



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

TIAGO GERNAN DE ANDRADE RÊGO

**GESTÃO DE PROJETO: UM ESTUDO DE CASO
NAS EMPRESAS JUNIORES FEDERADAS DA UEFS EM 2019**

FEIRA DE SANTANA

2020



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

TIAGO GERNAN DE ANDRADE RÊGO

**GESTÃO DE PROJETO: UM ESTUDO DE CASO
NAS EMPRESAS JUNIORES FEDERADAS DA UEFS EM 2019**

Monografia apresentada como trabalho de conclusão do Curso de Administração da Universidade Estadual de Feira de Santana, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, sob orientação da Me. Cidineide Gerônimo Ribeiro da Silva

FEIRA DE SANTANA

2020

TIAGO GERNAN DE ANDRADE RÊGO

**GESTÃO DE PROJETO: UM ESTUDO DE CASO
NAS EMPRESAS JUNIORES FEDERADAS DA UEFS EM 2019**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina Monografia II-A como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Estadual de Feira de Santana – BA, sob orientação da professora Me Cidineide Gerônimo Ribeiro da Silva.

Aprovado em: _____ de _____ de 2020

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Me. Cidineide Gerônimo Ribeiro da Silva

Universidade Estadual de Feira de Santana - UEFS

Prof.

Universidade Estadual de Feira de Santana - UEFS

Prof^a.

Universidade Estadual de Feira de Santana - UEFS

Feira de Santana, _____ de _____ de 2020.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus, pois Ele me concedeu fôlego de vida e fé diária para superar os obstáculos. Á minha esposa e ajudadora que sempre esteve ao meu lado. Aos meus pais e a minha irmã por acreditarem em mim, me motivarem a ir além e fazerem tudo para me dar uma formação humana, social e acadêmica digna. Á minha avó materna "*In Memoriam*" por ter me ajudado em oração e sábios conselhos que levarei para toda vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, o grande Eu Sou, por ser um Pai inigualável, incomparável, inescrutável e me amar com um amor que eu não mereço. Por seu filho Jesus que me salvou e libertou do pecado. E pelo Espírito Santo que acompanha incessantemente e que intercede por mim. Sem Eles nada faria sentido.

Agradeço àqueles professores(as) que se dedicaram a ensinar mais do que simples teorias, métodos e fórmulas, mas foram além e me prepararam para ser um humano melhor e mais completo, apto a ajudar CPFs e CNPJs a aperfeiçoarem-se e tornarem sua melhor versão.

Agradeço a minha empresa júnior ADM.Jr – Consultoria, Treinamentos e Projetos por ter proporcionado os melhores anos da minha formação acadêmica, pessoal e profissional, através do aprendizado por projetos, aprendizado por gestão e pela cultura empreendedora. Ao Movimento Empresa Júnior como um todo por impactar a vida de tantos jovens e agir ativamente para a transformação do país.

Agradeço aos colegas de curso que mesmo em meio a tantas paralisações e greves não se deixaram abater, e que por serem persistentes e fortes me tornaram mais forte também. Por cada conselho, cada resenha, cada *feedback*, cada troca de conhecimento que sem sombra de dúvidas fizeram a caminhada menos exaustiva. Especialmente ao grupo O\$ Patrão\$, formado por 8 amigos/irmãos que a UEFS uniu para se ajudarem e perpetuarem uma amizade valorosa.

Agradeço também as empresas juniores que fizeram parte desta pesquisa e a partir do compartilhamento de suas experiências, tornaram esse trabalho acadêmico um importante instrumento para fortalecer o movimento empresa júnior nacional e internacional.

RESUMO

A Universidade Estadual de Feira de Santana é a sede da maioria das empresas juniores federadas da cidade, no campus estão instaladas oito empresas juniores, das mais diversas áreas de conhecimento que prestam serviços de consultoria empresarial para as MPE's de Feira de Santana e região a um baixo custo. O objetivo deste trabalho foi conhecer a gestão de projetos das EJ's federadas em termos de metodologias e ferramentas de gerenciamento de projetos, assim como os resultados pertinentes a utilização destas. As metodologias analisadas foram categorizadas como preditiva (Guia PMBOK), adaptativa (Metodologia *scrum*) ou híbrida (PMBOK + *scrum*). Foi realizado um estudo de caso nas empresas juniores, através de um levantamento quali-quantitativo respondido pelos diretores ou gerentes de projetos. Constatou-se melhores resultados nas empresas que utilizam métodos formais de gerenciamento de projetos, como a quantidade média anual de projetos, maior faturamento bruto e maior satisfação percebida por seus clientes (NPS). A perspectiva para inclusão da metodologia ágil *scrum* às estruturas preditivas de gestão de projetos se mostrou positiva em 67% das empresas juniores pesquisadas.

Palavras chaves: Consultoria empresarial. Empresa júnior. Gestão de projetos. PMBOK. SBOK.

ABSTRACT

The State University of Feira de Santana is the headquarters of most of the federated junior companies in the city, no campus is installed eight junior companies from the most diverse areas of knowledge that provide business consulting services such as Feira de Santana and region's MPE at a low cost . The objective of this work was to know the project management of the EJ federations in terms of methods and tools for project management, such as the results related to the use of these tools. As analyzed methodologies, they were categorized as premeditative (PMBOK Guide), adaptive (Scrum Methodology) or hybrid (PMBOK + scrum). A case study was carried out in junior companies through a quali-quantitative survey answered by the directors or project managers. The best results are seen in companies that use formal methods of project management, such as an annual average of projects, higher gross sales and greater satisfaction perceived by their customers (NPS). A perspective for including the agile scrum methodology in the project management structures shown positively in 66% of the junior companies surveyed.

Keywords: Business consulting. Junior enterprise. Project management. PMBOK. SBOK.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – PIB dos pequenos negócios no Brasil.....	17
Figura 2 – Ciclo de vida do projeto.....	35
Figura 3 – Estágios de gerenciamento de projetos.....	36
Figura 4 – Avaliação de tempo x custos do projeto.....	37
Figura 5 – Estrutura de projeto e comitê executivo.....	39
Figura 6 – Interações dos grupos de processos de gerenciamento de projetos.....	43
Figura 7 – Duração das reuniões <i>time-boxed</i> do <i>scrum</i>	52
Figura 8 – Ciclo de vida <i>scrum</i> + Guia PMBOK.....	57

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Quantidade de Pequenos Negócios no Brasil no período de 2007 a 2016.....	18
Gráfico 2 - Empreendedorismo por oportunidade e necessidade como proporção (em%) da taxa de empreendedorismo inicial- Brasil - 2002:2017.....	19
Gráfico 3 – Principais habilidades ao gerenciar projetos.....	41
Gráfico 4 – Tempo de existência da EJs federadas da UEFS.....	70
Gráfico 5 – Relação de membros efetivos x trainees.....	71
Gráfico 6 – Quantidade de professores orientadores por EJ.....	72
Gráfico 7 – Conhecimento das EJs quanto as abordagens clássicas de gerenciamento de projetos.....	74
Gráfico 8 – Conhecimento das EJs quanto as abordagens ágeis de gerenciamento de projetos.....	75
Gráfico 9 – Metodologias/normas/guias de gerenciamento utilizados pelas EJs federadas.....	76
Gráfico 10 – Perspectiva das EJs federadas em combinar mais de uma metodologia de gerenciamento de projetos.....	83
Gráfico 11 - Principais habilidades necessárias ao gerenciar projetos nas organizações.....	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Habilidades de Consultoria.....	27
Quadro 2 – Vantagens e desvantagens do consultor externo.....	29
Quadro 3 – Vantagens e desvantagens do consultor interno.....	30
Quadro 4 – Evolução do gerenciamento de projetos.....	31
Quadro 5 – Projetos X processos.....	34
Quadro 6 – Grupos de processos de gerenciamento de projetos e áreas de conhecimento.....	47
Quadro 7 – Responsabilidades dos papéis centrais do <i>scrum</i>	49
Quadro 8 – Responsabilidades dos papéis não-essenciais do <i>scrum</i>	50
Quadro 9 – Comparação dos ciclos de vida preditivo x ágil.....	54
Quadro 10 – Scrum x Modelo tradicional de gerenciamento de projetos.....	55
Quadro 11 – Principais vantagens dos levantamentos.....	62
Quadro 12 – Principais desvantagens dos levantamentos.....	63
Quadro 13 – Principais vantagens e desvantagens das questões abertas e fechadas.....	66
Quadro 14 – Serviços oferecidos pelas EJs federadas da UEFS.....	73
Quadro 15 – Satisfação com os resultados a metodologia/norma/guia de gerenciamento utilizada entrega ao cliente.....	80
Quadro 16 – Benefícios e dificuldades abordagem de gerenciamento de projetos utilizada.....	81
Quadro 17 - Ferramentas de gerenciamento de projetos utilizadas.....	84
Quadro 18 - Indicadores que mensuram a satisfação dos clientes e os resultados do último triênio.....	85
Quadro 19 - Indicadores estratégicos associados diretamente aos projetos de consultoria e os resultados do último triênio.....	86

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANSI	American National Standards Institute
ASD	Adaptive Software Development
BJ	Brasil Júnior
CNEJ	Conceito Nacional de Empresas Juniores
DSDM	Dynamic Systems Development Method
EAP	Estrutura analítica do projeto
EJ	Empresa Júnior
EJFGV	Empresa Júnior Fundação Getúlio Vargas
ERP	Enterprise Resource Planning
ESSEC	Escola Superior das Ciências Econômicas e Comerciais
FDD	Feature Driven Development
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FUFS	Fundação Universidade de Feira de Santana
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
GP	Gerente de Projetos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBQP	Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade
IEEE	Institute of Electrical and Electronics Engineers
IES	Instituição de Ensino Superior
IGC	Índice Geral de Cursos
JADE	Junior Association for Development in Europe
JC3	Junior Consulting Confederation of Canada
JEWC	Junior Enterprise World Conference
JET	Junior Enterprises of Tunisia
LSD	Lean Software Development
MEJ	Movimento Empresa Júnior
MPE	Micro e Pequenas Empresas
MSF	Microsoft Solutions Framework
NEJ	Núcleo de Empresas Juniores
NPS	Net Promoter Score
PDF	Portable Document Format

PIB	Produto Interno Bruto
POCCC	Planejar, Organizar, Coordenar, Controlar e Comandar
POC3	Planejar, Organizar, Coordenar, Controlar e Comandar
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
RUF	Ranking Universitário Folha
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UEFS	Universidade Estadual de Feira de Santana
UNIJr-BA	Federação das Empresas Juniores da Bahia
UFBA	Universidade Federal da Bahia
USP	Universidade de São Paulo
XP	Extreme Programming

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR.....	7
2.1. Histórico no mundo	7
2.2. Conselho Global de Empresas Juniores	8
2.3. Movimento Empresa Júnior no Brasil.....	9
2.4. Movimento Empresa Júnior Na Bahia	10
2.5. Conceito e funcionamento das EJ's	10
2.6. Empresas juniores federadas da UEFS	12
2.7. MEJ e o mercado	16
3. CONSULTORIA EMPRESARIAL	21
3.1. Modalidade de consultoria empresarial.....	23
3.2. O processo de consultoria.....	25
3.3. Tipos de consultoria empresarial	28
4. GESTÃO DE PROJETOS.....	30
4.1. Conceitos de gestão de projetos	33
4.2. Ciclos de vida dos projetos	34
4.3. Estágios de gerenciamento de projetos	35
4.4. Habilidades de um gerente de projetos.....	38
4.5. Metodologias de gerenciamento de projetos.....	41
4.6. Guia PMBOK (Método clássico ou prescritivo)	43
4.7. <i>Scrum</i> (Método ágil ou adaptativo)	48
4.8. Comparação PMBOK e <i>scrum</i>	53
5. METODOLOGIA	58
5.1. Abordagem.....	58
5.2. Natureza.....	59
5.3. Objetivos metodológicos	59
5.4. Método científico	60
5.5. Métodos e procedimentos	61
5.6. Instrumento de pesquisa	65
5.7. Público alvo da pesquisa.....	67
5.8. Estratégia de aplicação	68
5.9. Técnica de análise	68
6. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	70

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....	100

1. INTRODUÇÃO

Administrar é um exercício cotidiano e que requer de qualquer profissional qualidades e atributos específicos para o perfeito gerenciamento de uma organização, garantindo a eficiência do processo, a eficácia no alcance das metas e objetivos e a efetividade nos resultados. Segundo a abordagem Neoclássica da Administração desenvolvida por Drucker (2002), pode-se dizer que planejar, organizar, dirigir e controlar são princípios norteadores para um profissional e que o auxilia no alcance de bons resultados. Sabendo que a administração é uma ciência social aplicada nota-se que estes princípios perpassam todas as áreas que a administração se ramifica, dentre elas se destaca a área de gestão de projetos.

