

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MARCELA GAMONAL MARINHO

**MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DO SETOR DE PROJETOS DE UMA
EMPRESA DE CONSULTORIA FINANCEIRA**

JUIZ DE FORA
2025

MARCELA GAMONAL MARINHO

**MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DO SETOR DE PROJETOS DE UMA
EMPRESA DE CONSULTORIA FINANCEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a
Faculdade de Engenharia da Universidade Federal
de Juiz de Fora, como requisito parcial para a
obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof^a. DSc., Roberta Cavalcanti Pereira Nunes

JUIZ DE FORA

2025

Marinho, Marcela Gamonal.

Mapeamento dos processos do setor de projetos de uma
Empresa de Consultoria Financeira / Marcela Gamonal Marinho. --
2025.

56 f.

Orientadora: Roberta Cavalcanti Pereira Nunes
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade
Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2025.

1. Gestão de Projetos. 2. Escritório de Projetos. 3. Mapeamento
de Processos. I. Nunes, Roberta Cavalcanti Pereira, orient. II. Título.

MARCELA GAMONAL MARINHO

**MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DO SETOR DE PROJETOS DE UMA
EMPRESA DE CONSULTORIA FINANCEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a
Faculdade de Engenharia da Universidade Federal
de Juiz de Fora, como requisito parcial para a
obtenção do título de Engenheiro de Produção.

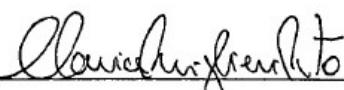
Aprovada em 09 de janeiro de 2025, na Faculdade de Engenharia

BANCA EXAMINADORA



Profº. DSc. Roberta Cavalcanti Pereira Nunes

Universidade Federal de Juiz de Fora



Profº. DSc. Clarice Bevigliere Porto

Universidade Federal de Juiz de Fora



Profº. DSc. Cristina Marcia Barros de Castro

Universidade Federal de Juiz de Fora

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha profunda gratidão a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

Em primeiro lugar, agradeço a Deus pela força, sabedoria e paciência que me foram concedidas ao longo de todo o período. Sou grata pela oportunidade de seguir meus sonhos e por todas as bênçãos que recebi durante esse processo.

Agradeço também à minha família e meu namorado, pelo apoio incondicional, compreensão e amor durante toda a minha trajetória acadêmica. Sem o incentivo constante de vocês, não teria chegado até aqui. Obrigada por terem vivido cada etapa junto comigo e nunca me deixarem desistir, mesmo nos momentos mais difíceis. Vocês são tudo para mim.

À Roberta, minha orientadora, pela orientação, paciência, dedicação e por sempre me incentivar a buscar a excelência em cada etapa do processo. Seu conhecimento e comprometimento foram fundamentais para a conclusão deste trabalho.

Aos meus colegas e amigos, agradeço a parceria, pelas trocas de ideias e por estarem sempre ao meu lado, oferecendo suporte nos momentos mais desafiadores.

Por fim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, seja com apoio ou com palavras de incentivo.

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo mapear e otimizar os processos do setor de projetos de uma empresa de consultoria financeira, utilizando conceitos e práticas de gestão de projetos, Escritório de Projetos (PMO) e metodologias do PMBOK. A pesquisa foi conduzida por meio de uma abordagem de pesquisa-ação, incluindo levantamento de dados por entrevistas não estruturadas, análise documental e observação participante. Inicialmente, foram identificados os processos existentes, suas interdependências e principais gargalos operacionais. Em seguida, foi realizado o mapeamento detalhado dos fluxos operacionais por meio de diagramas e fluxogramas, visando maior clareza e padronização das atividades. A análise permitiu identificar pontos de melhoria relacionados à comunicação interna, armazenamento de informações e controle de cronogramas. Com base nos resultados obtidos, foi proposta a implementação de um modelo padronizado e centralizado de gestão de projetos, com destaque para a criação de um Escritório Estratégico de Projetos. Este novo modelo incluiu a estruturação de etapas e processos, definição de papéis e responsabilidades e desenvolvimento de ferramentas específicas para acompanhamento e gestão de projetos. Como resultados, destacam-se a padronização dos procedimentos, maior transparência nas informações, alinhamento estratégico e melhoria no desempenho organizacional. Os resultados alcançados evidenciam a importância de uma abordagem estruturada para a gestão de projetos, promovendo eficiência, gestão do conhecimento e competitividade em um mercado dinâmico e exigente.

Palavras-chave: Gestão de Projetos; Escritório de Projetos; Mapeamento de Processos.

ABSTRACT

This Final Paper aims to map and optimize the processes of the project sector of a financial consulting company, using concepts and practices of project management, Project Management Office (PMO), and PMBOK methodologies. The research was conducted through an action-research approach, including data collection through unstructured interviews, document analysis, and participant observation. Initially, the existing processes, their interdependencies, and main operational bottlenecks were identified. Then, a detailed mapping of operational flows was carried out through diagrams and flowcharts, aiming for greater clarity and standardization of activities. The analysis allowed the identification of improvement points related to internal communication, information storage, and schedule control. Based on the results obtained, the implementation of a standardized and centralized project management model was proposed, with emphasis on the creation of a Strategic Project Office. This new model included the structuring of stages and processes, definition of roles and responsibilities, and development of specific tools for project monitoring and management. Key results include the standardization of procedures, greater transparency of information, strategic alignment, and improved organizational performance. The results achieved highlight the importance of a structured approach to project management, promoting efficiency, knowledge management, and competitiveness in a dynamic and demanding market.

Keywords: Project Management; Project Management Office; Process Mapping.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelos de Escritório de Projetos - Crawford.

Figura 2 – Comportamento dos custos ao longo do ciclo de vida de um projeto.

Figura 3 – A evolução do conhecimento na gestão de projetos.

Figura 4 – Constituição de um processo.

Figura 5 – Processos de Gerenciamento de Projetos.

Figura 6 – Interação entre os processos de Gerenciamento de Projetos.

Figura 7 – Simbologia Fluxograma.

Figura 8 – Estrutura da empresa XYZ.

Figura 9 – Fluxograma dos processos atuais para projetos de Pessoa Jurídica.

Figura 10 – Destaques dos processos atuais de Prospecção e Onboarding dos projetos.

Figura 11 – Destaques dos processos atuais de Início do Serviço e Encerramento dos projetos.

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ANSI *American National Standards Institute*

BPO *Business Process Outsourcing*

BSC *Balanced Scorecard*

CFO *Chief Financial Officer*

CPM *Critical Path Method*

DFD *Diagrama de Fluxo de Dados*

EAP *Estrutura Analítica do Projeto*

FP&A *Financial Planning and Analysis*

IDEF *Integration Definition*

ISO *International Organization for Standardization*

NPS *Net Promoter Score*

P&O *Pessoas e Organização*

PERT *Program Evaluation and Review Technique*

PMBOK *Project Management Body of Knowledge*

PMI *Project Management Institute*

PMO *Project Management Office*

TQM *Total Quality Management*

TI *Tecnologia da Informação*

UML *Unified Modeling Language*

SUMÁRIO

1	<u>INTRODUÇÃO</u>	12
1.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	12
1.2	JUSTIFICATIVA	13
1.3	ESCOPO DO TRABALHO.....	14
1.4	ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS	14
1.5	DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA.....	15
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	16
2	<u>PRINCÍPIOS E ESTRUTURAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL</u>	17
2.1	ESCRITÓRIO DE PROJETOS	17
2.1.1.	TIPOS DE ESCRITÓRIO DE PROJETOS	19
2.2	CONCEITO DE PROJETO	21
2.3	DEFINIÇÃO DE PROJETO.....	21
2.4	FASES E CICLO DE VIDA DE UM PROJETO	22
2.5	GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	22
2.6	MAPEAMENTO DE PROCESSOS.....	24
2.7	PROCESSOS.....	25
2.8	OS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	25
2.9	O CONCEITO DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS	28
2.10	FLUXOGRAMA	29
3	<u>DESENVOLVIMENTO</u>	31
3.1	A EMPRESA	31
3.2	ESCRITÓRIO ESTRATÉGICO DE PROJETOS	32
3.3	PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO	33
3.4	DESENHO DOS PROCESSOS ATUAIS	34
3.5	IDENTIFICAÇÃO DE ATIVIDADES QUE NÃO AGREGAM VALOR E REDESENHO DOS PROCESSOS ATUAIS	38
4	<u>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</u>	41
5	<u>CONCLUSÕES</u>	44

6 REFERÊNCIAS.....	46
APÊNDICE A - ANÁLISES DOS PROCESSOS ATUAIS DE PROSPECÇÃO, ONBOARDING, INÍCIO DO SERVIÇO/EXECUÇÃO E ENCERRAMENTO DOS PROJETOS.	49
APÊNDICE B- NOVO MODELO PROPOSTO	53
7 ANEXO A – TERMO DE AUTENTICIDADE	54

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Em um mundo cada vez mais competitivo e globalizado, é importante que as empresas se preocupem não só com os seus produtos, mas principalmente com a qualidade de seus processos. Segundo Damian (2015, p. 16):

“A gestão eficiente e eficaz de um negócio é um fator determinante da sobrevivência da empresa. O contexto atual é globalizado, repleto de mudanças econômicas e sociais em âmbito nacional e internacional, exige dos administradores conhecimento e habilidades para atuar em situações complexas. O ambiente econômico, sujeito à influência da concorrência interna e externa, a responsabilidade social das empresas que exige uma nova postura ética, o impacto das novas tecnologias, a qualidade dos serviços e produtos como elemento indispensável, tornam-se questões decisivas e determinantes de novos paradigmas de gestão empresarial.”.

Muitas vezes, o foco no produto final não permite que os processos internos sejam olhados com a devida atenção, o que faz com que importantes falhas nos processos não sejam percebidas, afetando a produtividade, eficiência e, consequentemente, a qualidade da entrega.

Desse modo, é importante destacar que a qualidade dos serviços prestados deve ser um ponto de constante atenção por parte das empresas, visto que é uma aliada à obtenção de vantagens competitivas, como afirma Garcia (2015, p.68):

“[...] Empresas que concentram suas vendas em serviços vêm tentando melhorá-los, já que seu sucesso depende da qualidade do serviço oferecido. Assim, a intangibilidade configura o grande diferencial de fato entre as empresas, ganhando cada vez mais relevância.”

A maior parte dos desafios e oportunidades de crescimento de uma empresa estão, em geral, vinculadas a projetos, visto que são o meio de obtenção de resultados qualitativos e

quantitativos para as empresas. Devido a isso, faz-se necessária a utilização de ferramentas, métodos e sistemas que garantam êxito na gestão dos projetos de uma empresa e, consequentemente, permitam que a qualidade dos serviços prestados seja alcançada.

Assim, de acordo com Souza e Pereira (2020), pode-se destacar o mapeamento de processos como um ponto de partida para a gestão de projetos, visto que permite identificar, visualizar e analisar os processos existentes em uma organização, sendo possível, então, aperfeiçoar e modelar os novos processos, de acordo com os objetivos estratégicos das empresas.

Portanto, este trabalho busca mostrar a utilização do mapeamento de processos pelo Escritório de Projetos de uma empresa de consultoria financeira

A empresa XYZ, fundada em 2018 em Juiz de Fora, Minas Gerais, é especializada em soluções financeiras personalizadas para negócios e investimentos. Seu diferencial está na combinação de expertise técnica e tecnologia, oferecendo serviços como BPO financeiro, FP&A, CFO as a Service e modelagem financeira, utilizando ferramentas avançadas como Power BI. Além do atendimento corporativo, expandiu sua atuação para Educação e Consultoria Financeira para Pessoa Física, promovendo autonomia e desenvolvimento sustentável.

