

**FACULDADE UNIDA DE CAMPINAS - FACUNICAMPS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GUILHERME DANTAS DE REZENDE
KATIANE PEREIRA DA CRUZ
VALDIVINO MENDES ROSA**

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO PARA A IMPLEMENTAÇÃO
DE PROJETOS**

**GOIÂNIA - GO
2019/2**

GUILHERME DANTAS DE REZENDE
KATIANE PEREIRA DA CRUZ
VALDIVINO MENDES ROSA

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO PARA A IMPLEMENTAÇÃO
DE PROJETOS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como requisito para nota da disciplina de TCC, necessária para a graduação do curso de Administração da Faculdade Unida de Campinas – FacUnicamps.

Orientação da Prof.^a Ma. Lucimar Duarte

GOIÂNIA - GO
2019/2

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE PROJETOS

THE IMPORTANCE OF PLANNING FOR PROJECT IMPLEMENTATION

GUILHERME DANTAS DE REZENDE¹, KATIANE PEREIRA DA CRUZ²,
VALDIVINO MENDES ROSA³;LUCIMAR DUARTE⁴

RESUMO

A presente pesquisa teve por objetivo demonstrar a importância do planejamento para a implementação de projetos. Através de um estudo bibliográfico que abordou metodologias que podem ser utilizadas pelos gestores de projeto ou os gestores da organização a qual será trabalhada, resultando em um planejamento eficiente que possibilita um desenvolvimento estratégico que siga a teoria do projeto estipulado, trabalhando de uma maneira que traga resultados significativos economizando recursos financeiros, tempo e atingindo o objetivo tendo como missão identificar que o projeto trouxe benefício para a empresa empregando qualidade à visão do cliente que receberá o serviço ou produto prestado. Quanto a metodologia utilizada se classifica como pesquisa bibliográfica, buscando citações e referências sobre o assunto proposto, objetivando e dando base para o estudo realizado. Os resultados obtidos são de valia aos profissionais que desejam pesquisar ou realizar um planejamento para a implementação de projetos, resaltando as melhores formas de apresentar e estruturar o planejamento, dando base e credibilidade para a apresentação e garantindo que a ideia proposta para o projeto tenha um aspecto mais atrativo tornando-a importante para os interessados. Para que seja mais eficiente e buscando uma assertividade sobre o projeto é aconselhado de acordo com as pesquisas bibliográficas a seguirem as técnicas apresentadas.

Palavras-chave: Planejamento. Implementação de Projetos. Gestores de Projetos.

ABSTRACT

This research aimed to demonstrate the importance of planning for project implementation. Through a bibliographic study that approached methodologies that can be used by the project managers or the managers of the organization that will be worked, resulting in an efficient planning that allows a strategic development that follows the stipulated project theory, working in a way that brings Significant results saving financial resources, time and reaching the objective having as mission to identify that the project brought benefit to the company by employing quality to the customer's view that will receive the service or product provided. As the methodology used is classified as bibliographic research, seeking citations and references on the proposed subject, aiming and giving basis for the study. The results obtained are of value to professionals who wish to research or carry out planning for project implementation, highlighting the best ways to present and structure the planning, giving the basis and credibility for the presentation and ensuring that the proposed idea for the project has a more attractive aspect making it important for those interested. In order to be more efficient and seeking an assertiveness about the project is advised according to the bibliographical researches following the techniques presented.

Keywords: Planning. Project Implementation. Project managers.

¹ Acadêmico do Curso de Administração pela FacUnicamps - Faculdade Unida de Campinas. Goiânia, GO. guilhermedantasrez@gmail.com

² Acadêmica do Curso de Administração pela FacUnicamps - Faculdade Unida de Campinas, Goiânia-Go. katianecruzst@gmail.com

³ Acadêmico do Curso de Administração pela FacUnicamps - Faculdade Unida de Campinas, Goiânia-Go. valdivinomendes@hotmail.com

⁴ Professora Mestra, em Administração. duartelucimar385@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta o estudo feito sobre a importância do planejamento para implementação de projetos, com base em pesquisas bibliográficas, que ressaltam os pontos importantes sobre a estrutura de um projeto e a importância de realizar um planejamento de qualidade para implementá-lo na empresa, seja ele na mecanização de processos, no desenvolvimento de produtos ou com foco em rotinas administrativas, como a implantação de programas de comunicação integrada. O objetivo da empresa é atingir resultados a partir de um planejamento que mensure a capacidade de se adequar e estruturar o fluxo de operação, para a execução de suas atividades de forma mais sincronizada e eficiente.

É necessário um estudo complexo do estado atual da empresa para verificar quais são os pontos de melhorias e adequações que são necessárias para se alcançar o estado desejado ou manter-se competitivo no mercado. A seguir os pontos relacionados à implementação e a coordenação das etapas de implementação, demonstra aos gestores da empresa os métodos mais eficazes durante o planejamento desse projeto.

Diante disso, a importância do planejamento para a implementação de projetos se faz pela necessidade de uma execução de acordo com o esperado no escopo do projeto, atendendo os prazos limites e observando os tempos críticos, se tornando eficiente, gerando menos custos e com uma perspectiva menos pessimista, vista pelos colaboradores que conseqüentemente fazem parte da mudança que o novo sistema implementado, seja ele no modelo de sistema, fluxo de operação ou desenvolvimento de novos produtos, traz para a empresa.

É fundamental um planejamento bem executado para a implementação de projetos, ainda também, quais as melhores formas de aplicar uma política de controle e desenvolvimento com o acompanhamento dos gestores e colaboradores chave que participam das rotinas dentro dos setores que utilizam o sistema.

Diante do exposto, a pesquisa tem como questão problema: Por que é tão importante o planejamento para a implementação de um projeto dentro da organização?

A pesquisa tem como objetivo geral, demonstrar a importância do planejamento estratégico para a implementação de projeto na organização, e os objetivos específicos são: (a) Demonstrar os métodos de um planejamento para a apresentação e implementação de projetos na empresa; (b) Conscientizar sobre a importância do envolvimento dos gestores nos processos de implementação de projetos; (c) Explicar o que é um projeto; (d) Descrever a utilidade da elaboração de um projeto.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Planejamento Estratégico

Com base no estudo bibliográfico, e a fim de esclarecer a temática proposta, é necessário a apresentação das técnicas e a importância do planejamento para a implementação de projetos, buscando demonstrar quais métodos são mais eficazes e como trabalhar com uma medida que reduza os gastos e o tempo para a implantação de projetos. A aplicação dos métodos citados leva a obtenção dos resultados esperados pela presidência da empresa.

