IMPLANTAÇÃO DE UMA METODOLOGIA PARA GESTÃO DE PROJETOS NO SISTEMA SESI SENAI GOIÁS: UMA DINÂMICA DE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Diego Costa Madureira
Economista
Especialista em Inteligência em Negócios, Especialista em Gestão Industrial
Federação das Indústrias do Estado de Goiás - FIEG
dcmadureira@gmail.com

RESUMO

Este artigo aborda a necessidade do desenvolvimento da metodologia de gestão de projetos no sistema indústria, SESI e SENAI, em Goiás e sua integração com o comportamento e cultura organizacional da instituição. A metodologia adotada foi a pesquisa exploratória e entrevistas com técnicos e gestores que exercem a elaboração e desenvolvimento de projetos. Aponta-se no artigo que a participação na elaboração da metodologia se concentrou à alta-direção e aos gestores dos negócios institucionais, não tendo a participação dos técnicos de maneira efetiva. Sendo assim a aceitabilidade e adaptação à metodologia se tornou lento e com baixa produtividade.

Palavras-chave: Gerenciamento de projetos. Comportamento organizacional. PMBOK. Stakeholders.

1 INTRODUÇÃO

As exigências do mercado contemporâneo exigem que instituições e indivíduos se coloquem propensos às manifestações inovadoras, criativas e com elevada visão sistêmica do cenário em transformação, oriundos das necessidades do consumidor e oportunidades de fortalecimento competitivo. Ter uma atuação estratégica neste contexto facilita e impulsiona a organização realizar manifestações de abordagens voltadas à efetividade do negócio.

Uma iniciativa para o alcance desta efetividade do negócio passa pelo planejamento de atividades e gerenciamento de estratégias. Ter um controle e uma mensuração de resultados nas etapas de realização de processos e projetos. Inserir uma atuação de gerenciar através de projetos pode facilitar o desempenho da organização e facilitar o entendimento dos caminhos que esta está realizando e assim ter uma visão de onde pode chegar e os resultados que em curto, médio e longo prazo poderá alcançar.

Nesse sentido este trabalho tem o propósito de analisar a decisão que instituições do sistema “S” no estado de Goiás, SESI e SENAI, tiveram de inserir uma metodologia de projetos que teve como propósito facilitar o planejamento, gerenciamento, controle e monitoramento de projetos, seus resultados, suas consequências e benefícios, além da produtividade em atuação com foco no fortalecimento das indústrias, clientes destas instituições.

Para que haja uma metodologia que possibilite eficiência em sua aplicação é necessária à absorção do seu por que e como fazer pelas pessoas envolvidas no processo. Um bom plano de comunicação e capacitação, que inclui os pilares estratégicos, táticos e operacionais de uma instituição, beneficia e agrega a aplicação metodológica da gestão de projetos.

Quanto mais os objetivos desta metodologia forem compreendidos e suas etapas de aplicação mensuradas, mais eficiente se torna a gestão.

O problema gerencial deste trabalho é: a ausência de um processo eficiente de participação e comunicação relacionados ao recurso de pessoas, prejudica o desenvolvimento e implantação de uma metodologia de gestão de projetos? Neste sentido, a pesquisa do trabalho passará por: qual a decisão mais coerente ao sistema SESI SENAI para implantação de uma metodologia para gestão de projetos?

Tem-se como objetivo da pesquisa estimular o melhor preparo dos elaboradores e desenvolvedores dos projetos, conciliado à metodologia de gerenciamento de projetos implantada no Sistema Indústria SESI e SENAI em Goiás.

2 GESTÃO

Gerir é uma ação que envolve cuidados, atenção e principalmente sensibilidade aos recursos tangíveis e intangíveis relacionados de maneira direta ou indireta ao cenário em questão (CHIAVENATO, 2016)

O simples ato de gerir uma situação, um desempenho, visando o alcance de um propósito não reflete o potencial alcance da meta definida. Pois, gerir vai além do ato, acontece na vivência e sensibilidade de entender o porquê que a alocação de esforços, conhecimentos e habilidades estão sendo depositadas para aquele fim.

O início de uma considerável “boa gestão” inicia-se de etapas maiores que envolvem uma amplitude de fatores e relações focadas em um “*start”* comportamental. O surgimento de uma ideia que estimula o planejamento, consequentemente o direcionamento, controle e monitoramento das etapas, favorece

o desenvolvimento da ação e assim origina uma relação sistêmica responsável pelo amadurecimento pela busca da eficiência, eficácia e efetividade (BALDWIN, 2015).

