

## GESTÃO DE PROJETOS NA REFORMA DO CLUBE SANTA CECÍLIA

Andresa Letícia Almeida Pinto<sup>1</sup>  
Elisa Cristina Gonçalves Tavares<sup>2</sup>

### RESUMO

Este estudo trata de conceitos da gestão de projetos aplicados na reforma do Clube Santa Cecilia, na cidade de Conselheiro Lafaiete, em Minas Gerais. O objetivo principal é pesquisar o impacto da Gestão de Projetos na reforma do Clube. Justifica-se a escolha do tema pela limitação de recursos financeiros, e interdição de espaços físicos dos vestiários e do acesso à piscina. Quanto à sua metodologia caracteriza-se como de natureza aplicada, quanto às abordagens, como qualitativa, quanto aos seus objetivos como exploratória e descritiva e quanto aos seus procedimentos como um estudo de caso. Como instrumento de coleta de dados adotou-se a observação direta em campo, a análise documental e o levantamento. Os resultados obtidos após o estudo indicaram que a gestão de projetos aplicada na reforma do clube possibilitou maior eficiência, segurança e satisfação quanto à movimentação de usuários, reduzindo o fluxo desnecessário de pessoas em locais onde poderiam não ser de seu interesse no momento.

**Palavras-chave:** Gestão de Projetos. Impactos. Redução de custos. Clube Santa Cecilia.

### ABSTRACT

This study deals with project management concepts applied to the Clube Santa Cecilia reform in the city of Conselheiro Lafaiete, Minas Gerais. The main objective is to investigate the impact of Project Management on the reform of the Club. The choice of the theme is justified by the limitation of financial resources, and the interdiction of physical spaces in the changing rooms and access to the pool. As for its methodology, it is characterized as applied nature, regarding qualitative approaches to its objectives as exploratory and descriptive, and its procedures as a case study. As instrument of data collection, direct observation in the field, documentary analysis and survey were adopted. The results obtained after the study indicated that the project management applied to the reform of the club allowed for greater efficiency, safety and satisfaction regarding the movement of users, reducing the unnecessary flow of people in places where they might not be of interest at the moment.

**Keywords:** Project management. Impacts. Reduced costs. Clube Santa Cecilia.

## 1. INTRODUÇÃO

---

<sup>1</sup> Graduanda em Engenharia de Produção pela Faculdade Santa Rita – FaSaR. E-mail: andresa.leticia@hotmail.com.

<sup>2</sup> Mestre em Tecnologias para o Desenvolvimento Sustentável pela Universidade Federal de São João Del Rey – UFSJ. E-mail: elisa\_cgt@hotmail.com

Em virtude das necessidades de mercado, as organizações seguem em busca de melhorias e aprimoramentos de suas técnicas, a gestão de projetos se apresenta com o desígnio de assegurar que as questões relativas ao projeto sejam averiguadas e controladas, a fim de certificar acerca da boa execução do projeto, cumprindo as expectativas de todos os envolvidos, assegurando assim o caminho em direção ao sucesso do mesmo.

A gestão de projetos é uma ferramenta de planejamento e execução que viabiliza o alcance dos objetivos de uma organização. Moreira (2012) afirma que “projetos são constituídos de conjuntos únicos de operações projetadas para atingir certos objetivos, dentro de um dado limite de tempo.”.

De acordo com o PMBOK (2008, p. 12) “O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos.”.

Diante deste exposto e levando em consideração os entraves financeiros, percebe-se a necessidade de constante aperfeiçoamento das técnicas de gestão, a fim de minimizar os custos, tempo de implementação e possíveis pausas na execução devido ao mau planejamento.

Num panorama de diminuição de custos, as organizações buscam por mecanismos que as ajudem a manterem-se competitivas no mercado atual, sem que pequem em questões como qualidade e produtividade. A análise da gestão de projetos neste estudo tem como objetivo compreender seu impacto sobre a reforma do Clube Santa Cecília. Neste sentido, torna-se fundamental o gerenciamento de tarefas, custos e prazos, a fim de conquistar o objetivo estabelecido.

A metodologia adotada foi a gestão de projetos, que na visão de Maximiano (2002) é “um empreendimento temporário ou uma sequência de atividades com começo, meio e fim programados, que tem por objetivo fornecer um produto singular, dentro de restrições orçamentárias.”.

Atuando como uma importante aliada na execução da reforma, a gestão de projetos contribui para a realização deste serviço com uma gama de processos, que auxilia

desde o início até o encerramento do projeto, visando minorar custos, otimizar tempo, monitorar atividades e assim, atender as expectativas do cliente.

Justificada a sua adoção pelo fato da limitação de recursos financeiros do clube e pela interdição do próprio mais utilizado pelos sócios e visitantes, neste caso a área da piscina.

## **2. METODOLOGIA**

Segundo Cervo e Bervian (2002) “a pesquisa é uma atividade voltada para solução de problemas teóricos com o emprego de processos científicos”. O quadro metodológico definido para esta pesquisa está na Tabela abaixo.

A pesquisa é de natureza aplicada e exploratória, pois segundo Gil (2002) as pesquisas exploratórias têm como objetivo maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo mais explícito ou constituir hipóteses aprimorando ideias ou a descoberta de intuições.

