



RICARDO AUGUSTO CASTIONI CAVALHEIRO

**METODOLOGIA DA GESTÃO INTEGRADA DE MUDANÇA DO PROJETO
EM UMA EMPRESA DE ENGENHARIA DE MÉDIO PORTE DA CIDADE DE
CURITIBA**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba – PR

2016

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Metodologia da gestão integrada de mudança do projeto em uma empresa de engenharia de médio porte da cidade de Curitiba**, elaborado por Ricardo Augusto Castioni Cavalheiro e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Local, Data

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico

Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Ricardo Augusto Castioni Cavalheiro, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP38-Curitiba (1/2014) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 24/02/2014 a 21/11/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Metodologia da gestão integrada de mudança do projeto em uma empresa de engenharia de médio porte da cidade de Curitiba, é autêntico e original.

Curitiba, 20 de janeiro 2016

Ricardo Augusto Castioni Cavalheiro

Resumo

O objetivo deste trabalho de conclusão de curso é apresentar contribuições recentes e relevantes relacionadas a gestão integrada de mudanças, a partir do guia PMBOK. Com foco na gestão de projetos, tendo como base os processos, e as áreas do conhecimento propostas pelo PMI. Para tanto, considera-se ainda a dimensão descritiva se utilizando de pesquisa bibliográfica. A proposta apresentada foi a proposição da ferramenta como instrumento indicado para a eficácia na gestão de projetos numa dada empresa de engenharia de médio porte da cidade de Curitiba. Acredita-se na convergência dos interesses dos clientes, da equipe e das organizações frente ao atendimento do objetivo do projeto.

Palavras Chave: mudança; gestão; projeto; eficácia

Abstract

The objective of this course conclusion work is to present recent and relevant contributions related to integrated management of changes, from the PMBOK. Focusing on project management, based on the processes and areas of knowledge proposed by PMI. For this, we still consider the descriptive dimension using bibliographic research. The proposed solution is the use of an instrument tool designed for efficiency in project management in a given medium-sized engineering company in the city of Curitiba. We believe in the convergence of interests of customers, staff and front organizations to the project's goal of care.

Key Words: change; management; project; effectiveness

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – NÍVEIS TÍPICOS DE CUSTOS E PESSOAL EM TODA A ESTRUTURA GENÉRICA DO CICLO DE VIDA DE UM PROJETO	14
FIGURA 2 – CICLO PDCA.....	21
FIGURA 3 – REALIZAR O CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS: ENTRADAS, FERRAMENTAS E TÉCNICAS, E SAÍDAS	30
FIGURA 4 – DIAGRAMA DO FLUXO DE DADOS DO PROCESSO REALIZAR O CONTROLE DE MUDANÇAS	31

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	13
2.1. DEFINIÇÃO DE PROJETO	13
2.2. CICLO DE VIDA DO PROJETO	13
2.3. ÁREA DO CONHECIMENTO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS	15
2.3.1. GERENCIAMENTO DO ESCOPO	16
2.3.1.1. Estrutura Analítica do Projeto	17
2.3.2. GERENCIAMENTO DO TEMPO.....	17
2.3.3. GERENCIAMENTO DO CUSTO.....	18
2.3.4. GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	19
2.3.5. GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS DO PROJETO	21
2.3.6. GESTÃO DA MUDANÇA	23
2.3.7. GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO	24
2.3.8. GERENCIAMENTO DO RISCO.....	26
2.3.9. GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES	28
2.3.10. GERENCIAMENTO DE <i>STAKEHOLDERS</i>	29
3. METODOLOGIA	30
3.1. DEFINIÇÃO DA GESTÃO INTEGRADA DE MUDANÇAS	30
3.2. CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS	33
3.2.1. PROCEDIMENTO PARA O CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇA	33
3.2.2. FINALIZAÇÃO DA GESTÃO INTEGRADA DE MUDANÇAS NO PROJETO	34
4. CONCLUSÕES	36
5. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS	37
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso surgiu a partir da inquietação em perceber a vulnerabilidade a qual uma dada empresa de engenharia de médio porte na cidade de Curitiba que pode estar exposta, uma vez que atualmente não dispõe de ferramentas confiáveis para o controle na execução de projetos.

Percebeu-se a necessidade em adotar mecanismos de controle efetivo, nas mais diversas áreas que compreendem a execução de um projeto, porém neste momento com foco na gestão de mudanças de projetos de usinas hidroelétricas.

Em se tratando do objetivo geral que resultou nesta pesquisa, considerou-se a análise de ferramentas confiáveis para gestão de projetos.

No que se refere aos objetivos específicos, intencionou-se: buscar ferramentas adequadas a realidade corporativa, identificar efetividade no controle da execução de projetos, reconhecer mecanismos de controle na gestão efetiva dos processos, analisar o impacto de tal implementação no desempenho organizacional, apresentar possibilidades de resolução a vulnerabilidade no gerenciamento dos projetos da referida empresa de engenharia.

Pretende-se propor a utilização das ferramentas PMI - Project Management Institute, no gerenciamento dos projetos, pois acredita-se que é uma ferramenta eficiente, no que se refere aos parâmetros pré-definidos no planejamento do projeto, fator que contribuirá com desempenho do projeto de maneira a atender ao solicitado por seus clientes.

O tema proposto foi a Metodologia da gestão integrada de mudança do projeto em uma empresa de engenharia de médio porte da cidade de Curitiba que atua no ramo de usinas hidroelétricas.

O trabalho foi realizado a partir de pesquisa bibliográfica direcionada a contribuir com tal temática, sendo os autores principais: Carlos Magno da Silva Xavier, Ricardo Viana Vargas, Guia PMBOK, Carlos Alberto Salles Júnior, entre outros.

Foram abordadas de maneira breve as áreas do conhecimento que estão relacionadas com a proposta, iniciando pelas etapas primordiais, sendo elas:

definição do projeto, ciclo de vida do projeto, gerenciamento de projeto e de escopo, gerenciamento do tempo, custo, qualidade, recursos humanos, gestão da mudança e da comunicação, gerenciamento de riscos, aquisições e *stakeholders*.

Com a intenção de contextualizar a cerca da relevância das ferramentas PMI para o êxito corporativo nas empresas de engenharia, compreendendo as áreas de conhecimento abordadas pela ferramenta utilizada. Considerou-se a utilização de tais informações estratégicas relevantes para o diferencial organizacional. Pois acredita-se que um planejamento executado adequadamente contribuirá com a eficácia na realização e resultado final do projeto.

O trabalho foi desenvolvido a partir da intencionalidade de aprofundamento de discussões relacionadas sobre a utilização das ferramentas PMI para a operacionalização do planejamento dos projetos, a partir dos novos conhecimentos com a proposição um projeto de implementação que aborda as seguintes etapas:

Definição da gestão integrada de mudanças, basicamente analisa, controla e comunica a integração de todas as áreas do projeto para as equipes envolvidas.

Controle integrado de mudanças busca informações relevantes a cerca das proposições de mudanças, sejam elas oriundas do cliente, da equipe ou dos gestores, considerando os parâmetros iniciais do projeto, bem como impactos sobre o mesmo.

Finalização da gestão integrada de mudanças, a priori aprova ou rejeita as mudanças solicitadas, compartilhando as definições com os envolvidos no projeto, a partir de tal decisão altera os parâmetros necessários, considerando o melhor resultado para a entrega ao requerente.

Entende-se que essa área é ampla e que comporta diversas contribuições, uma vez que o campo de estudos no Brasil ainda é recente. Porém consideramos os avanços que contribuem com a gestão mais efetiva na execução de projetos, sendo abarcada prioritariamente a satisfação do cliente, seja ele externo ou interno considerando a equipe gestora a responsável pela operacionalização do planejamento. Esse trabalho abordou a temática de maneira sucinta, mas futuramente pretende-se aplicar em campo tais proposições, bem como, contribuir com propriedade de causa, se possível com registros de uma prática recente.

