

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS

JULIANA DE BARROS PACHECO

**PROPOSTA DE MODELO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM EMPRESAS
JUNIORES DO ESTADO DO MATO GROSSO DO SUL**

Dourados – MS

2018

JULIANA DE BARROS PACHECO

**PROPOSTA DE MODELO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM EMPRESAS
JUNIORES DO ESTADO DO MATO GROSSO DO SUL**

Trabalho apresentado a Universidade
Federal da Grande Dourados como parte
das exigências para a obtenção do título de
Bacharel em Engenharia de Produção

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Mariana Lara
Menegazzo

Dourados - MS

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

P116p Pacheco, Juliana De Barros

Proposta de modelo de gerenciamento de projetos em Empresas Juniores do Estado do Mato Grosso do Sul / Juliana De Barros Pacheco -- Dourados: UFGD, 2018.

55f. : il. ; 30 cm.

Orientadora: Mariana Lara Menegazzo

TCC (Graduação em Engenharia de Produção)-Universidade Federal da Grande Dourados

Inclui bibliografia

1. EJ. 2. Gestão de projetos. 3. Escopo. 4. Cronograma. 5. Recursos humanos. I. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.

JULIANA DE BARROS PACHECO

**PROPOSTA DE MODELO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM EMPRESAS
JUNIORES DO ESTADO DO MATO GROSSO DO SUL**

Trabalho apresentado a Universidade
Federal da Grande Dourados como parte
das exigências para a obtenção do título de
Bacharel em Engenharia de Produção

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Mariana Lara Menegazzo
FAEN - UFGD

Profa. Dra. Fabiana Raupp
FAEN - UFGD

Prof. Me. Vinícius Carrijo dos Santos
FAEN - UFGD

Dourados, 23 de Novembro de 2018.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Helena e Sebastião, por me incentivarem, darem todo o suporte e dedicação necessários em todas as fases de minha vida. Em especial à minha mãe que permitiu que tudo isso acontecesse e que me fortaleceu em meio as dificuldades da graduação.

Aos meus irmãos, Aline e Marcos, família e amigas de infância por estarem presentes e por me encorajarem. Seus conselhos me fizeram aproveitar cada oportunidade e aprimorar minha formação profissional e pessoal.

Meu agradecimento a todos meus amigos pelas palavras de conforto.

À todos professores que passaram por minha vida acadêmica e transmitiram sabedoria e conhecimento. Principalmente minha orientadora Prof.^a Dr.^a Mariana, que dedicou seu tempo em me instruir, aconselhar e animar.

Agradeço todas as Empresas Juniores pela empatia, amizade e contribuição nesse trabalho, muito obrigada por disponibilizarem seu tempo.

Por fim, minha gratidão à Universidade e todos àqueles que passaram por minha vida e que, de alguma maneira, contribuíram em minha formação.

RESUMO

A complexidade e incertezas que constituem o gerenciamento de projetos, como também os diferentes guias, trazem à tona a importância do planejamento e controle da execução para gerenciar um projeto. Entender a forma de gerenciamento em Empresas Juniores (EJ) de diferentes cursos possibilita desenvolver uma visão sistemática e concepções quanto às formas de adaptação dos métodos e guias existentes. O objetivo geral deste trabalho foi identificar a forma de gerenciamento de projetos dessas EJs, especificamente o escopo, tempo e recursos humanos. Os procedimentos técnicos utilizados foram a pesquisa bibliográfica, para analisar e determinar meios de aplicação, o estudo de caso, levantamento das EJs federadas, entrevista, aplicação de questionário e análise de dados. Através disso, obteve-se um guia das práticas mais populares entre as empresas, em que a maioria dos processos de gerenciamento realizados, mesmo daquelas que ainda não possuem um guia definido, são identificados no PMBoK® como as melhores práticas, além de indicação de ferramentas, técnicas e métodos para auxiliar no gerenciamento de projetos mais ágeis. Foi identificado que no cotidiano de muitas EJs não se segue de maneira precisa uma metodologia, que é complementada com ferramentas *online* para agilizar os processos, mostrando a integração dos guias clássicos com ferramentas atuais para atingir o resultado esperado pelas partes interessadas e garantir o sucesso do projeto.

Palavras-chave: EJ. Gestão de projetos. Escopo. Cronograma. Recursos humanos.

ABSTRACT

The complexity and uncertainties that constitute the management of projects, as well as the different guides, bring to the fore the importance of planning and controlling the execution of them. Understanding the way of management in Junior Enterprise (JE) of different courses makes it possible to develop a systematic view and conceptions as to the ways of adapting the existing methods and guides. The overall objective of this work is to identify management practices of these JEs projects, specifically the scope, time and human resources. The technical procedures used were: bibliographic research, analysis and determination of means of application, case study, survey of the federated JEs, interview, application of questionnaire and data analysis. Through these procedures, a guide of the most popular practices among companies was obtained, in which most of the management processes carried out, even those that do not yet have a defined guide, are identified in the PMBoK® as the best practices, as well as indication of tools, techniques and methods to assist in the management of more efficient projects.

Keywords: JE. Project management. Scope. Time. Human resources.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Mapa Mundial de Empresas Juniores	14
Figura 2- Visão Geral do Gerenciamento de Escopo	16
Figura 3- Visão Geral do Gerenciamento do Tempo.....	18
Figura 4 - Método do Diagrama de Precedência (MDP).....	19
Figura 5 - Exemplo do Gráfico de Gantt	20
Figura 6 - Visão Geral do Gerenciamento dos Recursos Humanos	21
Figura 7- Pirâmide de Maslow	22
Figura 8 - Progresso da federação FEJEMS em agosto de 2018.....	26
Figura 9 - Relação da quantidade de EJs por Universidade	28
Figura 10 - Relação da quantidade de EJs por cidade	28
Figura 11 - Relação da quantidade de curso(s) que compõem cada EJs	29
Figura 12 - Ano de fundação das empresas	30
Figura 13 - Ano de federação	30
Figura 14 - Quantidade de projetos a partir do ano de 2016.....	31
Figura 15 - Representação do processo do projeto da Effectus.....	32
Figura 16 - Representação do processo do projeto da EJIPTA	32
Figura 17 - Representação do processo do projeto da EJ Pharma.....	33
Figura 18 - Representação do processo do projeto da EngeFour Júnior	34
Figura 19 - Representação do processo do projeto da Factiva	35
Figura 20 - Representação do processo do projeto da Ínteri Jr.....	36
Figura 21 - Representação do processo do projeto da Múltipla Júnior	37
Figura 22 - Representação do processo do projeto da Sigmax	38
Figura 23 - Representação do processo do projeto da Terra Fértil.....	39
Figura 24 - Representação do processo do projeto da Thêmis	40
Figura 25 - Representação do processo do projeto da Verus.....	40
Figura 26 - Resumo das práticas das EJs.....	41
Figura 27 - Demonstração do Trello Business Class.....	42
Figura 28 - Demonstração da plataforma Pipefy	42
Figura 29 - Elaboração do Plano de Gerenciamento do Escopo.....	43
Figura 30 - Elaboração da Declaração do Escopo	44
Figura 31 - Exemplo de EAP.....	44

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 32 - Gerenciamento do Tempo.....	46
Figura 33 - Matriz RACI	47
Figura 34 - Gerenciamento dos Recursos Humanos.....	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Premissas da Teoria X e Y propostas por McGregor	23
Quadro 2 - Levantamento das Empresas Juniores	27
Quadro 3 - Informações das Empresas Juniores	29

LISTA DE ABREVIATURAS

ADM	Método de Diagrama de Flecha/Arco
BJ	Brasil Júnior
CDM	Método do Diagrama Condicional
CJCC	Confederação Canadense de Empresas Juniores
CNEJ	Conceito Nacional de Empresa Júnior
CPM	Método do Caminho Crítico
DMAIC	<i>Define, Measure, Analyze, Improve, Control</i>
EAP	Estrutura Analítica do Projeto
EJ	Empresa Júnior
FEJEMS	Federação de Empresas Juniores do Estado do Mato Grosso do Sul
JADE	Confederação Europeia de Empresas Juniores
JET	Confederação Tunisiana de Empresas Juniores
MDP	Diagrama de Precedência
MEJ	Movimento Empresa Júnior
OPM3®	<i>Organizational Project Management Maturity Model</i>
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act</i>
PERT	<i>Program Evaluation and Review Technique</i>
PMBok®	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMCD	<i>Project Manager Competency Development Framework</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
TAP	Termo de Abertura do Projeto
UEMS	Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul

LISTA DE ABREVIATURAS

UFGD	Universidade Federal da Grande Dourados
UFMS	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	10
1.1.	CARACTERIZAÇÃO DO TEMA	10
1.2.	PROBLEMA DA PESQUISA	11
1.3.	JUSTIFICATIVA	11
1.4.	OBJETIVOS.....	12
1.4.1.	Geral	12
1.4.2.	Específico	12
1.5.	ESTRUTURA DO TRABALHO	12
2.	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	13
2.1.	EMPRESA JÚNIOR.....	13
2.2.	GESTÃO DE PROJETOS.....	14
2.2.1.	Gerenciamento do escopo	15
2.2.2.	Gerenciamento do tempo	17
2.2.3.	Gerenciamento dos recursos humanos	21
2.3.	EMPRESA JÚNIOR E GESTÃO DE PROJETOS	23
3.	METODOLOGIA	24
3.1.	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	24
3.2.	PROCEDIMENTOS DA PESQUISA	24
4.	RESULTADOS E DISCUSSÕES	26
4.1.	CARACTERIZAÇÃO DA FEJEMS.....	26
4.2.	MAPEAMENTO DAS EMPRESAS JUNIORES	27
4.3.	O GERENCIAMENTO DE PROJETOS NAS EMPRESAS JUNIORES.....	31
4.4.	GUIA DE GERENCIAMENTO.....	41
4.4.1.	Gerenciamento do escopo	43
4.4.2.	Gerenciamento do tempo	45
4.4.3.	Gerenciamento dos recursos humanos	46
4.4.4.	Gerenciamento estratégico	48
5.	CONCLUSÃO	49
6.	REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	50

1. INTRODUÇÃO

1.1. CARACTERIZAÇÃO DO TEMA

A ação de criar um produto/serviço através de uma nova organização ou uma já existente, impactando um negócio, uma região e aqueles ao redor, chama-se empreendedorismo (HISRICH, PETERS e SHEPHERD, 2014). No Brasil, o número total de brasileiros, entre 18 e 64 anos, envolvidos em alguma atividade empreendedora nos últimos 42 meses resultou no total de 26 milhões (19,6% da população), oitavo lugar em um ranking de 31 países, segundo a *Global Entrepreneurship Monitor* (GRECO et al., 2017).

Com isso, é possível observar dentro das instituições brasileiras de ensino superior o crescimento do número de jovens empreendedores ingressantes em Empresas Juniores (EJs). De acordo com o Conceito Nacional de Empresas Juniores (BRASIL JÚNIOR, 2018), a EJ tem por finalidade desenvolver a vivência empresarial nos acadêmicos ao realizar projetos, ao promover a cultura empreendedora na universidade e ao desenvolver competências gerenciais, visando o desenvolvimento pessoal e da sociedade ao prestar serviços principalmente para micro e pequenas empresas. No levantamento da Brasil Júnior (PORTAL BRASIL JÚNIOR, 2018), são mais de 600 EJs espalhadas pelo país, sendo 13 delas federadas à Federação de Empresas Juniores do Estado Mato Grosso do Sul (FEJEMS). Os mais de 400 empresários juniores pertencentes à FEJEMS, têm uma vivência empresarial ao desenvolver a gestão da empresa e ao realizar serviços e projetos, sobretudo para micro e pequenas empresas.

Os serviços de consultoria prestados pelas empresas juniores se transformam em projetos, nos quais são gerenciados simultaneamente. De acordo com Clements e Gido (2013), a gestão de projetos é importante para concretizar os objetivos e principalmente atender as expectativas do cliente. Para isso é preciso planejar e então executar seguindo o que foi anteriormente definido no início de cada projeto.

Cada projeto é único, variando apenas o seu grau de novidade para a equipe, sendo assim ferramentas e técnicas de gestão são utilizadas para garantir o sucesso do projeto, onde atualmente são disseminadas em diversos guias de conhecimento, sendo notável a pluralidade de métodos, técnicas e ferramentas (CARVALHO e RABECHINI JR., 2011). Dentre todos os guias existentes, *Standard for Portfolio Management, Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®)*, *Project Manager Competency Development Framework (PMCD)*, ISO 10006 - Gestão da qualidade - Diretrizes para a qualidade no gerenciamento de Projetos, o

mais famoso no Brasil é o *Project Management Body of Knowledge (PMBok®)*, publicado pelo *Project Management Institute (PMI)*.

De acordo com o Guia PMBoK® (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013) os guias seguem um padrão de processos definidos pelo PMI, onde envolvem a iniciação do projeto, o planejamento, a execução, o monitoramento e controle e o encerramento. O Guia ainda desdobra-se nas áreas de gerenciamento de integração, do escopo, do tempo, de custos, da qualidade, de recursos humanos, de comunicações, de riscos, das aquisições e dos *stakeholders*. Para cada gerenciamento são indicados modelos e ferramentas para colaboração do conhecimento e proveito na execução.

A singularidade de cada projeto apontada por Carvalho e Rabechini Jr. (2011) desperta nos empresários juniores o lado empreendedor, desenvolvendo novas ideias na resolução de problemas e relacionando com a área de atuação (UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, 2018). Além, de possibilitar a concepção do funcionamento e exercício de uma firma, lidando com clientes, projetos e administração da própria empresa (LOTURCO, 2010).

1.2. PROBLEMA DA PESQUISA

A diversidade de métodos e técnicas existentes pode vir a refletir na forma de gerenciamento de projetos em cada empresa júnior (EJ). Então, como é realizado esse gerenciamento, qual a metodologia e ferramentas utilizadas para alcançar os objetivos definidos de cada projeto?

1.3. JUSTIFICATIVA

A complexidade e incertezas que constituem o gerenciamento de projetos, como também os diferentes guias, trazem à tona a importância do planejamento e controle da execução para gerenciar um projeto.

Entender o gerenciamento em EJs de diferentes cursos possibilita desenvolver uma visão sistemática e concepções quanto às formas de adaptação dos métodos existentes, utilizando-se desses conhecimentos para aplicações de futuras melhorias. Para compreender o planejamento geral do projeto nas EJs, a conciliação da faculdade com a definição do tempo de execução e a forma com que alunos gerenciam alunos, buscou-se o foco nos gerenciamentos de escopo, tempo e recursos humanos, respectivamente.