Um bom planejamento requer um estudo minucioso da empresa principalmente na hora de se aplicar um novo projeto, para isso, é necessário ter conhecimento dos fatores que irão influenciar na hora da adaptação do projeto, tendo como base a ideia de sucesso na hora de trazer melhorias, sabendo do grande investimento de tempo e dinheiro, é necessário estar ciente de todos os detalhes para que não haja imprevistos na hora da aplicação da nova metodologia de trabalho (MIRANDA, 1999; REZENDE, 2005; SERRA, TORRES e TORRES, 2004, p. 30)

De acordo com Rezende (2005), o planejamento estratégico tem o objetivo e o propósito do que se pretende realizar a curto, médio ou longo prazo, deve ser feito uma análise dos pontos fortes e fracos internos e externos, ou seja, uma análise SWOT. Todas essas etapas envolvem pessoas que devem ser motivadas e que compreendem o porquê daquela estratégia, que é essencial para gerenciá-la e torná-la executável, segundo Chiavenato (2012, p. 344) “o planejamento estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação através da aprovação, tomada de decisão e avaliação”.

Segundo Miranda (1999), o grande problema das empresas, é não saber o que pesquisar e identificar no ato do planejamento, antes de buscar um sistema para trabalhar de forma automatizada e integrada. As pesquisas dentro das empresas, em uma visão estratégica, é uma forma de identificar em quais variáveis se pode trabalhar de forma que não afete o resultado do processo de desenvolvimento estratégico, levando em consideração todas as etapas que envolverão o atendimento aos clientes, o trabalho dos colaboradores e a gestão dos administradores.

Segundo Moura e Barbosa (2017), atualmente há uma crescente necessidade de adaptação das tecnologias modernas, o futuro de diversas organizações está ligada à capacidade de conceber, planejar, executar e avaliar atividades que determinem uma forma de orientação no sentido de melhor preparar a empresa para um projeto. Diversas mudanças vem ocorrendo

de forma considerável no ambiente empresarial e estar atento e pronto para tais mudanças é de extrema necessidade.

Com base nessa questão, de onde e como se aplicar os métodos estratégicos que melhor podem auxiliar de forma financeira e estrutural no planejamento da implementação de projetos, é necessário estar atento à questão das informações, analisar cada uma delas para que não haja um planejamento em cima de hipóteses que não são reais no processo de implementação. Os gestores envolvidos devem ficar atentos e estarem por dentro das rotinas que estão envolvidas em mudanças pela implementação do novo sistema. Outro lado importante, é observar o que está sendo percebido pelos clientes, concorrentes, e colaboradores, a fim de evitar desgastes e seguir em uma direção que não condiz com a necessidade da organização (MIRANDA, 1999; GOMES; VANALLE, 2001).

Para o planejamento de um projeto existem algumas informações necessárias para se coletar durante o início do projeto. A execução do planejamento deve contemplar algumas questões importantes como, quem são os clientes? Quais as tecnologias devem ser utilizadas? Qual a legislação pertinente? Quais tipos de instituições atuam no ramo e qual o modo de operação? Qual a competição existente por outros produtos ou serviços? Qual o nível de preparo dos colaboradores para esse tipo de trabalho? A estrutura atual da empresa comporta essas mudanças? Essas questões possibilitam um conhecimento racional mais técnico sobre onde manter o foco para a tomada de decisão na hora de desenvolver um planejamento para um projeto de mudança do sistema de comunicação integrada (MONTGOMERY, 2001; STRAUSS, 1997).

Após analisar cada informação é importante definir métodos de como ela pode ser aplicada na empresa em determinado momento, garantindo a efetiva introdução de um projeto, cada área dentro da empresa será diretamente afetada, deve-se estabelecer diretrizes para que todo o sistema funcione de forma coerente. Há áreas mais específicas, onde determinada estratégia pode ser aplicada para evitar possíveis problemas nas operações, como por exemplo, na contabilidade e faturamento, que são áreas de suma importância na empresa e que não podem operar em desleixo (CARVALHO; NAKAGAWA, 2004).

Além das áreas específicas dentro das empresas como a contabilidade, há uma parte muito essencial na hora de se implementar novos projetos, que é a da comunicação. De acordo com Oliveira e Cardoso (2006), o conceito de comunicação está nas organizações desde sempre, tanto nas evoluções das estratégias, quanto na própria evolução da organização, sendo de suma importância para a realização de um planejamento de sucesso.

Um dos assuntos mais importantes nas operações de planejamento e controle é gerenciar o vasto volume de informações gerados pela atividade. Não é apenas a função operações que é autora e receptora dessas informações, quase todas as outras funções da empresa estarão envolvidas. Portanto, é importante que todas as informações relevantes que estão dispersas ao longo da organização sejam reunidas. Isso é o ERP - *Enterprise Resource Planning* ou Sistema Integrado de Gestão Empresarial (NIGEL; BRANDON; ROBERT, 2013).

Os meios de comunicação colaboram para o futuro das organizações e principalmente para a implementação de novos projetos, pois, além de uma análise específica dos ambientes é necessário se manter um controle de como tudo se desenvolve para que não haja erros. Um gestor precisa ter o controle de cada área de sua organização, pois, durante a implementação muitos dos colaboradores apesar do treinamento terão dúvidas e muita dificuldade de aderir às mudanças. Para se evitar erros e perda de eficiência, é importante o acompanhamento de todo o processo do início ao fim e estar atento aos questionamentos dos colaboradores durante a execução de suas atividades, até mesmo, depois da virada do sistema ou a própria implantação do projeto (MONTGOMERY, 2001).

No mundo globalizado, sem um sistema de informações gerenciais ágil que produza informações confiáveis, uma empresa perde competitividade. O sistema de informações gerenciais pode ser entendido com, um conjunto de subsistemas de informações que processam dados e informações para fornecer subsídios ao processo de gestão de uma empresa. A agilidade e a confiabilidade do sistema de informações gerencial estão intimamente relacionadas com o nível de informações da empresa. Por esse motivo, se torna tão necessário para a empresa que atue com um sistema sofisticado e que possam fornecer informações precisas de controle (MASAKAZU, 2009, p. 411).

Compreender a importância dos colaboradores estratégicos torna-se uma relevante medida em que a partir dos anos de 70, no final deste ciclo econômico, o capitalismo precisou se adaptar e criar novas formas de gestão e controle do trabalho. Nesse sentido, surgem novas relações de trabalho, dinâmicas de organização interna e, acima de tudo, formas de motivação e produtividade (ANTUNES, 1999).

