

BUSINESS SCHOOL SÃO PAULO
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES
MASTER EM GESTÃO DE PROJETOS

RODRIGO SANTOS

GERENCIAMENTO DE PROJETOS:
PROCESSOS DE MELHORIA NO PLANEJAMENTO DE
VENDA

SÃO PAULO

2014

RODRIGO SANTOS

GERENCIAMENTO DE PROJETOS:
PROCESSOS DE MELHORIA NO PLANEJAMENTO DE
VENDA

Pré-Projeto de Pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso, Modalidade Artigo Científico, apresentado como exigência parcial para a obtenção do certificado Master em Gestão de Projetos, na BSP Business School São Paulo – unidade Morumbi.

Orientador: Yuri Lazaro de Oliveira Cunha

SÃO PAULO

2014

RODRIGO SANTOS

GERENCIAMENTO DE PROJETOS:
PROCESSOS DE MELHORIA NO PLANEJAMENTO DE
VENDA

Pré-Projeto de Pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso, Modalidade Artigo Científico, apresentado como exigência parcial para a obtenção do certificado Master em Gestão de Projetos, na BSP Business School São Paulo – unidade Morumbi.

Aprovado em de de 2014

BSP Business School São Paulo

SÃO PAULO

2014

Dedico este trabalho à minha família, minha filha e principalmente à minha noiva, pois em muitos momentos pensei em desistir do curso devido a varias intempéries, ela estava do meu lado. E que com muito carinho e benevolência me recebeu em sua casa onde fui acomodado da melhor forma.

AGRADECIMENTOS

Aos nossos pais, irmãos, filhos e a toda a família e familiares que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que chegássemos até esta etapa da vida.

Aos professores e orientador do curso, pelo convívio, pelo apoio, pela compreensão e paciência para com a minha pessoa.

Aos amigos, colegas, docentes e todos os envolvidos nesse projeto, pelos incentivos e apoio constantes. Pois, sem vocês nada disso seria possível.

“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível.”

Charles Chaplin

RESUMO

Se um projeto é concluído com êxito, o planejamento e a execução devem ter tido uma formulação correta. Um mau planejamento leva a erros, o que pode criar desvios de custos, tempo e qualidade. Toda organização é criada para atingir um objetivo, e o sucesso disso é determinado por um ou mais aspectos que restringem a sua realização durante o caminho, pois, se eles não existissem, as conquistas (ganhos) seriam infinitas. Apesar disso, a empresa pode apostar no planejamento e tomando por base alguns exemplos de êxito para diminuir esses erros na conduta dos negócios. No caso deste trabalho, serão tratados temas como o gerenciamento de projetos e a aplicação da teoria das restrições para minimizar danos e, assim, contribuir para o planejamento de vendas, proporcionando uma visão ampla dos conteúdos a serem considerados para fornecer apoio aos gerentes do projeto.

Palavras-chave: Qualidade; Gestão de Projetos; Gestão; Vendas.

ABSTRACT

If a project is successfully completed, the planning and execution must have taken a correct formulation. Poor planning leads to errors, which can create cost variances, timing and quality. Every organization is created to achieve an objective, and the that success is determined by one or more aspects that restrict their achievement along the way, because if they did not exist, the gains (earnings) would be infinite. Nevertheless, the company can invest in planning and based on some examples of success to reduce these errors in the conduct of business. In the case of this work, will cover topics such as project management and application of the theory of constraints to minimize damage and thus contribute to sales planning, providing a broad overview of the contents to be considered to provide support to project managers

Keywords: Quality, Project Management, Management, Sales.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURA

AGI - Instituto Abraham Y. Goldratt

CTV – Custos Totalmente Variáveis

ETHOS - O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social

ISO - International Organization for Standardization

PDCA - Plan, do, check, action

PM BOK - Project Management Body of Knowledge

PMI - Project Management Institute

TP - Thinking Process

TQM - Total Quality Management

TOC - Teoria das Restrições

Sumário

INTRODUÇÃO.....	10
REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
1 Capítulo 1: Gerenciamento de projetos e sua relação com o planejamento de vendas	12
1.1 Gerência de projetos: definições.....	12
1.2 Abordagem do PMI	15
1.3 Abordagem ISO 10006/UNE 66916	17
1.4 Problemas identificados no planejamento de venda.....	18
1.5 Considerações do capítulo	20
2 Definição da Teoria das Restrições	21
2.1 Princípios da Teoria das Restrições.....	24
2.2 O processo de melhoria contínua e a importância do planejamento	25
2.3 Os cinco passos de um planejamento eficaz.....	28
2.4 Processos de Pensamento Sistêmico.....	30
2.5 A gestão de projetos com ênfase na qualidade	33
2.6 Mecanismos de controle de qualidade.....	33
2.7 Método PDCA de gerenciamento de projetos	35
3 Capítulo 3: A relação entre gerência de projetos e gestão de pessoas	36
3.1 Gerencia de projetos x Gerencia de pessoas.....	36
3.2 A motivação no ambiente interno da empresa.....	39
3.3 A importância das pessoas no sucesso empresarial.....	42
3.4 A importância da cultura organizacional.....	44
3.5 A relevância da integração interpessoal no planejamento.....	46
4 Considerações finais	47
5 BIBLIOGRAFIA	49

INTRODUÇÃO

O gerenciamento de projetos surgiu como uma profissão, com as práticas aceitas, as ordens profissionais e os códigos de conduta. Entre os mais referenciados se encontra a Gerência de Projeto PMI, fundada em 1969. PMI estabelece padrões para o gerenciamento de projetos, fornecendo a certificação profissional. Publica a guia de PM BOK, juntamente com outros padrões do PMI.

Outra organização que fornece padrões é a Organização Internacional de Normalização (International Organization for Standardization), conhecido como ISO, que através da norma 10006:2003, cujo título é “Sistema de gestão da qualidade: diretrizes para a gestão da qualidade em projetos”, fornece uma abordagem estruturada para a gestão otimizada de todos os processos envolvidos no desenvolvimento de qualquer projeto. Sua finalidade é fornecer orientação sobre questões relacionadas com os elementos, conceitos e práticas de sistemas de qualidade que podem ser implementados na gestão de projetos ou que podem melhorar a qualidade da gestão do projeto.

A qualidade da gestão de projeto envolve, em primeiro lugar, a qualidade dos processos de projeto e, por outro, a qualidade do projeto final (produto/serviço). Ambos são necessários e requerem um tratamento sistemático. Deve-se garantir a satisfação do cliente dentro dos ideais que representam as regras e os objetivos da empresa e da equipe de planejamento em si. A norma abrange um amplo espectro de projetos, em magnitude, intensidade e especialização.

O gerenciamento de projetos é o uso disciplinado de certos conhecimentos, técnicas, ferramentas e habilidades para criar um produto ou serviço único. Tradicionalmente, o processo de gerenciamento de projetos não faz distinção entre os diferentes tipos de projetos. A escolha de que processos serão usados em qualquer situação é deixada ao critério do gestor do projeto. Este estudo crítico analisa ainda o planejamento sob o viés da teoria das restrições, como uma estratégia de melhora contínua, por meio da identificação de erros presentes no planejamento de vendas.

Para isso, o trabalho irá detalhar os princípios básicos em que se baseia a teoria das restrições, uma explicação sobre os processos de pensamento e a metodologia de

aplicação e, em seguida, tenta expor o mecanismo aplicado para determinar a estratégia inicial, a implementação do plano estratégico e os resultados da aplicação. Finalmente, detalha os ramos negativos (obstáculos) encontrados no processo de planejamento, as estratégias para minimizá-los e os resultados finais do processo.

REFERENCIAL TEÓRICO

1 Capítulo 1: Gerenciamento de projetos e sua relação com o planejamento de vendas

1.1 Gerência de projetos: definições

A análise da literatura da área indica que a importância dos processos foi aparecendo de forma gradativa nos modelos de gestão de negócios. Não surgiram como uma força prometendo a solução definitiva para os problemas de gestão, mas sim que os estudiosos da área o foram considerando gradualmente muito útil. Ainda assim, a análise do processo produziu progressos significativos, especialmente em modelos organizacionais baseados em qualidade total.

Do ponto de vista dos conceitos da Gestão de Qualidade Total (Total Quality Management), conhecido como TQM, os resultados de um projeto dependem da variabilidade natural do processo de implementação e gerenciamento do projeto em questão. Agora, tanto na empresa como no Gerenciamento de Projetos, tem se desenvolvido, com o passar do tempo, a análise dos processos, tendo uma maior ênfase na última versão do PM BOK 2004, que define um processo como sendo um conjunto de ações inter-relacionadas e atividades realizadas para alcançar um resultado, de primeiro de produtos, de resultados ou de serviços.

Os processos do projeto são realizados pela equipe do projeto. Esta definição pode ser complementada com a norma do ISO 10006, acrescentando que um processo é conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam matérias-primas em produtos. Porém, para entender esse gerenciamento, é preciso definir um projeto. Segundo Tuman (1983):

Um projeto é uma organização de pessoas dedicadas que visam atingir um propósito e um objetivo específico. Os projetos geralmente envolvem gastos, ações únicas ou empreendimentos de altos riscos, e têm de ser completados numa certa data por um montante de dinheiro, dentro de alguma expectativa de

desempenho. No mínimo, todos os projetos necessitam ter seus objetivos bem definidos e recursos suficientes para poderem desenvolver as tarefas requeridas (TUMAN, 1983, p.26).

Então, qualquer processo de trabalho, não importa se grande ou pequeno, complicado ou simples, envolve três componentes principais. O primeiro deles refere-se às entradas, que são os recursos do ambiente externo, incluindo recursos ou saídas de outros subsistemas. Outro componente seriam os processos de transformação, ou seja, as atividades de trabalho que transformam as entradas, agregando valor a elas e fazendo dessas entradas, as saídas do subsistema em questão. Por último, temos as saídas, ou seja, os produtos e serviços gerados pelo subsistema, utilizados por outro sistema no ambiente externo.