A pesquisa exploratória permite ao pesquisador, maior conhecimento sobre o tema de pesquisa através de um estudo preliminar com vistas à familiarização com um assunto. Este tipo de pesquisa envolve um levantamento bibliográfico.

A abordagem do problema é qualitativa, pois tem o ambiente como fonte de dados direta. Os dados coletados por esta pesquisa são descritivos, o que de acordo com Prodanov *et. al.* (2013) visa retratar o maior número possível de elementos existentes na realidade em estudo.

No presente trabalho, optou-se por um estudo de caso, que de acordo com Gil (2002), é um estudo profundo e exaustivo de um ou pouco objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

### **2.1 COLETA E ANÁLISE DE DADOS**

Foram coletadas informações acerca de custo, tempo necessário para execução, tempo disponível para alterações no funcionamento da organização e execução da

obra, qualidade dos serviços prestados pela contratada, necessidades do contratante, valor disponível para a reforma.

Fez-se uma análise acerca da viabilidade do funcionamento parcial ou não do espaço durante a obra, analisou também se o tempo necessário e o tempo disponível para execução do projeto iam de encontro.

### **3. ESTUDO DE CASO**

#### **3.1 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA**

A Sociedade Musical Santa Cecília foi fundada em 06 de maio de 1885, quando a cidade de Conselheiro Lafaiete era denominada Queluz de Minas. Nascida do anseio da comunidade por uma banda de música que abrilhantasse os festejos religiosos da região, esta foi batizada em homenagem à patrona da música, Santa Cecília.

Hoje em 2017, nos seus 132 anos de existência, Figura 1, com uma área construída de aproximadamente 2.200m<sup>2</sup>, o tradicionalmente conhecido Clube Santa Cecília, localiza-se na rua Tavares de Melo, número 395, região central da cidade de Conselheiro Lafaiete, dispondo de piscina, sauna e salões de eventos. Conta com cerca de 650 sócios, dentre eles sua diretoria com 11 membros, sendo um deles o presidente.

**Figura 1 - Sede atual do Clube Santa Cecília.**



Fonte: Acervo próprio (2017).

A área da piscina e vestiários do Clube Santa Cecília, objetos de pesquisa deste estudo, foram inaugurados em 10 de março de 1968, até então havia passado apenas por uma reforma, concluída em 30 de dezembro de 1993 e possuía em seu arranjo físico as seguintes características: o acesso dos sócios e visitantes à área da piscina era obrigatoriamente realizado por meio dos vestiários (masculino e feminino), ou seja, para ter acesso à piscina todos deveriam passar por uma porta que dava acesso a cada um dos vestiários, depois de atravessar um cômodo de aproximadamente 10 metros de comprimento, chegava-se a uma porta que dava acesso a outro cômodo, que antes era utilizado como guarda-volumes, mas se encontrava em desuso, para então ter acesso, por intermédio de outra porta, à uma escada em “L”, com uma descida de 21 degraus para assim ter acesso à área da piscina. O mesmo ocorria na saída do sócio ou visitante.

Situação que gerava ineficiência, insegurança, insatisfação e constrangimentos aos sócios e visitantes do clube, não somente quanto ao acesso à piscina, mas ao uso de outros espaços do clube, como vestiário feminino/masculino e guarda-volumes.