O ato de desenvolver a gestão parte da essência do comportamento racional ligado ao surgimento de um objetivo proposto. Para se chegar em algum lugar ou obter algo desejado, o homem desenvolve estratégias mentais baseados no seu conhecimento de local, vivência, sensibilidade e outros fatores relacionados. Com essas bases materiais e psicológicas o homem constrói seu mapeamento estratégico para atingir a meta, e este é o ponto onde a gestão começa a atuar, para estabelecer métodos, ações, análises, decisões, estímulos e provocações, até o alcance do resultado (OLIVEIRA, 2008).

De acordo com Chiavenato (2016, p 83), projetar algo é o caminho que estabelece etapas para o alcance de resultados. É visualizar de maneira ampla os traços necessários de onde e como se deve proceder para a concreta objetividade originada da ideia. Pode-se dizer que uma ideia, seja ela simples ou de caráter “disruptivo”, não se torna criação ou inovação se não for colocada em prática por meio de um planejamento que envolva uma visão ampla e sistêmica capaz de ser gerenciada e mensurada. Ou seja, não há desenvolvimento de ideia sem um projeto e consequentemente sua gestão. E da mesma forma o projeto de uma ideia é surgido de uma boa gestão adotando ferramentas e abordagens capazes de possibilitar aos inseridos, direta e indiretamente, em sua elaboração e desenvolvimento, etapas e processos viáveis a sua consolidação.

A forma de realizar gestão em uma instituição está diretamente relacionada ao modo com que essa se comporta estrategicamente no cenário competitivo, que a globalização impõe. Possibilitar ambientes, interno e externo, que favoreçam a condução do negócio de modo sustentável e gerando a maximização de oportunidades, é o grande desafio da gestão (PATAH, 2004).

2.1 Gerenciamentos de projetos

Descrever sobre gestão de projetos em uma instituição é relacionar todos os pontos estratégicos que a envolve interna e externamente. É trabalhar com a fala padronizada da organização, tendo por base a “persona institucional”, onde os departamentos de marketing, comercial, financeiro, comunicação, compras, etc., conversam de maneira harmônica e coesa para a condução sustentável da proposta.

Gerir projeto é enxergar os potenciais de ganhos e minimizar as adversidades contidas no processo de atuação dos membros envolvidos e utilização dos recursos necessários, obedecendo aos requisitos importantes para alcance do objetivo, tendo como base as boas práticas de gestão em projetos.

De acordo com Vargas (2016), a mudança constante do ambiente corporativo provoca adequações rápidas e coerentes às estratégias competitivas em busca de satisfazer as necessidades internas e a demanda oriunda do mercado, utilizando um gerenciamento com foco em objetivos e prioridades. O gerenciamento de projetos passou a ser adotado por empresas que buscam este modelo de gestão dinâmico e estratégico, por utilizar boas práticas de gestão e dando possibilidade de atingir resultados dentro do planejamento que envolve custo, tempo, riscos e recursos estabelecidos.

Segundo Do Vale (2010), o gerenciamento de projetos é primordial ao processo de alcance dos objetivos estratégicos de uma organização. Com a utilização desta atividade é possível obter sucesso em iniciativas implantadas, destinado os esforços para o atingimento dos objetivos estratégicos e agregar valor à instituição.

Tendo como base a participação coordenada e alinhada por todos na instituição, passando primeiramente por uma comunicação simples e direta onde a clareza e coerência de informações contribuam para o bom desenvolvimento do gerenciamento de projetos.

De acordo com Heldman (2006, p. 51), Gerenciamento de Projetos consiste na “aplicação de conhecimento, competências, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, com vista ao cumprimento dos requisitos em pauta”. Todavia, o Guia do PMBOK (2013, p. 5), dispõe que Gerenciamento de Projetos “é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas ás atividades do projeto para atender aos seus requisitos”.

Gerenciar um projeto se destina a utilização de uma base sólida para a definição e planejamento do trabalho a ser realizado, comandar a execução das atividades, controlar e monitorar o desempenho e garantir que as entregas sejam obtidas dentro do planejando dando potencialidade de alcance aos resultados, bens e serviços (KEELING e BRANCO, 2014)

Para o PMBOK (2013, p. 48), “o gerenciamento de projetos é um empreendimento integrado que requer que cada processo e produto sejam alinhados e conectados de forma apropriada com os outros processos para facilitar a

coordenação. As ações adotadas duramente um processo em geral afetam esse e outros processos relacionados" (Figura 1).

