

Avaliação das Práticas de Gerenciamento de Projetos em uma Empresa Júnior: Um Estudo de Caso

Wellington da Silva Dias - wellingtondasilvadias@hotmail.com

Universidade Federal de Uberlândia – UFU

Tayanne Ferraz da Silva - tayanneferrazs@gmail.com

Universidade Federal de Uberlândia – UFU

Daniela Imolesi Cruz - dani_imolesi@hotmail.com

Universidade Federal de Uberlândia – UFU

Área temática: Estudos Organizacionais

Resumo

Administrar as organizações sempre foi uma atividade muito complexa, mas atualmente, em decorrência das grandes e rápidas mudanças em diversos aspectos da vida humana (culturais, tecnológicos, políticos, econômicos, sociais, etc.), as atividades de gestão passam a representar um desafio. Por tal razão, a atuação das empresas juniores deve acompanhar tal situação do mercado e ao mesmo tempo consolidar sua imagem enquanto empresa competitiva e empreendedora, operando com excelência na execução de seus projetos. Este trabalho tem como objetivo geral analisar como se dá a atual gestão de projetos adotada pela Empresa Júnior Apoio Consultoria. Especificamente o artigo busca identificar se há ou não uma ferramenta de gerenciamento de projetos utilizada pela empresa; identificar quais são os principais problemas encontrados em projetos na Apoio; e propor soluções para minimizar os possíveis problemas através da utilização do gerenciamento de projetos. Desta maneira, tais organizações devem se apoiar em modelos de gerenciamento de projetos, buscando implementá-los e aperfeiçoá-los ao longo do tempo. Nesse contexto, pode-se afirmar que a implantação da sugestão proposta no gerenciamento de projetos poderá agregar valor ao processo de trabalho da empresa estudada, de tal maneira que a mesma esteja mais organizada e otimize o emprego dos recursos na conclusão dos projetos.

Palavras-chave: Gestão, Processos, Apoio Consultoria

1. Introdução

Administrar as organizações sempre foi uma atividade muito complexa, mas atualmente, em decorrência das grandes e rápidas mudanças em diversos aspectos da vida humana (culturais, tecnológicos, políticos, econômicos, sociais, etc.), as atividades de gestão passam a representar um desafio. De acordo com Vieira (2004), é comum associarmos as mudanças significativas ao resultado de projetos. Dessa forma, é nesse cenário de grandes mudanças que as organizações modernas são levadas a adequar seus modelos de gestão de projetos no intuito de se manterem eficientes e competitivas no mercado.

O gerenciamento de projetos proporciona uma visão holística de todos os elementos e recursos envolvidos em um projeto, organizando-os e coordenando-os para que os objetivos pretendidos sejam alcançados da melhor forma possível, isto é, no tempo estimado e com a qualidade e os custos estimados (SISTI, 2009).

Segundo Meredith e Mantel (2003), apesar do aumento significativo na implementação de métodos de gerenciamento de projeto por parte das organizações, há ainda, altos indicadores de falhas em projetos. Essa ineficácia justifica-se pela falta de adequação nos processo de gerenciamento das empresas.

Para Sisti (2009), por causa da insuficiência de conhecimento e experiência em gerenciamento de projetos, muitas vezes, as organizações não conseguem alcançar os objetivos esperados pelos projetos. Isso se dá, pois em alguns casos, as empresas se esquecem de levar em consideração o tempo de execução dos projetos, os valores gastos com ele, e o mais importante, que é a qualidade do projeto final (SISTI, 2009).

Nesse contexto, o atual estudo tem como foco principal as Empresas Júniores, as quais podem ser compreendidas como empreendimentos que buscam capacitar estudantes universitários através do desenvolvimento de projetos para clientes do mercado e do gerenciamento de uma empresa de natureza real, de forma que seja criado um espaço que dê oportunidades para o desenvolvimento de habilidades dos alunos, no intuito de prepará-los para enfrentar as instabilidades e necessidades do mercado de trabalho (SOUZA, 2002; BRUM; BARBOS, 2009).

Optou-se em realizar esse estudo junto à Apoio Consultoria devido à carência de estudos científicos na área de gestão de projetos em Empresas Júniores no Brasil e pelo fato de a organização ter como objetivos principais proporcionar aos estudantes a oportunidade de aprimorar e aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos no ambiente acadêmico e fornecer serviços de qualidade.

Diante do apresentado, o atual estudo tem como objetivo geral analisar como se dá a atual gestão de projetos adotada pela Empresa Júnior Apoio Consultoria. Especificamente o artigo busca identificar se há ou não uma ferramenta de gerenciamento de projetos utilizada pela empresa; identificar quais são os principais problemas encontrados em projetos na Apoio; e propor soluções para minimizar os possíveis problemas através da utilização do gerenciamento de projetos.

O trabalho está organizado em sete seções de tal forma que na primeira seção apresentam-se o tema e os objetivos do artigo. A segunda seção traz a terceira a discussão da metodologia de análise e a terceira o embasamento teórico da pesquisa. A quarta aborda o contexto geral do estudo. Já a quinta seção apresenta o estudo de caso. A sexta apresenta a proposta e análise de resultados e por fim, a sétima seção as considerações finais.

2. Metodologia

A pesquisa ancora-se na metodologia do tipo exploratório, uma vez que tem como objetivo o aprofundamento sobre o tema escolhido (GIL, 1999). Quanto ao delineamento da pesquisa, optou-se em realizar um estudo de caso, uma vez que a utilização desse tipo de metodologia, segundo o autor, permite um maior aprofundamento das características específicas da organização em estudo, possibilitando a comparação com outros casos já conhecidos ou com teorias existentes, ajudando a gerar novas teorias e novas questões para futura investigação.

O estudo junto a APOIO Consultoria (Empresa Júnior dos cursos de Administração e Gestão da Informação da Universidade Federal de Uberlândia - UFU) é justificado pela carência de estudos científicos na área de gestão estratégica de projetos alinhada à visão de Empresas Juniores, e pela sua complexidade como organização, tratando-se de uma entidade cujo principal objetivo é proporcionar vivência empresarial para os estudantes universitários por meio de projetos práticos. Logo, este trabalho volta-se ao estudo da área de Gestão de Projetos em Empresas Juniores, que ao longo dos anos tem demonstrado tamanha relevância para as organizações de um modo geral.

