



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado

**NÍVEL DE APLICABILIDADE DO GUIA PMBOK: UM ESTUDO
COMPARATIVO ENTRE EMPRESAS JUNIORES.**

ADAMS JOHNSON MELO LIMA

Campina Grande - 2015

ADAMS JOHNSON MELO LIMA

**NÍVEL DE APLICABILIDADE DO GUIA PMBOK: UM ESTUDO
COMPARATIVO ENTRE EMPRESAS JUNIORES.**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^ª. Raquel Andrade Barros Ouriques, Ms^a.

Campina Grande - 2015

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Adams Johnson Melo Lima
Aluno

Raquel Andrade Barros Ouriques, Mestre
Professora Orientadora

Patrícia Trindade Caldas, Mestre
Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande - 2015

ADAMS JOHNSON MELO LIMA

**NÍVEL DE APLICABILIDADE DO GUIA PMBOK: UM ESTUDO
COMPARATIVO ENTRE EMPRESAS JUNIORES.**

Relatório aprovado em ____ / ____ / ____

Raquel Andrade Barros Ouriques, Mestre
Orientadora

Bartira Pereira Amorim, Mestre
Examinador

Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos, Mestre
Examinador

Campina Grande - 2015

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho a todos aqueles que acreditam ser a educação um meio para o progresso da sociedade e empreendem esforços sem medidas, para transformar as suas vidas e as vidas que lhes rodeiam através do conhecimento.

AGRADECIMENTOS

A mim nunca foi dito que seria fácil concluir a jornada de graduação, mas sempre me disseram que viveria inesquecíveis momentos que deixariam saudades para toda a vida, a esses, então vos digo: vocês tinham razão. Ao final dessa importante fase da formação acadêmica vejo que todo o esforço valeu a pena, faria novamente tudo da mesma forma que o fiz e chego até aqui com o coração preenchido pelo sentimento de gratidão.

A princípio rendo graças a Deus pela oportunidade concedida do curso de administração e de todas as demais que vieram a partir dessa, pela conquista da escrita desse trabalho e, por meio dele, concluir a graduação.

Agradeço a toda minha família (em especial a minha mãe Maria das Neves, meu irmão Leonardo, minha tia Filha e meu pai Antônio) por sempre ter me feito acreditar que eu poderia mais, por nunca terem medido esforços para que buscasse cada vez mais conhecimento, por ter sido base sólida para alçar voos sem medo nesse período de graduação

Aos meus amigos, que sempre apoiaram, acreditaram e me fizeram seguir em frente.

Aos amigos que encontrei ao longo da graduação e foram indispensáveis para que chegasse até aqui, em especial Eduardo, Gustavo, Rafaela. Todos os trabalhos, exercícios e provas que tivemos a oportunidade de vivenciarmos juntos serão momentos inesquecíveis para toda a vida.

A minha namorada, Mayara, pela cumplicidade, apoio, paciência, dedicação para me aturar quando da decisão de realizar esse trabalho e pela valorosa contribuição para a conclusão do mesmo.

Movimento Empresa Júnior, grandiosa escola de formação profissional e pessoal no qual aprendi que vale muito mais a pena fazer aquilo que se ama. E aos amigos que encontrei nessa caminhada, Geisa e Antonio, pelo incentivo, apoio e pela orientação em buscar sempre mais.

À PROSPECT Empresa Júnior de Administração, a quem serei eternamente grato (uma vez sangue verde, sempre sangue verde!), onde aprendi o verdadeiro propósito e importância do curso de administração e por todos os ensinamentos e experiências que construíram o meu perfil profissional. A todos os sangues verdes por manterem em mim a chama acessa do MEJ e me ensinaram a importância de se liderar pelo exemplo. Em especial, ao amigo irmão Alex, por toda a parceria nos momentos mais felizes, mas também nos mais difíceis no período EJ.

A minha orientadora Raquel, a quem devo o tema desse trabalho, pela paciência, compromisso, dedicação e orientações precisas para que construíssemos resultados importantes até aqui.

Por fim, a todo corpo docente da Unidade Acadêmica de Administração UFCG que tanto contribui para a formação acadêmica, que direta ou indiretamente me desafiaram ao crescimento contínuo.

Se vi mais longe foi por estar de pé sobre ombros de gigantes.

(Isaac Newton).

MELO LIMA A. J. **Nível de aplicabilidade do guia PMBOK: Um estudo comparativo entre empresas juniores.** 94 f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2015.

Resumo

O movimento empresa júnior tem como missão formar por meio da vivência empresarial empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil. Para tanto, a formação empreendedora no âmbito das empresas juniores ocorre em três aspectos: aprendizado por gestão, aprendizado por projetos e cultura empreendedora. O aprendizado por projetos diz respeito aos serviços oferecidos pelas empresas juniores a sociedade, residindo nesse aspecto o desenvolvimento técnico dos empresários juniores. Portanto, gerenciar projetos com excelência cria condições para o melhor desenvolvimento técnico dos empresários juniores, além de aumentar o potencial de impacto dos projetos na sociedade. O presente trabalho buscou analisar o nível de aplicação dos princípios do Guia PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) no gerenciamento de projetos das empresas juniores da Paraíba. Foram estabelecidos dois grupos distintos para a realização da pesquisa, as empresas juniores paraibanas federadas e as empresas juniores premiadas pelo PEG (Programa de Excelência em Gestão) da Brasil Júnior, buscando analisar a execução dos processos e práticas referentes as áreas do conhecimento contidas no guia. Após a análise dos resultados das empresas juniores paraibanas federadas, foi estabelecido um comparativo com as empresas juniores premiadas no PEG, por serem essas referência em gestão para o Movimento Empresa Júnior. O resultado apresentou que os dois grupos pesquisados possuem o mesmo nível de aplicabilidade, porém o que torna as empresas premiadas está na maturidade da execução de práticas relacionadas a outros aspectos do negócio. Por fim, tem-se como sugestão de pesquisa a análise dos resultados das práticas e processos executados pelos dois grupos pesquisados a luz do PMBOK, para a identificação do nível de eficácia dos mesmos.

Palavras-chave: PMBOK; Gerenciamento de Projetos; Empresas Juniores.

MELO LIMA A. J. *Applicability level of PMBOK Guide: A comparative study among junior enterprise*. 94 f. Supervised Internship Report (Bachelor in Business Administration) – Federal University of Campina Grande, Paraíba, 2015.

Abstract

The junior enterprise movement has as mission to form, through the business experience, committed entrepreneurs able to transform Brazil. For that, the entrepreneurial training in the junior enterprise occurs in three ways: learning management, learning by projects and entrepreneurial culture. Learning by projects it's about services offered by junior enterprise to society, this aspect promotes the technical development of junior entrepreneurs. Therefore, manage projects with excellence creates conditions for the best technical development of junior entrepreneurs, and increase the potential impact of projects in society. This study aimed to analyze the level of implementation of the principles of the PMBOK Guide in project management of junior enterprises of Paraíba. It was established two different groups for the research, the federated junior enterprise of Paraíba and junior enterprise awarded by PEG of Brazil Junior, trying to analyze the implementation of the processes and practices related to knowledge areas in the guide. After analyzing the results of federated junior enterprise of Paraíba, a comparison was made with the junior enterprise awarded by PEG, for being such reference management for the Junior Enterprise Movement. The result showed that the two groups surveyed has the same level of applicability, but what makes the winning enterprise is the maturity of the implementation of practices related to other aspects of the business. Finally, there is, as a search suggestion, the analysis of results of the practices and processes performed by two groups surveyed according to PMBOK, to identify the level of their effectiveness.

Keywords: PMBOK; Project Management; Junior Enterprise.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Definições de projetos	26
Quadro 2: Processos do PMBOK	31
Quadro 3: Áreas de conhecimento do PMBOK	33
Quadro 4: Processos do PMBOK analisados no trabalho	50

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Grupo de processos de gerenciamento de projetos	32
Figura 2: Grupo de processos de gerenciamento de processos	38
Figura 3: Cadeia de valor do movimento empresa júnior	44

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Gerenciamento da integração nas empresas juniores paraibanas federadas e nas empresas premiadas pelo PEG	55
Gráfico 2: Gerenciamento do escopo nas empresas juniores paraibanas federadas e nas empresas premiadas pelo PEG	57
Gráfico 3: Gerenciamento do tempo nas empresas juniores paraibanas federadas e nas empresas premiadas pelo PEG	59
Gráfico 4: Gerenciamento dos custos nas empresas juniores paraibanas federadas e nas empresas premiadas pelo PEG	61
Gráfico 5: Gerenciamento da qualidade nas empresas juniores paraibanas federadas e nas empresas premiadas pelo PEG	64
Gráfico 6: Gerenciamento dos recursos humanos nas empresas juniores paraibanas federadas e nas empresas premiadas pelo PEG	67
Gráfico 7: Gerenciamento das comunicações nas empresas juniores paraibanas federadas e nas empresas premiadas pelo PEG	69
Gráfico 8: Gerenciamento do risco nas empresas juniores paraibanas federadas e nas empresas premiadas pelo PEG	71
Gráfico 9: Gerenciamento das aquisições nas empresas juniores paraibanas federadas e nas empresas premiadas pelo PEG	73
Gráfico 10: Gerenciamento partes interessadas nas empresas juniores paraibanas federadas e nas empresas premiadas pelo PEG	75
Gráfico 11: Nível de aplicabilidade do Guia PMBOK nas empresas juniores paraibanas federadas e empresas juniores premiadas pelo PEG	76

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Classificação do nível de aplicabilidade	52
Tabela 2: Nível de aplicabilidade – Gerenciamento da integração	53
Tabela 3: Nível de aplicabilidade – Gerenciamento de escopo	55
Tabela 4: Nível de aplicabilidade – Gerenciamento de tempo	58
Tabela 5: Nível de aplicabilidade – Gerenciamento de custos	60
Tabela 6: Nível de aplicabilidade – Gerenciamento da qualidade	62
Tabela 7: Nível de aplicabilidade – Gerenciamento dos recursos humanos	65
Tabela 8: Nível de aplicabilidade – Gerenciamento das comunicações.....	68
Tabela 9: Nível de aplicabilidade – Gerenciamento dos riscos	70
Tabela 10: Nível de aplicabilidade – Gerenciamento das aquisições.....	72
Tabela 11: Nível de aplicabilidade – Gerenciamento das partes interessadas	74

LISTA DE SIGLAS

EJ	Empresa Júnior
CPM	<i>Critical Path Method</i>
EAP	Estrutura Analítica de Projeto
ENEJ	Encontro Nacional de Empresas Juniores
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
MEJ	Movimento Empresa Júnior
PEG	Programa de Excelência em Gestão
PERT	<i>Program Evaluation and Review Technique</i>
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PMO	<i>Project Management Office</i>
PERT	<i>Program Evaluation and Review Technique</i>

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	17
1.1 OBJETIVOS	19
1.1.1 Objetivo geral	19
1.1.2 Objetivos específicos	19
1.2 JUSTIFICATIVA	19
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	20
CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS	22
2.1.1 Histórico do gerenciamento de projetos	22
2.1.2 Conceitos em gerenciamento de projetos	26
2.2 GUIA PMBOK	29
2.2.1 Os processos	30
2.2.2 Áreas do conhecimento	33
2.3 MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR	39
2.3.1 Histórico do Movimento Empresa Júnior	40
2.3.2 Formação empreendedora	43
CAPÍTULO 3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS	47
3.1 Caracterização da pesquisa	47
3.2 Sujeitos da pesquisa	48
3.3 Coleta e análise dos dados	49
CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	53
4.1 Gerenciamento da integração	53
4.2 Gerenciamento do escopo	53
4.3 Gerenciamento do tempo	55
4.4 Gerenciamento dos custos	60
4.5 Gerenciamento da qualidade	62
4.6 Gerenciamento dos Recursos Humanos	64
4.7 Gerenciamento das comunicações	67
4.8 Gerenciamento dos riscos	70
4.9 Gerenciamento das aquisições	72
4.10 Gerenciamento das partes interessadas	73
4.11 Análise comparativa: Empresas juniores paraibanas e empresas premiadas pelo Programa de Excelência em gestão.	76
CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	77

REFERÊNCIAS 79

APÊNDICE 81

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Formar, por meio da vivência empresarial, empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil. Com essa missão o Movimento Empresa Júnior (MEJ) busca impactar positivamente o país, oferecendo como principal entrega para a sociedade o empresário júnior. Para formar o aluno em empreendedor, as empresas juniores buscam fomentar a cultura, proporcionar o aprendizado por gestão e por projetos, estando nesse aspecto o principal meio para o desenvolvimento de competências técnicas e a contribuição dada pelo MEJ à economia nacional e regional.

A partir da prestação de mais e melhores projetos para a sociedade, o empresário júnior desenvolve sua capacidade técnica enquanto profissional em sua área afim. Segundo dados do Censo¹ 2013, o número de projetos por empresa júnior (EJ) é de 6,5, enquanto que em média cada empresário júnior realiza 3,6 projetos. Tais números mostram a relevância da atuação dos empresários na realização/atuação em projetos, indicando uma importância desse aspecto para a formação empreendedora.

O impacto no aprendizado do aluno ganha maior relevância a partir do maior número de projetos e serviços. Em relação à qualidade da execução desses pelas empresas juniores, o Censo 2013 aponta que 71% das empresas juniores tem a excelência em projetos e serviços como um dos focos da empresa. O percentual ainda é baixo, pois projetos com melhor qualidade impactam diretamente em uma melhor formação técnica do empresário júnior. Portanto, o foco a qualidade deve ser indispensável na execução dos projetos e serviços pelas empresas juniores.

A realização de melhores projetos é um meio para uma formação técnica de maior qualidade do empresário júnior. Sendo assim, se faz necessário, nesse estudo, identificar o nível de maturidade no gerenciamento de projetos, permitindo avaliar o nível de estrutura

¹ Pesquisa nacional realizada pela Confederação Brasileira de Empresas Juniores – Brasil Júnior, com as empresas juniores para identificar a realidade do MEJ.

adotada para aplicar os conhecimentos, processos, habilidades, ferramentas e técnicas que aumentam a probabilidade de sucesso dos projetos nas empresas juniores.

Hoje, o PMBOK é mundialmente reconhecido nas organizações quanto se trata do gerenciamento de projetos. Segundo definição encontrada no mesmo “O guia PMBOK contém o padrão e guia globalmente reconhecido. Por padrão entende-se que é um documento formal que descreve normas, métodos, processos e práticas estabelecidas” (PMI, 2013).

O guia apresenta aspectos do gerenciamento de projetos que são amplamente reconhecidos, ou seja, as práticas descritas possuem aplicabilidade na maioria dos projetos na maior parte das vezes, havendo um consenso em relação ao seu valor e utilidade; e considerados como boa prática, de forma que a aplicação dos conhecimentos, habilidades, técnicas e ferramentas apresentadas, podem aumentar as chances de sucessos de muitos projetos.

Cada vez mais as empresas vêm adotando os processos de gerenciamento sugeridos no PMBOK, para buscar a melhor estruturação nas formas de gerenciar seus projetos, sendo a utilização dele por empresas de portes e atividades variadas, assim como nas empresas juniores.

Entendendo a importância da realização de projetos para a formação empreendedora, para o potencial de impacto na sociedade pelo MEJ e tomando como base os dados apresentados, conhecer em profundidade como ocorre o gerenciamento de projetos nas empresas juniores paraibanas se torna relevante. Para tanto, o presente trabalho busca responder o seguinte questionamento: **Qual o nível de aplicabilidade dos princípios do guia PMBOK nas empresas juniores do estado da Paraíba e premiadas pelo Programa de Excelência em Gestão (PEG)?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Realizar uma análise comparativa entre a maturidade do gerenciamento de projetos e a estrutura de gestão das empresas juniores paraibanas federadas e das empresas juniores premiadas pelo Programa de Excelência em Gestão

1.1.2 Objetivos específicos

- Desenvolver o método de avaliação e estabelecimentos dos níveis de aplicabilidade;
- Analisar comparativamente o nível de aplicação dos princípios do Guia PMBOK no gerenciamento de projetos das empresas juniores da Paraíba
- Estabelecer quantitativamente o nível de aplicabilidade dos processos e práticas apresentados no guia PMBOK nas empresas juniores pesquisadas;

1.2 JUSTIFICATIVA

As empresas juniores se configuram como um importante instrumento para o desenvolvimento técnico dos alunos de graduação. Através da vivência empresarial o graduando desenvolve as habilidades e aprendizados que estão pautados em três pilares: aprendizado por gestão, aprendizado por projetos e cultura empreendedora. Pilares vivenciados intensamente pelos empresários juniores, que os preparam enquanto pessoas, mas principalmente enquanto profissionais diferenciados capazes de impactar a sociedade.

No que diz respeito ao aprendizado por projetos, as empresas juniores desenvolvem, para tanto, projetos internos, para o atendimento as demandas de gestão da própria EJ; e externos, voltados para geração de resultados para empresas profissionais e da sociedade de maneira geral, ou seja, é a partir de projetos que os empresários juniores desenvolvem

soluções técnicas, quer seja para a empresa júnior do qual faz parte ou para empresas profissionais.

Gerenciar projetos é uma atividade contínua no dia-a-dia do empresário júnior, onde o nível de estrutura dessa atividade permite que a EJ entregue resultados cada vez mais significativos para o seus clientes, a partir do momento que torna esses mais competitivos.

A organização líder na disseminação dos conceitos, ferramentas e métodos para o gerenciamento de projetos é o PMI (*Project Management Institute*), que reúne as melhores práticas, aplicáveis a todos os tipos e portes de projetos, no guia PMBOK, tornando este uma referência para todas as organizações que executam projetos e, conseqüentemente, para as empresas juniores.

Portanto o presente trabalho se justifica, pois os resultados visam contribuir com um adequado diagnóstico acerca do gerenciamento de projetos pelas empresas juniores do estado Paraíba, a luz do Guia PMBOK, e com a melhoria contínua da formação dos empresários juniores e dos resultados entregues a sociedade.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho apresenta a seguinte estrutura:

O capítulo dois, intitulado gerenciamento de projetos, apresenta as abordagens teóricas que fundamentam o trabalho com os seguintes aspectos: gerenciamento de projetos; guia PMBOK; Movimento Empresa Júnior.

O capítulo três expõem os aspectos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa, apresentando a metodologia adotada para identificar o nível de aplicabilidade do guia PMBOK nas empresas juniores federadas.