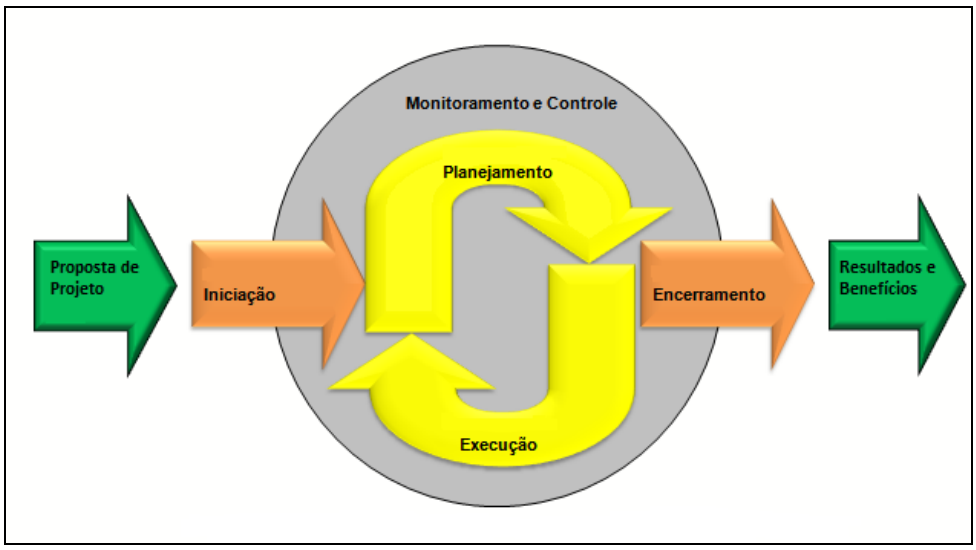

Figura 1. Grupo de processos de gerenciamento de projetos – Ciclo de Vida de um Projeto
Fonte: Guia de Projeto PMBOK (2013)

A gestão de projetos baseia-se em etapas sistêmicas e dependentes uma da outra para obtenção de melhores resultados e alcance de objetivos (Figura 2). Estas etapas são as contidas no que na administração se chama de Ciclo PDCA (Planejamento, Direção, Controle e Ação), que é a base para uma boa gestão do negócio alinhado com outras ferramentas de gestão capazes de posicionar a situação atual de todo sistema organizacional. Porém, o ciclo de vida de um projeto está situado entre:

- Início: que consiste no surgimento da ideia pela necessidade ou oportunidade contida no cenário do negócio ou da estratégia de atuação da instituição. A organização da ideia que pode ser uma melhoria ou uma inovação em desenvolvimento de produto, processo, organizacional ou mercadológico;
- Planejamento: onde os recursos necessários para o desenvolvimento do projeto, as atribuições, responsabilidades, cronograma, a comunicação dos evolvidos, enfim, todos os métodos e processos necessários para o ajustamento e coerência da ideia inicial serão organizados e postos em sintonia em prol do objetivo central;
- Execução: esta etapa vai se aprimorando a medida do tempo do projeto, pois, inicia-se posterior ao surgimento da ideia central do projeto, ou

seja no porquê, e se estende até a construção do Relatório Crítico de Encerramento (RCE) do Projeto. Uma espécie de avaliação do processo de execução do projeto e onde se aponta de maneira detalhada os aprendizados, as mensurações, as relações, os comportamentos, enfim, todos os pontos positivos e negativos oriundos da execução do mesmo;

- Controle: acontece posterior ao surgimento da ideia e concomitante ao planejamento. Trata-se da mensuração do projeto, do monitoramento constante dos recursos envolvidos, da relação custo-benefício visando a sustentabilidade do projeto. Ideal para que a gestão do projeto ocorra de maneira transparente e coesa com o objetivo proposto;
- Encerramento: inicia-se ainda durante o planejamento e execução do projeto, porém nos processos finais destes. Pois, envolve a prestação de contas do projeto, a elaboração do RCE, a entrega do objetivo e o atingimento das metas estabelecidas. Será demonstrada a eficiência, eficácia e efetividade do projeto.