1.2 JUSTIFICATIVA

A autora teve a oportunidade de trabalhar no Escritório de Projetos da empresa em estudo, e observou a necessidade de uma melhor estruturação das etapas pertencentes a gestão de projetos, assim como a padronização dos processos já existentes.

Assim, como exemplo, pode-se citar o fato de que não eram discutidas as lições aprendidas do projeto e nem registradas. Tal fato gerava repetição de erros já identificados em outros projetos, não aproveitando as experiências passadas para garantir a melhoria dos processos futuros.

Portanto, com o foco de transparecer a cadeia de valor do negócio e servir como ferramenta para o desenvolvimento de uma estratégia a ser utilizada pelo Escritório de Projetos, foi abordado o mapeamento de processos neste trabalho.

Além disso, o tema encontra-se em áreas fundamentais da Engenharia de Produção, como Gestão de Projetos, Mapeamento de Processos e Escritório de Projetos. Essas áreas são essenciais para garantir a eficiência, padronização e melhoria contínua dos processos dentro da empresa, apoiando diretamente os gestores e alinhando-se às melhores práticas de

gerenciamento organizacional, sendo de grande relevância para a otimização de processos e a melhoria contínua em ambientes organizacionais.

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

O escopo deste trabalho foi a aplicação do mapeamento de processos na gestão de projetos da empresa de consultoria financeira, que será denominada XYZ.

Inicialmente, foram discutidos conceitos de Escritório de Projetos, Projeto, Gerenciamento de Projetos e Mapeamento de Processos. Em seguida, a proposta foi demonstrar de forma prática como o Escritório de Projetos buscou, através da construção de um mapeamento de processos, melhorar a realidade da empresa em relação aos processos de Gerenciamento de Projetos.

A empresa em questão trabalha com 3 diferentes frentes relacionadas a processos de Consultoria Financeira: Educação Financeira, Pessoa Jurídica e Pessoa Física. Este estudo, porém, focou na área de Pessoa Jurídica e foi realizado ao longo de seis meses, compreendendo os meses de janeiro a junho de 2024, envolveu as áreas: Comercial, Gestão e Projetos, embora também existam as áreas de Inovação, Administrativo/Financeiro, P&O e *Marketing*.

1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

Este trabalho tem como objetivo geral apresentar a construção do Mapeamento de Processos desenvolvido pelo Escritório Estratégico de Projetos de uma empresa de Consultoria Financeira, utilizado como ferramenta de identificação das melhorias dos processos relacionados à gestão de projetos da empresa XYZ, com foco na área de Pessoa Jurídica.

Além disso, os objetivos específicos incluem:

- Ter uma visão macro de todos os processos de gestão de projetos da empresa;
- Identificar as atividades que não agregam valor por meio da análise do modelo atual;
- Propor um novo modelo através de um novo mapeamento.

1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

A metodologia indica os caminhos a serem utilizados para se responder ao problema formulado e atingir os objetivos do estudo de forma a minimizar a interferência da subjetividade do pesquisador, conforme descrito por Sellitz (1965). Além disso, de acordo com Silva e Menezes (2005), o método científico é definido como o conjunto de processos ou operações mentais a serem empregados na investigação, sendo a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa.

Portanto, considerando que o trabalho em questão foi desenvolvido com participação direta da autora no contexto estudado e seus objetivos propostos, o método pesquisa-ação foi considerado o mais adequado a ser utilizado. De acordo com Thiolent (1985, p.14 *apud* GIL, 1999, p.46), a pesquisa ação:

“É um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.”

A pesquisa foi dividida em quatro fases: coleta dos dados, desenho dos processos atuais, análise dos processos atuais e identificação de melhorias e construção de um novo modelo.

Primeiramente, como ponto de partida para se ter uma visão macro de todos os processos de gestão de projetos da empresa, foi realizada uma coleta de dados, que constituiu em entrevistas não-estruturadas com a responsável pelo setor Comercial e os 2 colaboradores responsáveis pelo setor de Projetos, através de uma reunião em que foram questionadas todas as etapas da rotina de condução dos projetos,. As perguntas abordaram desde os processos iniciais de entrada dos projetos, passando pelas responsabilidades e atividades específicas de cada setor, até os procedimentos de saída e entrega final, constituindo os processos pertencentes às etapas de Prospecção, Onboarding, Execução e Encerramento

Em segundo lugar, para desenho dos processos atuais, foi utilizado o fluxograma como ferramenta para visualização dos processos identificados durante a coleta de dados. Portanto, por gerar uma visão clara e objetiva dos processos e de seus possíveis gargalos, o fluxograma realizado serviu como base para a etapa seguinte, em que foram analisados os processos atuais e identificadas oportunidades de melhoria.

Assim, o trabalho se encerrou ao propor um novo modelo de gestão dos projetos, através da construção de um novo fluxograma, embora sua aplicação não tenha sido descrita neste trabalho, devido ao fato do tempo de duração da fase inicial ir além do escopo desse trabalho e seus resultados.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho apresenta uma estrutura dividida em cinco capítulos, conforme demonstrado em seu sumário.

O primeiro capítulo apresenta a proposta do trabalho a ser desenvolvido, relatando a contextualização do tema, o motivo da escolha do assunto, os objetivos esperados, o escopo e a metodologia do trabalho.

Já o segundo capítulo aborda o referencial teórico estudado para o sucesso no desenvolvimento do trabalho. Foram abordados os conceitos de Escritório de Projetos, descrevendo seus tipos e funções, de Projeto, evidenciando seu ciclo de vida e etapas que o compõem, de Gerenciamento de Projetos, e, por fim, de Mapeamento de Processos, desde o conceito de processo até a sua representação em formato de Fluxograma.

Após a introdução dos conceitos, o terceiro capítulo apresenta a empresa, sua constituição e ramo de atuação. Também é descrito o Escritório Estratégico de Projetos da empresa, destacando os fatores motivadores, dificuldades encontradas, os princípios e funções, bem como a metodologia inicial própria da organização de gestão de projetos.

O quarto capítulo, por sua vez, apresenta o modelo final de gestão de projetos proposto e, por fim, o quinto capítulo demonstra as conclusões relacionadas aos objetivos do trabalho.

2 PRINCÍPIOS E ESTRUTURAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Nesta etapa, foram apresentadas as visões de alguns autores sobre Escritório de Projetos, conceito de projeto, gerenciamento de projetos, mapeamento de processos e fluxograma.

2.1 ESCRITÓRIO DE PROJETOS

O PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*, 2017) é um guia extenso que reúne as melhores práticas, normas e diretrizes para a gestão de projetos. Publicado pelo *Project Management Institute* (PMI), o PMBOK oferece um conjunto de práticas e processos reconhecidos globalmente que auxiliam gerentes de projeto no planejamento, execução e controle eficaz de projetos.

Este guia é organizado em áreas de conhecimento que abrangem diversos aspectos fundamentais da gestão de projetos, como integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos, comunicação, riscos, aquisições e *stakeholders*. Cada área inclui processos, ferramentas e técnicas que podem ser adaptadas às necessidades específicas de um projeto.

Portanto, como uma referência para profissionais das áreas relacionadas a gerenciamento de projetos, o PMBOK oferece importantes diretrizes sobre processos, terminologia e práticas aceitas na área.

Além do PMBOK, principal referência para este trabalho, existem outros guias e *frameworks* que também são amplamente utilizados no gerenciamento de projetos, como PRINCE2¹ (Projetos em Ambientes Controlados e ISO 21500). Embora este trabalho tenha se concentrado no PMBOK, é importante reconhecer que outras metodologias podem complementar e enriquecer o gerenciamento de projetos, dependendo das necessidades específicas da organização.

A escolha do PMBOK como principal referência para este trabalho se deve à sua abordagem baseada em boas práticas amplamente reconhecidas e aplicáveis a diferentes tipos de projetos. O PMBOK não se trata de um método rígido, mas sim de um guia que estrutura o gerenciamento de projetos em áreas de conhecimento essenciais, como escopo, tempo, custo,

¹ PRINCE2 (Projects in Controlled Environments) é uma metodologia de gerenciamento de projetos baseada em processos, amplamente utilizada internacionalmente. Desenvolvida inicialmente pelo governo do Reino Unido, sua aplicação é voltada para garantir controle e organização durante todo o ciclo de vida do projeto.

qualidade, riscos e stakeholders, permitindo maior flexibilidade na adaptação às necessidades da organização. Diferente do PRINCE2, que é mais prescritivo e voltado para projetos com governança estruturada e controle centralizado, o PMBOK oferece um modelo mais orientado a processos e adequado a ambientes dinâmicos, como o da empresa estudada. Além disso, sua forte presença no mercado brasileiro e a associação com certificações reconhecidas, como PMP (Project Management Professional), reforçam sua relevância para a profissionalização da gestão de projetos dentro da organização.

Portanto, apesar de não ser uma condição obrigatória para a realização de projetos, o PMBOK (2017) acrescenta às suas boas práticas, com o intuito de proporcionar um gerenciamento mais efetivo dentro das organizações, a necessidade da existência de um Escritório de Projetos (Escritório de Projetos – *Project Management Office*). Ainda para o PMBOK (2017), o Escritório de Projetos é definido como “um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio”. Além disso, possui como principal função dar suporte direto aos gerentes responsáveis, principalmente, no que se diz respeito à supervisão e padronização de metodologias e aderência às chamadas melhores práticas, orientação, capacitação e supervisão e monitoramento da conformidade com as políticas de gerenciamento adotadas pela organização, dentre outros.

Portanto, segundo Kerzner (2009), o Escritório de Projetos é responsável por padronizar os processos de governança e promover o compartilhamento de recursos e técnicas, o que resulta em maior eficiência e controle nos projetos.

Além disso, o PMI acrescenta que as funções de um Escritório de Projetos podem variar desde o fornecimento de suporte administrativo, até a gestão direta dos projetos, sendo essencial para a harmonização das práticas de gestão e a melhoria contínua dos processos.

Ademais, Dinsmore e Cabanis-Brewin (2006) destacam o papel do Escritório de Projetos como um centro de excelência, oferecendo suporte metodológico, treinamento e documentação, o que fortalece a comunicação entre as equipes de projetos e a alta administração.

Por fim, Rad e Raghavan (2000) definem o Escritório de Projetos como o setor responsável pelos procedimentos de gerenciamento de projetos. Ou seja, funciona como um mecanismo para a continuidade organizacional das experiências e lições aprendidas durante o processo de gerenciamento e facilita a integração das atividades de gerenciamento de projetos com as políticas e procedimentos da organização. Ademais, ressalta-se que o Escritório atua como um centro corporativo de competência em gerenciamento de projetos.

Portanto, a implementação de um Escritório de Projetos contribui para a obtenção de melhores resultados e para a sustentabilidade das iniciativas de projetos dentro das organizações.

2.1.1. Tipos de Escritório de Projetos

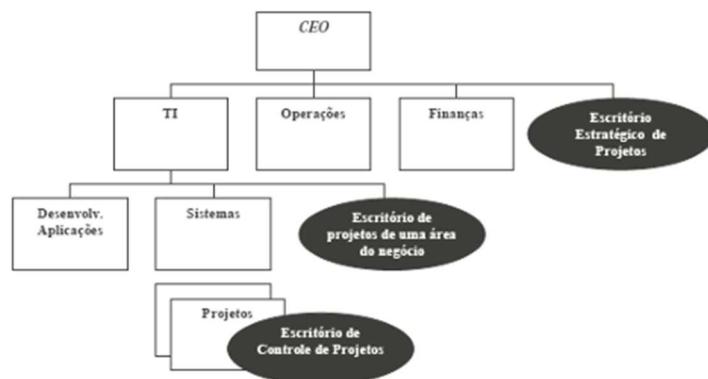
Os Escritórios de Projetos são categorizados em diferentes tipos na literatura, cada um com características e funções específicas, que variam de acordo com a maturidade da organização em relação ao gerenciamento de projetos e suas necessidades estratégicas.

