

O Gerenciamento de Projetos em Empresas Juniores: o caso da Conselt

Thais Rezende de Freitas – thais.rdf@hotmail.com

Universidade Federal de Uberlândia – UFU

Vérica Marconi Freitas de Paula – verica@terra.com.br

Universidade Federal de Uberlândia – UFU

Área temática: Produção e Logística

Resumo

As Empresas Juniores (EJs) visam criar condições semelhantes às da vida profissional para estudantes de graduação de diferentes cursos, objetivando possibilitar que os alunos tenham vivência da sua futura profissão e possam aplicar parte dos conhecimentos aprendidos durante o período que estão na Universidade. Dessa forma, a atuação das Empresas Juniores deve acompanhar o mercado, e ao mesmo tempo consolidar sua imagem como uma organização séria, competitiva e empreendedora, realizando com primor, qualidade e eficiência seus projetos. Para que isso seja possível, as EJs podem basear seu gerenciamento em modelos e práticas existentes no mercado e utilizados por organizações de diferentes portes. Uma dessas práticas, de crucial importância pela forma de atuação das EJs – através de prestação de serviços de consultoria, é o Gerenciamento de Projetos. Este trabalho tem como principal objetivo analisar as práticas de Gerenciamento de Projetos de uma EJ brasileira, identificando seu nível de maturidade em Gerenciamento de Projetos e a sua adesão às práticas do PMBoK. Para isso foi realizado um estudo de caso com a Conselt, que é a Empresa Júnior da Faculdade de Engenharia Elétrica da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), na qual atuam 24 discentes de diferentes cursos de engenharia da UFU. É apresentada a adesão da organização às práticas propostas pelo PMBoK. Foi possível ainda concluir que a EJ está no nível de maturidade 1 – Inicial, segundo modelo de Prado (2002).

Palavras-chave: Empresa Júnior; Gerenciamento de Projetos; Nível de maturidade em Gerenciamento de Projetos.

1. Introdução

O conceito de Empresa Júnior (EJ) nasceu na França em 1967, e dois anos depois já era criada a primeira Confederação de Empresas Juniores daquele país, contando com aproximadamente 20 empresas. O início do fortalecimento dessas organizações ocorre nos anos 80, com a criação da primeira rede internacional de Empresas Juniores, a partir de então, elas começaram a ganhar espaço no cenário mundial (BRASIL JÚNIOR, 2014a).

No Brasil, as Empresas Juniores surgiram na década de 1980, em uma parceria da França com o país. As Empresas Juniores pioneiras, foram criadas em 1988 na faculdade Fundação Getúlio Vargas (FGV) e na Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP), a partir de então, muitas outras empresas foram fundadas nas universidades brasileiras. Atualmente existem aproximadamente 1.200 Empresas Juniores em todo país com cerca de 2.000 projetos por ano (CARNEIRO, 2008), sendo um dos países com a maior quantidade desse tipo de organização no mundo.

Com a vinda dessas empresas para o país, teve início o conceito de empresas que realizam consultoria geridas apenas por estudantes universitários e sem fins lucrativos e, que ajudam principalmente micro e pequenas empresas que estão começando ou que estão enfrentando algum tipo de dificuldade. De acordo com Carneiro (2008), essa ajuda acontece por meio de projetos e prestações de serviços com um preço abaixo do mercado e é uma forma dos estudantes conhecerem na prática a área de atuação do seu curso de graduação.

Esses projetos são desenvolvidos por alunos orientados por professores suas respectivas universidades. Além da prestação do serviço de consultoria, podem realizar protótipos de novos produtos, pesquisas sobre o mercado de atuação, estratégias de gestão e de marketing. Em muitos casos também atuam em gerenciamento de projetos, criação de networking com profissionais, entre outros trabalhos que podem contribuir para o crescimento profissional dos alunos.

Pelo formato do trabalho nas EJs, que é realizado notadamente via projetos, é interessante analisar como é conduzido o Gerenciamento de Projetos nessas organizações e qual o nível de maturidade

O principal objetivo desse trabalho é analisar as práticas de Gerenciamento de Projetos de uma EJ brasileira, identificando seu nível de maturidade em Gerenciamento de Projetos e a sua adesão às práticas do PMBoK.

Através deste estudo diagnóstico será possível identificar em relação ao Gerenciamento de Projetos quais os pontos fortes e os que requerem melhoria na organização estudada, que é uma Empresa Jr. brasileira.

