

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

NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO “LATU SENSO”

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

CLÉCIO JOSÉ SANTOS ALVES

GERENCIAMENTO DE PROJETOS:

Uma atitude em busca da qualidade no século 21

Aracaju-SE

2009

CLÉCIO JOSÉ SANTOS ALVES

GERENCIAMENTO DE PROJETOS:

Uma atitude em busca da qualidade no século 21

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Núcleo de Pós-Gra-
duação e Extensão da FANESE, como
requisito para obtenção do título de
Especialista em MBA em
Gerenciamento de Projetos.

Orientador: Sérgio Andrade Galvão

Aracaju/SE

2009

CLÉCIO JOSÉ SANTOS ALVES

GERENCIAMENTO DE PROJETOS:

Uma atitude em busca da qualidade no século 21

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão – NPGE, da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção do título de Especialista em MBA em Gerenciamento de Projetos.

Prof. SÉRGIO ANDRADE GALVÃO

Coordenador do Curso

Clécio José Santos Alves

Aprovado(a) com média: _____

Aracaju/SE, _____ de _____ de 2009

RESUMO

As mudanças de atitude e estratégias são inerentes ao atual cenário mundial, globalizado e moderno. Partindo desta observação, a necessidade de aproveitamento ótimo dos recursos torna-se um lema para as organizações. A gestão destes recursos tem ganhado cada vez mais atenção nas organizações, que buscam gerenciar seus projetos, voltados para o seu desenvolvimento. Assim neste artigo abordar-se-ão modelos de "Gestão de Projetos" voltados para a qualidade e com um olhar na importância da pessoa humana para o fortalecimento deste conceito.

Palavras-chave: Desenvolvimento; Gestão de Projetos; Qualidade; Otimização de recursos;

ABSTRACT

Changes in attitude and strategies are inherent to the current global scenario, globalized and modern . Based on this finding, the need for best use of resources becomes a motto for organizations. The management of these resources has gained increasing attention in organizations, which seek to manage their projects, facing their development. Thus, in this article models of "Project Management" will be approached, focused on quality and with a look at the importance of the human person in the strengthening of this concept.

Keywords: Development; Project Management; Quality; Resource optimization;

SUMÁRIO

RESUMO -----	
ABSTRACT -----	
1 INTRODUÇÃO -----	07
1.1 O Cerne desta Abordagem sobre a Qualidade no Cotidiano das Organizações----	08
2 A EVOLUÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS -----	09
3 A BUSCA CONSTANTE PELA QUALIDADE -----	11
4 O CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL -----	14
5 AS FERRAMENTAS PARA UMA GESTÃO VOLTADA À QUALIDADE TOTAL --	16
6 O CONTROLE DOS PROCESSOS NUMA EMPRESA COM A GESTÃO VOLTADA PARA A QUALIDADE -----	18
6.1 O Ciclo PDCA de Controle de Processo -----	18
7 A QUALIDADE NA DEFINIÇÃO DAS METAS -----	21
7.1 Análise 5W1H -----	23

8	QUALIDADE TOTAL NA AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS-----	25
9	CONCLUSÃO-----	26
10	REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO-----	28

1 INTRODUÇÃO

Os países em desenvolvimento têm participado efetivamente do processo de globalização financeira, uma vez que políticas de estabilização, bem como da abertura financeira dos mercados, geram expectativas de crescimento a taxas bem maiores que em economias desenvolvidas.

De acordo com Souza (1997), devido à pequena quantidade de investimentos em inovações tecnológicas, os Estados e empresários de países subdesenvolvidos precisariam realizar uma vinculação com as economias desenvolvidas, no intuito de possibilitar a modernização dos seus parques industriais, através da importação de pacotes de inovação tecnológica.

Sendo assim, a modernização e o desenvolvimento econômico dos países dependem apenas da capacidade dos governos e iniciativa privada de reformarem as estruturas econômicas de seus países com vistas a adaptá-los ao mundo globalizado. Assim foi imprescindível realizar reformas econômicas (POSCHMANN, 2001).

As empresas brasileiras tem buscado tornar-se cada vez mais competitivas, através do desenvolvimento e aplicação de processos produtivos mais eficientes, visando redução de seus custos, porém com o foco no aperfeiçoamento da qualidade, de forma a se manterem competitivas frente a um mercado cada vez mais preparado. Assim se diferencia das demais e oferecendo aos seus clientes mais opções na hora da escolha.