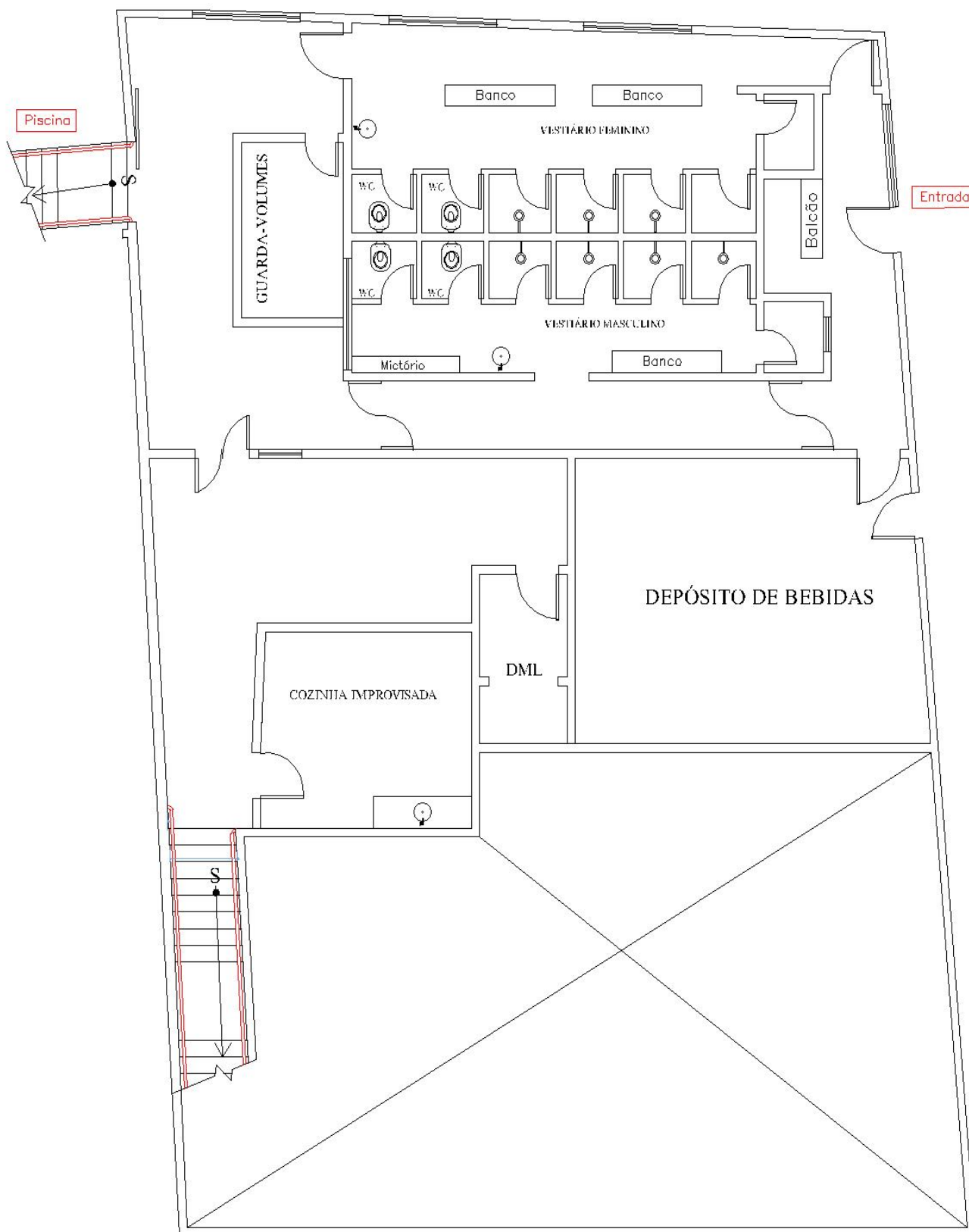
Havia também, num espaço localizado ao lado dos vestiários, um depósito de bebidas com uma de suas portas voltada para a rua, o que transmitia insegurança, mesmo contendo alarmes e câmeras de vigilância vinculadas a uma terceirizada que possui acesso ao local, pois era muito fácil a entrada e saída de um estranho ao espaço antes que houvesse tempo suficiente para chegada de algum funcionário desta empresa, ou até mesmo da polícia, se fosse por eles acionada. Ao lado deste depósito havia um outro depósito, de material de limpeza, e fora improvisada uma cozinha para uso dos funcionários.

Essa disposição do arranjo físico pode ser melhor visualizada na Figura 2. Em reunião dos membros da diretoria do Clube, aos quatro dias do mês de maio de 2013, houve uma votação, sendo aprovada por todos os presentes a necessidade de tal reforma, ficou entendido que o assunto deveria ser submetido ao Conselho Deliberativo para a tomada de providências que viessem a sanar tais problemas. No mês de junho, do ano de 2013, ficou aprovado pelo Conselho a realização de obra para reforma e melhoria do acesso à área da piscina do Clube.

Para tanto, estabeleceu-se um projeto, que pode ser definido, como “um empreendimento temporário feito para criar um produto ou serviço único” (PMBOK, 2000).

Sendo assim, demandou-se naturalmente, de um sistema de gestão para o planejamento e execução da reforma dos vestiários, acesso à piscina, e áreas afins para consecução dos objetivos propostos.

Figura 2- Layout da situação encontrada.



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

### 3.2 PROPOSTA DE MUDANÇA DE LAYOUT

Em decorrência dos problemas relatados no tópico acima, notou-se a necessidade de reformar tanto a entrada para área da piscina, com uma modificação em seu *layout*, quanto às áreas próximas, a fim de melhorar a eficiência de tal e proporcionar um espaço mais sofisticado aos associados, visitantes e funcionários.

