



**EVALDO HEITOR DO NASCIMENTO FILHO**

**DESENVOLVIMENTO E GERENCIAMENTO DA ÁREA DE  
PROJETOS EM UM GRUPO DO RAMO ALIMENTÍCIO**

**LAVRAS – MG**

**2020**

**EVALDO HEITOR DO NASCIMENTO FILHO**

**DESENVOLVIMENTO E GERENCIAMENTO DA ÁREA DE PROJETOS EM UM  
GRUPO DO RAMO ALIMENTÍCIO**

Relatório de estágio supervisionado  
apresentado à Universidade Federal de Lavras,  
como parte das exigências do Curso de  
Administração, para obtenção do título de  
Bacharel.

Prof.º Dr. José Willer do Prado  
Orientador

Prof.º Dr. André Luis Ribeiro Lima  
Coorientador

**LAVRAS - MG**  
**2020**

**EVALDO HEITOR DO NASCIMENTO FILHO**

**DESENVOLVIMENTO E GERENCIAMENTO DA ÁREA DE PROJETOS EM UM  
GRUPO DO RAMO ALIMENTÍCIO**

Relatório de estágio supervisionado  
apresentado à Universidade Federal de Lavras,  
como parte das exigências do Curso de  
Administração, para obtenção do título de  
Bacharel.

APROVADA em 28 de julho de 2020.

Dr. José Willer do Prado UFLA

Dr. André Luis Ribeiro Lima UFLA

---

Prof.º Dr. José Willer do Prado  
Orientador

**LAVRAS - MG**

**2020**

## AGRADECIMENTOS

“A tudo dai Graças”, e por isso, começo a seção de agradecimentos louvando e gratificando a Deus pelas inúmeras bênçãos em minha vida, sendo a conclusão do curso de Administração, mais uma.

À minha família, na figura dos meus pais: Evaldo Heitor do Nascimento e Micheline da Silva Andrade Nascimento e irmão: Hélio Gonçalo do Nascimento Neto. São eles quem proporcionaram o meu desenvolvimento, acolhendo com amor minhas dores e necessidades, e celebrando com alegria e felicidade os momentos de vitória e sucesso.

À minha futura esposa, Giulia Gabriella Pires, quem me verdadeiramente completa e possui a incrível capacidade de ensinar e apontar o que realmente importa na vida, com tamanha paciência e amor sem limites.

Ao esplêndido time do Jeito Caseiro, representado por Fábio Ferreira. Profissional exemplar na condução do negócio, além de possuir a dádiva e preocupação com o desenvolvimento e capacitação de seu time. Foi ele a minha primeira referência próxima de um empreendedor de sucesso.

À Universidade Federal de Lavras, sobretudo ao Departamento de Administração e Economia, o qual me possibilitou o desenvolvimento acadêmico, profissional e pessoal. Com grande destaque e carinho aos docentes: André Lima, Paulo Henrique, Daniel Rezende, Ednilson Ávila e Heloisa Rosa, além do time de técnicos: Diego Cardoso, Wilham Carvalho, Rafaela Vieira e Soraya Alves, pela atenção e disponibilidade em ajudar, além dos momentos de ensino, descontração e amizade.

À UFLA Júnior Consultoria Administrativa e seus membros, que ao longo de 3 anos, foram minha principal fonte de desenvolvimento pessoal e profissional, possibilitando a vivência empresarial e o conhecimento pessoal, transformando-me em uma pessoa melhor.

Por fim, àquele que se tornou a razão do meu viver e o motivo de me levantar em todas as manhãs: Felipe Pires Nascimento. É por você, meu filho, cada gota de suor, horas de insônia e trabalho duro. A você: amor, carinho e apoio incondicional.

## RESUMO

O presente trabalho tem o objetivo de descrever a criação e o desenvolvimento do setor de projetos em um grupo do setor de alimentos na cidade de Lavras, MG. A empresa passa por um momento de transição na gestão, deixando de ser familiar e possui como foco principal o fornecimento em soluções congeladas para outras empresas, apesar de possuir uma loja conceito. Assim, as principais atividades desenvolvidas foram a criação de um sistema de informação para gerenciamento de projetos, bem como o acompanhamento da evolução dos mesmos, além de se atentar quanto a implementação da cultura de projetos na organização. Haja vista que todo o processo foi de intenso aprendizado, ressalta-se ainda sugestões de melhoria quanto à gestão de custos das iniciativas, bem como a definição do planejamento estratégico organizacional. É preciso ainda enfatizar a importância da vivência empresarial na prática proporcionada pelo estágio como etapa fundamental para a formação técnica e profissional dos alunos do curso de administração.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de Projetos. Ramo alimentício. Vivência empresarial.

## LISTA DE FIGURAS E QUADRO

Figura 1 - Matriz administrativa.....	9
Figura 2 - Parque fabril.....	9
Figura 3 - Painei de projetos.....	13
Figura 4 - <i>Page</i> do projeto.....	14
Figura 5 - MS Project.....	15
Figura 6 - Matriz BASICO.....	16
Figura 7 - Clusterização.....	18
Figura 8 - Gráfico de GANTT.....	19
Figura 9 - <i>Project Model Canvas</i> .....	20
Figura 10 - Termo de abertura do projeto.....	21
Figura 11 - Gerenciamento de riscos.....	23
Quadro 1 - Quadro das atividades realizadas.....	10

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
<b>2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO</b> .....	<b>8</b>
2.1. Histórico da empresa .....	8
2.2. Descrição física .....	8
<b>3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS</b> .....	<b>10</b>
<b>4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS</b> .....	<b>11</b>
4.1. Integração.....	11
4.2. Desenvolver o sistema de informação de gerenciamento de projetos (SIGP) .....	12
4.2.1. Ranqueamento de projetos e atividades .....	15
4.2.2. Clusterização de projetos .....	16
4.2.3. Gráfico de GANTT.....	18
4.2.4. Project Model Canvas (PMC) .....	19
4.2.5. Gerenciamento de riscos .....	22
4.3. Reuniões.....	23
4.3.1. Reunião de <i>kick off</i> .....	24
4.3.2. Reunião de <i>follow up</i> .....	24
4.3.2. Reunião do Conselho de Administração .....	25
4.4. Gerenciamento do escopo .....	25
4.5. Atividades extras .....	26
4.5.1. Ações de capacitação.....	26
4.5.2. <i>Feedbacks</i> .....	27
<b>5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS</b> .....	<b>29</b>
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	<b>30</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>32</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A administração de uma empresa pode ser desempenhada por qualquer pessoa, não havendo uma norma específica para essa ocupação. Entretanto, quando exercida por um administrador profissional, as chances de êxito, em linhas gerais, são maiores. Logo, um curso formal em administração é fundamental para a formação de um indivíduo, compilando uma base teórica sólida e o conhecimento tácito, considerando que é preciso haver conexões e correlações entre os dois campos, para aí sim, ser uma experiência significativa (CARAVANTES, 2003).

Assim segundo Mintzberg (2009), o que existe em termos de gestão propriamente dita se baseia, em elevado grau, em conhecimento tácito, e por ser desta característica, compreende certa dificuldade em obtê-lo, e por isso, deve ser absorvido mediante prática mentorada e experiência direta. Nesse sentido, o estágio se torna um atributo importante para a vivência dos conceitos aprendidos em sala na prática.

Tal prática é regida, inclusive, por uma lei federal, a qual afirma, em seu artigo primeiro, que:

Estágio é ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos. (BRASIL, 2008, p. 1).

E também, de acordo com a Universidade Federal de Lavras - UFLA (UFLA, 2018), o estágio supervisionado possui o intuito de possibilitar, através da vivência com a realidade profissional de sua respectiva área de estudo, a formação técnica e científica eficiente, se tratando de uma etapa obrigatória para o curso de administração.