Para um Engenheiro de Produção, a gestão de projetos se apresenta como um direcionamento para que transforme diferentes organizações a fim de garantir resultados melhores na execução de um projeto.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Geral

O objetivo geral deste trabalho foi elaborar um guia para auxiliar as EJs no processo de gerenciamento de projetos, especificamente escopo, tempo e recursos humanos.

1.4.2. Específico

Como objetivos específicos tem-se:

- Mapear as EJs federadas à FEJEMS;
- Verificar a quantidade de projetos realizadas por ano;
- Entender o processo do projeto;
- Identificar a forma com que gerenciam os projetos;
- Identificar as melhores práticas em gerenciamento de projetos, e
- Formular o guia.

1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO

O capítulo 1 tratou-se da apresentação do tema e sua caracterização, bem como a abordagem do problema, a justificativa e os objetivos geral e específicos dessa pesquisa. O capítulo 2 é a revisão bibliográfica, apresentando o tema Empresa Júnior, seu conceito e o movimento no mundo e no Brasil, além de tratar das definições de gestão de projetos, sua importância e as áreas de conhecimentos descritas no guia PMBoK®, com foco no gerenciamento de escopo, tempo e recursos humanos. Já o capítulo 3 aborda a metodologia utilizada para a concretização dessa pesquisa e o capítulo 4 os resultados obtidos e o guia formulado a partir das melhores práticas das EJs, com perguntas chaves para direcionamentos.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. EMPRESA JÚNIOR

Conforme o Conceito Nacional de Empresas Juniores (CNEJ), desenvolvido pela Brasil Júnior (BJ), em seu Artigo 2º as empresas juniores:

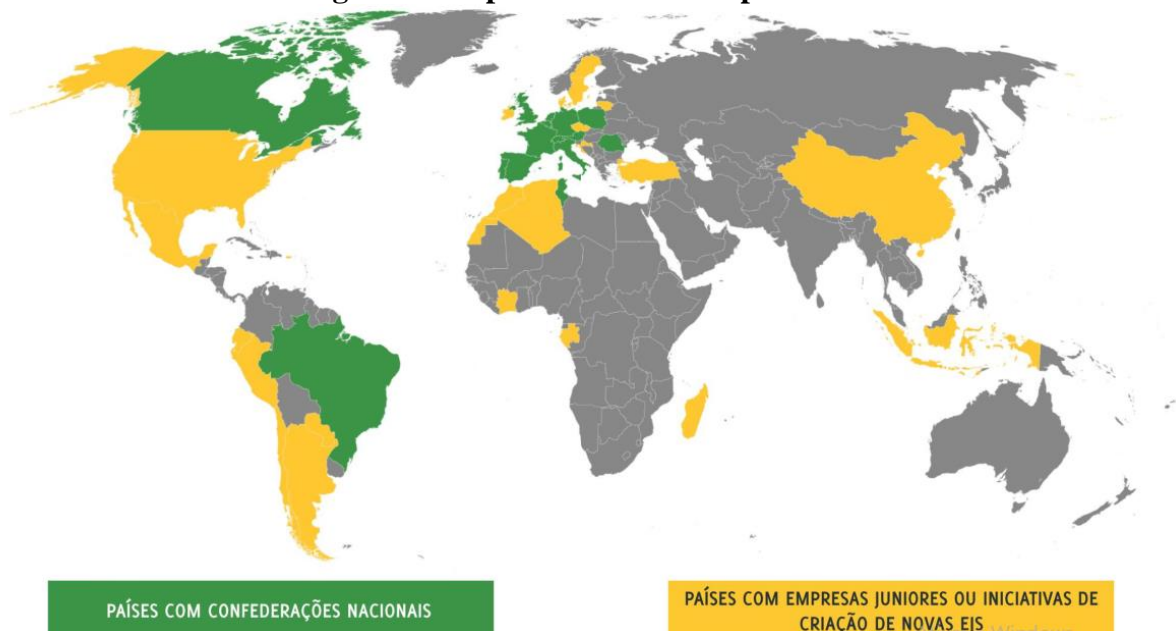
São constituídas pela união de alunos matriculados em cursos de graduação em instituições de ensino superior, organizados em uma associação civil com o intuito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento do país e de formar profissionais capacitados e comprometidos com esse objetivo (BRASIL JÚNIOR, 2018).

A primeira EJ surgiu com o nome de Junior Enterprise no ano de 1967 em Paris, França, fundada por alunos da ESSEC – *L'École Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales*. A ideia em seguida se espalhou entre cursos do país e em 1969, com mais 20 empresas juniores, fundaram a Confederação Francesa de Empresas Juniores. Em 1986 criou-se a Confederação Europeia de Empresas Juniores (JADE), com mais de 100 EJs nos países como Bélgica, Holanda, Alemanha, Portugal e Itália (BRASIL JÚNIOR, 2015).

No Brasil, esse conceito chega através da Câmara de Comércio França-Brasil em 1987 (CUNHA e CALAZANS, 2011), sendo a Empresa Júnior da FGV a primeira do país, fundada em 1988 (BRASIL JÚNIOR, 2015). De acordo com Cunha e Calazans (2011), no ano de 1990 existiam 7 empresas juniores e no mês de junho fundaram a Federação das Empresas Juniores do Estado de São Paulo (FEJESP). Mas só mais tarde, no dia 01 de agosto do ano de 2003, foi criada a Confederação Brasileira de Empresas Juniores, a Brasil Júnior.

As duas maiores organizações mundiais são a Brasil Júnior, com mais de 600 empresas juniores (BRASIL JÚNIOR, 2018), e a JADE, com mais de 300 (JADE PORTUGAL, 2018). O Movimento Empresa Júnior (MEJ) conta também com a Confederação Tunisiana de Empresas Juniores (JET), que ingressou no ano de 2012, a Confederação Canadense de Empresas Juniores (CJCC), participante a partir do ano de 2014, como também a primeira EJ da Ásia, a *Junior Enterprise* da *Jiangxi University of Finance and Economics*, na China. Até o ano de 2014 eram 26 países participantes do Movimento (BRASIL JÚNIOR, 2014). Na Figura 1 é possível ver essa distribuição pelo mundo para o ano de 2014, no entanto, houve acréscimos de confederações em alguns países e novas iniciativas.

Figura 1- Mapa Mundial de Empresas Júniores



Fonte: Brasil Júnior (2014).

Conforme reportagem da Folha de São Paulo (2016), a liderança brasileira no MEJ se dá pela carência de cursos de empreendedorismo nas universidades brasileiras, o que é diferente da realidade de outros países. Com isso, os estudantes buscam através das empresas juniores completar essa lacuna entre universidade e empresa na prática, desenvolvendo competências esperadas no mercado profissional.

Atualmente a BJ é formada por 25 federações (BRASIL JÚNIOR, 2018), com a média de 11,1 projetos por EJ e 0,31 projetos por empresário júnior, segundo dados do Relatório de Censo & Identidade da Brasil Júnior (BRASIL JÚNIOR, 2016). Uma dessas federações é a do Estado do Mato Grosso do Sul, a FEJEMS, fundada no ano de 2014, com 13 EJs federadas distribuídas nas cidades de Campo Grande, Dourados e Três Lagoas. A rede já realizou 133 projetos até o mês de maio de 2018, totalizando R\$133.815,01, de acordo com as informações disponíveis no site da FEJEMS (2018).

2.2. GESTÃO DE PROJETOS

O Instituto de Gerenciamento de Projetos – PMI (2018) define projeto como “um conjunto de atividades temporárias, realizadas em grupo, destinadas a produzir um produto, serviço ou resultado únicos, com início e fim bem definidos e objetivos específicos a serem alcançados.”

Para Clements e Gido (2013), projeto é “um esforço para se alcançar um objetivo específico por meio de um conjunto único de tarefas inter-relacionadas e da utilização eficaz de

recursos”. Já a NBR ISO 10006 (2000) define como “processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos”.

Então um projeto envolve questões de temporalidade e singularidade, o que o torna único, e isso exige uma forma de gerenciamento. Dessa forma, gestão de projetos é o “planejamento, organização, supervisão e controle de todos os aspectos do projeto, em um processo contínuo, para alcançar seus objetivos” (ISO, 2000). De acordo com o PMI (2018), “é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz”.

Clements e Gido (2013) destacam que a gestão de projetos envolve duas questões maiores: a de estabelecer o plano e a de executá-lo, para garantir que o objetivo seja atingido, além das competências de organizar, coordenar, liderar e controlar os recursos.

Para que o objetivo do projeto possa ser concretizado, o processo de planejamento envolve o que deve ser feito, como será feito, quem o fará, quanto tempo será necessário e quanto custará. O PMI (2018) afirma que são cinco grupos: início, planejamento, execução, monitoramento e controle, encerramento, como também as dez áreas de conhecimentos descritas no PMBoK® (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013): Gerenciamento da Integração, Gerenciamento de Escopo, Gerenciamento de Custos, Gerenciamento de Qualidade, Gerenciamento das Aquisições, Gerenciamento dos Recursos, Gerenciamento das Comunicações, Gerenciamento de Risco, Gerenciamento do Tempo, Gerenciamento dos Recursos Humanos.

Neste trabalho foram analisados os gerenciamentos de escopo, tempo e recursos humanos, no entanto, em algumas etapas há necessidade de documentação de entrada feitas anteriormente, e estas serão tratadas como já realizadas, tais como o termo de abertura, relatórios, registros, planos de gerenciamento, fatores ambientais da empresa, entre outros.

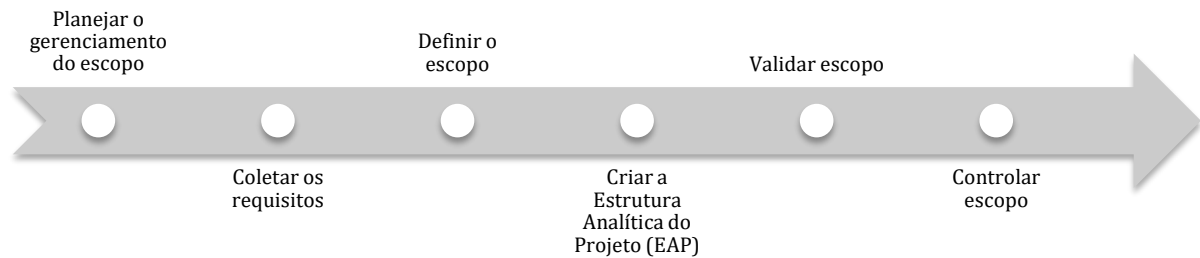
2.2.1. Gerenciamento do Escopo

O escopo é a base de todo o planejamento, conjunto de todo o serviço e produtos a serem entregues (XAVIER, 2016). Define o que está ou não incluso no projeto, o que precisa ser feito para assegurar que se cumpra os objetivos. Gerenciar o escopo inclui os processos necessários, definição e controle das entregas do projeto, satisfazendo o cliente, os requisitos e critérios de

aceitação para garantir o sucesso na finalização do projeto (CLEMENTS e GIDO, 2013; PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013).

O Guia PMBoK® (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013), fornece uma visão geral dos processos desse gerenciamento, como ilustrado na Figura 2.

Figura 2- Visão Geral do Gerenciamento de Escopo



Fonte: Adaptado do Guia PMBoK® (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013).

Para cada processo o Guia PMBoK® (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013) identifica as ferramentas adequadas para se atingir o resultado e sucesso do projeto:

- 1) Planejar o gerenciamento do escopo: baseia-se em um plano de como será definido, validado e controlado (XAVIER, 2016). Para auxiliar nesse processo, pode-se utilizar de opiniões especializadas e reuniões como ferramentas e técnicas. Como resultado, tem-se o próprio plano de gerenciamento do escopo, onde o escopo será definido, desenvolvido, monitorado, controlado e verificado, e o plano de gerenciamento dos requisitos, que apresenta como os requisitos serão analisados, documentados e gerenciados.
- 2) Coletar requisitos: esse processo envolve a coleta e gerenciamento das necessidades e requisitos das partes interessadas. Como técnicas e ferramentas, o Guia aponta, mas não limita-se apenas a essas, entrevistas, grupos de discussão, questionários e pesquisas, observações, protótipos, *benchmarking*, análise de documentos. Como saída, obtém-se o documento dos requisitos e matriz de rastreabilidade.
- 3) Definir o escopo: descrição detalhada do projeto, com suas limitações. Pode-se utilizar como técnica e ferramentas: opinião especializada, análise do produto, geração de alternativas e oficinas facilitadas. Nessa etapa acontece a atualização nos documentos do projeto.

- 4) Criar a Estrutura Analítica do Projeto: visão estruturada das entregas do projeto, subdivisão das maiores entregas (CARVALHO e RABECHINI JR., 2011). A opinião especializada ajuda nesse processo e na decomposição hierárquica das entregas.
- 5) Validar escopo: é a formalização das entregas. Inspeção e técnicas de tomadas de decisão em grupo são citadas como ferramentas e técnica para realização da validação do escopo.
- 6) Controlar escopo: processo de monitoramento do progresso do escopo. A ferramenta e técnica utilizada é a análise de variação, resultando informações sobre o desempenho do trabalho e atualizações de documentos.

As mudanças que ocorrem no escopo impactam nos custos e cronograma do projeto, a intensidade que causará depende de quando são implementadas, ou seja, durante a iniciação do projeto qualquer mudança terá baixo impacto, já na fase de planejamento será maior e durante a execução, as mudanças irão impactar drasticamente. Outro ponto que afetará no projeto é o efeito na equipe, podendo gerar sentimentos negativos (PORTILLO, 2010).

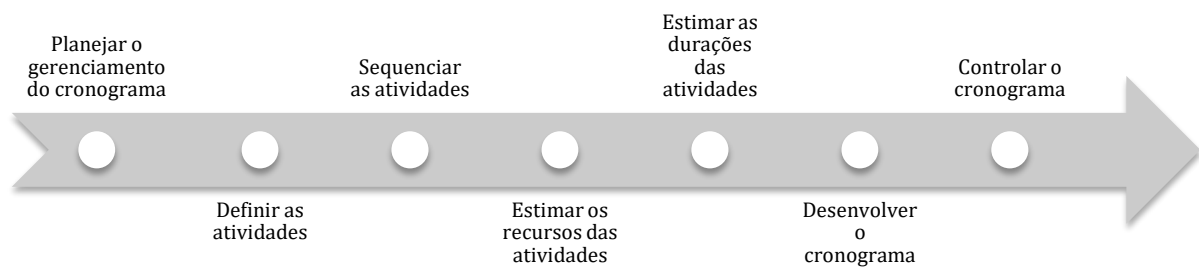
As mudanças geralmente são decorrentes da falta de planejamento detalhado do escopo, em que faltou investigação das partes interessadas, como também não se avaliou os riscos inerentes ao projeto. Todavia, dependendo do nível de novidade do projeto, mais suscetível a alterações ele estará. Dessa forma, é indispensável que o gerente defina um modo de controle, o mais usual é um documento de solicitação de mudanças que passará por toda a equipe para discussão e aprovação (CARVALHO e RABECHINI JR., 2011).