Além disso, é importante salientar que foi feito primeiramente um levantamento bibliográfico por meio de consulta às teorias relacionadas ao tema bem como as suas particularidades através de livros, artigos, monografias, dissertações e Internet, o que permitiu o desenvolvimento de concepções teóricas no decorrer do trabalho (GIL, 1999). Pretende-se, assim, vislumbrar os pontos de vista de diversos autores a respeito das teorias e concepções sobre Gestão de Projetos, possibilitando uma maior compreensão a respeito do assunto estudado e a sua relevância (PÁDUA, 2006).

Do mesmo modo, em um segundo momento, realizou-se uma entrevista juntamente com os colaboradores da organização a fim de levantar e avaliar as técnicas de Gestão de Projetos utilizadas pela mesma, levando em conta as suas particularidades por se tratar de uma Empresa Júnior.

3. Fundamento teórico

3.1 Projetos: conceitos e características

Por definição, projeto é um empreendimento com objetivos claros a serem alcançados, que possui fases progressivas e que consome insumos, sendo operado por pessoas e submetido a pressões de tempo, custo e qualidade. É uma atividade temporária, com início e término definidos, a qual ocorre no âmbito das organizações e atende diversas áreas. (BRAGA, 2005; SISTI, 2009; TORREÃO, 2005).

Complementariamente, Vieira (p. 1, 2004) afirma que o projeto “tem por finalidade produzir um bem (produto ou serviço) com características próprias que o diferenciam de outros que, eventualmente, já tenham sido produzidos”. Ele pode envolver poucas ou muitas pessoas e ser de curta ou longa duração, possuindo resultados distintos. Dessa forma, um projeto é caracterizado por ser temporário, único e progressivo. Essas características diferem um projeto de um processo, o qual é contínuo e repetitivo (SISTI, 2009).

O fato de ser temporário significa que o projeto acontece em um prazo estipulado para atingir um determinado objetivo, terminando quando este for alcançado ou quando é perceptível que o objetivo não será atingido ou, ainda, devido não haver mais necessidade do projeto. O projeto é único, pois desenvolve algo que ainda não foi realizado, e progressivo, porque ele é progressivamente elaborado, seguindo uma sequência lógica de eventos (TORREÃO, 2005; SISTI, 2009).

Segundo Torreão (2005), para que possa ser executado, um projeto deve ser gerenciado. Hoje, muitas empresas tem buscado implementar a gestão de projetos em seu contexto, o que é um reflexo da pressão por produtos e serviços de alta qualidade e baixo custo gerada pelas mudanças socioeconômicas, culturais e tecnológicas no ambiente externo (BRAGA, 2005).

Antes de o projeto efetivamente começar, é necessário que se decida qual das três estruturas organizacionais será escolhida para amarrar o projeto à empresa controladora. Existem 3 tipos de modelos de projeto: projeto puro, projeto funcional e projeto matricial (CHASE; JACOB; AQUILIANO, 2006).

Segundo os autores supracitados, o projeto puro refere-se ao projeto no qual uma equipe auto-suficiente trabalha no projeto em tempo integral, trazendo como vantagens principais a autoridade do gerente de projetos sobre tal projeto, as decisões são tomadas rapidamente devido ao encurtamento das linhas de comunicação e a motivação e compromisso da equipe são grandes. As desvantagens de tal tipo de projeto são: duplicação de recursos, devido ao não compartilhamento de equipamentos e pessoas entre projetos; as metas e políticas organizacionais são ignoradas, já que os membros das equipes são muitas vezes física e psicologicamente removidos da matriz; e gera preocupação para os membros das equipes devido ao fato de não possuírem um “lar” funcional.

O projeto funcional é aquele que aloca o projeto dentro de uma divisão funcional. O modelo traz como principais vantagens o fato de um membro poder trabalhar simultaneamente em outros projetos; a perícia técnica é mantida dentro de uma área funcional mesmo se os indivíduos deixarem o projeto ou a organização. Em contrapartida, como desvantagens, pode-se citar a fraca motivação dos membros da equipe; as necessidades do cliente são secundárias e a reação a elas é lenta; e os aspectos do projeto que não estão diretamente ligados à área funcional não recebem a devida atenção.

E por último, o projeto matricial busca mesclar as características das estruturas do projeto funcional e do puro. Esse tipo de projeto oferece como principais vantagens uma comunicação mais realçada, além da diminuição da duplicação de recursos e os membros da equipe têm um “lar” funcional após o término do projeto, e assim, estão menos preocupados com a vida após o projeto.

Diante do que foi exposto, e a fim de melhor compreender os projetos no âmbito organizacional, a seguir será abordado em que consiste a Gestão de Projetos, como também o papel do gerente de projetos.

3. 2 Gestão de Projetos

O gerenciamento de projetos não é uma ciência nova. Seguramente é possível afirmar que desde os primórdios, a humanidade apresenta necessidade de habilidades de coordenação e planejamento de projetos. Segundo Sisti (2009), foi em meados da década de 50, em meio a Guerra Fria, que surgiram grande parte das modernas técnicas de gerenciamento de projetos. Como resultado, a disciplina dessa área de estudo cresceu significativamente com os programas aeroespaciais e a indústria bélica nos Estados Unidos.

No início dos anos 60, o gerenciamento de projetos foi considerado formalmente uma ciência (PRADO, 2000). Os negócios e outras organizações começaram a perceber o benefício do trabalho organizado em torno dos projetos e a compreender a necessidade crítica para comunicar e integrar o trabalho por meio de múltiplos departamentos e profissões (SISK, 1998).

Assim sendo, dominar a arte de executar projetos tornou-se uma das necessidades de sobrevivência e progresso das organizações modernas. O gerenciamento de projetos está

diretamente relacionado com a garantia de obtenção das metas das organizações. (PRADO, 2004). Complementarmente a isso, para Gonzalez e Rodrigues (2002), os projetos necessitam de controle elaborado para que fiquem alinhados com a estratégia organizacional.