Com a intencionalidade de contribuição com desdobramentos futuros, o referido trabalho que abordou a temática de maneira sucinta, posteriormente estará passível de implementação em campo, de acordo com as proposições contidas neste estudo, bem como, contribuir com propriedade de causa e se possível com registros de uma prática exequível.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. DEFINIÇÃO DE PROJETO

Os projetos agregam valor e habitualmente contribuem de maneira a atender as especificidades do atual mundo corporativo, bem como, com as exigências que estão postas.

As empresas buscam dinamismo e inovação em suas relações corporativas, pois o mercado reconhece como diferencial a agilidade e flexibilidade praticadas no atendimento ao cliente. O termo projeto possui diversos conceitos considerados universais, na prática podem oportunizar as empresa o rompimento de barreiras nacionais e regionais. Atualmente a quebra de paradigmas é fundamental e recorrente, para tal, muitas empresas baseiam seu planejamento utilizando o conceito de projetos.

Segundo Vargas:

“Projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definitivo, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros pré-definidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.” (VARGAS, 2003, p.07).

Em convergência com tal proposição, compartilhamos a definição de PMI:

“Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos. O termino é alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos ou quando o projeto é encerrado porque os seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados (...). Temporário não significa necessariamente de curta duração (...) a maioria dos projetos é empreendida para criar um resultado duradouro.” (PMI, 2014, p.03).

Neste contexto, evidencia-se que o projeto possui as características ímpares, de acordo com a afirmação do autor é temporário e suas atividades são sequenciadas, considera-se ainda a alocação de parâmetros de tempo, custo, recursos envolvidos além da qualidade.

2.2. CICLO DE VIDA DO PROJETO

Segundo PMI (2014), o ciclo de vida do projeto considera toda a duração do projeto, a partir da sequência das fases de execução do projeto, que podem variar

em sua complexidade. O ciclo de vida de um projeto pode ser estruturado conforme FIGURA 1. Passando pelas fases:

- **Iniciar o projeto:** com o objetivo de identificar e analisar as necessidades da empresa iniciam-se os estudos, sendo diretriz a intenção de transformá-los em problemas estruturados, com objetivos definidos e estratégias alinhadas.
- **Organização e preparação:** nessa fase o projeto é detalhado, defini-se o cronograma, a alocação de recursos, planejamento da comunicação dentro do projeto; estabelecimento dos requisitos de qualidade, análise de riscos, elaboração dos planos de aquisições e de recursos humanos. Sendo a finalidade a execução do projeto, considerando eliminar as possíveis dificuldades e imprevistos.
- **Execução do trabalho do projeto:** concentra grande parte dos esforços do projeto, nessa etapa implementa-se o projeto, considerando o planejamento realizado nas fases anteriores.
- **Encerramento do projeto:** nessa fase ocorrem as auditorias para avaliação das atividades executadas durante o projeto, são discutidas as lições aprendidas durante a implementação do projeto, bem como, finalizadas todas as etapas previstas no planejamento do projeto.

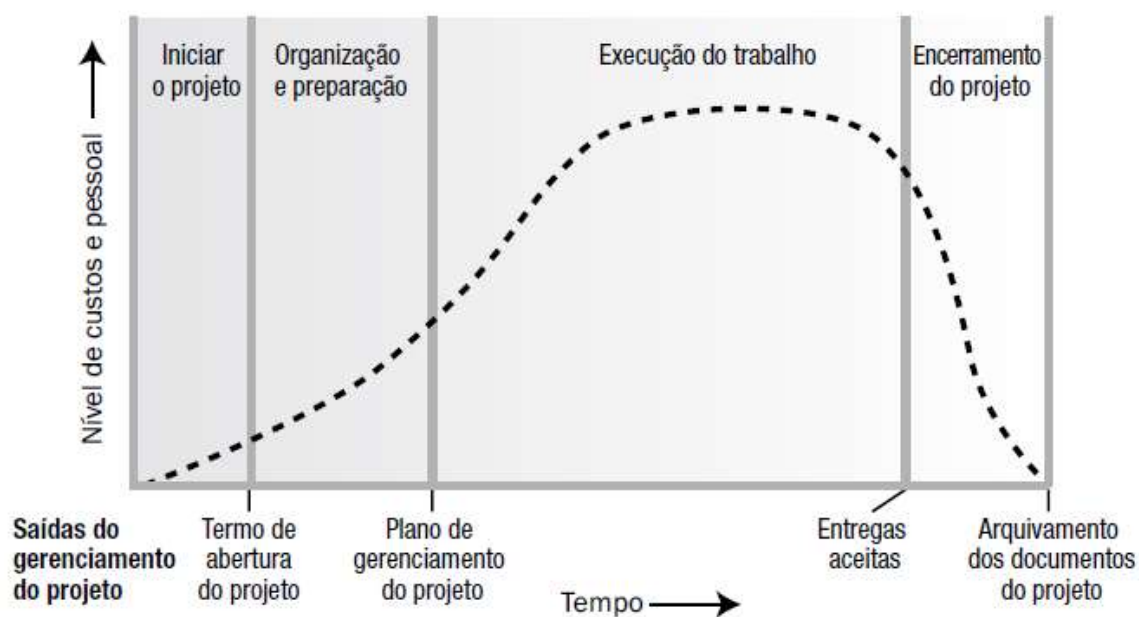


FIGURA 1 – Níveis típicos de custos e pessoal em toda a estrutura genérica do ciclo de vida de um projeto. (PMI, 2014, p.39)

Para Xavier (2005), à medida que forem descobertas novas informações sobre o projeto, os requisitos, os riscos, as oportunidades, as premissas e as restrições adicionais serão identificadas e resolvidas. “A natureza multidimensional do gerenciamento de projetos gera *loops* de *feedback* repetidos para análises adicionais”. De acordo com as características do projeto podem ser necessárias ações subseqüentes, porém as mudanças significativas que venham a ocorrer durante o ciclo de vida do projeto conseqüentemente provocarão a necessidade de alteração no planejamento do projeto.

“Durante o planejamento do projeto, a equipe do projeto deve envolver as partes interessadas, dependendo da influência delas no projeto, pois elas possuem habilidades e conhecimento que podem ser aproveitados no desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto e em quaisquer planos auxiliares. Além disso, precisamos que elas se comprometam também com resultados do projeto”. (XAVIER, 2005, p.11).

Na execução do projeto, os detalhes precisam ser observados, de forma que possíveis problemas possam ser identificados no momento adequado e que possam ser tomadas ações corretivas. O principal benefício do controle é que o desempenho do projeto é observado e medido regularmente para identificar variações em relação ao plano de gerenciamento do projeto. Em conseqüente a etapa de fechamento dos livros e documentos do projeto após encerrados são arquivados, com as partes interessadas devidamente comunicadas a cerca de tais processos.

2.3. ÁREA DO CONHECIMENTO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Tal descrição considerou a contribuição de PMI (2014), que propõe dez áreas do conhecimento para o gerenciamento do projeto, sendo elas: Gerenciamento de integração do projeto; gerenciamento do escopo do projeto; gerenciamento do tempo do projeto; gerenciamento dos custos do projeto; gerenciamento da qualidade do projeto e gerenciamento dos recursos humanos do projeto; gerenciamento das comunicações do projeto; gerenciamento dos riscos do projeto; gerenciamento das aquisições do projeto e gerenciamento de *stakeholders* do projeto.

A proposta sugere a aplicação das habilidades, técnicas e ferramentas de forma eficaz contribuindo para atendimento dos propósitos do projeto.

2.3.1. Gerenciamento do Escopo

O gerenciamento do escopo do projeto engloba processos necessários para a conclusão do projeto. Sendo a principal finalidade do gerenciamento do projeto a definição e controle do escopo do projeto com vistas a execução.

“Segundo Xavier (2005), o escopo do projeto é “o trabalho que deve ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas”.

O autor sugere que ao planejar o projeto o mesmo seja iniciado pela definição do escopo, de acordo com o proposto pelo cliente. Xavier denomina produtos e serviços de *deliverables* (entregas ou qualquer resultado mensurável), que será realizado pelo gestor do projetos.

