



# ConBRepro

X CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



02 a 04  
de dezembro 2020

## Proposta de um processo padrão para maior efetividade da gestão de projetos em uma empresa do setor alimentício

**Márcio Rodrigues de Andrade**

Departamento de Engenharia de Produção - UFSCar

**Alan Miranda Leite**

Departamento de Engenharia de Produção - UFSCar

**Ana Lúcia Vitale Torkomian**

Departamento de Engenharia de Produção - UFSCar

**Resumo:** O objetivo deste artigo é apresentar a proposta de um processo padrão de gestão de projetos elaborada com o intuito de contribuir para o aumento da efetividade da gestão de múltiplos projetos executados em uma empresa do setor alimentício. Um processo padronizado na gestão de projetos é essencial para, entre outros pontos, evitar ao máximo a necessidade de realização de retrabalhos e para manter um fluxo constante nas atividades, garantindo assim melhor aplicação dos recursos organizacionais e entregas que atendam critérios associados a prazo, custo, qualidade e segurança. A pesquisa foi realizada de acordo com a metodologia da pesquisa-ação, incluindo discussões entre um dos autores da pesquisa e o grupo de trabalho da empresa. As discussões que levaram à detecção do problema e elaboração da proposta de solução foram centradas no estudo de dois projetos e mostraram a falta de um padrão de gestão de processo como uma das causas para problemas de eficiência e eficácia na gestão de projetos. A proposta de processo padrão de gestão de projetos foi validada pelos gestores da empresa e adotada como melhor prática.

**Palavras-chave:** Gestão de projetos, Padronização de processos, Processo padrão de gestão de projetos.

## Proposal for a standard process for greater project management effectiveness in a food sector company

**Abstract:** The purpose of this paper is to present a proposal for a standard project management process designed to contribute to increasing the effectiveness of managing multiple projects carried out in a company in the food sector. A standardized project management process is essential to, among other things, avoid as much as possible the need for rework and to maintain a constant flow in activities, thus ensuring better application of organizational resources and deliveries that meet criteria associated with time, cost, quality and safety. The research was carried out according to the action research methodology, including discussions between one of the research authors and the company's working group. The discussions that led to the detection of the problem and the elaboration of the proposed solution were centered on the study of two projects and showed the lack of a process management standard as one of the causes for problems of efficiency and effectiveness in project management. The proposal for a standard

project management process was validated by the company's managers and adopted as a best practice.

**Keywords:** Project management, Standardization of processes, Standard project management process.

## 1. Introdução

No contexto econômico atual no qual as empresas realizam seus esforços produtivos, a mudança é uma das características mais marcantes. Neste contexto, gerado entre outros fatores pelo aumento da pressão competitiva, há a exigência de que as empresas constantemente alterem seus produtos, processos e estruturas organizacionais com o objetivo de garantir mais elevados níveis de eficiência e eficácia, que podem ser resumidos no conceito de efetividade. As mudanças bem sucedidas orientadas ao aumento da efetividade organizacional dependem da adoção de melhores práticas de gestão, em especial, melhores práticas na gestão de projetos.

A gestão de projetos apresenta elevado potencial de impacto positivo nas organizações. Entretanto, muitas organizações não conseguem externalizar tal potencial devido à presença de problemas em diferentes processos que constituem o gerenciamento de projetos. Estudos estimam que muitos projetos não são implementados até o final e, mesmo quando atingem resultados positivos para as organizações, deixam a desejar em vários critérios associados à medição do desempenho, tais como custos, qualidade e prazo.

É neste cenário que a melhoria na gestão de projetos pode significar um passo fundamental na gestão mais satisfatória das mudanças organizacionais. Apesar de existirem diferentes metodologias e abordagens para orientar a gestão de projetos, um denominador comum é a observância de que a gestão de projetos é baseada na gestão de um conjunto amplo de processos. Desta maneira, seguindo lições retiradas de outras áreas da gestão, como as ensinadas por Campos (2004), pode-se afirmar que um caminho relevante para a melhoria da gestão de projetos é a padronização dos processos de gestão de projetos.

De maneira mais geral, um projeto divide-se em quatro fases: iniciação, planejamento, realização e encerramento (CLEMENTS, GIDO, 2016; PMI, 2013). A gestão padronizada de projetos, ou *standardized project management (SPM)*, pode ser implementada em cada uma das fases e diz respeito à coordenação estruturada e organizada de projetos, evitando aleatoriedades no processo e garantindo a execução das atividades e das entregas de maneira planejada. Esta gestão é obtida através da utilização de diferentes ferramentas e evolui de acordo com o nível de maturidade da gestão de projetos presentes na organização.