Maximiano (1997) descreve algumas condições que caracterizam um processo. Primeiro, é importante que se possam descrever as entradas e saídas. Além disso, o processo deve estar preparado para cruzar um ou mais limites organizacionais funcionais. Outra condição descrita pelo autor é que uma das características importantes dos processos deve ser que eles sejam capazes de cruzar verticalmente e horizontalmente a organização. Também é preciso falar sobre os objetivos e propósitos, em vez de ações e meios. Um processo responde à pergunta "o que", e não a "como" (MAXIMIANO, 1997, p. 12).

O processo deve ainda ser facilmente compreendido por qualquer pessoa na organização, além de o nome atribuído a cada processo precisar ser sugestivo quanto aos conceitos e atividades incluídas nele. Além das condições, os projetos devem atender a exigências básicas caso queiram sucesso na execução. A primeira delas é que todos os processos devem ter um responsável designado para assegurar a conformidade e eficácia contínua com as diretrizes que guiam o projeto.

Além disso, todos os processos-chave relevantes devem ser capazes de satisfazer os ciclos do modelo PDCA: planejar, programar, rever e melhorar. Devem ainda ter indicadores para mostrar graficamente a evolução dos mesmos. Eles têm que ser planejado em fase P, tem que garantir a conformidade na fase D, tem que servir para rastrear a fase C e deve ser usado na fase A para ajustar e/ou estabelecer metas. Por fim,

devem ser auditados para verificar o cumprimento e eficácia dos mesmos. Isto requer documentar através de procedimentos. Um aspecto crítico para o sucesso dos projetos é o da sua administração (Gerenciamento do Projeto), definida como a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para iniciar, planejar, executar, controlar e encerrar as atividades que visam atingir as necessidades ou expectativas das partes envolvidas com relação ao projeto.

Desde o início da década de 1990, o Gerenciamento de Projetos vem apresentando uma característica mais gerencial e empresarial, perdendo o caráter tipicamente técnico e revelando-se uma ferramenta extraordinária, que permite a organizações responderem com mais rapidez às demandas inerentes a projetos (gestões de mudanças, comunicações, qualidade, prazos, custos, expectativas e outras). Atividade é o mesmo que operação continuada trabalha de natureza repetitiva, estruturado em operações inter-relacionadas. Envolve ações tipicamente rotineiras e de caráter permanente. Normalmente possui as seguintes características:

- Não possui um limite de prazo definido para término;
- Visa manter produtos e/ou serviços para a organização;
- Possui uma equipe de trabalho relativamente fixa, tendo em vista seu caráter permanente.

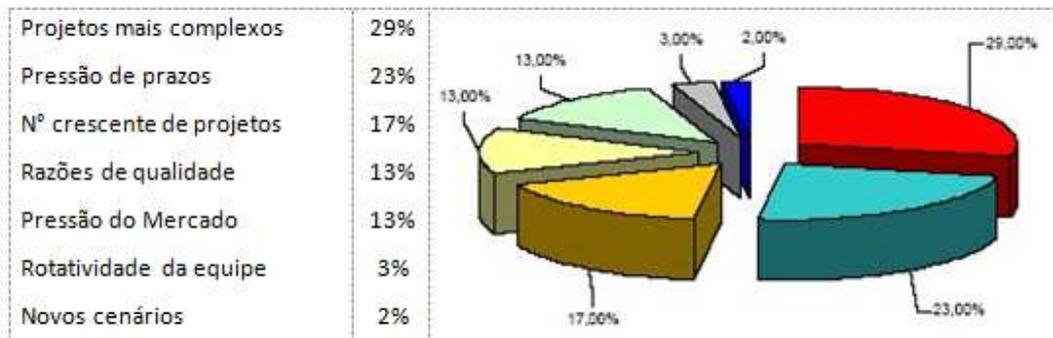
Projeto é um empreendimento temporário, realizado de maneira coordenada, que visa alcançar objetivos específicos com característica singular. É temporário porque deve possuir um início e um fim bem definidos, enquanto que característica singular significa nunca ter sido feito antes. No intuito de permitir uma gerência mais eficaz e eficiente, um projeto deve ser planejado por meio de uma sequência previsível de ações que se desenvolvem dentro de limites de custo e de prazo definidos. Tipicamente, um projeto possui as seguintes características:

- Possui início e fim bem definidos;
- Visa gerar produtos e/ou serviços originais para a organização;
- Requer coordenação e gerenciamento;
- Pode ser organizado em fases ou etapas, ou ainda em grandes produtos;

- “Possui uma equipe de trabalho relativamente volátil, tendo em vista sua temporalidade.”

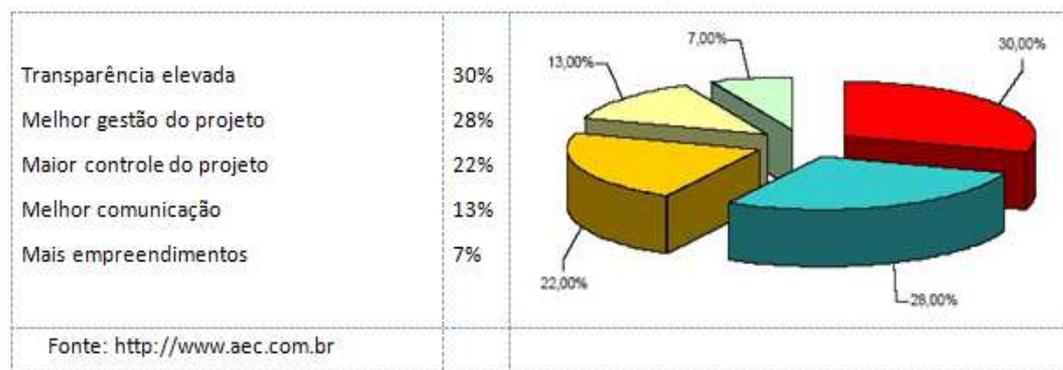
A adoção dessas práticas reduz a ocorrência dos problemas comuns em projetos que podem ser evidenciados a partir dos gráficos:

Principais razões para introdução do Gerenciamento de Projetos



Fonte: <http://www.aec.com.br>

Benefícios do Gerenciamento de Projetos na organização



Fonte: <http://www.aec.com.br>

1.2 Abordagem do PMI

Project Management Body of Knowledge (PM BOK) é um termo abrangente que descreve a soma de conhecimentos dentro da profissão de gerenciamento de projetos agrupada em um guia. A estrutura de conhecimento completa do gerenciamento de projetos inclui o estudo das práticas comprovadas que se aplicam ao projeto, como

também o conhecimento de práticas inovadoras e avançadas que têm sido objeto de uso mais limitado.

O principal objetivo da orientação da PM BOK é o de identificar e descrever esse subconjunto do corpo de gerenciamento de projetos que é geralmente reconhecido como “melhores práticas”, o que significa que o conhecimento e as práticas descritas são aplicáveis à maioria dos projetos, e que existe um consenso generalizado sobre o seu valor e utilidade.

As “boas práticas” significam que há um consenso geral de que o uso correto dessas habilidades, ferramentas e técnicas podem aumentar as chances de sucesso em uma ampla série de projetos diferentes.

A proposta do manual do PM BOK é fornecer um vocabulário comum dentro da profissão e da prática de gerenciamento de projeto para falar e escrever sobre gerenciamento de projetos. A instituição que elabora do PM BOK, ou seja, o PMI, fala sobre os objetivos do guia:

O PMBOK enfatiza a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas como aspectos fundamentais para a gestão de projetos, tendo como objetivo atender ou superar as necessidades e expectativas dos interessados (stakeholders). Do ponto de vista prático, enquadrando-se os projetos nas categorias adequadas, é possível aplicar de forma mais ou menos intensiva as técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos (PMI, 2000).

O Project Management Institute utiliza este documento como base e referência para a gestão de programas de desenvolvimento profissional do projeto. Sob a orientação do PMBOK (2004), os gerentes de projeto devem lidar corretamente com nove áreas de conhecimento, nas quais são identificados 44 processos (no PM Guia BOK 2000, foram identificados 39 processos), que são divididos em 5 grupos de processos (RABECHINI, 2004).

As principais vantagens desse modelo são que, inicialmente, ele é reconhecido internacionalmente para mais de 185 países e baseia-se nas melhores práticas, ou seja, nos projetos que deram certo na prática. Além disso, fornece as ferramentas e técnicas necessárias para concluir com êxito cada uma das fases da vida do projeto. O guia PM BOK pode ser usado em qualquer projeto, não importa o tipo ou tamanho da organização, além de ele ser projetado para fácil processo de entender e definir as entradas de cada processo, ferramentas, técnicas e saídas necessárias.

Os principais problemas deste modelo é que ele é complexo e inflexível para uso em pequenos projetos, além de ser burocrático na gerência de mudanças. O Project Management Institute (PMI) é uma instituição sem fins lucrativos, que iniciou suas atividades em 1969 na Pensilvânia, EUA, cuja missão é melhorar a compreensão e a prática do gerenciamento de projetos identificando, definindo, documentando e patrocinando práticas de gerenciamento de projetos geralmente aceitas e uma linguagem comum de gerenciamento de projetos. Para disseminar esses padrões de gerenciamento de projetos, utiliza o Guia conhecido como PMBOK – Project Management Book of Knowledge, onde está registrado o conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos. Este guia contém todo o conjunto de regras e procedimentos para o adequado gerenciamento de projetos, e sua primeira edição foi em 1987. O guia é atualizado periodicamente em tarefa colaborativa com a participação de grande número de profissionais. A quarta e última edição foi lançada em 2008 na língua inglesa (www.pmi.org). Atualmente são cerca de 280.000 profissionais certificados (PMP – Project Management Professional), atuando em 170 países.

1.3 Abordagem ISO 10006/UNE 66916

A norma ISO 10006:2003 tem como título Sistema de Gestão da Qualidade. Sendo um conjunto de diretrizes para a gestão da qualidade em projetos, ela fornece uma abordagem estruturada para a gestão otimizada de todos os processos envolvidos no desenvolvimento de qualquer projeto. Ela pode ser usada pelas organizações para garantir que os projetos sejam implementados de acordo com o processo de padrão de qualidade ISO 9001:2000 do sistema de gestão de qualidade, embora o uso de ISO

10006 no processo de certificação de terceiros não seja um requisito. A norma pode, entretanto, ser usada como uma base para um acordo entre as organizações envolvidas no projeto. A ISO 10006:2003 substitui a ISO 10006:1997.