“O escopo do cliente é a base para todo o planejamento do projeto. O escopo sempre esteve presente nos projetos, mas temos hoje uma visão de representação do escopo diferente de nossos antepassados. Antigamente havia a cultura de representar o escopo através de uma lista organizada das atividades que seriam executadas no projeto. Essa forma de representar o escopo enfocava o que seria feito e não o que seria entregue pelo projeto”. (XAVIER, 2005, p.37).

Ainda de acordo com o autor, essa definição de escopo não requer detalhamento inicial, a sugestão com vistas a produtividade é a utilização do esboço, que após a validação do cliente e aceitação formal dará sequência as próximas fases que são: o escopo do cliente, a estratégia de condução e detalhamento do projeto.

“A declaração do escopo também contém informações acerca de outras áreas de gerenciamento que não somente a de escopo. Deve ser assinada pelo gerente do projeto e pelos principais interessados (*stakeholders*), assim considerados aqueles com envolvimento direto na alocação de recursos (patrocinador e gerentes funcionais) e no recebimento dos principais produtos (cliente)”. (XAVIER, 2005, p.42).

De acordo com os especialistas é de extrema relevância que a declaração de escopo esteja em conformidade com proposto pelo cliente, bem como validado e assinado pelo mesmo e equipe designada.

2.3.1.1. Estrutura Analítica do Projeto

A estrutura analítica do projeto é ampla e complexa, para além de considerar o solicitado pelo cliente, propõe o desenvolvimento do escopo do projeto, que consiste no treinamento da equipe que executará as fases do projeto; no plano de gerenciamento, na operacionalização de processos relacionados no planejamento, entre outros.

“A ferramenta utilizada para a representação do escopo do projeto é a Estrutura Analítica do Projeto (EAP), tradução para o português de *Work Breakdown Structure* (WBS). A EAP é uma estrutura hierárquica, podendo ser representada como uma lista ou uma forma gráfica. Para usar a forma gráfica que é de melhor visualização, o gerente do projeto necessita utilizar uma ferramenta que auxilie o desenho”. (XAVIER, 2005, p.44).

Ainda de acordo com Xavier, os elementos nos níveis mais baixos da EAP, são denominados pacotes de trabalho, considerados embasamento lógico para as etapas de definição de atividades, designação de responsabilidades, planejamento de riscos, estimativa de custos e de tempo, atribuindo ao gerente do subprojeto a responsabilidade por efetuar o detalhamento. É imprescindível que o documento a ser gerado contenha especificação dos *deliverables*, assim como os critérios de aceitação dos mesmos.

2.3.2. Gerenciamento do Tempo

Todos os processos necessários para o planejamento e execução do projeto, principalmente em considerando o prazo estabelecido para a entrega do mesmo ao cliente são considerados no gerenciamento de tempo do projeto.

Para Xavier (2005), existem dois tipos de atividades relacionados a duração:

“Atividade de duração fixa: a quantidade de recursos não influencia a duração da atividade. Atividade orientada para o recurso: a quantidade de recursos influencia a duração da atividade, isto é, aumentando o número de recursos, a duração da atividade diminui. A duração da maioria das atividades será significativamente influenciada pelos recursos a elas designados”. (XAVIER, 2005, p.60).

No processo de gerenciamento do tempo, a estimativa de duração da atividade considera as informações, assim como, os recursos a serem alocados.

“O curso do tempo, essa entidade abstrata criada pela necessidade humana de conhecer e controlar, é o primeiro e o mais inexorável determinante para que todas as coisas estejam em permanente processo de mudança. Seja na natureza, seja no ambiente social culturalmente delimitado, todos os elementos – com ritmos e velocidades específicos a cada um – vivenciam alterações que os tornam diferentes, em maior ou menor grau, do que eram no momento anterior e do que serão no momento seguinte”. (FISCHER et al, 2002, p.147).

De acordo com PMI (2014, p.141), para gerenciar o término pontual do projeto, são necessários os seguintes processos: planejar o gerenciamento do cronograma; definir as atividades; sequenciar as atividades; estimar os recursos das atividades; estimar as durações das atividades; desenvolver e controlar o cronograma.

A elaboração do cronograma prima pelo gerenciamento do tempo disponível para a implementação e finalização do projeto. Tendo origem no escopo do projeto definido através de uma EAP, com o recurso do planejamento que considera as demais áreas de gerenciamento, dentre elas o tempo estimado para a entrega do projeto.

2.3.3. Gerenciamento do Custo

Gerenciamento de custos do projeto é o processo que desenvolve a estimativa dos custos, ou seja, dos recursos necessários para implementação das atividades do projeto.

“Em projetos, os custos devem ser contabilizados de acordo com o plano de contas da organização ou com um plano especificamente desenhado para eles. (...) embora possam variar os critérios na elaboração dos planos de contas, permanece imutável a característica essencial quanto a suas finalidades e objetivos: ser um norte, um roteiro completo, um guia para as tarefas contábeis, podendo ser mais ou menos detalhado”. (BARBOSA, 2011, p.40).

Considerando ainda o proposto por Barbosa (2011), o ambiente econômico demandou a reestruturação da gestão de custos, visando assegurar o atendimento as necessidades de seus clientes, bem como, asservar a vantagem competitiva.

“Tais mudanças deram início ao desenvolvimento de práticas inovadoras e relevantes para a gestão de custos, como sistemas baseados em atividades e ênfase em outros aspectos relevantes, tais como escopo, tempo, riscos, qualidade, já que as informações de custos agora precisam apoiar fundamentalmente as metas estratégicas organizacionais”. (BARBOSA, 2011, p.28).

O cálculo do custo estimado de uma atividade considera a soma de recursos envolvidos, para Xavier (2005), são considerados os custos indiretos, tais como custos de supervisão, bem como, os custos associados diretamente à execução das tarefas, da mesma maneira considerados os custos administrativos.

“O custo do projeto é normalmente é calculado considerando a soma do custo de geração de cada produto do projeto, (...) um processo iterativo, uma vez que exige decisões de gerenciamento, dentre elas, quando as estimativas não estão condizentes com os recursos financeiros disponíveis, tais decisões sugerem mudanças na definição de atividades, nos recursos envolvidos e no cronograma do projeto”. (XAVIER, 2005, p.75).

Ainda de acordo com o proposto por Barbosa (2011), o controle de custos do projeto é fundamental para assegurar a execução adequada do orçamento. É primordial que o gerente do projeto esteja apto a responder com segurança questões relacionadas as mudanças significativas do projeto; se o mesmo está de acordo com o estimado, bem como, as variações de preço e quantidade, dentre outras.

Neste contexto a informação entre a equipe designada é essencial para o desempenho em conformidade com o previsto no projeto e conseqüentemente no orçamento, pois segundo o autor, tudo que gera custos, no final das contas transforma-se em resultados.

A partir do exposto, estima-se que o gerenciamento responsável de custos assegura ao gestor um diferencial competitivo, uma vez que possui informações relevantes e estratégicas para subsidiar a tomada de decisões de maneira assertiva, seja no que se refere a ações preventivas ou corretivas e em conformidade com o previsto no orçamento do projeto.

2.3.4. Gerenciamento da Qualidade

A conceituação da temática qualidade vem sendo aprimorada ao longo do tempo. Iniciando com as operações em processos de manufatura e propondo modestas melhorias. Atualmente a qualidade é considerada um dos elementos estratégicos na gestão das organizações empresariais, seja na área de produtos ou serviços. Tornou-se fator crítico de sucesso, no que se refere ao diferencial de um projeto, ou mesmo para a sobrevivência de organizações produtivas.

“Esta nova perspectiva do conceito e da função básica da qualidade decorre, diretamente, da crescente concorrência que envolve os ambientes em que atuam pessoas e organizações. Como se percebe, a perspectiva estratégica da qualidade não apenas cria uma visão ampla da questão, mas principalmente, atribui a ela um papel de extrema relevância no processo gerencial das organizações”. (CARVALHO, 2012, p.25).