Para que as organizações atinjam seus objetivos, é necessário que se tenha a consciência de que o Gerenciamento de Projetos é uma metodologia na qual os gerentes devem ser devidamente treinados, de forma a agregar valor às experiências individuais de cada um deles. Desta maneira, o Gerenciamento de Projetos deve ser conduzido por pessoal qualificado, e sua implantação deve ser realizada de forma sistemática e profissional, e seus princípios colocados em prática de maneira mais adequada às necessidades das organizações. (TORREÃO, 2005)

Segundo Prado (2000), a boa prática de Gerenciamento de Projetos traz resultados significantes para as organizações, tais como: (1) contenção de custos e simplificação do prazo de desenvolvimentos de novos produtos; (2) aumento no tempo de vida dos novos produtos; (3) aumento de vendas e receita; (4) acréscimo do número de clientes e de sua satisfação e (5) aumento da chance de sucesso nos projetos.

Apesar da evidente elevação da utilização do gerenciamento de projetos por parte das empresas, ainda se observam altos índices de erros em projetos (FORMAN apud RAD e RAGHAVAN, 2000). Tal ineficácia é justificada pela falta de processos adequados e padronizados de gerenciamento. Assim sendo, o Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) emerge então como a unidade organizacional responsável pela reparação de tais falhas e, adicionalmente, pela divulgação das práticas de gerenciamento de projetos para toda a organização, possibilitando a diminuição dos índices de falhas e garantindo que os projetos mais importantes para a organização sejam tratados de forma prioritária.

Esse movimento pelo gerenciamento por projetos faz as empresas precisarem de maior capacidade de coordenar, gerenciar e controlar as atividades que têm natureza de projeto. Assim, quanto mais eficazmente os projetos forem administrados, mais cedo os benefícios esperados serão atingidos. Por outro lado, o fracasso ou a ineficiência sistemática nessa modalidade de administração pode levar a uma perda considerável da competitividade da empresa. (MAXIMIANO; ANSELMO, 2006). Atualmente o Gerenciamento de Projetos vem ganhando força cada vez mais, de tal forma que as organizações precisam gerenciar projetos para obterem êxito. (TORREÃO, 2005)

3.3 Fluxo do processo

Um processo, conforme Chase, Jacobs e Aquilano (p. 112, 2006) é “qualquer parte de uma organização que transforma as entradas em saídas”. Tem-se que o mapeamento do processo ajuda a melhor visualizá-lo e compreender suas atividades e as associações entre estas, possibilitando determinar-se onde e como melhorar o processo (CORREIA; ALMEIDA, 2002).

Conforme os autores Correia e Almeida (p. 3, 2002), o mapeamento do processo permite “a identificação das interfaces críticas, a definição de oportunidades para simulações de processos, a implantação do custeio baseado em atividades e a identificação de pontos desconexos ou ilógicos nos processos”.

Dessa forma, a análise de um processo é simplificada e pode ser feita por meio de um diagrama de fluxo, ou fluxograma, que mostre os seguintes elementos básicos: tarefas, mostradas como retângulos; fluxos, representados por setas; armazenagens, como triângulos invertidos; e pontos de decisão, representados por um losango (CHASE; JACOBS; AQUILANO, 2006).

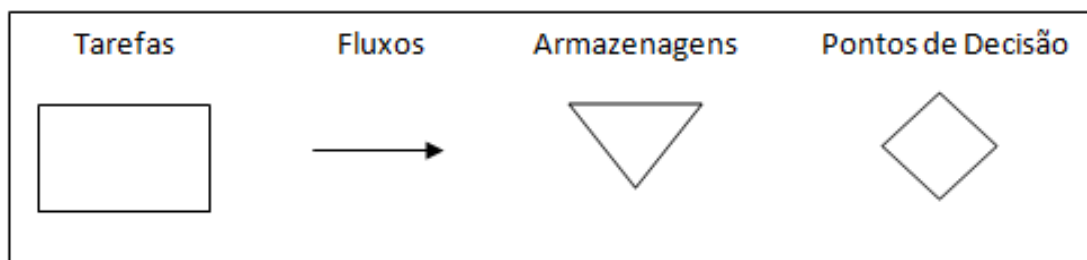


Figura 1: Símbolos dos Elementos do Fluxograma.

Fonte: Autoria própria.

Assim, o fluxograma é uma representação gráfica das atividades de um processo e mostra a sequência como elas ocorrem.

3.4 PERT/ CPM

Os modelos de redes de planejamento PERT, *Program Evaluation and Review Technique* – Técnica de Análise e Avaliação do Programa), e CPM, *Critical Path Method* – Método do Caminho Crítico, surgiram na década de 50 devido à demanda por técnicas de planejamentos mais efetivas e sistemáticas que apresentassem uma sequência lógica e as interdependências entre as atividades, permitindo uma análise da otimização de execução do projeto (HIRSCHFELD, 1978).

O modelo PERT foi desenvolvido para o projeto dos mísseis Polaris para a Marinha dos Estados Unidos a fim de lidar com estimativas incertas de tempo, sendo aplicado no planejamento, avaliação e controle do projeto. Enquanto que o CPM tinha a finalidade de reduzir os custos e o tempo necessários para que os produtos em estágio de pesquisa passassem para o estágio de produção, sendo desenvolvido para a empresa DuPont (CHASE, JACOBS, AQUILANO, 2006; BOITEUX, 1985; GETZ, 1969).