Esta norma internacional não é em si um guia para “gerenciamento de projetos”. Trata-se de uma orientação para a qualidade nos processos de gerenciamento de projetos. A orientação sobre a qualidade nos processos relacionados ao produto do projeto, e sobre o enfoque baseado em processos, é tratada na norma ISO 9004. A norma reconhece que existem dois aspectos na implementação de qualidade nos projetos, os relativos aos processos e os referidos ao produto deste. O não cumprimento de qualquer um destes dois aspectos pode ter efeitos significativos. Os princípios básicos dessa abordagem, para obter um Projeto de Gestão da Qualidade são:

- Responsabilidade de Gestão
- Gestão de Recursos
- Gestão de Processos
- Análise de Medição e Melhoria

A ISO 10006, Gestão da Qualidade - Diretrizes para a qualidade no gerenciamento de projetos, fornece elementos para um sistema de gestão e qualidade, conceitos e práticas para alcançar a qualidade no gerenciamento de projetos. Esta afirmação abrange temas como escopo, custo, tempo, risco, e assim por diante.

1.4 Problemas identificados no planejamento de venda

Este trabalho concentra-se em estudar o planejamento de vendas. É sabido que as vendas nada mais são do que um serviço e podem ser de diversos tipos. As empresas de serviços são aqueles que se dedicam a prestar um serviço à comunidade, por exemplo, uma companhia aérea que presta serviços de transporte aéreo. É o caso também de uma clínica, que disponibiliza hospitais ou serviços de saúde.

Para o setor a que pertencem, basicamente, podemos classificá-las em pública, privada e mista. As empresas públicas são aquelas que pertencem ao Estado, ou seja, o capital vem do setor público, como exemplo: as empresas de água potável, energia elétrica, entre outras. As empresas privadas são aquelas formadas com capital privado, isto é, por pessoas isoladas ou coletivas, tais como uma loja de artigos de papelaria, um restaurante, negócio de compra e venda de veículos, entre outras. Por fim, as joint ventures ou mistas são aquelas cujo capital pertence a ambos os setores: público e privado, como empresas de mineração, as empresas de cimento, entre outras.

Este tópico irá apresentar uma pesquisa desenvolvida por um grupo focal, que traz uma empresa de serviços em seu foco, no caso, uma agência de viagens. As principais limitações que afetavam os serviços prestados pela entidade desse estudo eram:

- Excessiva dispersão hoteleira dos clientes
- Dificuldade com a imagem
- Dificuldades com atendimento personalizado
- Dificuldades em vender produtos opcionais
- Não dispõem de transporte próprio
- Dificuldades de comercialização do Produto Multidestino
- Indisponibilidade de publicidade para a venda

Após a conclusão deste estudo, os pesquisadores concluíram que as soluções para os principais constrangimentos que afetam o desenvolvimento do turismo na agência em questão são:

- Concentração hoteleira
- Iniciar a reparação de capital dos pontos de venda

- Melhorar o estado do transporte para prestar assistência aos representantes de meios efetivos de comunicação.
- Dar preferência aos candidatos do processo de seleção com mais de um idioma
- Programar um estímulo para os resultados de vendas de produtos opcionais
- Negociar cláusulas contratuais que penalizam o atraso no transporte
- Promover seminários na rede de vendas sobre o Produto Multidestinos
- Ter orçamento para a publicidade

O que o grupo realizou foi um projeto de melhorias baseado nas teorias de gerenciamento de projetos, buscando minimizar perdas por meio de soluções criativas e que seguissem os princípios dessa gerência. Por meio desse estudo, percebeu-se uma série de diretrizes do gerenciamento de projetos postos em prática. Dessa maneira, é importante que os gestores definam a meta da empresa que administram isso vai ajudar na tomada de decisões. Outra conclusão é que os princípios básicos da gerência de projetos são elementos de suporte para gerenciar e liderar uma boa gestão de processos.

É fundamental ainda identificar as limitações sofridas na consecução dos resultados desejados. A análise de do projeto em uma empresa de serviços varia muito em relação a uma empresa industrial, por exemplo. Os parâmetros de implementação e gestão nas empresas de serviços exigem um enfoque altamente personalizado. Assim, alguns deles não se aplicam ou não produzir resultados significativos para algumas empresas. É por isso que o gerenciamento de projetos é um método que tem como característica a unicidade (CARVALHO, 2004). Ele fornece, por outro lado, um corpo de teoria e metodologia que ajuda o gestor a se concentrar e descobrir onde ele deve agir.

1.5 Considerações do capítulo

O sucesso de um projeto depende das habilidades e conhecimentos que o diretor e a equipe do projeto têm sobre o mesmo. O conhecimento contido na PMBOK e ISO

10006 representa uma ferramenta necessária e essencial para a gestão do projeto de maneira eficaz. Existem semelhanças entre eles, mas também diferenças. Se combinarmos essas duas diretrizes, obtemos um quadro mais abrangente para realizar um projeto a ser concretizado. Então, o melhor guia para gerenciamento de projetos é a aplicação de uma combinação das normas e diretrizes da PMBOK ISO 10006.

Ao gerenciar um projeto, ISO 10006 fornece orientações claras a serem seguidas para garantir a conformidade com os padrões de qualidade. No entanto, a gestão de um projeto que usa a PM BOK é um desafio. Um projeto pode usar muitos dos elementos da PMBOK, mas não garantir que seus processos sejam de qualidade. A familiaridade entre esses dois guias de boas práticas será uma ajuda e uma garantia de sucesso, desde que os diretores e equipes de projetos conheçam-nos em profundidade e apliquem em seus projetos, com bom senso.

Capítulo 2: Teoria das Restrições aplicada ao planejamento de vendas

2 Definição da Teoria das Restrições

A Teoria das Restrições (TOC) é uma metodologia sistêmica de gestão e de melhoria de uma empresa que reconhece que a saída (output) de qualquer sistema, no qual a saída de uma etapa depende saída de uma ou mais etapas anteriores, estará limitado (ou restrito) pela etapa menos produtiva.

Em outras palavras, conforme Goldratt (principal teórico do tema), a força de qualquer cadeia depende de seu elo mais fraco. A respeito da importância da teoria das restrições, Cox III & Spencer afirmam:

É fato que as organizações cada vez mais vem sendo forçadas a otimizar processos, minimizar seus custos, e aumentar sua produtividade, sob pena de, se não o fizerem, perderem mercado em um mundo cada vez mais competitivo e sem fronteiras. Como atingir estes objetivos tem sido na verdade o grande desafio enfrentado por seus gestores. A TOC oferece uma

alternativa bastante interessante para esta equação, visualizando a empresa não em partes isoladas, mas como um sistema integrado. Mais especificamente, um conjunto de elementos entre os quais há algum tipo de ligação. O desempenho global do sistema depende dos esforços conjuntos de todos os seus elementos. Assim como em uma corrente, a empresa é tão forte quanto o seu elo mais fraco. Logo, se quisermos melhorar o desempenho do sistema, precisamos conhecer sua principal restrição e atuar nela, de forma a promover um processo de melhoria contínua (COX III & SPENCER, 1997, p. 16).

O objetivo de qualquer negócio lucrativo é fazer dinheiro sustentável, isto é, satisfazer as necessidades dos clientes, funcionários e acionistas. Se você não ganhar uma quantidade suficiente é porque algo está impedindo: suas restrições.

Ao contrário do que parece em todos os negócios existem poucas restrições que o impedem de fazer mais dinheiro. Estas restrições não são sinônimas de recursos escassos. É impossível ter uma quantidade infinita de recursos. As restrições são o que impede a organização de alcançar seu melhor desempenho em relação ao seu alvo, são geralmente critérios de decisão errada.

TOC postula que o objetivo é ganhar mais dinheiro, e descreve três maneiras para atingir:

- aumentar o rendimento

- reduzir o estoque

- reduzir as despesas operacionais

Em “A meta”, Goldratt define o “throughput” como a velocidade na qual um sistema gera dinheiro através das vendas (GOLDRATT, 1992). Jonas, um personagem da história do livro, que interpreta o papel de um consultor, diz que, “enquanto que em operações de manufatura, se mede a produção em cada uma das suas etapas, o único

‘throughput’ que interessa é o que sai ao final da linha produção a ser vendido, porque isso ajuda a conseguir a meta” (GOLDRATT, 1992, p. 9)

Enquanto isso, o inventário é definido como todo o dinheiro que o sistema investiu na compra de coisas que quer vender, enquanto as despesas operacionais são definidas como todo o dinheiro gasto pelo sistema para transformar inventário em ganho (throughput). Como salientado por Goldratt, as oportunidades de ganhar dinheiro através da redução de inventário e despesa operacional chegam à zero, enquanto oportunidades para ganhar dinheiro através do aumento do throughput são ilimitadas. Rabechini reforça as vantagens dos princípios impostos por TOC:

O objetivo de todo o projeto é entregar todo o escopo acordado, com a qualidade esperada pelo cliente, dentro do prazo e dos custos orçados. A satisfação do cliente está diretamente ligada aos benefícios proporcionados pelo projeto. Logo, quanto antes estes produtos forem entregues, mais rápido os benefícios potenciais do projeto podem ser reconhecidos, pelo menos na maioria dos casos. O fator limitante (ou restrição), na habilidade de tirar vantagem do produto de um projeto é o reconhecimento da existência de uma enorme quantidade de trabalho para a realização do mesmo. Isso envolve as tarefas para realização do trabalho, as pessoas envolvidas, bem como o tempo relativo a cada tarefa. Desta forma, quanto maior a duração do projeto, mais tempo será necessária para que possam ser sentidos os seus benefícios. A definição de caminho crítico em um projeto é a do caminho de menor folga em todo o diagrama de rede (PM BOK, 2004), e, conseqüentemente, uma das maiores preocupações do gerente de projeto. Em síntese, o tamanho do caminho crítico define o tempo de duração do projeto. Logo, pode ser considerado como a sua principal restrição (RABECHINI, 2004, p.12).