O principal objetivo deste trabalho é propor um processo padrão de gerenciamento de projetos para uma empresa multinacional do setor de alimentos, tendo como base a análise dos problemas presentes na gestão de projetos adotada pela empresa. A análise de tais problemas, assim como a proposta apresentada, são direcionadas para projetos de pequeno e médio porte (investimentos de até 500 mil dólares). A decisão de trabalhar com projetos menores teve como critérios a maior facilidade e rapidez de implementação, considerando o tempo e os recursos disponíveis para realização deste trabalho.

A empresa objeto de análise não possui uma sistemática padronizada no que tange à gestão dos processos associados à gestão de projetos. Tal fato faz com que seja recorrente a presença de problemas característicos da gestão deficiente dos projetos, tais como custos efetivos acima dos custos estabelecidos nos orçamentos, entregas não realizadas no prazo devido e qualidade das entregas abaixo do padrão previamente acordado. A melhoria nos processos de gestão de projetos, para esta empresa, poderia

impactar positivamente a efetividade, ou seja, aumentar os níveis de eficiência e eficácia, presentes na gestão de projetos no contexto da organização.

## 2. Revisão da literatura

Projeto por definição é um esforço para se alcançar um objetivo específico por meio de um conjunto único de tarefas inter-relacionadas e da utilização eficaz de recursos (CLEMENTES, GIDO, 2016). Segundo a quinta edição do *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), principal guia internacional de gestão de projetos elaborado pelo *Project Management Institute* (PMI), um projeto é um empreendimento temporário executado para criar um produto, serviço ou resultado únicos (PMI, 2013).

O processo de gestão de projetos é, como todo processo, uma sequência contínua de atividades que apresentam alguma unidade e que se reproduzem com regularidade e frequência, demonstrando relação, andamento e desenvolvimento. A padronização dos processos no contexto da gestão de projetos corresponde à aplicação, repetitiva das mesmas atividades para projetos diferentes, demonstrando uniformidade e garantindo boas entregas.

Segundo Brown (1997) os fatores críticos dos sucessos de projetos estão associados com o grau de padronização das práticas de gestão de projetos. A existência de procedimentos de padronização implica diretamente no sucesso dos projetos (POWERS, 2007). O uso de processos internos padronizados no caso de gestão de projeto é denominado na literatura especializada por *Standardized Project Management* (SPM), ou Gestão Padronizada de Projetos (GPP) em português. Entre outras coisas, esta padronização está relacionada com o estabelecimento da ordem e do escopo para as diferentes atividades dos diferentes projetos, visando garantir coerência na realização destas atividades, e o uso lista de pacotes de trabalho e de entregas bem conhecidas, que acabam por evitar a aleatoriedade e fornecem as bases para a melhoria contínua com as lições aprendidas.

De acordo com MILOSEVIC (2004), as empresas optam frequentemente por implementar *Standardized Project Management* (SPM) pois estudos empíricos mostram que o sucesso de uma empresa depende dos seus projetos, como mostram KERZNER (2000) e MIGHT (1985). MILOSEVIC (2004) cita os fatores que mais impactam o sucesso dos projetos no contexto de implementação de um SPM. Estes fatores são apresentados no Quadro 1.

O contexto na empresa em estudo é de um *Project Staff* responsável pela gestão e implementação de múltiplos projetos simultaneamente, o que comumente se chama de MPGM – *Management of Group of Multiple Projects*. PATANAKUL (2007), explica que os fatores que influenciam o sucesso de um projeto se dividem em três diferentes áreas: i) fatores de nível organizacional, ii) fatores de nível operacional e iii) critérios de medição. A padronização dos processos característicos da gestão de projetos é uma ferramenta de gestão de projetos que se inclui entre os fatores operacionais que determinam o sucesso de um projeto.