Dessa forma, o presente trabalho possui o objetivo de descrever a criação e desenvolvimento da área de projetos em um grupo do setor de alimentos, considerando os estudos e conhecimentos disseminados em tal área, além de toda formação teórica proporcionada pelo curso de administração oferecido pela UFLA.

## **2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO**

O Jeito Caseiro é uma empresa que oferece soluções em panificação congelada ao varejo brasileiro em âmbito nacional. Com um portfólio que contempla um mix de mais de cem produtos, o Jeito Caseiro oferece desde o fornecimento até a gestão completa da padaria dos parceiros, proporcionando eficiência e qualidade no ponto de venda (JEITO CASEIRO, 2020).

No período do estágio, a empresa era formada por cerca de 300 colaboradores, organizados através de um organograma consolidado fornecendo seus produtos e serviços para 24 de um total de 27 unidades federativas do país.

### **2.1. Histórico da empresa**

A iniciativa da produção para venda ocorreu em uma cozinha familiar na cidade de Lavras, Minas Gerais. Com o crescente aumento de demanda, além da conciliação de receitas com amigos e parentes, a fundadora optou então por alugar um galpão e ali fundar o Jeito Caseiro, em 1985. Desde então, a empresa vem apresentando um desenvolvimento acima da média em se tratando de panificação congelada, se tornando um grupo com um dos mais modernos parques fabris do setor.

### **2.2. Descrição física**

As operações do Jeito Caseiro estão localizadas em Lavras, Minas Gerais e são formadas por uma matriz administrativa localizada na Avenida Fábio Modesto, 128 no bairro Vila Joaquim Sales, a qual compreende as áreas: Jurídico-Financeiro, Controladoria, Contabilidade, Inteligência de Vendas, Tecnologia da Informação, Projetos e Diretoria Executiva (FIGURA 1).

Figura 1 – Matriz administrativa.



Fonte: Dados do Estágio (2020).

E também, o parque fabril localizado no centro empresarial de Lavras, rua do Prensista, 75, com uma área aproximada de 6785 metros quadrados, contemplando toda a produção e suas áreas de gestão, como Qualidade e Inovação, Planejamento e Controle da Produção, Compras, *Supply Chain*, Melhoria Contínua e Manutenção (FIGURA 2).

Figura 2 – Parque fabril.



Fonte: Dados do estágio (2020).

Além de toda a operação ocorrer em Lavras, o grupo ainda possui atividades inseridas em lojas de varejo parceiras no estado de São Paulo, em um modelo *Store in Store*, o qual possibilita o gerenciamento completo das mesmas, desde o fornecimento, até a gestão do ponto de venda.

Dessa forma, os principais locais de execução do estágio foram a matriz administrativa e o parque fabril, de acordo com a característica do respectivo projeto em desenvolvimento.

### 3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

Foram desenvolvidas atividades na área de gerenciamento de projetos (Quadro 1), durante o período de quatro de novembro de 2019 a três de julho de 2020. Tal área, até o início do estágio, não havia sido desenvolvida com sucesso, e por isso, todas as atividades descritas foram criadas pelo autor, de acordo com a literatura e boas práticas de gestão, sendo direcionadas e reportadas ao Diretor Executivo.

Quadro 1 - Quadro das atividades realizadas

<b>Atividade</b>	<b>Descrição</b>	<b>Carga horária</b>
Integração	Breve exposição sobre o histórico da empresa, core business, operações e normas	6 h
Desenvolver o sistema de informação de gerenciamento de projetos	Criar planilhas e matrizes direcionadas ao gerenciamento e priorização de projetos	60 h
Liderar reuniões de <i>kick-off</i>	Liderar o alinhamento com todos os stakeholders para o início de um projeto	27 h
Liderar reuniões de <i>follow-up</i>	Liderar o acompanhamento do desenvolvimento de cada projeto	430 h
Participar de reuniões do Conselho de Administração	Expor o andamento e desenvolvimento dos projetos em execução frente aos sócios	7 h
Gerenciar o escopo de projetos	Visitar periodicamente os locais de execução dos projetos e contribuir com seu desenvolvimento	375 h
Atividades extras	Atividades de capacitação e <i>feedbacks</i>	25 h
<b>TOTAL</b>		<b>930 h</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Por meio dessas atividades, o escritório de projetos da empresa passou a ser criado e estimulado, de acordo com as principais diretrizes de gerenciamento de projetos. Além de tais ações, a habilidade de comunicação, bem como o bom relacionamento com todas as áreas do Jeito Caseiro, proporcionaram um grande desenvolvimento pessoal e profissional.

## **4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS**

Ao longo dos próximos tópicos, serão descritos os processos técnicos relacionados à cada atividade executada no período de estágio. Cada tópico trará uma comparação avaliativa entre a literatura e a execução na prática, uma vez que, como a área de projetos foi desenvolvida ao longo do estágio, tal ação foi recorrente e fundamental para o sucesso da implantação de projetos, e conseqüentemente, do presente trabalho.

### **4.1. Integração**

Este primeiro momento entre o colaborador formal e empresa é fundamental para o alinhamento de expectativas e compreensão total da oportunidade que se inicia. Mesmo que haja uma busca inicial de informações acerca do negócio e suas operações, por se tratar de fontes secundárias, o nível de detalhamento é superficial. Dessa forma, do ponto de vista do colaborador, a tarefa é atentar-se ao conteúdo passado para que este oriente sua conduta dentro da empresa. Neste processo, é importante que a organização e indivíduo façam a comunicação de expectativas para que ambos consigam atender seus propósitos (CHIAVENATO, 2013).

No Jeito Caseiro, a integração ocorre na sala de reuniões do parque fabril, ao longo de um dia, com intervalos para almoço e cafés. O local é escolhido de forma estratégica, uma vez que há a visita técnica no interior da fábrica, sendo explicado de forma geral a operação de cada linha de produção. Ao longo deste dia, há uma atenção especial para o tema de vendas e presença em âmbito nacional da empresa frente ao mercado. Tal ação ocorre na tentativa de demonstrar o tamanho e potencial do Jeito Caseiro para seus colaboradores, o que, de certa forma, é importante e agrega valor (mesmo que sentimental) da organização à visão de seus colaboradores.

Não obstante, a apresentação aprofundada da área em que o novo colaborador irá ocupar, bem como um espaço para que ele consiga se manifestar quanto ao tema são tão relevantes quanto às informações gerais da própria empresa. Por isso, destaca-se a recomendação por tal abertura, a fim de evitar rupturas de informações e avaliações viesadas.

No tocante à projetos, o momento dedicado à área foi realizado ao longo da semana, juntamente com o Diretor Executivo, com certo foco para o início do desenvolvimento das atividades. E ainda, considerando sua posição, a máxima no organograma da empresa, foi perceptível a priorização de projetos em meio a sua agenda, o que possibilitou e contribuiu para o sucesso na evolução das atividades, bem como, na formação do profissional.

## 4.2. Desenvolver o sistema de informação de gerenciamento de projetos (SIGP)

A forma como a gestão do projeto vai ser liderada, assim como todas as ferramentas que auxiliam nesta administração são pontos magnos no desenvolvimento de uma área de projetos e sua excelência. Além disso, o próprio caráter de projeto acarreta em atividades complexas e estratégicas da organização, as quais devem ser mantidas em sigilo e compartilhadas da melhor forma possível.

E ainda, devido ao momento pandêmico instaurado ao redor do mundo pela COVID-19, limitando as aproximações físicas e estimulando exponencialmente a necessidade por plataformas digitais, a criação de sistemas *online*, o seja, em conexão com a internet, é pertinente e muitas vezes, obrigatória.