Goldratt propôs o desafio de definir uma meta e redefinir todas as nossas ações e formas de medir o desempenho levando em conta o quanto elas são úteis para alcançar a meta. Para isso desenvolveu uma série de ferramentas, incluindo o método socrático de aproximar as cinco etapas do TOC, nuvens e árvores da realidade, com o único objetivo de que sejam ferramentas fortes para identificar e resolver os gargalos e, assim, que as organizações atinjam a meta.

2.1 Princípios da Teoria das Restrições

Existem quatro princípios básicos em que se baseia a teoria restrições. O primeiro princípio é que cada sistema tenha um objetivo e um conjunto de condições que devem reunir-se para alcançá-lo. Embora esta hipótese seja obviamente válida em muitos casos, há muitas organizações que não tem dedicado tempo ou recursos para definir, sem espaço para dúvidas, qual é o seu objetivo. Embora definido, muitas dessas organizações não estabeleceram as condições mínimas necessárias para atingir a meta. A segunda hipótese é que a soma de ótimos locais (locais de eficiência) não é equivalente a um ótimo sistema. Este é um pressuposto particularmente importante, pois praticamente qualquer organização no mundo opera como se esta hipótese não fosse válida.

TOC sugere que as ligações ou laços são tão importantes ou até mais fundamentais do que elementos do sistema em si. Em outras palavras, os problemas mais graves do sistema aparecem entre os elementos, e não necessariamente no interior dos elementos. A terceira hipótese é que existem muito poucas variáveis - normalmente, apenas uma - que limita o desempenho do sistema num dado momento, e nos referimos a essas limitações como restrições. A quarta suposição é que há relações válidas de causa e efeito por trás de qualquer organização. Apesar de seguir tais hipóteses, as empresas devem ficar atentas a vários detalhes que podem interferir na boa execução do projeto. Uma delas se refere à alocação de recursos:

A forma como os recursos são utilizados deve ser analisada com muito cuidado. Em outras palavras, os processos e políticas da empresa em relação à alocação de seus recursos são de

fundamental importância no contexto da restrição. Em um ambiente multi-projeto, o que normalmente limita estes recursos de serem mais efetivos em seu trabalho é uma combinação de diversas tarefas não sincronizadas, aliada a uma falta de direção clara em relação às prioridades, resultando em perda de foco e na tentativa de fazer várias coisas ao mesmo tempo (a chamada multitarefa). Para muitas organizações envolvidas com projetos múltiplos, a verdadeira restrição são suas práticas internas de lançamento de diversos projetos ao mesmo tempo sem preocupação com a capacidade do sistema e sem mecanismos de estabelecimento de priorização de recursos (QUELHAS, 2008, p. 5).

Apesar de tais restrições, é dever do gerente de projetos antever estes problemas e buscar soluções eficazes, baseadas nos princípios do TOC e nos passos a serem seguidos, os quais serão apresentados a seguir.

2.2 O processo de melhoria contínua e a importância do planejamento

A teoria das restrições busca uma melhoria focada, contínua e acelerada de sistema. Para conseguir isso de forma rápida, o teórico Goldratt propôs cinco medidas para gerar uma melhoria contínua, as quais utilizam a restrição como o fator mais importante para se concentrar os esforços de melhoria e necessitam de dois pré-requisitos:

O primeiro pré-requisito é o de que cada sistema tem um objetivo, uma razão de ser. Somente os proprietários do sistema têm o direito de decidir o que será o objetivo da organização. Para fins práticos, o objetivo de empresas de vendas para o lucro é “ganhar mais dinheiro tanto agora como no futuro”. Tem-se que enquadrar esta meta dentro das necessidades dos grupos de poder, os quais impõem as condições necessárias para seguir o alvo, estes são:

- Acionistas

- Clientes
- Funcionários
- A comunidade
- O governo
- Etc.

O segundo pré-requisito presume que, se você tem uma meta para a organização, é necessário estabelecer um sistema de medidas que nos indiquem se nossas ações nos estão levando para atingir a meta de sistema. Um deles é o rendimento, que se refere à taxa à qual o sistema gera dinheiro através de vendas. Lembre-se que o rendimento não é gerado quando se produz um produto, mas quando é vendido.

Embora o rendimento não garanta a venda ou a transferência, aceitou-se que o fator para contabilizar o rendimento da transação é quando ele deixa de ser reversível (quando eles não podem devolver a mercadoria). Rendimento não deve ser confundido com vendas, porque o valor gerado por estas não é a contribuição líquida para ser utilizada da empresa, devido aos gastos que tiveram de fazer para aquisição de matéria-prima. A verdadeira contribuição que é feita para a utilidade da empresa seria do valor do preço dos produtos menos os custos totalmente variáveis.

Na maioria das empresas, estes custos totalmente variáveis (CTV) englobam a matéria-prima e a comissão, se variáveis, ocasionando o valor real das contribuições, ou seja, o rendimento. Outro elemento é o investimento, que representa todo o dinheiro que a empresa investe para a compra de coisas que pretende vender. Dentro desta área, a maquinaria e os edifícios da empresa são também considerados, em outras palavras, é todo o dinheiro que o sistema captura (a inversão).

Os estoques de matérias-primas, produtos em processo e produto acabados são valorados unicamente a preço de compra (despesas geradas pela matéria-prima). Dessa maneira, a teoria das restrições estimula que se elabore como todo o dinheiro será gasto para transformar investimento em ganho. Para que isso logre êxito, bem antes das etapas a serem trilhadas, é importante que se valorize um bom planejamento. O planejamento

representa um recurso administrativo usado por gestores para analisar a situação atual e prever realidades futuras, possibilitando “perceber a realidade, avaliar os caminhos, construir um referencial futuro, estruturando o trâmite adequado e reavaliar todo o processo a que o planejamento se destina” (HERNAN, 2000, p. 66).

Planejar significa antever problemas e resultados previstos, preparar soluções e agir racionalmente frente a possíveis divergências futuras. A estatística, por meio de dados probabilísticos pode, portanto, ajudar as empresas a preverem cenários em seus planejamentos. A elaboração de uma agenda de ações planejadas intenta atingir finalidades pré-definidas. A respeito da importância do planejamento, Hernan explica que:

Uma atividade premeditada exige deliberação quando se volta para novas situações ou tarefas e objetivos complexos ou quando conta com ações menos familiares. O planejamento também é necessário quando a adaptação das ações é coagida, por exemplo, por um ambiente crítico envolvendo alto risco ou alto custo, por uma atividade em parceria com mais alguém, ou por uma atividade que necessite estar sincronizada com um sistema dinâmico (HERNAN, 2000, p. 66). No setor administrativo, como visto, o planejamento está intrinsecamente ligado à análise de dados estatísticos, visto que uma empresa deve se basear em informações concretas e racionais, para elaborar suas ações futuras, permanecendo ou não com as estratégias presentes.

O planejamento tem sido uma tendência das empresas contemporâneas, para garantir sua manutenção no mercado. Dessa maneira, a estatística funciona como uma ação estratégica das gestões empresariais em favor da elaboração de ações futuras que intencionem enfrentar possíveis ameaças de mercado e aproveitar as oportunidades encontradas. É questão de sobrevivência a adequação das empresas a uma estratégia planejada, dando a essa uma atenção sistemática. A respeito disso, o pesquisador fala das possíveis contribuições dos dados estatísticos para a elaboração de planejamento estratégico:

Quando se aborda uma problemática envolvendo métodos estatísticos, estes devem ser utilizados mesmo antes de se recolher a amostra, isto é, deve-se planejar a

experiência que nos vai permitir recolher os dados, de modo que, posteriormente, se possa extrair o máximo de informação relevante para o problema em estudo, ou seja, para a população de onde os dados provêm. Quando de posse dos dados, procura-se agrupá-los e reduzi-los, sob forma de amostra, deixando de lado a aleatoriedade presente (BRUNI, 2007, p. 71). Além disso, os dados estatísticos possuem outras funções. Um deles é o de antever problemas e permitir tirar conclusões acerca da situação apresentada, contribuindo para a tomada de decisões de uma gestão.

O principal objetivo da estatística é, assim, produzir a informação mais precisa possível por meio dos dados disponibilizados. Isso faz com que autores como Gonçalves (1998) classifiquem o planejamento como um ramo da teoria da decisão. De acordo com o autor:

A teoria da decisão é uma área interdisciplinar de estudo, com definições que relacionam filosofia, matemática e estatística, aplicável a quase todos os ramos da ciência, engenharia e principalmente a psicologia do consumidor (baseados em perspectivas cognitivo-conductuais). Relaciona-se à forma e ao estudo do comportamento e fenômenos psíquicos daqueles que tomam as decisões (reais ou fictícios), a identificação de valores, incertezas e outras questões relevantes em uma dada decisão, sua racionalidade, as condições pelas quais após um processo será levado a ter como resultado a decisão ótima (GONÇALVES, 1998, p. 18).

No tópico a seguir, serão apresentadas as etapas a serem seguidas, para que se tenha um planejamento eficaz e bem-sucedido.

2.3 Os cinco passos de um planejamento eficaz

Depois de definir os pré-requisitos para a implementação de processo de melhoria contínua, se detalham abaixo os passos para focar no planejamento da teoria das restrições. O primeiro passo é identificar a restrição. Neste passo, é preciso

identificar o elo mais fraco, o fator que está limitando o desempenho do sistema. O segundo passo corresponde a decidir como explorar a restrição. Este termo não tem uma conotação negativa.

Explorar significa aproveitar da melhor maneira possível à capacidade disponível da restrição. Tem outro aspecto, que é o de tomar decisões para não desperdiçar nada de dentro e fora da restrição, já que conta com o tempo de inatividade da planta e da empresa como um todo. O terceiro passo deve estar ligado à ação de subordinar tudo na organização à decisão de explorar a restrição. A restrição tem de marcar o passo da empresa, do sistema. Por conseguinte, todos os outros componentes deste devem estar subordinados, para poder explorar o gargalo. Geralmente, este é o passo mais complicado devido à mudança cultural que isso implica tradicionalmente.