2.2.2. Gerenciamento do Tempo

Gerenciar o tempo envolve o planejamento, monitoramento e controle dos processos. Tem como objetivo concluir o projeto dentro do prazo determinado. Para isso, o escopo bem definido é crucial para esse processo, pois ele mostrará as atividades do projeto (CARVALHO e RABECHINI JR., 2011). Os tipos e quantidades de recursos essenciais para executar cada atividade também devem ser considerados ao estimar a duração do cronograma do projeto (CLEMENTS e GIDO, 2013).

O Guia PMBoK® (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013), fornece uma visão geral dos processos desse gerenciamento, como ilustrado na Figura 3.

Figura 3- Visão Geral do Gerenciamento do Tempo

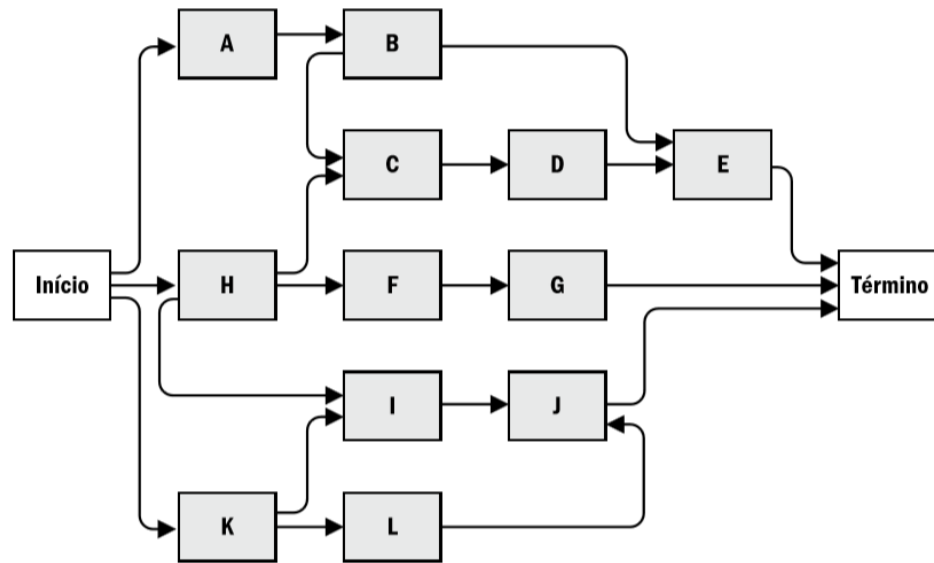


Fonte: Adaptado do Guia PMBoK® (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013).

Para cada processo o Guia PMBoK® (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013) identifica as ferramentas adequadas para se atingir o resultado e sucesso do projeto:

- 1) Planejar o gerenciamento do cronograma: é a política e instrução de como esse processo será gerenciado, do planejamento ao controle. Para auxiliar nessa etapa, pode-se utilizar de opinião especializada, técnicas analíticas e reuniões.
- 2) Definir as atividades: serão identificadas as atividades necessárias para execução do projeto, isso ajudará desde a programação do cronograma até o controle das entregas. Uma técnica bastante utilizada é a decomposição das atividades, onde será detalhado os pacotes de trabalho em várias entregas, conhecida como Estrutura Analítica de Projetos (EAP). Outra técnica é o planejamento em ondas sucessivas, onde trabalhos a curto prazo são planejados com detalhes, enquanto os futuros em um nível mais alto, ou seja, decompor até um nível conhecido de detalhes. Por fim, o guia também aponta o uso de opinião especializada.
- 3) Sequenciar as atividades: processo onde é definido a relação das atividades e a sequência lógica. Uma forma mais difundida de representar é através do Método do Diagrama de Precedência (MDP), conforme a Figura 4, no qual é possível acompanhar visualmente a precedência de cada atividade e a sequência de execução. As atividades também podem ser ligadas por Determinação de Dependência, sendo elas obrigatórias ou arbitradas, internas ou externas, e por Antecipação e Esperas. Os autores Carvalho e Rabechini Jr. (2011) ainda destacam o Método de Diagrama de Flecha/Arco (ADM) e o Método do Diagrama Condicional (CDM), que se assemelha com o MDP.

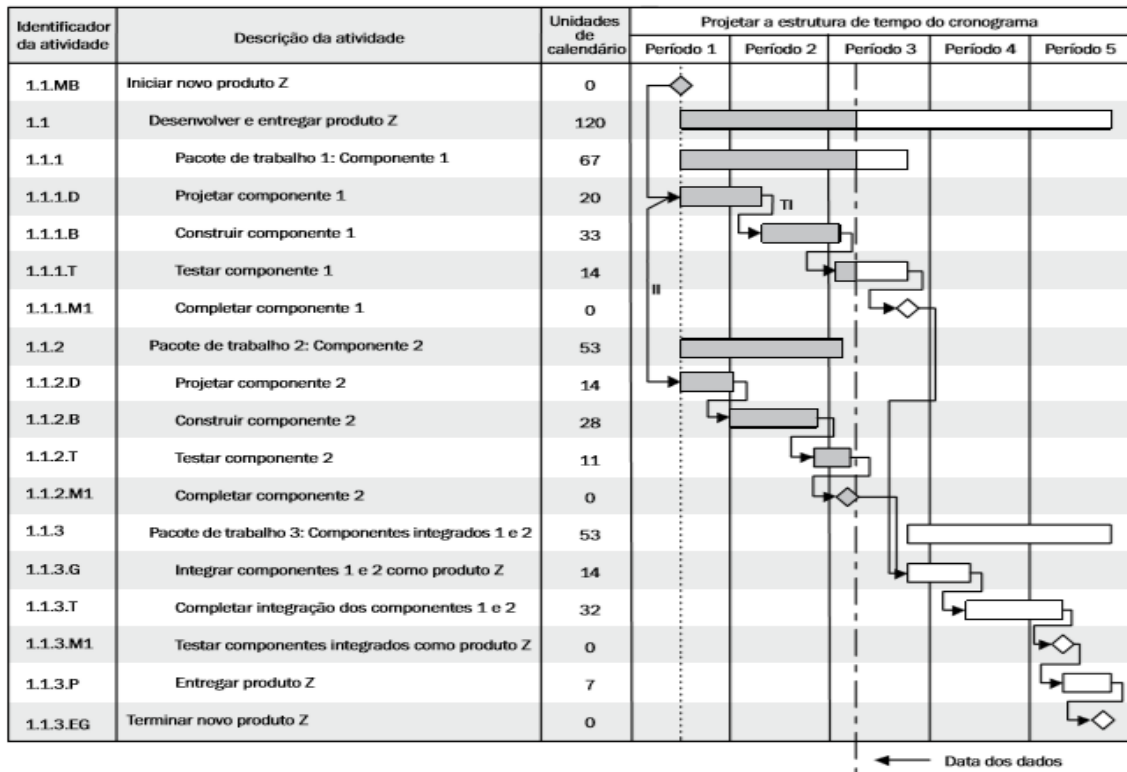
Figura 4 - Método do Diagrama de Precedência (MDP)



Fonte: Guia PMBoK® (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013).

- 4) Estimar os recursos das atividades: processo onde serão estimados todos os recursos essenciais para realização das atividades, como pessoas, materiais, equipamentos, instalações, entre outros (CLEMENTS e GIDO, 2013). Pode-se utilizar a opinião especializada, análise de alternativas de métodos, dados publicados, estimativa *bottom-up* e *software* de gerenciamento de projetos.
- 5) Estimar as durações das atividades: estimar as durações de cada atividade e a quantidade do período de trabalho suficientes para finalização. Utiliza-se de opinião especializada, estimativa análoga (uso de dados históricos de semelhantes), estimativa paramétrica (algoritmo que usa dados históricos para estimar), estimativa de três pontos (cálculo considerando o cenário pessimista, otimista e mais provável), técnicas de tomada de decisão em grupo e análise de reserva (reserva de contingência do tempo).
- 6) Desenvolver o cronograma: elaboração do cronograma considerando todas as variáveis antes discutidas, as técnicas geralmente utilizadas são método do caminho crítico (CPM), método da corrente crítica, técnicas de criação de recursos e de modelos. Prado e Ladeira (2014) e Carvalho e Rabechini Jr. (2011) citam como as técnicas mais difundidas o gráfico de Gantt (Figura 5), diagrama de Marcos e diagrama Program Evaluation and Review Technique (PERT), utilizado junto com CPM.

Figura 5 - Exemplo do Gráfico de Gantt



Fonte: Guia PMBoK® (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013).

- 7) Controlar o cronograma: processo de monitoramento da realização das atividades e de identificação da situação atual do projeto através de análises de desempenho, como datas e percentagem de andamento. Como também comparação do cronograma programado com o real e utilizar *software* de gerenciamento de projetos.

Além desses, Prado e Ladeira (2014) também citam o modelo de *Earned Value* (valor agregado) para controlar o prazo e custos, no qual se divide em quatro categorias: análise do valor do trabalho feito, análise das variações, análise de indicadores e análise de tendência. Esse modelo resultará na comparação entre o real e o planejado, sendo possível que a equipe se atualize do andamento do projeto e discutam possíveis alterações.

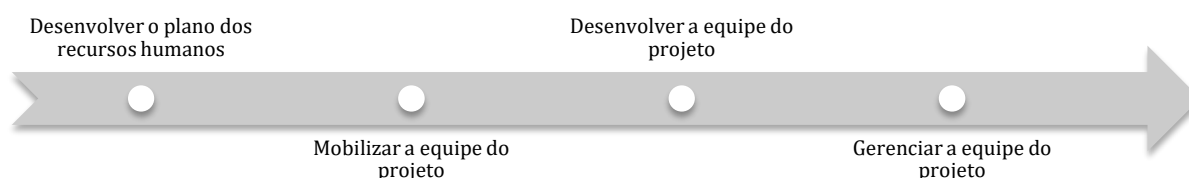
Com isso, o cronograma deve ser considerado como uma ferramenta de comunicação e um documento dinâmico, ou seja, sua atualização é indispensável, seja por conclusão das atividades, seja por mudanças sugeridas pelas partes interessadas (CIRIELLO, 2011).

2.2.3. Gerenciamento dos Recursos Humanos

Processo onde a equipe de projetos será formada, onde responsabilidades serão atribuídas, habilidades desenvolvidas e o desempenho acompanhado (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013). Nesse processo também envolve manter a motivação da equipe, onde o gerente deve acompanhar todos e principalmente evitar conflitos (PRADO e LADEIRA, 2014).

O Guia PMBoK® (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013), fornece uma visão geral dos processos desse gerenciamento, como ilustrado na Figura 6.

Figura 6 - Visão Geral do Gerenciamento dos Recursos Humanos



Fonte: Adaptado do Guia PMBoK® (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013).

Para cada processo o Guia PMBoK® (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013) identifica as ferramentas adequadas para se atingir o resultado e sucesso do projeto:

- 1) Desenvolver o plano dos recursos humanos: nesse processo acontece a identificação de documentação de todo plano de gerenciamento, que envolve funções, as responsabilidades, habilidades e relações hierárquicas. Pode-se utilizar organogramas, rede de relacionamentos, teoria organizacional, opinião especializada e reuniões como ferramentas para elaboração.
- 2) Mobilizar a equipe do projeto: identificar a equipe e sua disponibilidade para participar do projeto. Neste caso, as técnicas podem ser de pré-designação da equipe antes de iniciar o projeto, de negociação com membros da organização ou de externas, de contratação, de equipes virtuais e de análise de decisão envolvendo critérios múltiplos.
- 3) Desenvolver a equipe do projeto: melhorar as competências da equipe selecionada e aprimorar seu desempenho. Geralmente para que isso aconteça são realizados treinamentos, ferramentas de avaliação dos funcionários, atividades de construção

de equipe, reconhecimentos e recompensas e agrupamento, onde todos trabalham, no mesmo local como estratégia.

- 4) Gerenciar a equipe do projeto: acompanhamento e controle do desempenho dos membros, fornece *feedback*, soluciona problemas e evita conflitos. Com conversas, avaliação do desempenho, gerenciamento de conflitos e habilidades interpessoais.

O comportamento da equipe influencia no desenvolvimento do projeto e deve ser considerado um fator muito importante, mesmo que os aspectos pessoais sejam difíceis de serem gerenciados (CARVALHO e RABECHINI JR., 2011). Dentre as teorias dos aspectos motivacionais pode-se citar a Pirâmide de Maslow, na qual hierarquiza as necessidades humanas motivacionais em: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de autorrealização (PRADO e LADEIRA, 2014), conforme a Figura 7.

Figura 7- Pirâmide de Maslow



Fonte: Adaptado de Prado e Ladeira (2014).

Prado e Ladeira (2014) ainda citam a teoria X e Y (Quadro 1), proposto por McGregor, e a teoria higiênico/motivadora, proposto por Herzberg. A primeira se refere ao relacionamento entre gerentes e subordinados, onde o gerente que aceita a Teoria X é aquele que tenta controlar os membros e o que aceita a Teoria Y é aquele que motiva e tenta ajudar a equipe. A segunda cita fatores de satisfação e motivação para o ambiente de trabalho: fatores higiênicos e fatores motivadores.

Quadro 1 - Premissas da Teoria X e Y propostas por McGregor

Teoria X	Teoria Y
O trabalho é intrinsecamente desagradável para a maioria das pessoas.	O trabalho é tão natural quanto o jogo, desde que as condições sejam favoráveis.
Poucas pessoas são ambiciosas, têm desejo de responsabilidade; a maioria prefere ser orientada pelos outros.	O autocontrole é frequentemente indispensável para a realização de objetivos da organização.
A maioria das pessoas tem pouca capacidade para a criatividade na solução de problemas da organização.	A capacidade para a criatividade na solução de problemas da organização está muito distribuída na população.
A motivação ocorre apenas nos níveis fisiológicos e de segurança.	A motivação ocorre no nível social, de estima e autorrealização, bem como no nível fisiológico e de segurança.
Para a realização de objetivos da organização, a maioria das pessoas precisa ser estritamente controlada e muitas vezes obrigada a buscar os objetivos da organização.	As pessoas podem orientar-se e ser criativas no trabalho, desde que adequadamente motivadas.