Carvalho (2012), aborda a perspectiva na ótica estratégica da qualidade, segundo o autor tal junção considera a qualidade como fator de sobrevivência para as organizações; elevar a qualidade à categoria de diferencial competitivo das organizações. Adotar uma visão de futuro sobre a questão, considerando cenários prováveis para a organização, para o mercado e para a sociedade como um todo. De acordo com o descrito o autor amplia o conceito de qualidade, sua importância e responsabilidade na tomada de decisão.

“A garantia da qualidade é conseguida pelo gerenciamento correto e obstinado (via PDCA) de todas as atividades da qualidade em cada projeto e cada processo, buscando sistematicamente eliminar totalmente as falhas, pela constante preocupação com a satisfação total das necessidades do consumidor e pela participação e responsabilidade de todos da empresa. Este é o gerenciamento guiado pelo princípio da “primazia pela qualidade”. (CAMPOS, 2004, p.113).

A qualidade é assegurada com a condução do planejamento e de toda equipe envolvida, a fim de assegurar sua eficácia, orienta-se que periodicamente haja auditoria, embasada no planejamento da qualidade, que definirá previamente as características a serem agregadas ao projeto, considerando todos os processos.

De acordo com Campos, o controle da qualidade é abordado com três objetivos:

“Planejar a qualidade desejada pelos clientes; isto implica um esforço de localizar o cliente, saber de suas necessidades, traduzir estas necessidades em características mensuráveis, de tal forma que seja possível gerenciar o processo de atingi-las. Manter a qualidade desejada pelo cliente, cumprindo padrões e atuando na causa dos desvios. O processo para manter a qualidade desejada pelo cliente está citado na tabela PDCA (*plan-do-check-act*). Melhorar a qualidade desejada pelo cliente; neste caso é preciso localizar os resultados indesejáveis e utilizar o método de solução de problemas para melhorá-los”. (CAMPOS, 2004, p.45).

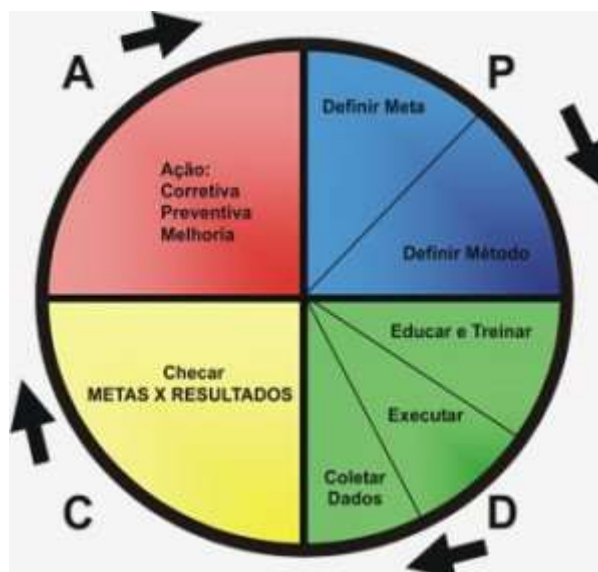


FIGURA 2 - Ciclo PDCA – (Editoria Casa da Consultoria)

É indissociável a concepção de uma organização e seus clientes, pois refletem sua razão de existir e são interdependentes. A partir disso e visando a coesão dos processos, toda a corporação precisa de tal compreensão, utilizando a qualidade como fomento para a melhoria contínua, desta maneira responderá a contento a satisfação das necessidades dos clientes.

2.3.5. Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto

Os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto são considerados como gerenciamento de recursos humanos, para TACHIZAWA “a gestão de todos os processos da organização é viabilizada pelas pessoas” (2006, p.125).

Na atualidade as organizações requerem profissionais que possuem habilidades específicas, mas também comportamentais, dentre elas estão em destaque a comunicação assertiva, flexibilidade, senso de compromisso e polivalência, tais habilidades são de grande valia na composição das equipes, principalmente tendo em vistas os resultados pretendidos. Sendo prioritário acesso a informação corporativa que possibilitará maior coesão nos resultados, pois o conhecimento oportuniza alçar vantagens competitivas.

“Uma organização existe para atender às necessidades dos clientes, contando obter um retorno financeiro justo pelos produtos vendidos e/ou

serviços prestados. Para cumprir sua finalidade maior, ela necessita da associação do trabalho de gestores, técnicos e demais pessoas que constituem a sua força de trabalho”. (TACHIZAWA, 2006, p.122).

O autor afirma que nenhuma organização consegue manter um bom nível de produtividade sem uma equipe de profissionais bem preparados, “ o fator humano influi de maneira decisiva no nível de desenvolvimento ou deterioração da organização”. (TACHIZAWA,2006, p.218).

“O treinamento tem muito a ver com o conhecimento. Na era da Informação que estamos atravessando, o conhecimento passa a ser o recurso mais importante. E se o conhecimento é fundamental, a produtividade do conhecimento é que constitui a chave do desenvolvimento”. (CHIAVENATO, 2010, p.364).

É sabido que o desenvolvimento das pessoas numa organização está relacionado ao interesse estratégico do negócio, que preconiza uma equipe capacitada para superar os desafios propostos.

“Um programa de treinamento deve responder às seguintes indagações: Por que treinar? Em que treinar? Quem treinar? Como treinar? Quando treinar? São quatro as etapas de elaboração de um programa de treinamento: Diagnóstico das necessidades de treinamento; programação de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas; implementação e execução; avaliação dos resultados”. (TACHIZAWA, 2006, p.222).

Culturalmente as corporações comunicam e transmitem aos seus colaboradores as informações básicas que subsidiam seu desempenho profissional. Para manter sua eficácia precisa ser um hábito corporativo.

“Não conheço nenhum grande projeto fundamentado em boas ideias, vigor e entusiasmo que tenha sido interrompido por falta de caixa. Mas conheço empresas cujo crescimento está parcialmente interrompido ou dificultado porque não conseguem manter uma eficiente e entusiasmada força de trabalho”. (DESSLER, 2012, p.03).

O autor define treinamento como um conjunto de métodos que são usados para transmitir as habilidades necessárias para o desempenho do laboral.

“Treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações. (...) através do treinamento e do desenvolvimento, a pessoa pode assimilar informações, aprender habilidades, desenvolver atitudes e comportamentos diferentes”. (CHIAVENATO, 2010, p.367).

2.3.6. Gestão da mudança

As mudanças na sociedade e nas organizações empresariais, não necessariamente são lineares ou incrementais, mas abrangentes e transformadoras, podem atingir simultaneamente diversos processos e ter caráter multidimensional. Ocorrem num ritmo crescente e constante, considera-se a transformação como uma característica imponente do atual momento corporativo, a globalização, sendo que a economia e a competitividade contribuem para tal aceleração. A partir dessas inconstâncias e como respostas aos desafios postos é eminente o investimento na capacitação do capital humano e de sua gestão para agregar vantagens competitivas para as corporações, sendo relevante considerar que o comportamento dos profissionais nas organizações é o resultado das relações pessoais, interpessoais e sociais que ocorrem na empresa.

“O grau de competitividade que a empresa revela no ambiente externo como resultado de suas estratégias de ação é condicionado pelo nível de desenvolvimento de sua competitividade interna. Ela resulta de um processo de gestão que mobiliza a inteligência e o conhecimento organizacional para que a organização se desenvolva e se aperfeiçoe continuamente. (...) o desafio de mudar uma organização não se resolve apenas com a percepção da necessidade de inovar e remodelar seu perfil, mas envolve o desafio de encontrar o modo mais adequado de como mudar e conseguir transformar a organização no sentido determinado pela percepção do que é preciso mudar”. (FISCHER, 2002, p.155).

A maneira de condução do processo no desejo de mudança é própria das especificidades de cada organização, costumeiramente expresso em seus objetivos estratégicos. O fato é que o processo de mudança está associado diretamente ao desenvolvimento das pessoas e conseqüentemente das equipes laborais. O êxito da missão está atrelado a capacidade que elas têm, bem como, o desejo para compreender e internalizar os valores da mudança, para que a prática explicita a transformação.