Nesse sentido, um sistema de informação de gerenciamento de projetos é fundamental, pois permite acesso a ferramentas de software de tecnologia da informação, como ferramentas de software de cronograma, sistemas de priorização de projetos, sistemas de gerenciamento e configuração, sistemas de coleta e distribuição de informações, bem como interfaces para outros sistemas automatizados *online*, possibilitando a integração e o gerenciamento de projetos (PMI, 2017).

No Jeito Caseiro, esta foi a etapa inicial no gerenciamento de projetos, uma vez que a falta de um sistema proporcionava na perda de informações relevantes, além da postergação e atraso na execução de projetos. Logo, o sistema de informação de gerenciamento de projetos e compartilhamento se concentra nos *softwares*: Microsoft Office Excel, Microsoft Office Word, Microsoft MS Project, Microsoft Outlook e Google Drive.

O primeiro e mais importante arquivo criado foi o escopo de projetos em uma planilha de Excel. Nele, encontra-se um painel resumo de todos os projetos em execução e ainda a serem executados na empresa. Nesta tela, há, de uma forma resumida, as principais informações de cada projeto, bem como um ranqueamento dos mesmos (FIGURA 3). Este arquivo é utilizado em reuniões perante ao Conselho de Administração da empresa, na qual o autor presta contas e esclarece como está o desenvolvimento de cada iniciativa, seja ela projeto ou atividade.

Figura 3 – Painel de projetos.

ESCOPO PROJETOS 2019.20										
Rank	Projetos	EBITDA Orç. (R\$K)	EBITDA Capt.	Responsável	Observações	Início Planejado	Fim Planejado	Fim Executado	Status	Perfil
25	(SAL)	xxxxx	xxxxx	Antônio Júnior	Projeto em Stand-by.	22/nov				Projeto
24	(ALI)	xxxxx	xxxxx	Carolina Ferreira	Atividade em Stand-by.	14/out				Atividade
21	(SIS)	xxxxx	xxxxx	Felipe Fernandez	Todo o material produzido pela consultoria acerca da replicabilidade...	22/nov	27/jul			Projeto
21	(APF)	xxxxx	xxxxx	Antônio Júnior	Projeto em Stand-by. Aguardando a priorização da matriz de expansão.	26/nov				Projeto
18	(LOG)	xxxxx	xxxxx	Roodney Marques	Mediante a validação em Conselho, as operações do Rio de Janeiro...	07/out	30/jul			Projeto
17	(PAD)	xxxxx	xxxxx	Fábio Ferreira	Fase de readequação da forma de gestão...	01/abr	01/abr			Projeto
16	(GOP)	xxxxx	xxxxx	Viviane Genonadio	Produto aprovado pelo comitê de produtos. Sua definição é...	01/abr				Projeto
15	(CON)	xxxxx	xxxxx	Julia Daher	Iniciaremos neste mês o período de testes de...	15/abr	30/ago			Atividade
10	CAPEX 2019	xxxxx	xxxxx	Adirlei Pereira	Atividade em fase final.	15/nov	10/jul			Atividade

GANTT
Ranqueamento
PMC

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Logo, tem-se ordenação de projetos baseada em um ranqueamento realizado através da análise de uma matriz BASICO, (descrito no item 4.2.1), o acrônimo, o orçamento planejado e executado com base no EBITDA, o responsável por prestar contas, observações gerais, início e fim planejados, fim realmente executado, status (verde: finalizado; amarelo: em andamento ou pausado; vermelho: atrasado) e o perfil de cada iniciativa, sendo classificado como projeto ou atividade, de acordo com a tríade criada para classificação dos mesmos, com base no planejamento estratégico (descrito no item 4.2.2).

A classificação de prioridade é feita de forma automática nesta aba, através de uma macro desenvolvida pelo autor e vinculada ao botão branco “Rank”. Há ainda uma aba dedicada a um gráfico de GANTT, com o intuito de fornecer a informação de quais projetos acontecerão simultaneamente (descrito no item 4.2.3), um painel exclusivo para o Project Model Canvas, ferramenta voltada para o desenvolvimento geral do projeto (descrita no item 4.2.4) e uma página chamada de “page do projeto” (FIGURA 4), a qual possibilita detalhar cada ação, monitorar os riscos e gerenciar as agendas.

Figura 4 - Page do projeto.

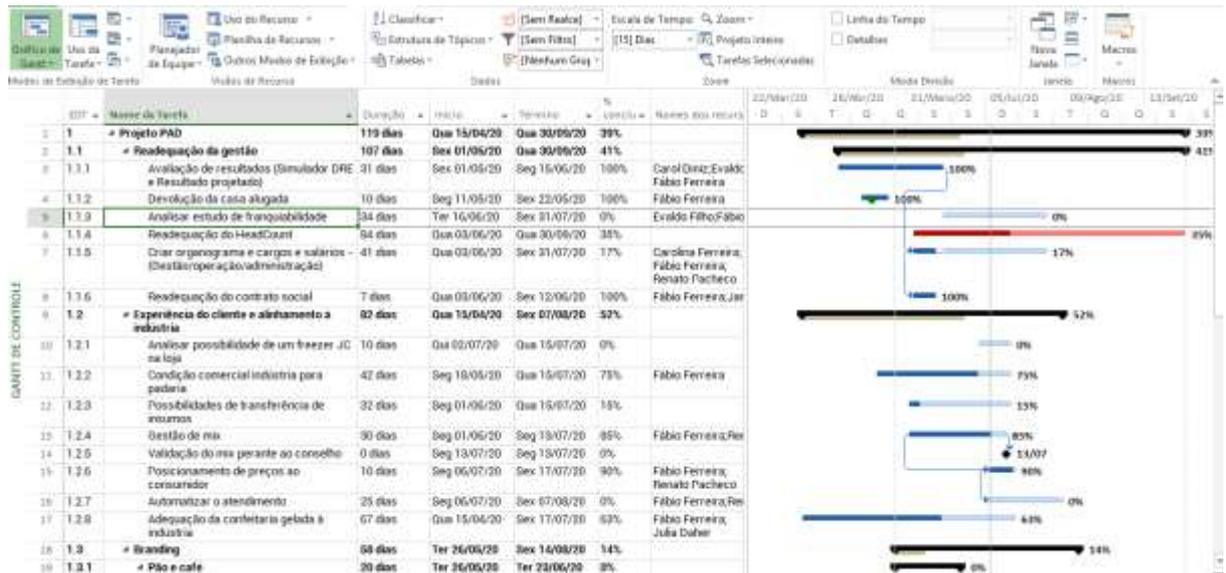


Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Nesta página consta as principais informações do projeto no que diz respeito ao cronograma, responsáveis, riscos (descrito no item 4.2.5) e agenda. Assim, há a descrição de cada etapa e seus respectivo responsável por executá-la, bem como o prazo para tal, status de desenvolvimento (as cores seguem a mesma ordem do painel de projetos descrito acima), um gráfico de GANTT e um botão que permite acesso à ferramenta de agenda e compartilhamento de e-mails oficial da empresa: Microsoft Outlook. Além disso, é possível identificar ainda o desenvolvimento do projeto em termos quantitativos, através do gráfico de progressão, o qual avança à medida em que as caixas de seleção são marcadas (o gráfico aparece em 57% pois nem todas as etapas foram incluídas na FIGURA 4).

Este material tem sido usado recentemente, e está adaptado ao momento atual do Jeito Caseiro, muito embora, em um curto prazo, será substituído por um painel no software Microsoft MS Project (FIGURA 5), o qual possui o objetivo exclusivo de apoio ao gerenciamento de projetos. Tal ação foi sugerida pelo autor e já foi iniciada a implementação, como forma de profissionalização da área de projetos, haja vista que muitas atividades realizadas no Excel são feitas automaticamente pelo Project, além do último possuir relatórios e ferramentas adicionais de gerenciamento de projetos.