1.1 O Cerne desta Abordagem sobre a Qualidade no Cotidiano das Organizações

Este trabalho tem o objetivo de apresentar uma síntese do processo de desenvolvimento da cultura de uma gestão voltada para a qualidade nas organizações, contribuindo para uma melhor compreensão deste modelo de gestão baseado fortemente na participação das pessoas como razão fundamental, figurando como começo, meio e fim, através da utilização de técnicas de “Gestão de Projetos”.

A partir da análise de ações que resultam em melhorias de qualidade em todo o processo, inclusive nos resultados finais, o trabalho visa apresentar soluções práticas no que se refere a uma gestão direcionada, abordando temas diversos, porém com o intuito de valorizar a figura da pessoa humana como um item fundamental na obtenção dos resultados desejados.

Os benefícios do uso destas ferramentas são muitos, e vão desde o seu planejamento até a sua finalização:

- Aumento da qualidade;
- Otimização dos custos.
- Redução e maior controle dos riscos.
- Melhor Aproveitamento dos recursos, humanos e financeiros, disponíveis.
- Entrega dos requisitos que foram solicitados.

A partir destes pontos será estruturado este artigo, através da explanação de vários estudiosos sobre o assunto, visando contribuir para uma melhor compreensão do conteúdo disposto.

2 A EVOLUÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O gerenciamento de projetos vem se estabelecendo dia a dia. Através de diferenciais competitivos, tem conseguido alcançar muitos objetivos dentro das organizações modernas, seja no que se refere aos prazos, custos ou mesmo no trâmite de decisões.

Um projeto interminável pode determinar inclusive o seu próprio fracasso, ou até mesmo gerar um impacto negativo capaz de desequilibrar toda a organização.

Entende-se por Projeto todo esforço, temporário, empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, desde que possua um início e término definido. Para geri-lo, este empreendimento carece de um Gerente de Projetos, que será a pessoa designada pela organização executora para atingir os objetivos do projeto. Ao trabalho de aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos dá-se o nome de Gerenciamento de Projetos, e este tem por finalidade a entrega do produto com os requisitos acordados plenamente cumpridos na sua conclusão.

Vargas(2005) caracteriza um projeto, como sendo um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma seqüência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim. Que se destina a atingir um objetivo previamente definido, sendo canalizado por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

Antes de mais nada o gerenciamento de projetos possui ferramentas diversas que conseguem atender a todas as necessidades, desde a execução de um churrasco no final de semana, até um obra de engenharia muito sofisticada.

Um dos primeiros passos para se garantir sucesso de um projeto é a definição da equipe, que deverá obedecer e se adequar a necessidade de cada projeto. Não existe um tamanho ideal para a equipe, mas uma boa regra empírica é ter uma pessoa para cada papel e um papel para cada pessoa.

3 A BUSCA CONSTANTE PELA QUALIDADE

A busca de mecanismos de controle de qualidade está constantemente evoluindo, e contribuindo para o desenvolvimento de novas formas de superar desafios de maneira prática e eficiente, com a finalidade de satisfazer, cada vez mais as necessidades dos clientes.

Esse processo vem evoluindo ao longo dos anos, e a criação de organismos voltados para o controle da qualidade, como a ISO (International Organization for Standardization -Organização internacional de normalização), contribuíram bastante para o avanço deste tema.

De acordo com Mendes(2006), a busca da qualidade vem ocorrendo a muito tempo, quando os trabalhos encomendados aos artesãos e pintores eram avaliados e discutidos entre os executores e os clientes. A partir desta avaliação se determinava a qualidade do produto a ser entregue, e essa servia como base para determinar preço e o potencial do profissional que executou o trabalho. Este sistema de troca de informações entre o cliente e o profissional permitia uma maior interação com o cliente, elevando a qualidade do produto final.

Durante a segunda Guerra Mundial, a preocupação com a qualidade dos produtos teve sua importância reconhecida, recebendo a prioridade devida na fabricação das armas produzidas, uma vez que falhas em sua fabricação, poderiam ocasionar elevação dos riscos no campo de batalha.

A necessidade de cada vez mais garantir a qualidade nos processos, possibilitou o desenvolvimento das primeiras ferramentas para o controle de

qualidade. Levando em consideração avaliações técnicas estatísticas, viabilizando assim um controle rigoroso dos processos.