Chase, Jacobs e Aquilano (2006) afirmam que, ao longo do tempo, as diferenças entre esses dois modelos foram se extinguindo e atualmente são muito similares, sendo utilizado o termo PERT/CPM ou simplesmente CPM como referência. Tem-se que o antecessor das técnicas de CPM é o gráfico de Gantt, o qual será abordado no próximo tópico. O gráfico de Gantt não fornece um procedimento direto para determinar o caminho crítico – “sequência de atividades que forma a cadeia mais longa em termos do tempo necessário para serem completadas” (CHASE; JACOBS; AQUILANO, p. 84, 2006). A figura com o diagrama a seguir ilustra um exemplo da rede CPM para um projeto que envolve o desenvolvimento de um *notebook*:

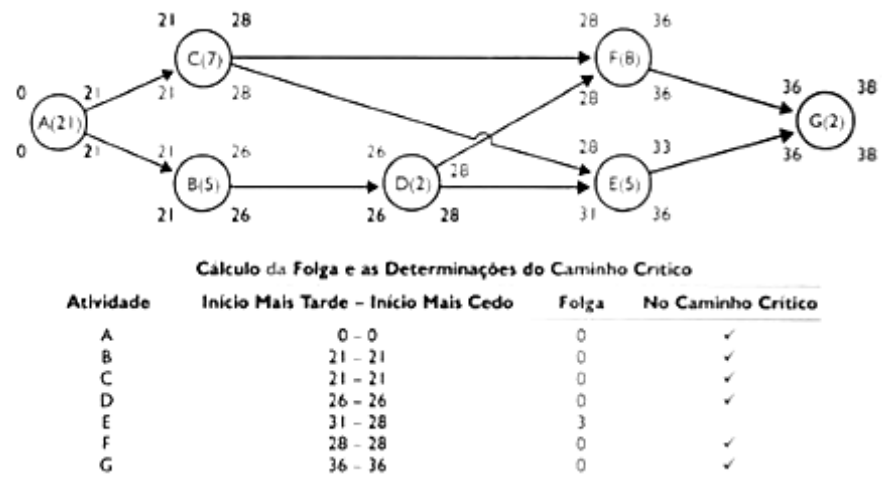


Figura 2: Rede CPM para o Projeto de Desenvolvimento do *Notebook*.

Fonte: CHASE; JACOBS; AQUILANO, p. 88, 2006.

Segundo a rede acima, que se refere ao projeto de desenvolvimento de um notebook, pode-se inferir que existem 7 atividades (A, B, C, D, E, F e G), com duração total de 38 (semanas, dias, ou alguma outra medida temporal). Nesse caso adotaram-se semanas como série temporal. Além disso, percebe-se que a atividade A é inicial e que esta é predecessora de B e C, o que significa que é preciso que a atividade A seja concluída imediatamente antes das atividades B e C. A duração da atividade A se inicia no momento 0 e vai até a 21ª semana. Diante da rede, percebe-se que há uma folga na atividade E de 3 semanas, visto que tal atividade tem a duração de 5 semanas, com início e término mais cedo de 28 a 33 e início e término mais tarde de 31 a 36.

Assim sendo, percebe-se que há uma margem para quando a atividade pode começar a ser concluída, denominada de folga, que neste caso é de 3 semanas. (CHASE; JACOBS; AQUILANO, 2006). A folga significa que a empresa pode pensar em adiar compra de materiais, uso de mão-de-obra, financiamento e outros custos envolvidos nas atividades, proporcionando economia para a empresa. Além disso, um importante conceito é o de caminho crítico, que segundo os autores anteriormente citados, é a sequência de atividades que forma a cadeia mais longa em termos do tempo necessário para serem finalizadas e neste caso representa as seguintes sequências: A-C-F-G e A-B-D-F-G.

3.5 Gráfico de Gantt

O gráfico de Gantt é uma ferramenta que representa o tempo como barras horizontais em um gráfico, que indicam o tempo que determinada atividade necessita para ser realizada. Assim, é utilizado para elaboração de cronogramas de planejamento e acompanhamento dos processos de fabricação (KREMER; KOVALESKI, 2008).

Em seu estudo de caso, os autores supracitados afirmam que a análise comparativa entre o planejamento e a realização efetiva das tarefas com o uso de gráficos de Gantt proporcionou resultados favoráveis, sendo que estes gráficos auxiliam no planejamento e controle da produção.

Contudo, autores como Chase, Jacobs e Aquilano (p. 84, 2006) ressaltam que “embora o gráfico Gantt seja capaz de associar atividades ao tempo de forma que possa ser usado em projetos pequenos, o inter-relacionamento das atividades, quando assim disposto, se torna extremamente difícil de visualizar”. A seguir segue um exemplo de gráfico de Gantt, com a relação dos prazos para a fabricação de dez peças de uma indústria metalúrgica:

mundialmente, a primeira delas, foi a Confederação Europeia de Empresas Júniores (BERNARDO, 2011).

No Brasil, o Movimento Empresa Júnior foi introduzida pela Câmara de Comércio França-Brasil em 1988. Foi no final desse mesmo ano que surgiram as primeiras empresas júniores, como a Empresa Júnior da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, da Fundação Armando Álvares Penteado, da Fundação Getúlio Vargas e da Universidade Mackenzie (DIAS; BOAS; OLIVEIRA; MOREIRA, 2010; BRASIL JÚNIOR, 2006).

Em síntese, esse tipo de empreendimento tem como desígnio principal o aprendizado por meio da prática de prestação de serviços para empresas e para a sociedade em geral, dependendo da área de atuação (BRUM; BARBOS, 2009).

4. 2 Gerenciamento de projetos para as Empresas Júnior

A empresa Júnior é um elo entre os alunos de graduação e o mercado de trabalho, pois é uma forma dos mesmos praticarem os conhecimentos teóricos adquiridos para solucionar problemas reais com auxílio de professores. Dessa forma, conforme a pesquisa de Vieira, et. al., (2003), a estrutura que melhor se adéqua a realidade das EJs é a Gestão por Projetos, pois além de os projetos serem de curta duração, os mesmos estimulam o aprendizado dos membros da organização devido à gestão horizontal.

Ainda, os autores supracitados abordam que na Gestão por Projetos, os membros da EJ formam equipes que vão trabalhar em um projeto com determinado prazo e objetivo. Ao término do projeto da equipe, a mesma é desfeita e os membros são alocados para outros projetos. As vantagens de adotar este tipo de gerenciamento envolvem o aumento da qualidade do projeto e da motivação e aprendizado dos membros, maior participação dos membros no processo de tomada de decisão e eficiência na resposta ao cliente, devido à existência de células responsáveis pelo projeto e divisão das tarefas operacionais.