Figura 5 – MS Project.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Como o software foi desenvolvido para o gerenciamento de projetos, independentemente de suas características, o mesmo oferece uma gama de informações relevantes e ferramentas que contribuem com a gestão da iniciativa. Essas ferramentas incluem relatórios de desempenho, alerta para o caminho crítico do projeto (atividades que, por possuírem vínculos direto com demais, se atrasadas, impactam na entrega final do mesmo), além de otimizar o trabalho de gerenciamento e acompanhamento das ações devido à sua automatização.

#### 4.2.1. Ranqueamento de projetos e atividades

De acordo com Vargas (2010), embora alguns dos pilares para a tomada de decisão sejam baseados em valores e preferências do decisor, um volume considerável de critérios ou objetivos específicos devem ser analisados e contemplados na priorização dos projetos. Logo, para uma tomada de decisão com maiores chances de êxito, é preciso levar em conta não apenas fatores como o comparativo entre custo e benefício, mas sim, dotar de uma visão holística quanto ao tema e seus impactos à organização.

A matriz BASICO auxilia na priorização de alternativas de modo a possibilitar a elaboração de um plano de execução de acordo com as estratégias estabelecidas (CÉSAR, 2013). Dessa maneira, tal ferramenta contribui para a avaliação criteriosa de cada iniciativa em aberto, fornecendo critérios relevantes para o processo decisório.

Conseqüentemente, como forma de direcionar e priorizar quais projetos e atividades

seriam realizados, foi criada, também no Excel, a Matriz BASICO (FIGURA 6), matriz essa utilizada durante as reuniões do Conselho de Administração.

Figura 6 – Matriz BASICO

Escopo									
Ranqueamento de Projetos									
Matriz BASICO									Ranquear
PROJETO	B	A	S	I*	C	O*	SOMA	RANKING	Há Requisitos Legais?
SAL	3	5	4	5	4	4	25	1	
SIS	4	5	3	2	5	2	21	2	
APF	5	4	5	2	4	1	21	2	
LOG	2	3	3	5	1	4	18	4	
PAD	4	3	2	2	4	2	17	5	
CPP	4	3	2	2	3	1	15	6	
LDS							0	7	
BUS							0	7	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Por meio desta ferramenta, é possível classificar, em notas de 1 a 5, sendo 1 o menor peso, e, conseqüentemente, 5 a nota de maior peso. Assim, tem-se os benefícios do respectivo projeto para a empresa (B), bem como a abrangência na organização (A), o grau de satisfação dos colaboradores (S), o investimento necessário (I, possui um “\*” pois aqui, a escala de nota é invertida, ou seja, quanto maior o investimento, menor a nota), o grau de satisfação dos clientes (C) e, por fim, o grau de operacionalização (O, também em escala invertida “\*”, no sentido de quanto maior a complexidade de se operacionalizar, menor a nota).

Ao longo das reuniões, foi sugerido pelo autor que esta ferramenta seria melhor utilizada apenas como instrumento de apoio à decisão quanto à priorização de projetos, uma vez que a decisão de realizar ou não determinada atividade requer análise de demais fatores, tanto internos, como o próprio planejamento estratégico, quanto fatores externos, como a análise de mercado. Estes fatores não são amplamente contemplados pela matriz BASICO e devem ser considerados para a tomada de decisão.

#### 4.2.2. Clusterização de projetos

Um dos principais desafios ao longo do estágio foi a classificação clara e precisa entre “projeto” e “atividade operacional”.

Projeto é uma sequência de tarefas com um início e fim que são limitadas pelo tempo, pelos recursos e resultados desejados. Um projeto possui um resultado desejável específico; um prazo para execução; e um orçamento que limita a quantidade de pessoas, insumos e dinheiro que podem ser usados para completar o projeto. (BAKER; BAKER, 2000, p. 5.)

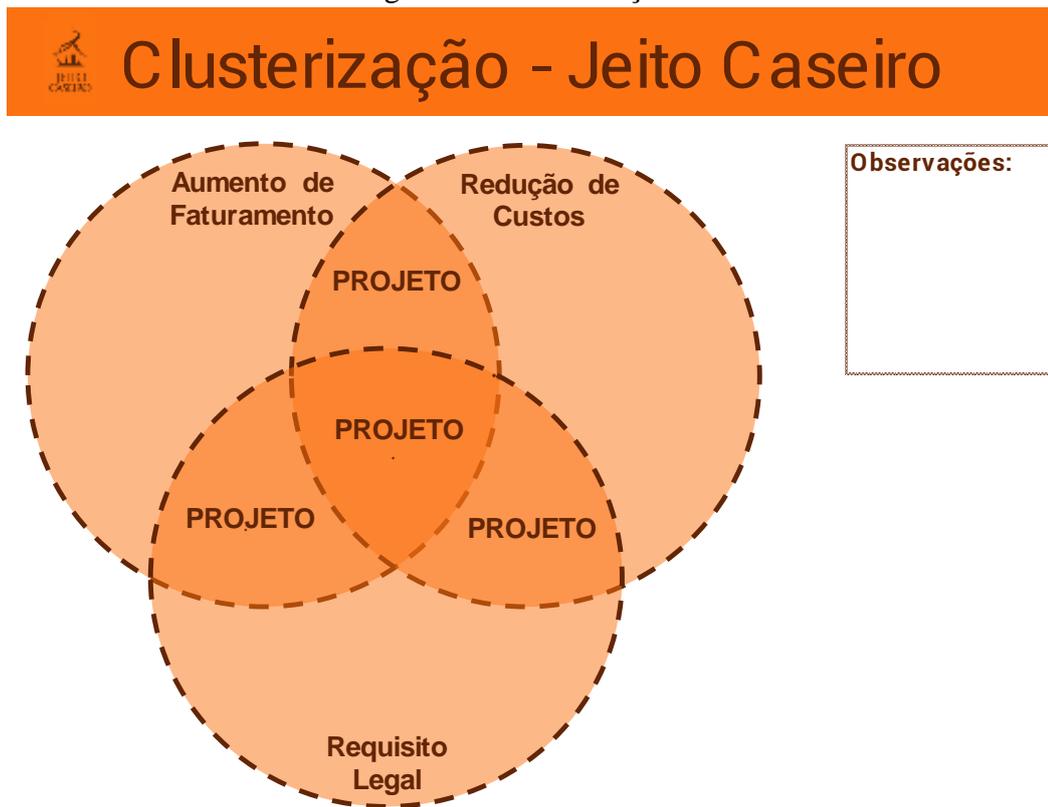
De acordo com o PMI (2017), projeto é uma ação temporária executada com o objetivo de criar um produto ou serviço único. Assim sendo, configura-se por temporário por possuir um prazo de duração finito e compreende-se por único por fornecer um produto ou serviço específico.

No tocante a atividade operacional, Chiavenato & Sapiro (2004) apontam que tais atividades são àquelas executadas rotineiramente em uma empresa, as quais possuem baixo teor de complexidade, apesar de poderem necessitar de certo nível de planejamento para obter eficiência em sua realização.

Na empresa em questão, a organização societária é composta por dois sócios, doravante chamados figuradamente de “A” e “B” em uma sociedade limitada. “A” possui uma visão altamente empreendedora e um exímio conhecimento em máquinas e equipamentos voltados à panificação congelada. Por outro lado, “B” têm uma postura conservadora e possui pós-graduação em gerenciamento de projetos.