Fonte: Prado e Ladeira (2014).

Com isso, é possível observar que “a montagem das equipes de projeto não se configura como uma tarefa fácil e sua administração envolve fatores tanto de ordem organizacional como de ordem comportamental” (CARVALHO E RABECHINI JR., 2011).

2.3. EMPRESA JÚNIOR E GESTÃO DE PROJETOS

Ao vender um serviço, o próximo desafio para os empresários juniores é entregar o que foi contratado. Para que isso ocorra com sucesso é preciso organização e planejamento, ou seja, gerenciar o projeto. É filtrar as metodologias e ferramentas existentes na área de gestão de projetos, adaptando-as para a realidade da empresa, para atender aos *stakeholders*.

A gestão de projetos possibilita maiores chances de entregar um projeto dentro do prazo, do orçamento, na qualidade e nos objetivos definidos com o cliente, além de ser uma técnica para a gestão do conhecimento (UNIFEI JR, 2011), uma vez que a rotatividade nas EJs é alta, dependendo da duração do curso, e é necessário repassar o *know how*.

Através das vendas dos projetos, a EJ retorna a renda obtida investindo na estrutura da empresa e na educação da associação com capacitação (BRASIL JÚNIOR, 2015), o que impactará na qualificação dos membros e nos futuros projetos.

A busca por essa qualidade e entregar aquilo que foi contratado influencia nos projetos, por isso é importante a implementação de gestão de projetos, trará a satisfação do cliente, da equipe do projeto e da EJ, pois conseguirá a fidelização do cliente e desse modo, mais projetos (CLEMENTS e GIDO, 2010).

3. METODOLOGIA

De acordo com Marconi e Lakatos (2017) para conseguir alcançar um objetivo que seja verdadeiro é preciso que um caminho sistemático seja traçado, esse conjunto de atividades denomina-se metodologia, que validará e especificará como uma pesquisa científica é elaborada.

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Dentre os métodos e técnicas existentes, foram selecionadas as abordagens e métodos classificados por Ganga (2011) quanto ao propósito da pesquisa, a natureza dos resultados, abordagem da pesquisa e procedimentos técnicos. Desse modo, este trabalho tem um propósito de caráter exploratório, pois utiliza a pesquisa bibliográfica como objeto de análise para determinar se este ocorre e como ocorre. Quanto a natureza dos resultado, essa pesquisa é classificada como aplicada, porque busca gerar conhecimento para aplicação prática de um problema específico (GANGA, 2011), que no caso se refere a gerar um guia de melhores práticas de gerenciamento de projetos com base nas vivências das diferentes EJs do Estado do Mato Grosso do Sul.

Para solucionar esse problema, a abordagem adotada é a qualitativa, a coleta de dados foi feita a partir de interações sociais do pesquisador com o fenômeno pesquisado (APPOLINÁRIO, 2016).

Os procedimentos técnicos utilizados foram a pesquisa bibliográfica, utilizando de referências já publicadas para analisar e determinar meios de aplicação, estudo de caso, e questionário, série de perguntas que são respondidas por escrito e enviadas ao entrevistador (GANGA, 2011, MARCONI e LAKATOS, 2017).

3.2. PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

A investigação dividiu-se nas seguintes etapas:

Etapa 1 – Levantamento das Empresas Juniores: essa primeira parte consiste em identificar as EJs federadas à FEJEMS, curso e universidade aos quais pertencem, para então prosseguir para a Etapa 2.

Etapa 2 – Entrevista: contato com os gerentes de projetos através de questionários, coletando dados do tempo de federação, quantidade de membros efetivos, projetos realizados,

o portfólio de serviços, método de gerenciamento utilizado com foco na gestão do escopo, do tempo e dos recursos humanos e as ferramentas usuais para execução.

Etapa 3 – Análise dos dados: a partir das Etapas 1 e 2 serão analisadas as melhores práticas em relação aos três gerenciamentos. No gerenciamento do escopo busca-se entender como ocorre a elaboração do escopo, seu controle e como lidam com as mudanças sugeridas pelas partes interessadas; no gerenciamento do tempo como calculam os prazos, como elaboram o cronograma e ações tomadas quanto a atrasos; no gerenciamento dos recursos humanos o foco é na escolha da equipe, levando em consideração as habilidades, e como aprimoram as competências dos membros.

Etapa 4 – Formulação do guia: esse guia destacará as melhores práticas obtidas a partir da Etapa 3 em comparação com a pesquisa bibliográfica.

O resultado desse trabalho é de uso comum, sendo sua adaptação imprescindível, uma vez que nem todas as práticas e ferramentas se adequam a todas as situações existentes.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

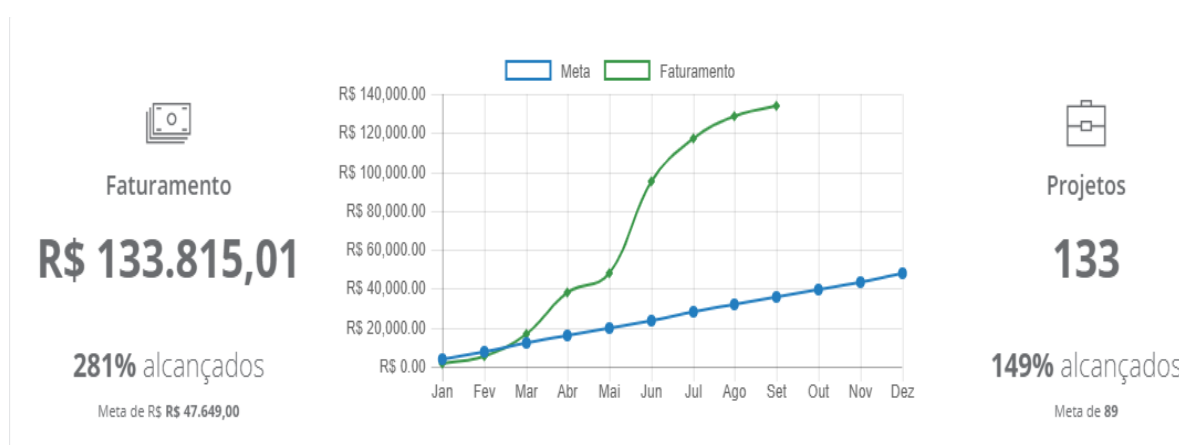
4.1. CARACTERIZAÇÃO DA FEJEMS

A Federação de Empresas Juniores do Estado do Mato Grosso do Sul, fundada em 2014, tem por objetivo representar as empresas juniores do Mato Grosso do Sul, ajudando-as em seu desenvolvimento e a tornar o Estado mais empreendedor.

O acompanhamento das EJs dá-se através de projetos de desenvolvimentos com visitas de membros da Federação nas respectivas cidades e eventos de capacitação, como também em plataformas *online* para comunicação e apoio, a exemplo disso é a plataforma do site da BJ que mostra dados de toda a rede (Figura 8).

Os projetos de desenvolvimento são planejados de acordo com o *Cluster* em que se encontra a EJ. *Clusters* são divisões propostas pela BJ para que as EJs direcionem seus esforços para solucionar desafios, sendo de 1 ao 5, definido através de um cálculo que leva em consideração número de membros, número de projetos externos, faturamento com a realização de projetos e o tempo médio dos projetos (REIS, 2018).

Figura 8 - Progresso da federação FEJEMS em agosto de 2018



Fonte: Portal Brasil Júnior (2018).

No Portal pode-se ver não só essas como também informações gerais, auditorias de contratos, relatórios, evolução das EJs individualmente, da FEJEMS e do Brasil. As auditorias dos contratos dos projetos são feitas tanto pelo(a) Diretor(a) de Desenvolvimento como pelo restante do time da Federação até o dia dois do mês seguinte em que o contrato foi postado ou enviado à FEJEMS. Logo após o contrato ser aceito, a EJ inicia o projeto.

4.2. MAPEAMENTO DAS EMPRESAS JUNIORES

Até o mês de setembro do ano de 2018 haviam treze EJs federadas, onde apenas doze autorizaram a divulgação e se disponibilizaram a responder o questionário sobre seus processos de gerenciamento de projetos, destacando o escopo, tempo e recursos humanos. Satisfazendo a Etapa 1 dessa investigação, as informações coletadas foram divididas em duas partes, a primeira está disposta no Quadro 2.

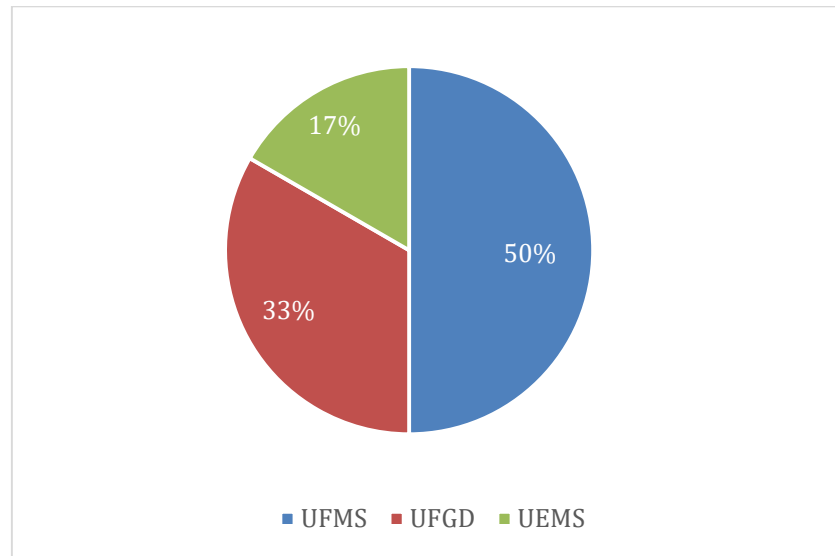
Quadro 2 - Levantamento das Empresas Júniores

Empresa Júnior	Cidade	Universidade	Curso (s)
Effectus Júnior	Campo Grande	UFMS	Administração, Ciências Contábeis e Econômicas, Turismo e Técnico em Processos Gerenciais
EJPTA	Dourados	UFGD	Engenharia de Alimentos
Empresa Júnior Pharma	Campo Grande	UFMS	Farmácia
EngeFour Júnior	Campo Grande	UFMS	Arquitetura e Urbanismo, Ciência da Computação, Engenharia Ambiental, Engenharia Civil, Engenharia de Computação, Engenharia Elétrica, Engenharia de Software e Geografia
Factiva Consultoria	Três Lagoas	UFMS	Engenharia de Produção
Ínteri Júnior	Dourados	UFGD	Relações Internacionais
JEF	Dourados	UEMS	Engenharia Física
Múltipla Júnior	Campo Grande	UFMS	Engenharia de Produção
Sigmax Soluções Empresariais	Dourados	UFGD	Engenharia de Produção
Terra Fértil Soluções Agrícolas	Dourados	UFGD	Agronomia
Thêmis	Dourados	UEMS	Direito
Verus Consultoria Jurídica	Campo Grande	UFMS	Direito

Fonte: Elaborado pela autora.

Através desse Quadro, pode-se concluir que a Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) conta com quatro EJs, a Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS) conta com seis e a Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) com duas (Figura 9).

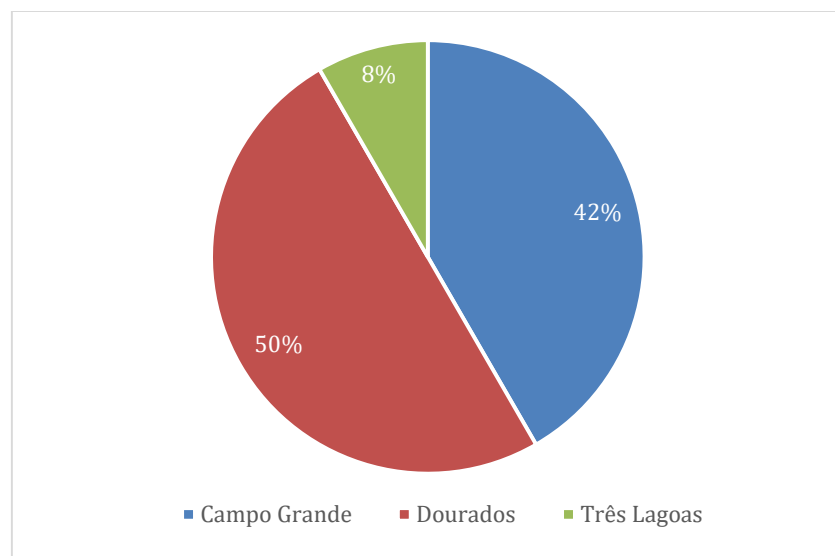
Figura 9 - Relação da quantidade de EJs por Universidade



Fonte: Elaborado pela autora.

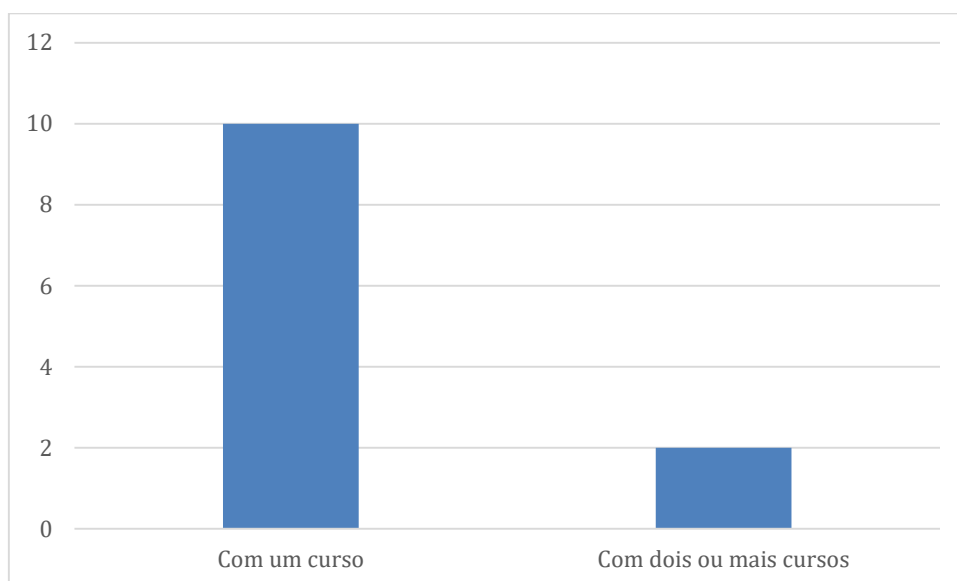
Considerando por cidade, tem-se que a capital Campo Grande totaliza cinco, a cidade de Dourados, segunda maior do Estado, soma seis, e a cidade de Três Lagoas uma (Figura 10).