O quarto passo relaciona-se a elevar a restrição. Este é o momento em que devemos nos perguntar se a restrição foi quebrada com o processo de identificar e explorar a mesma (DINSMORE, 1999). Este é um caso comum, e se em caso afirmativo acontecer, é hora de passar diretamente para o passo 5. Caso contrário, se busca tomar decisões para aumentar a capacidade da restrição com o conseqüente aumento do desempenho do sistema de forma integral. Nesta etapa, muitas vezes se precisa investir em recursos, ao contrário do passo 2.

O quinto passo prevê que, se a restrição é quebrada em qualquer uma das etapas acima, deve-se retornar ao passo 1 e não permitir que a inércia torne-se a restrição do sistema. Depois de ter concluído a etapa 5, a restrição é quebrada, é dizer que ela já não limita o desempenho, mas verificou-se agora que surgiu outra restrição. O adequado é voltar ao passo 1 para reavaliar a situação e fazer essa elevação afetar positivamente o sistema.

Em poucas palavras, não é preciso negligenciar o efeito da inércia. Em suma, quando coexistiu com a restrição anterior, muitas regras foram criadas, como de operação, subordinação, políticas, entre outras (FLEURY, 2000). É indispensável entendermos que voltar para o passo 1 significa reavaliar situação toda, e não cair na inércia de continuar estas regras na nova situação. Caso contrário, se não começar do zero, a inércia pode tornar-se a restrição do sistema, muitas vezes sem cair na conta.

2.4 Processos de Pensamento Sistêmico

Os processos de pensamento são uma ferramenta desenvolvida para alcançar uma melhoria contínua na vida empresarial, como mencionado acima, uma vez que é uma ajuda crucial para identificar, explorar e melhorar as restrições e encontrar os pontos de subordinação necessários. Se o objetivo é assegurar que os esforços de melhoria produzam os resultados desejados, é preciso responder às seguintes questões:

- O que mudar?
- Mudar para o quê?
- Como provocar a mudança?

Responder com rigor a estas três perguntas é essencial para obter qualquer melhoria significativa e sustentável e proporcionar a estrutura para os Processos de Pensamento da TOC. A experiência do Instituto Abraham Y. Goldratt (AGI) usando o processo de pensamento (TP) em centenas de casos durante a última década mostra que a razão por que o núcleo do problema não foi resolvido em muitas organizações, é porque este é realmente um conflito. Conforme salienta o pesquisador Weinberg (1993), a respeito disso:

A interpretação do Processo de Pensamento proposto pela TOC é de que para uma lista de sintomas observáveis, deve ser feita uma análise de causa-e-efeito com objetivo de identificar a causa principal do problema. Nas organizações, o problema principal é inevitavelmente um conflito não resolvido, chamado pela teoria de Core Conflict ou Conflito Principal. Desafiando as premissas lógicas por trás do conflito principal, sua restrição é identificada, permitindo assim traçar estratégias para melhoria de desempenho. Como cada organização apresenta sua própria cultura, um plano específico para implementação das estratégias é elaborado, incluindo as ações a serem tomadas, por quem e quando (WEINBERG, 1993, p. 19).

Este conflito mantém distraída a organização em uma constante guerra para puxar a corda, tentando obter o melhor de mediação. É o chamado pela TOC de Conflito Principal. Ao olhar para os muitos problemas que as organizações estão buscando remediar, inevitavelmente se descobrirá que cada um deles está associado a pelo menos um dilema ou conflito, dos quais não se vê saída. Estes conflitos podem ser entre outros, políticas, medidas, procedimentos existentes ou conflitos entre os diferentes modos de operação entre as várias partes da organização. Enquanto estes conflitos são descobertos, se evidencia que estão inter-relacionados e são componentes de um conflito mais profundo na base organizacional.

O que mudar? A resposta a esta pergunta é o primeiro passo para a implementação dos processos de pensamento da TOC em uma organização. Isso nos permite encontrar o conflito central sobre uma questão de análise, validar este conflito central e identificar políticas, medidas e comportamentos que reforçam a existência dos efeitos indesejáveis que devem ser eliminados. Para isso, é necessário orientar os esforços dos seguintes mecanismos, que AGI provou há décadas:

- Processo de Nuvem Genérica
- Árvore da Realidade Atual

O processo de levantar a nuvem genérica visa encontrar o conflito principal ou medular sobre um tema de análise proposto. Para isso, é preciso seguir os seguintes passos:

Primeiro passo: Descreva o foco de análise principal que o seu mapa TP (Processos de pensamento) irá tratar. Pergunte:

O que eu estou tentando melhorar? Ou o que estou tentando fazer? Para uma melhor localização, recomenda-se:

- Definir o objetivo do sistema ou subsistema
- As condições necessárias para a realização desse objetivo

- Desenhar a cadeia de sistema ou subsistema desde as entradas até as saídas (meta).

Além disso, pode ser útil compreender os limites da influência, responsabilidade e controle que se tem dentro da cadeia global do sistema. A respeito disso, Fleury defende:

Não é razoável negligenciar a incerteza inerente a todo projeto, mas sim reconhecer que ela existe como ponto de atenção tão importante quanto escopo, tempo, custos e qualidade. Conforme sugerido pela Teoria das Restrições, estratégia e a forma de gerenciar esta incerteza pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso de um projeto (FLEURY, 2000, p. 11).

A área de controle se define como o domínio o qual você pode alterar sem buscar a aprovação de alguém. Você normalmente pode operar de forma independente em sua área de controle, sem procurar colaboração ativa de outros elos da cadeia. Você pode precisar obter a cooperação das pessoas que se reportam a você para implementar a mudança, mas você não precisa de sua aprovação para iniciá-lo.

Em sua área, você geralmente pode controlar e implementar mudanças facilmente. Um tema principal escolhido exclusivamente abaixo desta área é quase sempre muito pequeno e muito fácil de resolver, para movimentar uma análise completa do TP. A área de responsabilidade é mais ampla e é caracterizada pelo fato de que você é responsável (formal ou informalmente) do sucesso ou fracasso da área. No entanto, você precisa para obter a aprovação e/ou a colaboração ativa de outros elos da cadeia para iniciar e/ou implementar a alteração, porque eles bloqueiam o seu movimento independente.

Sua área de responsabilidade quase sempre se sobrepõe a outras áreas de responsabilidade na cadeia. Os principais temas escolhidos neste domínio são excelentes. Você tem que ter certeza que de você tem uma intuição suficiente para usar o TP efetivamente, que a você importe, e as dependências garantem que você tenha os obstáculos suficientes na implementação, que os conduzem às porções finais do mapa TP.

2.5 A gestão de projetos com ênfase na qualidade

O objetivo dos processos envolvidos no gerenciamento da qualidade visa assegurar que o projeto será concluído com a qualidade desejada, portanto satisfazer as necessidades do cliente e os requisitos do produto. Atualmente, a gestão da qualidade tem se preocupado em evitar.

2.6 Mecanismos de controle de qualidade

A gestão industrial tem como base a produção. Por isso, pode ser classificada como uma gestão de processos. A tomada de decisão nesse tipo de administração deve estar baseada, para além da eficiência dos funcionários, uma precisa estatística nos dados administrativos. Os dados estatísticos são fundamentais, pois têm a capacidade de antever problemas e permitir tirar conclusões acerca da situação apresentada, contribuindo para a tomada de decisões de uma gestão. O principal objetivo da estatística é, assim, produzir a informação mais precisa possível por meio dos dados disponibilizados.

É possível concluir, assim, que a estatística pode auxiliar no processo de tomada de decisões dos gestores dentro de uma organização empresarial. Na gestão industrial, existem técnicas importantes e eficazes para utilizarem os dados estatísticos e analisarem-no, denominadas de Ferramentas da Qualidade. As principais são:

- Diagrama de causa e efeito: consiste numa ferramenta bastante simples, mas eficaz, que se baseia em enumerar as prováveis causas de determinado problema, sendo relacionadas ao efeito provocado, dispostos de maneira objetiva.
- Estratificação: como o nome diz, esta técnica consiste em estratificar, ou seja, subdividir o problema em questão em partes menores a partir de suas origens, para que a avaliação dos dados expostos e possíveis soluções do mesmo sejam mais facilmente visualizadas.
- Gráfico de Pareto: resumidamente, este gráfico mostra, quantitativamente, as causas mais significativas e prováveis de

determinado problemas, as quais são expostas de maneira decrescente (da mais provável a menos significativa), sendo uma etapa posterior à estratificação.

- Os 5W e 2H: este mecanismo representa um plano de ação a ser estabelecido após a análise das causas significativas, o qual irá concentrar-se em elaborar ações corretivas, obedecendo às prioridades apontadas nas etapas anteriores. O nome desta ferramenta foi assim estabelecido por juntar as primeiras letras dos nomes (em inglês) das diretrizes utilizadas neste processo:

What: O que será feito (etapas)

Why: Por que será feito (justificativa)

Where: Onde será feito (local)

When: Quando será feito (tempo)

Who: Por quem será feito (responsabilidade)

How: Como será feito (método)

How much: Quanto custará fazer (custo)

- Folha de Verificação: após o estabelecimento dos 5W e 2H, e implantadas as medidas, resta agora verificar o andamento do plano de ação, por meio de um monitoramento das etapas. Isso é possível por meio da Folha de Verificação, em que são computados dados e informações do processo. Além de seu aspecto averiguador, ao comparar o efetivo e o planejado, este mecanismo é importante para a análise da eficácia (ou não) das ações corretivas que estão sendo tomadas pela empresa.

As ferramentas apresentadas colaboram ainda para pôr em prática o método PDCA, o qual será abordado no tópico a seguir.