Estima-se que a mudança ocorra durante um processo, com foco em delinear um modelo de gestão que possibilite os resultados pretendidos, sendo que a qualidade na disseminação irá assegurar a compreensão, bem como, a adesão do público interno.

“As organizações, como mais um cenário do desenrolar dos papéis do homem, oferecem inúmeras possibilidades de comunicação. Ao mesmo tempo, para sua sobrevivência e aprimoramento, dependem de processos

de comunicação cada vez mais claros, fidedignos e apropriados.” (CASADO, 2002, p.271).

Compreende-se então, que as transformações organizacionais são processos, portanto as mudanças não estão estanques e ou isoladas, a partir dessa concepção as etapas podem ocorrer concomitantemente ou de maneira subsequente, desde que em conformidade com as especificidades do processo de transformação organizacional.

2.3.7. Gerenciamento da Comunicação

Os processos relativos à informações do projeto de forma oportuna e adequada são considerados gerenciamento das comunicações, questão essencialmente social, uma vez que se dá de maneira dinâmica e contínua a comunicação considera diversos momentos, perpassando pela transferência e a compreensão de significados. A interação das equipes mobiliza a transmissão de significados institucionais. Portanto, estima-se que a comunicação implica a relação entre o transmissor que comunica a ideia e o receptor que a identifica e compreende, é recomendável assegurar que a mensagem que chegou ao destino final comunica os interesses institucionais, pois se não for transmitida e entendida por outros, uma grande ideia não atende o que lhe foi pretendido e desta maneira o resultado não será o esperado, podendo interferir significativamente no planejamento do projeto.

“Comunicar significa também repartir, compartilhar, é ação entendida como um processo de socialização e de evolução humana tanto em forma como em conteúdo. Quanto ao conteúdo, às informações transmitidas possibilitam a expressão das emoções, a explicitação dos valores sociais, a perpetuação da cultura de um grupo, o registro e a disseminação das descobertas e dos avanços tecnológicos”. (CASADO, 2002, p.272).

A comunicação está atrelada aos processos estratégicos de gestão, pois quanto mais assertiva se perenizar, fortalecerá a entrega do projeto e conseqüentemente a credibilidade organizacional, repercutindo o resultado pretendido. Porém é possibilitada pelo desenvolvimento de sua equipe, para além de disponibilizar tecnologias adequadas, comunicar, compartilhar e registrar informações relevantes e condizentes ao negócio.

“Nas organizações empresariais, os processos de comunicação não são apenas maneiras de perpetuar e disseminar a cultura da empresa,

repassando aos seus elementos os padrões aceitáveis e válidos de estruturação do trabalho, de resolução de problemas e de relacionamento interpessoal. São também formas pragmáticas de estabelecer e fazer cumprir objetivos e metas. Na realidade, ao proceder à estruturação de um grupo de trabalho, o que se organiza é o fluxo de informações relativas aos processos da empresa voltados ao cumprimento de seus objetivos". (CASADO, 2002, p.273).

É relevante considerar que as pessoas são singulares e que possuem diferentes processos de aprendizado e de compreensão. Não é incomum observar que determinadas informações passam despercebidas para algumas pessoas, ou na contrapartida desencadeiam o êxito de muitos projetos. É imprescindível que comunicação seja direcionada ao público e objetivo que se deseja atingir, sendo uma importante estratégia evitar meandros na comunicação, impactando em retrabalho do projeto em decorrência da incompreensão ou assimilação equivocada.

"Pessoas do tipo sensação focalizam a comunicação no que é concreto, real e palpável e fazem uso de analogias, enquanto as do tipo intuição apresentam um discurso com conteúdo mais genérico e conceitual e utilizam simbologias para se expressar. Pessoas do tipo pensamento transmitem prioritariamente os aspectos imparciais das informações, comunicando o que deve ser comunicado sem muita atenção ao que os demais sentirão em relação à informação. Já as do tipo sentimento adotam uma abordagem mais empática, considerando naturalmente os aspectos emocionais presentes na informação e na interação com seu interlocutor. Conclui-se portanto que nas questões de comunicação interpessoal existem interferências advindas tanto de processos internos quanto de processos sociais." (CASADO, 2002, p.278).

De acordo com o explicitado pelo autor, é fato que as pessoas são determinantes para o sucesso de um projeto, pois se encontram no centro do processo de comunicação. Cabe a organização desenvolver percepções e estratégias a fim de gerir esta ferramenta crítica de de sucesso, convergindo os canais organizacionais para a adequada emissão, recepção, percepção e interpretação das informações, para que toda a diversidade do quadro institucional seja abarcada com êxito, num processo de comunicação fluído, dinâmico e assertivo.

"Comunicação nas organizações são, basicamente, transações entre indivíduos. Mesmo quando são empregadas formas escritas ou transmitidas, o comunicador é identificado como um indivíduo. A impressão que o receptor da comunicação tem do comunicador é, portanto, fundamental para a interpretação da comunicação. As impressões nesses casos, não são criadas novamente; o receptor utiliza seu próprio conjunto de respostas adquiridas para a análise do indivíduo e da situação. Os motivos e os valores da pessoa passam a fazer parte da situação. Além disso, o cenário ou o entorno do ato de comunicação afeta a impressão. (...)

a situação na qual a comunicação ocorre também exerce um profundo impacto sobre aquilo que é percebido. Isso é particularmente vital nas organizações, porque na maioria dos casos, a situação é facilmente indicada e identificada pela localização física". (HALL, 2004, p.159).

Institucionalmente e socialmente acredita-se que comunicação está no cerne dos processos de gestão, a comunicação autêntica fortalece a organização, podendo ser reconhecida com diferencial estratégico. Porém o limiar está instaurado na habilidade comunicacional, assim como na qualificação do gestor de projetos e de sua equipe. Ao escolher uma estratégia de comunicação é fator vital a observância do projeto, bem como, o desdobramento de processos, estruturas e estilos, considerando sua interferência na ação das pessoas e a interação profissional, é primordial se utilizar da comunicação para simplificar e ou adaptar questões complexas, mas necessárias para a execução do projeto.

“Como comunicação autêntica, na atividade profissional, um processo pelo qual se instaura uma compreensão recíproca e se forma um sentido compartilhado, resultando em um entendimento sobre as ações que os sujeitos envolvidos são levados a assumir juntos ou de maneira convergente.” (ZARIFIAN, 2013, p. 137).

De acordo com os autores citados, o ato de comunicar remete as pessoas e instituições a mobilizar e socializar conhecimentos, tal processo possibilita a compreensão de novas metodologias e projetos. A comunicação pressupõe um conjunto de evidências a compartilhar. O gestor do projeto possui atribuição primordial em singularizar tais ações com vistas aos resultados pretendidos, detalhando o senso da atividade que precisa de execução na demonstração primária com a elucidação do trabalho proposto, onde pretende-se contextualizar e canalizar as informações, visa instrumentalizar as ações dos trabalhadores que estarão submetidos a apropriar-se dos novos conhecimentos a fim de orientar o pensamento e ação.

2.3.8. Gerenciamento do Risco

A realização do gerenciamento das ameaças e oportunidades em um projeto são denominadas gerenciamento de riscos do projeto, entende-se que todo processo e ou projeto estão constantemente exposto a riscos, podendo variar o grau de exposição, a definição poderá ser realizada de acordo com sua natureza, complexidade, sendo primordial considerar que todos os aspectos que constituem

um projeto podem ser fontes de riscos, ameaças ou de oportunidades, sendo atribuída ao gestor do projeto a responsabilidade em analisar criteriosamente tais probabilidades e seqüencialmente estabelecer estratégias eficientes a fim de equalizar tais possibilidades.