Após essa revisão a respeito dos conceitos que embasam a realização deste estudo, a seguir é apresentado o Estudo de Caso que foi realizado na organização Apoio Consultoria.

5. Estudo de caso

5. 1 Apoio Consultoria

Fundada em 1993, a Apoio Consultoria é uma organização sem fins lucrativos que executa serviços de consultoria sob a orientação dos renomados professores – mestres, doutores e pós-doutores – da Faculdade de Gestão e Negócios (FAGEN), e é formada exclusivamente por alunos dos cursos de Administração e Gestão da Informação da Universidade Federal de Uberlândia.

Para se tornar um membro da organização, os candidatos são submetidos a um processo seletivo para entrada na empresa, e os professores participam ativamente no acompanhamento dos estudos, na orientação dos projetos e dos processos estratégicos da mesma. Atualmente a organização está estruturada em três unidades – Unidade Estratégica de Negócios, Unidade de Suporte e Controle e Unidade de Desenvolvimento de Projetos, contando com uma equipe de 22 colaboradores.

A organização tem como objetivos principais proporcionar aos estudantes a oportunidade de aprimorar e aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos no ambiente acadêmico e fornecer serviços de qualidade tais como; o desenvolvimento de planos de negócios, planos de marketing, pesquisas de mercado, planejamentos estratégicos, análises de processos, diagnósticos organizacionais entre outros, a micro e pequenos empresários de Uberlândia e região a um preço acessível.

Sendo assim, a Apoio Consultoria possui como missão organizacional conseguir oferecer ao mercado serviços de consultoria de maneira eficaz, e ao mesmo tempo poder capacitar jovens empreendedores dos cursos de Administração e Gestão da Informação da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), com a finalidade de propiciar o desenvolvimento da sociedade como um todo. E como visão a empresa almeja ser reconhecida nacionalmente por sua excelência na formação de talentos e no auxílio à tomada de decisões em gestão.

5. 2 Estrutura de gerenciamento de projetos adotada pela Apoio Consultoria

Atualmente, é a Equipe Comercial que é responsável pelo processo de Gerenciamento de Projetos na Apoio Consultoria. Ela que faz o primeiro contato com o cliente, realizando a primeira reunião, identificando suas necessidades e elaborando a proposta, com o respaldo do professor orientador.

Segundo a entrevista realizada na organização, a tipo de projeto adotado na mesma é funcional, visto o fato de um membro poder trabalhar simultaneamente em outros projetos. Como pode ser observado na Figura 4, o processo de iniciação dos projetos na Apoio se dá com a assinatura do contrato. A partir da aceitação da proposta pelo cliente, o contrato é assinado e este é o marco do início do projeto. Após isso, a equipe de Recursos Humanos é acionada para alocar os consultores e comunicar à equipe de Gerenciamento de Projetos.

Posteriormente, tem-se o Processo de Planejamento na qual a maior parte desse processo é feita pelo gerente do projeto, com o auxílio dos consultores alocados na definição das atividades e do cronograma. O processo contempla nove etapas, sendo que a primeira, é a alocação do Gerente de projeto. O segundo, a primeira reunião com a equipe do projeto, a qual tem como objetivo fazer com que todas as informações fornecidas pelo cliente, durante o processo de iniciação, sejam repassadas para a equipe do projeto, a fim de que o(s) produto(s) final (is) corresponda(m) às expectativas do cliente.

As etapas seguintes contemplam a elaboração das ferramentas dos planos principais (escopo, qualidade, tempo e custos); reunião com os consultores para detalhar as atividades do projeto; correções sugeridas pelo professor orientador; elaboração e apresentação do Plano para o cliente; e por fim, a elaboração de planos auxiliares.