2.7 Método PDCA de gerenciamento de projetos

A sigla PDCA deriva de quatro ações: Plan-Do-Check-Adjust. Em português, este método incorpora as ações de planejar, executar, verificar e ajustar. Este método é comumente adotado pelas empresas para auxiliar no gerenciamento de processos, atividade muito comum na gestão industrial. A adoção de um método pode ajudar na organização interna da administração, visto que representa um mecanismo para se reunirem dados e, assim, chegar a uma ideia mais sistêmica e geral de determinada situação. Com o PDCA não é diferente, pois este é usado no controle de processos e de qualidade. Werkema reforça tais afirmações ao destacar que:

PDCA é um método amplamente aplicado para o controle eficaz e confiável das atividades de uma organização, principalmente àquelas relacionadas às melhorias, possibilitando a padronização nas informações do controle de qualidade e a menor probabilidade de erros nas análises ao tornar as informações mais entendíveis. O método PDCA é utilizado, portanto, pelas organizações para gerenciar os seus processos internos de forma a garantir o alcance de metas estabelecidas, tomando as informações como fator de direcionamento das decisões (WERKEMA, 1995, p. 10).

Conforme citado, o PDCA passa por quatro etapas – ou ações. A primeira delas (*plan*) representa a fase de planejamento, em que as metas a serem atingidas do processo gerenciado serão estipuladas, além de serem definidos os métodos para a execução das ações envolvidas.

A segunda fase do método PDCA (*do*) está ligada à consecução das ações pré-estabelecidas na etapa 1. Para isto, é durante essa etapa que o pessoal envolvido passará por um treinamento, para que haja uma execução eficaz dos passos anteriormente

planejados. A etapa seguinte (*check*) está ligada à averiguação de resultados, ou seja, compreende a fase de verificação do processo executado e busca promover uma comparação entre o planejado e o que foi, de fato, executado.

A última etapa do método PDCA (*adjust*) tem por objetivo aplicar ações corretivas, caso as metas planejadas não tenham sido atingidas. Por outro lado, se os resultados pré-estabelecidos forem alcançados, a ação mais adequada nesta fase é padronizar o processo, para que outros resultados satisfatórios sejam atingidos no futuro.

3 Capítulo 3: A relação entre gerência de projetos e gestão de pessoas

3.1 Gerencia de projetos x Gerencia de pessoas

As relações humanas dentro do ambiente de trabalho têm sido uma tendência dentro dos estudos administrativos. Atualmente, o ser humano é visto como elemento central de uma empresa que busca eficiência e sucesso. O indivíduo é tratado, assim, como um sujeito social. A motivação financeira não é mais tida como prioritária dentro de uma corporação. Uma empresa que investe na qualidade de vida de seus funcionários sai à frente de outras que não o fazem, pois, como será abordada neste capítulo, uma organização que não tiver as pessoas como prioridade provavelmente terá dificuldades em se firmar no mercado.

A teoria das relações humanas mostra que as motivações psicológicas dos funcionários estão entre os fatores que mais influenciam na produtividade dos mesmos. Se anteriormente consideravam-se apenas elementos fisiológicos, dos profissionais, e financeiros, da chefia, hoje é inviável não levar em conta os aspectos emocionais que envolvem um funcionário dentro do ambiente de trabalho.

Por outro lado, existe a figura do chefe. Um gestor que saiba liderar corretamente sua equipe, certamente, terá mais êxito em seus resultados. Mas o que seria “liderar corretamente”? Seria, em essência, colocar seus colaboradores à frente da sua motivação lucrativa, pois esta viria naturalmente. Este é outro ponto a ser estudado

neste capítulo, é o outro lado da moeda, tão importante quanto propiciar um ambiente empresarial estimulante aos funcionários.

A Teoria das Relações Humanas, entretanto, não dá conta de todos os aspectos que envolvem o trabalhador. É quando surge a Teoria Comportamental, para fazer algumas ressalvas àquela teoria e adendos. A eficiência dentro de uma organização tornou-se o objetivo maior da administração. O homem corporativo não é mais visto como um “cumpridor de tarefas”, mas sim como alguém que se preocupa consigo e com o sucesso da empresa, estimulado pelo contexto social em que estão inseridos, os benefícios a que tem direito e a liderança a que está sujeito.

Para isso, a administração passou a utilizar-se de vários estudos transdisciplinares, para embasar sua teoria. Ciências sociais, psicologia do comportamento e do trabalho são algumas das disciplinas que participaram deste projeto humanístico. As relações humanas são notadamente lembradas como o contato entre um ser humano e outro. Isso é óbvio. Porém, para a administração, este conceito passa a ser um princípio e ganha novo significado e importância. O princípio das relações humanas é, atualmente, encarado como necessário e, mais que isso, obrigatório, caso se almeje o sucesso de uma organização.

Assim, os colaboradores de uma organização devem ser reconhecidos como indivíduos dotados de peculiaridades de comportamento, as quais devem ser respeitadas por todos. Dessa forma, todo ser humano tem motivações que precisa satisfazer, sejam elas financeiras emocionais ou contextuais. O importante é que são essas motivações que encaminham o comportamento, tornando-o um funcionário dedicado e eficiente ou disperso e ineficaz. De acordo com França, as individualidades devem ser preservadas e vistas como elementos de sucesso, mesmo que, à primeira vista, pareçam prejudiciais ao ambiente de trabalho ou contrárias aos interesses da empresa. Ainda segundo ele:

Praticar relações humanas significa, portanto, muito mais do que estabelecermos e/ou mantermos contatos com outros indivíduos. Significa estarmos condicionados, nessas nossas relações, por uma atitude, um estado de espírito ou uma maneira de ver as coisas, que nos permita compreender o nosso interlocutor,

respeitando a sua personalidade, cuja estrutura é, sem dúvida, diferente da nossa. Isto quer dizer que praticar relações humanas não equivale simplesmente a "amar ao próximo como a nós mesmos", pois o que é bom para uns não é necessariamente válido para outros, em decorrência das diferenças de composição e estrutura de suas necessidades (CORDEIRO, 1989, p. 14).

A prática das relações humanas evita conflitos, muitas vezes gerados por uma simples falta de comunicação. O contato humano é, portanto, fundamental para o êxito de uma corporação. O indivíduo corporativo não segue, portanto, apenas a lógica capitalista da empresa, visto que carrega uma bagagem subjetiva composta de contexto social, individual e histórico do mesmo. Estes elementos, junto a suas vontades, estímulos e idiosincrasias, não ficam fora do funcionário quando ele chega para trabalhar. Porém, é importante ressaltar que o desenvolvimento das relações humanas no ambiente de trabalho deve ser estimulado de maneira espontânea. Elas não configuram um artifício de sucesso, mas uma premissa. Assim, um líder que se mostra interessado nos funcionários, mas sua preocupação não passa de aparência, jamais alcançará o êxito esperado.

Afinal, as pessoas percebem as boas intenções de seus chefes ao longo do tempo, e não só por uma dúzia de palavras positivas de incentivo. Estabelecer a prática das relações humanas prevê, portanto, uma troca de preocupações sinceras e recíprocas entre o subordinado e o líder, não obrigando deste um comportamento paternal e artificial. A atitude de liderança deve ser sincera e autêntica, pois, só assim, ela passará credibilidade aos colaboradores da empresa. As relações humanas devem fazer parte da construção de um ambiente de trabalho saudável. É claro que as relações humanas não irão resolver todos os problemas de uma empresa. Por isso, outros aspectos motivadores devem ser construídos. Alguns aspectos que estimulam o bom desempenho de um funcionário serão abordados a seguir.

O primeiro deles é o estabelecimento de um diálogo. É preciso ser franco quanto às necessidades da empresa, quais objetivos ela possui e o que precisa ser feito para que sejam atingidos. Além disso, investir em um bom treinamento dos funcionários pode ser

um elemento diferenciador de uma organização. Um funcionário bem treinado evita dúvidas frequentes, erros pequenos e, portanto, prejuízos para a administração da empresa. Outro aspecto importante são os benefícios a que o funcionário tem direito. Assim, recompensar um trabalhador que se destaca, por meio de melhora salarial ou ascensão profissional, é fundamental para estimular positivamente a produção dele dentro de suas tarefas. No tópico seguinte, serão abordadas as principais motivações que movem os funcionários e, portanto, contribuem para um planejamento de vendas eficaz.

3.2 A motivação no ambiente interno da empresa

Motivação pode ser denominada como sendo “uma força ou impulso que leva uma pessoa a escolher uma ação concreta entre aquelas que poderia realizar em determinadas circunstâncias” (VROOM, 1997, p. 11). As motivações podem ser compreendidas por meio de três categorias: intrínseca, extrínseca e transcendente. A motivação extrínseca compreende os estímulos que impulsionam uma pessoa a realizar uma ação por causa das recompensas (ou punições) associadas à execução da ação.

A recompensa é também conhecida como compensação. Essa categoria se vale do artifício em que o influente propõe sutil ou claramente uma troca com o influenciado. O maior exemplo está em ofertar dinheiro esperando, em troca, a prestação de um serviço. As fontes de poder são, basicamente, “posse, por parte do influente, de meios (materiais ou psicológicos) de recompensar o influenciável e credibilidade do influente, que se traduz no nível de esperança, por parte do influenciável, de que receberá a recompensa”.

Além das fontes citadas, são possíveis ainda outras fontes de poder da compensação. Uma delas é o grau de descontentamento do influenciado, que intensifica a precisão e o valor entendido da recompensa. Outra é a habilidade do influenciador de perceber as necessidades do influenciado e de realizar a recompensa de acordo com os anseios deste, fazendo com que seja apreciada pelo influenciado.

Outra categoria de motivação que pode ser caracterizada como extrínseca é o reforço, que, cientificamente, opõe-se à punição, utilizando-se da psicologia

comportamental para efeitos positivos. Trata-se de um artifício em que o influente adiciona alguma coisa boa ao influenciado, preferencialmente após este apresentar um comportamento que se quer intensificar. Para entender as fontes de poder, é crucial utilizar-se da teoria do behaviorismo. Segundo Taylor:

Elogiar ou premiar, logo após um bom desempenho, são os maiores exemplos de reforço convergente. Suas fontes de poder são, em essência: acesso, por parte do influente, a meios (materiais ou psicológicos) para reforçar o influenciável, além de conhecimento, por parte do influente, das técnicas de reforço positivo (TAYLOR, 1990, p. 193)

Isso quer dizer que, nesse tipo de motivação, o que a pessoa realmente quer não é a realização da ação determinada, mas as recompensas - em sentido amplo - que a pessoa espera alcançar em troca da realização da ação. Pertencem a esse tipo os prêmios de incentivos (ao melhor vendedor, por exemplo) oferecidos pelas empresas, à expectativa de alcançar status, e tantos outros.