Figura 10 - Relação da quantidade de EJs por cidade



Fonte: Elaborado pela autora.

Toda empresa júnior deve ser vinculada pelo menos a um curso de graduação, conforme previsto pelo CNEJ, em vista disso o Figura 11 exibe a quantidade de cursos que compõe cada EJ, sendo o total de dez delas com apenas um curso associado e duas com mais de dois cursos formadores de uma empresa.

Figura 11 - Relação da quantidade de curso(s) que compõem cada EJs

Fonte: Elaborado pela autora.

Além disso, é possível averiguar que há EJs do mesmo curso, porém atuantes em cidades diferentes. Há três empresas do curso de Engenharia de Produção e duas do curso de Direito.

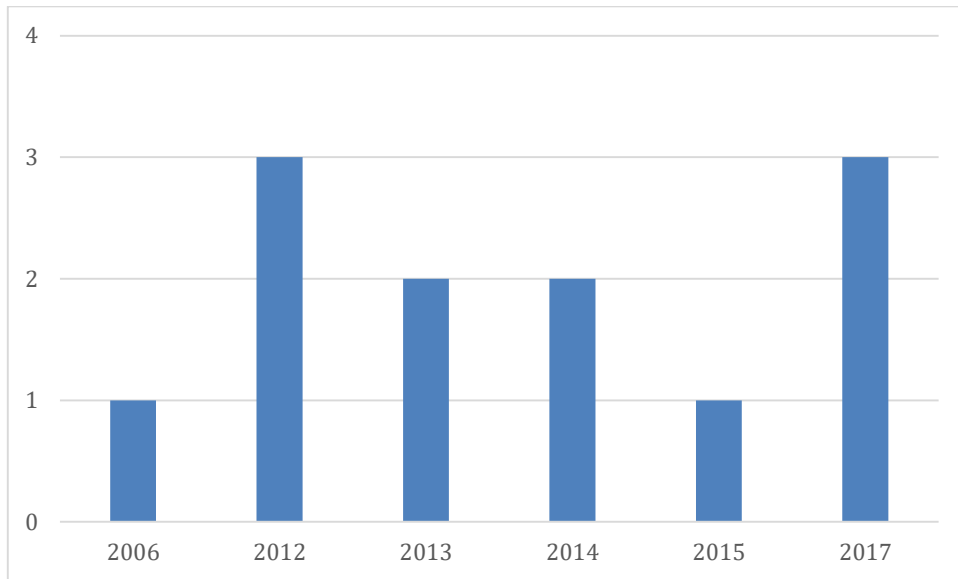
As informações da segunda parte dos dados coletados se apresentam a seguir no Quadro 3, identificando o ano de fundação e federação, *cluster*, número de membros e projetos.

Quadro 3 - Informações das Empresas Júniores

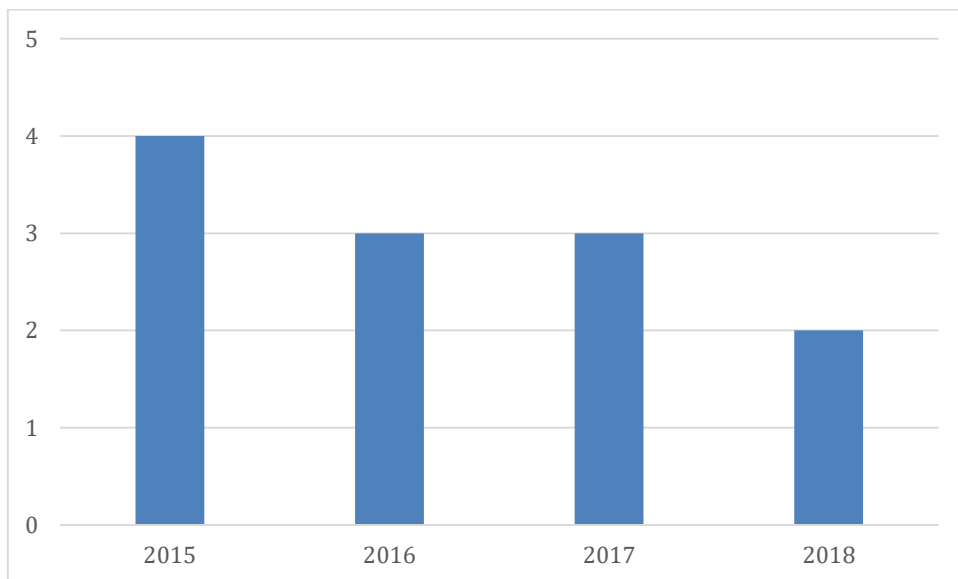
Empresa Júnior	Ano fundação	Ano federação	Cluster	Quantidade membros efetivos	Nº projetos ano 2018
Effectus Júnior	2017	2017	1	22	3
EJIPTA	2006	2016	1	18	6
Empresa Júnior Pharma	2012	2016	1	7	5
EngeFour Jr.	2014	2015	2	45	34
Factiva Consultoria	2012	2015	1	14	17
Ínteri Júnior	2012	2015	1	23	14
JEF	2017	2017	1	10	1
Múltipla Júnior	2015	2018	1	13	2
Sigmax Soluções Empresariais	2014	2017	1	16	9
Terra Fértil Soluções Agrícolas	2013	2015	1	20	4
Thêmis	2017	2018	1	22	10
Verus Consultoria Jurídica	2013	2016	1	12	30

Fonte: Elaborado pela autora.

Os anos de 2012 e 2017 foram os que houveram os maiores números de fundações (Figura 12), já na Figura 13 o ano de 2015 foi onde teve a maior quantidade de federações. Isso se deve a maior visibilidade no Estado, concretização, engajamento dos membros com MEJ e apoio das faculdades.

Figura 12 - Ano de fundação das empresas

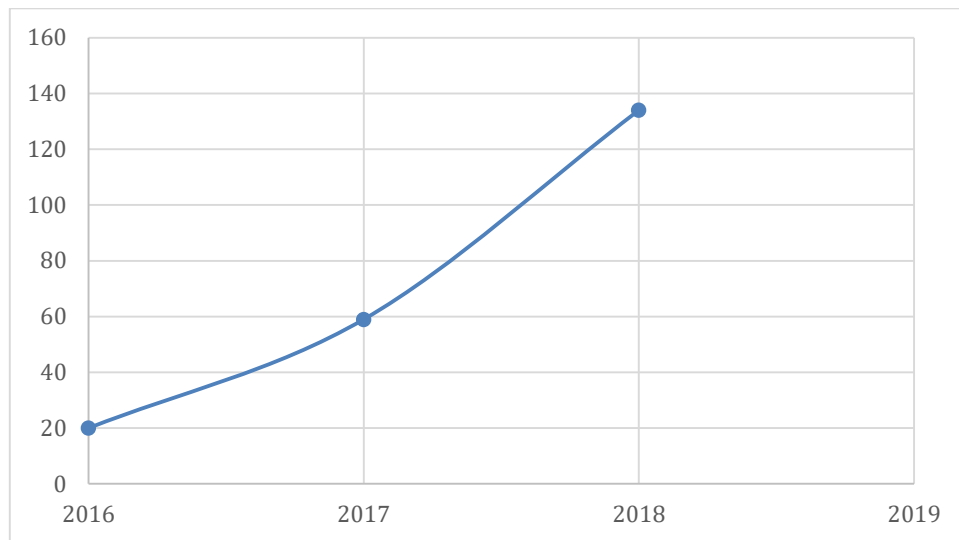
Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 13 - Ano de federação

Fonte: Elaborado pela autora.

Ainda que a FEJEMS tivesse acabado de ser fundada e estava em fase de estruturação, conseguiu com que o ano de 2015 fosse um dos anos de maior número de federações, de nove EJs existentes na época, quatro começaram a participar do time, sem contar as iniciativas. A evolução da Federação pode ser vista no Figura 14 em que mostra a quantidade de projetos realizados.

Figura 14 - Quantidade de projetos a partir do ano de 2016



Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico mostra dados a partir do ano de 2016, pois o ano anterior não foi computado na plataforma de controle atual. O crescimento do número de projetos realizados é visível, a confiança dos empresários do Estado está se tornando cada vez maior nos serviços prestados pelos estudantes e com isso, o amadurecimento das EJs. Logo, impacta na estrutura, qualidade, inovação, nos membros e na visibilidade do MEJ.

4.3. O GERENCIAMENTO DE PROJETOS NAS EMPRESAS JUNIORES

Neste momento foi levantado a forma de gerenciamento de cada EJ, identificando o ano em que se encontram seus membros, os serviços presentes no portfólio, qual guia de gerenciamento de projeto definido, a representação do processo do projeto e detalhes do gerenciamento de escopo, tempo e recursos humanos.

- Effectus Jr.

A Effectur Jr. conta com vinte e dois membros efetivos predominantes do primeiro ano dos cursos que compõem a empresa e já realizaram três projetos nesse ano. Seu portfólio possui seis serviços: Abertura de Micro Empresário Individual; Pesquisa de Mercado; Sumário Executivo; Plano Operacional; Plano Financeiro; Plano de Marketing, sendo a Pesquisa de Mercado o serviço mais contratado.

Sua forma de gerenciamento de projetos é baseado no guia PMBoK e a Figura 15 mostra a representação do caminho que um projeto percorre. O planejamento do escopo, bem como sua definição e validação, e o planejamento do cronograma, desde a definição ao monitoramento, ocorrem no período de assinatura do contrato. Como ferramentas de auxílio

utilizam o Excel, aplicativo de mensagens pelo celular e reuniões para comunicação e monitoramento da equipe.

Figura 15 - Representação do processo do projeto da Effectus



Fonte: Elaborado pela autora.

A equipe é formada de acordo com a disponibilidade e experiência do membro. Inicialmente o diretor comercial e mais dois membros observadores se reúnem com o cliente para um *briefing*, esse trio geralmente são os primeiros a fazerem parte da equipe do projeto.

O projeto é finalizado quando os resultados são apresentados ao cliente e é considerado um sucesso caso cumpra com todas as metas estabelecidas e deixe o cliente satisfeito. A EJ acredita que saber gerenciar a equipe, isto é, mantê-la envolvida, é um dos fatores principais no gerenciamento de projetos.

- EJIPTA

A EJIPTA conta com dezoito membros efetivos de anos diferentes do curso e possui em seu portfólio o Estudo e Desenvolvimento de Embalagens Convencionais e Biodegradáveis, Desenvolvimento de Novos Produtos, Desenvolvimento de Rótulos de Produto, Análise Microbiológica, Físico-química e Sensorial de produtos, Sistema de Gestão da Qualidade, Treinamento de Colaboradores e Empresários do Setor Alimentício e Manual de Boas Práticas de Fabricação, sendo esse último o serviço mais contratado.

Sua forma de gerenciamento de projetos se dá, de forma sucinta, através da representação na Figura 16. De acordo com a resposta do questionário aplicado, a EJ não segue nenhum guia de gerenciamento, todavia, foi identificado atividades padrões. Dentre elas estão o planejamento de gerenciamento do escopo, a descrição detalhada do projeto, a formalização das entregas e o monitoramento da execução.

Figura 16 - Representação do processo do projeto da EJIPTA



Fonte: Elaborado pela autora.

No gerenciamento do tempo é feito o planejamento, definição de todas as tarefas indispensáveis em ordem de entrega, como a data em um cronograma para posteriormente segui-lo e monitorar o andamento do projeto, que ocorre através de reuniões e feedbacks da equipe para Diretoria Presidencial. Já a equipe é escolhida de acordo com as habilidades em laboratório, para em seguida ser definido um plano com funções e responsabilidades. Com a

equipe selecionada, há um aprimoramento de suas habilidades e acompanhamento de desempenho durante o período da consultoria.

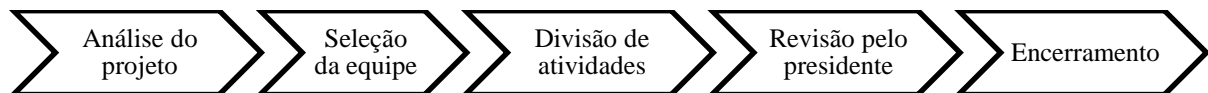
O encerramento do projeto se dá através de um relatório e *feedback* do serviço pelo cliente e é considerado como um projeto de sucesso aquele que foi entregue dentro do que foi licitado, com a qualidade e execução anteriormente determinadas. Para um maior crescimento da empresa, é desejada uma maior organização, uma ferramenta para gerenciamento de projetos e principalmente maior habilidade no gerenciamento do tempo.

- EJ Pharma

A EJ Pharma conta com sete membros efetivos, predominantemente do primeiro ano do curso, e seis serviços em seu portfólio: Manual de Boas Práticas e Procedimentos Operacionais Padrões, Consultoria em Saúde, Alimentos e Segurança no Trabalho e Tabela Nutricional, esse último o mais vendido.

Nesse ano realizou cinco projetos e não segue nenhum guia de gerenciamento de projetos, a Figura 17 representa sucintamente as etapas em que decorre um projeto. O escopo é planejado e os requisitos coletados, para então planejar o tempo da consultoria, com a definição e sequenciamento das atividades. O monitoramento é feito com auxílio do Excel e Google Drive, atualmente a empresa estuda a adoção da plataforma Pipefy.

Figura 17 - Representação do processo do projeto da EJ Pharma



Fonte: Elaborado pela autora.

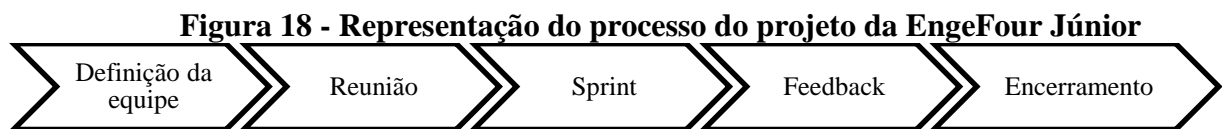
Em relação a escolha da equipe, é feita de acordo com o serviço contratado, é selecionado quem tem interesse, tempo e mais afinidade com a proposta gerada para esse projeto. Após, a equipe passa por capacitações, que envolve cursos oferecidos pela EJ, encaminhamento de sites com cursos gratuitos, apresentação de históricos dos serviços já prestados e experiências de outros membros.