2. Referencial

2.1. Gerenciamento de Projetos

A teoria de Gerenciamento de Projetos (GP), bem como suas práticas e ferramentas, surgiu a partir dos anos 1950, quando eram aplicadas apenas em grandes projetos, como na construção civil. Com o passar dos anos houve a sua consolidação no mercado com o surgimento de associações profissionais na área, como, o Project Management Institute (PMI) (KIOPPENBORG; OPFER, 2002; KOLLTVEIT; KARLSEN; GR_NHAUG, 2007; SHENHAR; DVIR, 2007).

Para iniciar o estudo sobre o Gerenciamento de Projetos, é importante destacar o conceito de projeto, que de acordo com o PMI (2008) é: um conjunto de atividades temporárias,

no sentido de que tem um início e fim definidos, bem como seus recursos. O resultado de um projeto é único, ou seja, ele não é fruto de uma atividade cotidiana, mas sim de operações específicas que resultam em um objetivo pré-estabelecido.

Gerenciamento de Projetos pode ser entendido como a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas na elaboração de atividades relacionadas para atingir um conjunto de objetivos dentro de uma organização de maneira efetiva e eficaz (PMI, 2008).

Dentre os diversos materiais disponíveis sobre Gerenciamento de Projetos, é interessante destacar o Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (PMBok). Editado pelo PMI, o PMBoK delineia um conjunto de conhecimentos e boas práticas para a aplicação do Gerenciamento de Projetos (PMI, 2008).

Sobre a maturidade em projetos, estar maduro significa que a organização está apta para gerenciar os seus projetos. Conhecer a maturidade pode garantir a melhoria dos resultados, possibilitando obter ou até ampliando a vantagem competitiva perante a outras organizações.

Para analisar o grau de maturidade em Gerenciamento de Projetos foram desenvolvidos alguns modelos (conforme demonstrado na figura 1). Um modelo de maturidade é um conjunto de elementos estruturados que descrevem alguns aspectos da maturidade de uma organização, fornecendo assim, um ponto de partida, uma forma de como definir melhorias que serão significativas para a organização e até mesmo resultados satisfatórios de experiências anteriores.

Modelo	Área de atuação	Características	Níveis de maturidade dentro do processo
CMM-SEI	Desenvolvimento de softwares	Expansão do escopo para áreas como: capacitação de pessoal, engenharia de sistemas e desenvolvimento integrado de produtos. Sendo assim o processo tem a função de unir pessoas, ferramentas e equipamentos	Existem cinco níveis: 1 – Inicial 2 – Repetição 3 – Definição 4 – Gerenciamento 5 – Otimização
Trillium	Setor de telecomunicações	Utilizado para desenvolvimento de produtos; auto-avaliação da empresa, identificando oportunidades de melhoria e ajuda na escolha no fornecedor. Foi desenvolvido através de uma perspectiva dos clientes.	Existem cinco níveis: 1 – Não estruturado 2 – Repetitivo e Projeto Orientado 3 – Definido e Processo Orientado 4 – Gerenciado e Integrado 5 – Totalmente Integrado
EEQM	Avaliação de maturidade dentro de uma organização	Avalia a qualidade de acordo com nove critérios: 1 – A liderança; 2 – A gestão do pessoal; 3 – A política e a estratégia; 4 – As parcerias e os recursos; 5 – Os processos; 6 – A satisfação do pessoal; 7 – A satisfação do cliente; 8 – A integração na coletividade; 9 – Os resultados operacionais.	

Modelo	Área de atuação	Características	Níveis de maturidade dentro do processo
V-Model	Avaliação de maturidade dentro de uma organização	Detecta defeitos precocemente; aumento da qualidade do software; verifica se todo o processo está sendo feito da forma correta.	Existem 11 passos: 1 – Acesso ao plano de desenvolvimento; 2 – Desenvolvimento do plano teste; 3 – Inspeção ou teste de requisitos; 4 – Inspeção ou teste do desenho de software; 5 – Inspeção ou teste da Construção do software 6 – Execução dos testes 7 – Teste de aceitação; 8 – Informação dos resultados dos testes; 9 – Teste da instalação do software; 10 – Testes das mudanças no software; 11 – Avaliação da eficácia dos testes.
OPM 3	Avaliar o gerenciamento de projetos dentro da organização	Identifica as melhores práticas que apoiam a implementação da estratégia organizacional por meio de projetos bem-sucedidos; aumenta a ligação entre planejamento estratégico e a execução.	
Prado -MMPG	Avaliam o estágio de maturidade das empresas brasileiras que prestam consultorias	Comtempla pessoas, ferramentas, processos, estruturas e estratégias.	Existem cinco níveis: 1 – Inicial; 2 – Conhecido; 3 – Padronizado; 4 – Gerenciado; 5 – Otimizado.