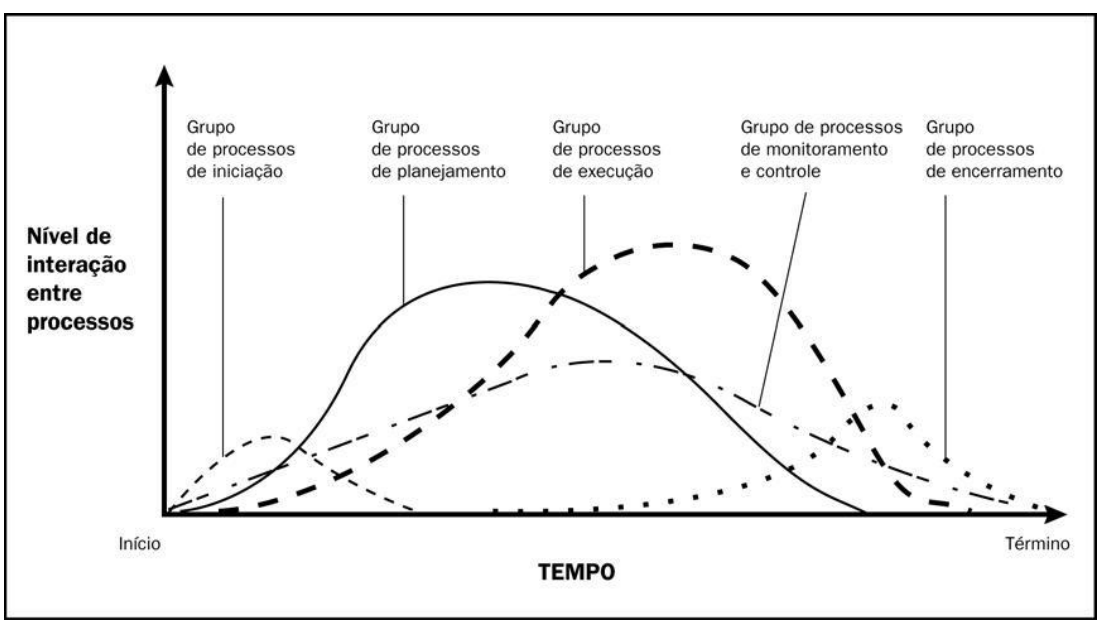

Figura 2: Interação dos grupos de processos em um projeto
Fonte: Guia de Projeto PMBOK (2013)

2.2 Comportamento da Gestão em Projetos

As influências organizacionais atuam diretamente na maneira como os projetos são conduzidos. Cultura, estilo e estrutura organizacional são fatores que possibilitam o impulso ou o retardamento no gerenciamento de projetos, ou seja, a maturidade da

organização quanto à forma de enxergar e atuar no negócio e nas relações com os stakeholders é fundamental para o andamento nas boas práticas (PMBOK, 2013).

Esferas de influência como: cultura, comunicação e estrutura organizacional, possibilitam que uma empresa atue de maneira conservadora ou dinâmica em seu modo de gestão e atuação como um todo, inclusive com relação aos projetos. Concentrar ou desconcentrar decisões são escolhas definidas mediante a atuação ao mercado que a empresa está inserida. Isso reflete diretamente nos tipos de projetos que são elaborados e principalmente no modo de gerenciamento dos mesmos.

De acordo com Sampaio (2007), “Comportamento Organizacional consiste no estudo sistemático do comportamento humano focando ações e atitudes dos indivíduos, grupos no ambiente das organizações”.

Comportamento humano é flexível diante dos fatores interno e externo ao meio que está inserido. No ambiente corporativo estes fatores estão ligados à forma de como a organização atua junto a seus colaboradores e estes refletem a mesma sinergia em suas atuações e relações corporativas. Os projetos gerados e a forma com que eles são gerenciados são reflexos da visão e atuação das organizações. A persona empresarial desenvolvida demonstra o nível de maturidade comportamental que tal instituição possui no mercado. E o recurso principal para toda essa movimentação e construção do comportamento são as pessoas contidas nesse meio e como elas são geridas.

A sistematização de comportamento no cenário institucional é de um movimento cíclico entre indivíduo e coletivo. Não tendo como separar a relação da influência de comportamento da instituição da conduta do colaborador. Ou seja, a forma como a gestão de projetos em uma empresa acontece vai muito do modo que essa se comporta em sua estrutura organizacional, em sua forma de ver o mercado e o ambiente interno (tradicional ou inovador).