Após a segunda guerra mundial, destacou-se também a atuação dos japoneses, que receberam uma grande ajuda dos americanos, pois o Japão terminou a guerra destruído, carecendo de reconstrução, e assim utilizaram-se de muita criatividade e idéias que buscavam compreender as causas do surgimento dos defeitos, identificando o porque do seu aparecimento. Assim o problema, seria corrigido em menos tempo e com um menor desperdício, resultando em uma produção de melhor qualidade.

Deming(1990) comenta este momento histórico da gestão da qualidade no Japão, do qual participara ativamente:

“O mundo inteiro conhece muito bem o milagre do Japão e sabe que este milagre começou com um choque em 1950. Antes disso, a qualidade dos bens de consumo japoneses tinha granjeado, no mundo todo, uma fama negativa, de produtos mal feitos e baratos. (...) Subitamente, a qualidade e a confiabilidade dos produtos japoneses deram um salto e, em 1954, tinham ganhado mercados no mundo inteiro. Tinha começado a nova era econômica.”

A partir de então, já na década de 60, foi desenvolvido pelos japoneses a teoria do Controle da Qualidade Total (CQT). Este processo foi fruto de uma economia globalizada e exigente por produtos que cada vez mais satisfizesse os clientes finais. Surgiu o pensamento de que a qualidade dos produtos também passava pela qualidade do projeto.

A evolução dos métodos de controle da qualidade avançaram, e na década de 80 o CQT evoluiu para o Controle da Qualidade Por Toda Empresa (Companywide Quality Control). A área de atuação passou a ser todas as funções da empresa, fornecedores e compradores, com o objetivo de buscar a qualidade de serviços e produtos conforme requisitos dos consumidores bem como por meio da Gestão da Qualidade Total.

A ênfase na melhoria contínua reflete a tentativa de manter uma vantagem de qualidade à longo prazo, sempre buscando novos meios para melhorar e incrementar o desempenho atual. Uma maneira de combinar o envolvimento das pessoas e a melhoria contínua é a utilização de conceitos como os círculos de qualidade. Esses círculos de qualidade são grupos de pessoas, no máximo dez pessoas, que se reúnem regularmente para discutir meios de melhorar a qualidade de seus produtos ou serviços. É através dos círculos de qualidade que se realiza a melhoria contínua a partir das operações diárias.

4 O CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL

A Filosofia da gestão pela Qualidade total, pressupõe o envolvimento de todos os membros de uma organização em uma busca constante de superação própria e aperfeiçoamento, de forma a sempre estimular a busca pela melhoria constante.

Fischer(1995) chama de “retórica da excelência”, definindo “retórica” como eloqüência do discurso, e afirma que o sucesso da implementação da qualidade total é obtida por meio de treinamento e por meio de palestras, chamadas de Educação para a Qualidade, com o objetivo de levar a cultura e sua efetiva concretização.

A forma de disseminação do conhecimento acerca da qualidade total baseia-se, principalmente, em técnicas de treinamento, divididas em dois tipos específicos. O primeiro tipo baseia-se na educação para a qualidade, o contato do empregado com os princípios, conceitos e técnicas da qualidade total, e a reeducação ou o congelamento e fortalecimento do aprendizado.

Já o segundo tipo, o treinamento operacional, é aquele feito na própria linha de produção, sobre um processo específico que envolve a forma de utilização de maquinários ou equipamentos para melhoria da qualidade.

Aderir à “Qualidade Total”, significa assumir um compromisso com a organização e seu plano de desenvolvimento estratégico, através da confecção de um termo de qualidade total que subsidiará as decisões, sempre com foco na satisfação do cliente.

Os métodos estatísticos são importantes ferramentas, para a execução de um projeto voltado à Qualidade Total, e estes possibilitam ganhos nos resultados, sejam através da redução de custos, prazos ou até mesmo no estímulo à inovação.

O Controle total de qualidade, recebe outras denominações como gestão pela qualidade, busca da excelência pela qualidade e gestão estratégica, porém independente da denominação ele é utilizado pelas empresas para designar um tipo de administração com o objetivo de satisfazer os clientes através da melhoria contínua.