“A equipe de gerenciamento do projeto deve dimensionar adequadamente os processos de gerenciamento de riscos de modo a balancear seu custo com os benefícios que o projeto terá. Dependendo da análise do contexto e características do projeto, poderá ser estabelecido um processo de gerenciamento simples, que faça somente a identificação e um simples registro pró-forma dos riscos, para projetos com baixa exposição, ou um processo mais formal e com vários papéis e responsáveis e um maior rigor na análise e gerenciamento dos planos de resposta aos riscos, para projetos maiores e mais complexos”. (XAVIER, 2005, p.84).

Os riscos do projeto devem ser mapeados e combatidos antes mesmo de sua efetivação, situações de casos adversos necessitam de ações gerenciais eminentes, de modo a garantir que os objetivos do projeto sejam atendidos a priori, se utilizando de recursos e ferramentas com vistas a aniquilação ou redução significativa dos impactos de possíveis ameaças e em convergência com a potencialização das oportunidades adjacentes.

“O gerenciamento dos riscos do projeto inclui os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas e controle de riscos de um projeto. Os objetivos do gerenciamento dos riscos do projeto são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto”. (PMI, 2015, p.309).

O gerenciamento dos riscos do projeto pode ser um fator crítico de sucesso, porém a equipe gestora precisa ter cautela, uma vez que os riscos podem ser tangíveis ou intangíveis, em caráter diversificado, podendo atribuir responsabilidade aos *stakeholders* envolvidos no projeto.

De acordo com Salles Júnior (2010), a equipe do projeto não conseguirá eliminar todos os riscos, porém há possibilidade de prevenir o risco, pois há casos nos quais os riscos específicos podem ser classificados como sendo de alta criticidade; mas o autor alerta para o cuidado com o uso exacerbado para estratégia que pode ser convertido em conservadorismo.

“Todo risco tem obrigatoriamente três componentes: o evento em si, no qual deve ser identificada sua raiz, bem como seu efeito; uma probabilidade associada; um impacto. (...) nestes componentes podemos perceber que a probabilidade está diretamente associada à causa raiz, assim como o efeito está associado ao impacto. Isto significa que se tomarmos ações sobre a

causa do risco, estaremos mexendo na probabilidade de ele acontecer; se tomarmos ações sobre o efeito do risco, estaremos mexendo no impacto”. (SALLES JUNIOR, 2010, p.30).

No processo de tomada de decisões é necessário conhecimento holístico do gestor para com o projeto, pois quando considerado apenas um prisma, poderá estar exposto a um entendimento fragilizado, uma vez que informações parciais não evidenciam a adequada dimensão do risco, sendo primordial considerar os desdobramentos previstos na concepção do projeto.

2.3.9. Gerenciamento de Aquisições

Os processos que compreendem a aquisição produtos, bens ou serviços são considerados gerenciamento de aquisições dentro de um projeto. Estão presentes desde o detalhamento do projeto e são fundamentais na fase de planejamento, bem como na gestão da entrega em prazo hábil, a fim de que as etapas previstas no projeto sejam mantidas, evidenciando o atendimento estabelecido junto ao cliente.

“Para planejar as aquisições, devemos identificar as necessidades do projeto que serão melhor atendidas por meio da aquisição de produtos e/ou serviços fora da equipe do projeto”. (XAVIER, 2005, p.80).

O planejamento de aquisições dentro de um projeto é grande aliado no processo em suas diversas fases e apresenta relevância para alcançar os objetivos pretendidos.

Xavier (2013), afirma que o gerenciamento de aquisições pertence ao rol de itens críticos, sendo necessário seu planejamento detalhado, enfatizando o processo de aquisição de maneira organizada.

“Mais do que a formalização em si de instrumentos contratuais, o objetivo do gerenciamento de aquisições é propiciar a construção e a manutenção de relações comerciais sólidas e equilibradas entre cliente e fornecedor, de forma que o projeto possa ser finalizado a contento.” (XAVIER, 2013, p.24).

O gerenciamento de aquisições do projeto é um processo minucioso, pois precisa considerar questões decisivas na execução do projeto, prever quais produtos e serviços necessitam de aquisição, suas quantidades, bem como o cronograma de recebimento e ou contratação. Segundo Xavier (2013), também é necessário considerar a administração, obrigações contratuais estabelecidas para a equipe do projeto, bem como, o encerramento de contratos.

“Para que os projetos tenham qualidade, custos e prazos adequados, é fundamental um bom gerenciamento das aquisições, de forma que não haja impactos negativos para seu desempenho”. (XAVIER, 2013, p.177).

O gerenciamento das aquisições possibilita a condução adequada do projeto, conseqüentemente evitando impactos depreciativos. Considerar o detalhamento na observância dos requisitos previstos é fundamental para que haja êxito na execução do projeto. As empresas buscam a satisfação de seus clientes, a qualidade está intimamente atrelada a este processo, no que se refere aos produtos e serviços adquiridos, sendo indispensável considerar o cumprimento dos prazos de entrega e execução.

2.3.10. Gerenciamento de *Stakeholders*

É sabido que as relações entre as organizações e a sociedade são dinâmicas e em constante mutação, emergindo novas demandas, sejam elas provenientes dos clientes, colaboradores das organizações, idealizadores ou da comunidade em geral. Estas demandas têm-se materializado, dentre outras, na maior participação das organizações em projetos relevantes nos diversos segmentos corporativos e sociais, neste sentido a gestão do projeto tem atribuição relevante frente as novas posturas em face a tais necessidades.

“As partes interessadas (*stakeholders*), são as pessoas, empresas, organizações, que atuarão ou serão afetadas pelos resultados do projeto. Este processo tem como objetivo gerar uma relação dos principais *stakeholders* do projeto, que contenha informações relevantes sobre eles. Essa relação, além de ser útil na elaboração da equipe de planejamento, também servirá de referência para o planejamento das comunicações”. (XAVIER, 2005, p.32).

Para Campos (2006), a participação dos *stakeholders* é essencial nas discussões acerca dos objetivos das organizações, seja no estabelecimento de metas e resultados ou nos momentos de análise, que devem planejados de forma a assegurar a continuidade dos negócios, uma vez que há convergência nos interesses e objetivos organizacionais.

A participação dos interessados no projeto é diretriz que baliza toda existência de intencionalidades, desde sua concepção até sua finalização, são responsáveis pela condução adequada dos processos, pois possuem paridade no engajamento das ações, de maneira comum o que se pretende é o êxito do projeto.

3. METODOLOGIA

3.1. DEFINIÇÃO DA GESTÃO INTEGRADA DE MUDANÇAS

Frequentemente, durante a execução de um projeto ocorrem mudanças em relação ao planejamento inicial, por esse motivo, há necessidade de um planejamento minucioso da gestão integrada de mudanças. Para garantir que toda a mudança seja analisada, o acompanhamento dessas mudanças devem ocorrer durante todo o ciclo de vida do projeto.

De acordo com Xavier, a definição do planejamento do controle da mudança é:

“O planejamento do controle integrado de mudanças tem como objetivo planejar como as mudanças no projeto poderão ser solicitadas, como será feita a avaliação de impacto e qual o mecanismo de autorização de mudanças, com o respectivo reflexo no planejamento do projeto. Definido o escopo original do projeto, a linha base de desempenho deve ser mantida atualizada pelo sistema de gerenciamento das mudanças. Uma mudança aprovada e incorporada implica na revisão da linha de base do projeto”. (XAVIER, 2005, p.108).

A partir deste pensamento acredita-se, que a gestão integrada de mudança consiste em um processo de analisar as solicitações de mudança, aprovando ou rejeitando essas solicitações. Gerencia as modificações nos documentos do projeto, nas entregas e na linha base do projeto. Sendo responsável pela comunicação dos *stakeholders* das modificações ocorridas no projeto.

As FIGURAS 3 e 4, contextualizam tais ferramentas, técnicas e o diagrama de fluxo de dados do processo propostos pelo PMI.