Por estarem tão relacionados (comportamento, conduta, métodos e resultados) é que estrategicamente, transformações que possam refletir tão significativamente na forma de desempenho de uma instituição, devem ser compartilhadas, entendidas e participadas por todas as esferas organizacionais. Em uma modificação ou implantação da gestão de projetos, por exemplo, o impacto comportamental dos envolvidos e da instituição, como todo, tem enorme relevância no resultado. Podendo ser decisivo em aspectos como custos, tempo e retorno.

3 METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETOS

O Guia PMBOK “fornece diretrizes para o gerenciamento de projetos individuais e define os conceitos relacionados com o gerenciamento de projetos” (PMBOK, 2013). O método de atuação com projetos é definido utilizando o “Ciclo de Vida” de um projeto, que foi apresentado na figura 1. Este ciclo tem a função de apresentar de um modo sistêmico e interdependente os processos que favorecem o bom desenvolvimento das atividades de gestão.

As boas práticas na atuação do gerenciamento de projetos definiram os processos gerenciais, conforme figura 2, e a integração dos projetos e fases de gestão que possibilitam a execução dos processos.

Segundo PMBOK (2013, p. 63, há uma apresentação distinta com interfaces definidas quando se trata dos processos de gerenciamento do projeto, embora, tenha uma interação entre os processos, além de que, sobrepõem entre si, não podendo assim serem completamente definidos.