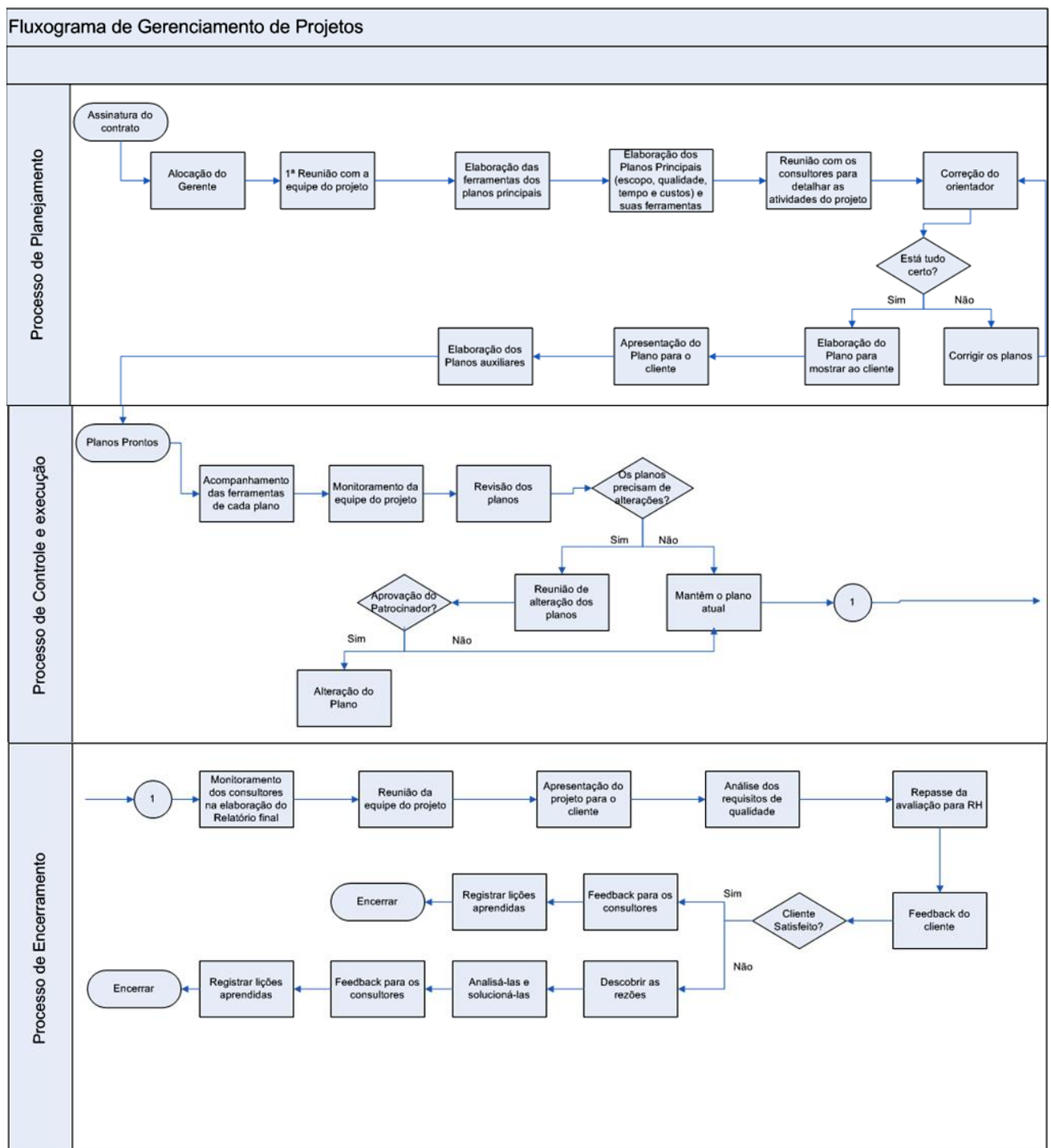


Figura 4: Fluxograma de gerenciamento de projetos adotada pela Apoio.

Fonte: Apoio Consultoria

Logo após essas etapas, tem-se o Processo de Controle e Execução. Este contempla basicamente como serão controladas as ferramentas de cada plano, como será o monitoramento da equipe do projeto, e revisão dos Planos.

Por fim, o Processo de Encerramento contempla o relatório final; apresentação do projeto para o cliente; análise dos requisitos e padrões de qualidade; repasse da avaliação para RH; *feedback* do cliente; feedback para os consultores; registro das lições aprendidas.

5.3 Um modelo de projeto oferecido pela Apoio Consultoria

Como um dos objetivos específicos é identificar quais são os principais problemas encontrados em projetos desenvolvidos na Apoio Consultoria, buscou-se selecionar um projeto já realizado pela empresa, para que o mesmo sirva como modelo para análise do gerenciamento de projetos, tema central desse estudo.

Optou-se em selecionar um projeto de Pesquisa de Mercado, visto que este, é um dos principais serviços oferecidos pela Apoio Consultoria atualmente.

Abaixo se tem a Figura 5, a qual sintetiza as atividades para o desenvolvimento da Pesquisa de Mercado contratada, bem como seus respectivos tempos estimados para o início e finalização de cada atividade.

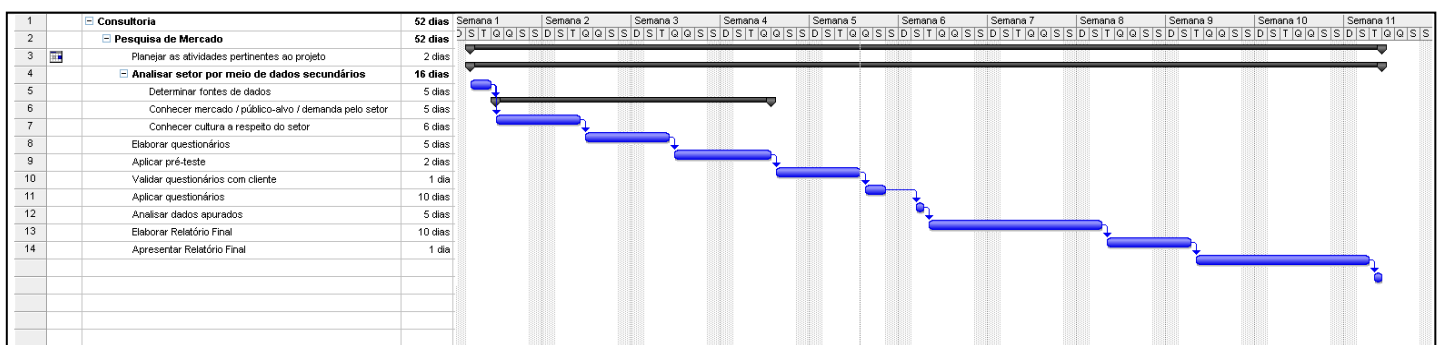


Figura 5: Cronograma de Atividades da Pesquisa de Mercado

Fonte: Apoio Consultoria

Em face ao exposto, a subseção que se segue é uma construção de propostas para o melhoramento do gerenciamento de projetos da empresa em estudo. Além disso, salienta-se que a discussão empreendida sobre esses dados é realizada tendo em vista o referencial construído ao longo da pesquisa.

6. Propostas

Observou-se diante das análises realizadas que a Apoio Consultoria utiliza em seus projetos apenas o gráfico de Gantt para visualizar as atividades que ali são desempenhadas. Essa ferramenta é de suma importância, pois representa o tempo como barras horizontais em um gráfico, indicando o tempo de realização de determinada atividade. Visto isso, primeiramente é proposta a utilização das redes de planejamento CPM (Método do Caminho Crítico – *Critical Path Method*) aliado ao gráfico de Gantt, para que a sequência de tarefas ali desenvolvidas seja mais bem visualizada e desta forma, se perceba facilmente a interdependência entre elas. Assim sendo, verifica-se sua importância, pois segundo Hirschfeld (1978), o método do Caminho Crítico permite uma análise da otimização de execução do projeto.

Pretende-se assim que o uso das redes de planejamento seja um complemento ao gráfico de Gantt, já que este último não fornece um procedimento direto para determinar o caminho crítico.

O método do caminho crítico fornece além da sequência lógica das atividades, os relacionamentos de precedência entre elas, a programação do início e término mais cedo e mais tarde das tarefas, o tempo de folga e o caminho crítico. Visto isso, percebe-se que é uma ferramenta que permite ao gerente de projetos obter uma análise mais detalhada das atividades que serão desenvolvidas, além de permitir realocação de recursos se necessário quando há

folga, o que proporciona economia para a empresa. Para que a proposta seja melhor compreendida, segue abaixo a estruturação das atividades de pesquisa de mercado em rede CPM.