### Quadro 1: Melhores práticas envolvendo SPM, segundo MILOSEVIC (2004)

Ferramentas Padronizadas de Gestão de Projetos	<ul style="list-style-type: none"><li>•Balancear ferramentas simples e avançadas</li><li>•Selecionar ferramentas compatíveis e sincronizadas</li><li>•Integrar ferramentas padronizadas dentro do processo SPM: cada entrega deve ser suportada pelas ferramentas</li><li>•Utilizar modelos pré-elaborados: adaptar e preencher os modelos para cada projeto específico</li></ul>
Ações de Liderança Padronizadas	<ul style="list-style-type: none"><li>•Mapear e padronizar habilidades de negócios, por exemplo intimidade com o cliente e leitura de relatórios financeiros</li><li>• Mapear e padronizar habilidades de processo: hábitos de gerenciamento de escopo e cronograma (programação)</li><li>• Mapear e padronizar competências interpessoais: gerenciamento de conflitos e negociações</li><li>•Mapear e padronizar competências intrapessoais: automotivação</li><li>•Mapear e padronizar competências técnicas: conhecimento do processo de fabricação e dos produtos</li></ul>
Processo Padronizado	<ul style="list-style-type: none"><li>• Construir um processo compartilhado, onde todo o <i>Project Staff</i> usa a mesma sequência de atividades</li><li>•Desenvolver um processo exequível e repetível, que permita a mesma sequência de fases, eventos, atividades e entregas</li><li>•Permitir que o processo seja flexível e que encorajador no sentido de ser adaptável às especificidades de cada projeto, independente de complexidade e grau de escala</li><li>•Prover um processo que seja integrado e que esteja conectado com processos antes e depois dentro da empresa</li></ul>

Fonte: elaboração própria

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa foi conduzida de acordo com as orientações metodológicas da pesquisa-ação. Esta metodologia envolve a participação ativa do pesquisador na resolução de um problema presente em determinado contexto, notadamente o contexto organizacional (THIOLLENT, 2009; DRESCH, LACERDA, MIGUEL, 2015). A metodologia da pesquisa-ação também é caracterizada pelo aspecto cooperativo, envolvendo a troca constante de informações entre pesquisador e participantes do contexto onde se apresenta o problema, permitindo o aprimoramento da prática (TRIPP, 2005).

Seguindo as orientações presentes em Coughlan e Coughlan (2002), a pesquisa foi dividida em três fases. Na primeira fase, as discussões entre um dos pesquisadores e a equipe da organização objeto do estudo buscou a maior compreensão do contexto organizacional onde se apresentava o problema, o que colaborou para o estabelecimento das justificativas para a realização da pesquisa e para o estabelecimento das questões que iriam orientar as próximas discussões e coleta de dados e informações. Estas discussões foram realizadas com base na revisão de literatura sobre Standardized Project Management e com base em informações sobre o uso de processos padrão na gestão de projetos na indústria automobilística.

A segunda fase correspondeu à realização de discussões com o grupo de responsáveis pela gestão de projetos. Estas discussões permitiram: i) o aprofundamento do diagnóstico das causas do problema; ii) a elaboração do plano de ação visando a construção de uma proposta para a melhoria da gestão de projetos através de uma padronização do processo de gestão; iii) a implementação do plano de ação e consequente construção da proposta; iv) a validação da proposta por parte dos gestores; v) adoção da proposta como melhor prática no gerenciamento de projetos.

A terceira fase da pesquisa foi direcionada para discussões com os gestores da organização para o melhor delineamento do aprendizado gerado através da condução da

pesquisa. Apesar de limitar-se apenas ao caso de uma empresa, a pesquisa permitiu o levantamento de várias questões capazes de orientar novas pesquisas acadêmicas e novas práticas organizacionais, gerando assim contribuições relevantes para o direcionamento do aprendizado e da aplicação deste aprendizado na resolução de problemas presentes em diferentes contextos, principalmente o contexto organizacional. As discussões associadas ao presente relato de pesquisa foram realizadas ao longo do ano de 2018.

## **4. Resultados e discussão**

### **4.1 A empresa**

Como acontece em algumas empresas que visam melhoria contínua e, desta maneira, obtenção e manutenção competitiva no mercado, na empresa do setor alimentício objeto deste estudo, a partir de agora referenciada como empresa ALFA, localizada no Vale do Paraíba em São Paulo, é disponibilizada anualmente uma verba para investimento em novos projetos de pequeno e médio porte. Com essa quantia devem ser aprovados e implementados os projetos alinhados com o planejamento estratégico para a empresa, ou seja, que envolvam melhorias na qualidade, segurança, eficiência e também projetos associados com inovações nos produtos ou na estrutura organizacional.