Segundo o PMI (*Project Management Institute - Instituto de Gerenciamento de Projetos*) um projeto é “um conjunto de atividades temporárias, realizadas em grupo, destinadas a produzir um produto, serviço ou resultado únicos”¹. A partir desse conceito percebe-se o quanto a evolução da civilização foi marcada por projetos de natureza industrial, militar (bombas atômicas e mísseis nucleares), e mais notadamente arquitetônicos, por exemplo, as pirâmides do Egito, a Muralha da China, o Templo de Salomão, a Torre Eiffel dentre outros monumentos históricos. Entretanto, um projeto não precisa ser algo tão complexo e extenso como nos exemplos anteriores, ele está mais presente no cotidiano do que pode-se imaginar. Apesar de lidar com projetos, constantemente estes não são notados ou simplesmente denominados como tal, seja uma viagem de férias, a reforma de uma casa, a escrita de um livro, aprender um novo idioma etc.

O gerenciamento de projetos é a aplicação dos pilares conhecimento, habilidades e técnicas para o alcance dos objetivos geral e específicos, tendo como base o atendimento das especificações do produto/serviço apresentadas pelo cliente. Através do uso dos métodos e ferramentas de planejamento e controle, o gerenciamento pode ser realizado dentro do escopo, tempo e custo previsto, como afirmou Kerzner (2009) em seu trabalho *Gerenciamento de projetos: Uma abordagem de sistemas para planejamento, programação e controle*.

¹ <https://pmisp.org.br/o-que-e-o-gerenciamento-de-projetos/>

Gerir um projeto é também ter capacidade analítica para que a iniciação, o planejamento, a execução, o monitoramento e controle, e o encerramento que são as fases do ciclo de vida de o projeto funcione sinergicamente através de *inputs* (entradas) e *outputs* (saídas) de qualidade. As entregas de cada uma das fases são validadas pelo atingimento dos objetivos e requisitos apresentados pelo cliente.

O guia PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) ou Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos é um guia com as melhores práticas em gestão de projetos, desenvolvido pelo PMI (*Project Management Institute* - Instituto de Gerenciamento de Projetos) através das experiências dos profissionais da área e que atuam em mais de 180 países (PMI, 2017). Portanto, trata-se de um guia construído de forma interativa, multinacionalizada e alinhada com o Padrão de Gerenciamento de Projetos instituído pelo próprio PMI. Atualmente na sua 6ª edição o guia apresenta práticas descritivas sobre os processos, as entradas e saídas, as ferramentas e técnicas que devem ser adaptadas a realidade de cada projeto, mas que comprovadamente apresentaram resultados positivos.

O guia PMBOK apresenta, além de práticas, ferramentas, técnicas, *inputs* (entradas) e *outputs* (saídas), dez áreas de conhecimento que são fundamentais para o fluxo de informações do projeto, são elas: gerenciamento da integração, escopo, cronograma, custos, qualidade, recursos, comunicações, riscos, aquisições e as partes interessadas do projeto.

A partir disso, percebe-se a importância em realizar um estudo comparativo dos métodos de gerenciamento de projetos utilizados nas empresas juniores federadas da UEFS, no ano de 2019, para entender quais resultados estão associados á cada método, se há algum método que gere mais benefícios que outro, como as empresas fazem uso prático desses métodos e quais ferramentas gerenciais acompanham esse processo.

Este tema possui seu mérito dentro da formação acadêmica, pois proporciona multidisciplinariedade para o discente, ampliando seus horizontes quanto a aplicação dos conceitos de gerenciamentos de projetos para a vida acadêmica, social e, principalmente, profissional. Através do entendimento dos grupos de processos e dos seus destrinchamentos nas áreas de conhecimento do PMBOK, o aluno terá a conhecimento técnico suficiente para analisar e propor melhorias para

processos, produtos e serviços e terá uma maior capacidade de resolução de problemas. Assim como, o conhecimento das metodologias ágeis, os seus princípios, aplicações, técnicas, ferramentas podem contribuir para a formação do discente.

A crescente competitividade das empresas exige profissionais cada vez mais capacitados e aptos a desenvolverem projetos de sucesso, e principalmente, sanar os problemas que inevitavelmente surgem no ambiente organizacional. Conhecer os aspectos metodológicos e práticos para a área de gestão de projetos irá proporcionar maior respaldo para o profissional ao tomar decisões e fará com que as incertezas e constantes mudanças externas (Governos, leis, concorrência, fornecedores) exerçam menor impacto na estratégia das empresas.

A área de gestão de projetos garantiu ao autor deste trabalho monográfico o desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes para assumir cargos de liderança na ADM.Jr - UEFS, como Gerente de Projetos (2014), Diretor de Projetos (2015), Presidente do Conselho Administrativo (2016) e Conselheiro Administrativo (2018), melhorando sua capacidade de planejamento, com foco na resolução de problemas, no desenvolvimento de ferramentas de monitoramento e controle, a comunicação escrita/verbal, proporcionando-lhe uma visão estratégica de um negócio desde o seu planejamento estratégico até o menor desdobramento operacional, reforçando mais uma vez os princípios da administração enfatizados por Henri Fayol (1990), “POCCC” ou “POC3” (Planejar, Organizar, Coordenar, Controlar e Comandar).

Quanto a sua relevância para a sociedade é possível citar a capacidade que uma boa gestão de projetos proporciona a qualidade dos serviços prestados pelas empresas juniores da UEFS para as micro-empresas da cidade e da região, aumentando a competitividade e a geração de emprego e renda. Os estudantes que estão diretamente ligados às respectivas empresas juniores, ocupando cargos ou funções, são beneficiados com esse conhecimento e os que não são membros também tem a oportunidade de conhecer essa área através de treinamentos, palestras e eventos proporcionados pelas empresas juniores.

A UEFS também é beneficiada com esse projeto de pesquisa, pois lhe proporciona maior visibilidade quanto IES que devolve para a sociedade profissionais bem formados e aptos a desenvolver a região. O Movimento Empresa

Júnior (MEJ) também ganha notoriedade a nível nacional e internacional através do amadurecimento das EJ's na área de gestão de projetos e o fomento das boas práticas específicas à realidade das empresas juniores, que diferentemente das empresas de mercado, não tem como foco principal o retorno financeiro.

A Universidade Estadual de Feira de Santana é a sede da grande maioria das empresas juniores da cidade, e estas constituem-se como um importante núcleo dentro do Movimento Empresa Júnior (MEJ) baiano para a geração de conhecimento da área de gestão de projetos aplicada as empresas juniores. Desta forma, faz-se importante conhecer como as empresas juniores federadas da UEFS, até dezembro de 2019, estão estruturadas em termos de metodologias, guias, normas, ferramentas de gerenciamento de projetos e, principalmente, resultados, através da seguinte pergunta: Como se caracteriza a gestão de projetos nas empresas juniores federadas da UEFS até dezembro de 2019, em termos de metodologias, ferramentas e boas práticas?

Tem-se como hipóteses:

- A. Todas as empresas juniores federadas da UEFS em 2019 seguem alguma metodologia estruturada para gerenciamento de projetos, como método clássico (PMBOK), ágil (SCRUM) ou "híbrido" (PMBOK + SCRUM).
- B. Quanto mais estruturadas em nível de metodologias, guias, normas e ferramentas de gerenciamento de projetos, mais resultados tangíveis e intangíveis são percebidos nas empresas juniores federadas da UEFS em 2019.

Assim, o objetivo geral desta pesquisa é conhecer a gestão de projetos nas empresas juniores federadas da UEFS até dezembro de 2019 em termos de metodologias, guias, normas, ferramentas de gerenciamento de projetos e principalmente resultados.

Quanto aos objetivos específicos são: a) Identificar os resultados (Ex.: quantidade de projetos, faturamento anual com projetos, índice de qualidade do gerenciamento do projeto, *Net Promoter Score* - NPS, efetividade do planejamento estratégico); b) Identificar as metodologias, guias, normas e ferramentas de gerenciamento de projetos utilizadas; c) Comparar as metodologias, guias, normas e

ferramentas de gerenciamento de projetos utilizadas; d) Conhecer a justificativa para a adoção ou exclusão de uma metodologia/guia/norma de gerenciamento em detrimento de outra; e) Realizar levantamento das ferramentas de gerenciamento de projetos utilizadas. f) Identificar as tendências das empresas juniores quanto a adoção de novas metodologias/normas/guias e ferramentas de gerenciamento de projetos.

O estudo tem caráter exploratório e descritivo a partir do estudo preliminar sobre consultoria empresarial, movimento empresa júnior, gerenciamento de projetos e metodologias de gerenciamento de projetos. O método científico foi dedutivo, pois partiu da análise de premissas universais para uma conclusão em particular. Os métodos de procedimento escolhidos pelo autor deste trabalho foram pesquisa bibliográfica, estudo de caso e levantamento. As hipóteses geradas pela pesquisa bibliográfica foram devidamente validadas através do levantamento, ou seja, a interrogação direta ao público que possui as informações específicas e contextuais que precisam ser conhecidas. A obtenção das informações se deu através de um formulário quali-quantitativo respondido pelos diretores ou gerentes de projetos das 8 empresas juniores da UEFS federadas até 31/12/2019, sendo o universo da pesquisa. Os resultados foram tabulados e analisados estatisticamente por meio de gráficos e as conclusões responderam aos objetivos propostos.

Este trabalho científico está estruturado da seguinte forma, o primeiro capítulo é a introdução que aborda aos aspectos centrais da pesquisa. É apresentado um breve levantamento histórico com a contextualização da área de gestão de projetos e suas implicações em uma empresa júnior. Apresenta-se o problema da pesquisa, as justificativas pessoal-acadêmica-social, os objetivos geral e específicos, as hipóteses levantadas e a metodologia.

O segundo capítulo trata sobre o surgimento do Movimento Empresa Júnior, sua evolução e estruturação ao longo dos anos, a hierarquia das instâncias que o compõem, como o movimento veio para o Brasil e alguns números do MEJ na Bahia (Quantidade de empresários juniores, de empresas juniores, cidades baianas com EJ's). O capítulo define também quais os princípios de funcionamento de uma EJ assim como a estrutura mínima necessária, por fim faz análise como o Movimento Empresa Júnior interage com o mercado de MPE's e gera resultados para este.

O terceiro capítulo aborda o conceito de consultoria e suas modalidades, é explicada quais as etapas do processo de consultoria e como cada uma funciona. São comparadas as funções de consultor interno e externo, e as habilidades necessárias para uma prestação de serviço com qualidade.

O quarto capítulo fala sobre a origem da gestão de projetos, como essa área ganhou valor ao decorrer da estruturação das organizações para o mercado competitivo, quais as habilidades que um gerente de projetos precisa ter. Além disso, são abordados os métodos de gerenciamentos de projetos mais utilizados na atualidade.

O quinto capítulo refere-se a abordagem metodológica deste trabalho acadêmico, incluindo: a natureza, os procedimentos utilizados, o instrumento de pesquisa escolhido, o público alvo da pesquisa, a estratégia de aplicação, as técnicas de análise.

O sexto capítulo apresenta as análises dos resultados obtidos, onde são destacados os dados devidamente tabulados, organizados e tratados, e que foram utilizados para fundamentar as considerações finais.

O sétimo capítulo apresenta as considerações finais deste trabalho acadêmico descrevendo como as hipóteses desta pesquisa foram validadas, os resultados que corroboram o alcance dos objetivos geral e específicos previamente determinados, e por fim realizando uma análise geral da problemática que esta pesquisa buscou solucionar.

2. MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR

2.1. Histórico no mundo

O movimento empresa júnior surgiu em Paris, 1967, a partir da necessidade dos estudantes da ESSEC – Escola Superior das Ciências Econômicas e Comerciais, em ter um maior contato com as ferramentas e rotinas existentes no mercado de trabalho, desenvolvendo soluções para problemas reais das empresas a um preço mais baixo do que praticados pelas consultorias sêniores, surge assim a *Júnior Enterprise*². Essa experiência prática é fundamental no processo de aprendizagem dos estudantes para a fixação dos conceitos e o desenvolvimento de senso crítico para fazer adaptações conforme o ambiente e suas partes interessadas, pois como já se sabe a teoria na prática é outra.³

A partir de então, o conceito de empresa júnior se espalhou para outros cursos, como engenharia, administração, agronomia, comunicação, assim como outras universidades. Em 1969 já existiam mais de vinte empresas juniores na França, as seis primeiras decidiram se unir e criar a Confederação Francesa de Empresas Juniores. Sua missão era desenvolver o movimento e promover a marca Empresa Júnior. Em 1986 existiam mais de 100 empresas juniores francesas, e com isso o movimento foi tomando corpo, difundindo-se por toda Europa em países como a Bélgica, Portugal, Holanda, Alemanha, Itália e Suíça. (BRASIL JÚNIOR, 2015)

Atualmente o MEJ está presente em aproximadamente 26 países, nos 4 continentes, o que demonstra a força que há no movimento, cuja razão de existir é “Formar, por meio da vivência empresarial, empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil” (BRASIL JÚNIOR, 2015, p. 15). Assim como uma escola, o Movimento Empresa Júnior acredita na formação de jovens que sentem-se inconformados com suas realidades e buscam com afinco transformar, crescer, colaborar, e serem protagonista de seus destinos, alterando o *status quo* dos ambientes que estão inseridos. Tal propósito é compartilhado por todos que fazem parte deste movimento, o que gera um ciclo de sucesso baseado em causa e efeito.

