



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS  
DE SERGIPE - FANESE  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ROGÉRIO VIEIRA DANTAS SANTOS**

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS: um estudo de caso na  
empresa Volpe Manutenção Industrial Ltda. Me**

**ARACAJU- SE  
2018**

**ROGÉRIO VIEIRA DANTAS SANTOS**

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS: um estudo de caso na  
empresa Volpe Manutenção Industrial Ltda. Me**

**Artigo apresentado à Coordenação do curso de  
Administração da FANESE, em cumprimento  
da disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.**

**Orientador: Prof. Me. Paulo Freire de Carvalho  
Filho**

**Co-orientadora: Prof. Ma. Kelly Araújo  
Valença Oliveira**

**Coord. do Curso: Prof. Esp. Carlos Frederico  
de Carvalho**

**ARACAJU - SE  
2018**

S237g SANTOS, Rogério Vieira Dantas.

Gerenciamento De Projetos: um estudo de caso na empresa Volpe Manutenção Industrial Ltda. Me / Rogério Vieira Dantas Santos; Aracaju, 2018. 30 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe. Coordenação de Administração.

Orientador: Prof. Me. Paulo Freire de Carvalho Filho  
Co- Orientador: Profa. Kelly Araújo Valença Oliveira

1. Gerenciamento de Projetos 2. Projetos 3. Execução de Projeto I. Título. CDU 658.5(813.7)

**ROGÉRIO VIEIRA DANTAS SANTOS**

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS: um estudo de caso na  
empresa Volpe Manutenção Industrial Ltda. Me**

Artigo apresentado à Coordenação do curso de Administração da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

**BANCA EXAMINADORA**



Orientador: Prof. Me. Paulo Freire de Carvalho Filho



Coorientadora: Prof. M<sup>a</sup>. Kelly Araújo Valença Oliveira



Avaliador: Prof. M<sup>a</sup>. Rejane Tavares Lessa Fonseca



Avaliador: Prof. Esp. Tatiana Karenina Souza Cabral

Aprovado (a) com média 9,1.

Aracaju (SE), 01 de dezembro de 2018.

## **GERENCIAMENTO DE PROJETOS: um estudo de caso na empresa Volpe Manutenção Industrial Ltda. Me**

**Rogério Vieira Dantas Santos**

### **RESUMO:**

O objetivo deste estudo foi propor melhorias nos pontos críticos do processo de execução dos projetos da Volpe Manutenção Industrial Ltda. Me. Na tentativa de responder a este objetivo, inicialmente, foi estruturado o referencial teórico no qual foram abordados conceitos importantes como de serviço; qualidade; gerenciamento de projetos e projetos. Quanto a sua metodologia, a pesquisa caracteriza-se enquanto qualitativa de caráter exploratório, que teve como *locus* a empresa Volpe Manutenção Industrial Ltda. Me. e como sujeitos, cinco funcionários de uma empresa contratante e 3 da empresa pesquisada Volpe. A análise dos dados permitiu perceber que, de forma geral, existe uma insatisfação com a comunicação por parte da empresa contratada, com a ausência de profissionais experientes e falta de cumprimento dos prazos estipulados nos projetos. A partir das fragilidades apontadas foi sugerido que a empresa Volpe ofereça de forma contínua treinamento para todos os colaboradores, planeje e socialize todas as etapas do projeto, identifique a responsabilidade de cada funcionário de modo que antecipe os problemas, trace os limites de prazos, conforme o cronograma, para que seja possível a correção das principais fragilidades.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gerenciamento de Projetos. Projetos. Execução de Projeto.

## **ABSTRACT**

The objective of this study was to propose improvements in the critical points of the project execution process of Volpe Manutenção Industrial Ltda. In an attempt to respond to this objective, the theoretical framework was initially structured in which important concepts such as service; quality; management of projects and projects. Thus, the research is characterized as qualitative exploratory character that had as a locus the company Volpe Manutenção Industrial Ltda. And as subjects, five employees of a contracting company and 3 of Volpe company. The analysis of the data showed that in general there is a dissatisfaction with the communication by the contracted company, with the absence of experienced professionals and lack of compliance with the deadlines stipulated in the projects. From the weaknesses pointed out, it was suggested that Volpe provide continuous training for all its employees, plan and socialize all stages of the project, identify the responsibility of each employee, identify problems in advance, set deadlines according to the schedule elements so that it is possible to correct its main fragility.

**KEY WORDS:** Project management. Projects. Execution of Projects.

## 1 INTRODUÇÃO

O desejo de aprofundar os estudos sobre gerenciamento de projetos na área empresarial surge inicialmente a partir da experiência profissional deste pesquisador ao atuar na área de projetos de uma empresa, mais especificamente, com o setor de Projetos na parte de suprimentos. Outro momento importante, no despertar para a temática, foi o estágio supervisionado realizado em uma empresa que, apesar de desenvolver um trabalho de excelência, não conseguia cumprir com os prazos de entrega, o que acarretava em multas contratuais que a Volpe tinha que pagar para os seus clientes. Na oportunidade, foi percebido o quanto a ausência de um projeto de gerenciamento comprometia a qualidade e a eficiência dos serviços prestados.

A partir deste pressuposto, considera-se que as organizações estão inseridas em um contexto de aceleradas mudanças que vem ocorrendo em uma esfera global, seja pela influência das transformações sociais, econômicas, culturais ou pelos efeitos do processo de globalização. Essas mudanças acarretam transformações em todos os tipos de organização, no caso deste estudo, nas empresas que se sentem obrigadas a adaptar-se para que seja possível enfrentar os novos desafios que lhes são impostos (CÂNDIDO, 2012).

Nesse cenário de mudanças, surge um elemento, não muito novo, mas que ganhou força no meio empresarial, haja vista que um número considerável de empresas tem decretado falência, e uma das alternativas proposta para vencer essa situação é a necessidade que cada organização potencialize a estruturação de projetos. Até pouco tempo perpassava pelo imaginário dos empresários que apenas as grandes empresas precisavam se organizar, ou seja, necessitavam planejar e gerir seus projetos. No entanto, Cândido (2012, p. 25) afirma ser preciso que as “micro, pequenas e médias empresas se beneficiem das técnicas e ferramentas dessa prática gerencial”, isso porque, a empresa que opta pelo gerenciamento de projetos poderá alcançar um lugar de destaque que será diferenciado em relação a seus concorrentes, garantindo a sua fixação no mercado.

O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz. Trata-se de uma competência estratégica para organizações, permitindo que elas juntem os resultados dos projetos com os objetivos do negócio para melhor competir em seus mercados (PMBOK, 2013).

Em Sergipe o cenário não é diferente, mesmo em empresas de pequeno porte, que exercem atividades eventualmente, se vêm na necessidade de implantar um controle maior no gerenciamento e execução de projetos, devido as ameaças e incertezas que os empresários

sergipanos vêm enfrentando nos últimos anos. Isso é necessário para se manter atuante no mercado, fazendo com que o nível de conhecimento aumente, obrigando as organizações a adotarem instrumentos de gestão modernos e eficazes voltados para a compreensão do ambiente externo e construção de um futuro desejável.

Mediante esta análise, o tema da presente pesquisa é **Gerenciamento de projetos: um estudo de caso na empresa Volpe Manutenção Industrial Ltda. Me.** Desse modo, o presente estudo perpassa pela indagação de como implementar melhorias no processo de execução dos projetos da Volpe Manutenção Industrial Ltda. Me. Na tentativa de responder ao problema proposto foi elencado o seguinte objetivo geral: Propor melhorias nos pontos críticos do processo de execução dos projetos da Volpe Manutenção Industrial Ltda. Me.

Para evidenciar a temática pesquisada foram determinados os seguintes objetivos específicos: 1) Mapear as etapas do processo utilizado no gerenciamento de projetos; 2) Identificar potencialidades e fragilidades na execução dos projetos; 3) Analisar a comunicação entre as partes envolvidas nos projetos; 4) Avaliar a qualidade dos serviços prestados e apresentar sugestões para melhoria no gerenciamento dos projetos.