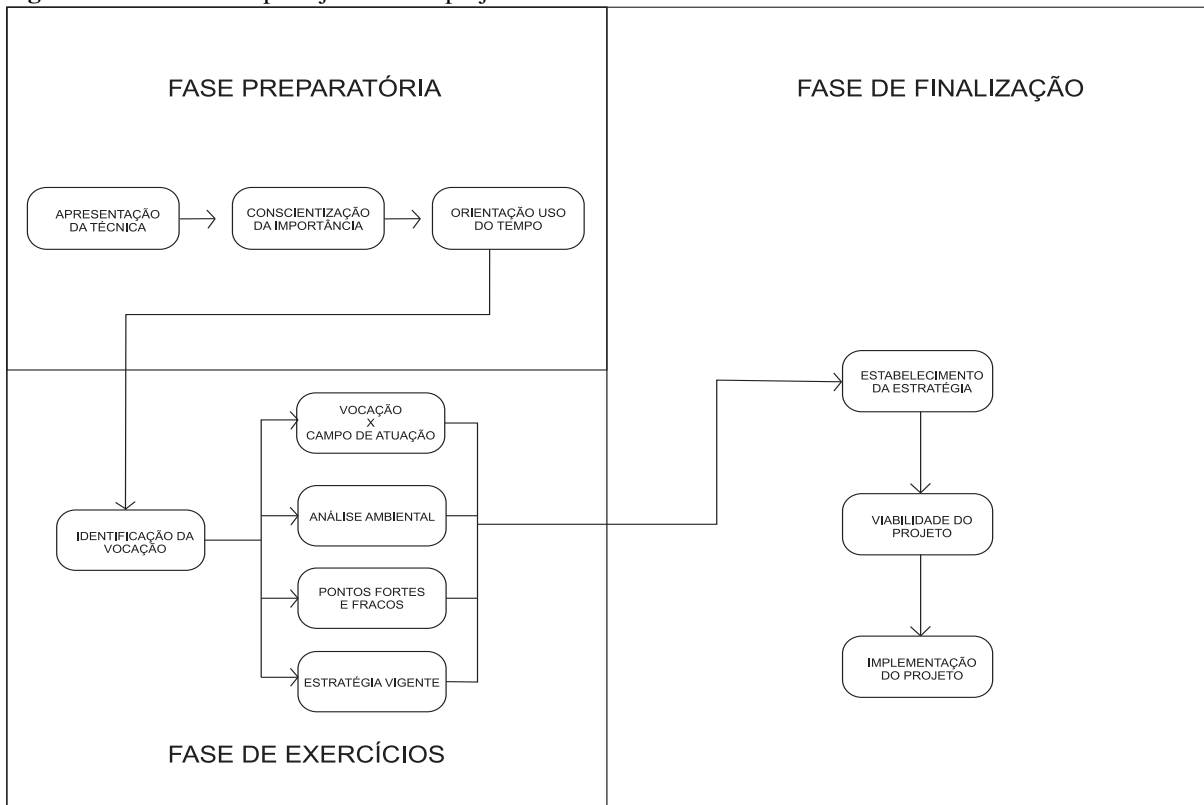
Ter total controle é importante para se ter certeza de que cada parte implementada irá funcionar, de forma que, mantenha o processo em execução até sua integração completa, no final de cada processo o gestor deve averiguar cada detalhe para que se possa declarar que o projeto está em total funcionamento e gerando os resultados esperados (OLIVEIRA; CARDOSO, 2006; MONTGOMERY, 2001).

O conceito principal do planejamento estratégico voltado para implementação de projetos, é o desenvolvimento de um método que permita realizar o passo a passo de uma rota que é estabelecida para seguir, a fim de alcançar um objetivo. Este método se apoia em aspectos básicos como planos, técnicas ou a sentido lógico das etapas a serem seguidas, desde que não seja baseado em instinto (STONER; FREEMAN, 1995).

Para um planejamento bem estruturado, deve-se analisar o processo holístico da empresa, todas as operações principais que impactam no seu funcionamento, considerando as informações obtidas do meio interno e externo. A partir desse princípio o planejamento para a implementação do projeto se torna mais eficiente, pois, as necessidades da empresa e as etapas a serem restruturadas são respeitadas e trabalhadas para que não causem a estagnação ou se tornem inoperantes durante a implementação das mudanças, ressaltando que o impacto é ainda maior caso seja implementado um projeto de mudança de sistemas administrativos ou de comunicação integralizada (KOTLER; ARMSTRONG, 1993; TIFFANY; PETERSON, 1998).

Segundo Almeida et al., (1993), na administração estratégica o que se espera é que haja uma interação entre os setores da empresa de uma forma sinérgica e eficiente, evitando a ociosidade, prevalecendo a produção a nível satisfatório e abolindo o desperdício. Para que isso aconteça, é importante que o planejamento contemple um método que garanta o controle das atividades que são executadas, para que não fuja do contexto durante a implementação de projeto, causando prejuízos pela instabilidade de operação ou até dependendo da vulnerabilidade do projeto e sua extinção.

De acordo com Almeida (1994), existe um processo lógico para o planejamento antes de uma implementação de projeto. A partir desse fluxo estabelecido pode-se analisar e coordenar o desenvolvimento do projeto evitando uma série de transtornos e possibilitando uma visão mais clara sobre quais pontos são mais relevantes e precisam de uma atenção mais elevada. O processo de planejamento de projetos é apresentado na Figura 1.

Figura 01: Processo de planejamento de projetos.

Fonte: Almeida (1994, p. 47)

De acordo com Almeida (1994), as fases para se apresentar um projeto e a maneira como é elaborada sua estrutura, são realizadas com as etapas que facilitam ao gestor um controle mais abrangente e uma implementação com um fluxo lógico. O autor apresenta o sequenciamento para a elaboração do planejamento no Quadro 1.

Quadro 01 - Etapas do planejamento de projetos.

Preparatória	Consiste na apresentação da ideia com as informações teóricas do projeto.
Exercícios	Esta etapa contempla a realização das atividades que serão realizadas, todos os principais pontos práticos do projeto deverão constar na etapa de exercícios evitando assim problemas futuros referente a implementação do projeto.
Identificação da vocação da empresa	Se refere ao estado da arte da empresa, suas habilidades, missões e objetivos.
Comparação da vocação com o campo de atuação da empresa	Os gestores avaliam as condições da empresa e do mercado buscando identificar as possíveis oportunidades de desenvolvimento.
Análise ambiental	Avalia todo o cenário externo que pode interferir no negócio da empresa.
Identificação de pontos fortes e fracos	Nesta etapa avalia-se nos pontos fracos da empresa que necessitam de aprimoramento e atualizações, tornando-os melhores e mais eficientes, nos pontos fortes trabalham a exploração utilizando como força estratégica afim de aumentar seu potencial no mercado.
Conhecimento das estratégias vigentes	O gestor deve ter em mente e conhecer a estratégia adotada anteriormente seguindo a risca sem deixar que o projeto saia de controle.

Fonte: Adaptado de Almeida (1994)

Fischmann e Almeida (1994) destacam, conforme Quadro 2, o sequenciamento de implantação do planejamento.

Quadro 02 – Sequenciamento do planejamento

Finalização	Esta etapa trabalha a parte prática do projeto onde se finaliza o planejamento e trabalha a abertura da implementação.
Estabelecimento de estratégia	Definição dos caminhos que serão percorridos para iniciar a implementação nos setores da empresa.
Estabelecimento dos objetivos e verificação de sua viabilidade	Controlar os objetivos definidos pelo gestor de projeto e avaliar se as metas são práticas e possíveis de se realizar dentro do prazo e com o custo estipulado.
Proposição de projetos para a implementação do plano estratégico	Esta etapa é a finalização do processo, medindo os resultados, avaliando as condições da implementação corrigindo possíveis erros e colhendo informações dos clientes visualizando a percepção de qualidade na mudança estabelecida.