O crescimento do movimento empresa júnior pelo mundo foi fomentado pelas confederações que surgiram no decorrer do tempo, e que representam as EJ's de

² <https://www.junioressec.com/historique>

³ <https://www.precisaoeng.com/mej>

um país e legitimam estas frente á sociedade. Segundo a Brasil Júnior (2015) a confederação tem o papel de criar e difundir a estratégia da rede para as federações estaduais e, conseqüentemente as empresas juniores locais, comunicando com clareza a missão, a visão, os valores, os objetivos e indicadores estratégicos, juntamente com as metas a serem atingidas pelas empresas juniores que estabelecem seus planejamentos estratégicos alinhados com a estratégia da rede, a saber:

Missão: Formar por meio da vivência empresarial empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil.

Visão: Mais fortes e conectados, em todo Brasil, formando líderes que fazem mais projetos de alto impacto.

Valores: Orgulho de ser MEJ; postura empreendedora; compromisso com resultado; sinergia; transparência. (BRASIL JÚNIOR, 2018a, p. 22,23).

Assim como uma empresa de mercado em que a estratégia é difundida para cada setor, a estratégia da rede, ou seja, do movimento empresa júnior a nível nacional, é compartilhada para todas EJ's pela Brasil Júnior.

2.2. Conselho Global de Empresas Juniores

Após a segunda edição do *Junior Enterprise Global Forum*, que aconteceu durante o *Junior Enterprise World Conference (JEWEC)* em julho de 2016 – Florianópolis/SC , um Conselho Global foi formado pela Brasil Júnior (BJ), *Junior Association for Development in Europe (JADE)*, *Junior Consulting Confederation of Canada (JC3)* e *Junior Enterprises of Tunisia (JET)*, ou seja, as Confederações de Empresas Júnior do Brasil, Europa, Canadá e Tunísia, se uniram com a seguinte missão: “Fortalecer a rede global de empresas juniores para aumentar o impacto educacional, econômico e colaborativo.” (JUNIOR ENTERPRISES, 2019)

O Conselho Global de Empresas Juniores é a organização internacional que representa o movimento empresa júnior mundial, atualmente é composto por 19 confederações que representam um total de 16 países, todos unidos com a seguinte missão: Fortalecer a rede global de empresas júnior para impulsionar o impacto educacional, econômico e colaborativo. Como as confederações já representam as

EJ's em nível nacional ou continental, o trabalho desta instituição está focado em aspectos globais da rede. (JUNIOR ENTERPRISES, 2019)

Segundo o Conselho Global de Empresas Juniores existem atualmente 1227 empresas juniores, espalhadas por 44 países, envolvendo 51.000 empresários juniores. Apenas em 201, foram realizados mais de 15.000 projetos e que geraram mais de 23 milhões de dólares. O conceito de empresa júnior tende a crescer continuamente, pois fundamenta-se na educação empreendedora como força motriz, e através de uma rede internacional coesa, estruturada, alinhada esse crescimento fica mais evidente. (JUNIOR ENTERPRISES, 2019)

2.3. Movimento Empresa Júnior no Brasil

A iniciativa do movimento empresa júnior chegou ao Brasil em 1988, através da Câmara de Comércio França-Brasil, então presidida por João Carlos Chaves, o qual apresentou o modelo para Rogério Chér, fundador da primeira empresa júnior do Brasil e este prontamente se propôs a liderar o projeto, surgindo assim a Empresa Júnior Fundação Getúlio Vargas (EJFGV). Logo em seguida, em 1989, surge a Empresa Júnior ADM UFBA e a Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP), sendo estas as pioneiras e as mais importantes difusoras no MEJ a nível nacional. (BRASIL JÚNIOR, 2015)

Em 2003 foi criada a Confederação Brasileira de Empresas Juniores, a Brasil Júnior, que tem como missão “Representar e potencializar o movimento empresa júnior como agente de formação de empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil”. (BRASIL JÚNIOR, 2019)

Trazendo alguns dados de 2018, a Brasil Júnior possui 805 empresas juniores confederadas, com mais de 22.219 mil empresários juniores, em 27 estados brasileiros; realizou 18.307 projetos, com um faturamento de 29,4 milhões de reais. (BRASIL JÚNIOR, 2018b, p.38-40). Fazem parte da confederação 27 federações, cada uma representando um estado, dentre eles a UNI Jr-BA (Federação das Empresas Juniores da Bahia).

2.4. Movimento Empresa Júnior Na Bahia

A UNIJr-BA (Federação das Empresas Juniores da Bahia) foi criada em 1999 com o objetivo de aproximar as empresas juniores de Ilhéus com as do polo de Feira de Santana e Salvador. A UNIJr-BA possui seis papéis que englobam toda a sua atuação no cenário nacional do MEJ, são eles: representar o Movimento Empresa Júnior baiano; potencializar os resultados da rede, através do suporte; regulamentar as empresas juniores em conformidade com as leis e regras contábeis; expandir o MEJ baiano para as sete mesorregiões da Bahia; e integrar e alinhar o MEJ baiano com a mensagem e propósito do MEJ (UNIJr-BA, 2019). Através do cumprimento de cada um dos seus papéis a UNIJr-BA garante que as empresas juniores baianas sejam mais aptas a entregar para as Micro e Pequenas Empresas projetos de melhor qualidade, assim como profissionais capazes de transformar a sociedade.

Atualmente, a UNIJr-BA possui cerca de 1500 empresários juniores, com idade entre 17 – 25 anos, com um perfil empreendedor, comprometido com resultados, multidisciplinar e acima de tudo, um espírito de liderança, capaz de influenciar diretamente 22.000 universitários. A Federação atualmente está presente em 9 cidades baianas, 5 pólos, com 41 EJ's federadas e tantas outras em processo de federação. (UNIJr-BA, 2019)

2.5. Conceito e funcionamento das EJ's

O Conceito Nacional de Empresas Juniores (CNEJ) é um documento elaborado pela Brasil Júnior e suas federações constituintes após cerca de dois anos de discussões. O texto final foi aprovado em Assembleia Geral no XI Encontro Nacional de Empresas Juniores em 01/08/2003 (TECNOJR, 2011). O CNEJ tem o objetivo de “determinar o formato mínimo capaz de assegurar a confiabilidade dos serviços prestados por todas as empresas juniores brasileiras” (BRASIL JÚNIOR, 2003). Neste documento fica estabelecido que:

Artigo 2º - As empresas juniores são constituídas pela união de alunos matriculados em cursos de graduação em instituições de ensino superior, organizados em uma associação civil com o intuito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento do país e de formar

profissionais capacitados e comprometidos com esse objetivo. (BRASIL JÚNIOR, 2003, p. 1)

A partir desta definição pode-se distinguir uma associação civil de uma Empresa Júnior, que é devidamente respaldada pela Confederação e apta para atuar no desenvolvimento de projetos que geram crescimento econômico e social. Essa distinção qualifica uma empresa júnior perante o mercado, demonstrando um alinhamento aos princípios constitucionais, tornando legais as atividades exercidas.

Quanto a sua finalidade o artigo 3º do CNEJ (Conceito Nacional de Empresas Juniores) determina que uma empresa júnior tem como objetivos:

- I – 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;
- II – 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;
- III – Fomentar o empreendedorismo de seus associados. (BRASIL JÚNIOR, 2003, p. 1,2)

O CNEJ define os pilares gerais para uma associação civil ganhar o título de empresa júnior, um processo chamado Selo EJ que audita as empresas juniores e valida se elas estão em conformidade com suas obrigações tornando-as federadas. Esse processo é executado pela Brasil Júnior anualmente e avalia critérios mais amplos que simplesmente o cumprimento do CNEJ, a saber: a) Cumprimento do Código de Ética do Movimento Empresa Júnior; b) Observância do Código Civil de 2002, art. 46 e art. 53 ao art. 61; e c) Assinatura e registro em Cartório. (BRASIL JÚNIOR, 2017).

O Selo EJ define toda a documentação necessária para uma empresa júnior se qualificar como federada, e as empresas que não atenderem aos critérios são classificadas como empresas desfederadas. Isso significa que a EJ não terá a representatividade da federação baiana (UNIJr-BA) perante os *stakeholders* (Partes interessadas), estará desalinhada com a estratégia da rede, não fará uso dos produtos virtuais/presenciais que a federação possui e com isso terá sua capacidade de sobrevivência afetada o que impacta o crescimento do movimento empresa júnior como um todo.

Para o funcionamento de uma empresa júnior, a Confederação estabeleceu uma estrutura mínima que, na maioria das vezes, é fornecida pela instituição de ensino a qual a empresa júnior está vinculada. É necessário que haja uma estrutura física, um computador, e um telefone. Além disso, os projetos de consultoria que as empresas juniores prestam precisam ser validados por professores orientadores que pertencem ao quadro da própria IES. Estes professores são co-participantes desde a proposta do projeto até o relatório final, validando cada uma das entregas e orientando os membros da empresa a se aperfeiçoarem durante os projetos.

A lei de Nº 13.267 de 6 de abril de 2016 do Senado Federal que disciplina a criação e a organização das associações denominadas empresas juniores, com funcionamento perante instituições de ensino superior, estabelece no artigo 4º parágrafo 1º que:

As atividades desenvolvidas pelas empresas juniores deverão ser orientadas e supervisionadas por professores e profissionais especializados, mas terão gestão autônoma em relação à direção da faculdade, centro acadêmico ou qualquer outra entidade acadêmica. (BRASIL, 2016)

A orientação de professores e/ou profissionais da área é fundamental para os projetos, pois além de facilitar o processo de aprendizagem dos consultores, reforça a qualidade e amplia os resultados do trabalho realizado.

2.6. Empresas juniores federadas da UEFS

A UEFS (Universidade Estadual de Feira de Santana) é uma instituição de ensino superior pública mantida pelo Governo do Estado da Bahia e surgiu como uma estratégia política de interiorização da educação superior, norteador pela Teoria do Capital Humano. Inicialmente, em 1970, denominada como FUFES (Fundação Universidade de Feira de Santana) tornou-se universidade em 31 de maio de 1976. A UEFS está presente em cerca de 150 municípios baianos sendo reconhecida como uma das mais expressivas Instituições de Educação Superior do Estado da Bahia e do País.⁴

⁴ <http://www.uefs.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=12>

O campus, localizado em Feira de Santana na Avenida Transnordestina, conta com sete pátios de aula, creche e centro de educação básica, laboratórios, biblioteca central, restaurante universitário, prédio da reitoria e administração centralizada, centros de unidades administrativas, cantinas e áreas de convivência, museus, auditórios, parque desportivo, serpentário, herbário, residência universitária e residência indígena. A UEFS ainda conta com outras unidades extra campus que são o Horto Florestal, o Observatório Antares, o Centro Universitário de Cultura e Arte (CUCA) e o avançado da Chapada Diamantina.⁵

A UEFS oferta atualmente 28 cursos de graduação permanentes, em quatro áreas de conhecimento, sendo 14 cursos de bacharelado, 11 cursos de licenciatura e 03 cursos com dupla modalidade, licenciatura e bacharelado. São ofertadas 1.006 vagas no primeiro semestre e 920 vagas para o segundo semestre, totalizando 1.926 vagas por ano.⁶ A UEFS possui conceito 4 em escala de 1 a 5 no IGC (Índice Geral de Cursos), o principal indicador de qualidade das Instituições de Ensino Superior no Brasil. Além disso, A UEFS ocupa a posição 58ª no Ranking Universitário Folha (RUF), uma pesquisa que avalia 195 instituições públicas e privadas em todo Brasil, avaliando os dados nacionais e internacionais, assim como pesquisa, ensino, mercado, internacionalização e inovação.⁷

Considerando a grandeza desta instituição de ensino que é referência no interior da Bahia, são notórios os esforços direcionados para a criação de um ambiente inovador e que potencializa a formação profissional e cidadã dos alunos. Um destes esforços é o apoio às empresas juniores que fazem parte da instituição que conta com 8 empresas juniores federadas.