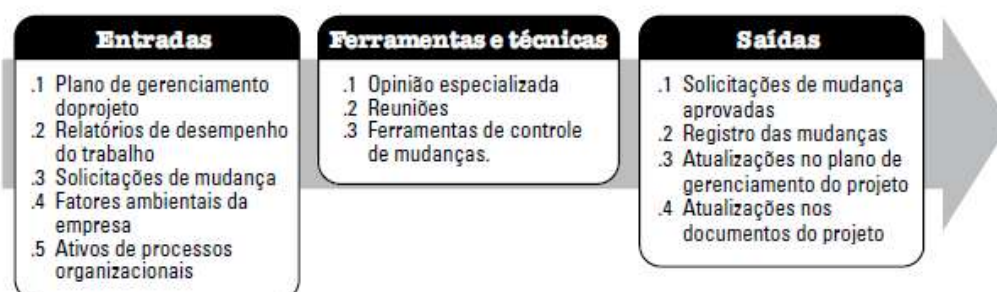


FIGURA 3 – Realizar o controle integrado de mudanças: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas (PMI, 2014, p .94).

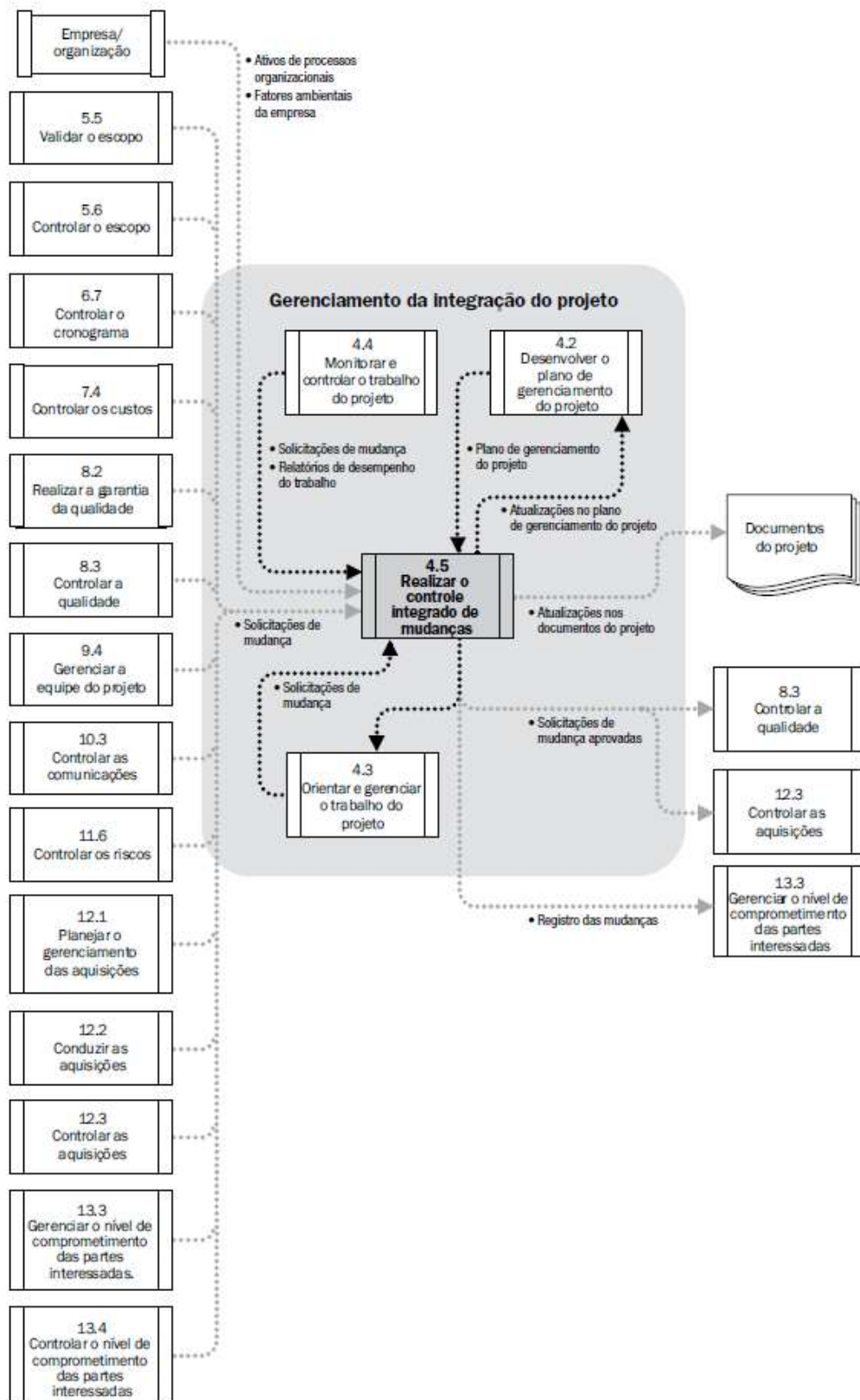


FIGURA 4 – Diagrama do fluxo de dados do processo Realizar o controle de mudanças (PMI, 2014, p.95).

As motivações para a aplicação da gestão integrada de mudanças são diversas, mas as empresas que aderem a gestão integrada de mudança elegem os fatores preponderantes estão relacionados a redução de incidência de retrabalhos e conseqüentemente de custos, além de viabilizar o atendimento da entrega do projeto dentro do prazo estabelecido. A Figura 3.3 contribui com a explicação desta dinâmica.

Uma boa prática no gerenciamento integrado da mudança é a criação de um comitê cuja principal finalidade é analisar e controlar as mudanças, sejam elas solicitações do cliente ou uma necessidade do projeto. O comitê precisa considerar os impactos no custo, tempo e no objetivo do projeto.

“O custo de prover mudanças no projeto é pequeno nas fases iniciais, crescendo exponencialmente com o progresso do projeto até chegar ao seu custo total, podendo até mesmo superá-lo”. (Vargas, 2003, p.35).

Em convergência com Vargas, a FIGURA 3.3 contextualiza o exposto.

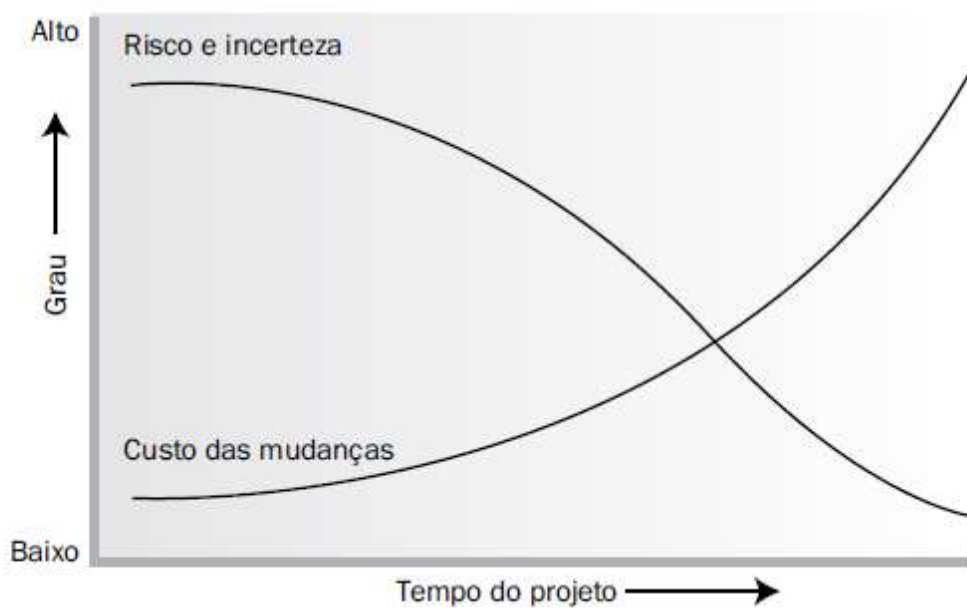


FIGURA 3.3 – Impacto da variável com base no tempo decorrido do projeto (PMI, 2014, p. 40).