Figura 1: Os modelos de gerenciamento de projetos e suas características

Fontes: Elaborado com base em ROCHA (2011); RABECHINI Jr., PESSÔA (2005); PILLOU (2004); PRADO (2002); Software Engineering Institute (1997); MARQUES Jr., RABECHINI Jr., TOLEDO (sd).

A maturidade dos projetos pode ser influenciada por diversos aspectos organizacionais:

Fatores influenciadores de um clima organizacional positivo para o sucesso no gerenciamento dos projetos: identificação e combate às diversas fontes de ameaça e insegurança dentro da equipe de projeto e da organização como um todo, promoção da satisfação intrínseca e motivação dos integrantes da equipe de projetos, fomento e estímulo ao desenvolvimento de uma cultura particular da equipe de projetos e desenvolvimento de uma cultura organizacional que estimule e valorize o trabalho em equipe e a realização de projetos (GRAY, 2001).

Neste estudo a maturidade da organização analisada será apresentada utilizando o modelo proposto por Prado (2002).

3. Método de Pesquisa

A pesquisa realizada é qualitativa, sendo assim, não preocupa com representatividade numérica, mas com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, no caso, de

uma organização. Portanto a pesquisa qualitativa está preocupada com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando em descrever, compreender e explicar os dados analisados.

O pesquisador não pode fazer julgamentos, nem permitir que seus preconceitos e crenças afetem a pesquisa (GOLDENBERG, 1997)

Além de ser uma pesquisa qualitativa, a pesquisa também é um estudo de caso, realizado com a Empresa Júnior Conselt – Empresa Júnior da Engenharia Elétrica da UFU.

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002, p. 33).

A Conselt é uma EJ vinculada à Faculdade de Engenharia Elétrica da Universidade Federal de Uberlândia, constituída e gerida por alunos de diferentes cursos de engenharia. A empresa é uma associação civil sem fins lucrativos, que presta serviços à população desenvolvendo projetos para empresas, entidades e para a sociedade em geral, em suas áreas de atuação, contando com a orientação dos professores vinculados às suas áreas (Conselt, 2015a). Alguns projetos oferecidos pela EJ são instalações e websites, por exemplo.

Tem como principal objetivo propiciar o desenvolvimento intelectual dos estudantes dos cursos vinculados, por meio do aprimoramento dos conteúdos teóricos vistos durante a formação acadêmica, de forma a contribuir para o crescimento individual e profissional dos estudantes. Sua missão é transformar pessoas e ideias por meio da vivência empresarial, com foco na excelência em projetos, oferecendo soluções ao mercado. A visão da EJ é ser até 2017 uma empresa consolidada no mercado como referência em formação de pessoas e desenvolvimento de projetos. Além da missão e visão estabelecidas, os valores da organização são: espírito colaborativo; força de vontade; orgulho em trabalhar na empresa Júnior; e profissionalismo (CONSELT, 2015a).

Por fim, a empresa conta com uma equipe de 24 pessoas, sendo: duas alocadas na Diretoria de presidência; quatro no Jurídico-financeiro; quatro em Marketing; cinco atuando na área de Projetos; cinco em Qualidade; e três na Gestão de Pessoas (CONSELT, 2015b).

4. Apresentação e discussão dos Resultados

Em gestões anteriores da EJ, os membros tentaram implementar um Gerenciamento de Projetos mais robusto. Porém, a sistemática não estava estabelecida, não havendo continuidade dessa iniciativa nas gestões sucessoras.

A figura 2 é o fluxograma idealizado pela Conselt, que foi proposto em gestões anteriores da EJ, mas não vinha sendo utilizado até ser recuperado pela atual gestão, que está tentando seguir o que está estabelecido nele.