Fonte: Adaptado de Fischmann e Almeida (1991)

2.2 Fatores Críticos no Planejamento de Projetos

De acordo com Rockart, (1979), os fatores críticos para o planejamento de um projeto estão nas “áreas chave”, que são as etapas garantidoras, que asseguram resultados satisfatórios e o desempenho competitivo bem-sucedido da empresa. Ainda esses fatores, afirma que nos pontos chaves, as informações e métodos de trabalho devem estar bem definidos antes mesmo da inicialização da implantação de projeto, pois para garantir o florescer bem do negócio áreas como contabilidade, marketing e produção, não podem contar com o falhas durante suas operações, pois isso poderá acarretar em prejuízos desmedidos.

Segundo Rockart, (1979), os principais motivos pelo qual um projeto pode vir a falhar é pela falta de uma estrutura bem definida no planejamento, onde não se estabelece diretrizes primordiais para o bom desempenho da implementação.

As razões que levam o projeto à falha são determinadas em grande parte, quando não há suporte ou o envolvimento dos gestores e gerentes, que trabalhem fornecendo a supervisão para a equipe que atua na implantação do projeto, ou quando os gestores não possuem conhecimento necessário para auxiliá-los (ROCKART, 1979).

A falta do gerenciamento de risco do projeto no planejamento também é fator crucial que impacta negativamente dentro das empresas, levando a falha da implantação do projeto e prejuízos alarmantes, podendo ser direcionados somente com o gasto da elaboração do projeto e seu desenvolvimento, ou na falha total de algum produto ou na venda de produtos defeituosos

oriundos de uma falha na produção. Para que isso não ocorra o gerenciamento de risco no planejamento deve conter todos os fatores relacionados as etapas do projeto para precaver as possíveis falhas (ROCKART, 1979).

Além dos fatores supracitados o autor ainda ressalta que, uma das práticas que levam os projetos a falharem é o tempo estipulado no planejamento, que na prática é impossível de se realizar, tal situação ocorre quando não se tem de uma forma clara a rotina de operação dos fluxos da empresa, ou a falta de conhecimento das operações externas que terão impacto direto na implantação do projeto. O lado financeiro também contribui fortemente para o fracasso do projeto quando não planejado de forma correta, pois o valor do investimento muitas vezes muda drasticamente com cada etapa, que precisa de mudanças e adaptação para o desenvolvimento do projeto.

2.3 Elaboração de Projetos

Observa-se que, com a globalização e a comunicação social expandida pela *internet*, as formas de se obter informação é um guia para melhorar o desempenho nas organizações se tornaram mais fáceis, porém necessitando de um conhecimento e uma vontade de estudo e pesquisa acirrada para se manter competitivo no mercado (NEWTOWN, 2017).

Existe alguns guias que auxiliam na base para a metodologia de processos e implementação de projetos que é o caso do guia criado pelo Instituto de Gerenciamento de Projetos PMI que criou o Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (GUIA PMBOK®).

Projeto é um esforço temporário implantado com objetivo de criar ou aperfeiçoar um produto, serviço, ou qualquer alteração na organização com um resultado único. Projetos são realizados através de um plano de ação definido, com foco em um resultado esperado. É indiscutível uma orientação adequada a respeito das mudanças que serão realizadas e quais áreas serão afetadas, além de estabelecer e deixar claro qual o propósito a ser atingido, para chegar a um resultado esperado sem distorções e minimizando os erros que poderiam ocorrer, caso fosse realizado uma grande mudança, sem elaboração de um projeto que contemple o passo a passo das mudanças (NEWTOWN, 2017).

Um projeto pode ser implementado em todos os níveis de uma empresa ou múltiplas empresas, podendo ser entregue em bens tangíveis ou intangíveis. Pode ser executado através de uma única pessoa ou de um grupo. Proporcionará mudanças na empresa que torna possível

chegar de um estado a outro, atingindo seu objetivo específico. É notório que na realização de implementação de projeto tem a necessidade de seguir um rol taxativo, escolha de um gerente que tenha o conhecimento amplo do que vai ser implantado e dos fluxos atuais da empresa evitando perdas na direção da implementação do projeto (NEWTOWN, 2017).

Durante a realização do projeto existem algumas etapas de transições, onde, o gerente do projeto define os estados da empresa, classificados como estado atual (onde a empresa se encontra), estado de transição (período onde a empresa está em fase de implementação) e estado de futuro (onde todo o processo de implementação foi concluído e está finalizado), conforme afirmação do autor (NEWTOWN, 2017, p. 6).

O projeto quando iniciado pelo gestor precisa ser elaborado buscando, primeiramente, entender qual o estado atual da empresa, quais suas limitações, seu potencial para crescimento e as oportunidades que podem ser exploradas. Somente a partir dessa análise que se torna viável a o planejamento para estabelecer as mudanças necessárias.

Antes que o projeto comece, a organização é comumente referenciada como estando no estado atual. O resultado desejado da mudança impulsionada pelo projeto é chamado de estado futuro. Para alguns projetos, isso pode envolver a criação de um estado de transição em que várias etapas são planejadas ao longo de um continuum para chegar ao estado futuro. A conclusão bem-sucedida de um projeto resulta na passagem da organização para o estado futuro e o atingimento do objetivo específico. (NEWTOWN, 2017, p. 6).

As empresas vem passando por um processo de transformação, organizando-se para poder atender as necessidades e exigências do mercado, com isso, foi necessário buscar ajuda através da gestão de projetos para implementar as mudanças que são necessárias para que se alcance resultados positivos dentro da organização, evitando assim, problemas como custos elevados, tempo desperdiçado com problemas durante a implementação dos projetos e perda de eficiência na realização de suas atividades. De acordo com Tuman (1983, apud Carvalho e Rabechini Jr. 2009), o gerenciamento de projeto apresenta-se de forma mais profissional, ou seja, precisa ser mais elaborado, algo que seja encarado como inovação da própria atividade da alta direção.

Para o PMI (2016), projeto pode ser definido como um empreendimento temporário feito para criar um produto, serviço ou resultado único.

O projeto em desenvolvimento deve ser compreendido como um empreendimento que trará melhorias para os processos já estabelecidos, que contemplarão melhores resultados, expandido o estado da empresa para um patamar maior, permitindo o desenvolvimento dos profissionais envolvidos e contribuindo para o alcançar os objetivos.

Um projeto é uma organização de pessoas dedicadas, que visam atingir um propósito e objetivo específico. Os Projetos geralmente envolvem gastos, ações únicas ou empreendimentos de alto risco, precisam ser completados em uma data, por um montante de dinheiro, dentro de alguma expectativa de desempenho que sejam especificadas no planejamento. No mínimo, todos projetos necessitam de ter seus objetivos bem definidos e recursos suficientes para desenvolver as tarefas requeridas. (TUMAN, 1983; APUD CARVALHO; RABECHINI JR. 2009, p. 28).