A ADM.Jr - UEFS foi a primeira empresa júnior da UEFS, do curso de Administração, com mais de 19 anos de experiência no mercado feirense, criada em 07/11/2000 sendo reconhecida pela Prefeitura em 2002 como de utilidade pública para o município. Sua missão é desenvolver os estudantes de Administração da UEFS, através da vivência empresarial e empreendedora do movimento empresa júnior isso ocorre a partir do aperfeiçoamento constante, através das capacitações promovidas e da vivência prática na empresa, bem como pela realização de projetos

⁵ <http://www.uefs.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=13>

⁶ <http://www.uefs.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=16>

⁷ <http://www.uefs.br/2019/10/2848/Jornal-Folha-de-SP-aponta-a-Uefs-como-melhor-estadual-da-Bahia.html>

de consultoria empresarial para o desenvolvimento sócio-econômico do município, atrelando sempre a experiência prática da consultoria à valores sociais e humanos.⁸

A Consulte Jr é uma empresa júnior multidisciplinar, composta por estudantes dos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas da Universidade Estadual de Feira de Santana - UEFS. Criada em 09/10/2017, realiza serviços de consultoria empresarial para micro e pequenas empresas da cidade de Feira de Santana e região, sob supervisão de professores orientadores, por um preço abaixo de mercado, pois tem como finalidade o desenvolvimento prático dos graduandos voluntários. A Consulte Jr tem como missão “desenvolver o potencial humano de jovens empreendedores através da realização de projetos de qualidade que transformam a realidade empresarial dos nossos clientes.”⁹

A Ecomp Jr é a Empresa Júnior de Engenharia de Computação, ela foi fundada em 07/01/2008 e é composta por alunos do curso da Universidade Estadual de Feira de Santana, que promovem impactos positivos em micro e pequenas empresas por meio de soluções tecnológicas. A empresa promove uma vivência empresarial estratégica para estudantes interessados em liderar a mudança no atual cenário brasileiro e tem como missão “construir juntos um futuro inovador transformando estudantes em profissionais reconhecidos e aprender a vencer desafios através de oportunidades de impacto”¹⁰

A Engetec Jr. é uma empresa júnior composta pelos cursos de engenharia civil e engenharia de alimentos da Universidade Estadual de Feira de Santana que tem como objetivo desenvolver projetos de impacto e com excelência. Fundada em 13/09/1999, é constituída e administrada voluntariamente por graduandos, orientados por professores de referências e que desejam acima de tudo oferecer o melhor em atendimento e prestação de serviço. A Engetec Jr. é a única empresa júnior de engenharia de alimentos do estado da Bahia, tendo seu trabalho relacionado com a industrialização de alimentos, seja no desenvolvimento, fabricação, conservação, armazenamento, transporte e comercialização, e tem como

⁸ <http://www.admjr.com.br/>

⁹ <https://consultejr.wixsite.com/consultejr/a-empresa>

¹⁰ <https://ecomprjr.com.br/#about>

missão: Formar profissionais capacitados a prestarem serviços de excelência e transformar vidas através da execução de projetos de alto impacto.¹¹

A JUS Consultoria Jr. é uma empresa júnior formada por estudantes do curso de Direito da Universidade Estadual de Feira de Santana. Fundada em 08/10/2018 a JUS Consultoria Jr. é a primeira empresa júnior de Direito do sertão baiana e das universidades estaduais baianas. A JUS Consultoria Jr. tem como missão "Atuar com sublimidade na prestação de serviços jurídicos, sempre priorizando o aprendizado de nossos associados e a satisfação de nossos clientes".^{12 13}

A Renova Ambiental Jr é uma empresa júnior composta por estudantes e profissionais especializados em diversas áreas de atuação do curso de ciências biológicas da Universidade Estadual de Feira de Santana. Criada em 19/10/2017 ela tem por objetivo conscientizar e impactar positivamente a sociedade sobre questões ambientais. A Renova Ambiental Jr tem como missão promover a educação ambiental, desenvolvimento sustentável e econômico qualificando profissionais biólogos para atuação no mercado de trabalho.¹⁴

A ConsultAgro Jr. é a empresa Júnior de Agronomia da Universidade Estadual de Feira de Santana, composta exclusivamente por alunos do curso de Agronomia, sendo orientada por professores e colaboradores. A ConsultAgro Jr. foi fundada em 23/11/2016 e é uma das empresas juniores pioneiras no ramo agrícola na Bahia, tendo ganhado destaque no cenário Estadual e Nacional desde o seu primeiro ano, como Empresa Júnior Revelação. A sua missão é levar melhorias e transformações para o campo, por meio de serviços agrícolas de qualidade e com custo-benefício para pequenos, médios e grandes produtores, além de capacitar os membros da empresa por meio da prática.¹⁵

A GeoAnálises Jr é a Empresa Júnior de Geografia da Universidade Estadual de Feira de Santana, fundada em 25/11/2008, a GeoAnálises Jr é considerada a primeira Empresa Júnior do estado da Bahia, bem como, do nordeste. A GeoAnálises Jr. tem como missão mudar a concepção do que nos é tangível, a partir da transformação de pessoas que estimulem o cenário do empreendedorismo no

¹¹ <http://engetecjr.com.br/>

¹² <https://www.linkedin.com/company/jus-consultoria-jr>

¹³ <http://www.uefs.br/2019/07/2648/Empresa-Junior-de-Direito-da-Uefs-inscreve-para-trainee.html>

¹⁴ <https://renovaej.wixsite.com/uefs>

¹⁵ Enviado pelo aplicativo WhatsApp por não haver informações detalhadas em outras plataformas.

âmbito da Geografia, visando ser uma empresa consolidada no âmbito das EJ's baianas, com membros capacitados na entrega de soluções no domínio da Geografia. A GeoAnálises Jr fundamenta sua dinâmica baseada em cinco valores: Coletividade; Orgulho de ser GeoAnálises Jr; a Busca por desafios; Entusiasmo e Prestatividade.¹⁶

2.7. MEJ e o mercado

A Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte ou Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte foi instituída em 2006 por meio da lei complementar 123/2006, para regulamentar o artigo 179 na Constituição Brasileira que prevê o tratamento diferenciado e favorecido à microempresa e à empresa de pequeno porte. O Estatuto contou com a ampla participação da sociedade civil, empresarial, Poder Legislativo e Executivo, e tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento de empresas competitivas e que possam gerar emprego e renda, alavancando o crescimento da economia. (SEBRAE RONDÔNIA, 2016)

Em 2018, a Lei Geral foi alterada pela Lei Complementar nº 155/2016 (Projeto Crescer Sem Medo) o que amplia as oportunidades e benefícios para as MPE's. As mudanças melhoram as formas de tributação, ampliam a faixa de faturamento e regulamentam investimentos anjos. (SEBRAE - RIO DE JANEIRO, 2018)

A Lei enquadra as MPE's de acordo com sua receita bruta anual, ou seja, o valor da venda de produtos e mercadorias ou da prestação de serviços durante um determinado período contábil. (Tabela 1)

Tabela 1 – Lei de enquadramento das micro e pequenas empresas

CLASSIFICAÇÃO	RECEITA BRUTA
Microempreendedor Individual	Até R\$ 81.000,00
Microempresa	<= R\$ 360.000,00
Empresa de Pequeno Porte	> R\$ 360.000,00 e <= R\$ 4.800.000,00

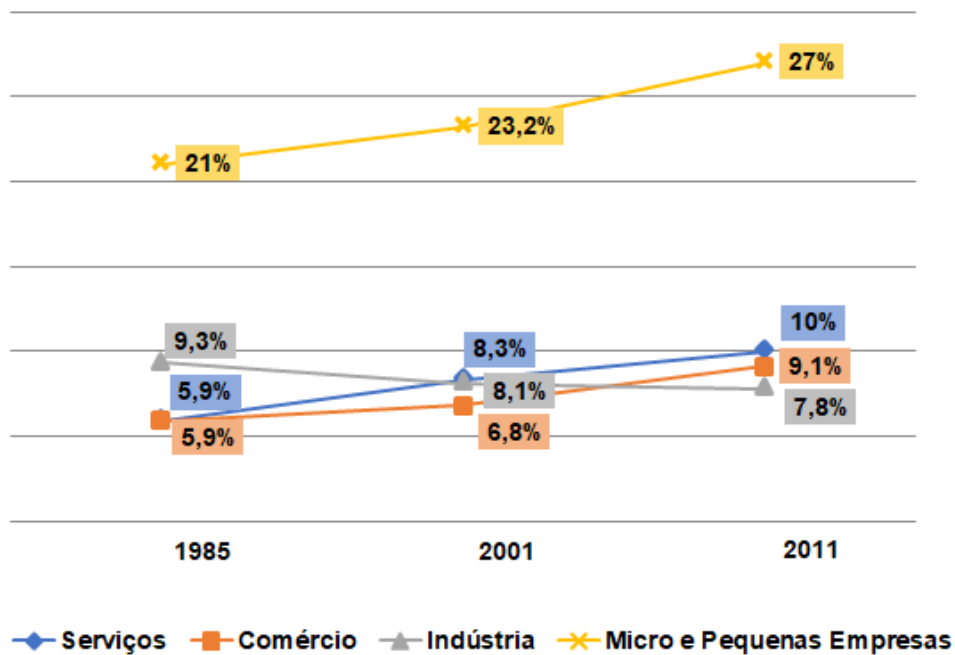
Fonte: SEBRAE - RIO DE JANEIRO, 2018, p. 4,5

¹⁶ Enviado pelo aplicativo WhatsApp por não haver informações detalhadas em outras plataformas (sites, perfis em redes sociais).

Os principais clientes das empresas juniores são as micro e pequenas empresas, pois estas representam 98,5% dos estabelecimentos comerciais no Brasil, mais de 9 milhões, respondem por 54,5% dos empregos com carteira assinada no setor privado, 44,5% dos salários pagos. Em 2011 este modelo de negócio chegou a representar 27% do PIB brasileiro, algo em torno de R\$599 bilhões. (SEBRAE, 2018)

Os dados mais recentes publicados pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) quanto a evolução do PIB dos pequenos negócios no Brasil demonstra que os setores de comércio e serviço cresceram, enquanto o da indústria diminuiu. Entretanto o PIB gerado pelos três setores foi o maior da série histórica (Figura 1).

Figura 1 – PIB dos pequenos negócios no Brasil

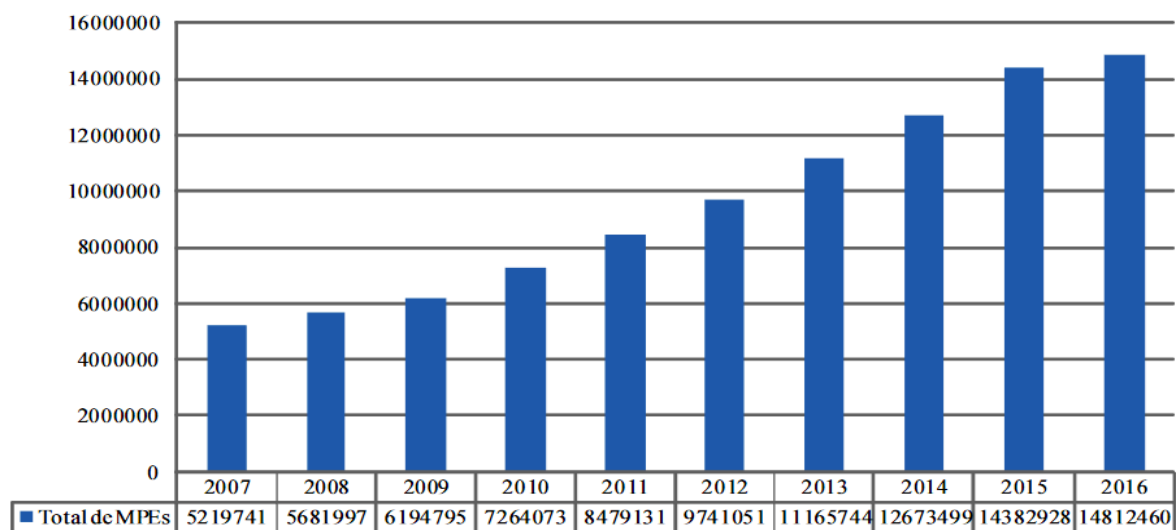


Fonte: SEBRAE e FGV, a partir de dados do IBGE. 2018. Elaboração: Tiago German de Andrade Rêgo

É válido considerar o crescimento que as MPE's tiveram nos últimos anos mesmo o país passando por longos períodos de crise financeira e recessão (Gráfico 1). Nesse movimento estão inseridos aquilo que chama-se de empreendedores por necessidade, que são pessoas que não tem outra perspectiva de como retornar ao

mercado de trabalho seja por idade avançada, falta de capacidade técnica, ou simplesmente pela alta competitividade das vagas de trabalho. Há também os empreendedores por oportunidade, que são tidos como genuínos empreendedores por fazerem isto por opção, e não pela falta dela, enxergando novos nichos de mercado e influenciando os hábitos de compra e consumo de toda a sociedade.

Gráfico 1 - Quantidade de Pequenos Negócios no Brasil no período de 2007 a 2016.



Fonte: Adaptado - EMPRESÔMETRO (2016).

