SENGE, P. M. **A dança das mudanças:** os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SOTILLE, M. A.; MENEZES, L. C. M.; XAVIER, L. F. S.; PEREIRA, M. L. S. P. **Gerenciamento do escopo em projetos.** 1 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007

VARGAS, R. **Manual Prático do plano de projeto:** utilizando PMBOK GUIDE. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WOOD JR., T. **Mudança Organizacional.** São Paulo: Atlas, 2000.

WEICK, K.E.; QUINN, R.E. Organizational Change and Development. **Annual Review of Psychology**, n.50, p.361-386, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 3^a Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de Entrevista

1. Situação da organização antes do projeto de mudança e identificação da necessidade de mudança

- 1.1. Explique como funcionava o negócio da empresa e seus principais problemas.
- 1.2. Como foi identificada a necessidade de alterar a maneira como a empresa funcionava.
- 1.3. Quais as principais dificuldades encontradas na rotina da gestão da empresa.
- 1.4. Como estas dificuldades impactavam no resultado da empresa.

2. Planejamento do projeto de mudança

- 2.1. Como foi realizado o diagnóstico dos aspectos que necessitavam uma mudança na empresa.
- 2.2. Como foi feita a priorização dos itens.
- 2.3. Como foi planejado o escopo o da mudança.
- 2.4. Como foi estruturado o projeto.
- 2.5. Quais os principais desafios identificados durante o planejamento do projeto.
- 2.6. Foi usado algum método de gerenciamento de mudança? Caso sim, especifique qual.

3. Execução e implementação do projeto

- 3.1. Como foi gerenciada a execução do projeto.

- 3.2. Como ocorreu a interação entre o gerenciamento da mudança e o gerenciamento do projeto.
- 3.3. Quais ferramentas foram utilizadas para se gerenciar o escopo, custo, tempo do projeto.
- 3.4. O que foi realizado para garantir que o projeto fosse adequadamente implementado pela organização.

4. Resultados e avaliação do projeto

- 4.1. Quais foram as principais mudanças efetivamente realizadas na empresa.
- 4.2. Quais impactos tangíveis puderam ser observados como consequências destas mudanças.
- 4.3. Quais as principais dificuldades encontradas no projeto e como elas foram superadas.
- 4.4. Quais as mudanças introduzidas com o projeto que não se mostraram válidas.