Apesar das diferenças nas práticas e técnicas utilizadas para atender às necessidades e expectativas do cliente, encontradas na literatura, o foco no cliente, a busca de melhoria contínua e a idéia de organizações como processos contínuos são elementos comuns encontrados, ainda que de forma pouco explícita, nos diversos conceitos e modelos de qualidade total.(CAMPOS, 1992)

A preocupação em atender às necessidades do cliente constituiu princípio básico encontrado nas diversas abordagens e modelos de gestão da qualidade total. Este fato se deve à intensa competitividade em tempos de acirrada concorrência, uma organização depende da sua capacidade de satisfazer necessidades e expectativas de seus clientes, assim faz-se necessário que a empresa se organize e estruture-se em torno do objetivo deste objetivo.

Vale ressaltar que a expressão "Cliente", inclui também a organização com seus processos, atividades e empregados, ou seja, numa organização, cada empregado ou atividade é cliente da atividade e do trabalhador que o precede e, ao mesmo tempo, fornecedor do seguinte.

O envolvimento e comprometimento dos trabalhadores em atividades relacionadas com o programa de qualidade é consequência direta do seu entendimento de que na organização, cada membro, atividade e processo fazem

parte de uma cadeia de clientes e fornecedores.

5 AS FERRAMENTAS PARA UMA GESTÃO VOLTADA À QUALIDADE TOTAL

O Controle da Qualidade Total é praticado pôr todas as entidades que aderem ao processo, com o intuito de satisfação das necessidades de todas as pessoas. A orientação é produzir e fornecer serviços e produtos que sejam definitivamente requisitados pelo consumidor.

Prezando pela qualidade em primeiro lugar, com o intuito de conseguir a sobrevivência através do lucro contínuo pelo domínio da qualidade. Executando ações orientadas pôr prioridades, na busca de Identificar o problema mais crítico e solucioná-lo atribuindo-lhe a mais alta prioridade, ações que ajudam a raciocinar e decidir com dados e com base em fatos.

O exclusivamente nos resultados imediatos, mas no desenvolvimento dos seus processos, pois o resultado final é tardio para se tomar ações corretivas. Daí a necessidade de observar cuidadosamente a dispersão dos dados e isolar a sua causa fundamental.

O cliente é visto como razão de existir, e carece de total atenção no intuito de satisfazer os seus desejos. Desta forma não é permitido a reincidência, pois ações preventivas de bloqueio para que o mesmo problema não ocorra outra vez pela mesma causa são executadas constantemente.

Todos estes modelos têm como princípio o respeito dos funcionários como seres humanos independentes, com a finalidade de estabelecer um clima de confiança e responsabilidade, baseado no respeito à hierarquia, na participação das

peessoas no desenvolvimento da tarefa, nas decisões consensuais e na harmonia das relações.

Existem diferentes maneiras de avaliar os resultados obtidos a partir da aplicação desta teoria, os defensores da destacam que esta forma de gestão pode trazer benefícios a todos: consumidores, fornecedores, empresas, trabalhadores e gerentes. As empresas se beneficiam reduzindo desperdício, economizando espaço, recursos físicos, humanos, tempo de produção, evitando retrabalho, por consequência aumentando a produtividade.

Assim as empresas administradas segundo esse modelo seriam mais inovadoras, desenvolveriam novos produtos e novas formas de organizar o processo produtivo e, como consequência, seriam mais produtivas. Os consumidores seriam melhor atendidos, uma vez que um dos princípios básicos da qualidade é a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes.

Os contrários, reconhecem algumas potencialidades desse modelo para criar melhores condições de trabalho e relações menos autoritárias. Mas a contradição entre o discurso de melhoria das condições de trabalho, está na democracia e autonomia nas relações entre trabalhadores e gestores e a realidade.

6 O CONTROLE DOS PROCESSOS NUMA EMPRESA COM A GESTÃO VOLTADA PARA A QUALIDADE

Tomando a definição de Processos como sendo um conjunto de causas que gera um ou mais resultados, e estes sendo controlados através dos seus efeitos. Verifica-se que os principais instrumentos de controle são índices numéricos estabelecidos sobre os efeitos de cada processo para medir a sua qualidade total, e que sua meta mais primária é a sua própria sobrevivência.