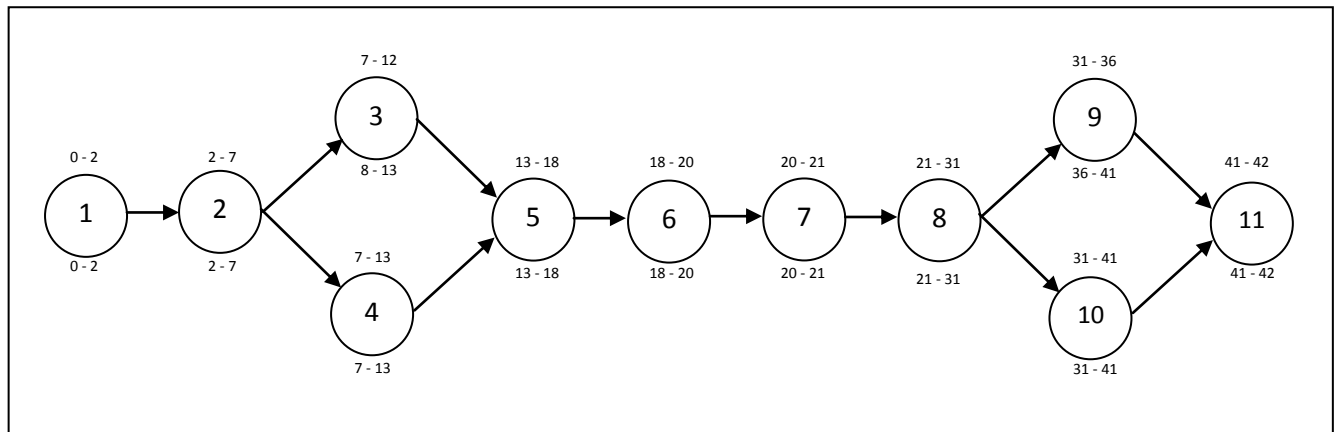


Figura 6: Rede CPM para as atividades de pesquisa de mercado

Fonte: Elaboração própria

Ao se estruturar desta maneira, percebe-se que há uma melhor visualização do todo, o que permite ter uma ideia geral do que pode ser racionalizado. Assim sendo, percebeu-se que existem atividades que podem ser realizadas conjuntamente, como no caso das atividades 3 e 4 que a princípio estão como uma dependente da outra. Porém ao ser estruturado desta maneira, pôde-se verificar que as mesmas podem ser realizadas conjuntamente, bem como as atividades 9 e 10. Diante do exposto, percebe-se que há uma folga de 1 dia na atividade 3 e uma folga de 5 dias na atividade 9. Além disso, verifica-se que o caminho crítico nesse caso é formado pela sequência 1-2-4-5-6-7-8-10-11, que representa o caminho com tempo de folga de zero, formando assim a cadeia mais longa em termos de tempo necessário para serem completadas. Desta maneira, o projeto que a princípio teria uma duração de 52 dias, passaria a ter uma duração de 42.

Nº	Atividades	Tempo de realização	Folgas
1	Planejar as atividades pertinentes ao projeto	2 dias	-
2	Determinar fontes de dados	5 dias	-
3	Conhecer mercado/público-alvo/demanda pelo setor	5 dias	1 dia
4	Conhecer a cultura a respeito do setor	6 dias	-
5	Elaborar questionário	5 dias	-
6	Aplicar pré-teste	2 dias	-
7	Validar questionário com o cliente	1 dia	-
8	Aplicar questionário	10 dias	-
9	Analisar dados apurados	5 dias	5 dias
10	Elaborar Relatório Final	10 dias	-
11	Apresentar Relatório Final	1 dia	-

Tabela 1: Tabela de atividades, duração de cada atividade e folgas existentes.

Fonte: Elaboração própria

Diante do exposto, como dito anteriormente, o projeto inicialmente tem a duração de 52 dias, o que pode ser visualizado no gráfico de Gantt (Figura 5). Porém, no momento que as atividades foram expostas por meio do método do caminho crítico, foi possível racionalizar

esse tempo para 42 dias, pois se percebeu que há atividades que podem ser realizadas simultaneamente. Complementarmente a isso, segundo entrevistas realizadas na organização em questão, todas as atividades são realizadas sequencialmente, ou seja, tão logo se encerra uma atividade, a próxima se inicia. O método do caminho crítico traz benefício justamente nessa questão, pois permite visualizar que há certas atividades que podem ser realizadas conjuntamente, o que diminui o tempo do projeto, trazendo benefícios ao cliente e a própria organização, pois gera credibilidade e eficiência.

7. Considerações finais

Em conformidade com o referencial teórico, como em Sisti (2009), Prado (2000), Sisk (1998), Gonzalez e Rodrigues (2002), Torreão (2005), Maximiano e Anselmo (2005), a boa prática de Gerenciamento de Projetos possibilita a diminuição de custos e simplificação do prazo de desenvolvimentos de um projeto, aumento consequentemente, as chance de sucesso dos mesmos.

No contexto das Empresas Juniores, onde o elo entre os alunos de graduação e o mercado de trabalho se dá por meio da vivência empresarial e desenvolvimento de projetos práticos, é a estrutura de Gestão por Projetos que melhor se adéqua a realidade das EJs, pois além dos projetos serem de curta duração, estimulam o aprendizado dos membros da organização (VIEIRA, et. al., 2003).

Por meio das análises realizadas, observou-se que a Apoio Consultoria utiliza apenas o gráfico de Gantt para visualizar as atividades de seus projetos. Apesar da relevância desse método, o mesmo se mostra insuficiente para identificar folgas que poderiam ser minimizadas para a otimização na execução dos projetos. Nesse sentido, foi proposta a utilização das redes de planejamento CPM aliado ao gráfico de Gantt, para que as sequências de tarefas desenvolvidas sejam melhor visualizadas e desta forma, se perceba facilmente a interdependência entre elas.