O gerenciamento de projeto deve estar alinhado com a alta direção em busca de resultados que venham alcançar o sucesso tão almejado por todos os envolvidos. As organizações devem implementar o gerenciamento de projetos, alinhando-os com as estratégias de negócios que vão de encontro com as expectativas de crescimento da empresa (CARVALHO; RABECHINI JR. 2009). O gerenciamento de projeto inclui planejamento, organização, supervisão e controle, em um processo constante para alcançar os resultados almejados.

Existem cinco grupos de processos: inicialização, planejamento, execução, controle e encerramento. Vincularam-se sete áreas de conhecimentos em gestão de projetos a esses processos que são: escopo, prazo, recursos humanos, suprimentos, qualidade, comunicação e riscos, que são integradas por uma área específica à gestão da integração (PMBOK, 2004). Os passos para serem seguidos na implantação de projetos, mas não necessariamente isso é garantia de sucesso para esse projeto, o que garante o sucesso é fazer conforme o planejamento inicial, gastar menos, terminar no menor tempo possível e o principal deles, que é fazer o que realmente foi solicitado (PMBOK, 2004).

2.4 A Importância do Gerenciamento de Projetos

Gerenciamento de projetos é colocar em prática tudo que foi colocado em seu escopo, cumprindo com os requisitos básicos, alinhando-se a teoria, buscando a realização desse projeto o mais fidedigno possível ao que foi proposto, às vezes é necessário fazer alguns ajustes, voltar na fase de planejamento do projeto, para que se tenha mais informações, a fim de verificar o orçamento e o cronograma do projeto, não é necessário mudar o projeto original, pois, faz parte da política de controle de projetos realizar alterações durante a execução do projeto.

O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, ferramentas e técnicas que ajudam a cumprir os requisitos de um projeto, e que é realizado através da integração dos processos que são identificados e que através desse gerenciamento as organizações são capazes

de realizar a implementação de mudanças estabelecidas, de forma eficiente e eficaz (GUIA PMBOK, 2017). Segundo Vargas (2016), o gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas que ajudam as organizações a desenvolverem habilidades, conhecerem as capacidades individuais, para controlar os eventos não repetitivos, que são únicos e complexos, dentro de um cenário de custo, tempo e qualidade pré-estabelecida.

Um projeto nada mais é do que um empreendimento que as organizações resolvem fazer para alcançar determinados objetivos, criar um produto novo ou aderir a uma nova tecnologia para melhorar seu sistema operacional, ou até mesmo, seus processos dentro da organização, mas é considerado como um projeto por suas características básicas que são, início, meio e fim, no qual é feito uma programação, um estudo por profissionais competentes, que definem o tempo que durará esse projeto e também uma estimativa de custos e atividades a serem realizadas para a efetivação do projeto (VARGAS, 2016).

Para se entender melhor o que é um gerenciamento de um projeto, é necessário entender o que é um Projeto: “entende-se por Projeto como um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade” (VARGAS, 2016, p. 7).

Para Cleland (1997, apud VARGAS, 2016) um projeto é a união de recursos que são colocados para juntos criarem algo dentro da organização, ou seja, algo que ainda não existe, de um modo que sejam aperfeiçoados pela capacidade num planejamento estratégico organizacional, porque a alta direção determina o que será feito e encomenda o projeto para uma empresa especializadas ou dependendo da empresa, existe uma equipe responsável pela criação e implementação de projetos.

Enquanto que, para Meredith (1995) e Vargas (2016) um projeto é algo único exclusivo, que nunca existiu dentro da organização, que almeja objetivos a serem alcançados no final com começo, meio e fim. É complexo, no qual necessita de uma coordenação, detalhando os prazos, custos e resultados. Nesse contexto, conclui-se que projeto é um conjunto de ações, que necessitam de uma coordenação entre as partes envolvidas, a fim de se obter um resultado com sucesso. Os projetos dependendo de sua dimensão envolvem muitos profissionais dentro das organizações e para que se tenha um resultado satisfatório é necessário o comprometimento de todos os envolvidos.

De acordo com Vargas (2016), os projetos atingem todos os níveis de uma organização, podendo envolver várias pessoas e durar anos, dependendo da dimensão do projeto. De acordo

com GUIA PMBOK (2017), projeto é um esforço temporário que serve para criar um produto ou serviço, que são realizados para cumprir objetivos através da produção e entrega.

Segundo afirma Vargas (2016), é fundamental que as pessoas saibam o que é um projeto bem-sucedido, pois, mesmo que se tenha conseguido atingir o resultado almejado, não significa que o projeto foi bem-sucedido, é necessário verificar se tudo saiu conforme o planejado, se tiveram alterações tanto nos custos, quanto no tempo de realização e se a qualidade da implementação está de acordo, então são várias questões envolvidas, para se determinar o sucesso nesse empreendimento.

De acordo com Vargas (2016), as pessoas envolvidas no gerenciamento de projetos, tanto no planejamento (escopo) quanto na execução, como patrocinadores, equipes e profissionais envolvidos na implementação, são levadas a acreditar que o projeto será um sucesso, muitas vezes deixando de lado algumas questões precisam ser consideradas, como por exemplo, se ficou mais barato que o previsto, se terminou antes do prazo, se consumiu menos materiais e se o cliente ficou satisfeito com esse projeto implantado, pois, o que define um projeto bem-sucedido é o resultado final de acordo com seu planejamento inicial.

Compreende-se por projeto o conjunto de informações que a empresa busca no meio interno e externo, a fim de coletar informações e processá-las com o intuito de analisá-las e caso se encaixe, implantá-las, fazendo um investimento a fim de sanar algum problema dentro da organização ou de alcançar patamares maiores através da implementação de melhorias dentro de seus processos produtivos (VARGAS, 2016).

De acordo com Woiler e Mathias (2010), dessa forma os projetos não se confundem com outras atividades dentro da organização, pois ele é compreendido como sendo um modelo, que incorpora informações qualitativas e quantitativas, eles classificam três tipos de projetos: agrícolas, industrial e de serviços, por englobar os setores de maiores atividades econômicas. Os projetos servem para criar valor para a organização (GUIA PMOK (2017)).

Os projetos contribuem para o desenvolvimento das organizações quando bem elaborados e realizados de uma maneira eficiente, tendo como foco o objetivo principal da empresa, respeitando e seguindo o planejamento elaborado para que não haja quebra entre o objetivo desejado e o alcançado.

Os projetos são uma maneira chave de criar valores e benefícios nas organizações. No ambiente de negócio atual, os líderes organizacionais precisam ser capazes de gerenciar orçamentos cada vez mais apertados, prazos mais curtos, recursos mais escassos e uma tecnologia que muda rapidamente. (GUIA PMBOK, 2017, p. 10)

As organizações através da implementação de projetos alcançam seus objetivos que são traçados pelo planejamento estratégico afim de continuarem brigando por posições de destaque no mercado mundial. De acordo com o GUIA PMBOK (2017), os projetos ajudam as organizações a mudarem, fazendo com que elas se movam, ajudando-a a atingir objetivos específicos através de planejamento estratégico, que visa seu crescimento e destaque no mercado competitivo. Para as organizações, os projetos são formas de estratégias usadas para alavancar mudanças, seja para resolver problemas, para aproveitar as oportunidades que surgem, ou prever situações futuras (BOUTINET, 1992).