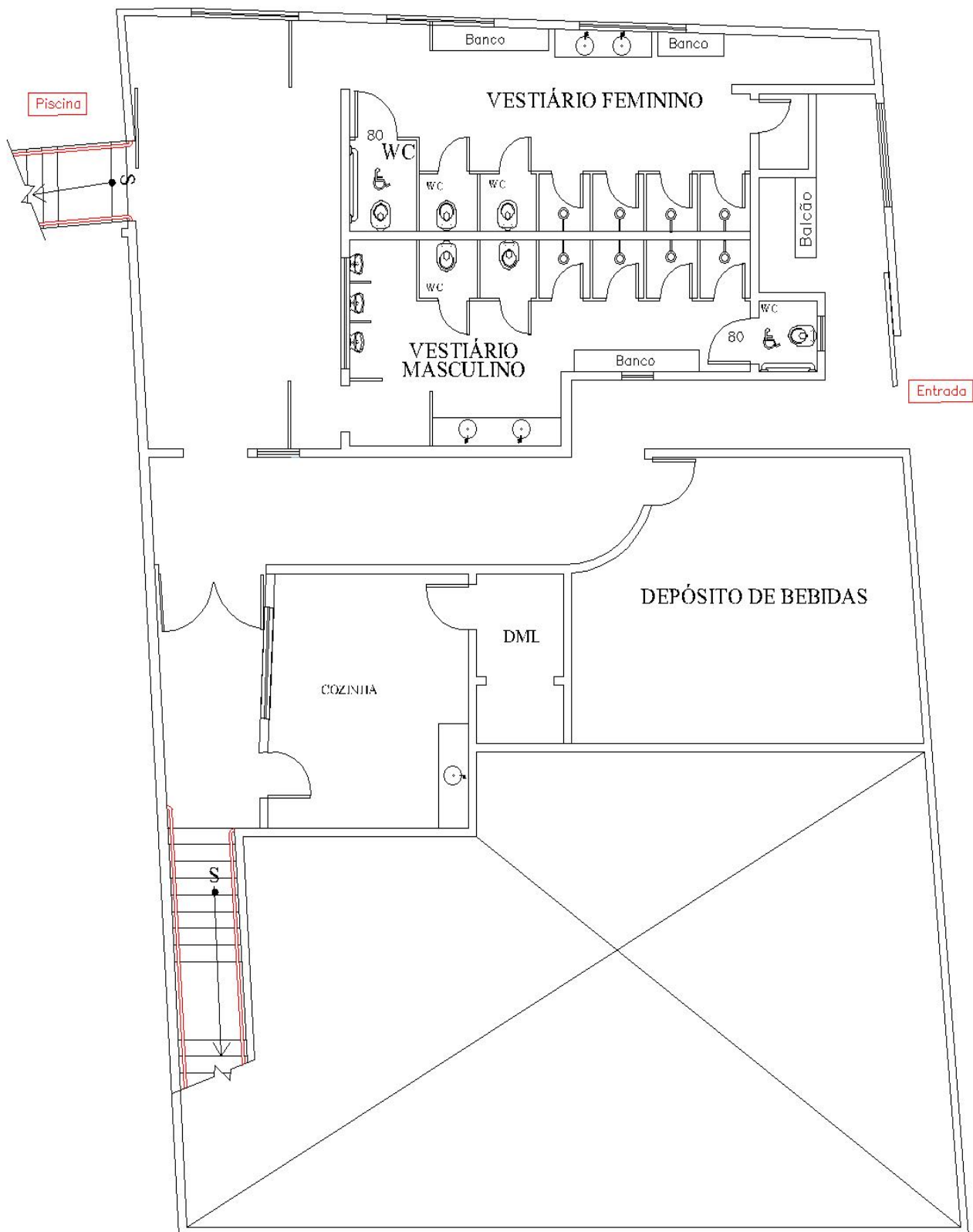
Para tanto, o primeiro item analisado foi a modificação do arranjo físico com o propósito de otimizar o acesso dos usuários às áreas de trânsito e permanência que fossem de seu interesse. Com esta finalidade, optou-se por fechar a entrada aos vestiários pelas portas próximas à rua, deixando somente em uso o acesso voltado para a área interna, que antes era utilizada como guarda volume, que fora transformada em uma área de circulação. Em razão disto, o acesso a entrada passou a ser realizado por um corredor localizado na lateral do vestiário masculino. Este rearranjo não só evitou a perda de espaço físico no vestiário masculino, como obteve-se um aumento em suas dimensões.

Levando-se em conta a questão de segurança para o depósito de bebidas, optou-se por fechar as duas portas que existiam anteriormente, e abrir uma outra, em um local mais discreto, e sem visão pela parte externa ao clube.

Com o intuito de deixar este corredor o mais livre possível, preferiu-se colocar a porta do depósito de material de limpeza (DML) voltada para o interior da cozinha, onde somente os funcionários tem acesso. Situação que pode ser melhor visualizada na Figura 3, apresentada abaixo:



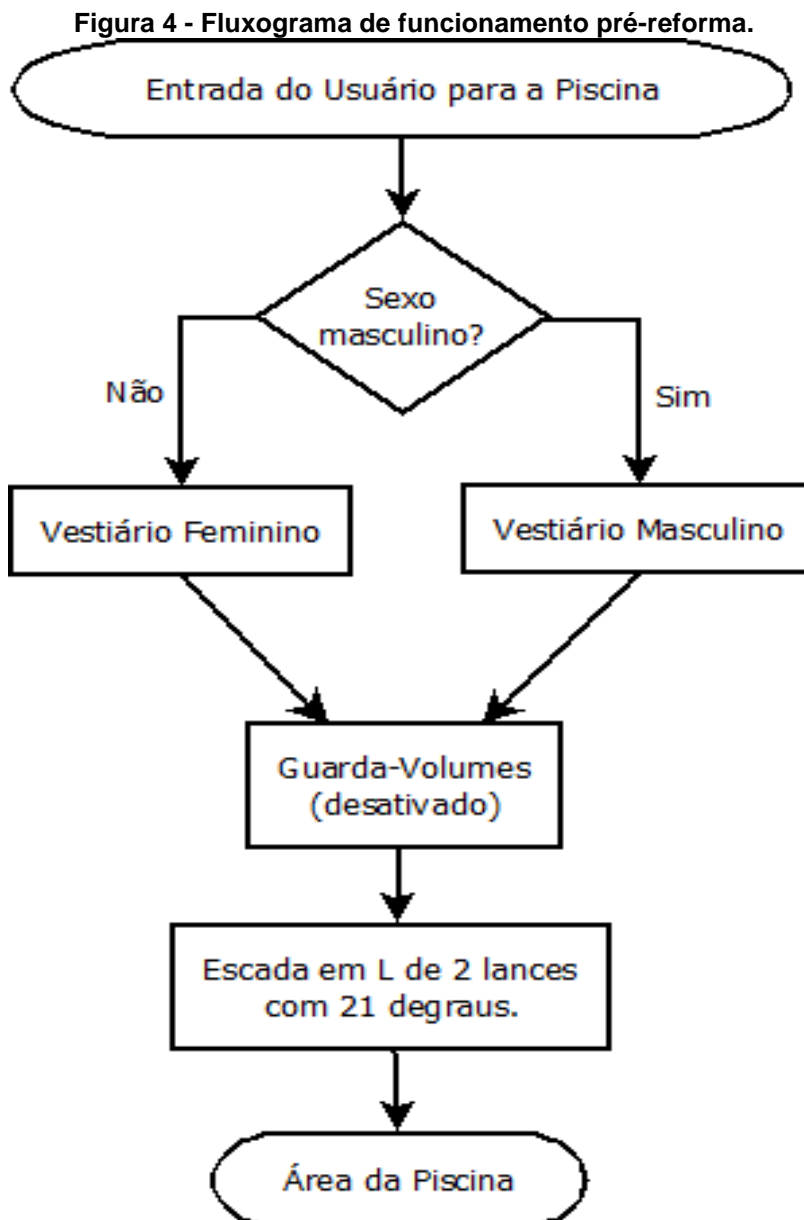
Figura 3- Layout proposto.



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

### 3.2.1 DESCRIÇÃO DO FLUXO DE USUÁRIOS PRÉ-REFORMA

Apresenta-se na Figura 4, o caminho obrigatoriamente percorrido pelo usuário antes das alterações no layout.

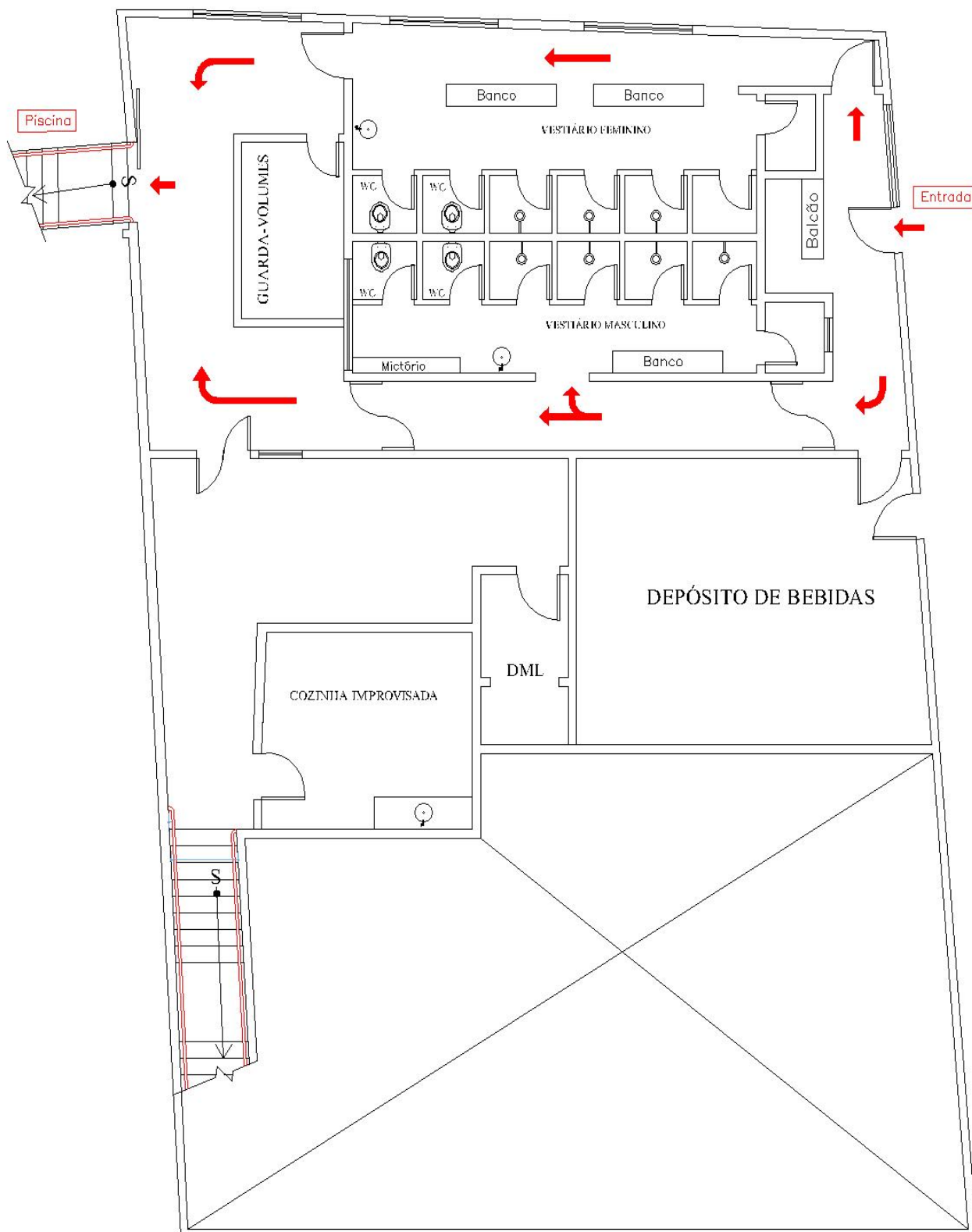


Fonte: Elaboração própria.