### **4.2 O processo de gestão de projetos**

No momento da realização da pesquisa a empresa ALFA possuía uma estrutura organizacional de gestão de projetos centralizada, composta por quatro membros com dedicação integral e um membro com dedicação parcial: i) gerente de projetos (dedicação parcial); ii) coordenador de projetos; iii) coordenador de campo (Mecânica); iv) coordenador de campo (Elétrica); v) coordenador de campo (Civil). Esta equipe é responsável por toda a coordenação dos projetos, ou seja, desde a prospecção até a entrega final.

Este grupo de pessoas é conhecido na empresa como *Project Staff*. Cada uma das etapas de cada projeto era normalmente conduzida conforme experiência do Coordenador de Projetos, em alinhamento com o Gerente de Projetos, com base em decisões semanais considerando a conjuntura da planta, dos projetos em andamento e da demanda dos clientes. A ausência de um processo padrão na gestão de projetos implicava em variabilidade nas tomadas de decisão relacionadas à ordem das atividades e suas entregas, o que demonstra oportunidades de otimização em tempo, custo e qualidade.

Na empresa ALFA, por hábito, o ciclo de vida dos projetos era composto por 6 fases: prospecção, priorização, aprovação, planejamento, realização, encerramento. Os membros do *Project Staff* não executavam todas as atividades inerentes a cada fase dos projetos, contando com demais membros parciais para a formação das equipes de projetos, ou *Project Team*, como cada equipe era chamada internamente. Neste contexto, é importante salientar que cada projeto, seja ele de curta duração ou de longa duração, envolvendo o uso de poucos ou muitos recursos organizacionais, possuía um *Project Team* único, cujo conhecimento era aplicado no planejamento e execução dos projetos.

Um dos problemas detectados na gestão dos projetos foi a variabilidade do processo de gestão adotado pelas diferentes equipes de projetos. Na gestão dos projetos percebia-se o uso das nomenclaturas e ferramentas características da gestão de projetos, entretanto a ordem e sequenciamento das atividades variavam entre os diferentes projetos, ocasionando problemas com custos, prazos, e qualidade das entregas.

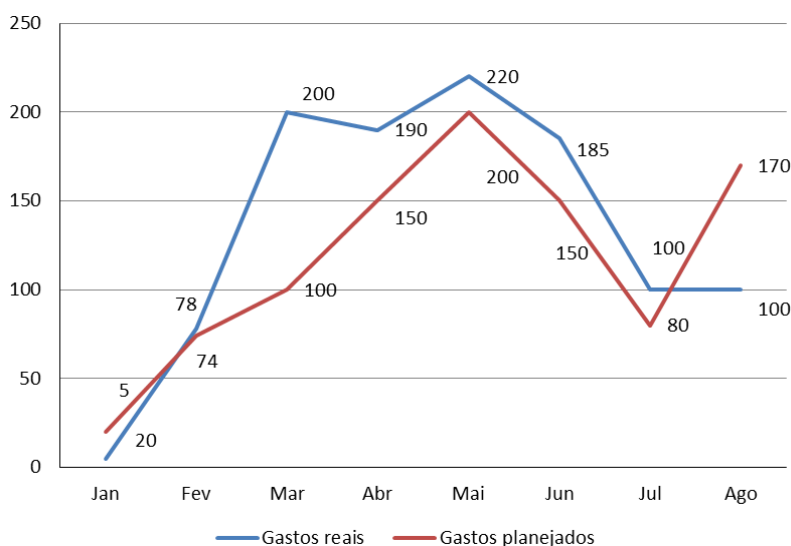
Na condução da pesquisa, foram analisados dois projetos. O projeto A tinha por objetivo o projeto, fabricação, instalação e comissionamento de diversas escadas e linhas de vida, ou seja, dispositivos de proteção para trabalhos em altura na área fabril da indústria em análise. O projeto B previa investimentos para aceleração de uma linha de produção, promovendo aumento de capacidade. Concretamente essa aceleração seria atingida através de substituição de hardware e inclusão de melhorias de software.

Nota-se uma importante diferença na condução dos projetos sob análise. No projeto A um analista da própria área cliente – no caso o analista de segurança do trabalho – por conta própria definiu o escopo do projeto, com base nas suas ideias e convicções, antes mesmo da montagem oficial do *Project Team*. Além disso, a área cliente não utilizou a opinião técnica de fornecedores para maior detalhamento e poder assim se munir de informações para realizar a estimativa de investimento, antes mesmo do início oficial dos processos comerciais.