O capítulo quatro expõe os resultados identificados na pesquisa, com a análise dos processos e áreas do conhecimento do guia PMBOK nas empresas juniores, divididas em dois grupos (federadas e premiadas pelo PEG).

Por fim, nas considerações finais é realizada uma análise, a partir dos resultados, sobre os objetivos propostos, bem como condensar o que foi verificado nessa pesquisa nesse trabalho, propondo a realização de novas pesquisas a partir da compreensão dessa temática.

CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo é destinado à abordagem teórica sobre o tema estudado, por meio do qual se deu a análise do nível de aplicabilidade do guia PMBOK nas empresas juniores paraibanas. A fundamentação teórica apresenta a origem do gerenciamento de projetos e os principais aspectos relacionados a disciplina, a apresentação do Guia PMBOK, seus processos e áreas do conhecimento; por fim, é detalhado as origens e características do guia Movimento Empresa Júnior, evidenciando a sua estratégia em rede.

2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

2.1.1 Histórico do gerenciamento de projetos

Para a realização de um empreendimento se faz necessária à condução de recursos sob as condições de prazo, qualidade e custo, sendo essas as premissas básicas para a gestão de projetos. De maneira geral, essas atividades sempre existiram na humanidade e nas organizações e, ainda que empiricamente, o gerenciamento de projetos vem sendo aplicado desde a antiguidade.

As principais obras, sobretudo da antiguidade, apontam que o homem estabelecia formas para que seus projetos conseguissem atender as necessidades pré-existentes. Autores como Kozak-Holland (2011) e Chiu (2010) se debruçaram nos estudos sobre grandes obras ao longo da história, a luz do moderno gerenciamento de projetos e identificaram relações no gerenciamento do tempo, custos e das pessoas. Camargo (2014) *apud* Kozak-Holland, apresenta as seguintes obras como resultados do estudos:

- a) O Coliseu em Roma (69-70 d.C), na Itália, utilizou de várias tipos de matérias-primas, na época consideradas revolucionárias e mão-de-obra especializadas, como engenheiros, empreiteiros, soldados, escravos e etc.

- b) As Pirâmides de Gizé (2550-2530 a.C), no Egito, onde as bases das pirâmides necessitavam estar exatamente no mesmo nível para a construção das câmaras fúnebres.
- c) O Parthenon (447 – 438 a.C), que teve na sua construção o objetivo de gerar trabalho para a população da Grécia e estimular a economia.

A partir da análise dos estudos de Camargo (2014) *apud* Kozak-Holland (2011); Chiu (2010); Walker e Dart (2011) é possível identificar a existência de práticas e processos de gerenciamento de projetos similares aos praticados hoje, a grande distinção entre os executados na antiguidade e os atualmente executados está nos principais objetivos e prioridades.

No que diz respeito à disciplina do gerenciamento de projeto, os dois últimos séculos trouxeram avanços nas práticas de gerenciamento e no papel do gerente de projetos. Camargo (2014) destaca os seguintes acontecimentos:

- a) Século XIX – Complexidade da infraestrutura das obras governamentais se torna cada vez maior, passam a ser utilizados um grande número de operários e uma exorbitante quantidade de material de construção. A partir de então as organizações sentem a necessidade da adoção de métodos e de controle do trabalho para atender as demandas de tempo e custos.
- b) Século XX – Surgem os primeiros registros de ferramentas específicas para o gerenciamento de projetos. Henry Gantt, baseados nos princípios da teoria da administração científica de Taylor, desenvolveu as primeiras técnicas de planejamento e controle de projetos. Surge então um método para apresentar graficamente o desenvolvimento esperado das etapas de execução de um projeto. Para os gerentes desse século a principal contribuição dos gráficos de Gantt estava em permitir uma melhor comparação entre trabalho planejado/realizado e a necessidade de utilização dos recursos.

Esse século também foi marcado pelos projetos nucleares e de conquista aeroespacial, merecem destaque: Projeto Manhattan e Projeto Apollo.

O manual do gerenciamento do programa Apollo (*NASA – Apollo Program Management*), de 1967, detalha todas as informações do programa, com vários elementos do moderno gerenciamento de projetos, como divisão em fases, estrutura analítica, realização em uma estrutura matricial, linhas de base, requisitos, riscos, aquisições etc. (CAMARGO, 2014).

Entre 1956 e 1958 surgiu duas novas técnicas de gerenciamento de projeto: *Program Evaluation and Review Technique* (PERT); *Critical Path Method* (CPM), ou método do caminho crítico.

Os métodos de planejamento que se seguiram foram os da análise de redes, como o CPM (*Critical Path Method*; 1957) pela Dupont, e o Pert (*Program Evaluation and Review Technique*; 1958), pelo Escritório de Projetos Especiais da Marinha dos EUA; o primeiro foi dirigido à implantação de projetos industriais e o segundo, a projetos militares ligados à corrida espacial. Da combinação de ambas as técnicas resultou o que ficou conhecida como técnica de Pert-CPM. (CODEZ, 1987, p. 33).

O método do caminho crítico vem sendo utilizado até hoje e passou a ser conhecido como PERT-CPM, o mesmo permite definir a sequência das atividades para que o projeto possa ser concluído no prazo estipulado. Trata-se do caminho mais longo das atividades que compõem o projeto, desde o início até o fim, e determina a data de conclusão ou entrega final do projeto. As atividades que estão dentro do caminho crítico, quando não concluídas dentro do prazo, implicam no atraso do projeto.

Os projetos nas áreas de construção civil, aeroespacial e bélica marcaram os anos de 1960. No mesmo período a disciplina Gerenciamento de Projetos passou a ser reconhecida e conduzida por um profissional na área que ganha à denominação de gerente de projetos. Surgiram organizações dedicadas ao estudo e trabalho com essa disciplina, com o objetivo de reunir profissionais com interesses similares e compartilhar práticas comuns relacionadas. No de 1969 surgiu no EUA o *Project Management Institute* (PMI), uma instituição sem fins lucrativos, pioneira na padronização dos processos de gerenciamento de projetos.

Com um mercado cada vez mais competitivo e com a evolução dos negócios, principalmente a partir dos anos 1980, as empresas começaram perceber que precisavam encontrar formas de trabalho mais eficientes e utilizar seus recursos visando o atendimento

das necessidades dentro dos prazos estabelecidos. Com objetivos de competitividade, passaram a adotar uma estrutura organizacional com base em projetos gerenciados pelos seus gerentes de projetos, profissional que organiza o trabalho e assegura a integração e a comunicação do fluxo de trabalho entre profissionais e funções diferentes. O novo cenário organizacional, caracterizado pela multidisciplinaridade, trouxe a necessidade de padronizar as práticas de gerenciamento de projetos.

No ano de 1987, conceitos e processos de gerenciamento de projetos praticados por diversas organizações foram consolidados em um guia: PMBOK – *Guide to the Project Management Body of Knowledge* (Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos). O guia, desenvolvido pelo PMI, oferece uma estrutura básica para entender o gerenciamento de projetos e o ambiente no qual o projeto ocorre. O PMBOK oferece também uma visão geral da maneira como os diversos processos de gestão interagem durante a realização de projetos (CAMARGO, 2014).

A análise histórica permite concluir que a dinâmica do ambiente em que estavam inseridas as organizações exigiu uma evolução quanto aos métodos e ferramentas utilizadas para a gestão de projetos, ou seja, demandou um incremento no nível de maturidade do gerenciamento. Ao longo da história da disciplina gerenciamento de projetos os conceitos amadureceram e ganharam ainda mais relevância, sobretudo a partir do surgimento de organizações voltadas a construção de práticas, ferramentas adequadas para o gerenciamento eficaz dos projetos.

E também em razão das mudanças pelas quais as empresas passaram a vivenciar, adotando a execução de projetos como parte das atividades planejadas para o alcance dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, cabe uma exposição mais detalhada sobre os principais conceitos relacionados à disciplina.

2.1.2 Conceitos em gerenciamento de projetos

2.1.2.1 O que é um Projeto?

As melhores práticas, métodos e processos para o gerenciamento de projetos estão reunidas no guia PMBOK, desenvolvido pelo PMI. Dessa forma a definição de projeto mais difundida entre os autores e organizações, encontrasse no guia PMBOK, (p.3): “Projeto é um esforço temporário empreendido para gerar um produto, serviço ou resultado exclusivo”.

Quanto à definição de Projeto, outras organizações e autores buscam aprimora-la, e estabelece a partir das definições características específicas de um projeto, bem como a relação do gerenciamento de projetos com a gestão da qualidade. O quadro abaixo apresenta alguns conceitos de projeto.

Quadro 1: Definições de projeto

DEFINIÇÕES DE PROJETO	AUTORES
"Um processo único, que consiste em 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"	ISO 1006, 1997
"Um esforço único e não repetitivo, de duração determinada, formalmente organizado e que congrega e aplica recursos visando ao cumprimento de objetivos preestabelecidos"	PRADO, 2011
"Projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas, dentro de parâmetros pré-definidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade"	VIANA VARGAS, 2005

Fonte: Elaboração própria

A partir das definições apresentadas no quadro, temos que alguns aspectos caracterizam o que pode tornar uma atividade um projeto: **a) tempo**, a atividade precisa ter um prazo determinado para início e término; **b) unicidade das entregas**, as entregas de um projeto são sempre exclusivas podendo ser tangíveis ou não; **c) incerteza e complexidade**,

dada a exclusividade do projeto o mesmo é único em algum aspecto, é de alguma forma uma inovação, o grau de unicidade do projeto pode levar a equipe envolvida à maior ou menor incerteza, enquanto que a complexidade está relacionada à multidisciplinaridade da equipe envolvida, demandando maior utilização de ferramenta e aumento dos objetivos a serem alcançados; **d) ciclo de vida**, o projeto possui início e fim determinados e nesse sentido está dividido em etapas ou fase: conceituação; planejamento; implementação (execução); conclusão. (CAMARGO, 2014).

Os projetos podem adotar uma hierarquia ou composição de empreendimentos que refletem a sua complexidade. Dessa forma temos algumas classificações relacionadas ao conceito de projetos que são distintas, porém complementares que merecem ser destacadas para uma correta compreensão: **a) programa** são grupos de projetos ou conjunto de projetos que são administrados de forma coordenada, onde os projetos de um programa podem ter a sua execução de forma paralela ou em sequência; **b) subprojeto** é uma parte de um projeto de grande porte; **c) sistema** no ambiente de projetos ganha mais de um sentido, podendo ser usada como sinônimo de subprojeto, para indicar um conjunto relativamente complexo de atividades ou projetos; **d) portfólio** são projetos, programas e operações gerenciados em conjunto para atingir objetivos estratégicos. (PMI, 2013).

2.1.2.2 O que é Gerenciamento de projetos?

A análise histórica apresentou que as mudanças nos ambientes onde se encontram as organizações exigem que essas desenvolvam rapidamente a capacidade de resposta e, nesse sentido, métodos, técnicas e ferramentas que tornem a gestão de projetos adequada e capaz de alcançar objetivos de maneira estruturada.

Gerenciar projetos envolve tomar decisões capazes de gerar resultados considerando um determinado espaço de tempo. Cada projeto possui aspectos específicos, como finalidade, complexidade, volume, recursos empregados e etc. A partir disso a estruturada administração

e utilização técnicas orientada para resultados é o que se define por gerenciamento de projetos.

Ao passo que o ambiente organizacional se torna cada vez mais complexo, a disciplina gerenciamento de projeto busca se desenvolver para responder eficientemente o ambiente, bem como diversos autores passam a debater os conceitos, aspectos e benefícios do gerenciamento de projetos.

Segundo o PMI (2013) “Gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos”.

Prado (2011) apresenta uma definição de gerenciamento de projetos orientada para o planejamento e controle.

“A Gerência de Projetos (ou o Gerenciamento de Projeto – GP) é o ramo das Ciências Gerenciais que trata do planejamento e controle de projetos. Gerenciar um projeto significa, resumidamente, planejar a sua execução antes de iniciá-lo e, então, acompanhar a sua execução”. (PRADO, p.20, 2011).

Maximiano (2010) conceitua a utilização de técnicas e aplicação dos métodos de planejamento, controle e a orientação dessas para resultados como administração de projetos.

“A administração de projetos é uma técnica (ou conjunto de técnicas) que se aplica a determinadas situações, nas quais há um resultado a ser alcançado dentro de restrições de tempo e custo”. (MAXIMIANO, p. 26, 2010).

A busca pela competitividade de mercado impulsiona as empresas a investir continuamente nos conhecimentos voltados para o gerenciamento de projetos. Segundo Prado (2011), o investimento em escritórios de projetos (unidades específicas nas estruturas organizacionais voltadas exclusivamente para a gestão de projetos), uma criação antiga, vem se difundindo entre as organizações. Prado (2011) apresenta algumas empresas que vem investindo em PMOs, sendo a 3M a organização referência com mais de 5000 pessoas se dedicando formalmente a gestão de projetos, no Brasil empresas como Embraer, Eletrolux, Gerdau, Promon e AmBev vêm investindo fortemente nesse caminho.

2.2 GUIA PMBOK

Gerenciar projetos é uma atividade que ocorre desde a antiguidade e ao longo da história a disciplina gerenciamento de projetos foi se consolidando, de forma que práticas e processos relacionados estão cada vez mais estruturados e disseminados entre as organizações, fazendo com que a gestão de projetos ocorra de forma cada vez mais técnica e profissionalizada.

No ano de 1987 foi publicado um guia que reunia os principais conceitos e processos de gerenciamento de projetos praticados por diversas organizações. O PMBOK, organizado pelo PMI oferece uma estrutura básica para entender o gerenciamento de projetos e o ambiente no qual está inserido o projeto.

Os conceitos do gerenciamento de projetos estão reunidos no PMBOK por serem altamente reconhecidos, onde as práticas e conhecimentos apresentados são aplicáveis à maioria dos projetos, existindo um consenso em relação à utilização dos mesmos de que a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas pode aumentar a probabilidade de sucesso dos projetos. Faz-se relevante destacar que o PMBOK não se configura como uma metodologia, mas sim com uma guia. Prado (2011, p. 277) estabelece essa distinção: Não se trata de uma metodologia de gerenciamento de projetos e, sim, de uma padronização, identificando e nomeando processos áreas do conhecimento, técnicas, regras e métodos.

Por se tratar de um guia, não apresenta um roteiro a ser seguido, mas parte dos gestores identificar quais as melhores práticas e processos a serem aplicados, exigindo desses a tomada de decisão para aplicação dos conteúdos apresentados no PMBOK. Segundo Maximiano (2010), o guia apresenta que os conhecimentos e práticas não são aplicáveis a todos os projetos de maneira uniforme, cabendo a equipe a decisão de escolher o que é mais adequado ao seu projeto.

Hoje o guia já possui amplo reconhecimento e aceitação. Em 2013 teve a sua 5ª edição publicada. A disposição do conteúdo do Guia está em áreas de conhecimento e processos de gerenciamento de projetos. Segundo Prado (2011) “O PMBOK pressupõe que, durante o ciclo de vida, temos o envolvimento com o gerenciamento do trabalho e com gerenciamento do produto (bem ou serviço que está sendo desenvolvido)”. Cada área do conhecimento está relacionada a um aspecto a ser considerado e tratado pela gerência de projetos.

2.2.1 Os processos

O PMBOK apresenta que “um processo é um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas que são executadas para criar um produto, serviço ou resultado pré-especificado”. (PMI, 2013, p. 47). Portanto, em cada etapa da execução do projeto são executados diversos processos interligados com a finalidade de alcançar o resultado esperado daquela etapa.

Para que ocorra um eficiente gerenciamento do projeto os processos relacionados ao mesmo necessitam ser executados como um sistema, de forma que o resultado gerado ao final na execução funcione com input para o que segue.

“O gerenciamento de projetos é um empreendimento integrado que requer que cada processo e produto seja alinhado e conectado de forma apropriada com os outros processos para facilitar a coordenação. As ações adotadas durante um processo em geral afetam esse e outros processos relacionados. Por exemplo, uma mudança no escopo costuma afetar o custo do projeto, mas pode não afetar o plano de gerenciamento de comunicações ou o nível de risco”. (PMI, 2013, p.47).

Os processos são executados em um projeto durante todo o ciclo de vida do mesmo, em uma relação de input-output, ou seja, para que o sucesso seja alcançado é indispensável que todas as atividades sejam executadas corretamente.

O PMBOK apresenta um quadro resumo dos processos executados, quando da realização de um projeto. O principal processo de um projeto está no planejamento, pois requer atenção em todas as áreas de conhecimento propostas pelo PMI. O planejamento

previne a ocorrência de ações indesejadas ao longo da execução do projeto, quando essas são evitadas o projeto ganha maior probabilidade de sucesso no futuro.

Quadro 2: Processos do PMBOK

Processo	Descrição
Iniciação	Processo que trata principalmente da obtenção da autorização do projeto ou, em um projeto com várias fases, de uma fase do projeto. É o processo necessário para a documentação das necessidades de negócios
Planejamento	Processo que permite a coleta de informações de muitas fontes para desenvolver os planos de gerenciamento para cada área de conhecimento do projeto.
Execução	Processo em que o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto é realizado
Monitoramento e Controle	Processo que observa a execução do projeto para resolver problemas à medida que ocorrerem, alinhando também a execução ao planejamento e controlando-a para que apenas mudanças aprovadas sejam implantadas
Encerramento	Nesse processo, as atividades do projeto são formalmente encerradas

Fonte: PMBOK

Segundo o PMI, a primeira atividade que diz respeito ao planejamento é elaborar o detalhamento do escopo do projeto declarado no processo de início. Quando adequadamente realizado, o detalhamento explicita todas as entregas desejadas e necessárias ao projeto.

O planejamento dos tempos é fundamental para o sucesso do projeto, além dessa, ainda na etapa de planejamento, ocorre à alocação dos recursos humanos e materiais a serem consumidos pelo projeto.

“É durante o processo de planejamento, ainda, que são calculados todos os custos e organizados de forma a deixar clara as saídas e desembolsos previstos. Com essas áreas (escopo, prazos, recursos humanos e suprimentos) integradas é possível planejar a qualidade de cada entrega do projeto, bem como organizar toda a comunicação do projeto”. (MAXIMIANO, 2010).