Segundo Kerzner (2009), os principais tipos de Escritório de Projetos incluem o Escritório de Projetos de Suporte, que oferece suporte administrativo, treinamento e metodologias de gestão de projetos; o Escritório de Projetos de Controle, que além de suporte, também exerce funções de monitoramento e controle sobre os projetos para garantir conformidade com os padrões estabelecidos; e o Escritório de Projetos Diretivo, que possui autoridade sobre os projetos, assumindo a responsabilidade direta pela gestão e execução dos mesmos.

Por sua vez, Kate (2000) denomina seus tipos em: Escritório de Suporte de Projetos, Escritório de Projetos e Programas e Escritório de Governança de Projetos e Programas.

Porém, apesar das diferenças de nomenclatura existentes na literatura, de acordo com Anselmo (2002), as funções associadas a cada tipo se assemelham. Além disso, embora haja a divisão dos Escritório de Projetos em diferentes tipos, uma mesma área pode utilizar de um ou mais tipos simultaneamente (Casey, Peck, 2001).

Figura 1 – Modelos de Escritório de Projetos - Crawford



Fonte: CRAWFORD, 2002 (Adaptado)

Neste trabalho, foram considerados os tipos de Escritório de Projetos demonstrados na Figura 1 e descritos a seguir.

- Escritório de Controle de Projetos

De acordo com Rodrigues *et al* (2006), este tipo de Escritório de Projetos é frequentemente utilizado em áreas funcionais e tem como principal objetivo fornecer suporte aos gerentes de projetos no gerenciamento de recursos. Suas principais funções incluem o desenvolvimento do planejamento do projeto e a emissão de relatórios de progresso.

Além disso, foca em um único projeto, geralmente de grande porte e complexidade (Crawford, 2002). Albuquerque (2006) ressalta que o escritório de nível 1 é responsável por aumentar a eficiência do projeto por meio da aplicação das práticas de gerenciamento de projetos, tornando o plano do projeto, o cronograma e outros planos em ferramentas efetivas de comunicação com a empresa.

Segundo Gonzalez e Rodrigues (2002), normalmente é utilizado para controle de projetos grandes ou médios e é responsável pela emissão de relatórios do projeto e pelo acompanhamento de indicadores previamente estabelecidos.

- Escritório de Suporte de Projetos

Esse Escritório de Projetos oferece suporte a projetos de diversos tamanhos e complexidades na área. De acordo com Crawford (2002), suas funções principais incluem a priorização entre os projetos e o gerenciamento de recursos. Complementando essa visão, Rodrigues *et al.* (2006) afirmam que, focado em programas ou múltiplos projetos, este tipo de Escritório auxilia diversos grupos de gerentes no estabelecimento de metodologias e no acompanhamento de desempenho, além de atuar como um centro disseminador das práticas de gerenciamento de projetos.

Anselmo (2002) aponta que um Escritório de Suporte de Projetos se diferencia do de Controle principalmente pelo poder de influenciar o andamento dos projetos através de monitoramentos e definição de metodologias, técnicas, métricas e ferramentas a serem utilizadas.

- Escritório Estratégico de Projetos

Segundo Crawford (2002), este tipo de Escritório de Projetos atua como um centro de suporte corporativo, mantendo um repositório central de processos, padrões e metodologias.

Além disso, coordena o gerenciamento do portfólio de projetos conforme as estratégias da organização.

Assim, suas principais atribuições incluem selecionar, priorizar e garantir a integração dos projetos alinhados à estratégia da organização, além de desenvolver, atualizar e divulgar a metodologia de gerenciamento de projetos. Ademais, atua como um centro de gestão do conhecimento ao armazenar informações dos projetos como lições aprendidas e valida as estimativas de recursos feitas pelos projetos com base nas experiências anteriores.

Portanto, como o objetivo era realizar melhorias nos processos de gestão de projetos já existentes na empresa, garantindo fatores como o armazenamento de informações, padronização de arquivos e documentos utilizados e gestão do conhecimento, adotou-se o tipo Escritório Estratégico de Projetos.

2.2 CONCEITO DE PROJETO

Nos próximos tópicos, foram abordados diferentes conceitos relacionados ao conceito de projeto, desde a sua definição até as fases e ciclo de vida que o compõem. Considerando esses conceitos, foi discutido o gerenciamento de projetos.

2.3 DEFINIÇÃO DE PROJETO

Em primeiro lugar, é fundamental entender a definição de projeto. De acordo com o PMBOK (2017), um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. São caracterizados por terem um começo e um fim definidos, e seus resultados são exclusivos, diferenciando-os de operações contínuas ou repetitivas.

Ainda segundo o PMBOK(2017), os projetos podem ser divididos, a depender de sua complexidade, em componentes mais facilmente gerenciáveis ou subprojetos, que podem ser contratados de uma empresa externa ou até mesmo de uma outra unidade da organização executora.

Ademais, para Vargas (2009), projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e 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.

Em síntese, projetos são únicos e precisam atingir um objetivo claro, dentro de um prazo determinado, contando com um conjunto limitado de recursos humanos, financeiros e materiais, que devem ser otimizados para alcançar os objetivos estipulados.

2.4 FASES E CICLO DE VIDA DE UM PROJETO

Complementando o conceito de projeto apresentado, para Magno (2009), um projeto é composto por um ciclo de vida, que consiste em um conjunto de fases, geralmente dispostas em ordem sequencial de execução, denominadas Iniciação, Preparação/Planejamento, Execução e Encerramento.

Portanto, ao longo do ciclo de vida de um projeto, são encontrados riscos e custos que variam a depender da fase em que se encontra. Em um primeiro momento, os riscos tendem a ser mais altos, enquanto os custos tendem a ser mais baixos. Já durante sua execução, os custos apresentam pico e, posteriormente, tendem a diminuir com o encerramento das atividades, enquanto o risco apresenta comportamento contrário (Figura 2).

Figura 2 – Comportamento dos custos ao longo do ciclo de vida de um projeto



Fonte: PMBOK(2017).

2.5 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Segundo o PMBOK(2017), as fases e o ciclo de vida de um projeto podem ser moldados de acordo com os aspectos exclusivos da organização, e então servir como base para o gerenciamento do projeto.

Assim, baseado nas fases e ciclo de vida do projeto, pode-se falar sobre o gerenciamento do projeto. Em primeiro lugar, apesar de ter suas raízes no início do século XX, práticas similares ao gerenciamento de projetos podem ser rastreadas desde as antigas civilizações. No entanto, foi na década de 1950 que o gerenciamento de projetos começou a se consolidar como uma disciplina estruturada, especialmente com a criação de técnicas como o PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) e o CPM (*Critical Path Method*) durante os projetos de defesa dos Estados Unidos, como o desenvolvimento de submarinos nucleares (Kerzner 2009).

Kezner (2002) *apud* Rovai (2005) cita como os principais influenciadores da Gestão de Projetos nas organizações os fatores demonstrados na Figura 3, que ilustra a evolução da gestão de projetos, mostrando os principais avanços ao longo do tempo. Até 1985, a gestão de projetos era pouco estruturada. A partir daí, conceitos como TQM (Total Quality Management) e Engenharia Simultânea trouxeram melhorias na qualidade e integração dos projetos. Nos anos 1990, surgiram a Reengenharia e o Controle de Custos e do Ciclo de Vida, aumentando a eficiência financeira. Em seguida, foram incorporadas práticas como Gerenciamento de Riscos, Controle de Escopo e a criação de Escritórios de Projetos (PMOs). No final da década, as Equipes Multifuncionais e Globais passaram a ganhar espaço, culminando, nos anos 2000, no desenvolvimento do Modelo de Maturidade em Gestão de Projetos, consolidando uma abordagem estruturada e estratégica. Essa evolução reflete a transição de um gerenciamento intuitivo para um modelo baseado em metodologias e boas práticas.

Figura 3 - A evolução do conhecimento na gestão de projetos

1960 -1985	Sem grandes fatores impulsionadores
1985	TQM
1990-1992	Engenharia Simultânea
1992-1993	Delegação de Autoridade e Equipes Autodirigidas
1993	Reengenharia
1994	Controle de Custos e do Ciclo de Vida
1995	Controle das Mudanças de Escopo
1996	Gerenciamento dos Riscos do Projeto
1997-1998	Escritório de Projetos e Centros de Excelência em Projetos
1999	Equipes Multifuncionais Itinerantes
2000	Equipes Globais e Modelo da Maturidade em Gestão de Projetos

Fonte: Adaptado de Kezner, 2002 *apud* Rovai, 2005.

Com o passar das décadas, a evolução do gerenciamento de projetos foi marcada pela padronização e formalização de processos, sendo catalisada pela fundação do *Project Management Institute* (PMI) em 1969, que posteriormente lançou o guia PMBOK, uma referência essencial na área (Project Management Institute, 2017).

Além disso, o avanço das tecnologias de informação e comunicação nas últimas décadas também teve um impacto significativo, permitindo uma melhor coordenação e controle de projetos, além da disseminação de metodologias ágeis, que surgiram nos anos 2000 como uma resposta à necessidade de maior flexibilidade e rapidez na entrega de projetos (Dinsmore; Cabanis-Brewin, 2006).

Segundo Kerzner (2011), para que uma empresa consiga executar uma atividade dentro do prazo, atendendo aos custos e desempenhos estabelecidos, faz-se necessário controlar e gerir seus recursos. Portanto, como ferramenta para atingir tal fim, utiliza-se o gerenciamento de projetos.

Nos últimos anos, o PMBOK passou por atualizações para refletir as mudanças nas práticas de mercado. Na 7^a edição do guia (PMBOK, 2017), por exemplo, introduziu uma ênfase significativa no valor das pessoas no contexto do gerenciamento de projetos. Essa edição reconhece que o sucesso de um projeto depende, não apenas de processos técnicos e estruturais, mas também da capacidade de engajar, liderar e empoderar equipes, além de envolver partes interessadas de forma colaborativa. Com isso, a gestão de projetos passou a considerar de maneira mais ampla os aspectos humanos, como a liderança, a adaptabilidade e o engajamento, reforçando a importância de criar um ambiente que promova a cooperação e o desempenho coletivo.

2.6 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Neste tópico, foram abordados os conceitos de processos e gerenciamento de processos, para que então o conceito de mapeamento de processos fosse introduzido.

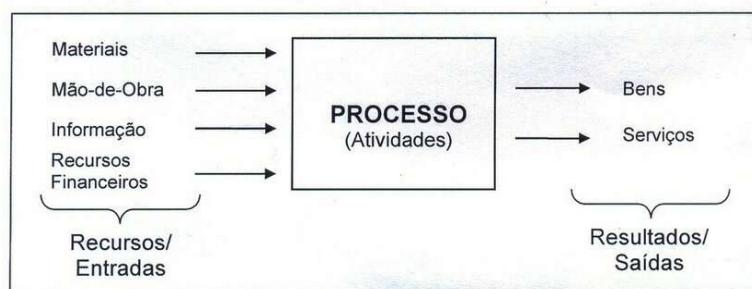
Entre as diversas utilidades do mapeamento de processos, pode-se citar seu uso como ferramenta para o desenvolvimento de uma gestão de projetos eficiente. Por garantir uma visualização detalhada dos processos mencionados anteriormente e a interação entre eles, permite que os processos sejam padronizados, gargalos e entraves sejam identificados e, portanto, melhorias sejam implementadas.

2.7 PROCESSOS

Antes de abordar detalhadamente o mapeamento de processos, é importante apresentar algumas definições. Em primeiro lugar, a definição de processo. Segundo Kipper *et al* (2011), um processo consiste em introduzir entradas em um ambiente composto por procedimentos, normas e regras que, ao serem processados, são transformados em saídas e enviadas ao cliente final.