A Volpe Manutenção Industrial Ltda ME, CNPJ 08212356000109, é uma empresa de capital privado fundada no ano de 2006, com atuação na área de manutenção e montagem industrial, com capacidade para atender diversos segmentos industriais com segurança, ética, inovação, especialmente clientes nas áreas de mecânica, elétrica e instrumentação.

Atualmente, a organização emprega 260 pessoas (estimado), dos quais 2 dos seus empregados são sócios e gerentes. Os principais clientes são: Votorantim Cimentos, Brasken, Grupo Lafarge, Grupo Apodi, Vale Fertilizantes, Petrobras, Gerdau, Heringer e Continental. Seus principais fornecedores são: Elétrica Salvador, Centelha, Aços Soluções, AçoTubo, Serpaf, Incomex, Sovalvulas, Ideal Work, Casa do Parafuso e CPF Parafusos, e seus principais concorrentes são: Grupo Tecnomont, Montsel, Unimont Industrial, Otmix, Montanza, Elgan, Eiffel, Engecon e Gomide.

A Volpe tem como missão atender as necessidades e expectativas dos clientes, colaboradores e sociedade, oferecendo serviços com qualidade e segurança. Sua visão é conquistar a confiança do mercado nacional e ampliar a participação no segmento de montagem e manutenção industrial, sendo referência de confiabilidade entre os clientes e em nossa área de atuação.

Quanto a pertinência científica desta pesquisa, destaca-se que os resultados poderão contribuir para formação dos futuros administradores, principalmente daqueles que estudam e atuam no estado de Sergipe. Do ponto de vista social, a pesquisa poderá ser pertinente para os

pequenos e microempreendedores que poderão refletir sobre a necessidade da implantação em suas empresas do gerenciamento de projeto como uma estratégia para melhoria dos serviços prestados.

Por fim, este artigo terá a seguinte estrutura: desenvolvimento do assunto, procedimentos metodológicos, análise dos resultados e considerações finais.

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesta seção serão apresentados os conteúdos teóricos, os quais fundamentarão este estudo, tais como: o conceito de serviços; qualidade: projetos; os benefícios; o escopo; os ciclos de vida; a comunicação; a qualidade, por conseguinte a identificação dos possíveis desvios nos processos e destaque de como o gerenciamento de projetos promove o sucesso.

#### **3.1 Serviços**

Os serviços são essenciais para a economia em qualquer lugar do mundo, eles formam uma ligação entre os setores da economia e o consumidor final. Segundo Zeithaml; Bitner e Gremler (2014), “a área de serviço inclui todas as atividades econômicas e são compreendidos também, como atos, processos e atuações oferecidos ou coproduzidos por uma entidade ou pessoa para outra entidade ou pessoa”.

Assim, os serviços são atividades econômicas oferecidas por uma parte à outra em que se considera o desempenho baseado no tempo com a intenção de obter resultados desejados, nos próprios usuários, em objetos ou em outros bens pelos quais os compradores são responsáveis (FITZSIMMONS, 2014).

É importante ressaltar, que algumas empresas precisam ter clareza que ao fazer parte da economia de serviços necessitam se adequar às mudanças e exigências do mercado para que possam imprimir um diferencial e se manter competitiva no mercado.

Para que esse diferencial seja estruturado com rigor, necessita-se apresentar na sequência do estudo a seção seguinte que definirá quais são as características dos serviços.

##### **3.1.1 Características dos Serviços**

Há muito tempo o setor de serviços vem ganhado destaque na sociedade, que cada vez mais busca consumir não apenas produtos, mas também experiências que podem trazer bem-estar e prazer. Assim, de acordo com Spiller, et. al. (2011, p. 2) [...] “serviços é resultado de uma ação, um esforço. Quando o serviço é vendido ele ainda não foi fabricado, não tem

uma existência física sensorial, portanto os serviços são consumidos, mas não geram propriedade”.

Por isso, a importância de se compreender que o serviço é essencial para que uma empresa consiga atrair e ao mesmo tempo, manter seus clientes. Zeithaml; Bitner; Gremler (2014) explicitam que a principal característica do serviço é a intangibilidade. Dado que os serviços são execuções, ações e não objetos, eles não podem ser vistos, sentidos, experimentados e nem tocados da mesma maneira que um bem tangível (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014). Partindo desse pressuposto, serão elencadas algumas características do serviço como:

**Intangibilidade:** por serem intangíveis, os serviços não podem ser vistos, provados ou sentidos antes de sua aquisição. Por isso, quando um cliente pensa em consumir um produto, ele busca evidências, promoções, instalações equipamentos entre outros, para tornar o intangível tangível. **Inseparabilidade:** Os serviços são produzidos ao mesmo tempo que são consumidos, e não existem sem a presença das pessoas que os criam. **Variabilidade:** São também altamente variáveis, já que dependem de quem, onde e quando são oferecidos. Por isso os consumidores buscam se informar antes de adquirirem um serviço. **Perecibilidade:** Os serviços não podem ser armazenados ou estocados, já que ocorrem em tempo real.

Diante disso, precisa ser verificado as expectativas dos clientes frente aos serviços prestados, o que será apresentado no próximo tópico.

### 3.1.2 Expectativa do Cliente com o Serviço

A expectativa é o ponto de partida para quem busca adquirir um serviço, esse nível de expectativa varia bastante a depender das referências que o cliente tem. Spiller, et. al. (2011, p. 8) afirmam que “a venda de um serviço como uma “venda de promessas”, que irá atender convenientemente a expectativa do consumidor”. Por essa razão, a empresa de serviços deve procurar sempre, por meio da comunicação, da promoção e da venda fazer uma promessa realista e que seja compatível com a expectativa do cliente.

Isso porque, a prestação confiável de um serviço é uma expectativa de todo cliente, que deseja de certa forma, um serviço cumprido no prazo e sem erros. Por exemplo, receber as correspondências aproximadamente na mesma hora todos os dias, é importante para a maioria das pessoas. Ao contrário, quando o cliente fica esperando, gera percepções negativas desnecessárias, portanto, se durante a execução de um serviço houver falha é importante tentar reparar o mais rápido possível para poder obter percepções positivas.

As expectativas dos clientes são crenças acerca da execução do serviço, que servem como padrões ou pontos de referenciais a fim de julgar o desempenho. Como os clientes comparam suas percepções, do desempenho com estes pontos de referência ao avaliar a qualidade do serviço, o conhecimento completo sobre as expectativas dos clientes é essencial aos profissionais de marketing de serviços. Conhecer as expectativas dos clientes é o primeiro e talvez o mais importante passo para execução de serviços de qualidade (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014, p. 52).

Para Carvalho e Paladini (2012, p. 339) “o grau de expectativa do cliente é influenciado por suas experiências passadas, seja como um prestador ou com outros fornecedores do mesmo serviço”. Por isso, é necessário que o grau de percepção do cliente não seja influenciado, para que o prestador de serviço possa entender de forma satisfatória as expectativas e as percepções do cliente.

Quando o cliente é bem tratado por uma empresa que estabelece um padrão de atendimento refinado, este a usará como referência todas as vezes que precisar do mesmo tipo de serviço, e ainda usará como base para julgar e comparar em outras empresas. Depois de abordar expectativa do cliente com o serviço, no item seguinte será elencado a diferença entre produtos e serviços.

### **3.1.3 Diferença entre Produtos e Serviços**

Há uma concordância no que tange as diferenças entre produtos e serviços. Serviços tendem a serem mais heterogêneos, mais intangíveis, mais difíceis de avaliar do que os produtos, mas essas diferenças entre produtos e serviços não são fáceis de serem compreendidas, pois os produtos são palpáveis e os serviços não (SPILLER, 2011).