Já no projeto B, logo após a identificação da oportunidade, um engenheiro de processos, representando a área cliente, se reuniu com o *Project Staff* para discussão e montagem do escopo técnico do projeto. Essa discussão, que envolveu ampla troca de informações, ideias e compartilhamento de expectativas e experiências, permitiu que o engenheiro usasse o histórico da planta para a montagem da estimativa de investimento junto com coordenador de projetos. Logo, no caso do projeto B, o processo de gestão do projeto levou a decisões baseadas em fatos e dados.

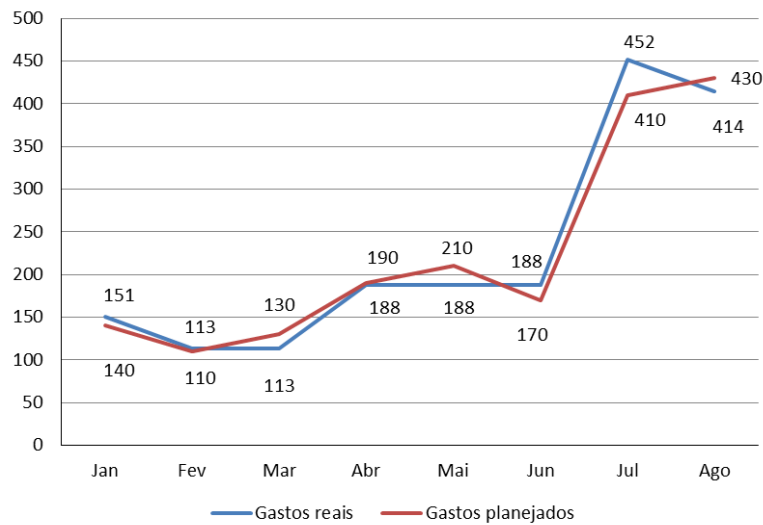
É importante salientar que, em nenhum dos casos um erro foi necessariamente cometido. Mas, apesar do sucesso de ambos os projetos, medido principalmente pela qualidade da entrega final com certificação do cliente, os projetos tiveram desempenhos diferentes em termos de tempo e custo. Durante as fases de Prospecção e Priorização, diferenças significativas entre os projetos A e B foram notadas. A seguir são apresentadas as curvas de gastos de ambos projetos, onde se pode perceber a diferença entre os valores planejados e os valores reais.

**Gráfico 1: Aderência de orçamento do Projeto A – Gastos Reais x Gastos Planejados (Milhares de R\$)**



**Fonte: Elaboração própria**

**Gráfico 2: Aderência de orçamento do Projeto B – Gastos Reais x Gastos Planejados (Milhares de R\$)**



**Fonte: Elaboração própria**

Analisando o gráfico 1, relativo ao projeto A, é notável uma discrepância do valor total previsto para o valor total gasto no projeto. Além disso, a cada mês os gastos divergem daquele previsto, gerando impactos significativos para o caixa da empresa e para o orçamento do projeto. No caso do gráfico 2, relativo ao projeto B, nota-se uma boa aderência financeira, sendo as saídas próximas aos valores planejados.

As etapas de 2 a 6 tiveram atrasos significativos no que diz respeito ao projeto A, e esse atraso não foi mais recuperado, impactando a entrega final do projeto. Parte da má aderência financeira foi causada pelos atrasos e retrabalhos. O quadro 2 apresenta uma análise mais detalhada das implicações das diferenças nas atividades de 2 a 6 entre os projetos A e B.

O principal problema durante execução do projeto A ocorreu na atividade 6. Ao fazer a análise de viabilidade técnica para instalação de escadas marinheiro em toda a planta da indústria estudada, notou-se a impossibilidade de instalação de 3 das 10 escadas consideradas conforme projeto original mencionado em visita técnica. Desta forma foi preciso retornar à atividade 3, perdendo-se muito tempo.