De modo geral, um processo é composto por atividades que convertem recursos ou entradas — como materiais, mão de obra, informações e recursos financeiros — em resultados ou saídas, que podem ser bens ou serviços (Biazzi, Muscat e Biazzi, 2011, p. 871). A Figura 4 ilustra o processo descrito.

Figura 4 - Constituição de um processo



Fonte: Biazzi, Muscat e Biazzi (2011).

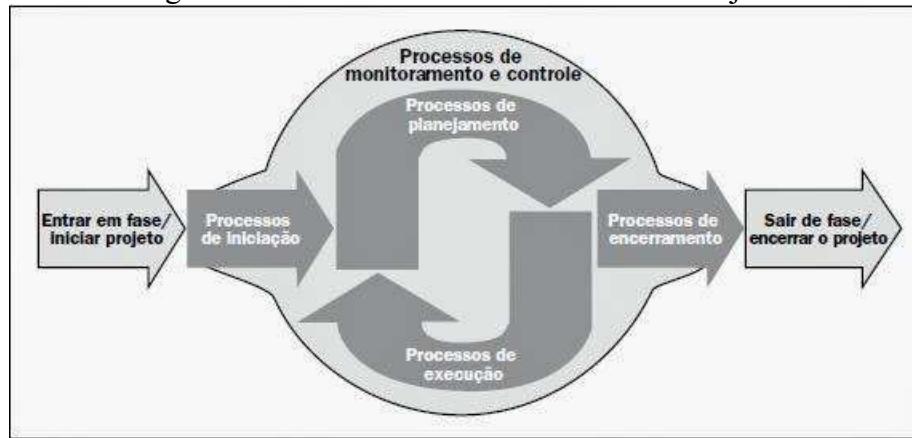
2.8 OS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Complementando o conceito de processos, de acordo com Turner (1994), um processo é considerado um conjunto de atividades e ações que se relacionam para atingir um objetivo. Em particular, os processos de gerenciamento de projetos, realizados pelo gerente de projetos e sua equipe, se adequam a sua particularidade, visto que cada processo demanda ferramentas e técnicas diferentes, desde o início até o seu fim.

Segundo o guia PMBOK (2017) e ainda considerando as fases e ciclos de vida de um projeto, ilustrados na Figura 2, uma forma de garantir o sucesso dos projetos é dividir os processos que a ele pertencem em grupos. Além disso, “todos os grupos de processos normalmente seriam repetidos para cada fase ou subprojeto.”

Assim, conforme ilustrado na Figura 5, os grupos de processos propostos são definidos por: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento.

Figura 5 - Processos de Gerenciamento de Projetos



Fonte: PMBOK ®, 2017

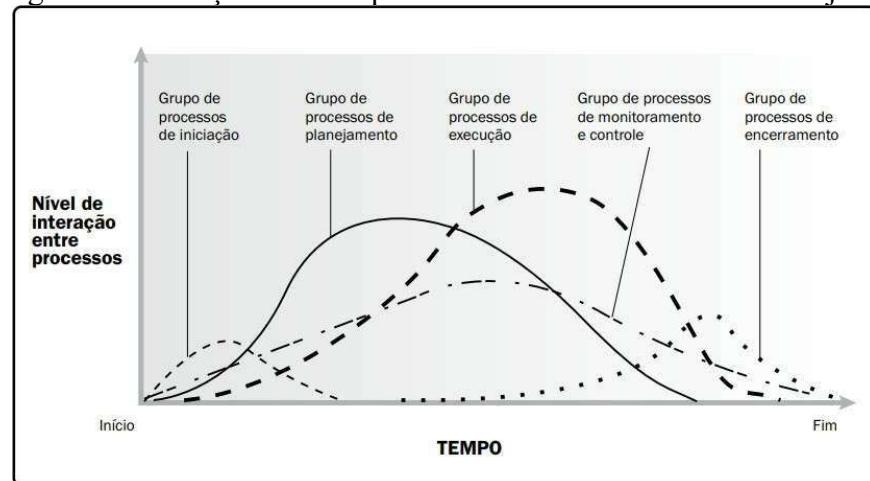
- Iniciação: De acordo com o PMBOK(2017), nessa fase ocorre a definição do escopo inicial do projeto, seu tempo de duração e quais recursos são necessários para sua realização. Além disso, devem ser descritos os principais objetivos do projeto na visão das partes interessadas, para que seja possível maximizar a satisfação do cliente final. Assim, Mendes, Valle e Fabra (2014) complementam que esta fase é fundamental para que a empresa tenha autorização para a implementação do novo projeto, visto que, além do descrito pelo PMBOK, também são identificadas as partes interessadas e as partes externas, além da equipe do projeto.
- Planejamento: Posteriormente à fase de iniciação, faz-se agora o esforço de definir o escopo que será efetivamente cumprido, detalhando ao máximo as percepções iniciais e atividades que devem ser realizadas. De acordo com Heldman (2006), planejamento é o processo de formular e revisar as metas e objetivos do projeto, além de delinear os planos que serão utilizados para alcançar os propósitos do projeto. Também inclui a determinação de vários cursos possíveis de ação e a escolha das melhores alternativas para alcançar os resultados desejados. Os principais conflitos enfrentados pelos gerentes de projeto nesse processo dizem respeito ao estabelecimento das prioridades do projeto.
- Execução: Esse processo consiste na realização dos trabalhos definidos no plano de gerenciamento do projeto, de modo a atender suas especificações (PMBOK®, 2017). Portanto, segundo Heldman (2006), o processo de execução implica a concretização dos planos do projeto. Esse processo geralmente consome a maior parte do tempo e dos recursos do projeto, o que frequentemente resulta em custos mais elevados nessa fase. Além disso, durante a execução do projeto, os resultados podem exigir atualizações no planejamento, incluindo

alterações na duração prevista das atividades, na produtividade e na disponibilidade dos recursos (PMBOK®, 2017).

- Monitoramento e Controle: Para Heldman (2006), é nesse processo que se realizam e analisam as avaliações de desempenho, a fim de verificar se o projeto está conforme o planejado. Sabbag (2009) complementa que essa fase começa assim que o projeto se inicia e termina apenas com seu encerramento, ocorrendo principalmente nas etapas de planejamento e execução. Ainda de acordo com Sabbag (2009), os processos de monitoramento e controle são aplicados a todos os planos abordados na fase de planejamento, com foco no controle de metas relacionadas a prazos e custos. Ele enfatiza que, embora os prazos possam sofrer alterações, a data final de entrega do projeto deve ser mantida.
- Encerramento: Quando um projeto ou uma de suas fases completa todas as atividades definidas no escopo, inicia-se o processo de Encerramento. Porém, Heldman (2006) observa que o processo de encerramento é frequentemente negligenciado e ressalta que é uma etapa crucial, pois é nesse momento que todas as informações do projeto são reunidas e armazenadas para referência futura. Vargas (2009) acrescenta que é necessário finalizar todos os contratos pendentes e desmobilizar a equipe e a estrutura do projeto.

Desse modo, cabe aos gerentes de projetos e sua equipe trabalharem cuidadosamente em cada processo, visto que todos estão interligados entre si pelos objetivos que produzem. Além disso, os grupos de processos raramente são eventos distintos ou únicos, o que significa que são atividades sobrepostas que ocorrem em diversos níveis de intensidade durante todo o projeto. Ou seja, as saídas dos grupos de processos estão relacionadas e possuem um impacto nos outros grupos de processos, como demonstrado na Figura 6.

Figura 6 - Interação entre os processos de Gerenciamento de Projetos



Fonte: PMBOK ®, 2017

2.9 O CONCEITO DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Visto o conceito de processo e processos de gerenciamento de projetos, pode-se complementar que, quando os processos são visualizados graficamente, fica mais fácil identificar suas entradas, saídas, atividades e os setores por onde passam na organização. Consequentemente, a localização e identificação de pontos críticos que precisam de intervenções e melhorias se torna mais fácil.

O mapeamento de processos, portanto, se destaca como uma ferramenta visual e gerencial que oferece esse suporte pois, ao ilustrar claramente as relações entre os processos de trabalho, seus insumos, resultados e atividades, permite um melhor gerenciamento. Isso envolve identificar, documentar, analisar e implementar melhorias nos processos, possibilitando uma análise abrangente das organizações (Anjard, 1996).

Ademais, Biazzo (2000) afirma que "construir um mapa de processos significa destacar graficamente, em um modelo, a relação entre as atividades, pessoal, informações e objetos envolvidos." Anjard (1996) e Blazzo (2000), então, concordam que o mapeamento de processos é uma ferramenta crucial para visualização e análise.

Definido o mapeamento de processos, é importante destacar suas fases. Segundo Soliman *apud* Alvarenga *et al* (2013), o processo inclui três etapas principais:

- “1. Identificação de produtos e serviços e seus processos relacionados, incluindo os pontos de início e fim dos processos.
- 2. Coleta e preparação de dados.
- 3. Transformação dos dados em uma representação visual para identificar gargalos, atividades desperdiçadas, atrasos e duplicação de esforços.”

O mapeamento de processos, embora seja uma ferramenta fundamental para a análise e otimização das atividades organizacionais, apresenta desafios e limitações que devem ser considerados em sua aplicação. Dentre os principais obstáculos, destaca-se a resistência dos colaboradores às mudanças, uma vez que a reestruturação de processos pode gerar insegurança e impacto na rotina de trabalho.

Além disso, a obtenção de informações precisas e confiáveis pode ser dificultada pela falta de padronização e documentação adequada dos processos existentes. Outro fator relevante

é a necessidade de atualização contínua, visto que modificações organizacionais, avanços tecnológicos e dinâmicas do mercado podem rapidamente tornar obsoletos os fluxos mapeados.

Dessa forma, para que o mapeamento de processos seja eficaz, torna-se essencial a adoção de estratégias que incentivem o engajamento das equipes, a revisão periódica dos processos e a conciliação entre padronização e flexibilidade na execução das atividades.

2.10 FLUXOGRAMA

Corroborando com o conceito de mapeamento de processos apresentado, a literatura apresenta algumas técnicas a serem utilizadas para realizá-lo, tendo elas enfoques diferentes. Algumas técnicas são citadas a seguir:

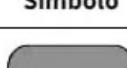
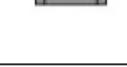
- Fluxograma (Slack *et al*, 1997): é uma técnica de mapeamento que permite o registro de ações de algum tipo e pontos de tomada de decisão que ocorrem no fluxo real;
- Mapa de processo (Barnes, 1982): técnica para se registrar um processo de maneira compacta, através de alguns símbolos padronizados;
- Mapofluxograma (Barnes, 1982): representação do fluxograma do processo em uma planta de edifício ou na própria área em que a atividade se desenvolve;
- *Blueprint* (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2000): mapa ou fluxograma de todas as transações integrantes do processo de prestação de serviço;
- IDEF (*Integration Definition*) (Tseng *et al*, 1999): diagramas que representam a rede de “comportamentos” do cliente;
- UML (*Unified Modeling Language*) (Booch *et al*, 2000): fluxograma que dá ênfase à atividade que ocorre ao longo do tempo;
- DFD (Diagrama de Fluxo de Dados) (Alter, 1999): fluxo de informações entre diferentes processos em um sistema.