Além disso, existem características que singularizam tanto produtos quanto serviços, a saber: os produtos são tangíveis, e os serviços intangíveis; os produtos são padronizados e os serviços heterogêneos; a produção dos produtos é separada do consumo; nos serviços a produção e o consumo são simultâneos; e os serviços são perecíveis (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Por fim, ao mesmo tempo em que os produtos podem ser acondicionados em estoque, expirando e perdendo prazo de validade, o serviço está associado aos recursos humanos, materiais e dependem da cooperação ou presença do cliente para ocorrerem. Além disso, todo serviço pode ser mensurado a partir do princípio da qualidade o qual será apresentado na seção seguinte.

### 3.2 Qualidade

Pode-se definir qualidade também como qualidade de vida das pessoas de um determinado país, qualidade da água que se bebe, do ar que se respira. Como este termo pode ser utilizado de diversas formas, nem sempre existe uma definição clara e objetiva, o que pode ser qualidade para um, para outro pode não ter o mesmo significado. Qualidade está relacionada ao olhar que cada pessoa tem em relação a cultura, serviço prestado ou produto.

A qualidade para Juran e Defeo (2015, p. 3) é definida como “adequação ao objetivo, sendo este definido pela necessidade do cliente”. Tais necessidades norteiam a compra dos bens e serviços oferecidos. Se uma organização compreende as necessidades de seus clientes ela é capaz de projetar bens e serviços adequados ao objetivo.

Para Fitzsimmons (2014, p. 116) “[...] qualidade baseia-se na diferença entre a expectativa de um cliente em relação ao serviço e as percepções de como ele é prestado”. Já para Junior; Rocha e Mota (2012, p. 1) qualidade é um conceito espontâneo e intrínseco a qualquer situação; no entanto, sua interpretação e a adequação de técnicas e metodologias devem ser adaptadas ao tipo de “produto” que estamos analisando: processos, requisitos técnicos, serviços ou atendimento, design de um produto ou concepção de um sistema de gestão.

Alguns elementos da qualidade buscam a proximidade com os clientes, visando entender suas demandas, e essa percepção torna-se um diferencial competitivo, pois quando uma organização entende a necessidade do cliente ela busca satisfazer esse desejo, analisar se a expectativa foi atendida e pode ainda contornar possível problema caso algo tenha saído do planejado. Assim,

[...] a qualidade passou a ser considerada um dos elementos fundamentais da gestão das organizações, tornando-se fator crítico para a sobrevivência de organizações produtivas, pela consolidação de bens tangíveis, serviços e processos no mercado; e de pessoas, pelos seus diferenciais de atuação (CARVALHO; PALADINI, 2012, p. 25).

A qualidade é um componente de avaliação dos clientes, ela está nos detalhes e cada produtor de serviço e/ou produto é quem define o nível de qualidade que deseja competir no mercado.

Já qualidade em serviços pode ser definida como o nível em que as expectativas dos clientes são atendidas, por meio de instrumentos que auxiliem o reconhecimento de suas necessidades e possibilitem a percepção sobre o serviço prestado. Essa qualidade deve ser realizada no decorrer de todo processo de prestação do serviço. Quanto a satisfação do cliente no que diz respeito a qualidade do serviço, é defendida ao comparar a percepção do serviço

prestado com a expectativa do serviço que se deseja (FITZSIMMONS, 2014).

A qualidade é um princípio almejado a muito tempo, para isso, faz-se importante entender a trajetória histórica que permeou a construção deste princípio, como elucidado abaixo.

### **3.2.2 Evolução da Qualidade**

A busca pela qualidade não é algo recente, isso já vem da idade antiga, mas recentemente ela apareceu como uma função para as empresas. Para Rodrigues (2014, p. 12) “a partir do século XVI com a integração de várias sociedades foi possível por meio do intercâmbio a trocas de diversos produtos feitos por artesãos e a partir daí percebeu-se as diferenças de cada fabricante, gerando novas expectativas”. Assim a qualidade passou a ter valor percebido pelo cliente.

Ainda segundo Rodrigues (2014), no início do século XX “as preocupações com a qualidade passaram a ser sistematizadas e fazer parte das normas ou objetivos das unidades produtivas”.

Junior; Rocha e Mota (2012, p. 28) definem que “a qualidade nos dias de hoje está relacionada às necessidades e aos anseios dos clientes” por isso, nem sempre o melhor com os melhores processos estará de acordo com os anseios do consumidor que é a razão de ser de todos os processos organizacionais.

A tecnologia, por sua vez, exerce um papel fundamental no desenvolvimento das ações de novos produtos e serviços que se pretende dispor no mercado. Isso porque, elas possibilitam inovações, invenções, técnicas, aplicações desenvolvimentos entre outros. A exemplo, uma estratégia sólida para evolução da qualidade é aperfeiçoar o planejamento da qualidade, tema da seção seguinte.

### **3.2.3 Planejamento da Qualidade**

O Planejamento da qualidade pode ser compreendido como o grau com que um conjunto de características inerentes, atendem a determinados requisitos (PMBOK, 2013). Já para Junior; Rocha e Mota (2012) “o planejamento de qualidade é visto como um sistema de gerenciamento da qualidade que deve ser implementado por meio da política, dos procedimentos e dos processos de planejamento dessa qualidade, pois, é necessária a garantia da qualidade bem como seu controle”. Para isso, é preciso a implementação de atividades de melhoria contínua dos processos conduzidos do início ao fim, incluindo as “lições

aprendidas” que resultam em aperfeiçoamento metodológico para novos projetos da organização.

Além disso, é por meio do projeto de qualidade que se estabelece os objetivos de desempenho e o plano de ações para atingi-los. Pois, gestão da qualidade não significa apenas controle da produção, mas também de bens serviços, a aplicação isolada de ferramentas e métodos de gestão, ou assistência técnica apropriada. Numa visão mais ampla, os conceitos associados à gestão da qualidade ou simplesmente, a geração pela qualidade total passou a significar modelo de gerenciamento que busca eficiência e eficácia organizacionais (JUNIOR; ROCHA; MOTA, 2012).

Para garantia do princípio da qualidade nos serviços prestados, faz-se o necessário o entendimento das ferramentas de controle, as quais serão detalhadas no próximo item.

### **3.2.4 Ferramentas de Controle da Qualidade**

Ferramentas da qualidade são métodos que se aplicam com o intuito de estabelecer, medir, analisar e sugerir soluções para questões que eventualmente surgem e comprometem o correto funcionamento dos modos de trabalho.

Para Juran e Defeo (2015), “as ferramentas para controle da qualidade, são as marcas consideradas como sinônimos dos universais da gestão voltada para qualidade, como por exemplo: Seis Sigmas, Lean, Sistema Toyota de Produção e gestão da Qualidade Total.

Assim, a garantia da qualidade é regida por normas que fazem com que os produtos sejam elaborados dentro do nível de qualidade aceitável. Essas normas refletem constantes mudanças no mercado moderno porque recomenda um processo de melhoria contínua, o que motiva as empresas sempre inovar para alcançar uma boa gestão da qualidade interna como ISO<sup>1</sup> (9004), e para garantia da qualidade externa que é o caso da ISO (9001, 9002, 9003, 14000 e 14001).

Para Carvalho e Paladini (2012, p. 8) a garantia da qualidade “é toda cadeia de fabricação desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais para impedir falhas de qualidade” assim, produtos e serviços de qualidade devem transmitir confiabilidade e integridade, buscando sempre princípios de excelência, sem esses princípios fica impossível manter a confiança do cliente.

---

1

A série de normas ISO (9000, 9001, 9002, 9003, 9004) é um conjunto de normas e diretrizes internacionais para sistemas de gestão da qualidade e tem obtido reputação mundial como a base para o estabelecimento de sistemas de gestão da qualidade (Mello et al., 2009, 9. 16).

O alcance desses princípios de excelência exige da empresa um acompanhamento rigoroso dos processos, o qual se executa mediante o controle da qualidade, detalhado no item seguinte.