O gerenciamento da integração do projeto trabalha para estipular diretrizes de seguimento para que os colaboradores consigam desempenhar suas atividades e trabalhem durante a implementação dos novos modelos de operação. A partir das metas e mudanças passadas pelo gestor de projetos, que integra as informações necessárias para o início da implementação.

Gerenciamento da integração do projeto inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar, e coordenar os vários processos e atividades de gerenciamento de projetos no Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos. (GUIA PMBOK, 2017, p. 23).

Para Maximiano (2017), os projetos criam inovações dentro das organizações que são destinadas a novos produtos, novas tecnologias ao mercado, à sociedade, processos de renovação interna, que são novos sistemas que conduzem a organização para o sucesso. Existem algumas situações que causam problemas resultando no fracasso do projeto, como a falta de alinhamento entre os fluxos atuais da empresa e a enorme discrepância com os novos métodos que desejam implementar, muitas vezes tornando inviável a radical mudança.

De acordo com Maximiano (2017) o gerente de projetos precisa minimizar os erros, evitando suas causas, que geralmente são: Projetos com objetivos mal definidos, não sabendo direito onde se quer chegar, a equipe e o seu cliente precisam estar alinhados, pensando no mesmo objetivo, todas as questões que envolverem as mudanças na empresa sejam elas na rotina administrativa, produção, ou desenvolvimento tecnológico, devem ser compreendidas pelo executor e gerente de projetos, pois nesses processos as informações podem ser entendidas de maneira errada, e isso pode induzir ao erro comprometendo o sucesso do projeto.

3 METODOLOGIA

A metodologia aplicada neste artigo foi a pesquisa bibliográfica, fonte de pesquisa secundária, as informações foram obtidas através de livros e os principais autores foram: Carvalho e Rabechini (2009); Vargas (2016); Maximiano (2017); Oliveira (2006); Guia PMBoK (2004, 2017), dentre outros, foram utilizadas outras fontes de pesquisa, tais como: artigos, e pesquisas na internet que possuem base científica e citações.

A pesquisa realizada foi descritiva, no qual através de estudos foi constatado o sucesso seguindo os passos descritos pelos autores citados acima, que foi realizada a partir de dados e informações bibliográficas que mostram a credibilidade da pesquisa.

Através de conceitos e aplicações abordadas pelos autores estudados na pesquisa, entende-se que o processo de planejamento de projetos, bem como sua implementação se torna mais factível ao sucesso.

Abordagem qualitativa a fim de demonstrar a importância de se planejar a implementação de projetos, para as organizações que querem se manter no mercado, brigando por um espaço que cada vez mais disputado nesse mundo globalizado que está em constantes mudanças.

O método usado foi o hipotético-dedutivo no qual foi feita uma pesquisa em cima desse tema, para demonstrar que se fizerem um planejamento adequado e seguirem as orientações abordadas na pesquisa baseadas na fala de autores, que demonstraram através de estudos realizados, o caminho que deve ser percorrido para tentar se obter o sucesso na implementação de projetos dentro das organizações, seguir as orientações não é certeza de sucesso, mas que alinhados a outros fatores contribuem para se alcançar os resultados almejados (PMBOK, 2017).

Foi demonstrado como o PMBok, direciona as organizações na hora de implantar um projeto, o qual foi descrito nessa pesquisa o passo a passo, bem como a definição de projeto e os principais pontos a serem respeitados durante a aquisição de um projeto por parte das organizações.

Gil (2002, p. 1) define pesquisa “como procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Nesse contexto percebe-se que a pesquisa é fator principal para o desenvolvimento de um ótimo trabalho, sendo ela responsável pelo pesquisador sair do senso comum para o científico, possibilitando o uso de informações para elaboração de artigos objetivos e de fácil entendimento.

Segundo Gil (2002) pesquisa bibliográfica é desenvolvida através de materiais já existentes, que foram construídos a partir de livros e artigos científicos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos resultados, amparados pela metodologia bibliográfica e referencial teórico apresentados, evidencia uma análise sobre a conclusão da pesquisa realizada, atendendo aos objetivos estabelecidos e dando resposta as questões propostas.

A análise feita a partir do estudo realizado demonstrou que para se realizar um bom planejamento tendo em vista a elaboração de um projeto é primordial que os gestores envolvidos tenham conhecimento sobre os fluxos estabelecidos no estado atual da empresa. Somente a partir desse princípio que o planejamento atenderá de forma satisfatória com o objetivo da implantação do projeto, pois entende-se que, estipular um plano de ação sem a definição do que será encontrado no ato da mudança aplicará ao projeto mais tempo e um custo fora do estabelecido, dado pela falta de informações fornecidas ao gestor do projeto.

A etapa do planejamento do projeto deve contemplar todas as fases que serão executadas no ato da implementação do projeto. É a partir de um planejamento bem estruturado que a implementação do projeto se torna bem-sucedida, para esse acontecimento é necessário realizar um estudo minucioso da empresa, pois o conhecimento do estado atual é o que colabora para uma clareza de quais pontos devem ser melhorados.

Segundo apresentado neste artigo com as pesquisas realizadas, nota-se que o planejamento é importante para a apresentação de um projeto assim como seu desenvolvimento e sua implementação, pois a partir do estudo de suas condições e da análise dos dados obtidos pelos gestores, a preparação para a execução de um projeto de desenvolvimento contribui para conseguir de maneira mais eficiente analisar fatores de suma importância como o tempo do projeto, os custos, as oportunidades que ele trará, sua necessidade, e quais os caminhos mais corretos a se seguir para a adaptação da empresa no seu novo modelo de operação ou de trabalho com seu novo produto desenvolvido.

Diante das descrições dos autores: Carvalho e Rabechini Jr. (2009); PMBOK (2017); Vargas (2016); Maximiano (2017), os quais apresentaram a importância do gerenciamento de projetos e que algumas questões precisam ser respeitadas e alinhadas com alguns outros fatores que contribuem para se obter um resultado conforme planejado.

O planejamento para a implementação de um projeto na empresa é importante, pois, contempla situações que possibilitam ao gestor identificar como estão sendo os resultados da sua empresa, a partir do momento em que a ferramenta de planejamento classificada, como, a Fase de Exercícios, levantadas no estudo bibliográfico sobre como analisar os fatores que envolvem a empresa como um todo, apresenta uma etapa onde, abrange estudar os métodos de seus concorrentes e os fatores externos a empresa, dando um conceito analítico que serve para comparar a diferença dos concorrentes com a empresa em questão.