"Portanto, para o desenvolvimento deste trabalho, foi analisada a técnica de fluxograma de processos. Os fluxogramas surgiram nos anos 1920, inicialmente desenvolvidos por Frank e Lillian Gilbreth, que usaram essa ferramenta para otimizar processos de trabalho através de estudos de tempo e movimento (Gilbreth, 1921). A formalização dos símbolos e seus significados foi consolidada nas décadas de 1960 e 1970 por organizações como o American National Standards Institute (ANSI, 1966) e a International Organization for Standardization

(ISO, 1970), que estabeleceram padrões para a representação gráfica dos processos." Assim, esses padrões definiram a simbologia usada em fluxogramas. De acordo com Gilbreth (1921), ANSI (1966), a adoção de símbolos facilita a comunicação visual de processos e a padronização em diversas indústrias. Portanto, a Figura 7 ilustra os diversos símbolos utilizados por um fluxograma, sendo os principais os retângulos, para representar processos, losangos, para decisões, círculos, para conectar diferentes partes do processo e as setas, que indicam o sentido dos fluxos entre os processos.

Além disso, Segundo Harrington (1991), o fluxograma facilita a leitura passo a passo de cada processo e a identificação de pontos de melhoria, incentivando a tomada de decisões sobre mudanças nos processos. Ademais, de acordo com Campos (1992), é uma ferramenta fundamental para a padronização e posterior entendimento do processo, pois facilita a visualização ou identificação dos produtos produzidos, dos clientes e fornecedores internos e externos do processo, das funções, das responsabilidades e dos pontos críticos.

Figura 7 – Simbologia Fluxograma

Símbolo	Nome	Quando é aplicado
	Início ou fim	Usado para indicar o início ou o fim de um processo.
	Processo	Denota uma etapa ou ação no processo.
	Decisão	Mostra um ponto onde uma decisão é necessária, geralmente uma pergunta Sim/Não ou Verdadeiro/Falso.
	Dado	Significa que os dados estão disponíveis.
	Fluxo de linha	Representa a direção do fluxo no processo.
	Conector	Usado para conectar uma parte do processo a outra.
	Documento	Indica um documento ou relatório no processo.
	Subprocesso	Denota uma etapa complexa definida em outro processo.

Fonte: Adaptado de Harrington (1991).

3 DESENVOLVIMENTO

3.1 A EMPRESA

A empresa XYZ, fundada em 2018 na cidade de Juiz de Fora, Minas Gerais, é uma empresa especializada em soluções financeiras personalizadas para negócios e investimentos. Nasceu da vontade de gerar impacto positivo ao alinhar *expertise* técnica às expectativas de cada cliente, oferecendo serviços de alta qualidade, transparentes e compreensíveis.

Portanto, com o foco de oferecer soluções financeiras estratégicas para empresas de diferentes portes e setores e atuando na análise criteriosa de informações financeiras, oferece soluções avançadas como BPO financeiro, FP&A (Planejamento e Análise Financeira), *CFO*² (*Chief Financial Officer*) *as a Service* e modelagem financeira. Seu diferencial está na integração de tecnologia, como *Power BI*³, com análises detalhadas que apoiam decisões em momentos críticos, como captação de recursos e fusões e aquisições.

Com o passar do tempo, a empresa diversificou seus negócios, incorporando áreas como Educação Financeira e Consultoria Financeira para Pessoa Física. Essas inovações, somadas ao compromisso com a excelência, consolidaram sua reputação, atraindo uma carteira ampla de clientes e promovendo o desenvolvimento sustentável das organizações atendidas.

Para pessoas físicas, portanto, realiza análises patrimoniais e indicações de carteiras personalizadas de investimentos, além de acompanhar e ajustar estratégias conforme mudanças econômicas ou pessoais.

Além disso, ao investir em serviços de Educação Financeira, atua capacitando alunos por meio de cursos e treinamentos práticos em temas como planejamento financeiro,

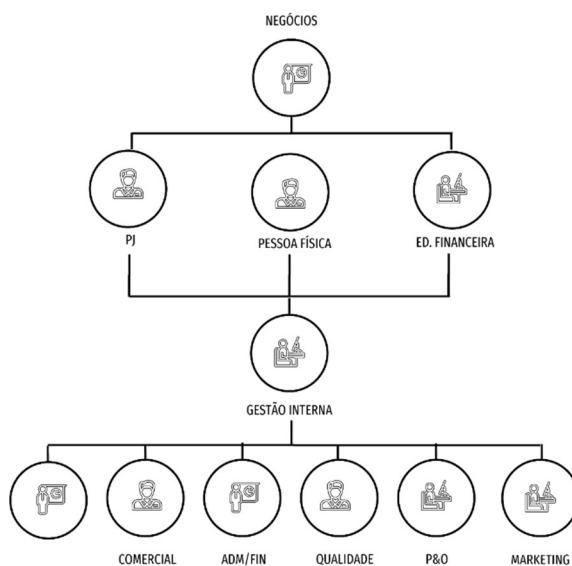
² *CFO as a Service (Chief Financial Officer as a Service)*: é um modelo inovador de terceirização de serviços financeiros e estratégicos, no qual empresas podem contar com o suporte especializado de um diretor financeiro de forma flexível e sob demanda. Esse serviço abrange atividades como planejamento financeiro, controle de custos, análise de desempenho e suporte à tomada de decisões, permitindo que organizações otimizem seus recursos sem a necessidade de manter uma estrutura permanente para essas funções.

³ *Power BI* é uma ferramenta da Microsoft para análise e visualização de dados, permitindo a criação de dashboards interativos e relatórios dinâmicos a partir de diversas fontes de informação.

*valuation*⁴ e modelos financeiros, promovendo senso crítico e autonomia. Com sedes em Juiz de Fora e Toronto, a empresa consolida-se como referência no setor, combinando inovação, tecnologia e compromisso com o crescimento sustentável de seus clientes e da comunidade.

Para além dos negócios, a equipe é composta por setores focados no desenvolvimento e gestão interna: Inovação, Comercial, Administrativo/Financeiro, Qualidade, P&O e *Marketing*. Dessa forma, a equipe da empresa XYZ é estruturada de forma hierárquica, conforme a Figura 8.

Figura 8 - Estrutura da empresa XYZ



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

3.2 ESCRITÓRIO ESTRATÉGICO DE PROJETOS

Desde sua fundação, no ano de 2017, a empresa já apresentava um ciclo de Planejamento Estratégico, contendo os principais tópicos relacionados à sua estratégia frente ao mercado. Porém, as metas ainda não eram claras o suficiente para que se considerasse o planejamento

⁴ *Valuation* é o processo de avaliação financeira de empresas, ativos ou projetos, com o objetivo de determinar seu valor de mercado justo. Esse procedimento envolve a aplicação de métodos financeiros avançados, como o fluxo de caixa descontado (DCF), múltiplos de mercado, e análise de ativos intangíveis. É essencial para embasar decisões estratégicas, como fusões e aquisições, investimentos e estratégias de crescimento, além de ser crucial na maximização do valor para os acionistas.

estruturado. Portanto, de acordo com o crescimento da empresa, sentiu-se a necessidade de ferramentas que oferecessem suporte às ideias traçadas no planejamento.

Assim, em 2019, a partir das análises constantes de demanda e desempenho da empresa e considerando o crescimento da carteira de clientes, foi realizado o primeiro modelo de BSC (*Balanced Scorecard*), contendo a Missão, Visão e Valores da empresa bem estruturados. Além disso, foram implementadas estratégias de acompanhamento da evolução da estratégia do negócio para garantir um controle das informações e sucesso dos objetivos traçados.

Portanto, prevendo um aumento da demanda e complexidade dos projetos à medida que a empresa ganhava relevância no mercado financeiro e considerando como principal produto o serviço prestado ao setor de Pessoa Jurídica, em 2023 focou-se em melhorar o desempenho da empresa em relação ao gerenciamento dos projetos.

Além disso, existia a demanda por uma padronização na metodologia de desenvolvimento dos projetos da empresa. Cada área desenvolvia seus projetos de maneira isolada e sem um controle efetivo de informações e processos. Dessa forma, não era possível saber qual a situação de cada projeto nem se estavam adotando todos os procedimentos necessários.

Naquele momento, foi criado o setor de Qualidade e, então, desenvolvido o Escritório Estratégico de Projetos, que, utilizando-se da metodologia de mapeamento de processos combinada com estudos de boas práticas e ao que melhor se adequava à realidade da empresa, assumiu o objetivo de identificar os principais gargalos das etapas de gestão de projetos, principalmente no que se diz respeito à padronização e controle das informações dos projetos.

3.3 PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO

A necessidade de implantar o Escritório Estratégico de Projetos surgiu como uma estratégia para estruturar e suportar o crescimento planejado pela empresa de consultoria financeira. Além disso, a ausência de padronização nos procedimentos de gestão de projetos gerava diversos problemas operacionais, que podem ser citados a seguir:

- Não havia uniformidade nos processos de planejamento, execução e monitoramento, o que fazia com que cada equipe seguisse práticas próprias, muitas vezes informais e não documentadas. Essa falta de alinhamento dificultava a comparação de projetos, a identificação de riscos e o acompanhamento de resultados.

- Documentos importantes, como informações em relação ao cliente e seus objetivos com o serviço prestado, cronogramas, registros de decisões e lições aprendidas, eram armazenados de forma descentralizada, em formatos variados, sem um padrão claro ou acessibilidade para as equipes envolvidas. Isso resultava em dificuldades para localizar informações e atrasos na tomada de decisão.
- Não existiam ferramentas padronizadas para o acompanhamento da gestão de projetos, o que tornava o processo mais vulnerável a erros e retrabalhos.

A implementação do Escritório Estratégico de Projetos, em 2023, buscou resolver essas questões, estabelecendo procedimentos padrão para todas as etapas do gerenciamento de projetos. Isso incluiu a criação de modelos unificados para planejamento, controle, gestão de riscos e relatórios. Esses esforços garantiram maior consistência, acessibilidade e eficiência nos processos da empresa. O projeto foi inicialmente apresentado à alta direção, detalhando os objetivos, processos e custos envolvidos. A aprovação e o suporte da liderança foram fatores decisivos para o sucesso da iniciativa.

Além disso, apesar da analista responsável pela condução do Escritório de Projetos já ter conhecimento quanto ao gerenciamento de projetos, o processo contou com um aprofundamento dos estudos, com participação de toda a equipe em dois treinamentos:

- O primeiro, realizado por um especialista em gestão de projetos, permitiu capacitação nas melhores práticas (apoiada no PMBoK®) para conceber o que seria melhor para a empresa.
- O segundo, realizado por uma Engenheira de Produção que atua na área de gestão de projetos de uma empresa renomada e já bem estruturada, enfatizou a importância de obter engajamento de toda a equipe para que os processos de gestão de projetos a serem adotados obtivessem o sucesso desejado.