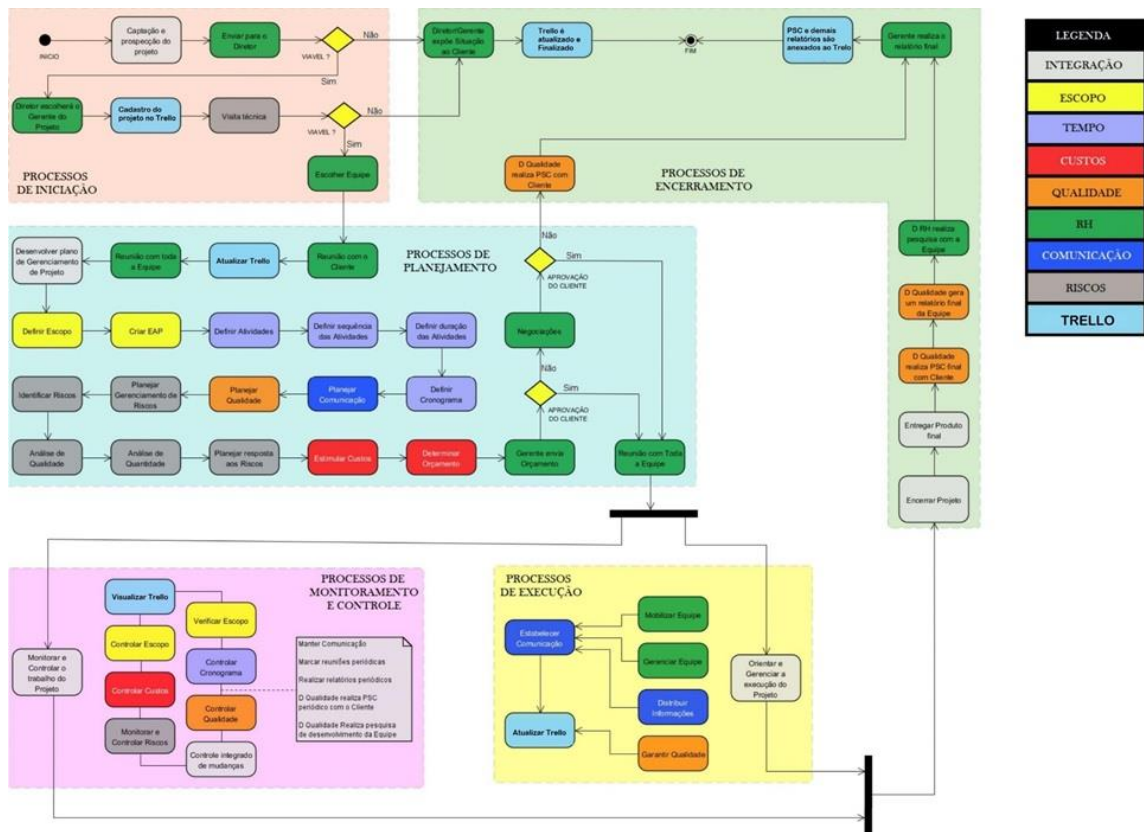


Figura 2: Fluxograma Ideal da Conselt
Fonte: Conselt

Como o fluxograma apresentado na figura 2 não representa a realidade da organização, a discussão dos resultados será realizada com base no diagnóstico que foi realizado com a organização através de visitas, reuniões e entrevistas com seus membros,

Para melhor entendimento e visualização da aderência da Conselt ao Gerenciamento de Projetos, os principais aspectos analisados serão exibidos na figura 3, através dos grupos de processos de Gerenciamento de Projetos definidos pelo PMBoK.

É interessante comentar que a Conselt iniciou a implementação do Gerenciamento de Projetos, porém não utilizou os pressupostos do PMBoK, por não conseguir aplicar e utilizar as ferramentas apresentadas no guia, conforme relato do diretor de projetos.

E é aí que entra o problema do gerenciamento, por que todas aquelas ferramentas que, exemplo do PMBoK lá, não tem essa concepção tipo agora essa é a fase do planejamento, agora é a fase do desenvolvimento e funciona assim.

O Gerenciamento de Projetos realizado pela empresa é apenas baseado na experiência dos alunos, porém o conhecimento sobre as práticas de Gerenciamento de Projetos é restrito:

Na transição de gestão, assim que eu assumi e sentou eu e a diretora anterior, nós fizemos mais ou menos como ela né, só que não tem nada assim, com um embasamento a forma como era conduzido né, por que até então quando um membro entrava na Conselt ele simplesmente entrava para a diretoria de projetos e era dito o gerente de projetos, e sempre que chegava um projeto ele era encaminhado para qualquer um dos gerentes de projetos e ele assumia. [...] E aí eu notei que isso estava um tanto quanto errado, por que a gente assumia um projeto, mas não tinha a mínima noção de gerenciamento, de como fazer. O que nós usávamos era aquilo que a gente tinha, a bagagem que nós trazíamos aí de vida, de faculdade, e que muitas vezes não servia, pois

tinham prazos a serem cumpridos e tudo isso, é uma equipe muito maior para ser gerida então ficava complicado, e dentro disso daí nós gastávamos muito tempo, não conseguíamos fazer um cronograma de atividades eficientes, não conseguíamos gerir as pessoas de maneira eficiente (Diretor de Projetos).