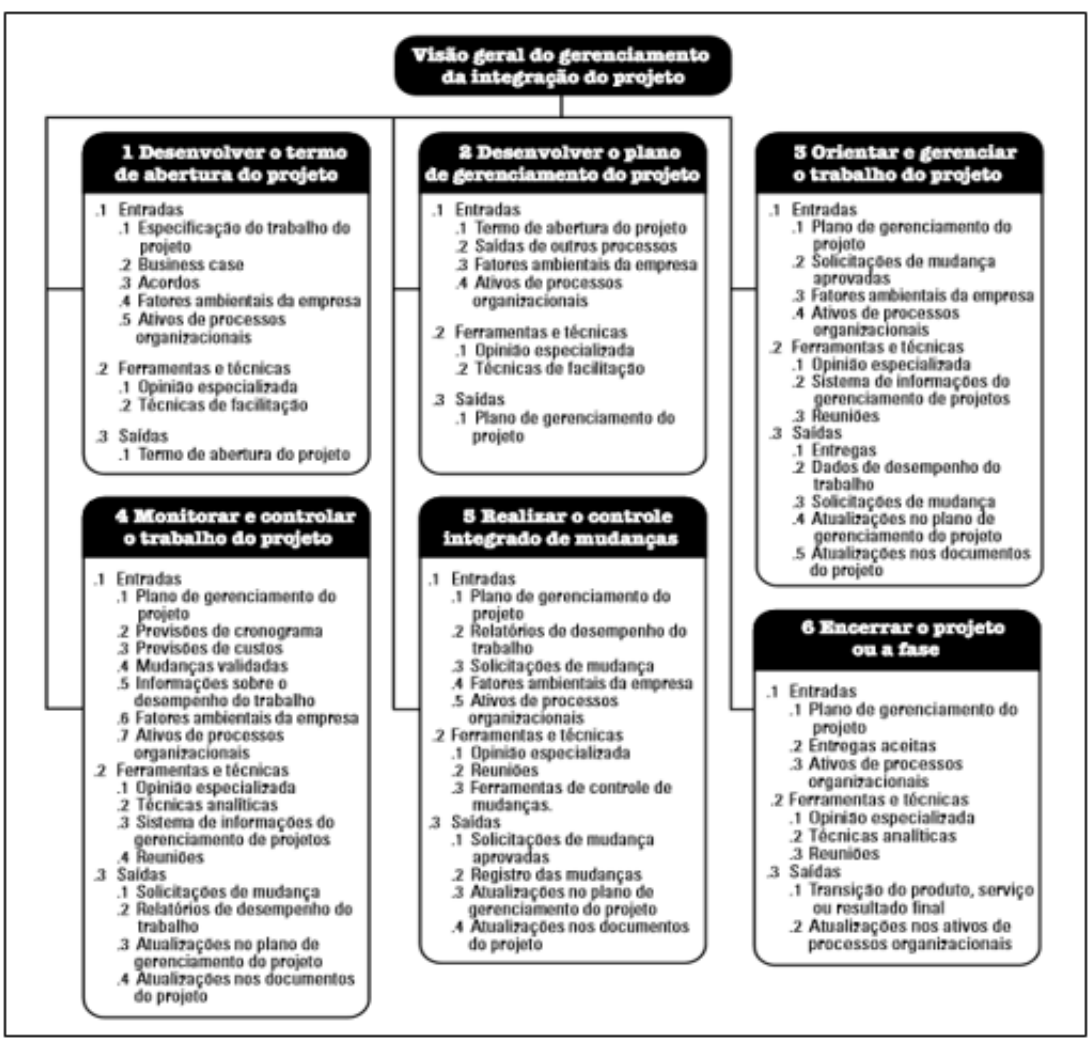

Figura 3: Visão geral do gerenciamento da integração do projeto
Fonte: Guia de Projeto PMBOK (2013)

Abaixo seguem detalhamento os processos de gerenciamento do projeto (figura 3) conforme o PMBOK (2013):

1. Desenvolver o termo de abertura do projeto – O processo de desenvolver um documento que formalmente autoriza a existência de um projeto e dá ao gerente do projeto a autoridade necessária para aplicar recursos organizacionais às atividades do projeto.
2. Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto – O processo de definir, preparar coordenar todos os planos auxiliares e integrá-los a um plano de gerenciamento de projeto abrangente. As linhas de base e os planos auxiliares integrados do projeto podem ser incluídos no plano de gerenciamento de projetos.
3. Orientar e gerenciar o trabalho do projeto – O processo de liderar e realizar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto e a implementação das mudanças aprovadas para atingir os objetivos do projeto.
4. Monitorar e controlar o trabalho do projeto – O processo de acompanhar, revisar e registrar o progresso do projeto para atender aos objetivos de desempenho definidos no plano de gerenciamento do projeto.
5. Realizar o controle integrado de mudanças – O processo de revisar todas as solicitações de mudança, aprovar as mudanças e gerenciar as mudanças nas entregas, ativos de processos organizacionais, documentos do projeto e no plano de gerenciamento do projeto, e comunicar a decisão sobre os mesmos.
6. Encerrar o projeto ou fase – O processo de finalização de todas as atividades de todos os grupos de processos de gerenciamento do projeto para encerrar formalmente o projeto ou a fase.

3.1 Metodologia de projetos definida no Sistema Indústria de Golias (SESI e SENAI)

Os projetos desenvolvidos no Sistema Indústria em Goiás, nas duas casas, SESI e SENAI, são gerenciados de modo independente, entretanto respeitando a estratégia organizacional estabelecida para ambas de modo comum, por ter-se as

duas instituições administradas de maneira integrada e possuindo assim áreas de planejamento tático compartilhado (financeiro, contabilidade, tecnologia e inovação, comunicação, compras).

Por ter uma separação na gestão dos projetos, SESI e SENAI não apresentava padrão na elaboração, desenvolvimento, acompanhamento e controle dos projetos. Transmitindo assim uma falta de coerência entre os mesmos e dando abertura para não sequência dos processos de boas práticas em gerenciamento de projetos, conforme estabelecido pelo PMBOK, guia de gestão de projetos organizado pelo PMI (Project Management Institute) que dá toda base de projetos.

Houve em 2017 a aplicação de um diagnóstico que contemplou o Programa Alinhar, uma iniciativa do Departamento Nacional (DN) SESI SENAI e Confederação Nacional da Indústria (CNI), tendo como intensão o alinhamento de pontos estratégicos julgados por estas instituições necessários para o desenvolvimento e a boa condução dos negócios do Sistema Indústria.

Na análise do diagnóstico identificou-se que a gestão de projetos aplicada pelo SESI e SENAI em Goiás estava abaixo do estipulado como aceitável dando assim possibilidade da aplicação de melhorias, principalmente, a elaboração e execução de uma metodologia em gerenciamento de projetos. Alinhando as duas instituições em padronização de montagem, comunicação, controle e qualidade dos projetos.