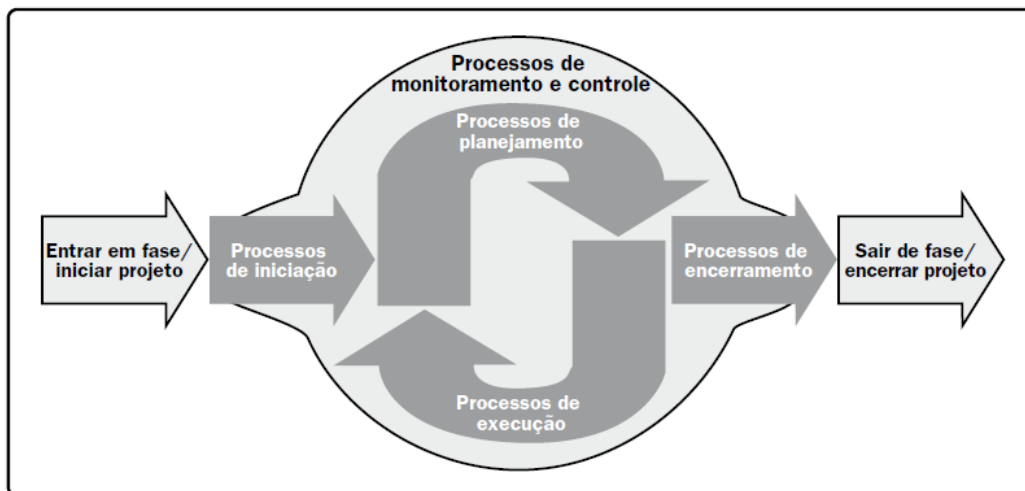
Por fim, na abordagem de planejamento, se dá a administração dos riscos do projeto. A próxima etapa do gerenciamento de projetos apresentada no PMBOK diz respeito à execução e controle, que envolve os processos de desenvolver equipes de projetos; realizar licitações ou abastecimento dos materiais necessário à execução do projeto; assegurar a qualidade e distribuir informações necessárias aos diversos interessados identificados no processo de planejamento.

Finalizada as atividades de execução pode-se desenvolver as atividades relativa ao processo de controle de projetos. Para um adequado acompanhamento devem ser utilizados os relatórios de desempenho, permitindo assim uma análise e acompanhamento adequado. As atividades de controle informam a realização do que foi planejado dentro do prazo estabelecido; o que não foi executado; quais os desvios existentes.

Ao encerrar as atividades, o projeto deve seguir para o fechamento adequado. Nessa fase é importante atribui a responsabilidade a um profissional, que receberá a avaliação e aceite do cliente, armazenar as informações dos relatórios de desempenho e fazer avaliação interna/externa final do projeto.

O quadro que segue resume graficamente a relação dos processos desde a sua fase de início ao encerramento.

Figura 1: Grupo de processos de gerenciamento de projetos



Fonte: PMI

A padronização proposta pelo PMI apresenta que os processos gerenciais aqui citados estão contidos/abordam nove áreas do conhecimento.

2.2.2 Áreas do conhecimento

A partir do PMBOK, temos que “Uma área de conhecimento representa um conjunto completo de conceitos, termos e atividades que compõem um campo profissional, campo de gerenciamento de projetos, ou uma área de especialização”. As áreas do conhecimento se relacionam diretamente com os processos gerenciais, de forma a orientar ao eficiente gerenciamento do projeto.

Segundo Maximiano (2010), “Os processos gerenciais definem como gerenciar o projeto; as áreas do conhecimento são o conteúdo do projeto, ou o que deve ser administrado”. Sendo um guia, O PMBOK apresenta os aspectos mais relevantes de cada área e como esses se relacionam com os cinco grupos de processo.

Como elementos de apoio, as áreas de conhecimento fornecem uma descrição detalhada das entradas e saídas do processo e uma explicação descritiva das ferramentas e técnicas usadas com maior frequência nos processos de gerenciamento de projetos para produzir cada resultado. (PMI, 2013, p. 60).

A quinta edição do guia PMBOK apresenta dez áreas do conhecimento: integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições, partes interessadas. O quadro abaixo descreve resumidamente cada área do conhecimento.

Quadro 3: Áreas de conhecimento do PMBOK

Área de conhecimento	Descrição
Integração	Permite que os diversos elementos do projeto sejam coordenados de forma eficiente e uniforme
Escopo	Assegura que o trabalho necessário, e apenas o necessário, seja realizado de forma a concluir o projeto de forma bem-sucedida
Tempo	Assegura que o projeto seja realizado dentro do prazo previsto
Custos	Assegura que o projeto seja concluído dentro do orçamento aprovado
Qualidade	Garante que o projeto satisfaça necessidades ou requisitos para os quais foi idealizado
Recursos Humanos	Toma a utilização dos recursos humanos mais eficiente durante a realização do projeto. Define os papéis e as responsabilidades - quem vai fazer o que no projeto
Comunicações	Registra e administra a coleta, disseminação e o armazenamento das informações do projeto
Riscos	Identifica, analisa e responde aos riscos do projeto
Aquisições	Obtém bens e serviços externos ou terceirizados, bem como cuida da administração de fornecedores, provedores, licitações e contratos.
Partes interessadas	Prevê uma identificação e um registro abrangente das partes interessadas. Prevê, também, o gerenciamento e o monitoramento das inter-relações das partes interessadas de forma a garantir o nível de envolvimento ou engajamento adequado de cada uma em diferentes pontos do projeto.

Fonte: PMI

a) **Integração:** corresponde ao relacionamento entre as áreas para que o projeto forme um todo coeso. Nessa área do conhecimento são descritos os processos que dizem respeito aos elementos do gerenciamento de projetos, esses que são identificados, descritos e combinados dentro do grupo de processos de gerenciamento de projetos. Portanto, processos como prazo mantêm uma correlação com escopo e custos, enquanto riscos estão interligados com todas as áreas e etc.

Os processos de integração são: desenvolver o termo de abertura do projeto, desenvolver o plano de gerenciamento do projeto, desenvolver o plano de gerenciamento do projeto, orientar e gerenciar a execução do projeto, monitorar e controlar o trabalho do projeto, realizar o controle integrado de mudanças, encerrar o projeto ou fase. (PMI, 2013, p. 63).

b) **Escopo:** essa área do conhecimento está relacionada à definição e controle que está e do que não estabelecido para que o projeto alcance o sucesso. Segundo Camargo (2014), o plano de gerenciamento do escopo inclui o planejamento das estratégias para gerenciar o escopo do projeto, a partir de informações acerca do escopo, processos e procedimentos para coletar, documentar e rastrear os requisitos do projeto, construir a Estrutura Analítica de Projeto e o respectivo dicionário.

O planejamento do escopo determina o planejamento das demais áreas, portanto se configura como de grande importância. Os processos relacionados a essa área do conhecimento são de planejamento e de controle e monitoramento. São de planejamento: planejar o gerenciamento do escopo; coletar os requisitos; definir o escopo; criar a EAP. São de controle e monitoramento: validar o escopo e controlar o escopo. (PMI, 2013, p. 105).

c) **Tempo:** essa área do conhecimento diz respeito à determinação do tempo necessário para que o projeto consiga ser finalizado e alcance os seus objetivos. São definidas as atividades que serão incluídas no cronograma, a ordem de precedência das atividades, tempo

necessário para concluir as atividades e etc. Para um eficiente gerenciamento do tempo é indispensável que os processos do escopo tenham sido executados adequadamente.

O PMI define os seguintes processos no gerenciamento do tempo: planejar o gerenciamento do cronograma; definir as atividades; sequenciar as atividades; estimar o recurso das atividades; estimar as durações das atividades; desenvolver o cronograma; controlar o cronograma. (PMI, 2013, p. 141).

d) Custos: nessa área do conhecimento são executados os processos de planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, gerenciamento e controle dos custos. Esses que determinam o custo de cada atividade, tomando como referência os recursos e seus respectivos períodos de trabalho em cada atividade, de forma que seja gerada uma linha de base de custos que acompanha a execução do projeto, garantindo o atendimento ao planejado.

Os processos dessa área são de planejamento e controle, sendo esses: planejar o gerenciamento dos custos; estimar os custos; determinar o orçamento e controlar os custos. (PMI, 2013, p. 193).

e) Qualidade: o gerenciamento da qualidade é o resultado de satisfazer os requisitos do projeto. Os processos nessa área do conhecimento estabelecem os padrões e normas, que devem ser seguidos durante o projeto, para que o resultado do trabalho esteja conforme o planejado e de acordo com os padrões e normas pré-estabelecidos.

Segundo o PMI (2013, p. 227), o gerenciamento da qualidade se aplica a todos os projetos e suas entregas, independente da natureza dessas. As medidas e técnicas de qualidade são específicas da natureza da entrega do projeto. São processos dessa área do conhecimento: planejar o gerenciamento da qualidade, realizar a garantia da qualidade, realizar o controle da qualidade.

f) Recursos humanos: nessa área de conhecimento são desenvolvidos os processos que guiam, gerenciam e organizam a equipe do projeto. Dada à exclusividade do projeto e o nível

de incerteza do mesmo é fundamental que os processos definam claramente a responsabilidade de todos os membros da equipe. A eficiente execução dos processos dessa área contribui para a mobilização dos membros do projeto, integração, geração de conhecimento e resolução de conflitos. (PMI, 2013, p. 255).

São processos dessa área de conhecimento: desenvolver o plano de recursos humanos; mobilizar a equipe do projeto; desenvolver a equipe do projeto; gerenciar a equipe do projeto.

g) Comunicações: o gerenciamento das comunicações é responsável pelos processos relativos à coleta, criação, distribuição, armazenamento, gerenciamento e etc, das informações do projeto. A eficiente comunicação permite estabelecer um canal de interação com as demais partes interessadas do projeto, de forma que todos possam acompanhar o desenvolvimento dos custos, tempo, escopo e demais áreas.

Os processos referentes a essa área do conhecimento são: planejar o gerenciamento das comunicações; gerenciar as comunicações; controlar as comunicações. (PMI, 2013, p. 287).

h) Riscos: nessa área do conhecimento são executados os projetos que visam gerenciar os riscos do projeto. O objetivo principal do gerenciamento dos riscos está voltado para aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos, bem como reduzir a probabilidade e o impacto negativo do projeto. Para tantos os processos dessa área identificam, analisam, planejam respostas, desenvolvem níveis de priorização, estratégias e etc.

Segundo o PMI (2013, p. 309) o risco surge da incerteza no gerenciamento dos projetos e dos objetivos organizacionais, a partir disso devem ser priorizados os riscos que exigem maior atenção são aqueles que tendem a afetar a linha de base do projeto, pois impactam diretamente o alcance dos objetivos estabelecidos. Para tanto são processos dessa área: planejar o gerenciamento dos riscos; identificar os riscos; realizar a análise qualitativa

dos riscos; realizar a análise quantitativa dos riscos; planejar as respostas dos riscos; controlar os riscos.

i) Aquisições: o gerenciamento das aquisições incorpora os processos de compra de produtos, serviços ou resultados externos ao projeto. Os principais processos de aquisições são baseados em contratos, o PMI (2013, p. 355) define que o gerenciamento das aquisições do projetos envolve a administração dos contratos emitidos a organização externa, contratante dos resultados da organização executora do projeto, e a administração das obrigações contratuais atribuídas à equipe do projeto através do contrato. Os processos dessa área são: planejar o gerenciamento das aquisições; conduzir as aquisições; controlar as aquisições; encerrar as aquisições.

j) Partes interessadas: o gerenciamento das partes interessadas envolve os processos que identificam as pessoas e/ou organizações que impactam ou serão impactadas pelo projeto e qual o nível de importância. Os processos relacionados buscam atender ao gerenciamento dos requisitos das partes interessadas, merecendo destaque a comunicação com esses.

Os processos relacionados ao gerenciamento das partes interessadas são: identificar as partes interessadas; planejar o gerenciamento das partes interessadas; gerenciar o engajamento das partes interessadas; controlar o engajamento das partes interessada. (PMI, 2013, p. 391).

Como já citado, as áreas de conhecimento e os grupos de processos se inter-relacionam ao longo de todo o ciclo de vida do projeto de forma matricial. A matriz abaixo apresenta o relacionamento.

Figura 2: Grupos de processos de gerenciamento de processos

Áreas de conhecimento	Grupos de processos de gerenciamento de projetos				
	Grupo de processos de iniciação	Grupo de processos de planejamento	Grupo de processos de execução	Grupo de processos de monitoramento e controle	Grupo de processos de encerramento
4. Gerenciamento da integração do projeto	4.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto	4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	4.3 Orientar e gerenciar o trabalho do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Realizar o controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto ou fase
5. Gerenciamento do escopo do projeto		5.1 Planejar o gerenciamento do escopo 5.2 Coletar os requisitos 5.3 Definir o escopo 5.4 Criar a estrutura analítica do projeto (EAP)		5.5 Validar o escopo 5.6 Controlar o escopo	
6. Gerenciamento do tempo do projeto		6.1 Planejar o gerenciamento do cronograma 6.2 Definir as atividades 6.3 Sequenciar as atividades 6.4 Estimar os recursos das atividades 6.5 Estimar as durações das atividades 6.6 Desenvolver o cronograma		6.7 Controlar o cronograma	
7. Gerenciamento dos custos do projeto		7.1 Planejar o gerenciamento dos custos 7.2 Estimar os custos 7.3 Determinar o orçamento		7.4 Controlar os custos	
8. Gerenciamento da qualidade do projeto		8.1 Planejar o gerenciamento da qualidade	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Controlar a qualidade	
9. Gerenciamento dos recursos humanos do projeto		9.1 Planejar o gerenciamento dos recursos humanos	9.2 Mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe do projeto		
10. Gerenciamento dos recursos de comunicações do projeto		10.1 Planejar o gerenciamento das comunicações	10.2 Gerenciar as comunicações	10.3 Controlar as comunicações	
11. Gerenciamento dos riscos do projeto		11.1 Planejar o gerenciamento dos riscos 11.2 Identificar os riscos 11.3 Realizar a análise qualitativa dos riscos 11.4 Realizar a análise quantitativa dos riscos 11.5 Planejar as respostas aos riscos		11.6 Controlar os riscos	
12. Gerenciamento das aquisições do projeto		12.1 Planejar o gerenciamento das aquisições	12.2 Conduzir as aquisições	12.3 Controlar as aquisições	12.4 Encerrar as aquisições
13. Gerenciamento das partes interessadas no projeto	13.1 Identificar as partes interessadas	13.2 Planejar o gerenciamento das partes interessadas	13.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas	13.4 Controlar o engajamento das partes interessadas	

Fonte: PMI

A matriz apresenta algumas intersecções vazias, onde apenas o gerenciamento da integração possui todos os grupos de processos. É possível concluir que algumas áreas do conhecimento podem ter mais de um processo por grupo de processo; assim totalizam-se 47 processos gerenciais, que possuem entradas, ferramentas e saídas detalhadas em todo o guia. Apenas o grupo de processo de planejamento, possui processos em todas as áreas do conhecimento, totalizando 22 processos.

Os conteúdos apresentados e propostos pelo PMI, através do PMBOK, permitem, quando executados corretamente, um eficiente gerenciamento de projetos, mas existem necessidades específicas de alguns projetos que extrapolam as áreas do conhecimento, enquanto que outros podem ser gerenciados de forma mais simples, com menor sofisticação.

Assim, como até aqui apresentado, o PMBOK tratasse de um guia que descreve práticas, ferramentas e técnicas, métodos relacionados ao gerenciamento de projetos, porém cabe aos gestores das organizações uma análise quanto à quais aspectos descritos no guia são aplicáveis às características da sua organização. Nesse sentido, é importante um detalhamento quanto aos principais aspectos do Movimento Empresa Júnior, para compreender a aplicação do guia PMBOK nas empresas juniores.

2.3 MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR

A partir da constituição federal de 1988 as universidades brasileiras pautam a sua formação acadêmica, em três aspectos: ensino, pesquisa e extensão. Nesse sentido as empresas juniores surgem como um meio de completar a formação, do graduando, permitindo ao mesmo vivenciar as distintas realidades de mercado ainda na graduação.

“Este estímulo constitucional favoreceu o advento do Movimento Empresa Júnior (MEJ) no Brasil, com base na experiência francesa iniciada no ano de 1967, na ESSEC (*Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales*, em Paris) que objetivou o desenvolvimento de habilidades práticas nos estudantes que a compunham voltadas a realidade empresarial”. (MARQUES, 2012, p.31).

Os resultados gerados para os alunos que desempenham ou que desempenharam atividades nas empresas juniores no que tange a sua formação profissional permite aos mesmos, ainda na graduação ou no mercado profissional, potencial transformador para impactar os ambientes onde se inserem. A partir desses o Movimento Empresa Júnior ganha abrangência em nosso país, despertando o interesse, a cada dia, de um maior número de alunos e universidades.

“O modelo de empresa júnior é cada vez mais recorrente nas universidades brasileiras. Independente do curso, a empresa júnior tem como norte a aplicação dos estudos em sala de aula, além de fomentar a pesquisa e incentivar os alunos a terem mais contato com a profissão escolhida ainda durante a graduação”. (QUIRINO ET AL, 2012, p.53).

Após vinte e oito anos de Movimento Empresa Júnior no Brasil (MEJ), resultados importantes foram gerados, quer seja na busca pela melhoria da gestão das empresas juniores, proporcionando um ambiente que impulse o desenvolvimento profissional dos empresários juniores, que seja através dos pós-juniores que estão atuando no mercado, assim uma maior reflexão sobre a trajetória do MEJ.

2.3.1 Histórico do Movimento Empresa Júnior

O Movimento Empresa Júnior surgiu na França no de 1967 na cidade de Paris, alunos da *ESSEC (L'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Paris)* fundaram a primeira empresa júnior. Segundo a *Brasil Júnior (2012)*², a ideia da criação partiu do entendimento da necessidade, por parte dos alunos, de complementarem a formação acadêmica, a partir da aplicação prática dos conhecimentos adquiridos em sala de aula, com esse objetivo foi criada a *Junior Entreprise*, uma associação que permitisse uma realidade empresarial, antes da conclusão da graduação.