O encerramento do projeto acontece após a análise do relatório pelo cliente e, para ser considerado como um sucesso, deve ocorrer conforme o planejado e trazer aprendizado para os membros. A EJ considera que, além de um bom escopo, gerenciamento de tempo e recursos humanos, também são fatores importantes para a gestão a maleabilidade e uma equipe engajada. Já ocorreu mudança no escopo a pedido do cliente, então foi analisada a situação para incluir um termo aditivo de alteração ou apenas atualizar o escopo existente.

- EngeFour Júnior

A EngeFour Júnior dispõe de quarenta e cinco membros efetivos, predominantes do terceiro ano dos cursos que compõem a empresa. Devido a quantidade de cursos adicionados recentemente, a EJ ainda não possui um portfólio completo atualizado, todavia identificou os serviços de Site Empresarial, Arquitetônico e Elétrico Predial como os mais procurados por empresários.

O guia PMBoK e a metodologia Scrum são usados como base na forma com que gerenciam os projetos e seu processo está representado sucintamente na Figura 18. O Scrum é dividido em ciclos, chamado de *Sprints*, e dentro há um conjunto de atividades a serem executadas. Em relação ao escopo, há a coleta de requisitos do cliente, definição e validação, o progresso é monitorado no decorrer da consultoria, com o apoio das ferramentas *online* Trello e Pipefy.



Fonte: Elaborado pela autora.

O gerenciamento do tempo acontece com a definição, sequenciamento e duração das atividades, além do monitoramento. Nessa etapa também há um levantamento dos recursos necessários para execução. Caso um projeto tenha alteração no cronograma, é analisado o novo prazo e estudado se o contrato sofrerá modificação.

A equipe é escolhida considerando as habilidades exigidas naquele projeto e a disponibilidade do membro, de modo que as competências de cada membro se somem e resultem no que é preciso para aquela consultoria, geralmente são de três a cinco pessoas. Quando algum membro se retira da equipe, o gerente do projeto analisa outros consultores com o perfil desejado e faz o convite para participar.

O projeto é encerrado com um termo de entrega e é considerado um sucesso caso tenha a menor quantidade de atrasos no cronograma, menor número de mudanças no escopo e satisfaça o cliente. Os fatores que a EJ gostaria que acrescentasse e considera importante para seu gerenciamento é a ferramenta certa e automatização dos escopos básicos do portfólio.

- Factiva Consultoria

Factiva Consultoria possui nove serviços em seu portfólio, sendo Gestão de Custos, Pesquisa de Mercado e Satisfação, Mapeamento e Modelagem de Processos, Análise Ergonômica, Planejamento Estratégico, Elaboração de Layout, Gestão de Estoque, Marketing

Estratégico e Plano de Negócios. As consultorias mais contratadas são Pesquisa de Mercado e 5S e conta com quatorze membros efetivos, de diferentes anos do curso.

Sua forma de gerenciamento de projetos se dá, de forma sucinta, através da representação na Figura 19. De acordo com a resposta do questionário aplicado, a EJ não segue nenhum guia de gerenciamento, todavia, há um padrão de atividades seguidas nos projetos. No princípio a equipe investiga as necessidades do cliente para formar os requisitos e objetivos através de uma visita ao local, para então se organizarem e detalharem a descrição do projeto.

Figura 19 - Representação do processo do projeto da Factiva



Fonte: Elaborado pela autora.

Para planejar o tempo, a EJ realiza as atividades de identificar, sequenciar e estimar a duração das entregas necessárias para a execução do projeto, os recursos envolvidos e, durante a execução, monitora o progresso de acordo com o que foi estabelecido inicialmente pela plataforma *online* Trello.

Em relação a mobilização da equipe, a escolha é feita pela Diretoria de Desenvolvimento Humano e Organizacional e a quantidade é determinada pela Diretoria de Projetos. Após, a equipe passa por um aprimoramento, para melhorar as competências, e durante a execução há gerenciamento dessa equipe.

Duas situações relatadas pela EJ foram a mudança do gerente do projeto durante a execução do serviço, no qual não se sentiu confiante para comandar uma equipe e pediu que fosse substituído, e a alteração do cronograma de duas consultorias esse ano, em que foi feito o cálculo errado da duração por ser a primeira vez que realizavam esses serviços.

O encerramento do projeto cumpre-se pela entrega de em relatório técnico ao cliente, para a empresa, é um projeto de sucesso aquele dentro do prazo e com a satisfação do cliente. No quesito de aprimoramento, a EJ gostaria de aperfeiçoar a forma de estipulação das datas de entrega e o gerenciamento ao todo.

- Ínteri Jr

A Ínteri Jr conta com vinte e três membros efetivos predominantemente do primeiro ano do curso. Seu portfólio possui sete serviços: Consultoria de Importação e Exportação, Captação de Recursos, Representação em Eventos Internacionais, Tradução e Interprete, Assessoria Parlamentar, Marketing Internacional, Benchmarking Internacional, o mais contratado é o serviço de Pesquisa de Mercado, dentro de Consultoria de Importação e Exportação.

Sua forma de gerenciamento de projetos é baseado na metodologia Scrum e seu processo está representado sucintamente na Figura 20. Inicialmente é planejado como o escopo será definido, desenvolvido, monitorado, controlado e verificado, após a coleta de requisitos das partes interessadas, com a ferramenta Scrum.

Figura 20 - Representação do processo do projeto da Ínteri Jr.



Fonte: Elaborado pela autora.

Também é feito o planejamento do gerenciamento do tempo, com a definição das atividades necessárias em ordem de entrega e a duração, resultando no cronograma final para posterior monitoramento do andamento do projeto. Nessa fase também é levantado os recursos essenciais para a execução. Um episódio relatado pela EJ foi a alteração do cronograma de uma consultoria, que foi levado o caso para o cliente e decidiram em conjunto como proceder.

Em relação ao gerenciamento de recursos humanos é desenvolvido o plano, a capacitação da equipe e monitoramento. Para seleção da equipe é ponderada as experiências, tempo como membro na EJ e habilidades. Nesse processo é utilizado como ferramentas, técnicas e métodos as capacitações e liderança situacional.

A finalização do projeto acontece em uma reunião com a entrega de um relatório ao cliente e é definido como sucesso aquele projeto que satisfaz o empresário. Como fatores importantes em um gerenciamento e que é considerado para o crescimento da empresa é a ampliação da capacidade do gerente de controlar os riscos, recursos humanos e tempo.

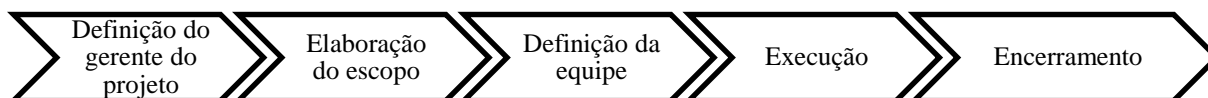
- JEF – Consultoria Tecnológica

A JEF - Consultoria Tecnológica conta com dez membros efetivos e seu portfólio, dividido em áreas, possui quatro serviços: Automação, Desenho e Simulação Mecânica, Eletrônica e Energia Renovável. Até o momento só realizou um projeto simples e, por conta disso, ainda não possui uma metodologia de gerenciamento de projetos definida.

- Múltipla Júnior

A Múltipla Júnior conta com treze membros efetivos, predominantemente do quarto ano do curso, e cinco serviços em seu portfólio: Plano de Negócios, Análise de Custos, Pesquisa de Mercado, Treinamento e Mapeamento de Processos, esse último o mais contratado. Não segue nenhum guia de gerenciamento de projetos, contudo seus projetos percorrem as etapas representadas na Figura 21.

Figura 21 - Representação do processo do projeto da Múltipla Júnior



Fonte: Elaborado pela autora.

Na etapa de elaboração do escopo, o gerente do projeto planeja, define os detalhes e cria a EAP. A validação ocorre com a aprovação do cliente e o monitoramento através da plataforma Pipefy e da EAP. A empresa realiza capacitação de acordo com a demanda dos serviços contratados e aplicam para todos os membros, como também aproveitam documentos anteriores como base para novos projetos.

De acordo com as respostas da EJ, a supervisão do andamento ocorre em constantes reuniões e o conhecimento prévio é determinístico para o planejamento. Principalmente para definir o gerenciamento do cronograma, que acontece em conjunto com a elaboração do escopo e da EAP, bem como o dimensionamento e o sequenciamento das entregas. Uma experiência contada pela empresa foi a falha no cronograma, onde houve atrasos nos prazos definidos.

Além de dados históricos, é mobilizado uma equipe e um plano de gerenciamento de recursos humanos, mas a empresa ainda não tem padronizado uma forma de escolha, então executam ações para o aprimoramento de competências desses membros. Como apoio a esse gerenciamento, são utilizados *feedback*, discussões em reuniões e acompanhamento por meio de um aplicativo.

O encerramento do projeto cumpre-se pela entrega de um relatório ao cliente e um *feedback* do serviço prestado. O sucesso proveniente desse desfecho, na visão da empresa, é o término dentro do prazo estipulado inicialmente, o crescimento da própria empresa com a experiência e o impacto que a consultoria gerou para o cliente. Ainda considera como um fator importante para o desenvolvimento dos membros uma maior estrutura e capacitação dentro do tema de gerenciamento de projetos.

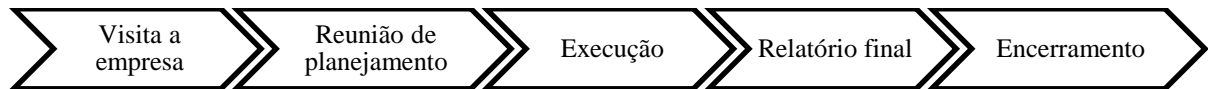
- Sigmax Soluções Empresariais

A Sigmax Soluções Empresariais conta com dezesseis membros efetivos de diferentes anos do curso. Seu portfólio possui dez serviços: Análise de Custos, Gestão de Processos, Plano de Negócios, Viabilidade Econômica, Planejamento e Controle da Produção, Gestão da Qualidade, Planejamento de Layout, Logística, Design de Serviços, Análise Ergonômica, os mais contratados são os serviços Análise de Custos e Gestão de Processos.

Sua forma de gerenciamento de projetos é baseado no guia PMBoK e o processo se dá, de forma sucinta, através da representação na Figura 22. É feita uma visita a empresa para

entender o processo, para então, em reunião com a equipe, elaborar o Termo de Abertura do Projeto (TAP) e planejar como será feito o projeto. Num primeiro momento é projetado o gerenciamento do escopo e sua descrição, logo constrói-se a EAP. As ferramentas de apoio utilizadas durante a consultoria são o Microsoft Project, Word, Pipefy, *brainstorming* e Google Drive.

Figura 22 - Representação do processo do projeto da Sigma



Fonte: Elaborado pela autora.

No gerenciamento do tempo é feito o planejamento, definindo todas as tarefas indispensáveis em ordem de entrega e a duração dessas, resultando no cronograma final para posterior monitoramento do andamento do projeto. Nessa fase também é levantado os recursos essenciais para a execução. A empresa relatou de atraso na execução de um projeto, que era o treinamento de funcionários e houve a troca desses no período da consultoria, todavia essa substituição já estava descrita nas premissas do projeto, uma vez que a EJ conhecia o ambiente em que ia prestar consultoria.

Em relação ao gerenciamento de recursos humanos, é mobilizada a equipe no período em que o contrato está sendo fechado, considerando matérias cursadas que exige cada caso, engajamento e disponibilidade do membro. O acompanhamento ocorre através da plataforma Google Forms e *feedbacks* tanto da equipe quanto do gerente do projeto.

O projeto é finalizado na entrega de um relatório final e apresentação para o cliente. A EJ considera como sucesso aquele projeto que teve cumprimento dos prazos, engajamento da equipe, validação das ideias e resultado. Como fatores importantes em um gerenciamento, a empresa acredita que são a gestão do tempo, qualidade e alinhamento da equipe. Para ampliar a sua forma de gestão, é aspirado a ferramenta DRONI da 4MM, que consiste em uma plataforma colaborativa de gerenciamento.

- Terra Fértil Soluções Agrícolas

A Terra Fértil conta com vinte membros efetivos, com predominância do quarto ano do curso, e em seu portfólio há seis serviços: Análise e Condução de Experimentos, Recomendação de Correção de Fertilidade do Solo, Consultoria em Hortifruti, Pastagens e Sistemas Integrados, Manejo Integrado de Pragas, Manejo Integrado de Doenças e Paisagismo, sendo Análise e Condução de Experimentos a consultoria mais contratada.

Ainda não é seguido nenhum guia de gerenciamento, mas a Figura 23 representa o caminho que um projeto faz. Os problemas do cliente são avaliados pela equipe que então

propõe soluções além de planejar o escopo e coletar os requisitos do cliente. Já ocorreu em um projeto alteração do escopo devido a novas necessidades do cliente, todavia não foi muito impactante no cronograma. Esse, que por sua vez, é definido e sequenciado de acordo com as atividades levantadas, nessa etapa também é ponderado os recursos essenciais, para então começar a execução do projeto.

Figura 23 - Representação do processo do projeto da Terra Fértil



Fonte: Elaborado pela autora.

Para a escolha da equipe são ponderados fatores como a disponibilidade do membro, a experiência e engajamento. Antes de se iniciar a consultoria as competências da equipe são aprimoradas e gerenciadas durante a execução, onde o desempenho individual é analisado. Houve um episódio em que membros da equipe tiveram que ser substituídos devido a disponibilidade ou saída da EJ. Como ferramentas e métodos de apoio, é utilizado o ciclo PDCA e 5W2H.

O projeto é encerrado com a entrega do relatório com resultados do serviço e uma carta de agradecimento ao cliente. A EJ considera que um projeto atingiu o sucesso quando é entregue com rapidez e com engajamento da equipe em trazer resultados ao cliente, ainda define como importante para um gerenciamento e gostaria de acrescentar à empresa o uso de mais ferramentas de gestão.

- **Thêmis**

A Thêmis conta com vinte e dois membros efetivos, com predominância do primeiro ano do curso, e em seu portfólio há quatorze serviços: Elaboração Contratual, Revisão Contratual, Elaboração Estatutária, Revisão Estatutária, Elaboração de Regimento Interno, Revisão de Regimento Interno, Preparação de ata de eleição e posse, Revisão de ata de eleição e posse, Alteração de natureza Jurídica, Registro de Marca, Elaboração de Parecer Jurídico, Processo Administrativo, Acompanhamento de Documentos Órgãos da Prefeitura., Exame e Visto de Pessoa Jurídica. As consultorias mais contratadas são Elaboração e Revisão de Estatuto.