### **3.2.5 Controle da Qualidade**

Controle da qualidade consiste em avaliar o desempenho operacional, comparar com os objetivos e atuar no processo, quando os resultados se desviarem do desejado (CARVALHO; PALADINI, 2012), isso deve acontecer para que seja possível ter coerência na qualidade dos serviços, conforme é explicitado logo abaixo,

Manter a consistência na qualidade dos serviços e produtos em vários locais, com um sistema de trabalho intensivo, é um trabalho significativo. A empresa tem abordado esse problema de diversas maneiras – treinamento de pessoal, procedimentos padronizados, tecnologia, limitação da esfera de ação, supervisão direta, atenção sobre a pressão exercida pelos colegas, entre outras (FITZSIMMONS, 2014, p. 43).

Segundo Juran e Defeo (2015, p. 12) “a falta de controle da qualidade gera custos extras para as empresas”. O cliente, ao identificar uma falha, pode fazer uma reclamação, devolver um produto ou mesmo deixar de comprar e divulgar sua má experiência.

Para o PMBOK (2013, p. 63) “este processo é necessário para monitorar os resultados específicos do projeto a fim de determinar se eles estão de acordo com os padrões relevantes de qualidade e identificar maneiras de eliminar as causas de um desempenho insatisfatório”.

Dentre as ferramentas do controle de qualidade podemos citar: Fluxograma, Diagrama Ishikawa (Espinha-de-Peixe), Folha de Verificação, Diagrama de Pareto, Histograma, Diagrama de Dispersão e Cartas de Controle (CARVALHO; PALADINI, 2012).

Estas ferramentas constituem parcelas de um conjunto de mecanismos estatísticos fundamentais que precisam ser de conhecimento de todas as pessoas envolvidas com o negócio da companhia, desde o presidente aos operacionais, e, por isso, precisa fazer parte dos projetos principais de capacitações das empresas.

Na perspectiva de atingir o princípio da qualidade, emerge um outro conceito importante, que é o de projeto, o qual tem o seu detalhamento na seção abaixo.

## **3.3 Projeto**

Para Vargas (2016, p. 7), 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 definido, que deve ser conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custos e recursos envolvidos e qualidade.

Segundo o PMI (2013) projeto “é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo sua natureza temporária indica que eles têm um início e um término definidos”. O término é alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos ou quando a necessidade do projeto deixar de existir.

Uma definição semelhante a este conceito é apresentada por Maximiano (2014, p. 4) quando aborda que “projeto é sequência de atividades programadas, com compromisso de fornecer um resultado que produz mudança”. Ainda para Maximiano (2014, p. 6) Projeto é sequência de atividades finitas, com começo, meio e fim programados. Partindo dessa lógica, não é possível considerar como projeto atividade repetitiva, ou que tem duração contínua, atividade funcional ou programa.

Nesse contexto, pode-se concluir que projeto é uma forma de agrupar as tarefas dentro de uma sequência de atividades organizadas, com prazo determinado (início e fim), com o intuito de conseguir atingir os objetivos traçados por uma organização. Pois, para Maximiano (2014) ter o controle do ciclo de vida e da sequência de fases de um projeto permite visualizar todas as fases do projeto, com as entregas ao final de cada uma delas o que, de certo modo, facilita o estudo e a aplicação das técnicas de administração de projetos.

O ciclo de vida pode ser dividido em um conjunto de fases, normalmente fixas para todos os tipos de projeto, contendo uma série de passos principais do processo de descontextualizar, desenhar, desenvolver e colocar em operação uma determinada necessidade do projeto. Essas fases, por sua vez, são subdivididas em estágios, ou etapas específicas de cada natureza do projeto (construção, desenvolvimento de produtos etc). Esses estágios são então subdivididos em atividades, ou tarefas e específica de cada projeto (VARGAS, 2014, p. 27).

Ainda para Maximiano (2014) cada fase do ciclo de vida de um projeto tem começo, meio e fim, com seus próprios resultados e seu próprio ciclo de vida. Um ciclo de vida genérico tem as seguintes fases principais:

Descoberta ou surgimento da ideia ou visão do produto, de alguma forma, surge uma ideia de projeto: plano estratégico da empresa, da encomenda de um cliente, de uma oportunidade, de um problema, de uma necessidade ou de um processo criativo; concepção, a ideia transforma-se em um modelo mental ou representação do produto que deverá ser fornecido ao final do projeto; desenho ou projeto do produto / serviço. O modelo mental transforma-se em um desenho detalhado do produto eventualmente, é feito um protótipo ou maquete do produto; desenvolvimento. O produto é gradativamente elaborado e no final do projeto, o produto é apresentado ao cliente (MAXIMIANO, 2014, p. 16).

Como era de se esperar, o processo de execução detém a maior intensidade. No entanto, é necessário destacar que, quando comparado com macroprocesso de planejamento, a diferença de intensidade e esforço não é tão grande. Ou seja, o planejamento do projeto tem valor tão significativo quanto sua execução.

Toda atividade humana necessita de monitoramento e avaliação, quando se trata de projetos não é diferente, esse gerenciamento é o diferencial na prestação dos serviços como elucida o tópico seguinte.

### **3.3.1 Gerenciamento de Projetos**

Compreende-se por gerenciamento de projetos “o planejamento, a organização, a direção e o controle dos recursos da empresa” (KERZNER 2013, p. 3). Esse conceito é importante, pois ele servirá como suporte para o entendimento de outros conceitos explicitados pelos diferentes autores.

Desse modo, de acordo com Guia PMBOK (2014), gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto, a fim de atender aos requisitos, como: qualidade do produto, pontualidade no cumprimento dos prazos, assim como a previsão dos riscos para correção dos prováveis problemas entre outros benefícios que um bom planejamento e gerenciamento de projetos possibilita. Conforme citação,

[...] o gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados (VARGAS, 2013, p. 7).

Corroborando com o conceito esboçado por Vargas (2013), O Guia PMBOK (2013), o gerenciamento de projetos, dentre outras ações, identifica requisitos, lida com as diferentes necessidades, preocupações e expectativas das partes interessadas, assim como persegue o equilíbrio das restrições conflitantes que envolvem escopo, qualidade, cronograma, orçamento, recursos e riscos. Ainda é estabelecido dez áreas de conhecimento nas quais o gerenciamento de projetos pode ser inserido, a saber: integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos, aquisição e partes interessadas. Os processos de gerenciamento aí contidos são agrupados nas fases de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento, que constituem o ciclo de vida de um projeto.

Assim, o gerenciamento de projetos deve colaborar para que os riscos de fracasso sejam os mínimos possíveis. Conforme PMBOK (2013), o risco é um evento ou condição incerta que pode afetar um ou mais objetivos do projeto tais como escopo, cronograma, custo e qualidade. Gerenciar projetos requer conhecimento, vivência na área de pessoas, para entender o nível de engajamento das partes envolvidas e identificar as principais dificuldades e facilidades para alcançar os objetivos.

Isso ocorre porque, “o gerenciamento de projetos proporciona inúmeras vantagens sobre as demais formas de gerenciamento, tendo se mostrado eficaz em conseguir os resultados desejados dentro do prazo e do orçamento definido pela organização” (VARGAS, 2016, p. 20). Por isso, a principal vantagem do gerenciamento de projetos é que ele não é restrito a projetos gigantescos, de alta complexidade e custo. Ele pode ser aplicado em empreendimentos de qualquer complexidade, orçamento e tamanho, em qualquer linha de negócios.

Para elaboração de um projeto, faz-se necessário ter um escopo bem definido, visto que ele é o ápice inicial do processo para se obter o produto final. Devido a sua relevância o item abaixo detalha o escopo do projeto.

### **3.3.3 Escopo de Projeto**

Para a criação de um projeto adequado é necessário prestar atenção em diversos fatores, dentre estes está o escopo, que determinará todo o trabalho a ser desenvolvido para a entrega de um produto, serviço ou resultado. Ou seja, o escopo pode ser considerado o foco do projeto, e sua definição é fundamental para a administração correta dos prazos de entregas, bem como planejamento de custos e, conseqüentemente, a garantia da qualidade do produto.

De acordo com Mendes (2014), escopo do projeto é um trabalho que precisa ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas. Em alguns casos, este escopo é derivável, de forma clara e inequívoca, a partir do escopo do projeto.