Dessa forma, B, constantemente, têm alertado para a importância da diferenciação entre projeto e atividade, com o objetivo de priorizar àquelas ações de maior peso para o Jeito Caseiro. Sendo assim, foi desenvolvido um método de clusterização (FIGURA 7), a fim de esclarecer e padronizar a definição de um projeto para o negócio.

Figura 7 – Clusterização.



Fonte: Criado pelo autor (2019).

Portanto, há uma série de iniciativas que possuem potencial para um aumento no faturamento, ou redução de custos, ou ainda, para cumprir um requisito legal. Não obstante, apenas as iniciativas que possuem duas ou três das características supracitadas citadas, são classificadas como projeto.

O desenvolvimento desta clusterização, em parceria com o sócio B, bem como com o Diretor Executivo foi de grande aprendizado, uma vez que foi possível absorver conteúdo de um especialista em projetos, além de contribuir com a criação de um conceito estratégico para a empresa.

#### 4.2.3. Gráfico de GANTT

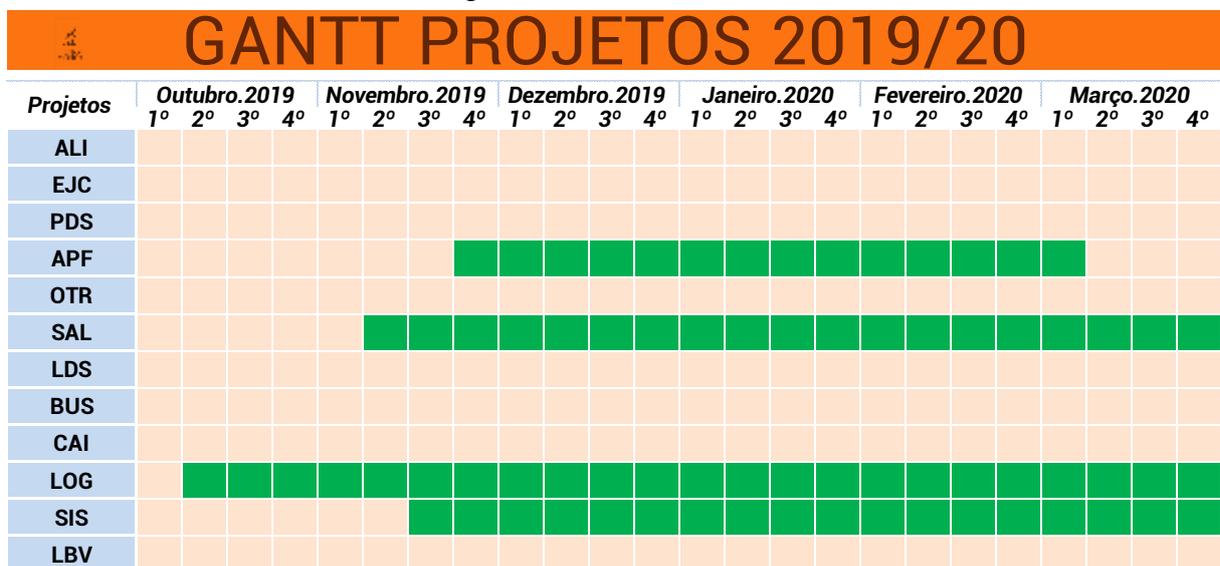
Para Masiero (2012), o Gráfico de GANTT evidencia o comparativo entre o trabalho planejado e o executado em um eixo, e o tempo transcorrido em outro, possibilitando a visualização clara de como está o avançar do planejamento considerando atividades simultâneas.

Na empresa, devido à falta de um escritório de projetos, haviam muitas iniciativas, as

quais eram iniciadas simultaneamente por setores diversos e que utilizavam os mesmos recursos (pessoas, equipamentos, entre outros). Essa prática levava à postergação, exaustão de recursos e muitas vezes, ao abandono dos projetos, acarretando em perda de recursos importantes no mundo corporativo como tempo, dinheiro e informações.

Logo, era preciso visualizar todos os projetos simultâneos em execução, com ênfase para a utilização dos mesmos recursos por diferentes iniciativas. Tais informações eram facilmente visualizadas através de um Gráfico de GANTT (FIGURA 8).

Figura 8 – Gráfico de GANTT.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A criação e implementação desta ferramenta nos moldes do Jeito Caseiro foi realizada pelo autor do presente estudo, por um período transitório, uma vez que o software MS Project executa esta ação automaticamente. Não obstante, este gráfico era consultado sempre que havia a ideia de se iniciar um novo projeto na empresa, evidenciando o que estava em execução e se e quando seria o momento estratégico para o desenvolvimento de uma nova iniciativa, se tornando um ponto crucial para o desenvolvimento da cultura de gerenciamento de projetos na empresa.

#### 4.2.4. Project Model Canvas (PMC)

Com o intuito de criar um conceito didático e importante acerca de modelo de negócios e implementação de novas estratégias, Osterwalder e Pigneur (2010) conceberam o *Business Model Canvas* (BMC), um quadro didático que compreende as principais áreas de uma

organização, possibilitando uma reflexão acerca de preconceções e inovações estratégicas do próprio negócio.

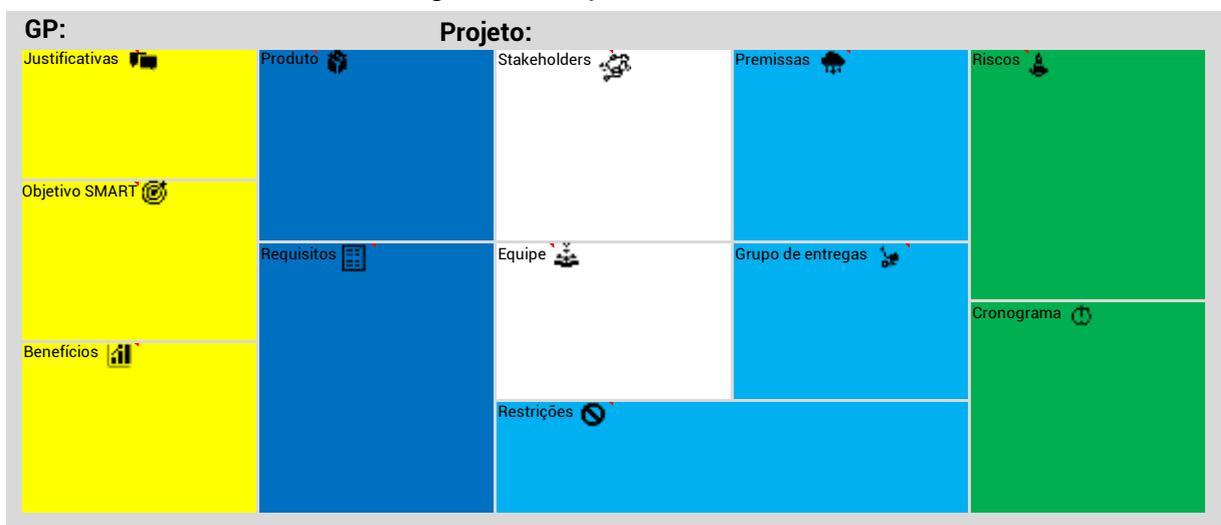
O *Project Model Canvas* (PMC) é uma ferramenta visual adaptada do BMC que possibilita uma melhor compreensão e análise dos pilares relacionados ao gerenciamento de projetos e uma participação dinâmica entre a equipe designada para a execução do mesmo. (VERAS, 2014). Logo, o PMC contribui para absorção e promove a participação de pessoas as quais não possuem o contato ou conhecimento específico relacionados ao gerenciamento e controle de projetos.