Após a criação da primeira empresa júnior, o movimento expandiu amplamente por toda a Europa. Culminando com a criação da Confederação Francesa de Empresas Júniores

² O DNA Júnior é um documento desenvolvido pela Confederação Brasileira de Empresas Júniores – Brasil Júnior, para esclarecer as principais dúvidas referentes à gestão e estrutura das empresas juniores (EJ).

em 1969; surgimento de mais de 100 empresas juniores, presentes em cinco países do continente europeu e criação da Confederação Europeia de Empresas Júniores em 1990.

“Rapidamente o movimento se expandiu pela Europa. Em 1969 já existiam mais de vinte Empresas Júniores na França. Essas fundaram a Confederação Francesa de Empresas Júniores (*Confédération Nationale des Junior - Entreprises – CNJE*), organização que objetivava representar o movimento Empresa Júnior na França entre outras atividades afins. Em 1986, após já existirem mais de 100 Empresas Júniores francesas, o conceito começou a difundir-se pelo restante da Europa: Bélgica, Holanda, Alemanha, Portugal, Itália e Suíça, passando a encontrar novos formatos, o que ocasionou, em 1990, a criação da Confederação Européia de Empresas Júniores, a JADE (*Junior Association for Development in Europe*). Hoje, o Movimento Empresa Júnior está presente em diversos países, como por exemplo: Canadá, Camarões, África do Sul, Tunísia, Marrocos, Japão, Equador e EUA”. (BRASIL JÚNIOR VERSÃO 1.1, 2012, p. 4).

A chegada do movimento no Brasil ocorreu no ano de 1987, no estado de São Paulo, sendo a Júnior GV a primeira empresa júnior do país. A exemplo da Europa o MEJ teve rápida expansão no estado e em 1990 foi criada a Federação das Empresas Júniores do Estado de São Paulo.

“O Movimento Empresa Júnior chegou no Brasil no ano de 1987, através do Senhor João Carlos Chaves, diretor da câmara de comércio Franco-Brasileira. A Júnior GV foi a primeira empresa júnior criada no país, essa que estava inserida na Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, no ano de 1989. Já em 1990, existiam sete empresas que se uniram e fundaram a Federação das Empresas Júniores do Estado de São Paulo, com os objetivos de representar as Empresas Júniores Federadas, manter as empresas fiéis e coerentes ao conceito inicial e garantir a unidade do movimento”. (BRASIL JÚNIOR, VERSÃO 1.1, 2004, p. 5).

O ponto de partida para criação de outras federações no país foi em 1993, no I Encontro Nacional de Empresas Júnior (ENEJ), realizado na cidade de São Paulo, a partir daquele evento diversas federações foram criadas.

A rápida expansão do Movimento no país houve a demanda de criação de um órgão com fins de integração e representação das empresas juniores e federações a nível nacional. Em agosto de 2001, no IX ENEJ em Curitiba foi criada a Rede Brasil Júnior, que culminaria na criação da Confederação Brasileira de Empresas Júniores – Brasil Júnior, ha época cada estado brasileiro que possuía Federação de Empresa Júnior era representada por dois Conselheiros na RBJ. O objetivo da rede era planejar a criação da Confederação em 2003. Para a criação, foi definido pela RBJ uma série de metas, divididas em fases, que deveriam ser

cumpridas para que a Confederação fosse criada. Entre as metas estava um mapeamento, o primeiro entre as empresas juniores brasileiras, realizado pela FEJEPAR.

Em agosto de 2003 foi fundada a Confederação Brasileira de Empresas Juniores - Brasil Júnior, na cidade de Salvador, quando da realização do XI ENEJ. O evento contou com a presença de mais de 1500 empresários juniores que votaram pela fundação da Confederação Brasileira e elegeram a sua primeira diretoria executiva. A partir da fundação da Brasil Júnior a missão do MEJ passou a ser a seguinte:

“Desenvolver e representar as Empresas Juniores brasileiras, de forma integrada com as Federações Estaduais e articulada com outras entidades de âmbito nacional e internacional, promovendo e apoiando o desenvolvimento sustentável do País nas suas dimensões econômico, social, educacional e cultural”. (CONSELHO ADMINISTRATIVO DA REDE BRASIL JÚNIOR, 2003, p. 6).

Em julho de 2004, realizou-se a I Convenção Mundial de Empresas Juniores / XII ENEJ, que reuniu empresários juniores de cinco continentes, em Fortaleza, para discutir o empreendedorismo em rede das EJs.

Hoje, segundo o Censo de Identidade³ de 2013, o Brasil é o país que possui o maior número de EJs, são mais de 600, presentes em quase todos os estados e mais 6500 empresários juniores foram formados no ano de 2013. A Brasil Júnior é composta por 14 federações confederadas, organizações que desenvolvem um trabalho de maneira alinhada para que o Movimento Empresa Júnior alcance seu propósito: Brasil Empreendedor.

Na Paraíba a primeira empresa júnior criada foi a EJA - Empresa Júnior de Administração - na Universidade Federal da Paraíba (UFPB), no ano de 1991 e em 1992 foi criada a Infomanager – Empresa Júnior de Administração e Computação na cidade de Campina Grande, campus II da UFPB. Dez anos após a fundação da primeira EJ, no ano de 2001, foi criada a Federação Paraibana de Empresas Juniores – PB Júnior, que tem como objetivo “fortalecer e expandir o Movimento de Empresas Juniores no Estado da Paraíba,

³ Censo e Identidade é a pesquisa realizada anualmente pela Brasil Júnior para coletar informações a respeito do MEJ brasileiro, tais como número de EJs, número de empresas juniores, receita gerada, número de projetos executados e etc.

prezando pelo incentivo, apoio ao desenvolvimento e integração do MEJ Paraibano, criando uma estrutura de inserção das empresas juniores do Estado no cenário nacional”.

Hoje existem na Paraíba 20 (vinte) empresas juniores, as quais mantêm ou já mantiveram contato diretamente com a PB Júnior. Dada à rápida difusão e expansão dos conceitos do MEJ, desde o surgimento da primeira empresa júnior no estado, podem existir outras iniciativas e empresas juniores constituídas, mas que ainda não fazem parte da base de dados da federação paraibana.

São federadas à PB Júnior 5 (cinco) empresas juniores, as quais possuem o Selo Empresa Júnior (certificação de infraestrutura, jurídica e contábil para funcionamento da organização), todas essas estão nas universidades públicas (UFCG, UEPB, IFPB) da Paraíba e são compostas pelos seguintes cursos: administração, automação industrial, geoprocessamento, sistemas para informação.

2.3.2 Formação empreendedora

A principal entrega do MEJ para a sociedade está no “empreendedor comprometido e capaz e transformar o país”. Para tanto é necessário que o universitário ingresse na empresa júnior, sendo essa o principal meio para a transformação do universitário em empreendedor, que por meio da vivência empresarial desenvolve as competências empreendedoras, que são: competências técnicas, competências gerenciais e habilidades empreendedoras. Esse processo de formação ocorre em três aspectos principais na empresa júnior: aprendizado por gestão; aprendizado por projetos e cultura empreendedora. O diagrama abaixo sintetiza claramente a cadeia de valor do MEJ, expondo as atividades primárias da mesma.

Figura 3: Cadeia de valor do Movimento Empresa Júnior



Fonte: Brasil Júnior (2014, p.3).

No aprendizado por projetos e por gestão o processo se inicia com a capacitação. Depois de capacitado o empresário júnior ganha a oportunidade para vivenciar o aprendizado na prática, aplicando os conhecimentos nas atividades gerenciais e no mercado. A experiência em gestão oportuniza o empresário para liderar, gerir, controlar, enquanto que em projetos a execução visa à geração de valor direta para o cliente e completa o desenvolvimento das competências técnicas.

“As competências gerenciais fomentadas no aprendizado por gestão são extremamente importantes para uma boa experiência em projetos, porém é neste ambiente de mercado que o empresário se desenvolve como profissional e empreendedor com competências técnicas de sua área afim, tornando-se uma espécie de especialista”. (Brasil Júnior, 2014, p. 4).

Quanto à cultura empreendedora o desenvolvimento tem início a partir da entrada do empresário júnior no movimento, com a vivência e a participação ativa no movimento, o empresário identifica o potencial que possui para transformar o ambiente, proporcionando impacto social e na vida das pessoas. Esse processo desenvolve algumas competências

empreendedoras no universitário importantes para complementar a sua formação como visão para oportunidades, inconformismo e etc. (BRASIL JÚNIOR, 2014).

A formação do empresário júnior, a partir da cadeia de valor, busca desenvolver no mesmo a capacidade e potencial para transformar a realidade em que está inserido. Com desenvolvimento técnico, o aprendizado por gestão e a cultura empreendedora internalizada, desenvolvem-se o perfil empreendedor que caracteriza os empresários juniores. (BRASIL JÚNIOR, 2014).

As EJs existem para contribuir com a formação dos alunos de graduação, criando a oportunidade para a aplicação dos conhecimentos vistos em sala de aula na prática e para que um nicho específico de mercado (micro e pequenas) possam contratar serviços especializados por preços acessíveis, o que reforça a importância de práticas estruturadas para a entrega de resultados aos clientes.

A partir da Brasil Júnior (2014) o Movimento Empresa Júnior assume quatro desafios essenciais para alavancar a formação empreendedora e estreitar a aproximação com um Brasil empreendedor:

a) **Buscar a excelência em gestão:** O desenvolvimento de competências gerenciais relacionados à formação empreendedora ocorre no aprendizado em gestão. Para alavancar o resultado em gestão o Movimento Empresa Júnior vem desenvolvendo ações em rede para buscar a excelência em gestão, de forma a criar ambientes de boas práticas de gestão, envolvendo os empresários juniores para alcançar um bom resultado nesse aspecto, impactando diretamente no alcance de melhores resultados em projetos e em formação de pessoas.

b) **Realizar mais projetos e serviços:** O aumento no número de projetos realizados significa criar mais oportunidades de experiências práticas aos empresários juniores, de forma

que quanto maior o número de projetos realizados maior será o impacto causado pela formação empreendedora através do aprendizado por projetos.

c) **Realizar melhores projetos e serviços:** Dados do Censo 2013 apontam que 71% das empresas possuem a excelência em serviços em seu foco, ou seja, existe a preocupação com o impacto gerado para a sociedade pela EJ. Portanto, criar uma eficiente estrutura de gerenciamento de projetos é fundamental para o desenvolvimento do aluno empresário júnior.

A realização de melhores projetos é muito importante para potencializar a experiência de qualidade para o empresário na construção de suas competências técnicas. Quanto melhores os projetos executados, melhor será a formação dos empresários juniores envolvidos com o projeto e maior será o resultado para o cliente (e conseqüentemente o impacto para a sociedade). (BRASIL JÚNIOR, 2014, p. 27).

d) **Estimular a atitude empreendedora:** Uma pesquisa realizada pela Endeavor apontou que os empresários juniores são 10% mais empreendedores do que os universitários comuns. Para complementar a formação empreendedora o MEJ busca através de outras iniciativas fomenta o empreendedorismo, como por exemplo a partir de eventos com esse tema e de depoimentos de pós-juniores para o âmbito acadêmico.

Como fora apresentado, a formação empreendedora é consequência direta da vivência empresarial, dessa forma qualquer ação que vise tornar a vivência empresarial do membro uma a melhor oportunidade possível, durante o período do mesmo na empresa júnior, pode ser vista como um estímulo à atitude empreendedora.

Portanto, a partir do entendimento das principais características do Movimento Empresa Júnior e da sua importância para o desenvolvimento do empresário júnior, sobretudo no que diz respeito ao aspecto técnico, e para a sociedade, se faz importante uma análise aprofundada quanto ao nível de maturidade no gerenciamento de projetos pelas empresas juniores, permitindo identificar qual o ambiente em que estão inseridos os empresários juniores para desenvolver suas capacidades técnicas.

CAPÍTULO 3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo apresenta os métodos científicos utilizados para a execução desse trabalho. O mesmo está dividido em sub-tópicos: caracterização da pesquisa, abordando a classificação do trabalho a partir dos métodos utilizados; sujeitos da pesquisa, apresentando as organizações pesquisadas e análise dos dados, como procederam a análise dos dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

A metodologia classifica a pesquisa quanto ao seu objetivo, quanto ao seu delineamento, à escolha da amostra, e utilização das ferramentas para coleta e análise de dados.

Quanto ao objetivo da pesquisa o presente trabalho se caracteriza como uma pesquisa descritiva, classificação que segundo Marconi e Lakatos (2012) estabelece o que é, e para fazer o estudo no presente de um determinado acontecimento, utiliza a descrição, registro e interpretação de fenômenos atuais. Tomando como base essas características, a pesquisa teve como finalidade realizar o estudo das características de dois grupos específicos: empresas juniores paraibanas federadas e empresas juniores premiadas pelo Programa de Excelência em Gestão.

A classificação em pesquisa descritiva se faz necessário para proporcionar uma maior aproximação conceitual, para uma análise empírica, que permita uma maior confrontação entre teoria e dados reais é importante uma análise a partir do seu delineamento, tomando com referência os procedimentos técnicos de coleta e análise de dados utilizados.

Nesse sentido, o trabalho utilizou a técnica de estudo de caso para buscar uma maior aproximação entre o fenômeno e o contexto, descrevendo a situação do contexto em que está sendo feita a investigação e formulando hipóteses para análise dos dados coletados, o que

permite um maior aprofundamento no objeto da pesquisa no seu amplo e detalhado conhecimento.

Por tudo, o presente trabalho recebe a classificação de pesquisa em quantitativa, por receber uma análise estatística dos dados (a partir da análise da média de aplicabilidade dos processos e áreas do conhecimento).

3.2 Sujeitos da pesquisa

Foram tomadas como objeto de estudo as empresas juniores, por entender a sua importância para a formação e desenvolvimento profissional dos alunos de graduação e para a sociedade, pois atende um nicho de mercado, micro e pequenos empresários, que possuem poucos recursos para a contratação de um serviço técnico e especializado, sendo essa a relevância do universo.

A partir desse foram utilizadas como amostra as empresas juniores confederadas à Brasil Júnior – Confederação Brasileira de Empresas Júniores – e federadas a PB Júnior – Federação Paraibana das Empresas Júniores. Estas, para se manterem vinculadas a instância nacional e estadual, conseqüentemente, fazendo parte da rede de empresas juniores, essas precisam possuir os seguintes requisitos: regimento interno, estatuto, CNPJ, Certidões Negativa de Débito junto ao INSS, Certidão Negativa de Débito Municipal, RAIS negativa, FCPJ, sede física, livro diário, nota fiscal, reconhecimento da Instituição de Ensino Superior, Contrato de serviço, Declaração de representantes, declaração de infraestrutura, ata de eleição e posse, conta bancária, FGTS.

O atendimento a esses requisitos confere a empresa júnior o “Selo Empresa Júnior”, ou seja, o reconhecimento de que aquela organização é uma empresa júnior e possui o mínimo de estrutura organizacional, contábil e jurídica.

Bem como, as empresas juniores premiadas pelo Programa de Excelência em Gestão⁴ (PEG) da Brasil Júnior, que avalia as empresas juniores a partir de suas práticas de gestão e resultados alcançados, identificando a maturidade e busca pela excelência em gestão por parte das mesmas, sendo essas as organizações referências para o Movimento Empresa Júnior. Foram consideradas as empresas premiadas nas régua de 125 pontos (primeiros passos para a excelência), 250 pontos (compromisso com a excelência), 500 pontos (rumo a excelência).

A amostra compreendia, a partir do recorte realizado, o total de 14 empresas, sendo 5 (cinco) federadas a PB Júnior e 9 (nove) premiadas pelo PEG. Foram coletadas respostas de 4 (quatro) empresas federadas e 8 (oito) empresas premiadas pelo PEG, totalizando 12 (doze) respostas ao questionário.

3.3 Coleta e análise dos dados

A coleta dos dados foi realizada a partir da aplicação de questionário com as empresas juniores premiadas pelo PEG e federadas a PB Júnior. Dada a ausência de instrumentos de pesquisa e estudos semelhantes na literatura, o instrumento de coleta foi estruturado a partir das áreas de conhecimento e dos processos respectivos apresentados no guia PMBOK em escala de Likert de um a cinco, de forma a analisar o nível de aplicabilidade do guia (áreas do conhecimento e processos) pelas empresas juniores.

O questionário foi enviado por e-mail às empresas juniores, dada a dispersão geográfica das mesmas e o dados foram armazenados no google drive.

No quadro a seguir estão os processos analisados no trabalho e suas respectivas áreas do conhecimento.

⁴ O PEG é um programa baseado no Modelo de Excelência em Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade, a partir da adoção dele pelas empresas juniores o MEJ passou a integrar a rede Qualidade Produtividade e Competitividade (QPC) que reúne alguns dos principais setores da economia brasileira que disseminam a excelência em gestão.

Quadro 4: Processos do PMBOK analisados no trabalho

ÁREA DO CONHECIMENTO	PROCESSOS ANALISADOS NO ESTUDO	DESCRIÇÃO
Gerenciamento da integração	Desenvolver o termo de abertura	Estabelecer o início do projeto, identificando os limites e estabelecendo o registro formal.
	Desenvolver o plano de gerenciamento	Definir, preparar e coordenar todos os planos subsidiários e integrá-los a um plano de gerenciamento de projeto abrangente.
	Monitorar e Controlar o trabalho	Acompanhar, revisar e registrar o progresso do projeto para atender aos objetivos de desempenho estabelecidos.
	Realizar o controle integrado das mudanças	Revisar, aprovar e gerenciar as mudanças nas entregas, ativos de processos organizacionais, documentos do projeto e no plano de gerenciamento do projeto, e comunicar a decisão sobre os mesmos.
	Encerrar o projeto ou fase	Finalizar todas as atividades de todos os grupos de processos de gerenciamento do projeto para encerrar formalmente o projeto ou a fase.
Gerenciamento do escopo	Planejamento do gerenciamento do escopo	Documentar como o escopo será definido, validado e controlado.
	Coletar os requisitos	Determinar, documentar e gerenciar as necessidades das partes interessadas para atender aos objetivos do projeto.
	Criar a EAP	Subdividir as entregas e trabalhos em componentes menores.
	Validar o escopo	Formalizar a aceitação das entregas concluídas do projeto.
Gerenciamento do tempo	Planejar o gerenciamento do cronograma	Estabelecer o planejamento, desenvolvimento, gerenciamento, execução e controle do cronograma do projeto.
	Definir as atividades	Identificar e documentar as ações específicas a serem realizadas para produzir as entregas do projeto
	Sequenciar as atividades	Identificar e documentar os relacionamentos entre as atividades do projeto.
	Estimar os recursos das atividades	Realizar as estimativas dos recursos necessários para realizar cada atividade.
	Estimar a duração das atividades	Estimar o número de períodos de trabalho que serão necessários para terminar atividades específicas com os recursos estimados
	Controlar o cronograma	Monitorar o andamento das atividades do projeto, atualizando o progresso e gerenciando as mudanças feitas na linha de base do cronograma.
Gerenciamento dos custos	Planejar o gerenciamento dos custos	Estabelecer políticas, procedimentos e documentação para planejamento, gerenciamento e controle dos custos.
	Estimar os custos	Desenvolver uma estimativa de custos dos recursos monetários necessários à conclusão do projeto.
	Determinar o orçamento	Agregar os custos estimados para cada atividade ou pacotes de trabalho para autorização dos custos.
	Controlar os custos	Monitorar o andamento do projeto para promover as atualizações no orçamento e gerenciar possíveis mudanças.
Gerenciamento da qualidade	Planejar o gerenciamento da qualidade	Estabelecer requisitos e/ou padrões de qualidade do projeto e suas entregas, além da demonstração da conformidade destes com o que fora estabelecido.
	Realizar a garantia da qualidade	Auditar os requisitos de qualidade e resultados das medições do controle da qualidade para garantir o uso dos padrões e definições apropriadas.