Isso se deu devido à falta de conhecimento do responsável técnico durante as reuniões e visitas iniciais. Caso o *Project Staff* tivesse sido envolvido como ocorreu no projeto B, o retrabalho teria sido evitado e a programação teria sido melhor atendida. Através da análise crítica desse exemplo específico pode-se concluir várias coisas que poderiam eventualmente compor um SPM, ou seja, um processo padrão para a gestão de projetos, porém dois aprendizados são os mais importantes:

- 1- É imprescindível envolver todo o *Project Staff* na fase de Prospecção, ou seja, nas atividades de 1 a 6, evitando retrabalhos.
- 2- É fundamental realizar a análise de viabilidade técnica antes de informar o *Sponsor* da primeira estimativa de investimento, evitando decepções, quebras de expectativas e retrabalhos de informação, mantendo a confiança dos stakeholders e do *Sponsor* no Projeto.

## Quadro 2: Análise comparativa entre Projeto 1 e Projeto 2

PROJETO A			PROJETO B		
Atividade Nº	Descrição	Observação / Riscos	Atividade Nº	Descrição	Observação / Riscos
(2)	Analista de Segurança define o escopo do projeto.	Um só funcionário elaborar um escopo de projeto não é adequado. Conhecimentos de várias áreas e diversas visões são necessárias para elaboração de um escopo completo.	(2)	Engenheiro de Processos faz reunião com <i>Project Staff</i> e discute escopo do projeto.	A utilização do <i>Project Staff</i> na elaboração do escopo evita retrabalhos, principalmente durante instalação, e também leva em consideração as partes civil, mecânica e elétrica.
(3)	Analista de Segurança recebe fornecedores para visita técnica e cotação.	Elaboração de escopo técnico com fornecedores pode acarretar em conflito de interesses e indução à soluções mais caras e difíceis de instalar.	(3)	<i>Project Staff</i> inclui ideia na lista de projetos em prospecção e os especialistas de civil, elétrica e mecânica trabalham no escopo técnico.	Escopo e descritivo montados internamente são mais confiáveis e foi feito uso de uma abordagem mais multidisciplinar
(4)	Analista de Segurança recebe propostas técnicas e comerciais.	Idealmente o responsável técnico não deveria ter que receber uma proposta técnica para fazer uma estimativa de investimento.	(4)	<i>Project Staff</i> faz escopo técnico e termina a análise de viabilidade técnica. Define-se o <i>Project Team</i> .	É importante realizar a análise de viabilidade técnica nesta fase do trabalho, evitando retrabalhos posteriores.
(5)	Área cliente informa o <i>Project Staff</i> da estimativa de investimento.	O <i>Project Staff</i> não participou da estimativa de investimento e não passou know-how na elaboração da mesma.	(5)	Com base no escopo técnico, o coordenador de projetos faz estimativas de investimento, tempo e restrições com base no histórico da planta.	Esta abordagem leva a estimativas mais precisas.
(6)	<i>Project Staff</i> faz análise de viabilidade técnica.	A viabilidade técnica deveria ter sido antes, evitando volta à atividade (2) e consequente retrabalho.	(6)	<i>Project Staff</i> informa o <i>Sponsor</i> sobre investimento, tempo e restrições.	Comunicação feita com informações confiáveis e precisas.