Schumpeter um dos maiores economistas e pensadores político do século XX, sobretudo por suas contribuições na teoria do crescimento econômico, democracia, estratégias empresariais e história econômica, defende a teoria da destruição criativa no processo de empreendedorismo. Segundo Schumpeter (1961) o empreendedor ao criar um produto ou serviço disruptivo frente ao padrão tecnológico vigente trás consigo uma série de empreendedores não-inovadores que irão investir na tentativa de copiar a inovação original, o que irá gerar um aquecimento da economia por maior circulação de fatores de produção. Por outro lado, a medida que a inovação e toda sua conjuntura se torna comum ao players do mercado inicia-se o período de recessão. (Schumpeter, 1997)

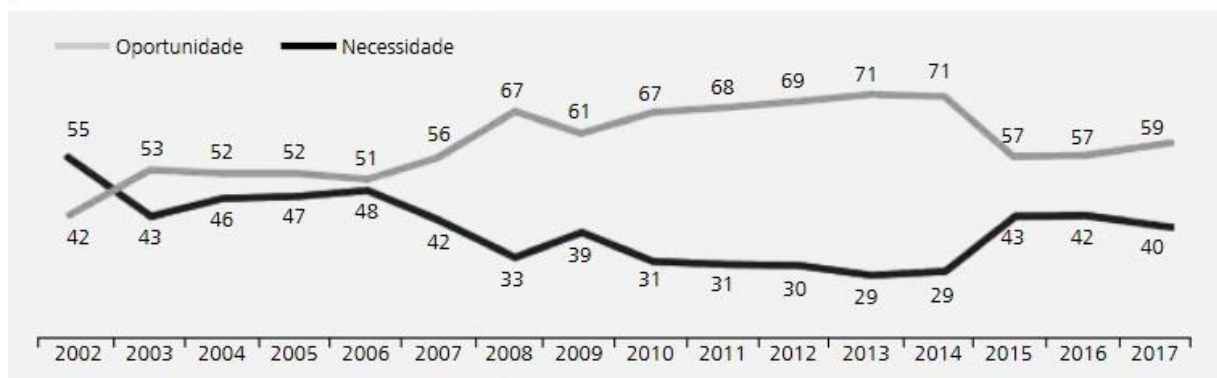
É esse tipo de empreendedor que o MEJ busca formar por meio do impacto gerado no ecossistema empreendedor, e que consiste em: 1) Universidade – Por meio da promoção de cultura empreendedora; 2) Mercado – Por meio da realização

de projetos especialmente para Micro e Pequenas Empresas e Microempreendedores Individuais; 3) País – Pela formação empreendedora, ou seja, a entrega de pessoas com capacidade de transformação da realidade. (BRASIL JÚNIOR, 2016).

O IBQP (Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade), juntamente com o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequena Empresas) apresentam os resultados da pesquisa GEM – *Global Entrepreneurship Monitor* (Monitor de Empreendedorismo Global), a mais abrangente pesquisa anual sobre o empreendedorismo no mundo, explorando seu papel no desenvolvimento social e econômico. Seus resultados fundamentam a formulação de políticas e programas de fomento a novos empreendimentos, e em 2017 contou com a contribuição de 2000 entrevistados.

A pesquisa apresentou a taxa total de empreendedorismo do Brasil em 36,4%, quase 50 milhões de brasileiros adultos (18-64 anos) que atuam na criação ou manutenção de um negócio já existente. (GEM BRASIL, 2017). Constatou-se ainda que 59,4% dos empreendedores iniciais empreenderam por oportunidades e 39,9% por necessidade, o que é algo positivo analisando este fato pela ótica de que empreendimentos por oportunidade tem uma estrutura mais consolidada, com maior planejamento e que proporciona longevidade de suas operações. (Gráfico 2).

Gráfico 2 - Empreendedorismo por oportunidade e necessidade como proporção (em%) da taxa de empreendedorismo inicial- Brasil - 2002:2017



Fonte: GEM, IBGE, Banco do Brasil e Ipeadata, 2017, p. 10.¹⁷

^{17*} A soma não pode totalizar 100% pelo fato de que alguns empreendimentos não são possíveis distinguir se é por oportunidade ou necessidade

Quanto a mentalidade que a população tem em relação ao empreendedorismo, o estudo constatou que 17,9% ainda sonham em ter um negócio próprio, e 46,4% afirmam perceber boas oportunidades para iniciar um negócio na região em que vive, para os próximos 6 meses. Essa perspectiva de oportunidades gera motivação no empreendedor na busca de estudar o mercado, conhecer os concorrentes, aprender sobre gestão, se capacitar através de cursos, e até mesmo fazer uma graduação. Embora a pesquisa mostre que 55,9% dos entrevistados afirmam ter o conhecimento, a habilidade e a experiência necessários para iniciar um novo negócio. (GEM BRASIL, 2017). Desta forma, o Movimento Empresa Júnior encontra-se em um ambiente favorável ao fomento da educação empreendedora, a construção de uma juventude mais empoderada, capacitada e apta a ser protagonista no fortalecimento da economia, e o MEJ operacionaliza isso através da realização de consultorias empresariais e com o auxílio na abertura de novas empresas. (Tabela 2)

Tabela 2 - Recomendações dos especialistas: áreas de intervenção para melhoria das condições para empreender no país¹ - Brasil - 2017

Fatores que se enquadram as recomendações	% dos especialistas
² Políticas governamentais e programas	88,3
Educação e capacitação	41,7
Apoio financeiro	40,0

Fonte GEM Brasil 2017

¹ Percentual dos respondentes que mencionaram o fator. O especialista pode ter mencionado mais de um fator.

² Políticas governamentais e programas: Políticas governamentais; Programas; Diferenças devida ao porte da Empresa; Internacionalização; Custo do Trabalho; Acesso e Regulamentação.

Fonte: GEM, IBGE, Banco do Brasil e Ipeadata, 2017, p. 18.

Segundo os especialistas consultados (GEM, 2017) as três áreas que devem ter um foco especial para o aperfeiçoamento das condições da atividade empreendedora são: a) políticas governamentais e programas; b) educação e capacitação; c) Apoio financeiro. Com políticas governamentais e programas os especialistas (88,3%) propõem uma reforma no sistema tributário nacional (simplificação e carência para o pagamento de tributos), a desburocratização efetiva (simplificação dos processos para formalização das empresas), políticas públicas

para o empreendedorismo, intercâmbio para empreendedores interessados em investir no Brasil.

O aspecto educação e capacitação teve como recomendação dos especialistas (41,7%) apoio do governo as instituições que fomentam o empreendedorismo (Endeavor, Sebrae), incentivo do empreendedorismo na mídia de massa (Propagandas televisivas), a inserção da educação empreendedora desde a escola fundamental dentre outras iniciativas.

O apoio financeiro é o terceiro pilar para melhoria das condições da atividade empreendedora no Brasil, e segundo 40% dos especialistas isso pode ser feito através de novas fontes de financiamento para novas MPE's, assim como melhoria das condições de financiamento para expansão de MPE's já atuantes no mercado.

3. CONSULTORIA EMPRESARIAL

Uma característica comum em todas as sociedades que já existiram é a presença de indivíduos que atuavam como conselheiros e que instruíam suas comunidades nas mais diversas situações cotidianas (CONSULTORIA EMPRESARIALX, 2020). Há mais de 2000 anos, segundo registros bíblicos, já existia o papel do consultor, Profetas e sábios da época, merecedores de respeito por parte dos Reis que os consultavam em variadas situações. Os reis da antiga Pérsia tinham os vizires (Significa "ajudante") como conselheiros, e faziam o elo entre o monarca e os súditos. Na antiga Grécia havia o oráculo de Delfos, local visitado por pessoas comuns e autoridades políticas em busca de previsões e conselhos. (PINTO, 2013)

Portanto, consultoria é o ato de passagem de conhecimento entre duas pessoas, um aconselhamento em que uma das partes possui mais experiência e entendimento sobre determinados temas e de maneira escrita ou verbal transfere a informação para alguém que solicita conhecimento. A consultoria era um processo informal e que tinha como fundamento a ajuda ao próximo através do compartilhamento de informações. Esse conceito se desenvolveu ao longo dos anos e foi sistematizado para uso profissional, tomando corpo com base em princípios da administração.

A consultoria ampliou sua atuação a partir dos anos 1960, mas foi só por volta de 1980, com o aumento e crescimento das empresas e de seus parques industriais, que ela, realmente, tornou-se necessária como ferramenta para enfrentar a globalização e um novo cenário brasileiro e internacional, muito mais competitivo, exigindo velocidade e inovação. (SEBRAE, 2012, p.21).

Pode-se notar que a consultoria ganhou espaço dentro das organizações por seu aspecto estratégico e facilitador de mudanças, o que proporciona mais competitividade e assertividade dos processos internos. Buscar melhores práticas, melhores ferramentas, desenvolver novos produtos e processos, otimizar os resultados e promover a inovação são alguns dos objetivos que tornam empresas líderes em seu mercado, ou pelo menos garantem a sua sobrevivência.

Segundo Oliveira (2007) consultoria empresarial é um processo de interação entre um agente externo e os executivos e profissionais de uma empresa para auxiliar as tomadas de decisões, não tendo o controle direto da situação. Essa falta de controle direto significa que o consultor não age como um gerente obrigando que as mudanças sejam implementadas, ele está numa posição de exercer influência sobre as pessoas e a organização, viabilizando que os planos de ação sejam executados, disponibilizando ferramentas para tal e conduzindo treinamentos para as equipes (BLOCK, 2001).

A consultoria envolve influência e confiança, é uma relação de troca em que o cliente fornece as informações que ele julga relevantes para a resolução de um problema e o consultor diagnostica a raiz do problema e orienta como ele pode ser solucionado (PARREIRA, 1997).

O SEBRAE usa um conceito para consultoria empresarial que ressalta a importância da união dos propósitos entre o consultor e o cliente.

É um processo de interação desenvolvido a partir da solicitação do cliente para realizar a mudança, fundamentado no diagnóstico, nos resultados esperados e em um relacionamento de corresponsabilidade. (SEBRAE, 2012, p. 33)

Neste processo ambas as partes querem que a consultoria traga bons resultados, logo, para que isso ocorra a comunicação e relacionamento precisam ocorrer mutuamente.

3.1. Modalidade de consultoria empresarial

Segundo Schein (1972) existem três modalidades básicas de consultoria empresarial:

Compra de serviço especializado: A empresa-cliente define a necessidade por uma informação específica, seja para lançamento de um novo produto ou entrada em um mercado potencial, e não havendo internamente tempo ou capacidade para chegar a um resultado decide por contratar um consultor que por sua vez irá vender seu conhecimento. O sucesso desta consultoria depende majoritariamente da empresa-cliente que precisa: 1) Diagnosticar corretamente a sua necessidade. 2) Comunicar com clareza sua necessidade. 3) Avaliar a capacidade do consultor em fornecer determinado tipo de informação. 4) Considerar as consequências de obter as informações através de um consultor. 5) Implantar as mudanças recomendadas.

Consultoria de procedimentos: O consultor aborda a empresa-cliente sem uma necessidade pré-estabelecida, apenas com os pressupostos que nenhuma organização é perfeita e que sempre haverão processos passíveis de aperfeiçoamento. O diagnóstico final é construído em conjunto entre o consultor e o foco é na percepção da empresa-cliente quanto aos seus pontos fortes e fracos. A função do consultor é ensinar técnicas de diagnóstico e resolução de problemas, fazendo com que a empresa-cliente indique as saídas para suas próprias dificuldades. Há o pressuposto que um autodiagnóstico gera maior eficiência na resolução dos problemas e maior efetividade ao longo do tempo.

Médico-paciente: A empresa-cliente escolhe um setor com um padrão de desempenho abaixo da média e solicita que o consultor determine quais os problemas ou “doenças” daquele setor. Uma das dificuldades é quanto a qualidade da informação que é repassada ao consultor, a insegurança gerada pelo clima organizacional prejudica a veracidade dos dados, o que requer do consultor maior tempo para observar os departamentos e chegar a conclusões plausíveis. Além disso, outros impasses são quanto o entendimento e a aceitação do diagnóstico por parte da empresa-cliente que nem sempre está apta para acatar com as determinações do consultor.

No entanto, Oliveira (2007) distingue as modalidades de consultoria com base na estrutura (Consultoria de pacote e consultoria artesanal) e quanto a amplitude (Consultoria especializada, consultoria total, consultoria globalizada). Essa distinção é importante para que a empresa-cliente saiba qual empresa ou profissional deve contratar.

A consultoria de pacote é feita através da transferência de fortes estruturas de metodologias e de técnicas administrativas, sem adequação à realidade da empresa-cliente. As vantagens são: maior rapidez na realização de serviços de consultoria; menor custo do serviço; possibilidades de mudança de maior impacto. As desvantagens são: não se preocupar com o processo de mudança de uma situação atual para uma futura; Pode não apresentar um nível alto de treinamento conceitual, metodológico e na tarefa, afirma Oliveira (2007).

A consultoria artesanal busca solucionar às necessidades da empresa-cliente através de um projeto baseado em metodologias e técnicas administrativas especificamente estruturadas, tendo como sustentação outras abordagens e modelos aplicados em outras empresas. As vantagens são: melhor treinamento dos envolvidos, menor resistência aos trabalhos da consultoria, melhor qualidade do serviço, maior independência da empresa-cliente. As desvantagens são: usar uma consultoria artesanal para um trabalho específico e para áreas de baixa amplitude de atuação na empresa e, procurar consultores ou empresas de consultoria com elevada experiência na resolução do problema específico.