Essa luta pela sobrevivência é de cada membro da empresa. Cada um deve comparar os seus resultados com os melhores, a fim de manter sob controle é saber localizar o problema, analisar o processo, padronizar e estabelecer pontos de controle de tal maneira que o problema não mais ocorra. Esta definição fica claramente demonstrada no ciclo PDCA, conforme abaixo:

6.1 O Ciclo PDCA De Controle De Processo

PLAN(planejar):

Estabelecimento de metas sobre itens de controle e a definição de um método para atingir as metas;

DO([executar]):

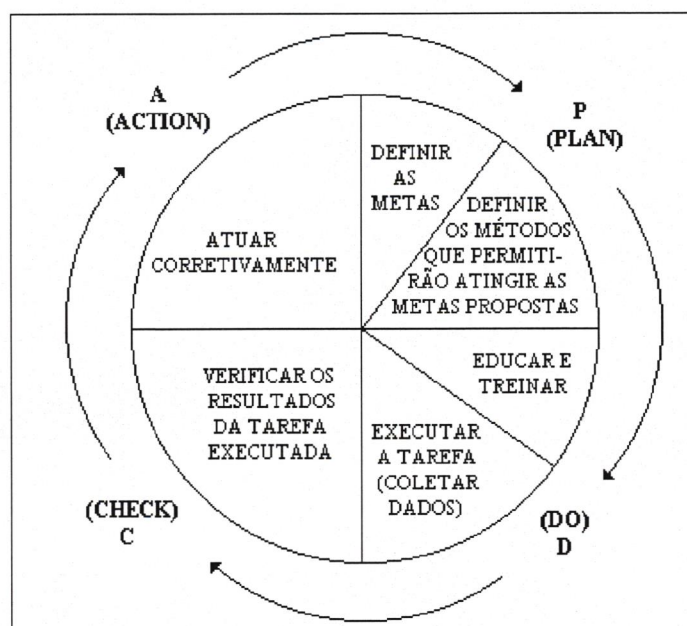
Treinamento e educação no intuito de executar a tarefa (coletar dados);

CHECK([verificar]):

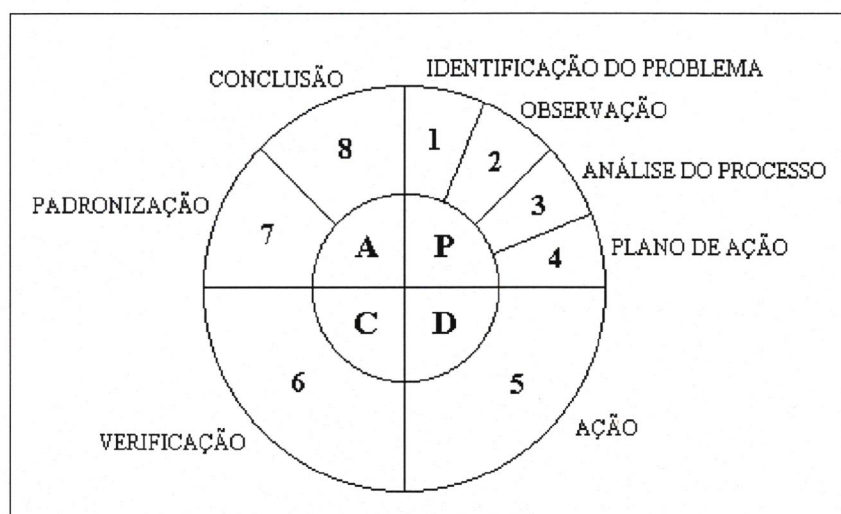
Verificação dos resultados da tarefa executada;

ACTION (atuar correlativamente):

Agir



Ciclo PDCA Para Melhorias



7 A QUALIDADE NA DEFINIÇÃO DAS METAS

O processo de estabelecimento das metas deve ser lastreado por uma avaliação consistente do ambiente organizacional da empresa, levando em consideração critérios básicos como as necessidades de seus clientes, planejamento estratégico e a sua visão estratégica

A falta de planejamento desperdiça mão-de-obra, recursos materiais e tempo, elevando os custos de produção, gerando perdas de mercado e desemprego. Através do estabelecimento de um planejamento estratégico a empresa ganha flexibilidade, utilizando seus pontos fortes para atender às necessidades de seus clientes e conquistar os clientes da concorrência.

O planejamento estratégico se assenta sobre três parâmetros: a visão do futuro, os fatores ambientais externos e os fatores organizacionais internos. A partir de então inicia-se construção do consenso sobre o futuro que se deseja.