3.4 DESENHO DOS PROCESSOS ATUAIS

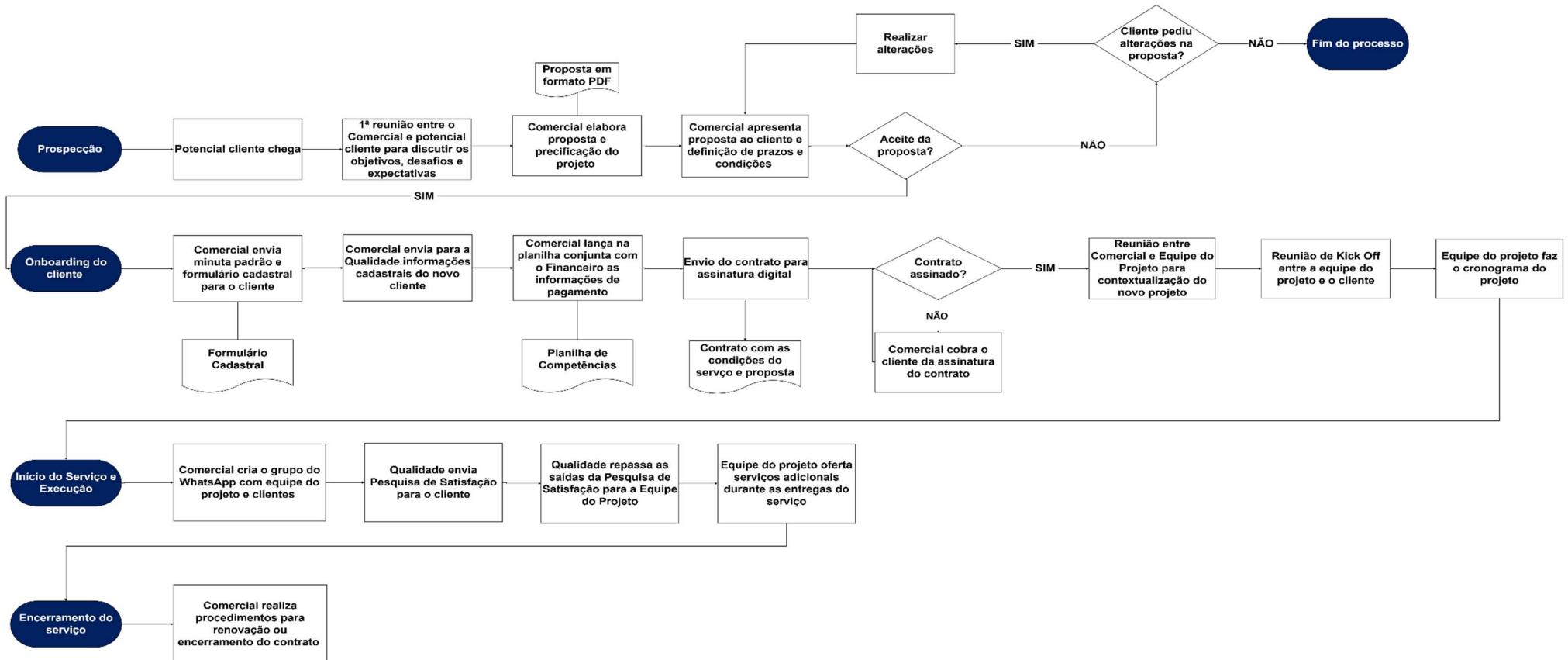
Com o Escritório de Projetos implementado, funções bem definidas e toda a equipe alinhada, como segundo passo para identificação das melhorias dos processos relacionados à gestão de projetos da empresa, o setor de Qualidade entrevistas não-estruturadas com os responsáveis pelas áreas Comercial e Projetos, através de uma reunião em que foram

questionadas todas as etapas da rotina de condução dos projetos. As perguntas abordaram desde a prospecção e processos iniciais de entrada dos projetos, passando pelas responsabilidades e atividades específicas de cada setor, até os procedimentos de saída e entrega final e são descritas a seguir:

- **1. Prospecção e primeiros contatos com o cliente:**
 - Como é feito o primeiro contato com o cliente para entender suas necessidades?
 - Quem é responsável por alinhar os objetivos e expectativas com o cliente?
 - Existe um documento ou ferramenta padrão para registrar essas informações iniciais?
- **2. Planejamento do projeto:**
 - Como são coletadas as informações cadastrais do cliente?
 - Quais setores são acionados após a entrada de um novo projeto?
 - Quem participa da reunião inicial de planejamento?
 - Existe algum documento padrão para formalizar as principais informações e o planejamento do projeto?
 - Como as informações do projeto serão compartilhadas entre a equipe envolvida?
- **3. Execução do projeto:**
 - Quem supervisiona o andamento de cada etapa?
 - Como a empresa coleta o *feedback* do cliente durante o projeto?
 - Existe algum controle ou monitoramento do progresso do projeto?
 - Como os documentos e registros do projeto são organizados durante sua execução?
- **4. Entrega e encerramento do projeto:**
 - Existe um processo de *feedback* após a entrega?
 - Existe um processo para oferecer serviços adicionais ao cliente após a conclusão do projeto?
 - Existe algum procedimento padrão para arquivar os aprendizados do projeto e melhorar os processos futuros?

Estas perguntas refletem uma análise detalhada do processo, cobrindo cada etapa mapeada no fluxograma. Assim, elas ajudaram a estruturar o fluxo mostrado na Figura 9 e a visualizar melhor o processo atual.

Figura 9 - Fluxograma dos processos atuais para projetos de Pessoa Jurídica



Elaborado pela autora (Janeiro, 2024)

3.5 IDENTIFICAÇÃO DE ATIVIDADES QUE NÃO AGREGAM VALOR E REDESENHO DOS PROCESSOS ATUAIS

A partir dos treinamentos em gestão de projetos e da análise do fluxograma inicial, foi possível identificar processos sem valor agregado e sugerir melhorias, conforme apresentado no Apêndice A. Nas Figuras 10 e 11, tem-se um recorte desse apêndice, em que se destaca um processo crítico identificado em cada uma das etapas: Prospecção, Onboarding, Execução e Encerramento.

Figura 10 - Destaques dos processos atuais de Prospecção e Onboarding dos projetos.

ETAPA	PROCESSO ATUAL	POR QUE NÃO AGREGA VALOR?	NOVO PROCESSO PROPOSTO	BENEFÍCIOS
PROSPECÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Comercial reunia com o cliente para coletar informações gerais e expectativas. • Reunião informal com a equipe do projeto 	<ul style="list-style-type: none"> • Risco de perda de informações importantes; • Falta de alinhamento do time; • Falta da avaliação dos riscos do projeto; • O processo dependendo de um único ponto de contato (Comercial). 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de arquivo padrão (Informações Gerais) • Reuniões entre Comercial, equipe do projeto e Qualidade para construir a EAP. • Comercial passou a criar um site interno do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informações armazenadas e organizadas; • Avaliação dos riscos através da EAP; • Alinhamento do time; • Projeto documentado e de fácil acesso.
ONBOARDING	<ul style="list-style-type: none"> • Perguntas da reunião de Kick Off não padronizadas e sem armazenamento de informações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de armazenamento de informações importantes; • O cliente poderia perceber falta de profissionalismo ou organização. • Desalinhamento do que havia sido alinhado entre o cliente e o time Comercial anteriormente. 	<ul style="list-style-type: none"> • O time do projeto passou a utilizar o mesmo arquivo de Informações Gerais utilizado pelo comercial para registrar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro centralizado e padronizado. • Facilita o alinhamento com o cliente. • Transmissão de maior profissionalismo e organização.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Figura 11 - Destaques dos processos atuais de Início do Serviço e Encerramento dos projetos.

ETAPA	PROCESSO ATUAL	POR QUE NÃO AGREGA VALOR?	NOVO PROCESSO PROPOSTO	BENEFÍCIOS	
INÍCIO SERVIÇO	E	<ul style="list-style-type: none"> • Não existiam etapas padrões de gestão dos projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de padronização dificulta o acompanhamento dos projetos. • Arquivos dispersos - retrabalho e confusão entre os envolvidos. • O time de Qualidade não conseguia verificar se as equipes estavam utilizando os documentos certos ou seguindo os processos estabelecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implantação de processos mapeados. • Reuniões quinzenais com a equipe de Qualidade para revisar o uso de documentos, etapas concluídas e garantir alinhamento com o padrão de gestão. Nessa reunião também devem ser repassadas as informações relevantes quanto ao relacionamento e sucesso do cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Padronização dos processos e maior organização interna. • Redução de erros relacionados ao uso de arquivos errados ou desatualizados em relação ao padrão estabelecido. • Acompanhamento contínuo pelo time de Qualidade, garantindo que as etapas do mapeamento de gestão de projetos fossem seguidas. • Maior eficiência e controle nos projetos, com alinhamento entre as equipes e a Qualidade.
ENCERRAMENTO		<ul style="list-style-type: none"> • Não eram discutidas as lições aprendidas do projeto e nem registradas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiências/erros passados não eram aproveitados para melhorar processos futuros. • Repetição de erros já identificados em outros projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe reunindo-se para discutir as lições aprendidas e registro das informações em uma planilha específica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizados documentados, podem ser aplicados para melhorar a eficiência e evitar falhas. • Estímulo à melhoria contínua dentro da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A partir dos pontos de melhoria identificados, foram propostas novas formas de execução das tarefas e, então, desenvolveu-se a segunda versão do mapeamento de gestão de projetos, que precisava ser abrangente, acessível e de fácil aplicação, evitando a criação de processos excessivamente burocráticos. Assim, o fluxograma desenhado anteriormente foi reestruturado, utilizando-se práticas como *links* diretos para os arquivos mencionados, cores e linguagem simples.

A exemplo da etapa de Prospecção, em que os responsáveis pelo setor Comercial se reuniam com o cliente para coletar informações gerais e suas expectativas e, posteriormente, repassavam para a equipe do projeto através de uma reunião informal, alguns problemas precisavam ser solucionados: o risco de perda de informações importantes acerca do cliente, a falta de alinhamento do time, a falta de avaliação dos riscos do projeto e o processo dependendo de um único ponto de contato (Comercial). Portanto, foi adotado um modelo de arquivo padrão, denominado “Informações Gerais”, de responsabilidade do Comercial, para que fossem registradas, armazenadas e organizadas todas as informações importantes quanto ao possível cliente.

Além disso, todos os projetos deveriam conter reuniões entre o Comercial, equipe do projeto e Qualidade, para que fosse construído um modelo de EAP⁵ do projeto em questão, em que os principais riscos do projeto pudessem ser descritos e analisados. Ademais, um site interno do projeto deveria ser criado pelo Comercial, para que todos os arquivos e informações importantes fossem armazenadas de forma correta e segura, garantindo que o projeto fosse documentado do início ao fim, podendo ter suas informações consultadas a qualquer momento.

Dessa forma, foram incluídas no novo mapeamento todas as etapas que ainda não faziam parte da realidade da empresa e, após serem analisadas, deveriam ser melhoradas, como mostrado no Apêndice B.

⁵ Estrutura Analítica do Projeto: decomposição hierárquica do escopo do projeto em pacotes de trabalho gerenciáveis, facilitando a identificação, categorização e análise de riscos, além do planejamento e controle das entregas.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao realizar uma análise dos impactos da implementação do Escritório Estratégico de Projetos na empresa, foi possível identificar as melhorias e os desafios enfrentados ao longo do processo. Além disso, foram discutidos os benefícios resultantes da nova abordagem, como a otimização da comunicação interna, a redução de retrabalho e o aumento da eficiência operacional.

Portanto, foi desenvolvida uma metodologia simplificada, que evitava a criação de processos excessivamente burocráticos, aliada a treinamentos práticos, focados em facilitar o entendimento e a assimilação do novo modelo pelos colaboradores. Uma das ferramentas centrais no desenvolvimento dessa nova abordagem foi o mapeamento de processos, que proporcionou uma visão clara e estruturada de cada etapa do ciclo de vida dos projetos. Esse mapeamento foi essencial para identificar gargalos, inconsistências e redundâncias nas práticas existentes, além de evidenciar oportunidades de melhoria.

Ao realizar o mapeamento, foi possível visualizar, por exemplo, que na fase de planejamento, os responsáveis por cada projeto estavam utilizando documentos e ferramentas diferentes para o mesmo fim, o que causava falta de padronização e dificultava o acompanhamento do progresso do projeto. A introdução de uma plataforma centralizada e de um documento padrão para o planejamento de projetos resolveu essa questão, proporcionando maior transparência e controle. Esse tipo de análise e alinhamento proporcionado pelo mapeamento foi crucial para garantir que todos os colaboradores estivessem utilizando as mesmas ferramentas e seguissem os mesmos processos, garantindo um nível de uniformidade que antes não existia.

Os benefícios desse mapeamento, e das melhorias nos processos, foram claramente visíveis na tabela ilustrada no Apêndice A. O alinhamento das equipes, a padronização de ferramentas e documentos, o controle de riscos e a organização das informações são alguns dos benefícios que surgiram com a implementação da metodologia. Esses resultados foram fundamentais para garantir maior eficiência nos projetos, evitando falhas de comunicação e otimizando o tempo das equipes.