Gerenciamento dos recursos humanos	Desenvolver o plano de recursos humanos	Identificar e documentação de papéis, responsabilidades, habilidades necessárias, relações hierárquicas em plano de gerenciamento do pessoal.
	Desenvolver a equipe do projeto	Melhorar as competências e interação da equipe para aprimorar o desempenho do projeto
	Gerenciar a equipe do projeto	Acompanhar o desempenho dos membros da equipe, fornecer feedback, resolver problemas e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto.
Gerenciamento das comunicações	Planejar o gerenciamento das comunicações	Desenvolver uma abordagem e o plano de comunicação com base na necessidade de informação, requisitos das partes interessadas e ativos disponíveis.
	Gerenciar as comunicações	Distribuir, coletar, criar e dispor das informações do projeto de acordo com o plano de gerenciamento das comunicações.
	Controlar as comunicações	Monitorar e controlar as comunicações no decorrer do ciclo de vida do projeto.
Gerenciamento dos riscos	Identificar os riscos do projeto	Determinar os riscos que podem afetar o projeto e de documentar as suas características.
	Realizar análise qualitativa dos riscos	Priorizar os riscos para análise e ações corretivas a partir da avaliação potencial de impacto.
	Realizar análise quantitativas dos riscos	Analisar numericamente o efeito dos riscos identificados nos objetivos gerais do projeto
	Planejar a resposta aos riscos	Desenvolver as opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto.
	Controlar os riscos	Implementar planos de respostas, acompanhar, identificar novos e monitorar os riscos, acompanhando a eficácia do processo de gerenciamento dos riscos.
Gerenciamento das aquisições	Planejar o gerenciamento das aquisições	Documentar as decisões de compra do projeto.
	Conduzir as aquisições	Obter respostas, selecionar e adjudicar um contrato de fornecedores.
	Controlar as aquisições	Monitorar o desempenho do contrato realizando mudanças e correções quando necessário.
	Encerrar as aquisições	Finalizar cada aquisição do projeto.
Gerenciamento das partes interessadas	Identificar as partes interessadas	Identificar as pessoas, organizações ou grupos que podem ser impactados pelos resultados do projetos, bem como a análise e documentação das informações pertinentes e com potencial para impactar o sucesso do projeto.
	Planejar o gerenciamento das partes interessadas	Desenvolver estratégias de engajamento das partes interessadas no decorrer de todo o ciclo do projeto.
	Gerenciar o engajamento das partes interessadas	Comunicar e trabalhar com as partes interessadas para atender às suas necessidades/expectativas, abordando as questões e incentivando as partes interessadas nas atividades do projeto.
	Controlar o engajamento das partes interessadas	Monitorar o relacionamento das partes e ajustar as estratégias e planos para engajamento do interessados.

Fonte: Adaptado do Guia PMBOK

A análise e interpretação dos dados no presente trabalho corresponde a avaliação, a partir das respostas aos questionários, das áreas de conhecimento e processos do guia PMBOK adotados no gerenciamento de projetos das empresas juniores, objetivando identificar quantitativamente o nível de aplicabilidade do guia PMBOK.

Dessa forma, foi estabelecida uma escala para respostas por parte das empresas pesquisadas, onde o mínimo era um – nível nulo de aplicabilidade; e o máximo era cinco – nível excelente de aplicabilidade.

A partir dos intervalos apresentados foi estabelecida a classificação para o nível de aplicabilidade do Guia PMBOK, que utilizou a média ponderada, relacionando o número de empresas respondentes ao respectivo valor (peso da resposta) em cada escala.

Tabela 1: Classificação do nível de aplicabilidade

CLASSIFICAÇÃO DA APLICABILIDADE	
CLASSIFICAÇÃO	INTERVALO
Aplicabilidade nula	1 – 2
Aplicabilidade intermediária	2 – 3
Aplicabilidade potencial	3 – 4
Aplicabilidade excelente	4 – 5

Fonte: Elaboração própria

O número identificado permitiu inferir acerca da estrutura do gerenciamento de projetos por parte das empresas juniores, dado o PMBOK ser o principal guia em nível mundial que reúne as melhores práticas de gerenciamento de projetos, bem como estabelecer uma relação com as demais variáveis, tais como o nível de gestão das empresas pesquisadas.

A partir do resultado coletado com as empresas juniores paraibanas federadas foi estabelecida uma análise comparativa com as empresas juniores premiadas no PEG, por serem essas referências em gestão para o MEJ. Ao final de cada área do conhecimento, foi realizado o comparativo entre as médias dos processos referentes, para obter a média final para a área do conhecimento em análise, para os dois grupos pesquisados.

CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos a partir da pesquisa realizada. A análise está dividida em duas partes. A princípio é realizada a análise individual do nível de aplicabilidade para cada área do conhecimento, apresentando os principais processos relativos e a análise comparativa entre as empresas juniores paraibanas federadas e premiadas no PEG. Por fim, é feita uma análise comparativa para o nível geral de aplicabilidade do guia PMBOK para os dois grupos pesquisados, apresentando os aspectos que diferem os mesmos.

4.1 Gerenciamento da integração

O gerenciamento da integração desenvolve e executa os processos relacionados à identificação, definição e combinação dos diferentes processos que compõe o projeto, permitindo um melhor acompanhamento/controle do início ao término, gerenciamento bem sucedido das partes interessadas e atendimento aos requisitos. A pesquisa realizada com as empresas juniores federadas apresentou o resultado que está disposto no quadro a seguir.

Tabela 2: Nível de aplicabilidade – Gerenciamento da integração.

PROCESSOS RELACIONADOS - GERENC INTEGRAÇÃO	NÍVEL DE APLICABILIDADE DOS PROCESSOS	NÍVEL DE APLICABILIDADE DA ÁREA DO CONHEC.
TERMO DE ABERTURA	4,0	4,3
PLANO DE GERENCIAMENTO	4,8	
MONITORAR E CONTROLAR O TRABALHO	4,5	
REALIZAR O CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS	4,0	
ENCERRAR O PROJETO OU FASE	4,3	

Fonte: Elaboração própria

A partir da análise dos resultados coletados na pesquisa observa-se que os processos estão entre o nível potencial de aplicabilidade e o nível de aplicabilidade excelente. Para essa área do conhecimento os seguintes processos merecem destaque: desenvolver o plano de gerenciamento; monitorar e controlar o trabalho do projeto.

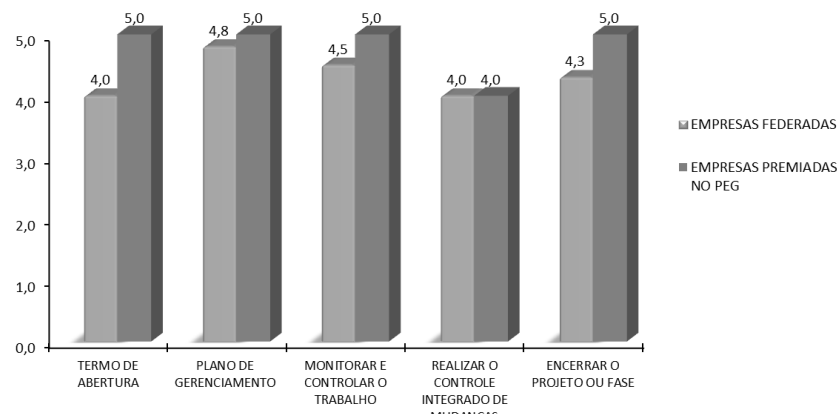
O processo desenvolver o plano de gerenciamento define um documento base para todo o trabalho do projeto, a partir da integração de todos os planos subsidiários. A execução desse processo nas empresas juniores paraibanas federadas está relacionada à sua capacidade de planejamento e dada a natureza dos projetos (predominantemente serviços de consultoria) executados. É imprescindível a realização eficiente da fase de planejamento, pois permitirá uma correta definição dos processos e dos requisitos (necessidades dos clientes) a serem alcançados, utilizando para o acompanhamento desses aspectos o plano de gerenciamento.

O processo monitorar e controlar o trabalho do projeto nas empresas juniores paraibanas federadas está relacionado ao acompanhamento do atendimento aos requisitos das partes interessadas, sobretudo dos clientes. A partir do PMBOK, nesse processo é realizado o acompanhamento, análise e progresso da execução. Como resultado, são geradas informações que identificam a situação atual dos projetos, bem como cronograma, escopo e orçamentos, importantes para o acompanhamento das partes interessadas.

Para essa área do conhecimento o gerenciamento da integração, o nível de aplicabilidade é de 4,3, ou seja, **nível de aplicabilidade excelente**.

Ainda na pesquisa foi estabelecido um comparativo entre a média de todos os processos referente a área de conhecimento em análise das empresas juniores paraibanas federadas e empresas juniores premiadas pelo Programa de Excelência em Gestão da Confederação Brasileira de empresas Juniores, dada à estrutura de gestão que as mesmas possuem. Temos o seguinte resultado:

Gráfico 1: Gerenciamento da integração nas empresas paraibanas federadas e nas empresas premiadas pelo PEG.



Fonte: Elaboração própria

A partir da análise do gráfico, podemos concluir que ambos os grupos possuem um comportamento semelhante quanto ao nível de aplicabilidade dos processos, estando as empresas juniores premiadas no PEG no nível de aplicabilidade excelente em quatro dos cinco processos analisados nessa área do conhecimento, enquanto que as empresas paraibanas federadas estão no nível 5 de aplicabilidade em três dos cinco processos.

4.2 Gerenciamento do escopo

O gerenciamento do escopo define e controla os processos que devem ser realizados para o alcance do sucesso do projeto, a partir do planejamento baseado na coleta dos requisitos e estruturação da EAP, estabelecendo assim, uma linha de base para o gerenciamento. A partir da pesquisa realizada com as empresas juniores federadas, temos o resultado que está disposto no quadro abaixo, para o nível de aplicabilidade da área do conhecimento em análise e seus respectivos processos.

Tabela 3: Nível de aplicabilidade – Gerenciamento do escopo

PROCESSOS RELACIONADOS - GERENC ESCOPO	EMPRESAS FEDERADAS	NÍVEL DE APLICABILIDADE DA ÁREA DO CONHEC.
PLANEJAMENTO DO GERENCIAMENTO DO ESCOPO	4,3	4,3
COLETAR OS REQUISITOS	5,0	
CRIAR A EAP	4,0	
VALIDAR O ESCOPO	4,0	

Fonte: Elaboração própria

A pesquisa realizada apresentou como resultados que os processos para a área do conhecimento em análise estão no entre o nível potencial de aplicabilidade e nível de aplicabilidade excelente. Os seguintes processos merecem destaque: coletar os requisitos; criar a estrutura analítica do projeto (EAP).

O processo coletar os requisitos estabelece como os requisitos e necessidades das partes interessadas serão determinadas, documentadas e gerenciadas. No que diz respeito à área do conhecimento, esse processo fornece base para definição do gerenciamento do escopo do projeto. Nas empresas juniores paraibanas federadas a execução desse processo está relacionada ao levantamento de informações juntos aos clientes, para que os projetos de consultoria sejam totalmente aplicáveis e gerem impacto no negócio desses, de forma que a empresa júnior consiga contribuir para a estratégia do movimento empresa júnior realizando melhores projetos. Nesse sentido, a resposta “Concordo totalmente” quanto a execução do processo foi unânime com as empresas pesquisadas.

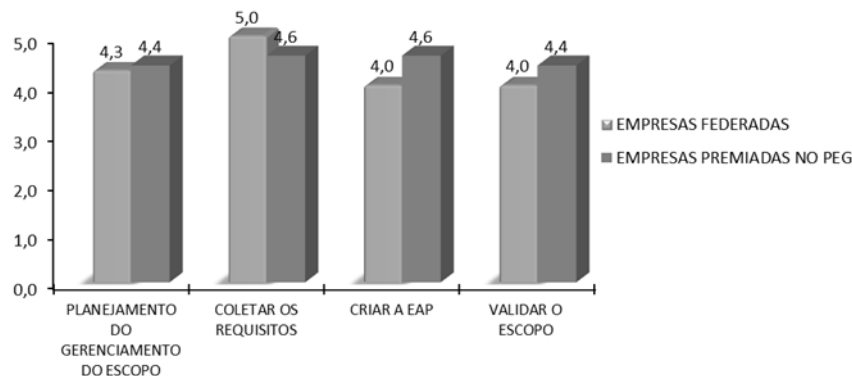
Enquanto que, para o processo criar a EAP nas empresas juniores paraibanas federadas, esse apresentou comportamento distinto quanto as respostas, variando entre “Nem concordo, nem discordo”, “Concordo parcialmente”, “Concordo totalmente”. A partir do PMBOK, esse processo diz respeito à subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis, permitindo uma visão estruturada e decomposta das entregas do projeto, melhor gerenciamento dos custos, monitoramento e controle das atividades relacionadas.

A resposta coletada mostra que grande parte das empresas juniores paraibanas executam a subdivisão das tarefas, porém executam atividades distintas das descritas pelo guia, mas com a mesma finalidade, apenas uma empresa executa integralmente a criação da EAP, decompondo o escopo em entregas menores e estabelecendo uma hierarquia estruturada do projeto.

Portanto, para essa área do conhecimento o nível de aplicabilidade é 4,3, ou seja, **nível de aplicabilidade excelente**. Existindo uma orientação para o planejamento estruturado do projeto e do alcance da satisfação e requisitos das partes interessadas.

A partir das respostas coletadas com as empresas juniores paraibanas federadas foi estabelecido um comparativo com as empresas premiadas pelo Programa de Excelência em Gestão da Confederação Brasileira de empresas Juniores, com o objetivo de relacionar a estrutura de gestão com a estrutura de gerenciamento de projetos. O gráfico abaixo apresenta um comparativo entre a média de todos os processos referente a área de conhecimento em análise. O seguinte resultado foi obtido:

Gráfico 2: Gerenciamento do escopo nas empresas juniores paraibanas federadas e nas empresas juniores premiadas pelo PEG



Fonte: Elaboração própria

Com base nas médias dos processos relacionados, conclui-se que empresas juniores premiadas no PEG e empresas juniores federadas possui o mesmo nível de aplicabilidade para a área gerenciamento do escopo.

4.3 Gerenciamento do tempo

A área do conhecimento gerenciamento do tempo do projeto determina o tempo necessário para que o projeto consiga ser finalizado e alcance os seus objetivos, com a

definição das atividades a serem incluídas no projeto e o sequenciamento dessas, a fim de alcançar com maior eficiência os objetivos do projeto. A pesquisa realizada com as empresas juniores federadas apresentou o resultado que está disposto no quadro abaixo.

Tabela 4: Nível de aplicabilidade – Gerenciamento do tempo

PROCESSOS RELACIONADOS - GERENC TEMPO	EMPRESAS FEDERADAS	NÍVEL DE APLICABILIDADE DA ÁREA DO CONHEC.
PLANEJAR O GERENCIAMENTO DO CRONOGRAMA	4,8	4,6
DEFINIR AS ATIVIDADES	4,5	
SEQUENCIAR AS ATIVIDADES	4,8	
ESTIMAR OS RECURSOS DAS ATIVIDADES	4,3	
ESTIMAR A DURAÇÃO DAS ATIVIDADES	4,8	
CONTROLAR O CRONOGRAMA	4,3	

Fonte: Elaboração própria

O resultado da pesquisa com as empresas juniores paraibanas federadas apresenta que todos os processos da área do conhecimento em análise estão no nível de aplicabilidade excelente.

Ainda como resultado da pesquisa foi identificado que a média de duração dos projetos é de aproximadamente quatro meses, podemos assim considerar que esses projetos possuem um escopo menor. Para o PMI (2013), nos projetos de escopo menor os processos definir as atividades, sequenciar as atividades, estimar os recursos das atividades, estimar a duração das atividades e desenvolver o modelo de cronograma, chegam a ser vistos com um único processo, dada a sua estreita relação, porém as ferramentas e técnicas utilizadas para cada processo é diferente.

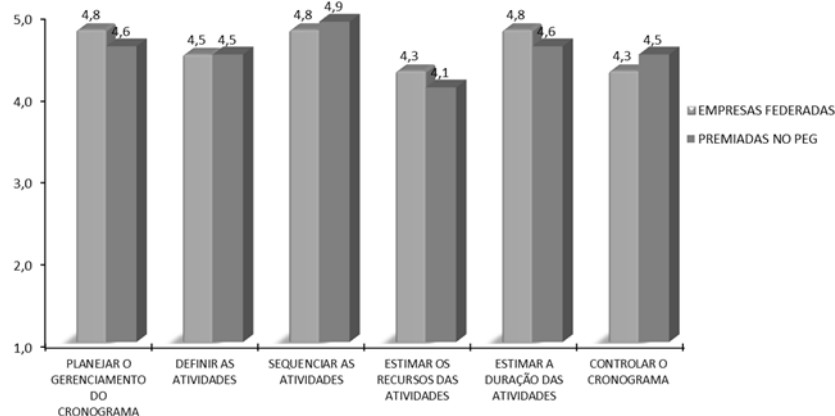
Portanto, tem-se que, nos processos definir as atividades, sequenciar as atividades, estimar a duração há uma semelhança quanto à resposta das empresas juniores, estando esses processos no nível aplicabilidade, assim ratificando que está descrito no guia PMBOK para esses processos, quando dos projetos com menor escopo. A exceção está para o processo estimar os recursos das atividades, onde uma das empresas não executa uma atividade

específica relacionada, fazendo com que a média para o nível de aplicabilidade seja menor, comparado com os processos que apresentam estreita relação nos projetos de menor escopo.