É a visão que descreve o mundo em um estado ideal. A partir daí, examinam-se as condições externas do ambiente e as condições internas da organização:

- **Visão Sistêmica**

A empresa é um sistema, pressupondo o conhecimento das inter-relações de seus diversos componentes. O desempenho de cada componente do sistema deve ser considerado por sua contribuição ao objetivo do sistema. Os objetivos propostos só podem ser atingidos eficientemente quando os membros da organização agem de forma eficiente. O trabalhador tem consciência de que se a empresa alcançar

lucros maiores, ele terá benefícios diretos (melhorando seu nível de vida) e indiretos (participando dos resultados).

- **Supremacia do Coletivo**

O coletivo prevalece sobre o individual. O ser humano, visto como o bem mais valioso das organizações, deve ser estimulado a direcionar seu trabalho para as metas compartilhadas da empresa, preenchendo suas necessidades humanas e se auto-realizando através do trabalho. Satisfação e responsabilidades também passam a ser valores coletivos.

- **Busca da Qualidade Total**

A Qualidade total é uma filosofia de gestão que pressupõe o envolvimento de todos os membros de uma organização em uma constante busca de auto-superação e contínuo aperfeiçoamento, o envolvimento e participação de todas as pessoas em todos os níveis da organização e a busca da melhoria constante e contínua.

O termo qualidade total é utilizado para descrever o processo de fazer com que os princípios de qualidade constituam parte dos objetivos estratégicos da organização, aplicando-os a todas as operações, juntamente com um melhoramento contínuo e focalizando as necessidades do cliente, para fazer as coisas certas na primeira vez. O movimento da qualidade total está associado ao trabalho de consultores pioneiros nos conceitos de qualidade a exemplo de Deming(1990).

A Qualidade Total é assegurada pelo "Controle de Qualidade Total(CQT)", baseado em um sistema de métodos estatísticos, centralizado no melhoramento do desempenho administrativo. Seus resultados são garantia da qualidade, redução de custos, cumprimento dos programas de entrega, desenvolvimento de novos

produtos e administração do fornecedor. A abrangência do CQT ultrapassa os limites físicos da empresa, começando com os esforços totais de treinamento de gerentes e operários.

Os quatro aspectos absolutos para a qualidade total:

- ✓ **Qualidade significa conformidade com os padrões:** os funcionários devem saber exatamente quais os padrões de desempenho que se esperam deles.
- ✓ **Qualidade decorre da prevenção de defeitos, e não da correção de defeitos:** a liderança, treinamento e disciplina devem prevenir os defeitos em primeiro lugar, e não somente cuidar da sua correção.
- ✓ **Qualidade como um padrão de desempenho significa trabalho isento de defeitos:** o único padrão aceitável de qualidade é o trabalho perfeito e sem defeitos.
- ✓ **Qualidade economiza dinheiro:** fazer as coisas certas da primeira vez economiza tempo e reduz o custo da correção do trabalho mal feito.

Como instrumento auxiliar nesta tarefa, é utilizada a análise 5W1H, que ajuda a desenvolver a partir de questionamentos simplificados sobre a essência do seu objetivo final, aspectos fundamentais que dão consistência ao programa.

7.1 Análise 5W1H

O modelo 5W1H é composto por expressões que instigam a organização a localizar/perceber falhas que porventura possam existir em seu ciclo produtivo. As expressões derivam do inglês conforme segue:

- ✓ **WHAT** - Quais os itens de controle em qualidade, custo, entrega, moral e segurança? Qual a unidade de medida?
- ✓ **WHEN** - Qual a frequência com que devem ser medidos? Quando atuar?

- ✓ **WHERE** - Onde são conduzidas as ações de controle?
- ✓ **HOW** - Como exercer o controle. Indique o grau de prioridade para ação de cada item.
- ✓ **WHY** - Em que circunstâncias o "controle" será exercido.
- ✓ **WHO** - Quem participara das ações necessárias ao controle.

8 QUALIDADE TOTAL NA AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

Considerando que as pessoas são diferentes, tem potências mentais e talentos diferente,conclui-se que a avaliação do desempenho deverá contemplar este fato. Os japoneses, por exemplo, avaliam ao longo de toda de vida do empregado, ao processo que conduz aos resultados.