Nota-se, assim, uma estreita relação entre motivação extrínseca e organizações mecanicistas. Na motivação intrínseca, o tipo de força que aparece é a satisfação que uma pessoa espera obter pelo fato de ser ela o agente da ação (nadar, dirigir, tocar piano, etc.). Aqui está envolvido o gosto por fazer algo e o gosto por aprender enquanto se faz algo. O aprendizado pode ser operacional (pilotar um avião) ou intelectual (conhecer uma linguagem de computação). Uma motivação que está atrelada à motivação intrínseca é o treinamento profissional. O funcionário que toma posse de um cargo público, por exemplo, muitas vezes, não está capacitado plenamente para a função. No setor público, isto é ainda mais comum, pois o servidor entra, em sua maioria, através de um concurso, o qual avalia, normalmente, as habilidades intelectuais do candidato, mas dificilmente suas competências para o cargo.

O treinamento deve ser conduzido tão logo o funcionário comece a exercer seu cargo. O recém-contratado deve estar ciente de suas funções logo no início, para não passar por constrangimentos futuros ou demonstrar ignorância dos objetivos da organização perante os colegas. Além disso, com essa ação, o novo funcionário pode

exercer plenamente suas atribuições desde o momento em que dá a partida em sua carga horária na empresa.

Todos esses fatores caminham no sentido de estimular a motivação dentre os trabalhadores. Afinal, a motivação é uma necessidade humana, não apenas um impulso para desempenhar melhor seu papel. Isso tem efeitos diretos no comportamento deste em suas atribuições. No caso do gerenciamento de projetos e, mais especificamente, planejamento de vendas, estimular motivações intrínsecas e transcendentais é essencial, pois a criatividade e a satisfação são básicas para o sucesso desse processo.

O pesquisador Estrada explica melhor a relação entre autoestima e desempenho profissional:

Quando o indivíduo tem resolvida a sua auto realização, tendem a tornarem-se mais ativas, fazendo que as funções aconteçam de forma espontânea e produtiva, havendo interesses e um comportamento agradável. A tendência é que o profissional público identifique essa evolução, tornando uma cultura para si e para a organização pública, compartilhando com colegas de trabalho, transmitindo esse comportamento positivo nas pessoas que utilizam do serviço. A construção de um bom relacionamento, entre os colegas de trabalho, liderança como também no atendimento a população, é essencial para uma organização pública, para que ambos se sintam satisfeitos no atendimento que procuram nesta rede, que hoje se sabe, que é por muitas vezes vista como um local onde todos que fazem parte dele, são funcionários acomodados e descomprometidos (ESTRADA, 2001, p. 13).

Dessa maneira, desenvolver aspectos motivacionais dentre de uma organização beneficia tanto o ambiente em si como os funcionários. O ser humano carece de estímulos e de objetivos claros a serem atingidos, para que construam motivações e expectativas em relação ao seu trabalho. A motivação transcendente refere-se à força que impulsiona uma pessoa a fazer uma ação pela utilidade que ela tem para outras

peessoas. Isto é, a força nasce de perceber que uma ação satisfaz as necessidades de outros. Alguns fatores motivacionais que podem ser citados, relacionados à motivação transcendente, são o de “ato de pertencer” – o sujeito sente a necessidade de pertencimento ao ambiente em que trabalha –, o de “autoestima”, que é desenvolvido a partir de estímulos psicológicos e, por fim, o de “auto-realização”, que vai depender da receptividade das atividades do funcionário em questão perante a resposta da sociedade ao mesmo.

3.3 A importância das pessoas no sucesso empresarial

Quando se fala na contratação de pessoas para gerir os riscos de uma empresa, surge a dúvida: internalizar ou terceirizar? Como visto anteriormente, o gerenciamento de projetos não está isento de custos, além de exigir atitudes energéticas de seus gestores, mas pode ser recompensador. Ao incluir ação humana na gestão, é possível contratar um conhecimento subjetivo e baseado na experiência, que só o comportamento humano pode suprir e oferecer à administração. Aspectos como criatividade, dimensionamento real dos riscos, análise qualitativa de dados financeiros só estão a cabo de pessoas. Assim, aliar componentes, como a tecnologia e a estatística à atividade humana pode ser a chave do sucesso de uma empresa.

Pesquisa realizada por uma grande empresa e relatada em reportagem do jornal Folha de 2008 mostrou que a aquisição isolada de sistema operacional informatizado ou de dados estatísticos precisos não representa uma vantagem operacional, muito menos financeira para a empresa. A matéria segue explicando as vantagens do investimento em pessoas:

O caso de uma grande loja do ramo magazine ilustra, com propriedade, essa afirmação. Com o plano inicial de reduzir em 68% os custos da gestão de risco, a empresa optou por dispensar a consultoria estatística e a equipe de analistas de risco, ou seja, eliminar a conjuntura GeNis do processo. O que constatou, porém, foi à necessidade de internalização de uma elevada quantidade de demandas relacionadas a pessoas, como: criação e

manutenção de uma operação de análise manual; analistas de risco e respectivos supervisores; uma equipe interna e externa de treinamento; auditoria de pedidos; e gestor da operação para criação e manutenção de escalas de trabalho e dimensionamento (Jornal FOLHA, 2008).

De acordo com a matéria, a corporação não atingiu os resultados esperados. Pelo contrário, houve uma alta carga de investimentos e uma diminuição do desempenho qualitativa das atividades, além de prejuízos financeiros reais.

Conforme é possível perceber na figura a seguir:

Case de Mercado – Segmento Magazine				Premissas		
Recusa indevida e demora na Decisão sem GeNiS Posturas totalmente Anti-Fraude ou impacto no momento da venda diminuem as conversões.				Pedidos Recebidos	10.000	
				Ticket Médio	R\$ 1.000	
				Tentativas de fraude	5,0%	
Descrição	Sem GeNiS			Com GeNiS		
	Quant	Valor R\$	%	Quant	Valor R\$	%
Pedidos Recebidos	10.000	R\$ 10.000.000	100%	10.000	R\$ 10.000.000	100%
Fraudes Evitadas (recusa OK)	500	(R\$ 750.000)	5,0%	500	(R\$ 750.000)	5,0%
Pedidos Reprovados (recusa indevida)	700	(R\$ 1.050.000)	7,0%	50	(R\$ 75.000)	0,5%
Pedidos Faturados (Faturamento Total)	8.800	R\$ 8.200.000	82,0%	9.450	R\$ 9.175.000	91,8%
Apuração do Resultado Operacional				Aumento no Faturamento		
Despesas GeNiS (Operação interna + CS)		(R\$ 25.000,0)	-0,3%		(R\$ 40.000,0)	-0,4%
Perdas por Estorno		(R\$ 820,0)	-0,01%		(R\$ 27.525,0)	-0,3%
Resultado Operacional		R\$ 8.174.180,0			R\$ 9.107.475,0	
				Mais Resultado R\$ 933.295,0 10,2%		

**Resultado de Marketing com GeNiS:
80% dos pedidos liberados em até 200 minutos.**

Fonte: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/como-decidir-o-melhor-modelo-de-gestao-de-risco-para-o-seu-e-commerce/>

Entretanto, para que a contratação de funcionários, em vez da terceirização das atividades, surta efeito, é preciso investir em treinamento especializado, o que requer ainda mais investimentos. É preciso estar ciente que este mecanismo gera altos custos à empresa. Outra questão a ser considerada na contratação de pessoas e no treinamento adequado é a qualidade, tal como o caráter motivacional, desses treinamentos. É preciso que os funcionários não sejam treinados roboticamente, mas com o pressuposto de valorização do ser humano.

É preciso entender que um profissional infeliz é um mal profissional. O capítulo a seguir irá tratar exatamente das questões contempladas neste tópico, ou seja, em como os aspectos humanos influenciam no sucesso de uma empresa, no controle interno das mesmas. Serão tratados elementos motivacionais, a importância do treinamento especializado, além da teoria comportamental, para explicar a importância da motivação para os funcionários.

3.4 A importância da cultura organizacional

A cultura pode ser entendida como a possibilidade de inserção de um sujeito ao contexto do grupo em que está envolvido. Ela pode ser entendida sob duas nuances. A primeira delas é agir como um mecanismo de consenso, no sentido de ter o poder de atribuir significados e desenvolver identidades. Por outro, esconde e torna instrumentais as relações de poder dentro de uma parcela específica da sociedade ou mesmo de uma corporação.

A cultura organizacional diz respeito aos hábitos próprios de cada organização na maneira de lidar com suas tarefas. É importante lembrar que fazem parte do *ethos* do setor profissionais capazes de conciliar interesses, apaziguar conflitos, promover um trabalho honesto e prestar contas com a sociedade. Para isso, uma cultura organizacional interna que tenha esses valores como fundamentais deve ser desenvolvida. O pesquisador Hofstede é um dos principais estudiosos da área. Ele propõe elementos inovadores para explicar como opera a cultura organizacional. De acordo com ele:

O conceito de software mental ou programação mental é essencial para explicar o funcionamento das culturas organizacionais. Cada cultura, a seu modo, desenvolve uma forma de funcionamento e interação muito própria. São verdadeiras teias de significados que se movimentam e interagem dentro de um contexto e lógicas particulares. Ingressar neste software coletivo é atributo dos nativos, pois as “senhas” são de domínio cultural. A operação destes softwares

coletivos só é possível se houver domínio dos significados dos símbolos e ícones presentes (HOFSTEDE, 1997, p. 93).

Assim, a cultura de uma empresa pode influenciar na resistência ao que se impõe de novo na modernidade, visto que os parâmetros corporativos estão arraigados no imaginário do servidor de maneira tal, que interferem em sua forma de raciocinar, se relacionar e mesmo desempenhar seu papel. A cultura se mostra, assim, como um assunto profundo, repleto de nuances, na medida em que leva em consideração a subjetividade dos indivíduos e como ela é alterada conforme as relações que se dão dentro de um grupo.