Fonte: Elaboração própria

### 4.3 Proposta de processo padrão de gestão de projetos

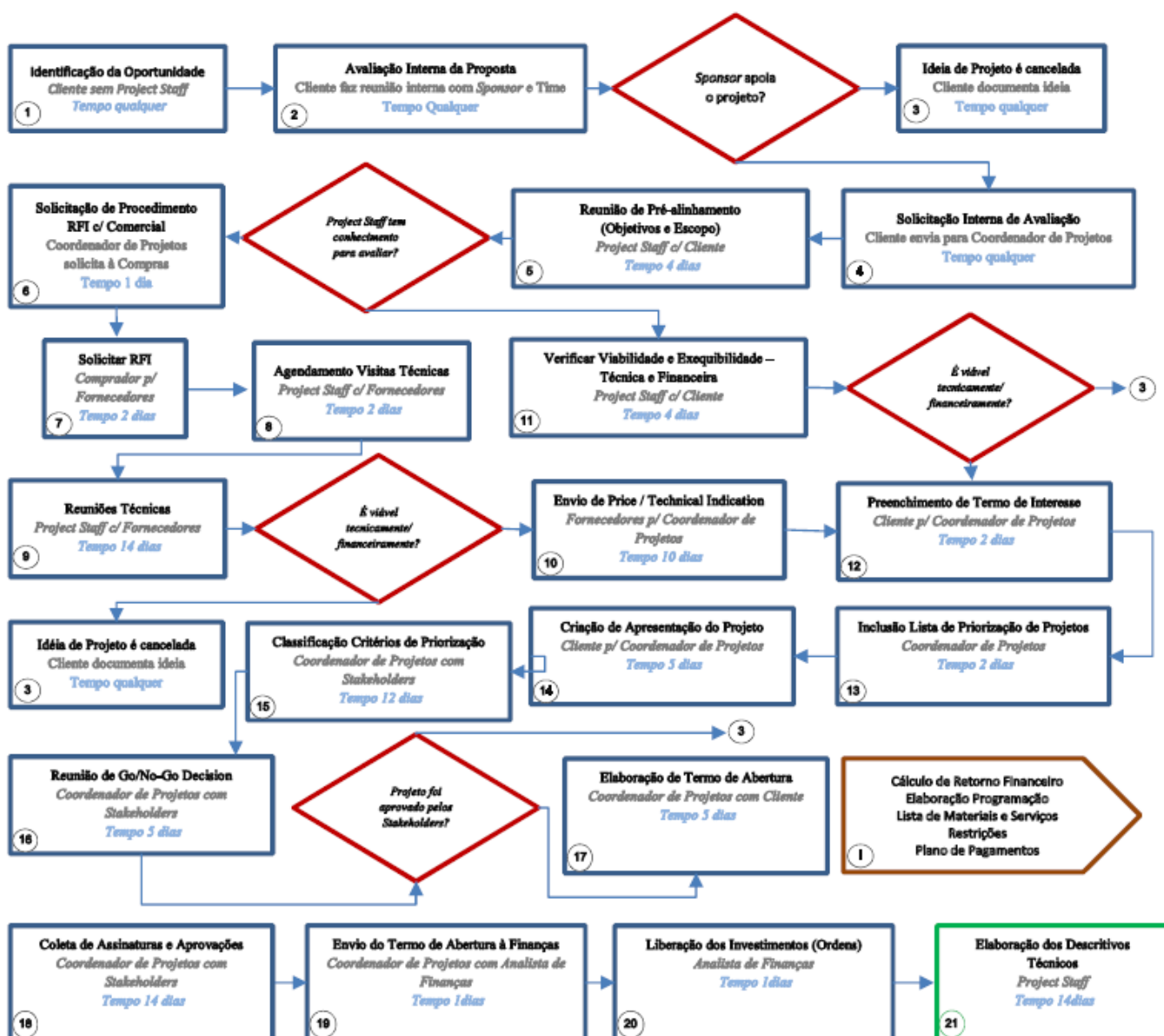
Com base nesse conhecimento gerado pelas discussões com o *Project Staff* e membros do *Project Team* de vários projetos, discussões baseadas sempre em evidências factuais e quantitativas, considerando as informações de vários projetos executados atualmente, considerando também a revisão de literatura sobre a importância e os caminhos para a padronização de processos na gestão de projetos, foi elaborada uma proposta de processo padrão.

O objetivo que permeou a discussão sobre o processo a ser proposto era garantir a execução padronizada de todos os projetos, considerando a sequência de atividades e das entregas conforme o projeto B apresentado anteriormente. Para a elaboração deste processo padrão de gestão de projetos foram realizados 2 workshops com o *Project Staff*, sendo discutidos os últimos 10 projetos executados e suas atividades e sequências. A figura 1 representa o fluxograma do processo proposto.

Pode-se notar que os passos 5 e 11 eliminam os problemas de custo e programação encontrados no projeto A. A figura 1 é resultado de uma profunda discussão de todas as atividades realizadas em vários projetos, tomando como referências os projetos de melhor desempenho. É preciso ressaltar que o fluxograma de processo proposto estava, no momento da elaboração, alinhado com as mais diversas áreas da empresa ALFA. Entretanto, foi apresentada aos gestores a importância de transformar o fluxograma representativo do processo proposto em um documento vivo, passando por revisões e atualizações de acordo com a evolução da companhia e suas necessidades.



Figura 1: Processo padrão de gestão de projetos



Fonte: Elaboração própria

Outro ponto importante discutido com a equipe de gestão da empresa ALFA foi a necessidade da difusão da sua criação com os departamentos responsáveis e o treinamento dos funcionários na sua interpretação e utilização. A proposta foi validada pelos gestores após sua discussão com diferentes membros das equipes responsáveis pela gestão de projetos, sendo que a mesma passou a ser utilizada como melhor prática de gestão projetos a ser utilizada no planejamento e execução dos projetos.