Antes da reforma, o usuário chegava a área da piscina e precisava obrigatoriamente passar por dentro dos vestiários, independentemente de sua necessidade ou não de utiliza-los, para então passar por um outro cômodo para assim ter acesso à escada que leva à área da piscina.

Na Figura 5 apresenta-se com maior exatidão o caminho percorrido.

**Figura 5 - Layout do fluxo de usuários pré-reforma.**

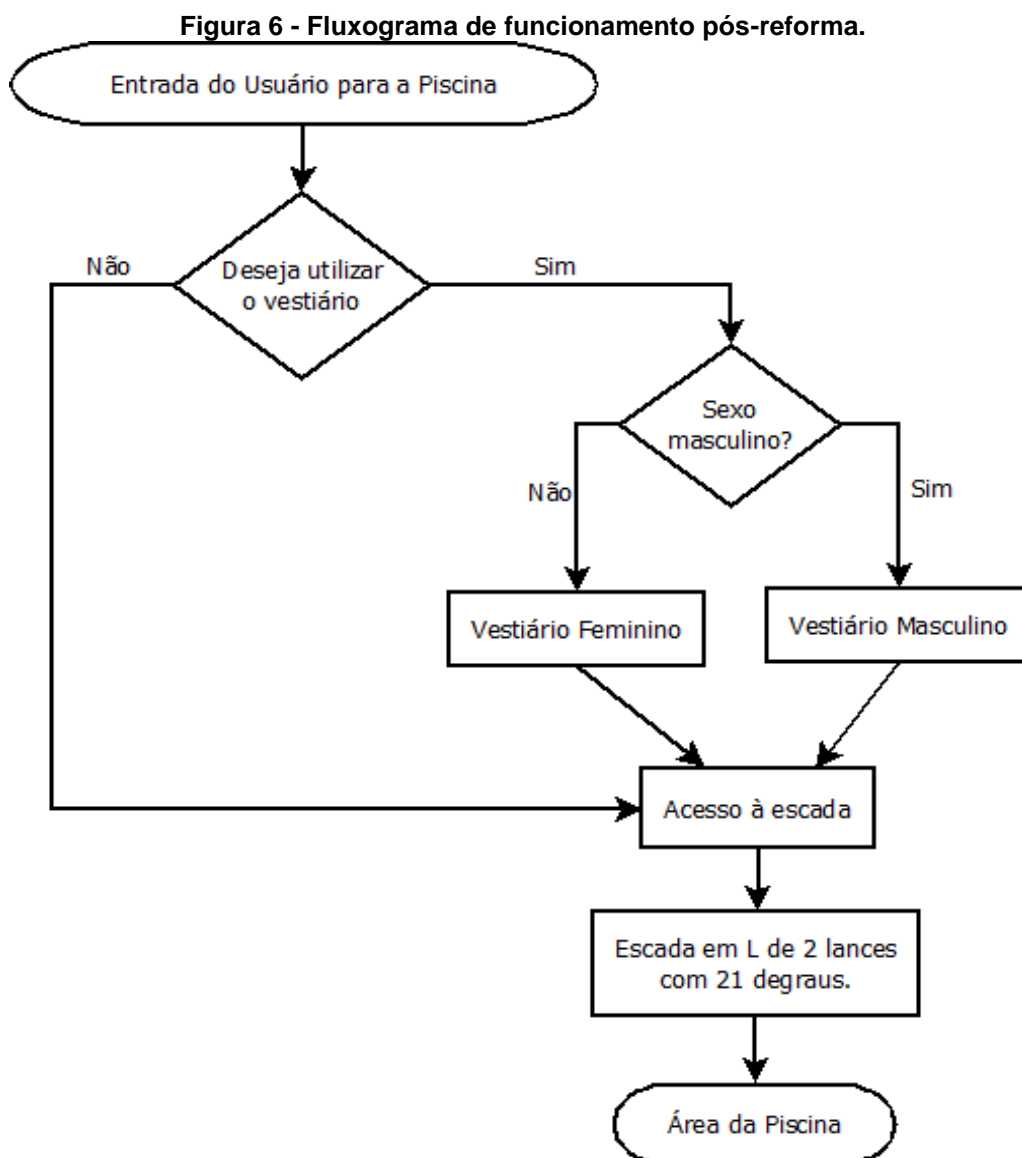


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nesta figura pode-se observar nitidamente o caminho descrito no item 3.2.1 deste estudo, que explica sobre a necessidade de passar pelo interior dos vestiários para se ter acesso à piscina.