A fase preparatória do planejamento para a inicialização de um projeto é primordial, pois, através dessa etapa, são levantadas questões que demonstram se o estado atual da empresa permite a inicialização do projeto e possibilita a implantação, respeitando as definições no planejamento. Pontuado como uma das fases mais importantes, quando não se tem um conhecimento claro do estado atual da empresa, observa-se que existe a possibilidade da contratação e da inicialização do projeto sem que a empresa tenha as competências técnicas, tecnológicas ou físicas para atender aos requisitos.

A partir desses princípios nota-se a importância de um planejamento para a apresentação, elaboração e implementação de projetos através de um estudo que contemple as diretrizes pontuadas ao longo deste trabalho. A partir desse entendimento torna-se viável realizar a atividade de planejamento antes de definir a contratação ou o início de um projeto.

Para que o projeto seja bem elaborado e implementado com sucesso foi demonstrado que algumas etapas precisam ser seguidas para orientar os envolvidos no projeto a se organizarem da melhor maneira possível, sendo eficientes e buscando atingir o objetivo estabelecido no planejamento. Pelos dados levantados entende-se que, seguir os métodos pontuados não garante o sucesso do projeto, no que se refere às mudanças ou a sua implementação, pois são necessários uma série de fatores que precisam estar alinhadas para que isso ocorra, entretanto seguindo esses métodos existe uma probabilidade maior de se atingir o objetivo.

Diante do exposto entende-se que, um gerente de projeto precisa trabalhar com as técnicas apresentadas para conseguir de maneira mais objetiva, atender as necessidades da empresa, gerenciando os processos que dão mais controle na implementação do projeto definido. A partir dessas análises, torna-se primordial que um planejamento contenha as etapas de início, meio e fim, podendo ser classificadas em 3 partes chamadas de Processo de Planejamento de Projetos, que são organizadas da seguinte maneira: (a) Fase Preparatória; (b) Fase de Exercícios; (c) Fase de Finalização; essas três etapas contribuem de maneira positiva para a implementação de um projeto.

Diante do estudo realizado, fica esclarecido que o envolvimento dos gestores para o planejamento do projeto e o desenvolvimento das diretrizes é fundamental, pois, sem que haja o engajamento da alta diretoria, dividindo as tarefas acompanhando o gestor de projetos, incentivando a equipe e controlando as etapas que estão sendo realizadas, o projeto se torna muito dinâmico, podendo extrapolar os prazos e as definições estabelecidas no planejamento. Essa situação acontece, pois, em cada setor que será implementado o projeto no caso de uma integração em toda organização, existirá colaboradores que trarão dúvidas sobre os processos e contribuições para possíveis mudanças que não necessariamente são relevantes.

A partir desse princípio entende-se que a participação dos gestores na implementação do projeto é importante para se manter o foco no objetivo principal do projeto, não permitindo que situações corriqueiras tomem o espaço das decisões tomadas posteriormente e nem deixem de ser executadas pelas demandas do dia-a-dia. A gerência deve sempre utilizar dos métodos de controle e distribuição de tarefas para que consiga atender todas as demandas tornando viável e prático a implementação do projeto.

A elaboração do projeto é útil quando se entende que para qualquer mudança estabelecida para melhoria e aprimoramento da empresa, é necessário primeiramente realizar um planejamento para padronizar os métodos e os próximos passos que serão dados para a mudança. Sem um planejamento e a realização de um projeto, essas mudanças ficam em um campo intangível, solto, factível a mudanças que não traem benefícios, nem contribuem de maneira positiva, podendo muitas vezes atrapalhar os processos atuais da empresa, demandando muito tempo, custo, e acabar sendo cancelada pelos diretores, além de existir a possibilidade de levar a empresa a falência, dependendo do nível de abrangência das mudanças.

Como resposta ao objetivo da pesquisa: a importância do planejamento para a implementação de um projeto se faz por motivos básicos, pensando em minimizar o tempo gasto com o projeto, disponibilização de recursos mínimos (somente o custo estipulado no planejamento), adaptar a empresa para as futuras mudanças, identificar os pontos principais a serem mudados, evitar que o investimento seja cancelado por não ter uma diretriz lógica de aplicação e por fim, resultar em uma melhoria na qualidade do serviço ou produto ofertado ao cliente que atinja a expectativa percebida por ele.

A segunda proposta do trabalho é expor os métodos de um planejamento que possibilita a demonstração de que pode ser feita pelo gestor de projetos ou pela gerência da empresa, ao colaboradores ou para a diretoria que oriente e mostre ser útil e vantajoso para a organização trabalhar as novas mudanças e propostas que serão abordadas a partir da execução daquele projeto. De acordo com o estudo levantado, a estrutura do planejamento criado na sua Fase

Preparatória, contempla a apresentação do estudo realizado dentro da própria empresa, identificando os pontos que podem ser melhorados e objetivando quais serão essas mudanças.

Diante do exposto conclui-se que os métodos de elaboração de um projeto citados auxiliam e colaboram para o desenvolvimento do projeto, deixando de forma clara e objetiva o que se pretende fazer, quais são as diretrizes a seguir, quais serão as etapas a realizar e como a gerencia do projeto executará as demandas que surgirem na política de controle quando o projeto não estiver de acordo com os resultados que se esperam.

Respondendo a terceira proposta sobre o que é um projeto, é tudo aquilo que se desenvolve em um esforço temporário com o objetivo de implementar melhorias a um processo, produto e serviço prestado ou um atingir um objetivo único. Os projetos devem ser realizados a partir de uma ação para cumprir as etapas cumprindo com o objetivo proposto. Conclui-se que projeto é uma descrição detalhada de um empreendimento futuro que trará melhorias significativas ou não a um determinado objetivo.

A quarta proposta é esclarecer a utilidade da elaboração de um projeto, que a partir das técnicas de aplicar o conhecimento e utilizar as habilidades dos indivíduos, torna-se direcionado as questões identificadas como problemas a serem solucionados, um ponto chave para que seja estabelecido uma ideia de soluções, que podem ser aplicadas a fim de sanar ou ao menos reduzir os problemas que são recorrentes. Conclui-se que, o projeto tem como utilidade esclarecer a forma como que será desenvolvido e aplicado o conjunto de habilidade e conhecimentos dos envolvidos, junto com os planos de solução, evitando assim, problemas inesperados como a falta de informação sobre o que fazer, ou perda de foco durante a implementação das melhorias e mudanças por causa da rotina, que quebra a vontade de se manter em mudança.

Como consideração geral da pesquisa, pode-se afirmar que o planejamento realizado pelos gestores das empresas para o desenvolvimento e aplicação de um projeto, é muito importante, e deve ser elaborado de forma minuciosa e cumprindo vários requisitos acima abordado para que se obtenha a maior eficiência possível. Não significa que o cumprimento dessas técnicas e suas metodologias levem ao sucesso, devido a uma grande variação de situações encontradas durante o planejamento, desenvolvimento e implementação do projeto, mas trabalhar mediante a esses critérios direciona a um estado mais consciente de como realizar de maneira mais clara um projeto eficaz.