A implantação de novos processos frequentemente enfrenta desafios relacionados à cultura organizacional e à resistência dos colaboradores às mudanças necessárias. De acordo com Lewin (1947), os indivíduos tendem a buscar estabilidade e resistem a transformações que

desafiam o status quo. Ansoff (1984) complementa essa visão ao destacar que a resistência pode surgir quando a mudança interrompe padrões históricos, culturais ou estruturas de poder dentro da organização. No caso analisado, a principal barreira foi a resistência dos profissionais envolvidos, uma vez que muitos estavam habituados a gerenciar seus projetos de maneira independente, sem uma padronização.

A introdução de um modelo único de gestão, aplicável a todos os projetos, demandou um ajuste significativo nas práticas estabelecidas. Para superar essa resistência, o mapeamento também desempenhou um papel estratégico, pois ao tornar os processos mais visíveis, promoveu uma compreensão mais ampla dos benefícios da padronização. O apoio da alta direção foi igualmente crucial, reforçando a importância do projeto e demonstrando confiança na proposta.

Outro desafio enfrentado durante a implantação, e que ainda persiste, é a dificuldade em conciliar o tempo. Em geral, os colaboradores envolvidos em projetos precisavam equilibrar as demandas de execução com as atividades relacionadas à gestão padronizada, geralmente priorizando as primeiras. Aqui, o mapeamento novamente teve impacto positivo, ao permitir a criação de um fluxo mais otimizado, que indicou etapas redundantes e permitiu a eliminação de processos desnecessários, como o repasse de informações do projeto por parte do comercial às áreas de Projetos, Qualidade e Financeiro, separadamente. Com a automatização do processo, reduziu-se o retrabalho e aumentou-se a eficiência operacional.

Esses desafios corroboram o que a literatura aponta sobre a atuação dos Escritórios de Projetos (PMOs) e a gestão de mudanças. De acordo com Kerzner (2017), a resistência à padronização é um dos principais obstáculos enfrentados na implementação de práticas de gerenciamento de projetos, especialmente em ambientes organizacionais com forte cultura tradicional. Nesse contexto, Prosci (2021) enfatiza que estratégias bem planejadas são fundamentais para garantir a aceitação e o sucesso das transformações organizacionais, permitindo que os Escritórios de Projetos atuem de forma eficiente na estruturação e no direcionamento dessas iniciativas. Portanto, o uso do mapeamento de processos como ferramenta de diagnóstico e estruturação foi decisivo para implementar melhorias concretas e promover uma cultura de alinhamento e colaboração entre as equipes. O mapeamento, ao identificar pontos críticos e propor soluções práticas, não só facilitou a adaptação dos colaboradores ao novo modelo, mas também otimizou o gerenciamento dos projetos, alinhando-os com os objetivos estratégicos da empresa.

Portanto, a criação e implantação do Escritório Estratégico de Projetos na empresa XYZ destacou-se como um marco na evolução da gestão de projetos da organização, trazendo à tona a importância de processos padronizados, maior organização interna e um alinhamento mais eficiente entre as equipes, promovendo uma gestão mais colaborativa e estratégica. Esse desenvolvimento está diretamente alinhado com o objetivo principal do trabalho, que foi otimizar a gestão de projetos, criando uma estrutura padronizada que permita maior controle e eficiência na execução das iniciativas. Apesar de ser um processo ainda em andamento, os benefícios obtidos, como a melhoria na execução e o fortalecimento da cultura organizacional, demonstraram a relevância das metodologias implementadas. Essas mudanças atendem aos objetivos do estudo, que visavam identificar gargalos e propor soluções através da padronização dos processos.

Conclui-se que a implantação do Escritório de Projetos é um processo contínuo que exige esforços regulares de monitoramento, adaptação e engajamento das equipes. O sucesso alcançado até o momento do presente trabalho refletiu o potencial da iniciativa em garantir a sustentabilidade do crescimento da empresa e fortalecer sua posição no mercado. Isso está em conformidade com o objetivo do trabalho de buscar melhorias contínuas na gestão de projetos, assegurando o alinhamento estratégico da empresa. A consolidação dessa prática, portanto, representa um diferencial estratégico, ampliando as perspectivas de inovação, eficiência e excelência na entrega dos serviços, conforme esperado pelos objetivos propostos.

5 CONCLUSÕES

Este Trabalho de Conclusão de Curso abordou a utilização do Mapeamento de Processos desenvolvido pelo Escritório de Projetos de uma empresa de Consultoria Financeira como ferramenta para identificar melhorias nos processos de gestão de projetos da empresa XYZ. A implementação dessa abordagem permitiu não apenas a padronização dos processos, mas também a otimização da comunicação interna, o aumento da eficiência operacional e a mitigação de riscos.

Entre os principais resultados alcançados, destacam-se a implementação de processos padronizados, garantindo maior alinhamento entre as equipes e eficiência na execução dos projetos. Além disso, houve uma melhora significativa na organização interna e na transparência das informações, reduzindo falhas na comunicação e facilitando a tomada de decisões estratégicas. A padronização também contribuiu para a redução de erros e retrabalhos, otimizando o uso de recursos e promovendo um fluxo de trabalho mais estruturado e eficiente. O maior engajamento das equipes nos projetos, aliado à melhor gestão de riscos e ao maior controle sobre o andamento das iniciativas, permitiu a antecipação de desafios e a adoção de medidas preventivas. Como consequência, observou-se um aumento na qualidade dos serviços prestados e uma maior garantia de satisfação dos clientes.

Apesar dos avanços, a implementação do Escritório Estratégico de Projetos é um processo contínuo que exige monitoramento constante, adaptação e engajamento das equipes. A continuidade dos esforços nesta área será essencial para maximizar os resultados obtidos e promover o crescimento sustentável da empresa, alinhando-se às metas estabelecidas no início do trabalho. Nesse contexto, futuros estudos podem aprofundar estratégias de melhoria contínua, como a adoção de metodologias ágeis, que tornariam os processos ainda mais flexíveis e adaptáveis às demandas do mercado.

Além disso, a implementação de indicadores de desempenho pode ser uma ferramenta valiosa para mensurar o impacto das mudanças, com métricas como o prazo médio de conclusão dos projetos, a taxa de retrabalho, o índice de satisfação do cliente e a quantidade de melhorias implementadas ao longo do tempo. A empresa também pode investir mais na automatização dos processos para otimizar a comunicação e o monitoramento das atividades.

Ademais, pesquisas futuras podem avaliar o impacto da padronização na satisfação dos clientes, analisando como as melhorias internas refletem na percepção dos serviços prestados.

Dessa forma, a empresa poderá consolidar uma gestão de projetos cada vez mais eficiente, estratégica e orientada a resultados, garantindo sua competitividade e crescimento sustentável no mercado.

6 REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, N. N. de. Escritório de Gerenciamento de Projetos: Um Estudo de Caso de Implementação. 2006. 146 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) – Departamento de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Taubaté, Taubaté.

ALVARENGA, T. H. de P. et al. Aspectos relevantes sobre mapeamento de processos. Revista de Engenharia e Tecnologia, v.5, n.2, p. 87-98, ago. 2013. Disponível em: <<http://www.revistaret.com.br/ojs-2.2.3/index.php/ret/article/viewFile/165/201>>. Acesso em: 20 ago. 2024.

AMERICAN NATIONAL STANDARDS INSTITUTE. ANSI Y15.3M-1966: Graphic Symbols for Logic Diagrams. New York: ANSI, 1966.

ANJARD, R. P. Process Mapping: one of three, new, special quality tools for management, quality and all other professionals. Microelectron Reliab, v.36, n.2, p. 223-225, 1996.

ANSELMO, J. L. Escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso. 2002. Monografia — Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

BIAZZO, S. Approaches to business process analysis: a review. Business Process Management Journal, v.6, p. 99-112, 2000.

CARAVANTES, G. R. et al. Administração: teoria e processos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Biblioteca virtual universitária.

CASEY, W.; PECK, W. Choosing the Right PMO Setup. PM Network, v.15, n.2, fev. 2001.

CRAWFORD, J. K. The Strategic Project Office: A Guide to Improving Organizational Performance. New York: Marcel Dekker Inc, 2002.

DAMIAN, T. Gestão de empresa: tópicos especiais em gestão empresarial. Jundiaí: Paco, 2015.

DINSMORE, P. C. Transformando Estratégias Empresariais em Resultados Através da Gerência por Projeto. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

DINSMORE, P. C.; CABANIS-BREWIN, J. The AMA Handbook of Project Management. 2. ed. Nova York: AMACOM, 2006.

GILBRETH, F. B.; GILBRETH, L. M. Motion Study: A Method for Increasing the Efficiency of the Workman. New York: D. Van Nostrand Company, 1921.

GONSALEZ, F.; RODRIGUES, I. Implementação de Escritório de Gerenciamento de Projetos. 2002. Monografia (MBA em Projetos) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

HARRINGTON, H. J. *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness*. New York: McGraw Hill, 1991.

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

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). ISO 5807:1970 – Information processing – Documentation symbols and conventions for data, program and system flowcharts. ISO, 1970.

KERZNER, H. *Gestão de Projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KERZNER, H. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 10. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2009.

KERZNER, H. *Gerenciamento de Projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle*. 10. ed. São Paulo: Blucher, 2011.

KIPPE, L. M. et al. *Gestão de Processos: Comparação e análise de metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos*. *Tecnol. Lógica*, v.15, n.2, p. 89-99, 2011.

MENDES, J.; VALLE, A.; FABRA, M. *Gerenciamento de Projetos*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. 6. ed. Newtown Square, PA: PMI, 2017.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. 7. ed. Newtown Square, PA: PMI, 2021.

RAD, P. F.; RAGHAVAN, A. *Establishing an Organizational Project Office*. In: *AACE International Transactions*, 2000.

RODRIGUES, I.; JUNIOR, R. R.; CSILLAG, J. M. *Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos*. *R. Adm.*, v.41, n.3, p. 273-287, jul./ago./set. 2006.

ROVAI, R. L. *Modelo estruturado para gestão de riscos em projetos: Estudo de múltiplos casos*. 2005. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Produção.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. *Research Methods in Social Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1965.

SILVA, E. S.; MENEZES, E. M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SOUZA, J. R.; PEREIRA, M. A. *Gestão de projetos: fundamentos e aplicações*. São Paulo: Editora Exemplo, 2020.

THIOLLENT, M. *Metodologia da Pesquisa-Ação*. São Paulo: Cortez, 1985.

VARGAS, R. Gerenciamento de Projetos – Estabelecendo Diferenciais Competitivos. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

BIAZZI, M. R.; MUSCAT, A. R. N.; BIAZZI, J. L. Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. *Gestão & Produção*, São Paulo, v. 18, n. 4, p. 869-880, 2011.

ANSOFF, H. I. *Implanting strategic management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984.

LEWIN, K. Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, v. 1, n. 1, p. 5-41, 1947.

APÊNDICE A - ANÁLISES DOS PROCESSOS ATUAIS DE PROSPECÇÃO, ONBOARDING, INÍCIO DO SERVIÇO/ EXECUÇÃO E ENCERRAMENTO DOS PROJETOS.