Inicialmente realiza o planejamento do escopo e seu detalhamento. Durante a elaboração, o cronograma é definido, especificando as atividades e a duração, como também é estimado os recursos necessários nessa fase. Como ferramenta de apoio, os membros utilizam o processador de textos Microsoft Word.

De acordo com a EJ, ainda não é seguido nenhum guia de gerenciamento, mas a forma como desenvolve seus projetos está representada na Figura 24 sucintamente. Na primeira etapa ocorre a escolha da equipe, que se dá pelo estudo das habilidades de todos os membros da empresa, e durante o contrato do serviço há um acompanhamento, em que já ocorreu em um projeto específico a mudança de parte da equipe devido a disponibilidade desses.

Figura 24 - Representação do processo do projeto da Thêmis



Fonte: Elaborado pela autora.

O encerramento do projeto dá-se com registros e o sucesso, de acordo com a empresa, é determinado pela entrega no tempo requerido em contrato e com a qualidade esperada pelas partes interessadas. Ainda considera importante no quesito de gerenciamento de projetos para a EJ uma maior organização e otimização do tempo dos projetos.

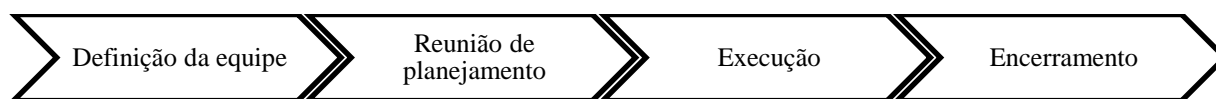
- Verus Consultoria Jurídica

A Verus Consultoria Jurídica conta com doze membros efetivos, com predominância do segundo ano do curso, e cinco serviços em seu portfólio: Registro de Marca e Patente, Elaboração de Parecer, Elaboração e Revisão de Contratos, Estruturação Societária e Assessoria Jurídica. A consultoria mais contratada é Registro de Marca.

Após a seleção da equipe acontece o planejamento do escopo e seu detalhamento. Durante a elaboração, o cronograma é definido, especificando as atividades e a duração, como também é estimado os recursos necessários nessa fase. Como ferramenta de apoio, os membros utilizam o processador de textos Microsoft Word.

De acordo com a EJ, ainda não é seguido nenhum guia de gerenciamento, mas a forma como desenvolve seus projetos está representada na Figura 25 sucintamente. A escolha da equipe se dá pelo estudo das habilidades de todos os membros da empresa e durante o contrato do serviço há um acompanhamento. Já ocorreram mudanças de parte da equipe devido a disponibilidade, alteração no escopo a pedido do cliente e atrasos no cronograma, influenciado por fatores externos e disponibilidade do cliente.

Figura 25 - Representação do processo do projeto da Verus



Fonte: Elaborado pela autora.

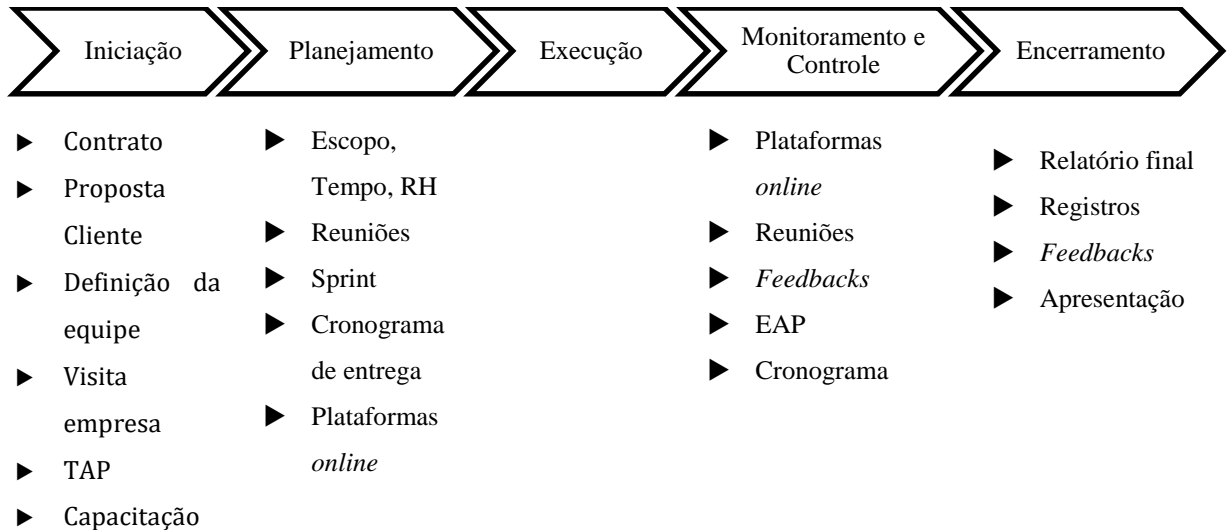
O projeto encerra-se com a entrega de um relatório ao cliente e *feedback* aos membros participantes da consultoria. De acordo com a empresa, um projeto bem sucedido é aquele que

atende as necessidades do cliente dentro do tempo estipulado. E ainda considera como importante dentro do gerenciamento o alinhamento do escopo.

- Resumo das práticas das EJs

A Figura 26 apresenta um resumo das práticas das EJs de acordo com as fases de um projeto.

Figura 26 - Resumo das práticas das EJs

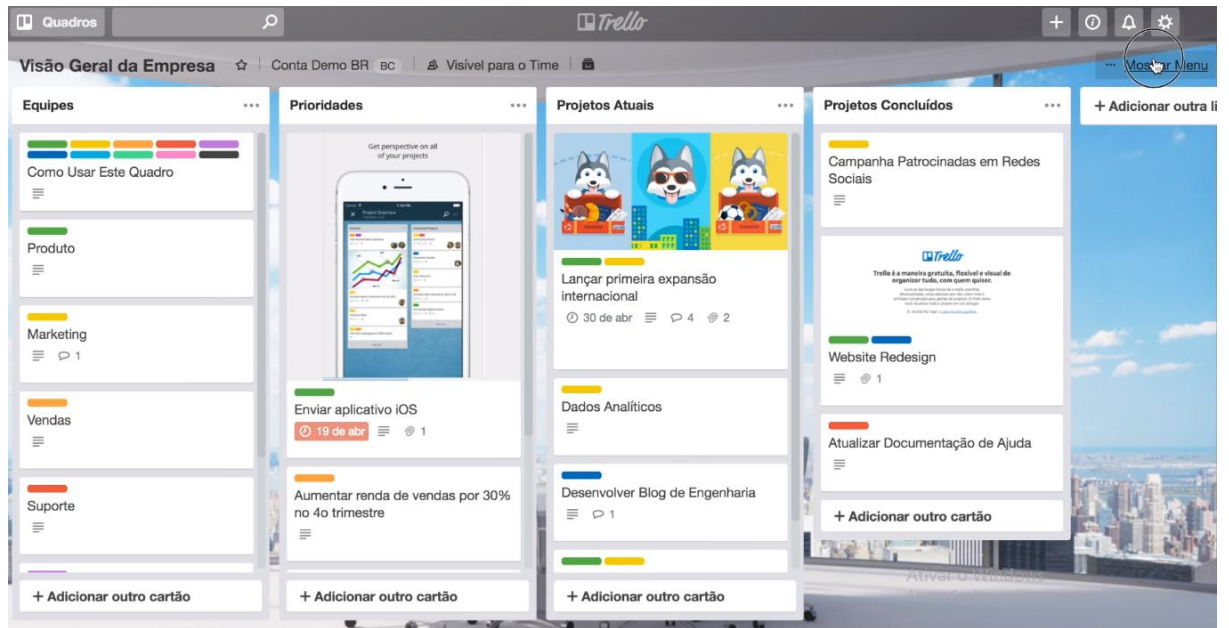


Fonte: Elaborado pela autora.

4.4. GUIA DE GERENCIAMENTO

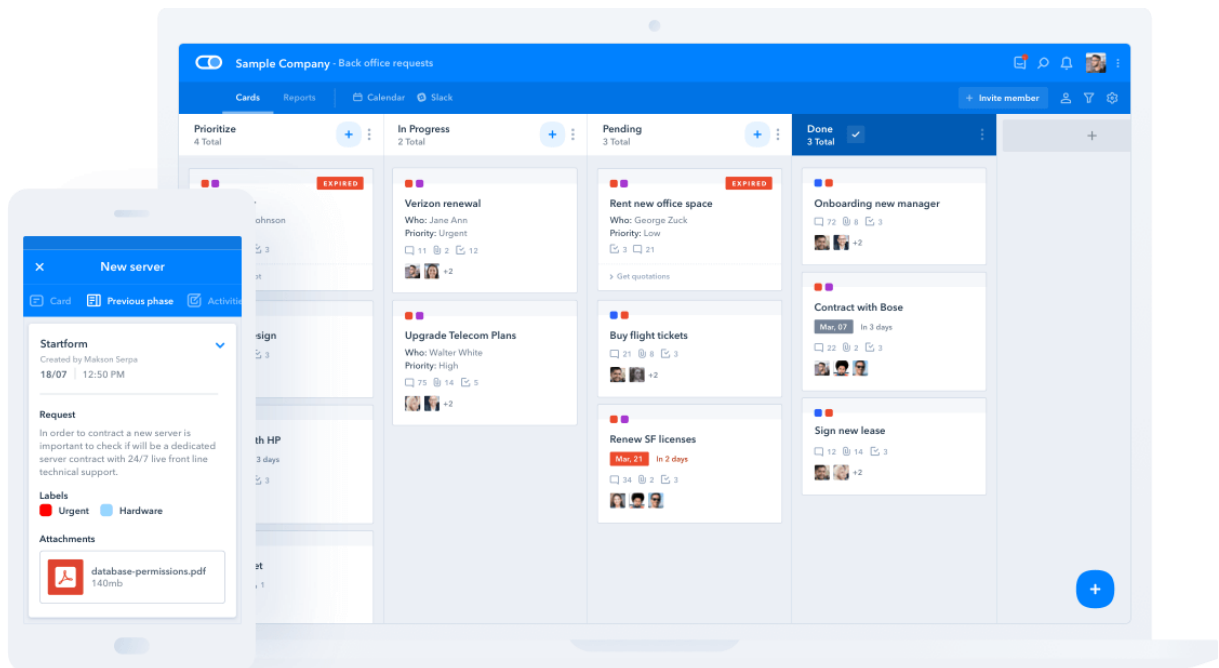
Esse guia foi baseado nas práticas mais populares entre as EJs e que são consideradas como as melhores práticas pelo PMBoK®. Além das técnicas sugeridas no guia tradicional, algumas EJs contam com ferramentas *online* e métodos para completar e auxiliar no gerenciamento, os mais populares são Trello (Figura 27), Scrum, Pipefy (Figura 28), MS Project, Visio, ciclo PDCA, DMAIC, DRONI (4MM) e modelo Canvas de projetos. Além desses, há diversos outros programas disponíveis, como o Project Builder, Agilefant, Asana, Artia e Basecamp.

Figura 27 - Demonstração do Trello Business Class



Fonte: Trello (2017).

Figura 28 - Demonstração da plataforma Pipefy



Fonte: Pipefy (2017).

O uso dessas ferramentas e métodos são recomendados para completar o guia, uma vez que os programas auxiliam no gerenciamento de projeto mais ágil e iterativo, sendo possível personalizar e disseminar o conhecimento e comunicação de forma rápida, uns dos quesitos mais importantes em uma gestão de projeto.

Definido o método, se segue para um modelo mais tradicional, onde serão documentados e padronizados os processos de gerenciamento para fins de gestão e armazenamento de arquivos históricos.

4.4.1. Gerenciamento do Escopo

As etapas do gerenciamento de escopo, bem como as ferramentas, técnicas e métodos foram determinadas de acordo com as práticas recorrentes das EJs.

Etapa 1 – Planejar o gerenciamento do escopo (Figura 29): documento que consta um plano de como o escopo será desenvolvido, validado e controlado. Deve conter o objetivo do documento, processos do escopo, descrição do local de armazenamento dos documentos, orientações de como decorrerá o gerenciamento, controle e validação.

Ferramentas, técnicas e métodos: reuniões com a equipe, documentos de projetos anteriores e *benchmarking*.

Figura 29 - Elaboração do Plano de Gerenciamento do Escopo

Etapa 1

Qual o objetivo do gerenciamento do escopo?	Quais são os processos do escopo? Descreva-os	Onde os documentos do projeto serão armazenados?	Quem são os membros da equipe e quais são suas responsabilidades?	Quais os procedimentos caso ocorra solicitação de alteração do escopo?	Como o escopo será controlado e monitorado? Com que frequência haverá reuniões de atualização do progresso?	Como será validado? Quem deve assinar e quem deve ser informado?
---	---	--	---	--	---	--

Fonte: Elaborado pela autora.

Etapa 2 – Definir os requisitos: a maioria das EJs já coletam os requisitos do cliente antes de fechar o contrato, contudo fica a critério, mas deve-se chegar até aqui sabendo o que o cliente espera obter de resultados no final dessa consultoria para alcançar os objetivos do projeto. Além do cliente, deve ser considerado as expectativas da própria equipe e da EJ, para que as expectativas das partes interessadas sejam atendidas.

Ferramentas, técnicas e métodos: reuniões, entrevistas, questionários, análise de dados e habilidades interpessoais.

Etapa 3 – Definir o escopo (Figura 30): descrição detalhada do projeto. Deve conter a descrição do serviço, do objetivo do projeto, o que está incluso e não incluso nesse projeto, dos

critérios de aceitação, das entregas, das premissas, que resultam em riscos, e restrições. Toda a equipe deve aprovar a versão final do documento, caso a EJ julgue necessário, o cliente também. Algumas EJs já evidenciam os processos de execução no contrato.