Para a área de conhecimento gerenciamento do tempo o nível de aplicabilidade é de 4,6, ou seja, **nível de aplicabilidade excelente**.

A partir das respostas coletadas com as empresas juniores paraibanas federadas foi realizado um comparativo com as empresas premiadas pelo PEG, buscando relacionar a estrutura de gestão com a maturidade no gerenciamento de projetos. O gráfico abaixo apresenta um comparativo entre a média de todos os processos referente à área de conhecimento gerenciamento do tempo do projeto.

Gráfico 3: Gerenciamento do tempo nas empresas juniores paraibanas federadas e nas empresas juniores premiadas pelo PEG



Fonte: Elaboração própria

A análise comparativa apresenta que existe um comportamento semelhante em todos os processos relacionados à área do conhecimento gerenciamento do tempo para ambos os grupos pesquisados, de forma que em todos os processos as empresas premiadas pelo PEG e as empresas paraibanas federadas estão no nível de aplicabilidade excelente. Portanto, a área do conhecimento gerenciamento do tempo do projeto é executada de maneira estruturada.

4.4 Gerenciamento dos custos

O gerenciamento dos custos realiza o planejamento, estimativas, orçamentos e controle dos custos. A partir da análise dos custos relacionados aos recursos necessários para cada atividade do projeto são definidas linha de base de custos e orçamento, que acompanham a execução e garantem o atendimento ao planejado. O resultado da pesquisa realizada com as empresas juniores federadas está apresentado no quadro abaixo.

Tabela 5: Nível de aplicabilidade – Gerenciamento dos custos

PROCESSOS RELACIONADOS - GERENC CUSTOS	EMPRESAS FEDERADAS	NÍVEL DE APLICABILIDADE DA ÁREA DO CONHEC.
PLANEJAR O GERENCIAMENTO DOS CUSTOS	4,3	4,6
ESTIMAR OS CUSTOS	4,0	
DETERMINAR O ORÇAMENTO	4,0	
CONTROLAR OS CUSTOS	3,8	

Fonte: Elaboração própria.

O resultado da pesquisa com as empresas juniores paraibanas federadas apresenta que a grande parte dos processos da área do conhecimento gerenciamento dos custos estão no nível de potencial de aplicabilidade, merecendo destaque o processo controlar os custos.

O processo controlar os custos tem por finalidade realizar o monitoramento da execução do projeto para atualizar o orçamento e as mudanças realizadas na linha de base de custos. O principal esforço desse processo está em analisar os recursos consumidos e o trabalho físico realizado, portanto, o principal benefício do processo controlar os custos é fornecer informações para avaliar variações no planejado e tomar medidas corretivas e preventivas que minimizem o risco.

A partir das respostas, tem-se ainda que existe um acompanhamento dos custos, porém não é realizada a atualização do orçamento e da linha de base de custos, de forma que existe um orçamento definido que é utilizado apenas para comparação entre o gasto planejado e o gasto efetivo ao final do projeto. Segundo o PMI (2013), o monitoramento dos gastos dos

recursos financeiros sem considerar o valor do trabalho que é realizado para tais gastos tem baixo valor para o projeto, permitindo apenas que a equipe permaneça nos limites dos recursos financeiros autorizados. A principal atividade no controle de custos é analisar a relação entre consumo dos recursos financeiros do projeto e o trabalho sendo realizado para tais gastos. O controle eficaz dos custos envolve o gerenciamento da linha de base aprovadas e das mudanças na mesma.

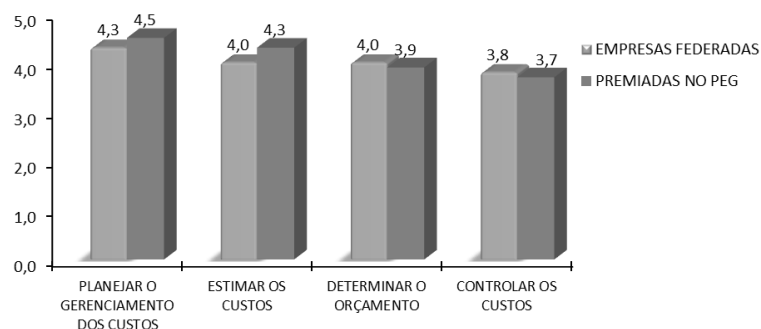
Nesse sentido, o controle dos custos realizado pelas empresas juniores paraibanas federadas ainda não está completamente estruturado para todas, bem como são utilizadas práticas que possuem a mesma finalidade de monitoramento, mas que são diferentes das descritas no guia PMBOK.

Para o processo planejar o gerenciamento dos custos há uma estruturada execução, com 75% das empresas executando planejamento dos custos do projeto, estabelecendo as políticas e os procedimentos para gerenciamento e controle das despesas.

Para a área de conhecimento gerenciamento dos custos o nível de aplicabilidade é de 4,0, ou seja, **nível de aplicabilidade potencial**.

A partir das respostas coletadas com as empresas juniores paraibanas federadas foi realizado um comparativo com as empresas premiadas pelo PEG, buscando relacionar a estrutura de gestão com a maturidade no gerenciamento de projetos. No gráfico abaixo está o comparativo entre a média de todos os processos referente à área de conhecimento em análise.

Gráfico 4: Gerenciamento dos custos nas empresas juniores paraibanas federadas e nas empresas juniores premiadas pelo PEG



Fonte: Elaboração própria

O comparativo entre os grupos pesquisados apresenta que na maioria, em três dos quatro dos processos, há um comportamento semelhante, estando às empresas premiadas no PEG com um melhor desempenho apenas no processo estimar custos, nível de aplicabilidade excelente, nos demais processos os dois grupos estão no nível de aplicabilidade potencial.

Por fim, temos que o gerenciamento dos custos do projeto nas empresas juniores premiadas no PEG e empresas juniores federadas estão no mesmo nível de aplicabilidade. Ambos os grupos estão no nível de aplicabilidade potencial.

4.5 Gerenciamento da qualidade

O gerenciamento da qualidade do projeto busca assegurar que os padrões e requisitos de qualidade definidos sejam seguidos durante todo o projeto para que resultado esteja alinhado quanto às normas que foram estabelecidas. A partir da pesquisa realizada com as empresas juniores federadas temos o seguinte resultado.

Tabela 6: Nível de aplicabilidade – Gerenciamento de qualidade

PROCESSOS RELACIONAS - GERENC QUALIDADE	EMPRESAS FEDERADAS	NÍVEL DE APLICABILIDADE DA ÁREA DO CONHEC.
PLANEJAR O GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	4,0	4,4
REALIZAR A GARANTIA DA QUALIDADE	4,7	

Fonte: Elaboração própria

Para os dois processos pesquisados junto às empresas juniores federadas, foi identificado divergências quanto ao nível de aplicabilidade, para o processo planejar o gerenciamento da qualidade e realizar a garantia da qualidade, estando nos níveis de aplicabilidade potencial e de aplicabilidade excelente, respectivamente.

O processo planejar o gerenciamento da qualidade é realizado em paralelo aos demais processos de planejamento e tem por objetivo identificar os requisitos e padrões de qualidade do projeto e das suas entregas, bem como das documentações que estabelecem se projeto está

em conformidade com o requisito e padrões da qualidade estabelecidos. Como principais benefícios estão às informações a respeito do gerenciamento da qualidade ao longo do projeto.

Nesse sentido, a pesquisa apontou que 50% das empresas não possuem uma completa maturidade na execução desse processo, enquanto que 50% possui estrutura na execução desse processo, executando-o integralmente, conforme o PMBOK. De maneira geral, o método como a qualidade será gerenciada e validada, a partir da identificação dos padrões de qualidade das entregas, do projeto e da documentação acerca do monitoramento da qualidade, ainda demandam uma melhor estruturação por parte das empresas juniores paraibanas federadas.

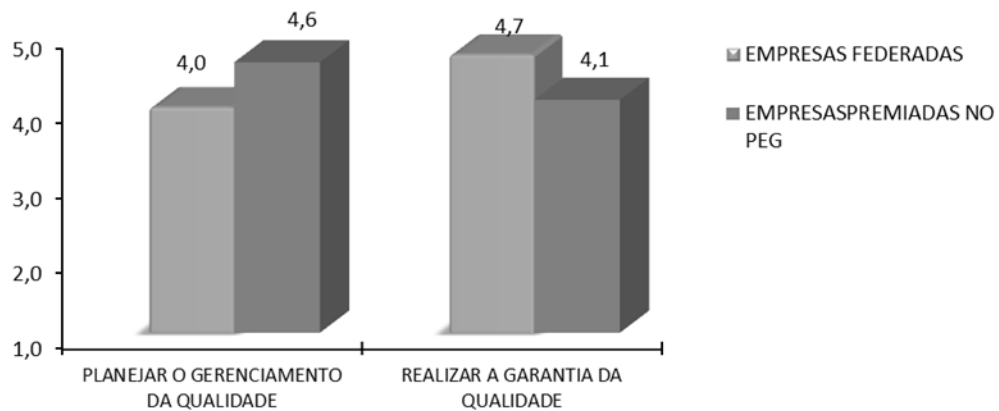
Diferente disso, o processo realizar a garantia da qualidade apresenta, de maneira geral, uma estruturada execução por parte das empresas juniores paraibanas federadas. Tal processo realizar a garantia da qualidade analisando todos os requisitos de qualidade e dos resultados, a partir de medições de controle da qualidade, garantindo o uso de padrões e definições operacionais pertinentes. Para esse processo 75% das empresas adotam práticas que buscam assegurar a qualidade do projeto.

A divergência entre os dois processos é devido a 50% das empresas juniores paraibanas federadas implementar esforços para estabelecer práticas de planejamento da qualidade do projeto, porém essas apresentam diminuição da estrutura de execução quando das práticas que visam assegurar o que fora estabelecido com padrão de qualidade na fase de planejamento. Nesse sentido, estabelecer como a excelência nos projetos e serviços ainda é uma das dificuldades do Movimento Empresa Júnior.

A partir da pesquisa realizada com as empresas juniores paraibanas federadas foi realizado um comparativo com as empresas premiadas pelo PEG, com o objetivo de relacionar a estrutura de gestão com a maturidade no gerenciamento de projetos. Abaixo está

o comparativo entre a média de todos os processos referente à área de conhecimento gerenciamento da qualidade.

Gráfico 5: Gerenciamento da qualidade nas empresas juniores paraibanas federadas e empresas premiadas pelo PEG



Fonte: Elaboração própria.

A partir do comparativo entre os grupos pesquisados, temos que empresas juniores paraibanas federadas e empresas premiadas no PEG divergem em um processo, enquanto que mantém o mesmo nível de aplicabilidade em outro, ou seja no processo planejar o gerenciamento da qualidade as empresas premiadas no PEG apresentam melhor desempenho, enquanto que no processo realizar a garantia da qualidade ambos os grupos estão no nível de aplicabilidade excelente.

A partir do quadro comparativo temos que o gerenciamento da qualidade do projeto nas empresa juniores premiadas no PEG e empresas juniores federadas estão no mesmo nível de aplicabilidade. Ambos os grupos estão no **nível de aplicabilidade excelente**.

4.6 Gerenciamento dos Recursos Humanos

O gerenciamento dos recursos humanos tem, a partir dos seus processos, o principal benefício de mobilizar, integrar, gerar conhecimento e resolver conflitos entre os membros da

equipe, a partir do plano de recursos humanos que identifica e documenta as funções e responsabilidades da equipe executante do projeto. A pesquisa realizada com as empresas juniores federadas apresentou o resultado que está disposto no quadro abaixo.

Tabela 7: Nível de aplicabilidade – Gerenciamento dos recursos humanos

PROCESSOS RELACIONADOS - GERENC RECURSOS HUMANOS	EMPRESAS FEDERADAS	NÍVEL DE APLICABILIDADE DA ÁREA DO CONHEC.
DESENVOLVER O PLANO DE RECURSOS HUMANOS	4,0	3,8
DESENVOLVER A EQUIPE DO PROJETO	3,5	
GERENCIAR A EQUIPE DO PROJETO	3,8	

Fonte: Elaboração própria

Todos os processos relacionados à área gerenciamento dos custos apresentam o nível de aplicabilidade potencial.

O processo desenvolver o plano de recursos humanos determina, identifica e documenta as habilidades necessárias, papéis e responsabilidade e relações hierárquicas do projeto para o alcance do sucesso, esses aspectos estão definidos no plano de gerenciamento pessoal, além dessas informações ainda o cronograma também é utilizado para mobilização e dispensa dos recursos humanos. A pesquisa realizada com as empresas juniores paraibanas federadas identificou que existe a execução desse processo com estrutura, porém não se dá integralmente como descrito pelo guia PMBOK para 50% das empresas, enquanto os demais 50% executa o processo segundo o guia, desenvolvendo um plano para gerenciamento dos recursos humanos do projeto, estabelecendo os papéis e responsabilidades dos membros da equipe.

Para o processo desenvolver a equipe do projeto, são desempenhadas atividades para construir, motivar e desenvolver uma equipe de alto desempenho, como benefício está um trabalho e competências aprimoradas, melhoria no desempenho do projeto e etc. A pesquisa apresentou que para esse processo há uma grande divergência quanto ao nível de

aplicabilidade, pois foi coletada uma resposta para cada intervalo, ou seja, a execução desse processo varia entre a aplicabilidade baixa e aplicabilidade excelente.

A partir da média geral, podemos concluir que é uma oportunidade de melhoria desenvolver esse processo, que está voltado para a liderança no âmbito do projeto, o seguinte comentário da resposta de uma das empresas juniores reforça a conclusão: “A empresa não possui um processo estruturado de liderança, porém possui práticas de motivação e inspiração dos membros”.

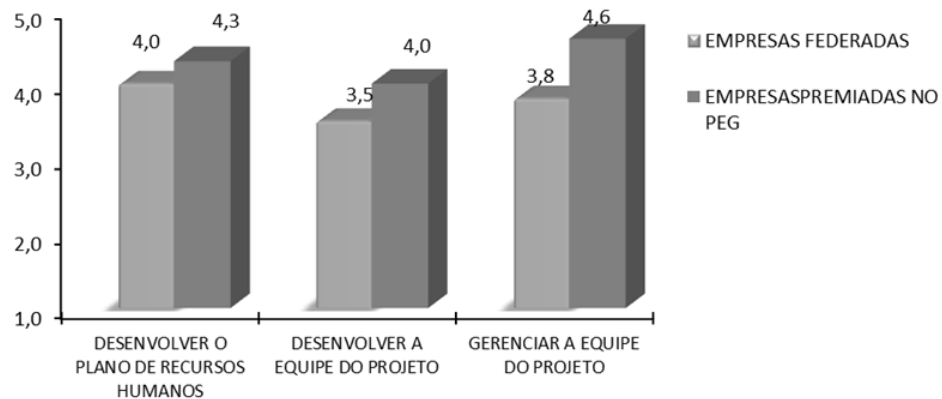
Para o processo gerenciar a equipe do projeto que realiza o acompanhamento dos membros da equipe, e tem como parte das atividades o fornecimento do feedback, a solução de problemas e o gerenciamento das mudanças para alavancar o desempenho do projeto, também temos uma divergência quanto a estrutura de gerenciamento dos processos, onde para 50% das respondentes, não apresentam maturidade na execução, enquanto que para os demais 50% são executadas atividades segundo o descrito no guia PMBOK.

Por fim, para a área do conhecimento gerenciamento dos recursos humanos temos que o nível de aplicabilidade do processo é 3,8, ou seja **nível de aplicabilidade potencial**, demandando uma melhor estrutura dos processos nas empresas juniores federadas.

A partir das respostas das empresas juniores paraibanas federadas foi estabelecido um comparativo com as empresas premiadas pelo Programa de Excelência em Gestão da Confederação Brasileira de Empresas Juniores, de forma a relacionar a estrutura de gestão com a maturidade no gerenciamento de projetos, tendo em vista que as empresas premiadas no PEG são referências de gestão para o MEJ.

O gráfico a seguir apresenta o comparativo entre os grupos pesquisados.

Gráfico 6: Gerenciamento dos recursos humanos nas empresas juniores paraibanas federadas e nas empresas juniores premiadas pelo PEG.



Fonte: Elaboração própria

A partir do gráfico temos que as empresas juniores paraibanas federadas e as empresas premiadas no PEG apresentam divergência quanto ao nível de aplicabilidade em todos os processos referentes a área do conhecimento de gerenciamento dos recursos humanos, estando as empresas premiadas no PEG com melhor média, estando essas no nível de aplicabilidade excelente.

4.7 Gerenciamento das comunicações

A área de conhecimento gerenciamento das comunicações executa os processos relativos à coleta, criação, distribuição, armazenamento, gerenciamento das informações do projeto, possibilitando um adequado canal de interação com as demais partes interessadas do projeto e atendendo os requisitos e necessidades de comunicação. A pesquisa realizada com as empresas juniores paraibanas federadas apresentou o seguinte resultado.

Tabela 8: Nível de aplicabilidade – Gerenciamento das comunicações

PROCESSOS RELACIONADOS - GERENC. COMUNICAÇÕES	EMPRESAS FEDERADAS	NÍVEL DE APLICABILIDADE DA ÁREA DO CONHEC.
PLANEJAR O GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES	4,8	4,4
GERENCIAR AS COMUNICAÇÕES	4,5	
CONTROLAR AS COMUNICAÇÕES	3,8	

Fonte: Elaboração própria

A partir da análise dos resultados coletados na pesquisa temos que dois processos estão no nível de aplicabilidade excelente, enquanto que um processo está no nível de aplicabilidade potencial. Para essa área do conhecimento os seguintes processos merecem destaque: planejar o gerenciamento das comunicações e controlar as comunicações.