A consultoria especializada atua em um ou poucos assuntos dentro de uma área de conhecimento. A contratação é feita normalmente pela média administração, pois esta detém a maior parte das especializações da empresa. Os níveis de negociação e resistência podem ser baixos. As vantagens são: maior qualidade e rapidez nos serviços, menor custo, maior nível de treinamento. As desvantagens são: ineficiência do serviço por erro da empresa-cliente na definição do problema, contratação de um consultor realmente especialista no problema em questão.

Consultoria total é a que atua em praticamente todas as atividades da empresa-cliente. Entretanto essa abordagem pode ser ineficiente por tentar solucionar vários problemas de maneira não interligada. Por isso sugere-se a consultoria total integrada. As vantagens desta são: maior abrangência e facilidade de atuação nos diversos sistemas da empresa, nível de treinamento otimizado. As

desvantagens são: obter especialistas para cada um dos assuntos da consultoria, e verificar se as metodologias dos diversos assuntos estão perfeitamente interligadas.

Consultoria globalizada consolida serviços em empresas globalizadas e atua em diferentes países. A amplitude dessa consultoria é fundamentalmente territorial e não conceitual, ou seja, assuntos especializados. As vantagens desta são: facilitar a interação entre empresas de diferentes países através de alianças e aquisições, e maior amplitude de atuação das empresas de consultoria, por exemplo em áreas livres de comércio, união aduaneira, mercado comum, e união econômica. As desvantagens são: Demora no processo de contratação pois o contato é com a alta administração, negociação demorada e alta resistência da média administração no desenvolvimento do projeto.

3.2. O processo de consultoria

O processo de consultoria precisa seguir um ciclo de vida para que os resultados almejados sejam alcançados e o cliente tenha o máximo de satisfação sobre o investimento feito.

Para Oliveira (2007) é necessário que o consultor respeite as etapas de: A) Identificação: sondagem e reconhecimento da situação da empresa cliente pelo consultor. B) Entrada: elaboração do contrato de trabalho; estabelecimento das expectativas e compromissos mútuos; identificação do sistema-alvo a trabalhar; clima e cultura organizacional. C) Auditoria de posição: entrevistas e levantamentos; análise; definição da situação e de mudanças; identificação e ponderação dos problemas; análise das causas alternativas, custos, resistências e acomodações; avaliação do potencial de mudança e identificação dos pontos fortes e fracos do sistema-alvo. D) Planejamento: definição de estratégias e suas políticas de sustentação; definição dos participantes e de suas responsabilidades; detalhamento do projeto com suas atividades, sequências, tempo, recursos etc; E) Ação: operacionalização do plano de trabalho estabelecido; treinamento das pessoas envolvidas e institucionalização da mudança, por meio de atitudes e métodos de solução de problemas; F) Acompanhamento e avaliação: controle de resultados; auto avaliação pelos usuários; avaliação pelo agente de mudança (consultor

empresarial) e estudo das necessidades de nova auditoria de posição; G) Conclusão: desligamento do processo, pelo menos temporariamente.

Por outro lado, Block (2001), cita as fases do processo de consultoria: A) Entrada e contrato: realizar a primeira reunião; investigação da natureza do problema; definir as expectativas mútuas e como iniciar o projeto; B) Coleta de dados e diagnóstico: definir quem vai ser envolvido na definição do problema; que métodos serão usados; quais tipos de dados devem ser coletados e qual a duração do processo; C) Feedback e decisão de agir: ao dar feedback, o consultor precisa lidar com as resistências. É preciso lidar com elas de forma que a decisão adequada possa ser dada ao problema. D) Engajamento e implementação: colocar em ação o planejamento. Busca-se o envolvimento por meio de reuniões e capacitação. A participação do consultor será maior ou menor de acordo com os objetivos e recursos da organização; E) Extensão, reciclagem ou término: após a avaliação do que ocorreu durante o engajamento e a implementação, decide-se se o processo deve ou não ser estendido a um segmento mais amplo da organização. O êxito ou fracasso na implementação definem o término do processo, que, além de legítimo, deve ser encarado como algo importante na consultoria.

O Sebrae (2012) elenca seis passos para a condução de uma consultoria: A) Início: realização da primeira reunião; identificação da real necessidade do cliente; conhecer quais são as expectativas do cliente. B) Diagnóstico: Reuniões e entrevistas; Questionários com perguntas que permitam análises quantitativas, classificação das variáveis e pesquisa de suas implicações; Análise de documentos; Observação direta. C) Planejamento: Definir as metas e os objetivos do trabalho; definir os métodos a serem utilizados; definir os indicadores a serem adotados para monitoramento do trabalho; estabelecer as ações a serem executadas e os prazos para sua execução; estabelecer as pessoas responsáveis ou envolvidas na solução do problema ou implementação de uma ação. D) Implementação: colocar em ação o planejamento; reuniões e capacitação para execução dos planos de ação. E) Monitoramento: acompanhamento e avaliação por meio dos indicadores estabelecidos. F) Término: verificação dos resultados atingidos, avaliação dos usuários (cliente e Sebrae), auto avaliação pelo consultor e estudo das necessidades de novo processo de consultoria.

Cada uma dessas fases requer do consultor habilidades cognitivas (análise crítica, proposição, classificação), atitudinais (valores, atitudes, imaginação) e operacionais (implementação dos conhecimentos, ferramentas e técnicas). (SEBRAE, 2012, p.36)

Block (2001, p. 4) afirma que “sempre que aconselha alguém que está em posição de fazer escolhas, você está dando consultoria”, mas ele também elenca três habilidades mínimas para que a consultoria seja efetiva: Habilidades técnicas, interpessoais e de consultoria.

Quadro 1 – Habilidades de Consultoria

HABILIDADES TÉCNICAS	HABILIDADES INTERPESSOAIS	HABILIDADES DE CONSULTORIA
<p>Específicas de sua disciplina</p> <ul style="list-style-type: none"> • Engenharia • Gerência de Projetos • Planejamento • Marketing • Produção • Recursos Humanos • Finanças • Análise de Sistemas 	<p>Aplicam-se a todas situações</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assertividade • Apoio • Confrontação • Saber ouvir • Boa comunicação • Estilo gerencial • Processos grupais • Trabalho em equipe • Proatividade • Produtividade • Organização • Inteligência emocional 	<p>Requisitos de cada fase da consultoria</p> <p><i>Contratação</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Negocia desejos • Estabelecer contrato triangular e retangular <p><i>Diagnóstico</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Trazer à tona vários níveis de análise • Lidar com climas políticos • Resistir à necessidade de dados mais completos <p><i>Feedback</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Afunilar os dados • Identificar e trabalhar com diferentes formas de resistência <p><i>Decisão</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conduzir reuniões em grupo • Enfocar escolhas aqui e agora • Não encarar as reações como algo pessoal

Fonte: BLOCK, 2001, p. 8. Adaptação: Marcos Vinícius Mascarenhas Leite

A habilidade técnica citada por Block (2001) nada mais é do que a definição de uma ou mais áreas de conhecimento em que o consultor seja especialista, que o gabarite para ser indicado para um serviço. É necessário que o consultor tenha

pleno domínio sobre determinadas áreas para que ela tenha condições de resolver problemas, o que vai além do conhecimento básico sobre os princípios da administração e toda sua historicidade até os dias atuais.

A segunda habilidade é a interpessoal. No quadro 1 acima foram citadas algumas habilidades que giram em torno de se relacionar com outras pessoas de maneira a influenciá-las e extrair o melhor desempenho delas, já que a função do consultor não necessariamente é de operacionalizar as soluções, mas de sugerir aos funcionários internos à empresa como organizar, executar, gerir as informações e conseguir resolver problemas a curto, médio e longo prazo.

A terceira habilidade citada por Block (2001) está relacionada com técnicas que facilitam a execução de cada fase da consultoria: 1) Contratação; 2) Diagnóstico; 3) *Feedback*¹⁸; 4) Decisão. Na contratação o consultor deve entender e diferenciar os desejos e as necessidades do cliente para não frustrar suas expectativas, lidar com distintas motivações das partes interessadas de uma organização, e estabelecer um contrato objetivo, transparente e que satisfaça o problema em questão. Na fase de diagnóstico deve-se analisar as causas dos problemas em diferentes níveis e grau de complexidade para que haja uma visão holística, e isso inclui fatores externos como o contexto político, econômico, social e ambiental. O *feedback*, ou retroalimentação, é o momento em que o Consultor compila os dados e emite pareceres técnicos sobre como solucionar os problemas apresentados pelo cliente. Por fim, a decisão é quando as reuniões de implementação de melhorias são iniciadas, apresentando detalhadamente como serão feitas cada plano de ação e como estes irão contribuir para o objetivo da empresa.

3.3. Tipos de consultoria empresarial

Segundo o SEBRAE (2012) a consultoria empresarial pode ser de dois tipos, a externa e a interna. Na consultoria externa um profissional que não possui vínculo empregatício com a empresa contratante passa a fazer parte da sua rotina afim de diagnosticar as falhas nos processos e propor melhorias. Por não fazer parte do

¹⁸ Efeito retroativo.

quadro de funcionários da empresa o consultor externo consegue trazer uma visão sistêmica do negócio e avaliar suas variáveis sobre uma perspectiva diferente da que os sócios possuem. Vide quadro 2. Além disso, um consultor externo tem experiências em outras consultorias e que enriquecem sua atuação fundamentando sua tomada de decisão. Este tipo de profissional conta também com a imparcialidade e maior abertura para sugerir ações, por não estar submetido as pressões da empresa Sebrae (2012).

Quadro 2 – Vantagens e desvantagens do consultor externo

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> • Maior experiência, pois tem realizado o mesmo serviço em várias empresas. • Maior aceitação nos escalões superiores da empresa-cliente, pois, normalmente, sua contratação é realizada pela alta administração. • Pode correr riscos (dizer e fazer coisas). • Maior imparcialidade, pois não está envolvido nas questões do dia-a-dia da empresa-cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menor conhecimento dos aspectos informais da empresa-cliente. • Não tem poder formal, pois não pertence à estrutura hierárquica da empresa-cliente. • Tem menor acesso informal a pessoas e grupos. • Geralmente, não tem presença diária.

Fonte: OLIVEIRA, 2007, p. 52. Elaboração: Tiago Gernan de Andrade Rêgo

Por outro lado existe a consultoria interna; menos utilizada pelas empresas, e conduzida por profissionais que fazem parte da organização, na maioria das vezes gerentes e/ou pessoas com grande conhecimento especializado e capacidade de tomada de decisão. Os pontos positivos dessa consultoria é o alto conhecimento do negócio e a facilidade de relacionamento entre as partes interessadas, e os pontos que afetam seu uso é que o consultor interno não consegue emitir opiniões totalmente imparciais. Vide quadro 3. Por haver relação de subordinação há conflitos de interesses no momento de diagnosticar problemas e propor mudanças, Sebrae (2012).

Quadro 3 – Vantagens e desvantagens do consultor interno

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> • Maior conhecimento dos aspectos informais da empresa, pois é funcionário da referida empresa. • Presença diária. • Maior acesso a pessoas e grupos da empresa, pois é parte integrante dos mesmos. • Participação efetiva na avaliação e no controle do processo inerente ao trabalho efetuado. • Tem algum poder informal, pois tem maior interação com as pessoas e grupos da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menor aceitação nos escalões superiores da empresa. • Geralmente, tem menos experiência. • Menor liberdade de dizer e fazer as coisas. • Normalmente, tem menor imparcialidade de atuação, pois tem maior relacionamento pessoal com os colegas de trabalho.

Fonte: OLIVEIRA, 2007, p. 52,53. Adaptado: Tiago Gernan de Andrade Rêgo

Ainda é possível haver uma consultoria que tenha a atuação dos dois tipos de consultores, interno e externo. No primeiro momento o consultor interno fará o diagnóstico e a definição precisa do problema a ser solucionado pelo consultor externo, que contará com o auxílio mútuo ao desenvolver da solução.

4. GESTÃO DE PROJETOS

A história da gestão de projetos nas empresas é recente e teve seu desenvolvimento iniciado no final do século XIX. Os projetos governamentais foram muito importantes para o crescimento de métodos e ferramentas de gerenciamento de projetos, a exemplo a construção da ferrovia transcontinental nos Estados Unidos na década de 1960. Os projetos militares também foram grandes precursores da gestão de projetos (TORREÃO, 2007).

É necessário considerar os estudos de Frederick Taylor (1856–1915) quanto a garantia da eficiência nos processos produtivos, conhecido também como "O pai do gerenciamento científico". Assim como Henry Gantt (1861 – 1919) pelos estudos na ordem das operações de trabalho, criando o Diagrama de Gantt, uma ferramenta analítica que até hoje é usada por gerentes de projetos (BERNARDO, 2013).

A partir dos anos 60, as empresas passaram a utilizar o gerenciamento de projetos pela necessidade de estruturar melhor o trabalho e racionalizar a produção.

Países subdesenvolvidos se industrializavam e cresciam a competitividade em cadeia global para aprimoramento dos produtos (TORREÃO, 2007). O quadro 4 apresenta a evolução histórica do gerenciamento de projetos, dando detalhes de como surgiram algumas das suas principais áreas de conhecimento.