### 3.2.2 DESCRIÇÃO DO FLUXO DE USUÁRIOS PÓS-REFORMA

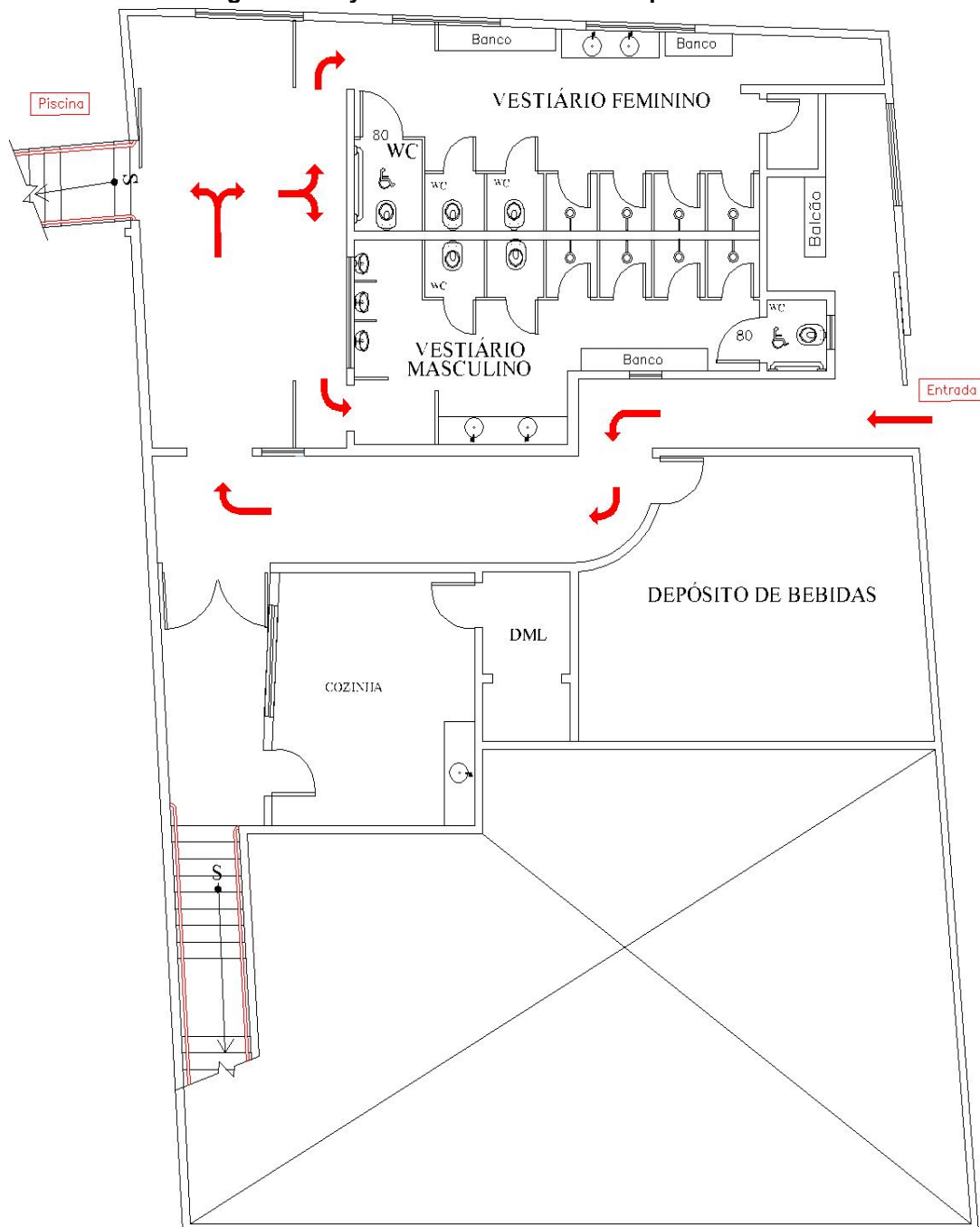
Após a reforma, pode-se proporcionar ao usuário a opção de escolha pela utilização ou não dos vestiários após a entrada ao recinto, conforme apresentado na Figura 6.



Fonte: Elaboração própria.

Este novo fluxo de usuários proporcionou uma melhor distribuição do fluxo de pessoas, fazendo com que entre para os vestiários somente quem queira utilizá-los, caracterizando o novo *layout* como de processos, pois trata-se de processo que agrupa os departamentos de acordo com sua função, fazendo com que as pessoas percorram um roteiro de acordo com suas necessidades, o que pode ser melhor observado na Figura 7.

Figura 7 - Layout do fluxo de usuários pós-reforma.



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

### **3.3 PLANEJAMENTO DA OBRA**

Os custos para esta obra eram altos, porém esta necessidade já havia sido notada pelo setor administrativo do clube, que providenciou na medida do possível, uma reserva de fundos para possibilitá-la logo que possível.

Já com o dinheiro em caixa, e alguns orçamentos de profissionais da área em mãos, a diretoria analisou, concluindo que seria mais viável a terceirização de toda a mão de obra, na qual o contratante teria a responsabilidade da compra de materiais para suprir a demanda dos funcionários da contratada, uma vez que o clube se encontrava com mão de obra reduzida.