3.2. CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS

3.2.1. Procedimento para o Controle Integrado de Mudança

Para gerir de maneira eficaz o processo de controle integrado de mudança, propõe-se a criação de um comitê, cuja atribuição prioritária é a gestão e execução do controle e monitoramento das mudanças. A concepção do comitê pode ser formada pelo gerente do projeto, pelos responsáveis das áreas técnicas e por um representante da diretoria da instituição, a relevância da equipe justifica-se para tomada de decisões, principalmente em casos críticos, assegurando a definição da melhor estratégia para o atendimento as necessidades da empresa.

A fim de contextualizar o contingente de ação do comitê, indicamos algumas situações críticas que podem alterar os parâmetros do projeto:

- Mudanças relevantes na instituição, em qualquer área estratégica de atuação e nas diversas esferas;
- Identificação inadequada dos *stakeholders* envolvidos no projeto;
- Inconsistência na coleta de informações do escopo junto ao cliente;
- Estimativas não realistas das durações das atividades do projeto;
- Definição equivocada dos parâmetros de qualidade;
- Planejamento deficitário das aquisições;
- Alocação imprópria da equipe;
- Equívoco na comunicação seja com a equipe ou com o cliente;
- Imprecisão na análise dos riscos;
- Implementação das respostas aos riscos identificados.

Tais situações sugerem vulnerabilidade ao projeto, o expondo a impactos em todas as áreas, que podem ocorrer durante a execução do projeto e nas diversas etapas. Considerando a alteração no escopo, qualidade, recursos humanos, aquisições, risco, resultando na variação depreciativa de tempo e de custo do projeto.

Para o funcionamento adequado do comitê a criação dos fluxos de trabalhos é fundamental, uma vez definidos os responsáveis, áreas e as necessidades de

análises das solicitações de mudança, dando assim fluído considerável as rotinas, sem gerar demandas desnecessárias.

A comunicação é uma ferramenta estratégica, portanto a definição de como se dará a comunicação interna do comitê e deste com as demais áreas do projeto é fator a ser desenvolvido com minúcia e cautela.

Durante a execução do projeto o comitê tem por atribuição o monitoramento e o controle contínuo em todas as áreas envolvidas, pois em sendo constatada alguma inconsistência no planejamento inicial do projeto ou se o desdobramento do mesmo não estiver em conformidade com o planejado, o comitê criará uma solicitação de mudança.

O comitê deve padronizar e estruturar a solicitação de mudança para o projeto, com o preenchimento de todos os campos com as informações necessárias, a fim de que haja rastreabilidade das mudanças sugeridas.

Em atendimento a solicitação de mudanças, o comitê terá atribuições de continuidade ao fluxo do processo, sendo necessário analisar o impacto das mudanças solicitadas, sugerir proposta para implementação segura das mudanças, apresentação a equipe e ao cliente com o intuito de requerer a aprovação, sendo necessário o registro fidedigno de todas as mudanças consentidas, e por fim comunicar a mudança aos envolvidos no projeto.

3.2.2. Finalização da Gestão Integrada de Mudanças no Projeto

Após as etapas citadas anteriormente, o gerente do projeto faz o replanejamento e comunica formalmente a equipe do projeto, a diretoria da empresa e ao cliente a reprogramação.

Como consequente, o gerente do projeto realiza alteração na documentação do planejamento inicial do projeto, considerando os planos de gerenciamento do projeto e as linhas de bases do projeto.

Conforme visto de maneira sucinta se houver um planejamento e a execução da gestão integrada de mudanças, será possível um resultado satisfatório do projeto, com o engajamento da equipe e das informações. Sendo mantida a qualidade com vistas à melhoria contínua do projeto até o alcance do resultado pretendido. A partir

disso o gerente de projeto bem como toda sua equipe terá alçado a satisfação do cliente.

4. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi de contribuir, mesmo que sucintamente com o atendimento as solicitações de nossos clientes, principalmente no que se refere à gestão de mudanças, pois é um processo considerado dentre os fatores críticos de sucesso, uma vez que sua gestão influencia no resultado final da entrega do projeto, seja em relação, ao custo, cumprimento do prazo, na qualidade do produto e ou na motivação da equipe responsável pelo projeto.

Identificou-se a possibilidade de exposição, ou até mesmo de fragilidade frente à idealização, perpassando pela implantação do projeto e o resultado pretendido para o mesmo. Os agentes motivadores são distintos, ou seja, desde um planejamento vulnerável, falta de mecanismos, ferramentas ineficientes e inconsistência no preparo da equipe responsável pela execução e gerenciamento do projeto. Tais fatores, podem depreciar o relacionamento organizacional, questão que pode travar a imagem institucional frente ao cliente, principalmente em considerando o cenário atual do mundo corporativo, que é competitivo e não comporta amadorismo.

Face o exposto, acredita-se que o proposto contribuirá com as organizações que optarem pela implementação de tal proposta, pois acredita-se que o PMI possui princípios e práticas que subsidiam de maneira eficiente a condução e a gestão de projetos. Pois considera as diversas etapas que são preponderantes na execução eficaz do projeto, compreendendo: o planejamento, controle, monitoramento e execução. Se tais etapas forem realizadas de acordo com o proposto pelas ferramentas do PMI, acredita-se que teremos desenvolvido um projeto adequado que trará satisfação ao cliente, contribuindo assim com a credibilidade institucional, sendo diferencial competitivo a fidelização da organização frente ao posicionamento corporativo. A partir de tal efetivação, o gestor de projetos poderá ter êxito profissional e pessoal.

5. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Intenciona-se contribuir com desdobramentos futuros, a partir da proposição de que tal temática poderá ser estudada com maior detalhamento, considerando-se as diversas possibilidades de contribuições no campo acadêmico e após maturação a aptidão de implementação em campo.

Considerando-se referencial inicial as proposições contidas neste estudo, mas com recomendações de aprimoramento, bem como, pesquisas fundamentadas e ou estudos de *cases* de sucesso. Uma vez que, acredita-se no potencial inovador, criativo e de eficiência prática, visado contribuir com propriedade de causa, nos campos mencionados, com ênfase na gestão de projetos, fundamentada na chancela *PMI* de uma prática exequível.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, Christina; et al. **Gerenciamento de custos em projetos**.4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

Casa da consultoria. **Ciclo PDCA**. Disponível em: <http://casadaconsultoria.com.br/ciclo-pdca/>. Acesso em 14/01/2016.

CAMPOS, Taiane Las Casas. **Políticas para stakeholders: um objetivo ou uma estratégia organizacional?** Rev. adm. contemp. v.10 n.4 Curitiba out./dez. 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552006000400006&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 14/01/2016.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Minas Gerais: Falconi, 2004.

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco – organizadores. **Gestão da qualidade**. 2ed. Rio de Janeiro: Elsevier:ABEPRO, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (organizadores). **Gestão com pessoas e subjetividade**. ZARIFIAN, Phillippe . Comunicação e subjetividade nas organizações. São Paulo : Atlas, 6ed.2013.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**, 2ed. 9ª reimpressão/ tradução Cecília Leão Oderich. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FISCHER, André Luiz; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER Rosa Maria; CASADO, Tânia. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FOUCAULT, Michel. **Power /Knowledge: selected interviews and other writings**. 1972-77 ed.: C.Gordon. Brighton: Harvester, 1980.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. Tradutor Roberto Galman. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

KERZNER, Harold, **Gestão de Projetos: As melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MACEDO, Otualp Sarmiento de. **Metodologia de gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos** (guia PMBOK). Project Management Institute. 5ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SALLES JÚNIOR, Carlos Alberto Corrêa; et al. **Gerenciamento de riscos em projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto, **Modelagem de Projeto**. São Paulo: Atlas, 2002.

VAGAS, Ricardo Viana, **Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.

XAVIER, Carlos Magno da Silva; et al. **Metodologia de gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

_____. **Gerenciamento de Projetos: Como definir e controlar o escopo do projeto**. São Paulo: Saraiva, 2012.

_____.; et al. **Gerenciamento de aquisições em projetos**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2013.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Claudio Paradela e FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.