Nesse contexto, pode-se afirmar que a implantação da sugestão proposta no gerenciamento de projetos poderá agregar valor ao processo de trabalho da empresa estudada, permanecendo a mesma mais organizada e otimizada no emprego dos recursos e na conclusão dos projetos.

Em síntese, os objetivos delineados nesse trabalho foram atingidos, pois foi verificada a existência de ferramentas de gerenciamento de projetos adotada pela empresa, os principais problemas encontrados em projetos, e, além disso, foram propostas soluções para minimizar os possíveis problemas através da utilização do gerenciamento de projetos.

Por fim, é importante ressaltar que a pesquisa é limitada à empresa estudada, uma vez que foi feita através de um estudo de caso. Por esse motivo, não se pode generalizar os resultados como aplicáveis para outras empresas, mesmo que estejam no mesmo segmento de mercado. Nesse sentido, sugere-se que em pesquisas futuras a investigação seja aprofundada, utilizando, por exemplo, um sistema de medição de desempenho dos projetos em execução, além de utilizar a sistemática para elaborar projetos de desenvolvimento de diversos serviços.

Referências

- BERNARDO, N. K. F. de S. O valor agregado das empresas juniores no campo da ciência da informação. In: **III SBA – Simpósio Baiano de Arquivologia**. Salvador, Bahia. 2011.
- BOITEUX, C. D. **PERT/CPM/ROY e outras técnicas de programação e controle**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.

BRAGA, M. M. **O Papel da Comunicação na Gestão de Projetos**: um Estudo de Caso. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica) – Universidade Salvador, UNIFACS. Salvador, Bahia. 2005.

BRASIL JÚNIOR, Confederação Brasileira de Empresas Juniores. **Conceito nacional de empresa Junior**. São Paulo: Confederação Brasileira de Empresas Juniores, s.d. 2006.

BRUM, M. A.C.; BARBOS, R. R. Comportamento de busca e uso da informação: um estudo com alunos participantes de empresas juniores. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 14, n. 2, p. 52-75, 2009.

CHASE, R. B.; JACOBS, F. R.; AQUILANO, N. T. **Administração da Produção para a Vantagem Competitiva**. 10ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CORREIA, K. S. A.; ALMEIDA, D. A. **Aplicação da Técnica de Mapeamento de Fluxo de Processo no diagnóstico do Fluxo de Informações da cadeia cliente-fornecedor**. In: XXII ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba, Paraná. 2002

DIAS, T. R. F. V.; BOAS, A. A. V.; OLIVEIRA, G. Z. de.; MOREIRA, L. F. S. Características Comportamentais Empreendedoras Relevantes e Comuns: Um estudo com os alunos membros de duas Empresas Juniores. In: **XIII SemeAd – Seminário em Administração**. 2010.

GETZ, C. W. Visión general del PERT. In: STILIAN, G. N. **PERT**: un nuevo instrumento de planificacion y control. 4ª ed. Bilbao: Ediciones Deusto, 1969.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. Editora. 5 ed. Atlas. São Paulo, 1999.

GONSALEZ, F.; RODRIGUES, I. **Implementação de escritórios de gerenciamento de projetos**. 2002. Monografia (MBA em Projetos) — Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.

HIRSCHHOFELD, H. **Planejamento com PERT/CPM e análise do desempenho**: método manual e por computadores eletrônicos aplicados a todos os fins. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1978.

KREMER, C. D.; KOVALESKI, J. L. **Planejamento e Controle dos Processos de Fabricação Metalúrgicos Auxiliado pelo Gráfico de Gantt**: Um Estudo de Caso. In: II Encontro de Engenharia e Tecnologia dos Campos Gerais, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A.; ANSELMO, J. L. Escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso. **R.adm**, São Paulo, v. 41, n. 4, p.394-403, 2006.

MEREDITH, J. R.; MANTEL, S. J. **Administração de projetos**: uma abordagem gerencial. Editora LTC, 4a. ed. Rio de Janeiro, 2003.

PÁDUA, E. M. M. de. **Metodologia da pesquisa**: abordagem teórico-prática. 12. ed. São Paulo: Papirus Editora, 2006. 55p.

PRADO, D. **Gerenciamento de Programas e Projetos nas Organizações**. 3ed.Nova Lima: INDG-Tecs, 2004.

PRADO, D. **Gerenciamento de projetos nas Organizações**. Belo Horizonte: FDG,2000

RAD, P.F.; RAGHAVAN, A. **Establishing an organizational project office**. AACE International Transactions, ABI/INFORM Global, p.P13A, 2000.

SISK, T. **History of Project Management** - 1998. Disponível em: <<http://office.microsoft.com/downloads/9798/projhistory.aspx>>. Acessado em 25 de agosto de 2013.

SISTI, A. H. **O Gerenciamento de Projetos Voltado para a Minimização dos Atrasos na Execução dos Mesmos.** 2009. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/60164750/Monografia-Gestao-de-Projetos>>. Acesso em: 31 jul. 2013

SOUZA, G. C. Empresa Júnior: uma ferramenta facilitadora do processo de aprendizagem através da aplicação imediata de conceitos e teorias à realidade empresarial no ensino de administração no Brasil. **Revista ANGRAD**, Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração, v.3, n.4, p. 98-111, out/dez. 2002.

TORREÃO, P. G. B. C. **Project Management Knowledge Learning Environment: Ambiente Inteligente de Aprendizado para Educação em Gerenciamento de Projetos.** Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) - Universidade Federal de Pernambuco. Recife, Pernambuco. 2005.

VIEIRA, A. C. G.; BAER, E. F. B.; FIORAVANTE, F. R.; OLIVA, F. L. **Uma proposta para a nova estrutura organizacional da FEA Júnior USP.** V I I S E M E A D - Estudo de Caso Administração Geral. São Paulo - SP, 2003.

VIEIRA, E. N. O. **Gerenciando projetos na era de grandes mudanças: uma breve abordagem do panorama atual.** 2004. Disponível em <http://www.eeec.ufg.br/~lguedes/moodle/get/gp_pmi.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2013.