Quadro 4 – Evolução do gerenciamento de projetos

Ano	Avanço
1990	Durante a recessão de 1989-1993, as empresas reconhecem a importância da compactação da programação e do pioneirismo no lançamento de produtos e serviços. Os promotores da engenharia simultânea começam a exaltar a utilização de gestão de projetos como forma de obter melhores técnicas de programação. Nascia, assim, um novo aliado da gestão de projetos.
1991-1992	Os executivos percebem que a gestão de projetos funciona melhor quando a autoridade e a tomada de decisões são descentralizadas. Os executivos reconhecem que o controle pode ser atingido no nível superior quando eles funcionam como promotores do projeto.
1993	Com a recessão de 1989-1993 chegando ao seu final, as empresas empreendem uma reengenharia para a eliminação dos excessos, redundâncias da organização. A empresa passa a ser uma máquina enxuta e objetiva. As pessoas são obrigadas a realizar mais, em menor tempo e com menos funcionários; os executivos descobrem a capacitação para concretizar essa mudança dos resultados da gestão de projetos.
1994	As empresas constataam que um bom sistema de controle de custos de projeto (isto é, a contabilidade horizontal) permite melhorias nas estimativas e uma melhor compreensão de custo real do trabalho exigido pelo desenvolvimento do produto.
1995	As empresas constataam que um bom sistema de controle de custos de projeto (isto é, a contabilidade horizontal) permite melhorias nas estimativas e uma melhor compreensão de custo real do trabalho exigido pelo desenvolvimento do produto.
1996	As empresas percebem que a gestão do risco implica mais do que proteger uma estimativa ou a programação. O plano de gestão de riscos passa a ser incluído no planejamento dos projetos.
1997-1998	O reconhecimento da gestão de projetos como carreira profissional impulsiona a busca por conhecimentos na área.

1999	As empresas reconhecem a importância da engenharia simultânea e do desenvolvimento acelerado de produtos. Constatam que é melhor manter recursos alocados durante toda a duração do projeto. O custo de um eventual excesso de administração pode tornar-se insignificante se comparado aos riscos de sua ausência. É cada vez maior o número de empresas que utilizam equipes itinerante em conjunto.
2000	Fusões e grandes aquisições criam mais empresas multinacionais. A gestão de projetos globais será, sem dúvida, o maior desafio da nova década.
2001	As empresas são pressionadas a atingir a maturidade o mais rápido possível. Os modelos de maturidade de gestão de projetos, utilizados para direcionar estratégias para essa área auxiliam as empresas a alcançar essa meta.
2002	Os modelos de maturidade para gestão de projetos dão às empresas uma base para aplicação do planejamento estratégico para gestão de projetos. A gestão de projetos agora é vista como competência estratégica para a empresa.
2003	Os relatórios de status via intranet amadurecem. Isso é especialmente importante para corporações multinacionais que precisam trocar informações com rapidez.
2004	Os relatórios via intranet oferecem às empresas informações sobre como importantes recursos estão sendo reunidos e utilizados. As empresas desenvolvem modelos de planejamento de capacidade para descobrir o quanto de trabalho adicional conseguem assumir.
2005-2010	As organizações começam a se orientar pelos principais guias de referência no Gerenciamento de Projetos. Ganha força o PMBOK® no cenário mundial.

Fonte: Kerzner (2008:20-21). Elaboração: Tiago Gernan de Andrade Rêgo

No quadro 4 apresenta o processo de evolução histórica da gestão de projetos e esta ocorreu em paralelo com a evolução da indústria e das organizações. Ao decorrer do tempo o surgimento de novas empresas fez com que a competitividade aumentasse e com isso a necessidade de melhorar continuamente os produtos e serviços. Aumentar a produtividade, garantir a qualidade, diminuir custos, gerir melhor os recursos se tornaram fundamentais para a sobrevivência das empresas, considerando a globalização e todas as transformações trazidas por ela.

4.1. Conceitos de gestão de projetos

Gerenciamento de projetos é a aplicação dos pilares conhecimento, habilidades e técnicas para o alcance dos objetivos geral e específicos, tendo como base o atendimento das especificações do produto/serviço apresentadas pelo cliente. Faz-se então necessário entender o conceito de projeto.

Projeto é qualquer esforço (empreendimento) temporário (Com início e fim planejados) que gera um ou vários “entregáveis” singulares, envolvendo orçamento, relativo a recurso humanos, materiais e logísticos. (TERRIBELI FILHO, 2011, p. 40)

O PMBOK (PMI, 2017) explica o conceito de projetos separando-o por partes, a saber: empreendimento temporário e produto, serviço ou resultado único. A natureza temporária dos projetos significa que há um início e fim bem definidos, ou seja, os marcos são claros e de conhecimento de todas partes envolvidas. Além disso, a conclusão de um projeto ocorre pelos seguintes fatores: A) Os objetivos foram alcançados. B) Os objetivos não poderão/serão cumpridos. C) Não há recursos humanos ou físicos disponíveis para alocação no projeto. D) Perda de necessidade pelo projeto. E) Por motivo legal ou conveniência o projeto é finalizado. Por produto, serviço ou resultado único entende-se como resultados a que o trabalho é orientado. O cumprimento dos objetivos de um projeto pode produzir as seguintes entregas: A) Produto único. B) Serviço único. C) Resultado único. D) Combinação única de produtos, serviços e resultados.

A ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) define que projeto é um “Processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos” (NBR ISO 10006, 2000, p. 2). Entretanto, é necessário compreender que a própria natureza do projeto o distingue de um processo e estabelece os limites de atuação de um gerente de projetos e um gerente funcional. O quadro 5 mostra algumas semelhanças e diferenças.

Quadro 5 – Projetos X processos

TRABALHO NAS EMPRESAS		
Tipos	Operações/Processos	Projetos
Similaridades	<ul style="list-style-type: none"> - Realizados por pessoas - Limitados aos recursos disponíveis - Planejado, executados e controlados 	
Diferenças	Contínuas e repetitivas	Temporários e únicos

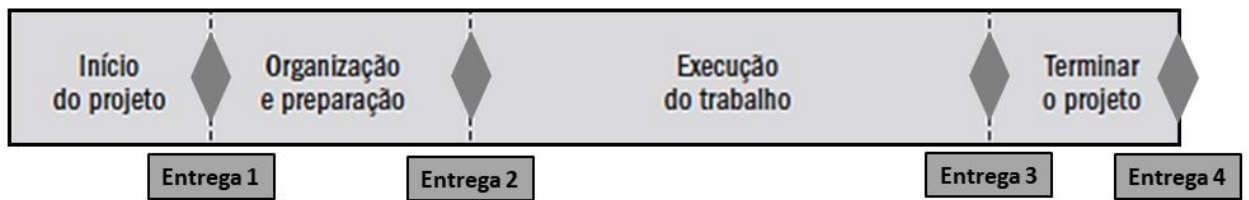
Fonte: XAVIER et al., 2014, p. 6. Elaboração: Tiago Gernan de Andrade Rêgo

Nas organizações os processos acontecem diariamente de forma contínua e repetitiva para gerar resultados iguais e o foco é manter o negócio funcionando. Os projetos geram resultados únicos, são pontuais e levam a organização para outro patamar de resultados. Naturalmente, com o tempo, as entregas dos projetos se tornam processos e assim permanecem até surgir a necessidade de melhoria tecnológica e funcional (CIERCO et al., 2012).

4.2. Ciclos de vida dos projetos

Todos os projetos possuem um ciclo de vida, ou seja, uma série de fases que fornecem a estrutura básica para o gerenciamento. Essa estrutura é padrão para qualquer projeto independente da sua natureza e se divide em: a) Início do projeto, b) organização e preparação, c) Execução do trabalho, d) Terminar o projeto. Segundo Maximiano (2006) “o entendimento do ciclo de vida permite a visualização sistêmica do projeto, desde seu início até a conclusão, facilitando o estudo e a aplicação das técnicas de administração de projetos.”. Vide Figura 2.

Figura 2 - Ciclo de vida do projeto



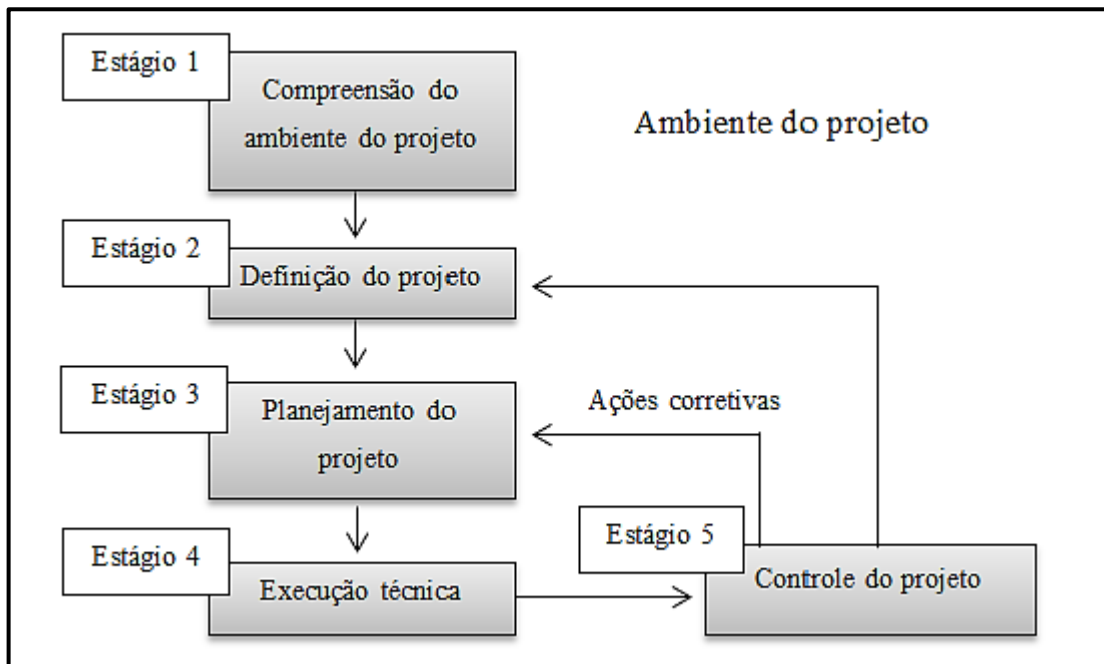
Fonte: PMI, 2017, p.18. Adaptação: Tiago Gernan de Andrade Rêgo

Cada fase genérica do ciclo de vida do projeto é finalizada com uma entrega tangível e verificável, ela é validada pelo gerente de projetos e/ou demais partes interessadas através de padrões de aceite pré-estabelecidos no início do projeto, e só então é possível avançar para a próxima fase.

4.3. Estágios de gerenciamento de projetos

As fases do ciclo de vida do projeto são compostas por estágios de gerenciamento que precisam ser cumpridos metodicamente, o que garantirá o alcance dos objetivos do projeto. Slack, Chambers e Johnston (2009) estabelecem 5 estágios de gerenciamento:

Figura 3 - Estágios de gerenciamento de projetos



Fonte: Slack, Chambers e Johnston, 2009, p. 485.

O primeiro estágio é a compreensão do ambiente do projeto. Trata-se de fatores internos e externos à organização e que podem afetar diretamente o sucesso do projeto. Fatores climáticos, econômicos, governamentais, competitivos, expectativa do consumidor, rede de suprimentos, estratégia da empresa, recursos disponíveis são algumas das variáveis que envolvem um projeto.

O segundo estágio é a definição do projeto. Antes de partir para o planejamento é preciso definir exatamente o que é o projeto. O estado final (objetivos) que o gerenciamento quer atingir, as responsabilidades pelo gerenciamento (escopo), e de que maneira o gerenciamento irá atingir os objetivos (estratégia).