Em uma empresa com a ausência de uma área de gestão, ou mesmo, no início de sua criação, no momento de seu desenvolvimento, é preciso se atentar quanto à adaptação dos conhecimentos adquiridos à realidade da organização, de modo a evitar falhas e rupturas em sua fomentação. Essas falhas e rupturas muitas vezes ocorrem por tentativas de implementação desconsiderando o contexto interno e externo do empreendimento.

Assim sendo, a tentativa de implementação de um escritório de projetos no Jeito Caseiro, iniciado integralmente de forma cartesiana seria contraproducente. Era preciso, principalmente, tornar as atividades rotineiras de projetos didáticas e interessantes aos demais colaboradores da empresa.

Dessa forma, o *Project Model Canvas* (PMC) (FIGURA 9) foi sugerido e utilizado pela empresa para dar início aos projetos estratégicos. Em cada reunião de *kick off* (termo em inglês que se refere ao início dos trabalhos), a tela do PMC era projetada e a discussão sobre o projeto se iniciava, liderada pelo autor do estudo.

Figura 9 – *Project Model Canvas*.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Por meio do PMC, as principais informações para a abertura e desenvolvimento de projetos eram debatidas e coletadas, como o objetivo do projeto, seus requisitos e premissas, além dos riscos, *stakeholders* envolvidos e grupo de entregas, considerando uma previsão geral de cronograma.

Após a reunião de *kick off*, as informações coletadas eram transcritas para o Termo de Abertura do Projeto (TAP) (FIGURA 10), documento formal relacionado ao início de projetos, o qual deve ser validado pelos representantes máximos da organização, no caso do Jeito Caseiro, o Conselho de Administração.

Figura 10 – Termo de Abertura do Projeto.



Documento Nº	C 001
Versão	1.1
Data da última versão	07/12/2019
Página	Página 1 de 2

**Termo de Abertura de Projeto (Project Charter)**

Nome do Projeto: SIS  
 Setor Demandante: Comercial  
 Criado por: Evaldo Filho, Fábio Ferreira e Felipe Fernandez  
 Aprovado por: Fábio Ferreira

Objetivos do Documento	Este documento tem como objetivo autorizar formalmente o início de um projeto e contém informações necessárias para o entendimento do projeto, fornecendo uma visão macro do produto a ser desenvolvido.										
Justificativa	"Passado, onde está. Descreva a situação atual e o que motivou a realização do projeto"										
Objetivos e Benefícios	"Futuro, onde quer chegar. Descreva os benefícios esperados, detalhando de forma clara os objetivos SMART e critérios de sucesso relacionados. SMART: <u>Specific</u> : Específico, <u>Measurable</u> : Indicador e meta, <u>Assignable</u> , <u>Quantifiable</u> , <u>Realistic</u> : realístico, <u>Time-related</u> : Quando?"										
Requisitos	São as características e condições que o produto final deve assumir, de forma a atender às expectativas e demandas dos patrocinadores do projeto.										
Produto final	Descrição clara e objetiva acerca do principal <u>entregável</u> quando o projeto for finalizado, considerando seus requisitos.										
<u>Stakeholders</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ..... - Gerente do Projeto</li> <li>• ..... - Revisor Geral</li> <li>• ..... - Consultor Técnico Responsável</li> </ul>										
• Cronograma Preliminar	• O cronograma de projeto é estimado em 06 meses.										
Grandes Marcos	<table border="1" data-bbox="359 1469 740 1570"> <thead> <tr><th>Marcos</th><th>Previsão</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	Marcos	Previsão								
Marcos	Previsão										



Documento Nº	C 001
Versão	1.1
Data da última versão	07/12/2019
Página	Página 2 de 2

<u>Premissas e Restrições</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Premissas:</b> São cenários e situações tomadas como verdadeiras para o prosseguimento do projeto.</li> <li>• <b>Restrições:</b> Fatores limitantes à execução do projeto.</li> </ul>
<u>Riscos</u>	Fatores externos ao projeto que podem influenciá-lo de forma positiva ou negativa. Dessa forma, é possível realizar o planejamento caso algum risco ocorra.
<u>Orçamento preliminar</u>	
<u>Assinaturas (Todos stakeholders)</u>	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

No Jeito Caseiro, somente o Conselho de Administração e os *stakeholders* envolvidos pelo projeto possuíam acesso ao TAP. Ele foi desenvolvido com a contribuição fundamental do sócio “B”.

#### 4.2.5. Gerenciamento de riscos

Segundo o PMI (2017), o gerenciamento dos riscos do projeto existe para expandir a probabilidade e/ou o impacto dos riscos positivos, ou seja, àquelas situações que, caso ocorram, acarretam em benefícios ao projeto (como otimização de cronograma), e diminuir a probabilidade e/ou o impacto dos riscos negativos, àqueles que prejudicam o desenvolvimento planejado do mesmo, com o objetivo de maximizar as chances de êxito do projeto.

Uma das principais atividades relacionadas ao gerenciamento de riscos está na identificação de suas causas. Dessa forma, o Diagrama de Ishikawa, a qual diz respeito à uma ferramenta desenvolvida por Kaoru Ishikawa que permite a visualização e identificação de possíveis causas de ocorrência ou variação de um fenômeno.

A análise de processo é a análise que esclarece a relação entre os fatores de causa no processo e os efeitos como qualidade, custo, produtividade, etc., quando se está engajado no controle de processo. O controle de processo tenta descobrir os fatores de causa que impedem o funcionamento suave dos processos. Ele procura assim a tecnologia que possa efetuar o controle preventivo. Qualidade, custo e produtividade são efeitos ou resultados deste controle de processo”. (ISHIKAWA, 1993).

Ao longo do estágio, o gerenciamento de riscos foi realizado através de uma planilha em Excel (FIGURA 11), tendo como principal referência os conceitos do Diagrama de ISHIKAWA adaptados à realidade da empresa, bem como, as diretrizes relacionadas ao gerenciamento de riscos pontuados pelo PMI. Este tema era uma das pautas abordadas na primeira reunião de acompanhamento, na presença dos *stakeholders* do projeto.



do setor de projetos na empresa, sendo elas: reunião de *kick off*, reunião de *follow up* e reunião do Conselho de Administração, as quais serão descritas separadamente, nos sub tópicos a seguir.

#### **4.3.1. Reunião de *kick off***

O objetivo desta reunião era iniciar (*kick off*, em inglês, pode ser traduzido como início dos trabalhos), de modo oficial, o projeto em questão. Nesta oportunidade, todos os *stakeholders* envolvidos pela iniciativa estavam presentes, e a reunião era liderada pelo estagiário, contando com os complementos do diretor executivo. Havia uma ordenação de pautas da reunião, sendo a primeira a apresentação dos membros, seguido de uma breve contextualização sobre a nova área de projetos da empresa, abordando a forma de gerenciamento de projetos, suas ferramentas e principais conceitos.

Feita a contextualização, as atenções se voltavam para a discussão do projeto em si, mediante projeção do Project Model Canvas. A principal função do estagiário de projetos era a transmissão clara de cada conceito da área, bem como fomentar a discussão e coletar informações. Ao final, um espaço era aberto para ponderações e sugestões quanto à abordagem de projetos e seu desenvolvimento.

De modo geral, a estratégia de abordagem e comportamento nesta reunião era de disponibilidade, comprometimento e transparência entre o setor de projetos e as demais áreas da empresa, independentemente do cargo ocupado. A meta era a construção de uma relação de confiança e uma aderência dos demais colaboradores quanto ao setor, de modo a possibilitar seu desenvolvimento natural na empresa.

A fim de proporcionar uma maior precisão quanto ao estabelecimento de prazos, foi sugerido a implementação do método *Program Evaluation and Review Technique* (PERT). De acordo com Howard (2009), o objetivo do método PERT é avaliar e tarefas envolvidas em todo o processo, de modo a evidenciar o fluxo do projeto, sendo possível estabelecer de forma clara o prazo para sua execução.