Desta forma, com a devolutiva do diagnóstico em mãos, a superintendência e diretoria, respectivamente, do SESI e SENAI em Goiás, tomaram a iniciativa de elaborar um projeto para reestruturação desta gestão de projetos não eficiente e de baixo resultado às instituições. Este projeto foi denominado “Projeto Alinhar” e teve como parceiro para desenvolvimento o próprio DN, que aportou recursos financeiros para possibilitar a contratação de uma assessoria e consultoria que favorecesse a leitura das instituições, compreendesse suas necessidades e potencialidades e desenvolvesse uma metodologia de Gestão de Projetos tendo como princípio o PMBOK e suas boas práticas de gestão. Porém, não deixando de lado a realidade estratégica das instituições e as iniciativas para mudança de comportamento desde a alta-direção até os executores dos projetos a serem aprovados.

3.2 Elaboração da Metodologia de Gerenciamento de Projetos SESI e SENAI em Goiás

Por questões da metodologia de gestão de projetos elaborada ter sido estruturada por meio de estudos específicos, que envolvem melhor competitividade e compatibilidade aos desafios estratégicos dos departamentos regional e nacional SESI e SENAI, não será apresentado neste artigo a metodologia em sua integra. Mas, apenas o impacto diante da problemática apresentada.

A formação da metodologia de gestão em projetos no Sistema Indústria de Goiás (SESI SENAI) se deu diante da contratação de uma empresa de assessoria e consultoria em gestão estratégica. Diante de reuniões periódicas com a alta-direção foi possível desenhar o cenário estratégico que aquela metodologia deveria seguir ou favorecer rupturas de comportamentos que impediam ou dificultavam o desenvolvimento da aplicabilidade das boas práticas em gestão de projetos.

A aplicação da consultoria analisou os serviços e produtos ofertados pelas instituições tendo a coerência de entender o alinhamento das estratégias com as práticas táticas.

Posteriormente a estas constatações foram tragas aos gestores de unidades e áreas estratégicas das instituições SESI e SENAI (GO) as possibilidades de trabalho que poderiam ser adotadas, respeitando os cenários estratégicos institucional, as práticas de gestão adotadas pelo PMBOK e a visão competitiva de mercado.

A metodologia de projetos foi construída juntamente com os gestores e diretores do Sistema Indústria em Goiás. Para isso diversos encontros, como oficinas e *workshops*, foram desenvolvidos pela empresa de consultoria contratada para possibilitar um ambiente harmônico, criativo e inovador.

Após a construção da metodologia houve a disseminação por meio de capacitações, desenvolvidas via Educação a Distância (EAD), aos técnicos que lidariam diretamente com a metodologia desenvolvida. Ou seja, os técnicos tiveram conhecimento da metodologia após sua elaboração não tendo nenhuma participação em sua construção.

A divulgação da metodologia elaborada foi por meio de documentos formais no formato de instruções normativas e tendo como anexos todos os "*templates*" confeccionados, necessários para a elaboração, gerenciamento, direcionamento e controle de projetos.

3.2 Aplicabilidade da Metodologia de Gerenciamento de Projetos elaborada

A aplicabilidade metodológica está muito relacionada ao grau de maturidade presente na instituição. As principais dificuldades para a aplicação de uma mudança estão presentes nos costumes, crenças, posturas institucionais ou seja, no comportamento organizacional, o qual tem toda relação com o planejamento estratégico e à conduta de gestão aplicada.

Pode-se dizer que o grau de maleabilidade presente na equipe técnica das instituições, possibilitaram o entendimento rápido da metodologia elaborada e principalmente sua importância para a postura competitiva que o mercado atualmente cobra de seus agentes.

As capacitações internas e acompanhamentos próximos por parte dos analistas de projetos possibilitaram a crescente de ideias transmitidas em planos estratégicos e estes em potenciais propostas de projetos. A viabilidade dos projetos passou a ser expressivas diante das justificativas concretas e a coesão com as exigências do mercado e potencialidade de geração de negócios.

Por outro lado, houveram comportamentos iniciais que andavam incoerentes com a intensão de elaboração e desenvolvimento da metodologia de projetos. A sequência determinada pela metodologia começou a ser descumprida, tendo projetos apresentado sem as devidas ferramentas de apoio, podendo oferecer riscos à gestão e consequentemente prejudicando a aplicação eficiente dos recursos e não obtendo resultados favoráveis à economicidade dos projetos.