Figura 30 - Elaboração da Declaração do Escopo

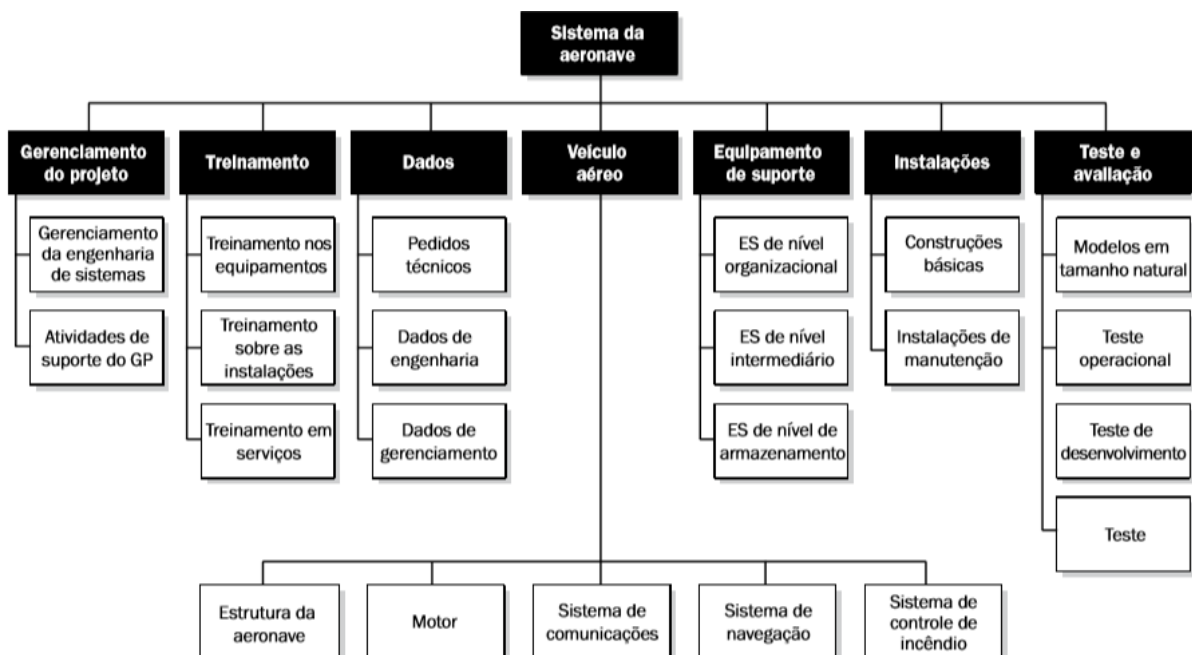
Etapas 2 e 3

Qual serviço foi contratado? O que está incluso e não incluso nesse projeto?	O que as partes interessadas esperam no final desse projeto?	Quais são os critérios para esse projeto ser considerado um sucesso? Leve em conta tanto o cliente quando a equipe.	Quais as premissas, restrições e riscos? Premissa é aquilo que é verdadeiro, pressupostos. Restrições são limitações.	Quais os passos a serem seguidos para entregar o produto final? A abordagem bottom-up e EAP ajudam a visualizá-las.	O que será entregue ao término do projeto?
--	--	---	---	---	--

Fonte: Elaborado pela autora.

Essa etapa deve ser a mais detalhada possível para evitar imprevistos e para melhor visualização dos processos. A decomposição das entregas é um dos fatores que auxilia nisso, a abordagem *bottom-up* e a EAP (Figura 31) podem auxiliar no processo. Esta última é pouco utilizada entre as EJs, contudo é uma técnica que facilita no monitoramento, no processo de execução e definição das datas no gerenciamento do tempo ao desdobrar as entregas em pequenos pacotes de atividades e no detalhamento do dicionário da EAP.

Figura 31 - Exemplo de EAP



Fonte: Guia PMBoK® (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013).

Ferramentas, técnicas e métodos: reuniões, análise do ambiente, pesquisas, habilidades interpessoais, opinião especializada de professores, mapa mental, metas SMART e EAP, o software WBS Schedule Pro auxilia o desenvolvimento dessa etapa.

Etapa 4 – Monitoramento: ocorre durante toda a execução do projeto, para caso haja mudanças e para acompanhamento do progresso.

Ferramentas, técnicas e métodos: reuniões com a equipe e cliente, atualizações das entregas definidas, ferramentas de comunicação *online*.

4.4.2. Gerenciamento do Tempo

Com a análise dos processos de gerenciamento do tempo realizados pelas empresa, foi possível elaborar as seguintes etapas.

Etapa 1 - Planejar o gerenciamento do tempo: documento que consta um plano de como o cronograma será desenvolvido, validado e controlado, conforme exemplificado na Figura 31. Elaborado em conjunto com o escopo, deve conter o objetivo do documento e orientações de como decorrerá o gerenciamento.

Ferramentas, técnicas e métodos: reuniões com a equipe, documentos de projetos anteriores e *benchmarking*.

Etapa 2 – Programar as atividades: processo de identificação, sequenciamento e determinação da duração das entregas com os recursos necessários para execução, bem como a elaboração do cronograma (Figura 32).

Ferramentas, técnicas e métodos: com a EAP é possível identificar as atividades, sequenciá-las e estimar a duração. O cronograma pode ser formulado pelo Gráfico de Gantt (Figura 5), pelo método do caminho crítico, com ajuda do agendamento do Trello e outras ferramentas *online*.

Figura 32 - Gerenciamento do Tempo**Etapas 1 e 2**

Qual o objetivo do gerenciamento do tempo?	Quais são os processos? Descreva-os	Como o cronograma será controlado e monitorado?	Como será validado? Quem deve assinar e quem deve ser informado?	Qual a ordem de entrega de cada atividade e sua duração? Utilize as atividades identificadas na EAP.	Elabore o cronograma e disponibilize para toda a equipe.
--	-------------------------------------	---	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora.

Etapa 3 – Monitoramento: ocorre durante toda a execução do projeto, para caso haja mudanças e para acompanhamento do progresso.

Ferramentas, técnicas e métodos: reuniões com a equipe e cliente, ferramentas de comunicação *online* e acompanhamento do progresso do cronograma, pode-se utilizar o Gráfico de Gantt.

4.4.3. Gerenciamento dos Recursos Humanos

As três etapas formuladas para o gerenciamento dos recursos humanos foram compostas com as práticas típicas das EJs e consideradas pelo PMBoK® como as melhores.

Etapa 1 – Mobilizar a equipe do projeto (Figura 34): processo de seleção da equipe, confirmação da disponibilidade e distribuição de responsabilidades.

Ferramentas, técnicas e métodos: reuniões, opinião de pessoas experientes, matriz RACI (Figura 33), organograma, análise do desempenho do membro na EJ, seu perfil em relação aos requisitos do projeto, disponibilidade, experiência, habilidades e conhecimento.

Figura 33 - Matriz RACI

Gráfico RACI	Indivíduo				
Atividade	Ana	João	Carlos	Cláudia	Sueli
Criar termo de abertura	A	R	I	I	I
Coletar os requisitos	I	A	R	C	C
Apresentar solicitação de mudança	I	A	R	R	C
Desenvolver plano de testes	A	C	I	I	R

R = Responsável A = Responsável pela aprovação C = Consultar I = Informar

Fonte: Guia PMBoK® (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013).

Etapa 2 – Desenvolver a equipe (Figura 34): ação de aperfeiçoar as habilidades e competências da equipe em relação a consultoria.

Ferramentas, técnicas e métodos: cursos, minicursos, documentos de aprendizado da EJ, depoimentos de membros experientes, *benchmarking*.

Figura 34 - Gerenciamento dos Recursos Humanos

Etapas 1 e 2

Selecionar a equipe de acordo com os pré-requisitos definidos.	Quem são os integrantes das equipe e qual a disponibilidade?	O que a equipe precisa para aperfeiçoar as habilidades? Como e quando fazer?	Como monitorar a equipe?
--	--	--	--------------------------

Fonte: Elaborado pela autora.

Etapa 3 – Monitoramento: acompanhamento das relações da equipe e desempenhos.

Ferramentas, técnicas e métodos: reuniões com a equipe, ferramentas de comunicação *online*, *feedback* e pesquisa de satisfação dos membros, pode-se recorrer ao Google Forms e outros aplicativos disponíveis na *internet*, como a plataforma de gestão de desempenho Salpinx.

Algumas EJs deixam o processo do gerenciamento dos recursos humanos dentro de um projeto sob responsabilidade da Diretoria de Recursos Humanos da empresa, uma vez que esta está habituada a desenvolver os membros.

Caso haja pedido de alteração ou ocorra qualquer tipo de mudanças no projeto, em qualquer parte do gerenciamento, isso deve ser controlado através de uma solicitação constando

detalhes da mudança e aprovação das partes interessadas, bem como a disseminação dessa informação para todos os membros da equipe.

4.4.4. Gerenciamento Estratégico

Deve ser levado em consideração que é preciso adaptar esse guia a realidade da empresa ou de cada projeto, como é visto no cotidiano de muitas EJs que não seguem de maneira precisa uma metodologia, complementando o gerenciamento com ferramentas *online* para agilizar os processos, já que o PMBoK® não mostra como deve ser feito.

Contudo, se tem que gerar documentos para arquivo da EJ, com o intuito de formar dados históricos para análises futuras e para lições aprendidas. Esses registros são originados principalmente pelas práticas dos guias tradicionais.

5. CONCLUSÃO

O levantamento das EJs federadas à FEJEMS resultou no total de 13, distribuídas nas cidade de Campo Grande, Dourados e Três Lagoas, totalizando em torno de 133 projetos realizadas nesse ano. O contato alcançado através de questionários e entrevistas concretizou a análise do processo e a forma de gerenciamento de projetos, sendo possível identificar as práticas mais usuais entre as empresas e formular o guia, atingindo os objetivos geral e específicos destacados inicialmente.

Observou-se que a maioria dos processos de gerenciamento realizados pelas Empresas Juniores, mesmo aquelas que ainda não possuem um guia definido, são identificados no PMBoK® como as melhores práticas, o que mostra a abrangência e popularidade desse guia de conhecimento. Com isso, o guia desse trabalho foi formulado baseado nas práticas mais populares entre as EJs e adaptado conforme necessário de modo a completar o conhecimento daqueles que o tomarão como base em seu gerenciamento.

O uso de ferramentas e métodos são recomendados, uma vez que os programas auxiliam em um gerenciamento de projetos mais ágil e iterativo, sendo possível personalizar e disseminar o conhecimento e comunicação de forma rápida, uns dos quesitos importantes para o andamento de uma gestão de projetos.

Essa integração dos guias tradicionais e ferramentas atuais deve ser analisada e harmonizada com intuito de priorizar a qualidade, pois gerenciar muitos projetos ao mesmo tempo exige destreza, organização e resposta rápida. E, quando conciliados adequadamente, o gerenciamento do projeto atingirá os resultados esperados pelas partes interessadas e o sucesso do projeto será alcançado.

6. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia científica**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- BRASIL JÚNIOR. **Censo & Identidade - Relatório 2016**. p. 26, 2016.
- _____. **CNEJ - Conceita Nacional de Empresa Júnior**. p. 4, 2018.
- _____. **DNA Júnior: Conhecendo o MEJ - Livro 1**. 2015.
- _____. **Relatório Legado**. p. 48, 2014.
- CARVALHO, Marly Monteiro De; JR., Roque Rabechini. **Fundamentos em gestão de projetos: Construindo competências para gerenciar projetos**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011. 422 p.
- CIRIELLO, David M. **Estratégias para o gerenciamento do cronograma do projeto: Dicas úteis para os gerentes de projetos e membros da equipe**. Livraria Virtual PMI, 2011.
- CLEMENTS, JAMES P.; GIDO, Jack. **Gestão de projetos**. 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010. 451 p.
- _____. **Gestão de projetos**. 5 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013. 511 p.
- CUNHA, Filipe Apolo Gomes Da e CALAZANS, Danilo. **Guia de empresas juniores**. p. 164, 2011.
- FOLHA DE SÃO PAULO. **Brasil ultrapassa Europa e se torna líder em empresas juniores no mundo**. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br>>. Acesso em: 04 abr. 2018.
- GANGA, Gilberto Miller Devós. **Metodologia Científica e Trabalho de Conclusão de Curso (TCC): um guia prático de conteúdo e forma**. São Carlos: [s.n.], 2011.
- GRECO, Semaria Maria de Souza Silveira et al. **Global Entrepreneurship Monitor Empreendedorismo no Brasil: 2016**. Global Entrepreneurship Monitor. Curitiba: [s.n.], 2017.
- HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A.. **Empreendedorismo**. 9 ed. [S.L.]: AMGH Editora, 2014. 472 p.
- ISO. **ISO 10006: Quality mangement-guidelines to quality in project management**. p. 18, 2000. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3741065/mod_resource/content/1/Texto.pdf>.
- JADE PORTUGAL. **Jade e movimento júnior**. Disponível em: <<http://jadeportugal.com/sobre/jade-e-movimento-junior/>>. Acesso em: 05 abr. 2018.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina De Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- LOTURCO, Bruno. **Empresa júnior é também caminho para empreendedorismo**. Universia, 2010.
- PIPEFY. **The operations excellence platform**. Disponível em: <<https://www.pipefy.com/>>. Acesso em: 04 nov. 2018.
- PORTAL BRASIL JÚNIOR. **Conheça o MEJ**. Disponível em: <<https://brasiljunior.org.br/conheca-o-mej>>. Acesso em: 04 abr. 2018.
- PORTILLO, Cesar A. **Gerenciamento eficaz do escopo do projeto**. Escritório de Projetos, 2010. Disponível em: <<https://escritoriodeprojetos.com.br/gerenciamento-do-escopo-do-projeto>>.
- PRADO, Darci; LADEIRA, Fernando. **Planejamento e controle de projetos**. 8 ed. Nova Lima: Falconi, 2014. 356 p.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **O que é gerenciamento de projetos?**. Disponível em: <<https://brasil.pmi.org/brazil>>. Acesso em: 05 mai. 2018.

_____. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)**. 5 ed. Estados Unidos da América: Project Management Institute - PMI, 2013. 567 p.

REIS, Gabriela. **Clusterização: conheça os desafios para a sua EJ em 2016 e alavanque resultados**. Disponível em: <<https://marevermelha.org/2016/04/01/clusterizacao-conheca-os-desafios-para-a-sua-ej-em-2016-e-alavanque-resultados/>>. Acesso em: 15 set. 2018.

TRELLO. **Trello business class demo**. 2017. Disponível em: <<http://info.trello.com/pt-business-class-video>>. Acesso em: 04 nov. 2018.

UNIFEI JR. **Entenda a importância do gerenciamento de projetos**. 2011. Disponível em: <<https://marevermelha.org/2011/08/24/projetos-2/>>. Acesso em: 01 set. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Ecosistema de Empreendedorismo da UFRGS: Empresas Juniores**. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/empreendedorismo/?page_id=175>. Acesso em: 01 set. 2018.

XAVIER, Carlos Magno da Silva. **Gerenciamento de projetos: como definir e controlar o escopo do projeto**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.