Grupos de processo	Diagnóstico
Iniciação	Antes do início do projeto já pode ocorrer uma má definição do projeto, pois: - já aconteceu de membros da EJ pode não se aterem a realizar somente projetos que tenham conhecimento técnico e que estão no seu portfólio para atender a demandas do mercado; e - a alocação de membros é realizada por conveniência ou por manifestação de interesse e não por conhecimentos e habilidades. A assinatura do contrato é considerando a iniciação do projeto, porém o nível de detalhamento e clarificação do que será executado parece insuficiente. Além disso, na gestão anterior foi estabelecido um documento para preenchimento no início do projeto, que é basicamente um cadastro do cliente incluindo seus dados e a descrição do projeto.
Planejamento	O nível de Planejamento do Gerenciamento do Projeto é baixo: não são estabelecidos os planos de gerenciamento de projeto. Mesmo para o gerenciamento de tempo, não é elaborado um cronograma de atividades com base no escopo do projeto e na necessidade de tempo para a realização das atividades definidas, considerando os recursos. A duração do projeto é definida antes do seu início, com baixo nível de análise, para formulação da proposta.
Execução	Como o planejamento não é bem formulado, a execução é difícil, com atrasos, retrabalhos e outras dificuldades.
Monitoramento e Controle	Falta o estabelecimento de indicadores com suas respectivas metas e sistemática de acompanhamento. A principal medida é o prazo, porém, em caso de atraso não há o estabelecimento de medidas corretivas. Não há participação ou acompanhamento pelo cliente durante a realização do projeto, são realizadas reuniões semanais entre os membros da EJ.
Encerramento	Ao final do projeto é entregue um relatório descritivo para o cliente com os resultados do projeto. Às vezes é realizada uma Pesquisa de Satisfação do Cliente, mas não é realizada em todos os projetos. Os membros do projeto não são consultados ou elaboram algum documento para registro de lições aprendidas. A organização não realiza a gestão do conhecimento e a padronização de boas práticas que deram resultados, tampouco há modelos ou padrões disponíveis que poderiam facilitar projetos futuros.

Figura 3: Fluxograma Ideal da Conselt

Fonte: Conselt

Pelo exposto anteriormente, é possível indicar que a empresa está na fase Inicial de acordo com o modelo de maturidade em Gerenciamento de Projetos, proposto por Prado (2002), na qual ainda não há um conhecimento profundo sobre o assunto, há várias falhas no Gerenciamento de Projetos e resultados indesejados, não existe uma sistemática e nem um modelo definido, há somente iniciativas isoladas para melhoria do Gerenciamento de Projetos

É importante comentar que o nível de maturidade em Gerenciamento de Projetos é alcançado por uma organização através da dedicação de todos os membros e supõe um aprendizado constante individual e coletivo.

Apesar da situação atual, há iniciativas na organização para o incremento da sua gestão, incluindo melhorias no Gerenciamento de Projetos. Após o aumento do entendimento e do conhecimento pelos membros da EJ estudada, é esperado progresso na efetivação e na sistematização de práticas de Gerenciamento de Projetos na organização.

Tal evolução poderia possibilitar o alcance de novo patamar de maturidade de Gerenciamento de Projetos: a fase dois do modelo de Prado (2002), onde a empresa conhece sobre Gerenciamento de Projetos, começa a realizar a sua implementação dentro da organização, iniciando a padronização sobre a execução dos seus projetos.

Um aspecto crucial nas Empresas Juniores é a continuidade do que foi iniciado, pois a duração do mandato de cada grupo de alunos que dirige a organização é relativamente curta, ampliando a importância da padronização, da gestão conhecimento e da sucessão.