A fim de minorar os impactos causados pela obra, a diretoria do Clube decidiu pela não utilização da área durante sua reforma, uma vez que acarretaria em muito mais tempo para execução. Para tal decisão, levou-se em consideração o baixo índice de utilização do espaço em períodos de inverno.

Frente a isto, fez-se uma análise do tempo necessário para execução da obra, e o período em que a frequência de visitantes e associados à piscina aumentava, as duas demandas apontaram para um ponto próximo, que foi final do mês de outubro de 2013, que inviabilizaria o uso da área da piscina por um curto período de tempo na estação da primavera, pois é onde ocorre uma procura maior para utilização da piscina. Diante desses dados, ficou estabelecida a viabilidade de execução desta obra entre os meses de julho e outubro de 2013.

### **3.4 PLANEJAMENTO DA OBRA**

Refletindo sobre as influências da Gestão de Projeto, e na busca pela minoração dos impactos causados por esta obra, pode-se notar que a gestão de projetos foi determinante para eficácia do planejamento financeiro e execução da reforma.

Permitiu um melhor planejamento financeiro, devido ao tempo disponível para planejamento e gestão de gastos, possibilitou menor transtorno aos usuários em

decorrência da decisão de não funcionamento do espaço durante a reforma, o que gerou mais segurança durante a execução dos serviços contratados e após, para utilização do espaço pelos usuários, ganhou-se também em melhores condições sanitárias, com a diminuição do tráfego de pessoas pelo interior dos vestiários, redução de custos com limpeza e conservação dos vestiários.

No que abrange ao uso por crianças, conseguiu reduzir ou quase sanar os problemas com misturas de gêneros dentro dos vestiários, pois quando a entrada era feita pelo interior dos vestiários, as crianças muitas das vezes acompanhavam seus pais, independente de gênero, com essa modificação no layout, possibilitou que medidas fossem tomadas para evitar que ocorresse este tipo de transtorno, evitando assim constrangimentos aos usuários.

Pode-se planejar acerca de início e término de execução da obra, o que foi de extrema importância para a decisão de não funcionamento, pois obteve-se uma previsão de tempo necessário o que possibilitou delimitar o período de fechamento do espaço aos usuários. A gestão de projetos possibilitou o uso racional dos vestiários e adequação ao projeto de combate a incêndio.

## **CONCLUSÃO**

Esse estudo tratou sobre a gestão de projetos na reforma do Clube Santa Cecília, com base nos resultados obtidos têm-se as seguintes conclusões.

Em relação ao objetivo geral deste estudo, que propôs pesquisar o impacto da gestão de projetos na reforma do Clube Santa Cecília, conclui-se que a necessidade de resultados em tempo programado, planejamento de gastos e custos cada vez menores fez com que a gestão de projetos fosse um fator de sucesso para a execução da reforma dentro do prazo, custo e qualidade esperados, facilitando a coordenação, gerenciamento e controle das atividades, diante de fatores externos e internos que impactaram sobre o andamento da reforma.

Em relação ao objetivo específico deste estudo, que propôs estudar os conceitos de Gestão de Projetos e Arranjo Físico, concluiu-se que conceitos abordados pelo PMBOK, Maximiano (2002), Corrêa e Corrêa (2012), Bem *et. al.* (2013), embasaram no referencial deste estudo e nas tomadas de decisões.

Em relação a outro objetivo específico deste estudo, que propôs descrever o processo de planejamento da obra, concluiu-se que após realizada a descrição do *layout* foi possível analisar as necessidades de melhorias, planejar e aprovar as execuções necessárias por meio do novo *layout* funcional.

Em relação a um terceiro objetivo específico deste estudo, que propôs analisar o impacto da gestão de projetos na reforma do Clube Santa Cecília, concluiu-se que a análise possibilitou maior eficiência, segurança e satisfação quanto à movimentação de usuários, reduzindo o fluxo desnecessário de pessoas em locais onde poderiam não ser de seu interesse no momento.

Este estudo teve como limitações o cumprimento de formalidades necessárias perante a estrutura hierárquica da organização, e a rígida cultura em relação à mudanças, mesmo diante das melhorias expostas pelo projeto.

Recomenda-se a partir desta base de estudo, um aprimoramento, incluindo um elevador que possibilite livre acesso à pessoas com dificuldades de locomoção na área da piscina, sendo que os vestiários possuem estrutura para atendê-los.

Este estudo contribui à ciência da Engenharia de Produção, pois reforça a ideia da necessidade da presença do Engenheiro de Produção com foco na Gestão de Projetos, para possibilitar o entendimento e melhoramento do sistema de acesso à uma área recreativa.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2002.

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

MOREIRA, D. A. **Administração da Produção e Operações**. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PINTO, Andresa Letícia Almeida. **Gestão de Projetos na reforma do Clube Santa Cecília**. Trabalho de Conclusão de Curso. Conselheiro Lafaiete: Faculdade Santa Rita – FaSaR, 2017.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de, **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**, 2ª ed. Rio Grande do Sul: Universidade Feevale, 2013.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. Guia PMBOK, 2ª ed, 2000.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. Guia PMBOK, 4ª ed, 2008.