#### **4.3.2. Reunião de *follow up***

O foco das reuniões de *follow up* (acompanhamento, em inglês) era, justamente, promover o monitoramento de desenvolvimento das atividades, no prazo estabelecido pela equipe, mediante projeção do *page*. Além disso, o papel exercido pelo estagiário de projetos

era também de consultor técnico acerca do tema em questão, proporcionando uma referência no gerenciamento da iniciativa e trabalho em equipe.

Como todos os projetos desenvolvidos ao longo do estágio possuíam correlações com demais áreas da empresa, a integração entre equipes e setores da empresa para a execução do projeto também era liderada pelo estagiário, possibilitando grande aprendizado sobre comunicação e relações interpessoais, além do aprofundamento no conhecimento sobre a própria organização.

#### **4.3.2. Reunião do Conselho de Administração**

Durante a execução das atividades do presente trabalho o Jeito Caseiro se encontrava em um momento delicado de transição de gestão. Por se tratar de uma empresa familiar, os sócios “A” e “B” eram figuras presentes no dia a dia das operações e decidiram que, para um avanço de patamar de empresa, era necessária a implementação de uma governança corporativa e a centralização das ações em um Diretor Executivo.

Logo, o órgão máximo de deliberação no organograma da empresa passou a ser o Conselho de Administração, composto pelos dois sócios, o diretor executivo e a gerente financeira. Uma vez por mês, ao longo de todo o dia, o Conselho de Administração discutia e ponderava sobre questões estratégicas à empresa, proporcionando ainda, momentos de participação de demais colaboradores para a apresentação de temas e reporte de ações.

Desse modo, o setor de projetos possuía uma pauta fixa em meio à reunião, apresentando, condensadamente, o desenvolvimento dos projetos em execução e os possíveis planos para projetos futuros. Nesta ocasião, todas as informações eram transmitidas pelo estagiário, sendo este, o único dessa função (estagiário) a participar das reuniões de conselho.

Como as participações em tal fórum eram pontuais, não foi possível propor sugestões de melhorias quanto ao tema. Entretanto, a experiência de prestar contas aos sócios da empresa foi de grande valia para o aprendizado e formação do autor.

#### **4.4. Gerenciamento do escopo**

O gerenciamento do escopo do projeto considera os processos indispensáveis para avaliar que o projeto contenha todo o trabalho, e somente o necessário, para que seja finalizado com êxito, isto é, gerenciar e controlar constantemente o que está e não está incluso no projeto. E ainda, no tocante ao controle do cronograma, pode-se entender que esta atividade se trata do

acompanhamento do status do projeto, a fim de atualizar o calendário e gerenciar mudanças na linha de base do mesmo, de forma a manter sua linha de base (PMI, 2017).

No Jeito Caseiro, esse gerenciamento era realizado por meio do termo e abertura do projeto, além do cronograma previamente definido pela equipe. Além de realizar o acompanhamento geral da iniciativa por meio das reuniões de *follow up*, cabia ao estagiário fiscalizar as atividades cotidianas relacionadas ao avanço do projeto, bem como, muitas vezes, contribuir com a execução das mesmas.

Essa possibilidade de participação na execução de atividades proporcionou um aprendizado relevante em diversas áreas do conhecimento, desde construção civil até franqueabilidade de empreendimentos, de modo especial ao relacionamento e comunicação com setores distintos da sociedade. Contudo, como ocorreram inúmeras atividades de cunhos distintos, houve o desalinhamento de expectativas em alguns momentos, de modo a dificultar o que se era esperado do estagiário. Esta situação poderia ser resolvida mediante uma breve reunião de alinhamento quanto ao respectivo tema.

#### **4.5. Atividades extras**

As atividades extras descritas nesta seção compreendem ações de capacitação promovidas pela empresa, além de feedbacks direcionados entre o estagiário e seu superior direto. Ambas possuíam planejamento de datas, porém, com menor reincidência em comparação às atividades supracitadas. Todavia, tanto as capacitações, quanto os feedbacks proporcionaram um desenvolvimento pessoal e profissional, e por isso, valem ser mencionadas.

##### **4.5.1. Ações de capacitação**

Segundo Porter (1989), a vantagem competitiva de uma empresa pode ser impulsionada, em algum grau, devido à correspondência entre os programas de treinamento internos e a própria estratégia organizacional. Sobretudo em um ambiente com recursos cada vez mais escassos, devido à crise sócio econômica causada pela COVID-19. Sendo assim, o sucesso da capacitação empresarial para se obter uma empresa mais competitiva está na vinculação de treinamentos ao planejamento estratégico do empreendimento.

Nesse sentido, o Jeito Caseiro desenvolveu um programa de treinamento chamado de “Academia de Líderes”, o qual convida os líderes de cada setor da empresa e alguns colaboradores a participarem de encontros de capacitação e desenvolvimento de conteúdos com

o objetivo de solucionar as falhas mais importantes da empresa.

Os encontros eram realizados em um salão de hotel na cidade de Lavras, uma vez por trimestre. A abertura do programa foi realizada através de uma palestra acerca do tema intraempreendedorismo, explicando o termo e motivando os colaboradores a terem uma postura proativa. Em seguida, os colaboradores foram divididos em grupos, cada qual com seu foco acerca do aspecto a ser melhorado pela empresa.

Dessa forma, o presente autor foi designado como líder do grupo, sendo o único estagiário em meio ao programa. Assim, a implementação do conceito de intraempreendedorismo voltado aos *gaps* (falhas, do inglês) organizacionais, liderando a equipe em busca da melhor alternativa possível, possibilitou um aprendizado considerável quanto ao tema, sobretudo, na validação perante os líderes máximos da empresa. Entretanto, as consequências decorrentes da pandemia instaurada pela COVID-19 provocaram um momento de pausa e reposicionamento do programa, uma vez que novos desafios foram impostos pela crise.

#### **4.5.2. *Feedbacks***

O termo *feedback* aplicado ao campo da administração pode ser entendido como a devolutiva acerca de um desempenho com o intuito de proporcionar ao colaborador um informativo construtivo acerca de como sua atuação impacta outras pessoas, orientando-o a um melhor desempenho, seja individual, seja em grupo (MOSCOVICI, 1995).

A cultura de *feedbacks* construtivos tem sido implementada recentemente no Jeito Caseiro. Por conseguinte, cada gestor e líder de setor fica a cargo de promover tal ação, da maneira que acreditar ser correta e benéfica aos seus liderados. Em relação à projetos, superior direto do diretor executivo da empresa, o qual foi contratado com a missão de impulsionar os resultados empresa, levando-a a um patamar de grande porte. Como carreira, esta é sua principal função.

Além desta ocupação, por opção própria, ele ministra aulas nas horas vagas para cursos de mestres em administração de empresas (*Master in Business Administration*, MBA), evidenciando um viés didático e comprometido com o desenvolvimento de outras pessoas, sobretudo, de toda equipe do Jeito Caseiro.

Assim, em um dos primeiros contatos, foi acordado o fornecimento de *feedbacks* mútuos, de forma a contribuir com o desenvolvimento profissional e pessoal de ambos. Eles eram previamente marcados e assumiam lugar de destaque dentre as pautas de reunião entre

setor de projetos e diretoria executiva.

O fato de possuir abertura para a criação e discussão de *feedbacks* ao diretor da empresa se tornou uma fonte de conhecimento ao longo do estágio, provocando o desenvolvimento de análise crítica e discurso. E ainda, tal ação proporcionou um ambiente de confiança e propício para discussão de quaisquer temas, potencializando assim, a criação e evolução de aprendizados e experiências.