Para definir o escopo do projeto é necessário, desenvolver descrições detalhadas do projeto e do produto para que seja possível ter clareza dos benefícios desse processo bem como, os limites do projeto, serviços ou resultados e os requisitos que serão incluídos ou excluídos do escopo do projeto (PMI, 2013).

Após as considerações abordada sobre escopo do projeto, o tópico seguinte tratará sobre ciclo de vida do projeto.

### 3.3.4 Ciclo de Vida do Projeto

O ciclo de vida de um projeto é a sequência de fases que vão do começo ao fim de um projeto. A compreensão do ciclo de vida é importante para que seja possível visualizar todas as fases do projeto, com as entregas ao final de cada uma delas. Isso facilita o estudo e a aplicação das técnicas de administração de projetos.

O ciclo de vida pode ser dividido em um conjunto de fases, normalmente fixas para todos os tipos de projeto, contendo uma série de passos principais do processo de descontextualizar, desenhar, desenvolver e colocar em operação uma determinada necessidade do projeto. Essas fases, por sua vez, são subdivididas em estágios, ou etapas específicas de cada natureza do projeto (construção, desenvolvimento de produtos etc). Esses estágios são, então, subdivididos em atividades, ou tarefas e específica de cada projeto (VARGAS, 2014, p. 27).

Ainda para Maximiano (2014) cada fase do ciclo de vida de um projeto tem começo, meio e fim, com seus próprios resultados e seu próprio ciclo de vida. Um ciclo de vida genérico tem as seguintes fases principais:

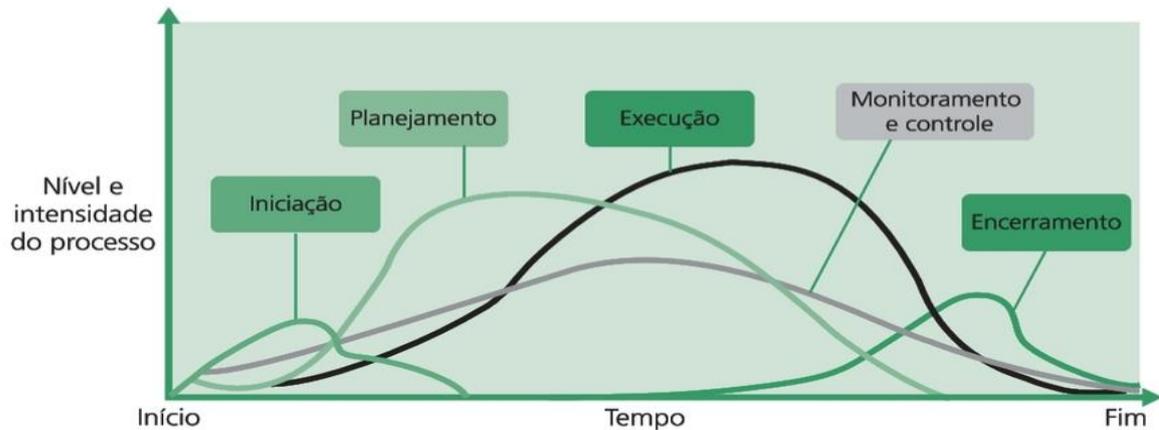
Descoberta ou surgimento da ideia ou visão do produto, de alguma forma, surge uma ideia de projeto: plano estratégico da empresa, da encomenda de um cliente, de uma oportunidade, de um problema, de uma necessidade ou de um processo criativo; concepção, a ideia transforma-se em um modelo mental ou representação do produto que deverá ser fornecido ao final do projeto; desenho ou projeto do produto / serviço. O modelo mental transforma-se em um desenho detalhado do produto eventualmente, é feito um protótipo ou maquete do produto; desenvolvimento. O produto é gradativamente elaborado e no final do projeto, o produto é apresentado ao cliente (MAXIMIANO, 2014, p. 16).

Para Carvalho (2015, p. 47), os cinco macroprocessos do seu ciclo de vida interagem e se sobrepõem, como ondas sucessivas conforme a Figura 01.

Observando a Figura 01, é possível notar que os processos de monitoramento e controle são os únicos presentes, efetivamente, em todos os demais macroprocessos, sendo responsáveis por uma intensidade significativa de esforço. Já os processos de iniciação e encerramento têm menos intensidade e tempo, porém apresentam grande relevância na gestão da qualidade do projeto.

Por fim, como era de se esperar, o processo de execução detém a maior intensidade. No entanto, é necessário destacar que, quando comparado com macroprocesso de planejamento, a diferença de intensidade e esforço não é tão grande. Ou seja, o planejamento do projeto tem valor tão significativo quanto sua execução.

**FIGURA 01: GRÁFICO DA INTERAÇÃO DOS MACROPROCESSOS DO CICLO DE VIDA DO PROJETO**



Fonte: Carvalho (2015, p. 47)

Por mais que as fases dos ciclos de vida de um projeto sejam semelhantes, com entrega semelhantes, mas poucos ciclos de vida são iguais. Alguns podem ter quatro ou cinco fases enquanto outros podem ter nove ou mais, fica a critério da equipe de gerenciamento de projetos a escolha do ciclo de vida adequado para cada projeto.

Definido o ciclo de vida de projeto, faz-se necessário abordar um tema muito importante para o projeto, que é gestão do tempo de projetos, tema do item seguinte, uma vez que este pode impactar nos custos e nos resultados das entregas.

### 3.3.5 Gestão do tempo de Projeto

Outro ponto importante no que tange o gerenciamento de projeto diz respeito ao controle do tempo, fator importante junto com o gerenciamento de custos, pois, são considerados o que se tem de mais visível em um projeto. Segundo Vargas, (2016), “um número considerável de pessoas utiliza os projetos com o intuito de ter controle dos prazos”.

Assim, para conseguir uma boa administração do tempo, e com isso reduzir o custo do projeto, é necessário ter um controle rigoroso das atividades desenvolvidas por colaboradores das organizações.

### 3.3.6 Gerenciamento da Comunicação do Projeto

O gerenciamento das comunicações do projeto inclui as técnicas de planejar, coletar, criar, distribuir, armazenar entre outros necessários para que as informações do projeto sejam planejadas. A comunicação é uma das áreas mais importante no gerenciamento de projetos, pois muitos problemas que ocorrem nos projetos têm origem na falta de comunicação. É a

comunicação que conecta as partes interessadas às informações necessárias conforme o planejado (PMI, 2013).

### **3.3.7 Gerenciamento da Qualidade do Projeto**

O objetivo mais importante desta área é garantir que o projeto seja concluído dentro da qualidade desejada, garantindo a satisfação das necessidades de todos envolvidos (VARGAS, 2016). Para isso, é importante planejar para que a qualidade na realização do projeto garanta que o trabalho seja feito de acordo com as especificações e padrões aplicáveis e que as entregas atendem aos critérios de aceitação.

Planejar para obter qualidade é um item necessário, ainda assim, esquecido ou deixado de lado em um projeto. É essencial ter um plano para garantir a qualidade das entregas e resultados do projeto em vez de esperar até seu término para verificar se as exigências e expectativas do patrocinador/cliente foram atendidas. Por exemplo, o novo proprietário de uma casa exigiu que o contratado pintasse as paredes de todos os cômodos, porém o trabalho foi feito de uma maneira descuidada e a pintura ficou manchada, os quartos foram pintados, mas a qualidade ficou abaixo das expectativas do cliente. Se 20 mil catálogos de produtos forem impressos, porém saírem com todas as imagens em baixa resolução, a quantidade de entregas terá sido cumprida, mas a qualidade, não (CLEMENTS, 2013, p. 99).

Dessa forma, planejar a qualidade do projeto está ligada diretamente no alcance da satisfação do cliente.

### **3.3.7 Gestão de Riscos**

O Gerenciamento de riscos faz um diagrama prévio dos possíveis acontecimentos que podem impactar um projeto que tem como objetivo alcançar o sucesso. Assim, um processo de gestão de riscos bem documentado que utiliza de ferramentas e métodos de forma sistemática pode aumentar a eficiência da empresa, melhorando os seus resultados.