Estes “gargalos” quanto ao comportamento gerencial, de acordo com a análise do cenário, deu-se pelo processo de mudança em etapas julgada anteriormente à implantação da metodologia normal e de “boa-fé”. Porém, o entendimento de romper costumes e privilégios veio na prática e possibilitou a redobrada de atenção aos processos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Conforme apresentado, o comportamento é bastante relevante na forma de desempenho do indivíduo e da organização, pois está relacionado à motivação, criação, atuação para o resultado. E por ser tão significativo este estado deve ser

levado em conta em situações estratégicas, como por exemplo, a implantação ou melhoria de um gerenciamento de projetos.

Na elaboração da metodologia de gerenciamento de projetos do Sistema Indústria em Goiás não houve a participação efetiva dos técnicos, deixando assim um conhecimento e vivência da “ponta” do negócio sem significado participativo. Pode-se aventurar a dizer que o desenvolvimento desta metodologia baseou-se no conhecimento estratégico de como e onde os gestores gostariam que as instituições, SESI e SENAI (GO), chegassem a um médio e\ou longo prazo, porém, não se atentou de que a participação e contribuição dos técnicos daria noção de qual a melhor forma de iniciar a implantação tendo por princípio o conhecimento das causas e efeitos vivenciados por estes profissionais na extremidade do negócio. Uma vez que estes são parte dos recursos utilizados na elaboração e desenvolvimento dos projetos, e assim devem ser geridos da melhor forma para seu desempenho produtivo.

Tanto é que o método adotado para capacitar e disseminar a metodologia foi a EAD. Podendo, já que não houve a participação presencial e direta dos técnicos na elaboração e definição da metodologia, se utilizar de capacitações presenciais em unidades estratégicas com a presença de membros da consultoria contatada e de gestores tomadores de decisão.

Estes acontecimentos deixaram dúvidas nos elaboradores de projetos (técnicos) em unidades das instituições levando a prazos maiores que o previsto para sua elaboração, além de dificuldades para utilização das ferramentas de apoio no gerenciamento de projetos, por falta de conhecimento das mesmas.

Esta constatação se deu em entrevistas com técnicos e gestores de três unidades SESI e uma unidade SENAI (GO), por meio de visitas técnicas realizadas no primeiro semestre de 2018.

Todavia, o acompanhamento por parte de especialistas em projetos presentes na sede do SESI e SENAI, detentores de conhecimentos em elaboração e gestão de projetos, possibilita o amadurecimento paulatino dos técnicos. Após a implantação da metodologia em 2017, cerca de vinte projetos foram colocados em avaliação à diretoria e nove foram aprovados dentro de critérios estabelecidos pela metodologia e as áreas de atuação de negócios (grupos temáticos de projetos – conforme metodologia de projetos SESI SENAI (GO)).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que a participação de todas as esferas da empresa em processo de tão relevante mudança de comportamento, como a metodologia de gerenciamento de projetos, é necessária e enriquecedora. Pois a cultura organizacional está inserida nesta mudança. Se o processo participativo de construção não pôde ser realizado por todos a serem impactados, a integração e disseminação requerem detalhes que facilitem o conhecimento e a aceitabilidade pelos evolvidos.

REFERÊNCIAS

BALDWIN, Timothy T. Gerenciando o comportamento organizacional: o que gestores eficazes sabem e fazem. 2. ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. Fundamentos da Administração: planejamento, organização, direção e controle para incrementar competitividade e sustentabilidade. 1. ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2016.

DO VALE, André Bitencourt. Fundamentos do gerenciamento de projetos. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

HELDMAN, K. Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KEELING, Ralph. BRANCO, Renato H. F. Gestão de Projetos: uma abordagem global. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

OLIVEIRA, Clênio Senra de. Gerenciamento de Projetos. Belo Horizonte, Instituto de Educação Tecnológico, 2008.

PATAH, L. Alinhamento estratégico de estrutura organizacional de projetos: uma análise de múltiplos casos. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

PMI (2013) PMBOK: Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. 5 ed.

VARGAS, R.V. (2016) Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos. 8. ed. Brasport.

ABSTRACT

This article discusses the need to develop the methodology of project management in the industry system, SESI and SENAI, in Goiás and its integration with the behavior and organizational culture of the institution. The methodology adopted was the exploratory research and interviews with technicians and managers who carry out the elaboration and development of projects. It is pointed out in the article that the participation in the elaboration of the methodology was concentrated to the top

management and the managers of the institutional business, without the participation of the technicians in an effective way. Thus, acceptability and adaptation to the methodology became slow and with low productivity

Keywords: Project management. Organizational behavior. PMBOK. Stakeholders.