A idéia de premiação baseada na crença de que o homem só trabalha pelo dinheiro é no mínimo equivocada, pois um prêmio de produção muitas vezes prejudica a qualidade do resultado final. O ideal é uma premiação cedida a todos os empregados na forma de "bônus" para todos. São iniciativas como esta que elevam a motivação do grupo, através do reconhecimento e valorização do empregado, elevando assim a eficiência e a qualidade da organização.

9 CONCLUSÃO

Observando o desenvolvimento das ferramentas de "Gerenciamento de Projetos" apresentadas no decorrer deste trabalho, verifica-se a otimização dos esforços e recursos aplicados no desenvolvimento de qualquer empreendimento, das mais variadas categorias. E esta tendência é crescente, em face da necessidade de cada vez mais produzir respostas eficazes aos crescentes desafios apresentados, a busca pela qualidade passou a ser item indispensável a qualquer organização.

Com este intuito, o de atribuir um caráter técnico a este quesito tão latente, o "Controle da Qualidade" também avançou muito, passando a ser inerente ao processo produtivo, e determinando, na maioria dos casos, decisões estratégicas de grandes grupos empresariais. Através do seu foco na pessoa humana, mudando a perspectiva de produtividade, dando-lhe um sentido mais amplo, onde o modo como o trabalho é desenvolvido será determinante para o cumprimento da sua função primordial, satisfazer o cliente.

Embora existam questionamentos sobre a validade ou mesmo sobre a eficiência destes métodos, fica claro que a sua utilização traz um ganho muito maior do ponto de vista da satisfação pessoal, e que conseqüentemente é refletido no interesse de todos em gerar uma atmosfera mais agradável atrelada a organização a qual representa, e desta forma extrapolando as fronteiras do ambiente de trabalho, o que gera efeitos positivos em relação a confiança e a qualidade do produto oferecido.

Igualmente, faz-se necessário o destaque do fato de que Gerenciamento de Projetos, tratar-se de um modelo de trabalho, uma metodologia, que apresenta

um caminho a ser seguido, ou um caminho por onde seja possível “caminhar” até o alcance do objetivo final. Desta maneira, este modelo precisa ser continuamente aperfeiçoado, através de um trabalho de identificação dos acertos e erros, afim de evitar repetição de falhas e o conseqüente desperdício de recursos.

Como trata-se de um processo de amadurecimento, os primeiros projetos deverão apresentar maior incidência de falhas, porém isso contribuirá para o aperfeiçoamento dos próximos, até que todos os colaboradores perceberem a importância da sua participação, e assim acostumarem-se com uma nova maneira de encarar as atividades.

10. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

AGUDELO, Hugo; TEBALDI, Edinaldo. **Abertura Comercial, Integração Regional e Investimento Estrangeiro Direto no Brasil**. Maringá: UEM, 1998.

BOISIER, Sérgio. **Em Busca do Esquivo Desenvolvimento Regional**: Entre a Caixa Preta e o Projeto Político. Planejamento e Políticas Públicas, [S.l], n.03, p.111-143, Jun. 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. São Paulo: Campus, 1999.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade Total**: Padronização de Empresas. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1991.

_____. **TQC: Controle da Qualidade total**: No Estilo Japonês. Belo Horizonte: Bloch, 1992.

DEMING, W. E. **Qualidade: A revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

FEINGENBAUM, Armand. **Controle da Qualidade Total - V1**. Trad. Regina Cláudia Loverri. Revisão, José Carlos de Castro Waeny. São Paulo: Makron Books, 1994.

FISCHER, T.; HEBER, F.; TEIXEIRA, A. ***Desafio da Qualidade e os Impactos das Transformações em Organizações Baianas***. Revista de Administração de Empresas, v.35, n.1, p. 56-69, Jan/Fev. 1995.

FLEURY, M. E. ***Cultura da Qualidade e Mudança Organizacional***. Revista de Administração de Empresas, v. 33, n.2, p.26-34, mar./abr., 1993.

JURAN, J.M. ***A Qualidade Desde o Projeto***: Novos Passos Para o Planejamento da Qualidade de Produtos e Serviços. Trad.: Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1992.

POSCHMANN, Márcio. ***A década dos Mitos***: O Novo Modelo Econômico e a Crise do Trabalho no Brasil. São Paulo: Contexto, 2001.

VARGAS, Ricardo Viana. ***Gerenciamento de Projetos***: Estabelecendo Diferenciais Competitivos. 6.ed.Rio de Janeiro: Atlas Brasport, 2005.