## 5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Como a área de projetos é recente no Jeito Caseiro, há uma longa jornada de desenvolvimento do setor, até o mesmo se firmar como um *Project Management Office* (PMO, traduzido do inglês: escritório de projetos). Dessa forma, o processo de evolução do departamento traz consigo uma série de sugestões de melhoria.

Um ponto importante se trata da gestão de custos de projetos na empresa. O tema custos emerge apenas nas fases finais de planejamento, na eminência de execução das atividades. Essa situação promove um gerenciamento de saídas financeiras não otimizadas, uma vez que, como o projeto já está em fase final de planejamento e a ponto de ser executado, o mesmo será posto em prática, independentemente de análises financeiras posteriores. Dessa forma, pode haver um certo grau de ineficiência dos recursos, os quais, mediante uma análise financeira aprofundada prévia, teria menor chance de ocorrência.

No decorrer do estágio, este tema foi apontado algumas vezes em reuniões do Conselho, e também, de alinhamento entre projetos e diretoria executiva. Foi sugerido um maior envolvimento e compartilhamento de informações entre projetos e o setor administrativo-financeiro, sobretudo, controladoria, de modo a facilitar a gestão de custos de cada iniciativa, o que acabou não ocorrendo.

Tão importante quanto a análise financeira de cada iniciativa, o próprio vínculo entre projetos e planejamento estratégico organizacional é fundamental para o sucesso da empresa e do respectivo setor. Na empresa, o planejamento estratégico completo ainda se encontra em fase de elaboração e lapidação, devido ao próprio momento de transição de gestão empresarial. Por consequência, algumas iniciativas não estavam totalmente atreladas aos objetivos organizacionais, contribuindo, em certo grau, para uma possível ineficiência de recursos.

Com o objetivo de contribuir para a mitigação deste problema, recomendou-se a criação de um fórum com os principais líderes da empresa para discussão e aprofundamento da estratégia organizacional, além da criação de um mapa estratégico, bem como formas de sua disseminação, contemplando níveis estratégicos, táticos e operacionais. Esta recomendação foi bem avaliada, contudo, até o fim do presente estudo, não havia sido implementada.

## 6 CONCLUSÃO

O curso de administração da Universidade Federal de Lavras, com destaque (até a data de elaboração do presente estudo) por ocupar a posição de curso mais bem avaliado entre àqueles de universidades federais, possibilita aos alunos experiências riquíssimas de aprendizado e desenvolvimento pessoal e profissional. Há oportunidades como empresa júnior, programa de educação tutorial, núcleos de pesquisa e estudos, e, principalmente, o estágio de conclusão de curso.

Esta última etapa formal para a conclusão do curso revelou-se de suma importância para a formação do indivíduo enquanto bacharel em administração, pois proporciona àqueles que a vivenciam uma experiência intensa de aplicação dos conceitos aprendidos em sala e seus desafios, além de demais conhecimentos adquiridos somente na execução das atividades no mercado de trabalho.

O Jeito Caseiro, por se tratar de uma empresa que prioriza o atendimento à outras empresas (*Business to Business, B2B*), propiciou ainda experiências específicas deste setor de mercado. Mesmo com o momento pandêmico vivido ao longo do ano de 2020 (e com consequências para os anos posteriores), de empresas decretando falência ou com redução significativa nas operações, o Jeito Caseiro, apesar de também ter sentido os efeitos da crise mundial, mostrou seu preparo e força de mercado, mantendo uma recuperação constante das operações e se atentando quanto a um valor da empresa: pessoas.

O fato de se vivenciar um estágio em momentos de uma séria crise possibilita ao estagiário uma gama única de aprendizados e formação pessoal. Como empresa considerada fundamental no fornecimento de alimentos, o Jeito Caseiro manteve suas operações, mas com todos os cuidados e precauções possíveis (disponibilização de máscaras e álcool em gel, adoção do regime home office, rodízio de colaboradores, túnel sanitizante exclusivo para o combate ao contágio do novo Corona vírus, testes de confirmação sobre a doença, fornecimento gratuito de pães aos colaboradores e sociedade, entre outros). Dessa forma, foi possível acompanhar de perto como uma empresa séria se porta em momentos de instabilidade econômica e insegurança quanto a própria vida de cada ser humano.

Devido a esta seriedade, tanto no que diz respeito ao contexto interno, quanto ao contexto externo à empresa, foi possível, mesmo em um cenário instável, o desenvolvimento de uma área fundamental para àquelas organizações que buscam um crescimento sustentável e estratégico, como o setor de projetos, sendo este, o principal objetivo do estágio aqui relatado.

Como a criação do setor partiu de base zero na empresa, a experiência do início dessas

atividades, com autonomia e responsabilidade, foi uma importante fonte de conhecimento e amadurecimento pessoal e profissional. A implementação de uma cultura organizacional leva tempo, e sua base precisa ser sólida e confiável, a ponto de ser legitimada por toda a empresa.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Como administrar reuniões**. 4. ed. São Paulo: Loyola. 2006. 16 p.

BAKER, Sunny, BAKER, Kim. **Project management**. 2. ed. Indianapolis: Alpha books. 2000.

BRASIL. **Lei n. 11.788, de 25 de setembro de 2008**. Dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. 2008. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111788.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111788.htm) . Acesso em: 22 mar. 2020.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. **Teoria geral da administração: pensando e fazendo**. 4. ed. Porto Alegre: AGE. 2003. 23 p.

CÉSAR, Francisco Ignácio Giocondo. **Ferramentas gerenciais da qualidade**. São Paulo: livraria24horas. 2013. 54 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da Administração: o essencial em Teoria Geral da Administração**. 2. ed. São Paulo: Manole. 2013. 696 p.

CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 12. ed. São Paulo: Elsevier. 2004. 258 p.

HOWARD, Daniel. **A Method of Project Evaluation and Review Technique (PERT) Optimization by Means of Genetic Programming**. Symposium on Bio-Inspired Learning and Intelligent Systems for Security. 2009. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/5376803/?reload=true> Acesso em 08 de julho de 2020.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 79 p.

JEITO CASEIRO. **Propósito**. 2019. Disponível em:

<https://jeitocaseiro.com.br/home/proposito/>. Acesso em: 26 de maio de 2020.

MASIERO, Gilmar. **Administração de empresas: teorias e funções com exercícios e casos**. 3. ed. São Paulo: Saraiva. 2012. 16. p.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro: José Olympio. 1995.

MINTZBERG, Henry. **Managing**. San Francisco: Berrett-Koehler. 2009. 16 p.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia PMBOK®: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. 6. ed. Pennsylvania: PMI. 2017.

OSTERWALDER, Alexander., PIGNEUR, Yves. **Business model generation**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

PORTER, Michael Eugene. **Vantagem competitiva**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus. 1989.

RAWLINSON, J. Geoffrey. **Creative thinking and brainstorming**. Nova Iorque: Routledge. 2017. 35 p.

VARGAS, Ricardo Viana. **Utilizando a programação multicritério (Analytic Hierarchy Process – AHP) para selecionar e priorizar projetos na gestão do portfólio**. PMI Global Congress. Washington. 2010. Disponível em:

<https://www.leansixsigma.com.br/acervo/2215922.PDF>. Acesso em 10 de julho de 2020.

VERAS, Manoel. **Gerenciamento de projetos: Project Model Canvas (PMC)**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport. 2014. 2 p.

UFLA - Universidade Federal de Lavras. **Projeto Pedagógico do Curso de Administração**. Lavras, 2018. p. 55. Disponível em:

<https://drive.google.com/file/d/0B10mdkAddTrrRnozbxRwY2ZzaVFNbGh3N3NBU0V1QW9OQjVz/view>>. Acesso em 10 de junho de 2020.