O processo planejar o gerenciamento das comunicações desenvolve um plano de comunicação que tem como insumo as necessidades de informação e requisitos das partes interessadas no projeto e nos recursos disponíveis, permitindo uma comunicação efetiva com todos os envolvidos. O resultado da pesquisa aponta que existe um estruturado processo de planejamento das comunicações, com a adequação pelas empresas juniores paraibanas federadas as atividades apresentadas no PMBOK.

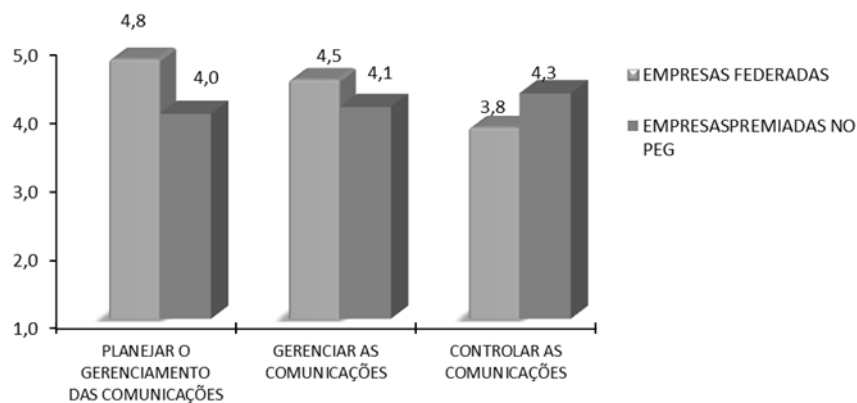
Enquanto que para o processo controlar as comunicações, que executa atividades de monitoramento e controle das comunicações durante a execução do projeto, garantindo a disposição das informações as partes interessadas corretas no momento correto, temos que existe uma dificuldade quanto a execução dos processos segundo o guia PMBOK, onde 75% das empresas executam a grande parte do processo, enquanto que 25% executam atividades com a mesma finalidade, porém que diferem das descritas no guia, ou as atividades não possuem um complemento inter-relacionando para configurar um processo.

Portanto, o nível de aplicabilidade da área do conhecimento gerenciamento das comunicações é 4,4, ou **nível de aplicabilidade excelente**. Sendo o processo controlar as

comunicações a principal oportunidade de melhoria para as empresas juniores paraibanas federadas.

A partir da resposta das empresas juniores paraibanas federadas foi realizado um comparativo com as empresas premiadas pelo PEG, com o objetivo de relacionar a estrutura de gestão (tendo em vista as empresas juniores premiadas serem referência de gestão para o Movimento Empresa Júnior) e a maturidade no gerenciamento de projetos.

Gráfico 7: Gerenciamento das comunicações nas empresas juniores paraibanas federadas e empresas juniores premiadas pelo PEG.



Fonte: Elaboração própria

A partir do gráfico temos que as empresas juniores paraibanas federadas e as empresas premiadas no PEG apresentam divergência quanto ao nível de aplicabilidade dos processos para todos os processos da área conhecimento em questão. Onde as empresas premiadas no PEG mantém a distribuição das médias de maneira mais uniforme, enquanto que as empresas federadas possuem um comportamento com maior grau de oscilação entre as escalas das classificações para o nível de aplicabilidade.

4.8 Gerenciamento dos riscos

O gerenciamento dos riscos executa os processos relativos que visam fazer bom uso das oportunidades e reduzir o impacto das ameaças aos objetivos do projeto, identificando, analisando, planejando respostas e priorizando a solução dos riscos. A pesquisa realizada com as empresas juniores paraibanas federadas apresentou o seguinte resultado.

Tabela 9: Nível de aplicabilidade – Gerenciamento dos riscos.

PROCESSOS RELACIONADOS - GERENC RISCOS	EMPRESAS FEDERADAS	NÍVEL DE APLICABILIDADE DA ÁREA DO CONHEC.
IDENTIFICAR OS RISCOS DO PROJETO	4,5	4,3
REALIZAR ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS	4,3	
REALIZAR ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS	4,3	
PLANEJAR A RESPOSTA AOS RISCOS	4,5	
CONTROLAR OS RISCOS	4,0	

Fonte: Elaboração própria

A partir do resultado da pesquisa temos que existe uma estruturada execução do gerenciamento dos riscos, onde os processos variam entre o nível de aplicabilidade potencial e nível de aplicabilidade excelente, sendo essa a classificação predominante. O processo controlar os riscos merece destaque.

A principal dificuldade nas empresas juniores paraibanas federadas no que diz respeito ao gerenciamento dos riscos estão na implementação do planejamento realizado, a pesquisa aponta que a identificação, análise dos riscos, bem como o planejamento das respostas ocorre dentro do nível de excelência, ou seja, os processos são executados segundo práticas do PMBOK, porém quando da implementação ocorre uma diminuição no desempenho.

Portanto, a oportunidade de melhoria reside no processo controlar os riscos, que diz respeito à identificação de novos riscos, avaliação da eficácia do processo de gerenciamento

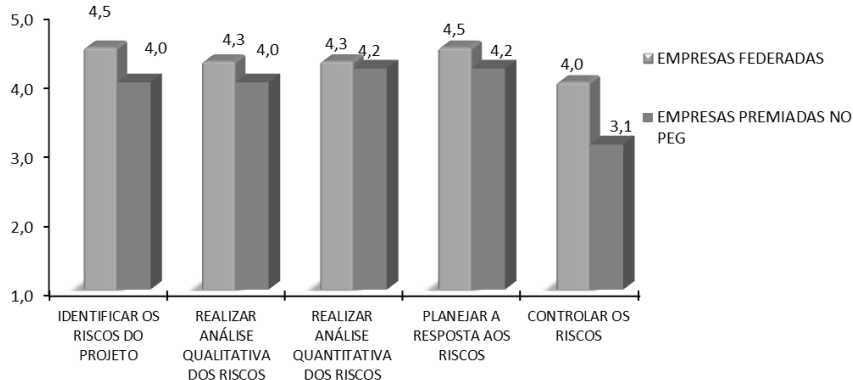
de riscos durante a execução do projeto, acompanhamentos dos riscos identificados, implementação de planos de respostas aos riscos.

A média geral de aplicabilidade da área do conhecimento gerenciamento dos riscos é 4,3, ou seja, nível de aplicabilidade excelente.

A partir da resposta das empresas juniores paraibanas federadas foi realizado um comparativo com as empresas premiadas pelo PEG, com o objetivo de relacionar a estrutura de gestão, tendo em vista as empresas juniores premiadas serem referência de gestão para o Movimento Empresa Júnior, e a maturidade no gerenciamento de projetos.

O gráfico abaixo apresenta o comparativo entre os grupos pesquisados.

Gráfico 8: Gerenciamento dos riscos nas empresas juniores paraibanas federadas e empresas juniores premiadas pelo PEG



Fonte: Elaboração própria

A partir do gráfico temos que as empresas juniores paraibanas federadas e as empresas premiadas no PEG apresentam divergência quanto ao nível de aplicabilidade dos processos em grande maioria, para a área conhecimento em questão. Onde as empresas federadas apresentam melhor nível de aplicabilidade em três dos cinco processos. Sendo a implementação do planejamento de gerenciamento dos riscos também uma dificuldade para as empresas juniores premiadas pelo PEG.

4.9 Gerenciamento das aquisições

A área de conhecimento gerenciamento das aquisições executa os processos de compra/contratação de produtos, serviços ou resultados externos ao projeto, buscando através dos requisitos legais assegurar o desempenho das partes envolvidas (fornecedor e contratante). A pesquisa realizada com as empresas juniores paraibanas federadas apresentou o seguinte resultado.

Tabela 10: Nível de aplicabilidade – Gerenciamento das aquisições

PROCESSOS RELACIONADOS GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES	EMPRESAS FEDERADAS	NÍVEL DE APLICABILIDADE DA ÁREA DO CONHEC.
PLANEJAR O GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES	3,5	3,9
CONDUZIR AS AQUISIÇÕES	3,7	
CONTROLAR AS AQUISIÇÕES	3,7	
ENCERRAR AS AQUISIÇÕES	4,7	

Fonte: Elaboração própria

O gerenciamento das aquisições nas empresas juniores federadas apresenta o nível de aplicabilidade potencial para três dos quatro processos pesquisados, estando apenas o processo encerrar as aquisições no nível excelente de aplicabilidade.

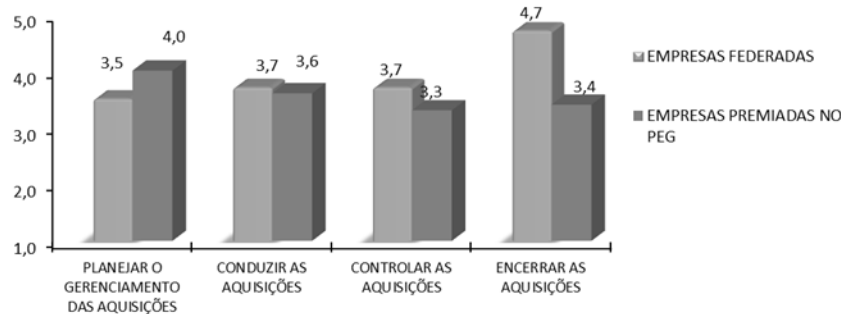
O resultado apresentado está relacionado à natureza dos projetos executados pelas participantes da pesquisa, como já apresentado nesse trabalho 75% das empresas possuem o seu faturamento advindo de serviços de consultoria, para esses consultoria representa de 70 a 100% do faturamento. Nesse sentido, o principal recurso utilizado é o conhecimento técnico relacionado a execução do serviço que a empresa júnior já detêm. Estabelecendo uma relação com os processos apresentados no PMBOK, temos que as compras realizadas são pouquíssimas e não necessário para que seja criado um plano de gerenciamento, por exemplo.

Portanto, a média geral de aplicabilidade para o processo gerenciamento das aquisições é 3,9, sendo assim recebe a classificação de **nível de aplicabilidade potencial**.

A partir da resposta das empresas juniores paraibanas federadas foi realizado um comparativo com as empresas premiadas pelo PEG, com o objetivo de relacionar a estrutura de gestão, tendo em vista as empresas juniores premiadas serem referência de gestão para o Movimento Empresa Júnior, e a maturidade no gerenciamento de projetos.

O gráfico abaixo apresenta o comparativo entre os grupos pesquisados.

Gráfico 9: Gerenciamento das aquisições nas empresas juniores paraibanas federadas e empresas juniores premiadas pelo PEG



Fonte: Elaboração própria

A partir do gráfico temos que as empresas juniores paraibanas federadas e as empresas premiadas no PEG estão no mesmo nível de aplicabilidade em grande parte dos processos da área conhecimento gerenciamento das aquisições. Onde as empresas federadas apresentam melhor nível de aplicabilidade em um dos quatro processos. Podemos concluir que a área do conhecimento gerenciamento das aquisições não é executada com grande estrutura nas empresas juniores pesquisadas dada a natureza dos projetos executados.

4.10 Gerenciamento das partes interessadas

A área de conhecimento gerenciamento das aquisições executa os processos de identificação das pessoas, grupos e organizações que interferem ou serão impactadas pelos resultados do projeto. A partir da pesquisa realizada com as empresas juniores federadas temos o seguinte resultado.

Tabela 11: Nível de aplicabilidade – Gerenciamento das partes interessadas

PROCESSOS RELACIONADOS - GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	EMPRESAS FEDERADAS	NÍVEL DE APLICABILIDADE DA ÁREA DO CONHEC.
IDENTIFICAR AS PARTES INTERESSADAS	4,0	4,1
PLANEJAR O GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	4,5	
GERENCIAR O ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	4,0	
CONTROLAR O ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	4,0	

Fonte: Elaboração própria

A partir da análise dos resultados coletados na pesquisa temos que os processos estão predominantemente no nível potencial de aplicabilidade. Para essa área do conhecimento merecem destaque os seguintes processos: identificar as partes interessadas e planejar o gerenciamento das partes interessadas.

O processo identificar as partes interessadas executa as atividades de identificação das pessoas, organizações ou grupos que podem ser impactados pelos resultados dos projetos, bem como a análise e documentação das informações pertinentes e com potencial para impactar o sucesso do projeto. Permitindo conhecer e gerenciar atividades orientadas as partes interessadas. A partir das respostas coletadas com as empresas juniores temos que é uma oportunidade de melhoria desenvolver a estrutura para execução desse processo.

Nesse sentido, temos que 75% das empresas respondentes executam atividades diferentes das apresentadas pelo PMBOK, ou as atividades não apresentam um inter-relacionando que configurando assim um processo.

Para o processo planejar o gerenciamento das partes interessadas são executadas atividades que buscam envolver as partes interessadas, a partir das suas necessidades e do impacto nos objetivo, criando relação com a equipe do projeto. As respostas coletadas apresentam que 50% das empresas executam grande parte do processo apresentado pelo guia PMBOK, enquanto que 50% das empresas executam completamente o processo segundo a

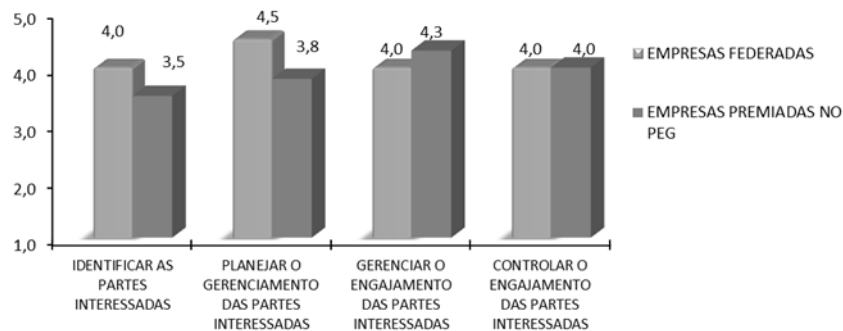
definição do guia. Ou seja, para esse processo temos uma estruturada execução nas empresas respondentes a pesquisa.

Portanto, para esse processo o nível de aplicabilidade nas empresas juniores paraibanas federadas é 4,1, recebendo a classificação de **nível excelente de aplicabilidade**.

A partir da resposta das empresas juniores paraibanas federadas foi realizado um comparativo com as empresas premiadas pelo PEG, com o objetivo de relacionar a estrutura de gestão das empresas, tendo em vista as empresas juniores premiadas serem referência de gestão para o Movimento Empresa Júnior, e a maturidade no gerenciamento de projetos.

O gráfico abaixo apresenta o comparativo entre os grupos pesquisados.

Gráfico 10: Gerenciamento das partes interessadas nas empresas juniores paraibanas federadas e empresas juniores premiadas pelo PEG



Fonte: Elaboração própria

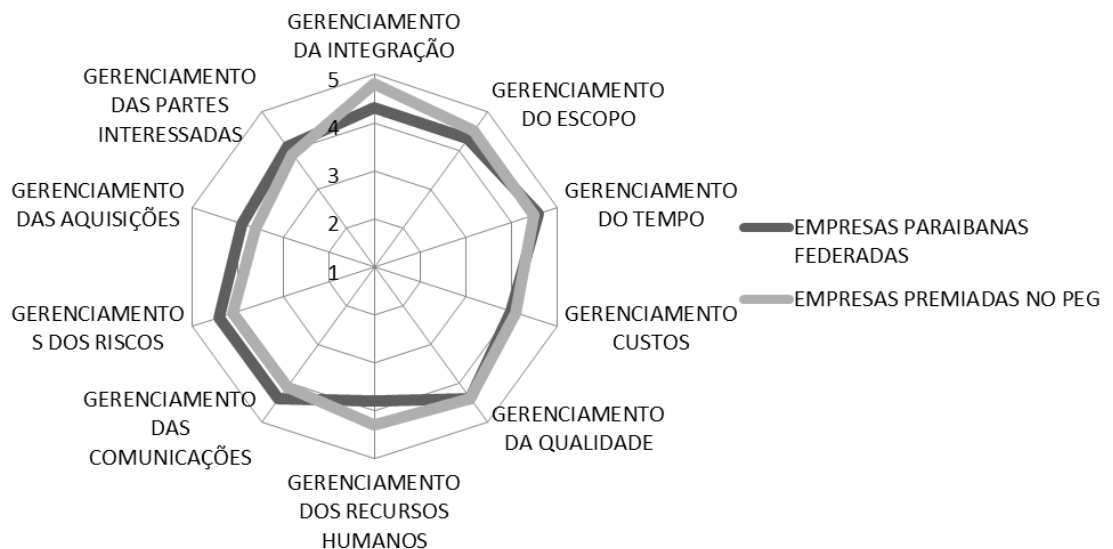
A partir do gráfico comparativo temos que as empresas juniores paraibanas federadas e as empresas premiadas no PEG estão no mesmo nível de aplicabilidade para três processos, divergem de nível em um dos processos para a área conhecimento gerenciamento das partes interessadas. Estando as empresas federadas com melhor nível de aplicabilidade.

4.11 Análise comparativa: Empresas juniores paraibanas e empresas premiadas pelo Programa de Excelência em gestão.

A adoção do guia PMBOK nas organizações está relacionada à capacidade de identificação dos gestores quanto às práticas e processos pertinentes à natureza dos projetos que são gerenciados. Como apresentado nesse trabalho, existe um consenso em relação à utilização dos mesmos, que a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas podem aumentar a probabilidade de sucesso dos projetos.

A pesquisa foi realizada entre dois grupos de empresas juniores, paraibanas federadas e premiadas pelo PEG, sendo esse último grupo referência em aspectos de gestão para o Movimento Empresa Júnior. O quadro abaixo apresenta o comparativo entre o nível de aplicabilidade para as áreas de conhecimento do guia PMBOK.

Gráfico 11: Nível de aplicabilidade do guia PMBOK nas empresas juniores paraibanas federadas e empresas juniores premiadas pelo PEG



Fonte: Elaboração própria

A partir dos resultados observamos que as empresas juniores premiadas no PEG e as empresas juniores paraibanas possuem o mesmo nível de aplicabilidade do Guia PMBOK, **nível de aplicabilidade excelente**, porém quanto aos aspectos de gestão existe diferença entre

os dois grupos. Tal fato justifica-se devido PEG abordar outros aspectos em sua avaliação, além dos pontos abordados no Guia PMBOK.