ETAPA DO MAPEAMENTO	PROCESSO ATUAL	POR QUE NÃO AGREGA VALOR?	NOVO PROCESSO PROPOSTO	BENEFÍCIOS
<ul style="list-style-type: none"> • PROSPECÇÃO 	<ul style="list-style-type: none"> • Comercial repassava para a equipe do projeto o contexto do projeto e as primeiras informações coletadas sobre o cliente (objetivos, desafios e expectativas) através de uma reunião, sem o registro formal das informações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Risco de perda de informações importantes do projeto e requisitos do cliente; • Falta de alinhamento do time; • Falta da avaliação dos riscos do projeto; • Falta de histórico formal dificultando consultas futuras. • Informações importantes poderiam ser distorcidas ou esquecidas na transmissão verbal. • O processo dependendo de um único ponto de contato (Comercial) aumentava o risco de erros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criou-se um modelo de arquivo padrão, chamado Informações Gerais, com perguntas-base e um campo específico para que o Comercial registrasse as informações das reuniões iniciais com o cliente e elas não se perdessem. • Implementação de reuniões envolvendo a equipe Comercial, equipe do projeto e Qualidade para construir a EAP (Estrutura Analítica do Projeto). • Comercial passou a criar um site interno do projeto, de acesso do time do projeto, adicionando arquivo com as Informações Gerais do projeto e a versão final do contrato e proposta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informações armazenadas e organizadas; • Avaliação dos riscos do projeto com a utilização da EAP; • Alinhamento do time; • Processo mais transparente e menos dependente de um único membro. • Redução de erros de interpretação ao registrar as informações. • Equipe passou a ter um histórico do projeto que poderia ser consultado a qualquer momento.

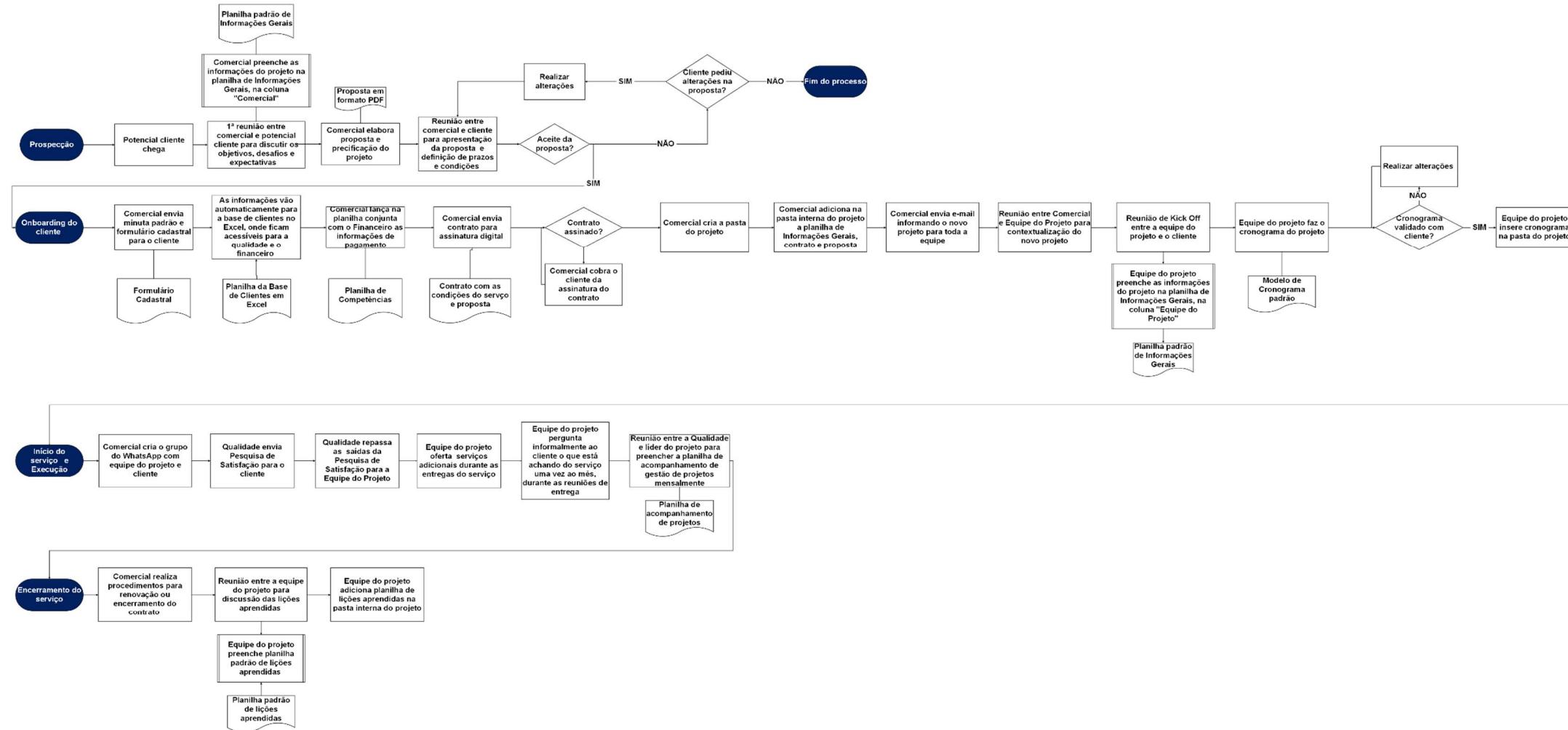
ETAPA DO MAPEAMENTO	PROCESSO ATUAL	POR QUE NÃO AGREGA VALOR?	NOVO PROCESSO PROPOSTO	BENEFÍCIOS
• ONBOARDING	<ul style="list-style-type: none"> As informações cadastrais do cliente, obtidas através do formulário cadastral eram de acesso direto apenas do Comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> Comercial precisava repassar a informação para a Qualidade e muitas vezes esse processo era esquecido. Informações muitas vezes omitidas ou atrasadas, gerando retrabalho. Processos dependendo do repasse manual, sujeito a falhas humanas. Qualidade e Financeiro poderiam tomar decisões com base em dados desatualizados. 	<ul style="list-style-type: none"> O time de Qualidade automatizou o processo, de forma que, assim que o cliente respondesse o formulário cadastral, as informações fossem divulgadas automaticamente não só para o Comercial, mas também para o Financeiro e Qualidade, sendo armazenadas em um arquivo do Excel. 	<ul style="list-style-type: none"> Otimização dos processos realizados pelo Comercial e menos tempo gasto nesse processo. Decisões mais rápidas e precisas com base em dados atualizados. Acesso por parte de diferentes setores quanto a informações importantes dos clientes, sem a necessidade de tempo gasto perguntando ao Comercial.
• ONBOARDING	<ul style="list-style-type: none"> Apenas o Comercial, equipe responsável pela execução do projeto e a Qualidade tinham ciência da entrada do novo projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de comunicação interna. Alienação dos demais setores que não estavam envolvidos no projeto. Perda de oportunidades de colaboração de outros setores. 	<ul style="list-style-type: none"> Comercial passou a enviar um e-mail para toda a empresa, informando sobre o novo projeto, seu contexto e o time envolvido. 	<ul style="list-style-type: none"> Alinhamento de toda a equipe, proporcionando possíveis discussões enriquecedoras quanto aos projetos em andamento. Maior engajamento interno, com todos se sentindo parte do sucesso da empresa.
• ONBOARDING	<ul style="list-style-type: none"> Durante a reunião de Kick Off entre o time do projeto e o cliente, a equipe do projeto realizava perguntas não padronizadas, em formato de bate-papo com o cliente, utilizando diferentes arquivos para armazenamento das informações. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de armazenamento das respostas, com informações importantes que poderiam se perder no processo. O cliente poderia perceber falta de profissionalismo ou organização. Desalinhamento do que havia sido alinhado entre o cliente e o time Comercial nas reuniões anteriores à reunião de Kick Off, por falta de comunicação clara e registro de informações. 	<ul style="list-style-type: none"> O time do projeto passou a utilizar o mesmo arquivo utilizado pelo Comercial na primeira reunião de alinhamento com o cliente e, em um campo específico, reforçava e registrava-se as perguntas já realizadas pelo Comercial, a fim alinhar expectativas com o cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Registro centralizado e padronizado. Facilita a criação de um plano de ação detalhado e alinhado com o cliente, atendendo às suas expectativas. Transmissão de maior profissionalismo e organização ao cliente.

ETAPA DO MAPEAMENTO	PROCESSO ATUAL	POR QUE NÃO AGREGA VALOR?	NOVO PROCESSO PROPOSTO	BENEFÍCIOS
• ONBOARDING	<ul style="list-style-type: none"> Cronograma do projeto não era necessariamente validado com o cliente e armazenado em diferentes lugares, a depender do time do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> Cronogramas inconsistentes, que poderiam gerar atrasos e conflitos com o cliente. Dificuldade de identificação das responsabilidades e prazos claros. Riscos aumentados por falta de validação do cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Cronograma do projeto passou a ser necessariamente validado com o cliente e armazenado no site interno padrão do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> Melhor gestão de prazos e expectativas. Garantia de alinhamento com as expectativas do cliente. Cronograma acessível para todos os envolvidos no projeto.
• INÍCIO DO SERVIÇO E EXECUÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> Não existiam etapas padrões de gestão dos projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de padronização dificultava o acompanhamento dos projetos. Arquivos dispersos ou desatualizados geravam retrabalho e confusão entre os envolvidos. O time de Qualidade não conseguia verificar se as equipes estavam utilizando os documentos certos ou seguindo os processos estabelecidos. Ausência de organização comprometia a qualidade do gerenciamento e dificultava a rastreabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> Implantação de etapas padrões de gestão de projetos, descritas em um mapeamento de processos documentado. Desenvolvimento de uma planilha de acompanhamento pelo time de Qualidade para monitorar se os arquivos e ferramentas estão sendo utilizados corretamente. Reuniões quinzenais com a equipe de Qualidade para revisar o uso de documentos, etapas concluídas e garantir alinhamento com o padrão de gestão. Nessa reunião também devem ser repassadas as informações relevantes quanto ao relacionamento e sucesso do cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Padronização dos processos e maior organização interna. Redução de erros relacionados ao uso de arquivos errados ou desatualizados em relação ao padrão estabelecido. Acompanhamento contínuo pelo time de Qualidade, garantindo que as etapas do mapeamento de gestão de projetos fossem seguidas. Maior eficiência e controle nos projetos, com alinhamento entre as equipes e a Qualidade.
• INÍCIO DO SERVIÇO E EXECUÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> Não existia rotina de perguntas esporádicas ao cliente sobre o que está achando do serviço, essas perguntas ficavam a cargo apenas da qualidade durante bate papos esporádicos com os clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Feedback limitado poderia levar à insatisfação do cliente se não percebida a tempo. Falta de interação regular, causando desconexão entre cliente e equipe. O cliente poderia buscar outra empresa caso não percebesse atenção contínua. 	<ul style="list-style-type: none"> Criou-se a rotina de perguntar ao cliente o que está achando do serviço pelo menos uma vez ao mês, informalmente. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificação precoce de problemas ou insatisfações. Melhor adaptação às necessidades do cliente durante o projeto. Aumento da confiança e do engajamento do cliente no processo.

ETAPA DO MAPEAMENTO	PROCESSO ATUAL	POR QUE NÃO AGREGA VALOR?	NOVO PROCESSO PROPOSTO	BENEFÍCIOS
• ENCERRAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Não eram discutidas as lições aprendidas do projeto e nem registradas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiências e erros passados não eram aproveitados para melhorar processos futuros. • Perda de conhecimento ao longo do tempo, especialmente em projetos de escopos semelhantes. • Repetição de erros já identificados em outros projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe reunindo-se para discutir as lições aprendidas e registro das informações 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizados podem ser aplicados para melhorar a eficiência e evitar falhas. • Criação de um banco de lições aprendidas para consulta futura. • Estímulo à melhoria contínua dentro da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

APÊNDICE B- NOVO MODELO PROPOSTO



7 ANEXO A – TERMO DE AUTENTICIDADE



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos, trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.

Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 26 de maio de 2025.

<u>Marcelo Gammal Marinho</u> NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)	<u>202049009</u> Matrícula
<u>Marcelo G. Marinho</u> ASSINATURA	<u>14094326019</u> CPF

¹ LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.