Segundo o PMI (2013, p. 309) Gerenciamento de riscos são os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas e controle de riscos de um projeto.

Para PMBOK o gerenciamento de riscos,

Possibilita a chance de melhor compreender a natureza do projeto, envolvendo os membros do time, de modo a identificar, e responder a eles geralmente associados a tempo, qualidade e custos (PMBOK, 2014, p. 53).

Por isso, o risco representa um perigo ou uma possibilidade de perigo, que pode ser gerado pela alternativa durante implantação de um projeto.

#### 4 METODOLOGIA

Entende-se por metodologia a descrição detalhada das ações a serem desenvolvidas na produção/coleta e análise dos dados de uma pesquisa, identificação dos sujeitos e ambiente da pesquisa além dos procedimentos de aplicação dos instrumentos de coleta de dados (MARCONI; LAKATOS, 2017).

O presente estudo caracteriza-se enquanto pesquisa qualitativa de caráter exploratório por se tratar de uma primeira aproximação com o objeto na realidade local.

Assim, o método científico utilizado, enquanto modelo de abordagem do trabalho, foi estudo de caso, por se tratar de um estudo realizado em um local e sobre um problema particular (UBIRAJARA, 2014).

O *locus* da pesquisa foi a empresa VOLPE MANUTENÇÃO INDUSTRIAL LTDA localizada em Laranjeiras/SE. O estudo de caso foi realizado no segmento de projetos, identificando processos, avaliando a aderência das boas práticas em gestão de projetos, e a comunicação das partes envolvidas, conforme anúncio nos objetivos específicos no início deste artigo.

A amostra foi composta por 3 funcionários da empresa VOLPE MANUTENÇÃO INDUSTRIAL LTDA e por 5 clientes. Por questões éticas, os sujeitos da pesquisa são identificados como contratante (para os colaboradores da empresa cliente) seguido do algarismo de I até V. Já os sujeitos da empresa *locus* da pesquisa, foram identificados pela palavra Contratado seguido dos algarismos de I até III.

Quanto a sua abordagem, a pesquisa é de cunho qualitativo, pois, segundo Prodanov (2013, p.70) “na abordagem qualitativa, a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados”. O pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo.

Foi utilizado o questionário como instrumento de coleta de dados, que, de acordo com Marconi e Lakatos (2017, p. 178), este se constitui como um importante instrumento de coleta de dados, formado por uma série de perguntas ordenadas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

Para analisar os dados foi utilizada a análise de conteúdo de Bardin (2007), estendida como conjunto de técnicas de análise das comunicações que aposta grandemente no rigor do método como forma de não se perder na heterogeneidade de seu objeto.

## 5 ANÁLISE E RESULTADOS

Nesta etapa, expõe-se a análise dos dados que foram coletados com cinco clientes da empresa contratante e três funcionários da VOLPE MANUTENÇÃO INDUSTRIAL LTDA.

### 5.1 Elaboração e execução do projeto

Ter um projeto bem definido e estruturado é importante para que se tenha clareza e controle de todas as etapas de uma atividade. Assim, quando foram questionados se a Volpe define o escopo do projeto antes da sua execução os 5 entrevistados da empresa cliente responderam que **sim**.

**Contratante I** – “Todas as atividades para execução dos serviços e cronograma de obra claramente passado para a empresa executora, para manter o padrão da obra”.

**Contratante II**– Sim é sumariamente importante, porém deve ser definido pela parte contratante, o cliente, expondo a Volpe as premissas para a execução do projeto.

**Contratante III** - “O escopo está contido no edital de contratações, onde se pode verificar as atividades necessárias. Para definição de um escopo bem alinhado, com todas as atividades detalhadas; a referida empresa deve melhorar em seu planejamento, pois é nesta etapa que todas as atividades são detalhadas. Alinhamento deste planejamento deve ser feito com cliente em uma reunião *kick off*, desta forma pode diminuir possíveis arestas e evitar possíveis prejuízos”.

**Contratante IV** – “Sim, todo escopo de serviço é detalhado por atividade e prazos”.

**Contratante V** – “O escopo é bem definido, porém na maioria vezes não se leva todas as interferências e/ou situações que impedem a correta execução do escopo”.

As respostas demonstram que a Volpe tenta cumprir com uma das etapas mais importantes no que tange a prestação de um serviço de qualidade, que é a definição do escopo de serviços de forma clara, como afirma Mendes (2014), “O escopo do projeto é um trabalho que precisa ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas”.

Quando os funcionários da VOLPE foram questionados se a empresa disponibiliza à sua equipe o mapeamento de todo o processo para execução dos projetos todos os três responderam que **sim**.

**Contratado I** – “Todas as atividades do escopo são compartilhadas com a equipe que irá executar o serviço”.

**Contratado II** – “Antes de iniciarmos o planejamento é feito uma visita técnica na área para conhecimento de cada tarefa aí iniciamos o planejamento de cada tarefa”.

**Contratado III** – “Todos os serviços são fornecidos cronogramas e manual descritivo”.

As respostas dos sujeitos acima nos permitem inferir que a empresa contratada disponibiliza para seus funcionários o conhecimento acerca de todo processo de desenvolvimento do trabalho. O que contribui para que se tenha conhecimento e controle de todos os processos necessários em cada etapa para o cumprimento e entrega do produto.

Apesar da empresa cumprir com a etapa de planejamento, apresenta dificuldade no cumprimento e execução dos projetos, assim, foram apresentadas as seguintes respostas quando os sujeitos que compõem o quadro de funcionários da empresa contratante foram questionados sobre o cumprimento pela VOLPE do que é estipulado no projeto: todos os contratantes entrevistados responderam SIM, ou seja, que a VOLPE encontra dificuldades para cumprir com o que é planejado previamente.

**Contratante I** – “Planejamento compra de material no prazo para não atrasar a execução das atividades; Execução dos Projetos – Qualificação dos profissionais”.

**Contratante II** – “A Volpe não tem estrutura básica de gerenciamento de projetos. Para que de fato isso ocorra, a empresa deve ter um bom conhecimento do escopo apresentado, experiência com execução para posterior determinação de prazo de execução, uma estrutura analítica do projeto com sua respectiva matriz de responsabilidade. Controle de custo e cronograma físico e financeiro bem elaborados são fatores inexistentes na estrutura organizacional da Volpe”.

**Contratante III:** “Durante o planejamento é necessário maior envolvimento dos encarregados, ter um acervo de lições aprendidas e se basear em históricos para dimensionar duração de atividades. Durante a execução, a Volpe deve melhorar no monitoramento e controle do tempo e escopo”.

**Contratante IV** – “Cumprimento das atividades conforme cronograma e dificuldade de realização das atividades e sem fiscalização”.

Ao que parece, a Volpe consegue elaborar e socializar o seu escopo, no entanto, não tem conseguido cumprir com a execução do que foi previamente planejado. Segundo Vargas (2016, p.15), “os projetos são elaborados com o intuito de ter controle dos prazos”. Para isso, é necessário controle das atividades desenvolvidas pelos colaboradores das organizações.

Outro ponto importante diz respeito ao cumprimento do que foi estipulado no escopo. Para que isso ocorra é preciso um bom gerenciamento do projeto, para que seja

possível “cumprir com os requisitos de qualidade do produto, pontualidade no cumprimento dos prazos assim como, na previsão dos riscos para correção dos prováveis problemas entre outros benefícios que um bom planejamento e gerenciamento de projetos possibilita” (GUIA, 2014, 20).

Já os funcionários da Volpe, de forma contrária as respostas da empresa contratante, foram unânimes em afirmar que a empresa não encontra dificuldade na execução dos projetos que são previamente elaborados, o que acaba sendo contraditório com o que é exposto pelos clientes. Segundo Juran e Defeo (2015, p. 12) “a falta de controle da qualidade gera custos extras para as empresas”. O cliente, ao identificar uma falha, pode fazer uma reclamação, devolver um produto ou mesmo deixar de comprar e divulgar sua má experiência.