## 5. Conclusão

A revisão da literatura mostrou um elevado nível de consenso entre profissionais e pesquisadores em relação à contribuição da padronização de processos e da utilização de ferramentas padronizadas na gestão de projetos para o aumento da eficiência e eficácia deste tipo de gestão, tanto em pequenas empresas como, principalmente, em grandes empresas, onde é comum a existência de múltiplos projetos. Na empresa objeto do estudo de caso descrito nesta pesquisa observou-se que a gestão de projetos apresentava algumas deficiências, notadamente em relação a custos (divergências tanto na relação entre custo total efetivo e custo total orçado como também entre os desembolsos mensais previstos e realizados) e em relação a prazo de entrega. Neste contexto, percebeu-se a possibilidade de melhoria na gestão dos projetos através da adoção da padronização de processos.

Durante a análise crítica e discussão de dois projetos implementados em 2017, ficou claro que a variação na forma como os projetos eram gerenciados acabou por ocasionar diferenças de desempenho entre os projetos no que diz respeito aos custos e cumprimento dos prazos de entrega. Como causa raiz dessa variação de desempenho identificou-se a ausência de um processo padrão na gestão de projetos. Diante desta situação problema, foi elaborada uma proposta de processo padrão de gestão de projetos, sendo este processo ilustrado na forma de fluxograma. A proposta foi validada pelos gestores da empresa, passando a ser utilizada como melhor prática a ser seguida no âmbito do departamento de gestão de projetos.

Espera-se que a utilização do processo padrão de gestão de projeto possa servir de base para melhorias adicionais da maneira como a gestão de projetos é realizada pela organização, e que tal processo padrão seja atualizado conforme mudanças na estrutura e nas necessidades da empresa. Sugere-se como continuação do trabalho aqui iniciado o acompanhamento e medição do desempenho dos projetos após implementação do processo padrão proposto. Como o processo padrão sugerido é apenas uma das ferramentas disponíveis para padronização, é importante a continuação do trabalho expandindo a implementação de ferramentas adicionais que possam contribuir para a maior efetividade da gestão de projetos no contexto da organização estudada. Espera-se também que a experiência da empresa Alfa possa ser útil para outras que se encontrem em situação similar.

## **Referências**

BROWN, SL; EISENHARDT, KM. The art of continuous change: linking complexity theory and time-spaced evolution in relentlessly shifting organization. **Administrative Sci Quart** 1997; 42:1 – 34

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. INDG Tecnologia e Serviços, 2004.

CLEMENTS, James; GIDO, Jack. **Gestão de Projetos**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

COUGHLAN, P.; COUGHLAN, D. Action research for operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n.2, p. 220-240, 2002.

DÍAZ DE MERA SANCHEZ, Prado; GONZÁLEZ GAYA, Cristina. Standardized Model for Project Management Processes to Product Design. 63. ed. Madrid: Procedia Engineering, 2013. 8 p. v. 63.

DRESCH, A.; LACERDA, D.; MIGUEL, P. A. C.. Uma Análise Distintiva entre o Estudo de Caso, A Pesquisa-Ação e a Design Science Research. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN**, v. 17, n. 56, p. 1116-1133, 2015.

EISENHARDT, K M. Building Theories from case study research. **Acad Manage Rev** 1989; 14:532-50

ENGWALL, Mats; JERBRANT, Anna. The resource allocation syndrome: The prime challenge of multi-project management. Stockholm: **International Journal of Project Management**, 2002. 8 p. v. 21.

KERZNER, H. **Applied project management**. New York: Wiley, 2000.

MIGHT, RJ; FISHER, WA. The Role of structural factors in determining project management success. **IEEE Trans Eng Manage** 1985; 32(2): 71-7

MILOSEVIC, Dragan; PATANAKUL, Peerasit. Standardized Project Management may increase development projects success. **International Journal Of Project Management**, 2005. 12 p. v. 23.

PINTO, JK; SLEVIN, DS. Critical Factors in successful project implementation. **IEEE Trans Eng Manage** 1987; 34(1):22-7

PMI, **Project Management Body of Knowledge (PMBOK)**. 5ª Edição. Newton Square: Project Management Institute, 2013.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2009.

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e pesquisa**, v. 31, n. 3, p. 443-466, 2005.