Arelado a esse aspecto está o gerenciamento de pessoas. No caso da Conselt, o mandato de cada grupo dura somente seis meses e pode acontecer de projetos serem iniciados com uma diretoria gestora e executados na sucessora:

Não sei se entra esse processo de gerenciar projetos, mas acontece em todo o tipo de projeto a questão do gerenciamento da equipe, que muitas vezes, ainda mais, principalmente na engenharia, o pessoal acaba perdendo a motivação com o projeto no andamento dele, isso mesmo sempre um projeto simples, uma das causas é a faculdade em si, preocupar com matéria, preocupar com várias coisas. Então não tem uma forma de garantir que a equipe seja produtiva até o final do projeto? Esse é um dos pontos que pega bastante. [...] Nossa gestão é de seis meses, mas tem projeto que estende esse prazo, então como garantir? (Diretora de Marketing)

5. Conclusões

Este estudo cumpriu seu objetivo ao realizar uma análise aprofundada do Gerenciamento de Projetos de uma EJ brasileira. A partir desse diagnóstico é possível levantar alguns questionamentos que podem orientar outras investigações e também indicar alguns pontos que podem contribuir para a análise pelos próprios gestores de diferentes tipos de organizações.

A importância do Gerenciamento de Projetos reside na sua capacidade de favorecer o alcance dos resultados esperados e planejados para os projetos, devendo ser feita a análise do que é aplicável e coerente para cada projeto.

A sua utilização pelas EJs parece de grande valia pelas características do trabalho realizado e pelo aumento da vivência de situações reais para esses futuros profissionais. Parece importante que os membros tenham conhecimento sobre os princípios do Gerenciamento de Projetos e apliquem algumas ferramentas que podem ser úteis para realização de seus projetos.

Há indícios de diferentes casos reais e este também demonstra que o bom planejamento pode acarretar em melhor execução e, conseqüentemente, melhor entrega de resultados.

A escassez de planejamento em determinado nível mínimo de detalhamento na EJ estudada demonstra que algumas dificuldades na execução poderiam ser evitadas, assim como falhas no monitoramento e controle se houvesse maior aprofundamento no planejamento.

Por fim, as Empresas Juniores, assim como outras organizações, precisam criar mecanismos para evitar a perda de conquistas já alcançadas por colegas em mandatos anteriores ou situações semelhantes. É fundamental que as organizações gerenciem o conhecimento que é gerado constantemente através das interações das pessoas, gerando real desenvolvimento e progresso, para que toda a sociedade possa ser beneficiada.

Referências

BRASIL Jr. - Confederação Brasileira de Empresas Juniores. Histórico do Movimento Empresa Júnior. Disponível em: <<http://uaua.ufba.br/brasiljr/vertical/historico.php>>. Acesso em: 25 out 2015.

BRASIL Jr. – Confederação Brasileira de Empresas Juniores. Conceito de Empresa Junior. Disponível em: <http://uaua.ufba.br/brasiljr/vertical/conteito_nacional.php>. Acesso em: 25 out 2015.

CARNEIRO, D. Avaliação da Maturidade em Gestão de Projetos nas Empresas Juniores do Brasil. Recife, 2008. Disponível em: <<http://www.cin.ufpe.br/~tg/2007-2/desc.pdf>>. Acesso em 19 jan. 2015.

CONSELT- Empresa Júnior da Faculdade de Engenharia Elétrica da UFU. Empresa. Disponível em: < <http://www.conselt.eletrica.ufu.br/index.html>>. Acesso em 25 out. 2015, 2015a.

CONSELT- Empresa Júnior da Faculdade de Engenharia Elétrica da UFU. Equipe. Disponível em: < <http://www.conselt.eletrica.ufu.br/membros.html>>. Acesso em 25 out. 2015, 2015b.

GRAY, R. J. Organisational Climate and project success. *International Journal of Project Management*, 2001.

GOLDENBERG, M. A arte de pesquisar. 8ed. São Paulo: Editora Record, 2004.

KIOPPENBORG, T.; OPFER, W. The current state of project management research: trends, interpretations and predictions. *Project Management Journal*, v.33, n.2, p.5-18, 2002.

MARQUES Jr., L. J.; RABECHINI Jr., R; TOLEDO, N. N. Grau de maturidade em Gerenciamento de Projetos. Project Management Maturity Research. Disponível em: http://www.maturityresearch.com/novosite/biblio/Trabalho_GP_Maturidade.pdf. Acesso em 06 nov. 2014.

PMI - Project Management Institute A guide to the project management body of knowledge (PMBok guide). 4ed, Newton Square: PMI, 2008.

PRADO, D. MMGP: Um Modelo Brasileiro de Maturidade em Gerenciamento de Projetos. 2002.

RABECHINI Jr, R; PESSÔA, M. Um modelo estruturado de competências e maturidade

em gerenciamento de projetos. Revista Produção, v. 15, n. 1, p. 034-043, Jan./Abr. 2005.

Software Engineering Institute – The Capability Maturity Model for software – version 2B – Carnegie Mellow University. 1997.