Comunicação é um dos pontos mais relevantes no gerenciamento de projetos, uma falha nessa área e todo processo de desenvolvimento de um projeto com qualidade acaba sendo prejudicado. A empresa, *lócus* da pesquisa, apresenta que sua comunicação com os clientes está entre regular e satisfatória. Dois dos funcionários responderam que a comunicação é satisfatória e um respondeu que é regular. Quando foram solicitados a tecer considerações sobre como a comunicação poderia ser melhorada, responderam que a rotatividade de pessoas na equipe dificulta a comunicação, mas que já utilizam instrumentos para favorecer e agilizar o processo comunicativo. No aspecto da comunicação empresarial, os entrevistados não explicitaram respostas claras.

**Contratado I** – Hoje usamos rádios e até mesmo celulares como forma de agilizar nossa comunicação. O que dificulta um pouco é a rotatividade de pessoas na nossa equipe”

**Contratado II** – “Eu como parte dela não consigo, considero que estamos num patamar bom. Mais acho que podia fluir com maior rapidez as informações”

**Contratado III** – “Sempre mantemos uma boa comunicação com os clientes”

Apesar de ser sinalizada que a comunicação é satisfatória e regular, quando foram “convidados” a opinar no que a comunicação poderia ser melhorada, tanto o Contratado II quanto o Contratado III apenas afirmaram que existe uma boa comunicação. É sabido que a comunicação é uma das áreas mais importantes no gerenciamento de projetos, sendo sua ausência responsável por parte dos problemas apresentados.

Os contratantes expressam sua opinião acerca da comunicação da equipe interna da Volpe, no que diz respeito a execução do projeto. Um dos entrevistados sinalizou que a comunicação é insuficiente e os outros quatro, sinalizaram, que a comunicação entre empresa contratante e contratada ocorre de forma regular.

**Contratante I** – “Envolvendo com mais frequência o dono da empresa Volpe nas reuniões de planejamento”.

**Contratante II** – “Indefinições de montagem são comunicadas bem como possíveis melhorias. Há falhas quanto a relatórios diários de comunicação de obra, sendo esse um documento mau estrutura e pouco orientativo”.

**Contratante III** – “Necessário melhorar a disciplina do gerenciamento da comunicação como, por exemplo, ter informes periódicos com informações relevantes da execução, próximos passos das atividades e monitoramento da curva S “.

**Contratante IV** – “Deveria ocorrer uma comunicação no final do dia”.

**Contratante IV** – “Deveria ocorrer uma comunicação no final do dia”.

É necessário salientar que é por meio da comunicação que as partes interessadas conectam as informações necessárias conforme o planejado (PMI, 2013), e conseguem em tempo hábil evitar ou sanar possíveis erros. Assim, o conhecimento do desenrolar do projeto, assim como o detalhamento de cada etapa em execução ou que será executada, é de suma importância para firmar a confiabilidade entre as partes. No entanto, os sujeitos apontam que existem falhas justamente no gerenciamento da comunicação.

## 5.2. Potencialidades e Fragilidades da Volpe durante a Execução dos Projetos

A avaliação do cliente torna-se fator importante no que diz respeito à sobrevivência de uma empresa. Desse modo, o quadro abaixo apresenta uma síntese dos pontos que foram avaliados, pelos colaboradores da empresa cliente, sobre as potencialidades e as fragilidades da Volpe.

**QUADRO 1: POTENCIALIDADES E FRAGILIDADES DA VOLPE**

| POTENCIALIDADES  | FRAGILIDADES  |
|--|---|
| Comprometimento dos profissionais da área operacional; | Profissionais sem experiência;  |
| Os profissionais de área são experientes e proativos;  | Necessidade de treinamento dos funcionários;                              |
| Socialização do escopo do projeto;                     | Ausência de mão de obra qualificada na área administrativa e operacional; |
|  | Ausência de conhecimento de todo o projeto pelos funcionários.            |

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

No quadro acima citado foi perceptível que as fragilidades foram mais recorrentes nas respostas. E principalmente, no que diz respeito à falta de experiência, treinamento e falta de conhecimento do projeto como um todo. Esse conjunto de fragilidades poderá comprometer toda execução do projeto (PMBOK, 2013).

Quanto as potencialidades, foram destacados o comprometimento da área operacional e existência de alguns profissionais experientes na empresa, o que de certa forma, endossa o que vem sendo evidenciado, que os clientes têm a expectativa de serem atendidos por funcionários qualificados e comprometido com o que foi previamente planejado (JUNIOR; ROCHA; MOTA, 2012). Também foi evidenciada que a empresa Volpe socializa o escopo do projeto que será executado para seus funcionários e clientes.

A qualidade é um objetivo desejado por toda empresa, por se constituir como um diferencial competitivo. Ter as necessidades e expectativas dos clientes atendidas perpassam pela qualidade da prestação de serviço (JURAN; DEFEIO, 2015).

A própria qualidade dos serviços oferecidos pela empresa foi avaliada e dos cinco sujeitos da empresa contratante quatro avaliaram como regular e um como ruim o serviço prestado. As falas a seguir esclarecem os principais pontos que carecem de atenção pela VOLPE,

**Contratante I** – “O gerenciamento do escopo e tempo afetam diretamente na qualidade do serviço, pois se você entende o que deve ser feito e dimensiona a equipe de acordo com tempo necessário, terá a qualidade esperada pelo cliente”.

**Contratante II** – “Alguns profissionais iniciam na Volpe sem experiência (sendo essa uma boa iniciativa da empresa), porém são promovidos a funções rapidamente que necessitam de conhecimento técnico para execução. A Volpe deve investir em treinamentos”.

**Contratante III** – “Para melhoria da qualidade dos serviços prestados é necessária uma melhor seleção dos profissionais qualificados para execução dos serviços específicos, como: solda corte e pintura”.

**Contratante IV** – “Melhorar no acabamento, fase final do serviço”.

**Contratante V** – “Treinamento dos colaboradores, maior percepção dos gestores com o item qualidade, melhor planejamento das atividades”.

Novamente emergem a ausência de profissionais qualificados, bem como o descumprimento do que foi planejado no prazo estipulado. Tudo isso acaba gerando percepções negativas em relação à empresa (MAXIMIANO; VARGAS, 2014).

### **5.3 Sugestões dos contratantes para melhoria da qualidade dos serviços ofertados pela Volpe**

Nas sugestões da empresa cliente, aparecem de forma clara que precisa de; investimento em treinamento para os colaboradores, aplicar ferramentas de gerenciamento, melhorar no monitoramento e controle do escopo/tempo e melhoria na comunicação. Já os funcionários da Volpe pontuaram como sugestões: antecedência na análise dos projetos, mais clareza na elaboração do escopo, melhorar cada dia mais a qualidade e segurança dos serviços, ser sempre proativo, senso qualidade, melhorar o planejamento, melhorar a preparação dos funcionários e o acompanhamento das atividades.

Ao que parece existe uma opinião nas sugestões de melhorias, tanto por parte da empresa contratante como da contratada, o que sugere a necessidade de aprimoramento das ferramentas de controle de qualidade com o intuito de estabelecer, medir, analisar e propor soluções para questões que surgem e que comprometem execução do trabalho (JURAN; DEFEO, 2015).

### **5.4. Avaliação como mecanismo para melhoria dos projetos VOLPE**

A avaliação é considerada uma ferramenta eficaz para que se tenha um retorno da qualidade do serviço que é disponibilizado. Os resultados da avaliação poderão contribuir para possíveis mudanças na expectativa de alcançar os objetivos traçados. Neste aspecto, a avaliação interna, feita pelos colaboradores, deve ocorrer de forma contínua.

Acerca desse quesito, avaliação interna dos projetos, dois sujeitos da empresa contratada responderam que a VOLPE avalia a qualidade dos seus projetos durante as etapas do processo. Um dos contratados, respondeu que a empresa às vezes faz esse tipo de avaliação, e esclareceu que os resultados da avaliação são utilizados com o intuito de melhorar a qualidade do serviço ofertado.