Tem-se que os processos descritos no Guia PMBOK correspondem aos pontos de: determinação dos requisitos aplicáveis aos processos principais do negócio e aos processos de apoio; projeção dos processos principais do negócio e dos processos de apoio; garantia do atendimento dos requisitos aplicáveis aos processos principais do negócio e processos de apoio; análise e melhoria dos produtos, processos principais do negócio e processos de apoio; esses que são avaliados no item “processos principais do negócio e processos de apoio” do critério “processos” do PEG, tendo em vista que a partir da pesquisa todas as empresas juniores avaliadas trabalham com projetos de consultoria e assessoria de eventos como processos principais do negócio, sendo os mesmos gerenciados através de metodologias de gerenciamento de projetos.

Além de tais aspectos, o PEG busca avaliar como a empresa júnior trata os seguintes fatores organizacionais (FNQ, 2011): Liderança; Estratégias e Planos; Clientes; Sociedade; Informações e Conhecimento; Pessoas; Processos; Resultados.

É importante destacar que, além de possuir boas práticas de gerenciamento de projetos, para uma empresa júnior ser reconhecida no PEG, ela deve possuir, também, bons resultados alcançados a partir do gerenciamento, sendo importante ter bons desempenhos nos indicadores de participação da atividade principal na receita, satisfação de clientes, produtividade, eficiência orçamentária dos projetos e projetos entregues no prazo.

Por fim, a partir dos resultados da pesquisa, temos que as áreas de conhecimento apresentam o mesmo nível de aplicabilidade, sendo interessante analisar os resultados gerados a partir dos processos e práticas executados.

CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

A execução de projetos é o principal meio para a formação técnica dos empresários juniores, também é onde a empresa júnior exerce seu papel para o desenvolvimento econômico da sociedade, a partir do atendimento as micro e pequenas empresas. Portanto, desenvolver a estrutura de gerenciamento de projeto nas empresas juniores é necessário para uma melhor formação empreendedora e para ampliar o impacto causado na sociedade.

Hoje o guia PMBOK é globalmente reconhecido e aceito nas organizações que executam projetos por reunir as melhores práticas ao redor do mundo, fornecer diretrizes para o gerenciamento de projetos individuais e definir os conceitos relacionados com o gerenciamento de projetos. Portanto, dada a disseminação do guia entre as organizações e a importância do gerenciamento de projetos nas empresas juniores procurou-se realizar o estudo a cerca do nível de aplicabilidade.

No decorrer desse trabalho observou-se que o guia PMBOK é aplicável a organizações de qualquer porte, independente de qual seja o seu negócio principal, cabendo aos gestores à análise quanto aos processos e práticas descritos pelo guia que são adequados para a realidade da sua respectiva organização.

A pesquisa tomou como objeto de estudo as empresas juniores, dividindo-as em dois grupos, empresas juniores federadas e empresas juniores premiadas pelo Programa de Excelência em Gestão, para estabelecer um comparativo entre o nível de estrutura de gestão e o nível de maturidade no gerenciamento de projetos. Ao final do trabalho tivemos uma média geral que apresentava o nível de aplicabilidade do guia PMBOK para os grupos pesquisados.

Os resultados apontam que as empresas juniores paraibanas federadas e as empresas juniores premiadas pelo programa de excelência em gestão da Brasil Júnior, apresentam o mesmo nível de aplicabilidade do guia PMBOK. Mas, a análise do nível de aplicabilidade do guia permite avaliar parte de alguns dos aspectos que são avaliados no PEG, no critério

processos, que são: determinação dos requisitos aplicáveis aos processos principais do negócio e aos processos de apoio; projeção dos processos principais do negócio e dos processos de apoio; garantia do atendimento dos requisitos aplicáveis aos processos principais do negócio e processos de apoio; análise e melhoria dos produtos, processos principais do negócio e processos de apoio.

Dessa forma, como já citado nesse trabalho a avaliação do PEG é composta pela análise de outros fatores organizacionais (os princípios do PMBOK são parte dessa análise) e o melhor desempenho das empresas premiadas garante a diferença na maturidade de gestão entre os dois grupos, sobretudo no que diz respeito ao fator resultados.

Os serviços executados pelas empresas juniores paraibanas federadas e premiadas pelo PEG são predominantemente consultoria, 100% da amostra pesquisada oferece esse tipo de serviço, que para execução demandam a utilização de práticas e processos de gerenciamento de projetos, que tiverem o seu nível de estrutura e maturidade analisados no presente trabalho. Assim uma análise dos resultados obtidos a partir dessas práticas e processos se faz importante.

Pois, temos que, a partir de dados Censo 2013 realizado com as empresas juniores em todo o Brasil, o número de projetos executados pelas empresas premiadas é 42,86% maior em relação as empresas paraibanas federadas, enquanto que o faturamento é aproximadamente 22% maior para as empresas premiadas. Ou seja, esses dados, entre outros, apontam que existe uma capacidade maior das empresas premiadas para a geração de resultados.

Portanto, é sugerido para os próximos estudos mensurar e analisar os resultados das práticas de gerenciamento de projetos a luz do PMBOK nas empresas juniores, através de indicadores, como nível de satisfação dos clientes, impacto gerado pelo projeto na sociedade, nível de conhecimento gerado pela equipe envolvida no projeto, entre outros.

REFERÊNCIAS

ÁREAS do Conhecimento – Guia PMBOK. Disponível em <<http://www.portal-administracao.com/2014/06/areas-do-conhecimento-guia-pmbok.html>>. Acesso em: 23 jan 2015.

BRASIL JÚNIOR. Relatório do Planejamento Estratégico em Rede. São Paulo, 2014. 4.v.

BRASIL JÚNIOR. DNA Júnior. São Paulo, 2005. 1.1. v.

CAMARGO, Marta Rocha. Gerenciamento de projetos: fundamentos e prática integrada. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI Jr, Roque. Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CODAS, Manuel M. Benitez. Gerência de projetos – uma reflexão histórica. Rio de Janeiro, vol.27, nº 1, Jan/Mar. 1987. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901987000100004>>. Acesso em 08 nov 2014.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS JUNIORES. Programa “Um por todos, todos por um”. Curitiba: 2001.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Critérios Rumo a Excelência. 6. ed. São Paulo: 2011.

KERNEZ, Harold. Gestão de projetos: as melhores práticas. 2. ed. – Dados eletrônicos. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KEELING, Ralph. Gestão de projetos: uma abordagem global. São Paulo: Saraiva, 2002.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARQUES, Alessandro. Imunidade tributária das empresas juniores. In: _____. (Org.). Empresa Júnior. Salvador: JusPODIVM, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Administração de projetos: como transformar ideias em resultados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NEVES, José Luis. Pesquisa Qualitativa – Características, usos e possibilidades. Caderno de pesquisa em Administração. São Paulo, v.1, nº 3, 2º sem, 1996. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C03-art06.pdf>>. Acesso em 09 mar. 2015.

PRADO, Darci Santos do. Planejamento e Controle de Projetos. 7. ed. Nova Lima: Falconi, 2011.

PRADO, Darci Santos do. Gerenciamento de Portfólios, Programas e Projetos nas Organizações. 5. ed. Nova Lima: Falconi, 2012.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guia PMBOK. USA, 2013. 5. ed.

QUIRINO, Ana Carolina; ROCHA JUNIOR, Edgard Rodrigues; ARTHUR, Marinho; PEZARINI, Mariana. A empresa júnior, sua função social, a sua natureza jurídica e o reflexo do ser no plano do deve ser. In _____. (Org.). Empresa Júnior. Salvador: JusPODIVM, 2012.

STANLEIGH, Micael. Combinando a norma 10006 e o guia PMBOK para garantir sucesso em projetos. São Paulo. Disponível em <<http://www.leansixsigma.com.br/acervo/36102836.pdf>>. Acesso em: 19 dez 2014.

QUIRINO, Ana Carolina; ROCHA JUNIOR, Edgard Rodrigues; ARTHUR, Marinho; PEZARINI, Mariana. A empresa júnior, sua função social, a sua natureza jurídica e o reflexo do ser no plano do deve ser. In _____. (Org.). Empresa Júnior. Salvador: JusPODIVM, 2012.

VARGAS, Ricardo Viana. Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos. 6. ed. Atual. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA

Nome da empresa júnior *

Ano de fundação da empresa júnior *

Estado *

Cidade *

Área de atuação *

- Administração
- Arquitetura e urbanismo
- Ciências da computação
- Ciências biológicas
- Ciências contábeis
- Economia
- Ciências exatas
- Direito
- Educação Física
- Enfermagem
- Engenharia Civil
- Engenharia Computacional
- Engenharia de Produção
- Engenharia Elétrica
- Engenharia Mecânica
- Engenharia Sanitária e Ambiental
- Estatística
- Farmácia
- Física
- Geografia

- Medicina
- Nutrição
- Odontologia
- Pedagogia
- Outro:

A EJ é federada? *

- É federada, e é status inquestionável
- É federada, mas tem dificuldade em manter os critérios de federação
- Está em processo de federação
- Não é federada, mas pretende se federar
- Outro:

A EJ tem como finalidade *

- Desenvolver profissionalmente as pessoas que compõem o quadro social por meio da vivência empresarial, realizando projetos e serviços na área de atuação do(s) curso(s) de graduação ao(s) qual (is) a empresa júnior for vinculada.
- Realizar projetos e/ou serviços preferencialmente para micro e pequenas empresas, e terceiro setor, nacionais, em funcionamento ou em fase de abertura, ou pessoas físicas, visando ao desenvolvimento da sociedade.
- Outro:

Qual o seu negócio principal? *

- Consultoria/Assessoria
- Eventos
- Consultoria/Assessoria e Eventos
- Outro:

Qual percentual de faturamento bruto é proveniente do negócio principal (relativo à área de atuação) da EJ? *

- Entre 0 e 50%
- Entre 50 e 70%
- Entre 70 e 90%
- Entre 90 e 100%

Qual o tempo médio de duração, em meses, dos projetos das EJs? *

Quantos projetos externos (projetos que tiveram como objetivo principal realizar uma entrega para um cliente externo) a EJ realizou no ano de 2014? *

Quantos projetos interno (projetos que tiveram como objetivo principal realizar uma entrega para um cliente interno - membros, trainees) a EJ realizou no ano de 2014? *

Por quem é feita a orientação dos projetos da EJ, na maioria dos casos? *

- Professores
- Orientadores externos
- Pós-graduandos
- Ex-membro da EJ
- Os projetos não são orientados
- Outro:

A EJ possui planejamento estratégico formalizado? *

- Sim
- Não

Com relação a Modelos de Gestão: *

- A EJ conhece modelos de gestão específicos, mas não utiliza nenhum.
- A EJ desconhece modelos de gestão específicos
- A EJ utiliza modelo específico (MEG, ISO, etc)

Áreas do conhecimento do Guia PMBok

O questionário é composto por questões afirmativas e o respondente da pesquisa deve assinalar a questão com o seu nível de concordância partir da realidade da sua empresa júnior.

Gerenciamento da Integração do projeto

1. A parceria entre a empresa júnior e a organização solicitante do projeto é estabelecida via termo de abertura. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

2. A empresa júnior desenvolve um plano central para o gerenciamento do projeto que contém todo o planejamento relacionado e serve como linha de base para a execução do projeto. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

3. A empresa acompanha, analisa e registra o progresso da execução do projeto, a partir do que foi definido no plano de gerenciamento, informando as partes interessadas a situação atual do projeto. *

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

4. A empresa documenta, revisa e aprova todas as solicitações de mudanças nas entregas do projeto, com o objetivo de garantir que as mudanças ocorreram de maneira integrada, reduzindo os riscos do projeto não alcançar os objetivos estabelecidos. *

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

5. A empresa encerra as atividades relacionadas ao projeto de maneira formal, avaliando se o projeto alcançou todos os objetivos estabelecidos e entregas determinadas, e documenta as lições aprendidas. *

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

Comentários

Utilize esse espaço caso queira realizar comentários específicos em relação as questões acima ou em relação a essa área do gerenciamento.

Gerenciamento do Escopo do projeto

1. A empresa elabora um plano de gerenciamento do escopo do projeto que determina como o escopo será definido, desenvolvido, monitorado, controlado e verificado. *

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

2. A empresa coleta as necessidades e requisitos das partes interessadas a fim de atender os objetivos de todas as partes relacionadas ao projeto. *

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

3. O projeto tem seu escopo decomposto em entregas menores, estabelecendo uma hierarquia estruturada do projeto. *

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

4. A empresa formaliza o processo de aceitação das entregas, com o objetivo de gerar maior aceitação final do projeto. *

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

Comentários

Utilize esse espaço caso queira realizar comentários específicos em relação as questões acima ou em relação a essa área do gerenciamento.

Gerenciamento do Tempo do projeto

1. A empresa planeja, executa e gerencia o controle do cronograma do projeto. *

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

2. A empresa identifica e documenta as atividades, estabelecendo pacotes de trabalho, atividades menores a serem executadas para o alcance das entregas. *

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

3. A empresa define um sequenciamento lógico entre as atividades do projeto, conectando-as através de predecessoras e estabelecendo um cronograma realista. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

4. É realizado um levantamento das necessidades de recursos para cada atividade, permitindo uma estimativa de custos e cronograma mais precisas. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

5. São realizadas estimativas da duração das atividades necessárias a conclusão do projeto. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

6. O monitoramento do andamento das atividades é realizado através do controle do cronograma do projeto, identificando os desvios do planejado. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Comentários

Utilize esse espaço caso queira realizar comentários específicos em relação as questões acima ou em relação a essa área do gerenciamento.

Gerenciamento dos Custos do projeto

1. A empresa realiza um planejamento dos custos do projeto, estabelecendo as políticas e os procedimentos para gerenciamento e controle das despesas. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

2. São realizadas estimativas de custos necessários para a realização de cada atividade do projeto, identificando os valores monetários necessários para o início e término do projeto. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

3. A empresa estabelece uma linha de base dos custos e controla o desempenho do projeto a partir da determinação de um orçamento. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

4. A empresa realiza o monitoramento do andamento do projeto atualizando o orçamento e as mudanças feitas na linha de base de custos. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Comentários

Utilize esse espaço caso queira realizar comentários específicos em relação as questões acima ou em relação a essa área do gerenciamento.

Gerenciamento da Qualidade do projeto

1. A empresa identifica os padrões de qualidade das entregas, do projeto e da documentação acerca do monitoramento da qualidade, estabelecendo como a qualidade será gerenciada e validada ao longo do projeto. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente

Concordo totalmente

2. A empresa realiza auditoria dos requisitos de qualidade e dos resultados das medições de controle de qualidade, buscando a melhoria contínua dos processos do projeto. *

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

Comentários

Utilize esse espaço caso queira realizar comentários específicos em relação as questões acima ou em relação a essa área do gerenciamento.

Gerenciamento dos Recursos Humanos do projeto

1. A empresa desenvolve um plano para gerenciamento dos recursos humanos do projeto, definindo o gerenciamento papéis e responsabilidades dos membros da equipe. *

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

2. A empresa desenvolve os membros da equipe do projeto a partir de um processo estruturado de liderança, que permite dar oportunidades, inspirar e motivar os membros da equipe. *

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

3. A empresa acompanha desempenho dos membros da equipe, com atividades de avaliação de desempenho, gerenciamento de conflitos e feedback. *

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

Comentários

Utilize esse espaço caso queira realizar comentários específicos em relação as questões acima ou em relação a essa área do gerenciamento.

Gerenciamento dos Recursos de Comunicações do projeto

São estabelecidos meios para manter uma comunicação eficaz com as partes interessadas, com a adoção de um planejamento das comunicações do projeto. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

A empresa procura assegurar um fluxo de comunicação eficiente e eficaz com as partes interessadas, de acordo com o plano de gerenciamento das comunicações. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

É realizado o controle e monitoramento das comunicações do projeto para assegurar o atendimento das necessidades de informações das partes interessadas. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Comentários

Utilize esse espaço caso queira realizar comentários específicos em relação as questões acima ou em relação a essa área do gerenciamento.

Gerenciamento dos Riscos do projeto

1. A empresa identifica previamente quais riscos podem afetar o projeto e a partir disso desenvolve uma documentação com os riscos existentes. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

2. A empresa realiza uma análise qualitativa dos riscos adotando critérios para a priorização dos riscos de alto impacto. *

- Discordo totalmente

- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

3. A partir da priorização dos riscos identificados a empresa analisa numericamente os efeitos desses no alcance dos objetivos do projeto. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

4. Após a análise qualitativa dos riscos a empresa planeja as respostas aos riscos, de forma aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

5. A empresa implementa os planos de resposta aos riscos, buscando otimizar continuamente as respostas e as abordagens aos riscos identificados. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Comentários

Utilize esse espaço caso queira realizar comentários específicos em relação as questões acima ou em relação a essa área do gerenciamento.

Gerenciamento das Aquisições do projeto

1. A empresa identifica as necessidades de aquisições do projeto e documenta as decisões de compra, especificando a abordagem e identificando fornecedores em potencial. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

2. A empresa seleciona o(s) fornecedores do projeto, estabelecendo parceria através de um contrato formal e busca o alinhamento entre as partes internas e externas ao projeto. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

3. A empresa monitora e gerencia as relações de aquisições, buscando garantir que as obrigações contratuais sejam cumpridas pelas partes envolvidas. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

4. A empresa finaliza de maneira formal o processo de aquisição, arquivando todos os documentos de acordos de aquisição. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Comentários

Utilize esse espaço caso queira realizar comentários específicos em relação as questões acima ou em relação a essa área do gerenciamento.

Gerenciamento das Partes Interessadas do projeto

1. A empresa identifica as pessoas, grupos e/ou organizações que podem ter impacto ou serem impactadas pelos resultados do projeto, documentando e analisando as informações referentes ao interesse, engajamento, influencia e impacto no êxito do projeto. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

2. A empresa desenvolve estratégias adequadas de gerenciamento para envolver as partes interessadas no decorrer da execução do projeto, com base nas necessidades e requisitos dos mesmos. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente

- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

3. A empresa gerencia o engajamento das partes interessadas comunicando e trabalhando com as mesmas para atender as suas necessidades/expectativas aumentando a probabilidade de sucesso do projeto, permitindo que as partes interessadas entendam claramente as metas, os objetivos, os benefícios e os riscos do projeto. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

4. A empresa monitora o relacionamento das partes interessadas e ajusta a estratégia e plano para engajar as mesmas. *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Comentários

Utilize esse espaço caso queira realizar comentários específicos em relação as questões acima ou em relação a essa área do gerenciamento.