Os passos iniciais no desenvolvimento de uma cultura organizacional são dados por seus gestores administrativos, que devem buscar a implementação de uma cultura condizente com os objetivos da empresa. Os interesses desse líder acabam delineando os elementos dessa cultura, visto que suas formas de conduzir os negócios devem ser seguidas pelos funcionários. Não importa se a empresa é pública ou privada, a influência de sua cultura será sempre fundamental, visto que é desenvolvida por intermédio de sua concepção. De acordo com Hofstede:

A cultura organizacional é à base da organização. São as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis — histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos. A força de uma cultura está em legitimar as crenças e os valores compartilhados entre os membros de uma organização. A cultura organizacional não existiria sem as pessoas. A cultura organizacional é, assim, um conceito essencial à construção das estruturas organizacionais. Percebe-se, então, que a cultura de uma organização será um conjunto de características que a diferencia em relação a qualquer outra. A cultura assume o papel de legitimadora do sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceitas por todos (HOFSTEDE, 1997, p. 51).

Dessa maneira, a cultura organizacional e as relações interpessoais a que dela advêm representam o motor do êxito de uma empresa. Mesmo que uma corporação tenha profissionais capacitados e com todas as características desejáveis para o cargo, este fato não é suficiente para o sucesso da organização.

3.5 A relevância da integração interpessoal no planejamento

A cultura organizacional é fundamental para o desempenho satisfatório do trabalhador à empresa. No entanto, essa cultura deve ser internalizada pelo mesmo desde o primeiro momento em que ele tem contato com o seu trabalho. Realizar uma integração dos recém-contratados de maneira adequada ainda é fator preocupante na administração brasileira.

Diversos pesquisadores da área, tanto os mais tradicionais quanto os contemporâneos, percebem que não há uma atenção dedicada ao recebimento dos novos funcionários. Há um despreparo generalizado nesse âmbito. Porém, o trabalho dos recém-contratados deve ser orientado pelos gestores/chefes logo no início da contratação, para que suas atividades sejam conduzidas da maneira que mais convir à organização em questão.

De acordo com Guimarães (2000), a administração brasileira só piorou no treinamento de orientação, além de ter estancado na questão das relações pessoais. O autor traz para a discussão o aspecto do primeiro contato do novo trabalhador com o ambiente de trabalho. Este momento inicial é primordial para a conduta subsequente, visto que o recém-contratado chega repleto de expectativas, além de aquele ambiente lhe causar estranhamento, no início.

Lidar com estes fatores é possível, a partir do momento em que se investe num treinamento e na conscientização das tarefas destes colaboradores. Entretanto, Guimarães salienta que não basta realizar uma integração apenas para seguir uma norma da empresa. É preciso que seja planejada e tida como essencial. Sem ela, o trabalhador

pode ficar desorientado, em relação às suas funções, e com comportamentos psicológicos negativos, por sentir que não pertence inteiramente àquele ambiente de trabalho.

4 Considerações finais

Este trabalho teve por objetivo apresentar soluções para o planejamento de vendas eficaz, baseado no gerenciamento de processos. Viu-se o quanto é importante inovar na gestão de modelos, para que se possam identificar os paradigmas, a fim de programar as propostas de melhoria e para superar os desafios que o mercado gera para se manter à frente nas vendas. Além disso, é fundamental ter em mente os elementos que compõem o projeto. A resposta da empresa deve ter como base a sua capacidade de, não apenas montar estoques elevados, mas sim de gestão, planejamento e controle dos processos de vendas, a fim de transformar o paradigma atual em uma oportunidade de melhoria.

A implementação de uma estratégia de gestão baseada em processos de vendas contribuem para a diminuição dos níveis atuais da dívida. Isto estimulará investimento de capital e salários atraentes do mercado. Propõe-se estabelecer um nível de inventário ótimo para melhorar o fluxo de caixa da empresa e, ao mesmo tempo, evitar a deterioração da capacidade de resposta e, por conseguinte, a sua competitividade no mercado. O trabalho trouxe ainda como recomendação que as informações geradas pela organização sejam confiáveis, o que permite a tomada de melhores decisões por parte do gerente, visando à obtenção de maiores lucros. As teorias que envolvem o ambiente de trabalho foram abordadas pelos principais teóricos da área.

Com a atual conjuntura da administração, em que a eficiência máxima parece ser a principal preocupação das empresas, apresentar a importância das relações humanas no ambiente de trabalho pode mostrar-se como um fator de diferenciação entre uma organização e outra, de área semelhante, mas com prioridades diferentes. Este trabalho buscou, ainda, apresentar a influência dos relacionamentos entre os funcionários de uma empresa pública em seu desempenho satisfatório máximo. A principal conclusão a que se chegou foi que a prática das relações humanas evita conflitos, muitas vezes gerados

por uma simples falta de comunicação. O contato humano seria, portanto, fundamental para o êxito de uma corporação, nos mais diversos aspectos. Outra conclusão é que o indivíduo corporativo não segue, portanto, apenas a lógica capitalista da empresa, visto que carrega uma bagagem subjetiva composta de contexto social, individual e histórico do mesmo. Estes elementos, junto a suas vontades, estímulos e idiossincrasias, não ficam fora do funcionário quando ele chega para trabalhar.

Além disso, uma conclusão que se pode extrair da pesquisa é que cada pessoa possui convicções particulares e distintas, sendo necessário um atendimento personalizado a cada profissional. Uma modificação no ambiente de trabalho pode satisfazer alguns e decepcionar outros. As particularidades interferem diretamente nas relações interpessoais e devem ser exaltadas, pois são elas que trazem criatividade e riqueza de conteúdo para as organizações, frente aos possíveis problemas que estas possam ter que enfrentar.

Ao incluir ação humana na gestão, é possível contratar um conhecimento subjetivo e baseado na experiência, que só o comportamento humano pode suprir e oferecer à administração. Aspectos como criatividade, dimensionamento real dos riscos, análise qualitativa de dados financeiros só estão a cabo de pessoas. Assim, aliar componentes, como a tecnologia e a estatística à atividade humana pode ser a chave do sucesso de uma empresa.

5 BIBLIOGRAFIA

Bibliografia

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à Administração de empresas**. 3ª edição. São Paulo: Ed. Atlas, 1982.

BRUNI, Adriano Leal. **Estatística aplicada à gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007. 388 p.

CARBONE, P. P. **Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v.34, n.2, p.133-144, mar./abr. 2000.

CARBONE, P. Paulo. **Fenômenos ligados ao autoritarismo organizacional: a visão crítica de Guerreiro Ramos sobre organização autocrática**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, FGV, 1991.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6ª edição. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos - o capital humano das organizações**. 8ª edição. Rio de Janeiro: Ed. Atlas, 2004.

CORDEIRO, Laerte Leite. **O significado de “relações humanas”**. Editora Unesp: São Paulo, 1989.

COSTA, G. F. **Traços da cultura organizacional em um órgão público federal**. BDJur, Brasília, DF, 2009. Disponível em: <<http://bdjur.stj.gov.br/dspace/handle/2011/21081>>. Acesso em: 2 ago. 2013.

COSTA, A. P. Dissertação de Mestrado em Contabilidade: **Contabilidade Gerencial: Um estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard**. São Paulo: FEA-USP, 2001.

COX III, JAMES F.; SPENCER, MICHAEL S. **Manual da Teoria das Restrições**. São Paulo: CRC Press LLC, 1997.

DINSMORE, P.C. **Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência de projetos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

ESTRADA, R. J. S. **O processo de planejamento estratégico e cultura organizacional das instituições públicas de ensino superior**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 21., ., 2001, Salvador. **Anais...** Salvador, 2001. 1 CD-ROM.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.

GOLDRATT, ELIYAHU. **The Goal**. Great Barrington: North River Press, 1992.

GONÇALVES, FERNANDO ANTÔNIO, **Estatística descritiva: uma introdução**. São Paulo, Editora Atlas, 1998.

HERNAN E. CONTRERAS ALDAY, **Planejamento estatístico de experimentos científicos**. Rev. FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000

HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa, Sílabo, 1997.

HERZBERG, Frederick. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?** In BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. **A Estratégia em Ação**. 20ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

MATOS, S. ; QUELHAS, O. : **Organizações humanas sustentáveis: estudo de caso em organizações de base tecnológica, um foco na gestão de pessoas**. RGSA - Revista de Gestão Social e Ambiental. V.2. Mai./Ago. 2008.

MARIANI, C. A. **Gestão pela qualidade e produtividade: curso de graduação em administração**. Apucarana: Faculdade de Apucarana, 2005.

MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. **Administração de projetos**. São Paulo: Atlas, 1997.

RABECHINI JR., R.; CARVALHO, M.M. **O ambiente de inovação e a gerência de projetos**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 19., 1999, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ABEPRO, 1999. _____. Perfil das competências em equipes de projetos. **RAE Eletrônica**, FGV, São Paulo, v.2, n.1, p.1-18, maio/ago. 2003.

RABECHINI JR., R.; CARVALHO, M.M.; LAURINDO, F.J.B. **Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa**. *Revista Produção*, São Paulo: ABEPRO, v.12, n.2, p.28-41, maio/ago. 2004.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000.

ROTHER, Mike. **Toyota Kata - Gerenciando pessoas para melhoria, adaptabilidade e resultados excepcionais**. São Paulo: Bookman Companhia, 2009.

SONTAG, A. et al. **Atingindo e mantendo os resultados no gerenciamento da rotina: casos práticos de implantação**. Belo Horizonte: Fundação Christiano, 1997.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1990. 112 p.

TUMAN, G.J. **Development and implementation of effective project management information and control systems**. In: CLELAND, D.I.; KING, W.R. *Project management handbook*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1983.

VROOM, V. H. (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

Weinberg, Georg Michael Lennart.

WERKEMA, M. C. C. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

WHITELEY, R. C. **A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento a ação.** Tradução Ivo Korytowski. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ZANDER, Benjamin; STONE, Rosamund. **A arte da possibilidade.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.