**Contratado I** – “O nosso segredo é a nossa qualidade de serviço, cada atividade realizada é inspecionado por pessoas qualificadas, para que possamos sempre entregar um excelente serviço e fazer com que o cliente sempre fique satisfeito”.

**Contratado II** – “Com estas avaliações conseguimos não fazer o mesmo erro na próxima atividade”.

**Contratado III** – “Analisamos pontos positivos para continuarmos praticando e os pontos negativos para melhorarmos”.

Diante deste cenário, a avaliação tem cumprido com sua função de fornecer informações sobre a execução do projeto, assim como possibilitar que as devidas mudanças sejam implementadas. Os colaboradores fazem algumas sugestões que se encontram em consonância com as sugestões e principais pontos negativos levantados pelo contratante (PMI, 2013).

### **5.5 Sugestões dos contratados para a melhoria no controle e execução dos projetos da Volpe**

Em todo processo de avaliação das etapas, é importante ouvir as sugestões dos atores envolvidos. Neste aspecto, os colaboradores fizeram algumas sugestões para melhoria no controle da execução dos projetos e essas são relevantes para que se tenha compreensão do que é preciso melhorar a fim de atingir a satisfação do cliente.

**Contratado I** – “Antecedência na análise dos projetos; mais clareza na elaboração do escopo; melhorar cada dia mais a qualidade e segurança dos serviços”.

**Contratado II** – “Acho que devemos sempre tentar fazer o melhor, cada vez mais, ser sempre proativo e nossa equipe ter o senso qualidade”.

**Contratado III** – “Melhorar planejamento, melhorar a preparação, melhorar o acompanhamento das atividades”.

As sugestões nos permitem inferir que existe uma necessidade de melhoria na organização dos serviços prestados como um todo e que deve ser iniciado desde a elaboração do projeto até o acompanhamento das atividades desenvolvidas. Para isso, são necessários investimentos em formação continuada dos profissionais, a fim de que se tornem mais capacitados e que sejam capazes fazer um bom gerenciamento do projeto (CARVALHO; PALADINI, 2012).

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo teve como objetivo propor melhorias nos pontos críticos do processo de execução dos projetos da Volpe Manutenção Industrial Ltda Me., a partir do levantamento dos dados foi possível constatar algumas fragilidades que podem comprometer a atuação da empresa Volpe no mercado.

Assim, ficou evidenciado que, apesar de desenvolver projetos estruturados, os quais são socializados com os clientes (empresa contratante) e com seus funcionários, a Volpe não consegue cumprir com as etapas que são planejadas previamente dentro do prazo estipulado.

Com relação à execução do projeto, foram apontados os seguintes pontos críticos: falhas na comunicação, na execução do serviço, no cumprimento do cronograma e ausência de colaboradores experientes, tanto da área administrativa quanto na de execução dos projetos.

A partir desses pontos críticos, foi proposto para a empresa as seguintes sugestões:

- ✓ Que a empresa ofereça de forma continuada treinamento para todos os seus colaboradores;
- ✓ Planejassem e socializassem todas as etapas do projeto, sinalizar a responsabilidade de cada funcionário;
- ✓ Reunissem com maior frequência com as equipes para integra-se dos projetos em andamentos, quais atividades serão desenvolvidas e em que área vai atuar;
- ✓ Elaborassem cronograma para cada projeto e cumprissem os prazos estipulados;
- ✓ Identificassem de modo antecipado os problemas, e traçassem os limites de prazos das entregas conforme o cronograma;
- ✓ Desenvolvessem plano de contingência para atividades em andamento afim de corrigir com antecedência possíveis falhas;
- ✓ Criassem um programa de melhoria da comunicação, buscando minimizar ruídos;
- ✓ Estruturassem indicadores para avaliar a qualidade dos serviços prestados;

Os elementos citados são importantes para que a empresa consiga corrigir suas principais fragilidades e possa usufruir dos benefícios potenciais do gerenciamento de projetos.

Além do que foi sugerido acima, a empresa pode também optar por implantar um *software* de gestão de projetos, para que seja possível ter total controle dos projetos que estão em execução e para facilitar os que ainda irão ser desenvolvidos pela empresa.

Os objetivos propostos na pesquisa foram parcialmente alcançados, contudo, em relação à comunicação empresarial, o terceiro objetivo, as qualidades das respostas não permitiram uma análise conclusiva deste pesquisador, fato que poderá ser foco de investigação em outras pesquisas.

Durante a elaboração deste estudo foi visível as dificuldades encontradas pelo autor no processo de coleta de dados, devido à falta de tempo dos entrevistados para responder os questionários, como também por parte do autor por ter que conciliar as diversas atividades proposta com o exíguo tempo da pesquisa.

No ponto de vista acadêmico e profissional, a presente pesquisa foi de total relevância, pois aprofundou os conhecimentos e prepara o discente para se tornar capaz de enxergar problemas, apresentar soluções, e contribuir com o desenvolvimento de estudos futuros.

## REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Celicina Borges. **Metodologia Científica ao alcance de todos**. 3. ed. Barueri: Manole, 2013.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2007.

CÂNDIDO, M. S. **Gestão da qualidade em pequenas empresas**. Florianópolis, 2012  
Disponível:[http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFSC\\_884d81829012dee87845e40b74a453ca/Details](http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFSC_884d81829012dee87845e40b74a453ca/Details).

CARVALHO, Marly Monteiro; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: teoria e casos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CHEMIN, Beatris Francisca. **Manual da univates para trabalhos acadêmicos: planejamento, elaboração e apresentação**. Lajeado: Ed. da Univates, 2015.

CLEMENTS, James P.; GIDO Jack. **Gestão de Projetos**. 5. ed. São Paulo: Caneg Learning, 2013.

COOPER, Donald R; SCHINDLER, Pamela S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

DIAS, Fernando Rodrigues Teixeira, **Gerenciamento dos riscos em projetos [livro eletrônico]**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços: Operações, estratégias e Tecnologia da informação [livro eletrônico]**. 7. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JOIA, Luiz Antônio; SOLER, Alonso Mazini; BERNAT, Gisele Blak; JUNIOR, Roque Rabechini, **Gerenciamento dos riscos em projetos**: 3. ed. . Rio de Janeiro: FGV, 2013.

JUNIOR, Isnard Marshall; ROCHA, Alexandre Varanda; MOTA, Edmarson Bacelar; QUINTELLA, Odair Mesquita. **Gestão da Qualidade e Processos**. 1 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

JURAN, J. M., DEFEO, J. A. **Fundamentos da qualidade para líderes**. Porto Alegre: Bookman, 2015. VitalSource Bookshelf Online. Disponível em: . Acesso em: 19 abr.2018.

KERZNER, H. **Gerenciamento de Projetos** – Uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle. 10 ed. São Paulo: Blucher, 2013.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru, **Administração de Projetos: como transformar ideias em resultados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MELLO, Carlos Henrique Pereira et al. **ISO 9001:2008**, Sistema de Gestão da Qualidade para Operações de Produção e Serviços. São Paulo:Atlas,2009.

MENDES, João Ricardo Barroca, VALLE, André Bittencourt do, FABRA, Marc Antônio, **Gerenciamento de Projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho** 2. ed. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **UM GUIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS** (GUIA PMBOK). 5. ed. Pensilvânia (EUA): Global Standards, 2013.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Ações para Qualidade: Gestão estratégica e integrada para a melhoria, dos processos na busca da qualidade e competitividade**. 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. - 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SANTOS, João Almeida; FILHO, Domingos Parra. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

SPILLER, Eduardo Santiago; PLÁ, Daniel; LUZ, João Ferreira da; SÁ, Patrícia Riccelli Galante de. **Gestão de Serviços: Marketing interno**. 4 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

UBIRAJARA, Eduardo. **Guia de orientação de TCC's**. Aracaju: FANESE, 2014.

VARGAS, Ricardo Viana, **Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 8 ed., Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

ZEITHAML, VALARIE A.; BITNER, MARY J. GREMLER, DWAYNE D. **Marketing de Serviços: A empresa com foco no cliente**. 6 ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