Quanto ao futuro da pesquisa sobre planejamento para elaboração e execução de projetos, pode-se refletir que, o campo de atuação para especialistas da área é amplo e contribui de forma significativa na empresa, visto que, o trabalho para esse tipo de demanda é criterioso e requer análises muito bem estruturadas a fim de definir planejamentos e projetos bem-

sucedidos. Contudo, cabe aos gestores das organizações valorizar e buscar participar dos processos que envolvem esses setores, possibilitando e realizando trabalhos que podem colocar a empresa a frente deste mercado globalizado e cada vez mais competitivo.

Contudo, fica a questão: será que o planejamento para a realização e implementação de projetos vem sendo realizada de maneira eficaz e respeitando pelo menos alguns dos métodos apresentados? A resposta não é fácil, pois se trata de um campo muito abrangente e que requer estudo de várias empresas que atuam no mercado, tornando complexo a mensuração dos resultados. Por outro lado, a presente pesquisa tratou os fatos com a pesquisa bibliográfica que busca demonstrar a importância do planejamento para uma elaboração e implementação de projetos com mais cautela e eficiência levando um estudo a todos que tenham interesse em entender sobre etapas de um planejamento para projetos.

Sugere-se então que sejam realizadas mais pesquisas sobre empresas que realizam projetos e trabalham com planos de desenvolvimentos e planejamento para implementação de novas estruturas organizacionais, a fim de, obter mais resultados nos planos de desenvolvimento da empresa, e crescimento dos profissionais que nela atuam. Pesquisas que deem subsídios para que os profissionais que desejam desempenhar neste cenário, tornem-se especialistas e consigam atingir seus objetivos, sendo eficientes atingindo a eficácia e realizando a efetividade no desenvolvimento.

5 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas. 1994.** Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP. 1994.

CARVALHO, A.M.R.; NAKAGAWA, M. Informações contábeis: um olhar fenomenológico. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, **Anais...** 17. 2004. 160p.

CLELAND, David; BURSIC, Karen M.; PUERZER, Richard; VLASAK, Yaroslav. **Project Management Caseb Book. Upper Darby: Project Management Intitute, 1997**

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática.** São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru; **Administração de projetos: como transformar ideias em resultados.** 5ª ed. – São Paulo: Atlas, 2017

MEREDITH, Jack R.; MANTEL JR., Samuel J. **Project Management: A Managerial Approach**. New York: Jhon Wiley and Sons, 1995

NBR ISO 10006/ ISO 2000- **Quality management-** Guidelines to quality in Project management. PMBOK 2004 3ª edição.

NEWTOWN, Square: **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK) /Project Management Institute**. Outros títulos: Guia PMBOK Descrição: Sexta edição. PA: Project Management Institute, 2017.

NEWTOWN, Square. **Project Management Institute**, editor. Título: Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK) /Project Management Institute. Outros títulos: Guia PMBOK Descrição: Sexta edição. | Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017. | Série: Guia PMBOK | Sexta edição. | Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017. | Série: Guia PMBOK |

OLIVEIRA, W. DE; UFMG, L. **Cenário De Manufatura Integrada: Fabricação De Moldes Para Peças Plásticas Termo-Moldadas**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, **Anais...** 2010.

PADILHA, T. C. C. et al., Análise da Influência de Fatores e Aplicação. **Gestão & Produção**, p. 65–74, 2004.

RABECHINI, R.; CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa **Critical Factors for implementation of Project Management: a Research Organization case**. Produção, v. 12, n. 2, p. 28–41, 2002.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. DE; D, P. Modelo De Alinhamento Estratégico Da Tecnologia Da Informação Ao Negócio Empresarial. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais...** January 2015, p. 1–8, 2002.

REZENDE, D. A. Metodologia para projeto de planejamento estratégico de informações alinhado ao planejamento estratégico: a experiência do Senac-PR. **Ciência da Informação**, v. 32, n. 3, p. 146–155, 2005.

ROCKART, F. J. Chief Executives Define their Own Data Needs. **Harvard Business Review**, 1979.

RODRIGUES, M. V. **Qualidade de vida no trabalho**. 1989. 180 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1989.

STRAUSS, R. **Managing multimedia projects**. USA: Butterworth-Heinemann, 1997.

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

DECLARAÇÃO DE REVISÃO ORTOGRÁFICA

Eu, DENISE ROSE BRACHT FANK. RG. 3.678.234

Pós Graduado(a) em Mestrado em Ciências Contábeis e Administração.

Declaro realizada a análise e correção ortográfica do Trabalho de Conclusão de Curso tendo como título:

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE PROJETOS

Dos(as) Autores(as): **GUILHERME DANTAS DE REZENDE; KATIANE PEREIRA DA CRUZ; VALDIVINO MENDES ROSA**

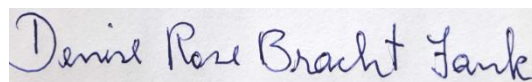
Do Curso de graduação de Administração

Da Instituição de Ensino Superior Faculdade Unida de Campinas – FacUnicamps.

Declaro, ainda, que o presente trabalho de conclusão de curso encontra-se de acordo com as normas gramaticais vigentes.

Por ser verdade firmo o presente.

Goiânia, 29 de Novembro de 2019.



Assinatura



UNOCHAPECÓ

Universidade Comunitária da Região de Chapecó

Credenciamento renovado com base no Parecer nº 222 e Resolução 058/CEE/SC, de 21/08/2007 e homologado pelo Decreto nº 659, publicado no DOCS, em 25/09/2007. Portaria nº 629, de 30 de outubro de 2014, publicada no DOU em 31 de outubro de 2014, qualifica a Unochapeco como Instituição Comunitária de Educação Superior - ICES

O Reitor da Universidade Comunitária da Região de Chapecó - UNOCHAPECÓ, no uso de suas atribuições, considerando a conclusão do curso de Mestrado no Programa de Pós-graduação em CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO, com a homologação da Dissertação em 02 de agosto de 2018, confere o grau acadêmico de

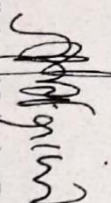
MESTRA EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO

Área de Concentração: Ciências Contábeis e Administração

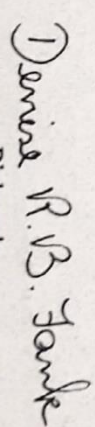
DENISE ROSE BRACHT FANK

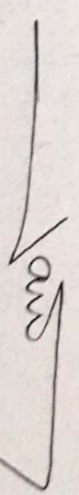
Carreira de Identidade nº 3.678.234 / SSPSC, nascida em 18 de agosto de 1977, natural de Santa Catarina, nacionalidade Brasileira e outorga-lhe o presente DIPLOMA para que possa gozar de todos os direitos e prerrogativas legais.

Chapecó (SC), 03 de agosto de 2018.


Nadir Isabel Bråncher Faccio

Coordenadora Acadêmica da UNOCHAPECÓ


Diplomada


Claudio Alcides Jacoski
Reitor da UNOCHAPECÓ