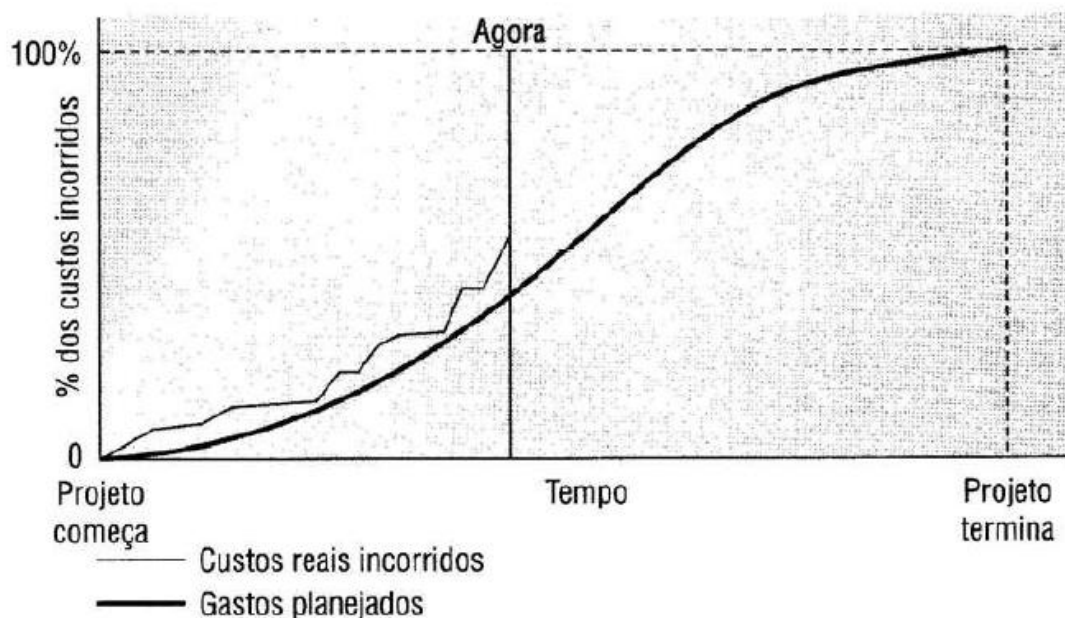
O terceiro estágio é o planejamento do projeto. Nessa fase existem 4 objetivos, que são: A) Determinar o custo e a duração do projeto. B) Determinar os recursos necessários. C) Alocar o trabalho e monitorar o progresso. D) Avaliar o impacto das mudanças no projeto. Ao decorrer do projeto é possível que o planejamento seja refeito algumas vezes, e isso não é ruim, afinal de contas podem ocorrer alterações no ambiente externo que exijam mudanças.

O quarto estágio é a execução. Neste momento todo o planejamento é colocado a prova e os recursos humanos e tecnológicos são combinados para atingir os objetivos do projeto.

O quinto e último estágio é o controle do projeto. Esta fase detém a maior parcela do sucesso ou fracasso do projeto pelo fato de ser responsável pelo seu monitoramento, avaliação do desempenho e intervenção. O controle se inicia a partir da execução e retroalimenta o processo de gerenciamento, gerando entradas (*inputs*) para os estágios de definição, planejamento e execução.

O monitoramento do projeto é feito a partir da análise do cenário real e do planejado. Aspectos como controle dos custos, mudanças técnicas do escopo, dias de atraso e falhas de inspeção podem afetar diretamente a qualidade do projeto. Depois de serem monitoradas, as medidas precisam ser quantificadas e controladas. (Vide figura 4)

Figura 4 - Avaliação de tempo x custos do projeto



Fonte: Slack, Chambers e Johnston, 2009, p. 498.

A figura 4 demonstra o comportamento flutuante do tempo de duração e os custos incorridos em um projeto, o que deve alertar o gerente do projeto para a necessidade de intervenção imediata. Para tal, devem ser consultadas todas as

partes afetadas com a alteração do escopo para que decidam qual o grau de intervenção necessário para que o projeto retorne ao cenário idealizado.

4.4. Habilidades de um gerente de projetos

Um projeto é iniciado para transformar o estado atual de uma organização em um estado aperfeiçoado e agregado de valores tangíveis (participação de mercado, capital acionário, ferramentas), intangíveis (Alinhamento estratégico, reputação, marcas registradas) ou ambos (PMI, 2017).

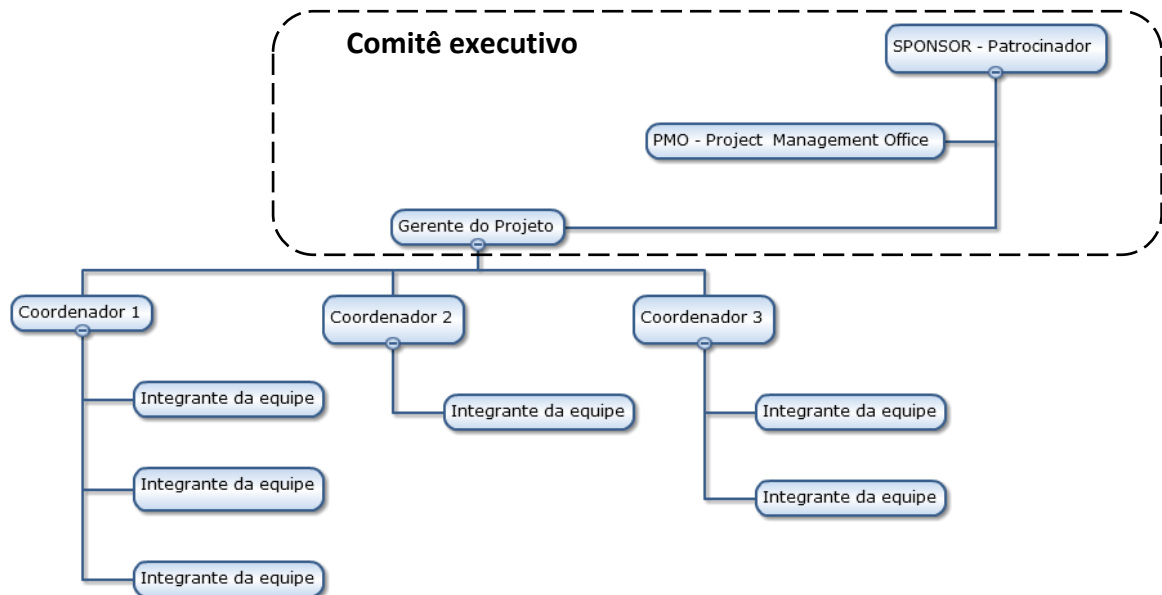
Logo, o sucesso dos projetos está diretamente ligado com a satisfação causada no cliente ou financiador do projeto, que define os critérios de aceite do projeto. Entretanto existem diversos tipos de entrega final de um projeto, e o PMBOK cita:

- 1) Um produto único que pode ser um componente de outro item, um aprimoramento ou correção de um item ou um novo item final (por exemplo, a correção de um defeito em um item final);
- 2) Um serviço único ou uma capacidade de realizar um serviço (por exemplo, uma função de negócios que dá suporte a produção ou distribuição);
- 3) Um resultado único, como um produto ou documento (por exemplo, um projeto de pesquisa que desenvolve o conhecimento que pode ser usado para determinar se uma tendência existe ou se um novo processo beneficiara a sociedade); e
- 4) Uma combinação única de um ou mais produtos, serviços ou resultados (por exemplo, um aplicativo de software, a documentação associada e serviços de centrais de atendimento). (PMI, 2017, p. 4)

O gerenciamento de projetos assertivo agrega um valor considerável a organização e as pessoas que fazem parte dela, pois aumenta a previsibilidade das entregas, ajuda na resolução de desafios que surgem como o alcance de uma nova meta, otimiza os recursos de uma organização e ajuda na resposta rápida frente aos riscos que surgem no ambiente interno e externo.

O gerente de projetos é o profissional responsável por liderar a equipe do projeto a alcançar os objetivos estabelecidos pelo patrocinador, diferentemente do gerente de operações e funcional que exercem um papel de supervisores dos processos e das unidades de negócio, respectivamente. (Figura 5)

Figura 5 – Estrutura de projeto e comitê executivo



Fonte: TERRIBILI FILHO, 2011, p. 46.

A partir da figura 5 pode-se perceber como funciona a hierarquia durante um projeto de consultoria. Neste, o gerente do projeto irá gerir as equipes diretamente ou indiretamente, através dos coordenadores ou supervisores diretos. Para que o projeto tenha sucesso é preciso haver uma integração e comunicação efetiva entre as partes, sempre deixando claro todos os pré-requisitos de qualidade para aceite do resultado final.

O gerente de projetos (GP) também cuida da comunicação e de todas as interações existentes no projeto, sendo o elo e facilitador do trabalho da equipe, sempre alinhando as expectativas, dispondo de treinamentos e ferramentas para otimizar o trabalho, gerindo os conflitos e alocando os recursos corretos no local/hora exatos. Assim como um maestro de uma orquestra sinfônica que com pequenos gestos consegue conduzir uma apresentação musical, o gerente de projetos precisa lidar com todas as variáveis em um cenário de incertezas que é o projeto (PMI, 2017).

O PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) define três conjuntos de habilidades-chave para um gerente de projetos:

Gerenciamento de Projetos Técnico. Conhecimento, habilidades e comportamentos relativos a domínios específicos de gerenciamento de projetos, programas e portfólios. Os aspectos técnicos da execução da sua função.

Liderança. Conhecimento, habilidades e comportamentos necessários para orientar, motivar e dirigir uma equipe, para ajudar a organização a atingir suas metas de negócio.

Gerenciamento estratégico e de negócios. Conhecimento e expertise no setor e na organização, de forma a melhorar o desempenho e fornecer melhor os resultados do negócio. (PMI, 2017, p. 56)

Estes três pilares formam o nível básico de habilidades que um gerente precisa ter para atingir a eficácia máxima no projeto. Porém existem outras habilidades importantes como concentrar-se nos elementos críticos de um projeto (Exemplo: requisitos de aceite das entregas, cronograma, custos, riscos), conhecer a estratégia, o mercado e os concorrentes do cliente, liderança, comunicação e visão holística e sistêmica do projeto (PMI, 2017).

O PMI (*Project Management Institute*), responsável pelo desenvolvimento do PMBOK, também possui uma pesquisa anual chamada PMSURVEY.ORG que é realizada por seus próprios profissionais visando compreender mais e melhor o cenário de gerenciamento de projetos, alinhando as organizações às melhores práticas. A última edição (2014) contou com a participação de 400 organizações, provenientes da Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Colômbia, França, México, EUA e Uruguai, e apresentou as seguintes habilidades (Gráfico 3):

Gráfico 3 – Principais habilidades ao gerenciar projetos



Fonte: PMI - PM Survey (2014).

Cada uma destas habilidades para gerenciamento de projetos precisa ser desenvolvida em níveis excelentes para que os fatores de insucesso do projeto não se perpetuem. Algumas delas possuem natureza técnica, porém a maioria se trata de aspectos comportamentais que são desenvolvidos antes e principalmente durante os projetos.

4.5. Metodologias de gerenciamento de projetos

As inúmeras metodologias de gerenciamento de projeto existentes atualmente demonstram o quão dinâmicas são as organizações e como elas estão buscando estruturar seus processos decisórios frente a escassez de recursos. Uma metodologia é um conjunto de processos, procedimentos, técnicas e padrões que permite o uso otimizado dos recursos institucionais para atingir os resultados esperados. (DUARTE, 2018)

A escolha da metodologia de gerenciamentos de projetos é de responsabilidade do gerente de projetos, ele quem adota um ou mais metodologias, ferramentas, técnicas e etc. Fatores como o tipo do projeto, amplitude, complexidade, perfil e expectativas do cliente, cultura da empresa/cliente, equipe do

projeto (física ou virtual) podem influenciar nos resultados finais do uso de uma metodologia.

Segundo Xavier (2016) existem dois grandes grupos de metodologias/normas/guias de gerenciamento de projetos, as tipologias clássicas e as ágeis. Cada grupo possui uma série de metodologias, guias ou normas que possuem características semelhantes em linhas gerais. O guia PMBOK (PMI, 2017, p. 665) também classifica “os ciclos de vida de desenvolvimento podem ser preditivos (orientados por um plano), adaptativos (ágil), iterativos, incrementais ou híbridos”, demonstrando assim uma distinção clara entre métodos clássicos (preditivos) e ágeis (adaptativos). Vide quadro 9.

Quanto as metodologias/normas/guias clássicas ou prescritivas é possível citar: a) *Methodware*; b) *Waterfall*; c) PMBOK; d) ABNT NBR ISSO 10006; e) *TenStep*, afirma Xavier (2016). A principal delas é o Guia PMBOK, pois estabelece um padrão a nível mundial para gerenciamento de projetos, os livros desta área “tem como referência obrigatória o PMBOK” (TERRIBELI FILHO, 2011, p. 51). O guia PMBOK também foi aprovado pelo IEEE (*Institute of Electrical and Electronics Engineers*) em 1999 e pelo ANSI (*American National Standards Institute*) por seu valor e utilidade (TERRIBELI FILHO, 2011).

Quanto as metodologias/normas/guias ágeis ou adaptativas é possível citar: a) *Prince2*; b) *Scrum*; c) *XP - Extreme Programming*; d) *FDD - Feature Driven Development*; e) *ASD - Adaptive Software Development*; f) *DSDM - Dynamic Systems Development Method*; g) *LSD - Lean Software Development*; h) *Crystal clear*; i) *MSF - Microsoft Solutions Framework*, segundo o SBOK (2017, p. 324). A metodologia *Scrum* é mais amplamente utilizada do que as demais pois seu uso é irrestrito ao setor de tecnologia e desenvolvimento de *softwares*. Ele é aplicável em qualquer tipo de indústria independente de sua complexidade, conta com equipes pequenas, auto-gerenciáveis, flexíveis, empoderadas e multifuncionais. Algumas vantagens da utilização da metodologia *Scrum* são: adaptabilidade, transparência, melhorias contínua, entrega contínua de valor, processo de desenvolvimento eficiente, motivação, foco no cliente, ambiente de alta confiança, responsabilidade coletiva, velocidade e ambiente inovador. (SBOK, 2017). O crescimento da complexidade dos projetos e a necessidade de rápidas respostas as mudanças

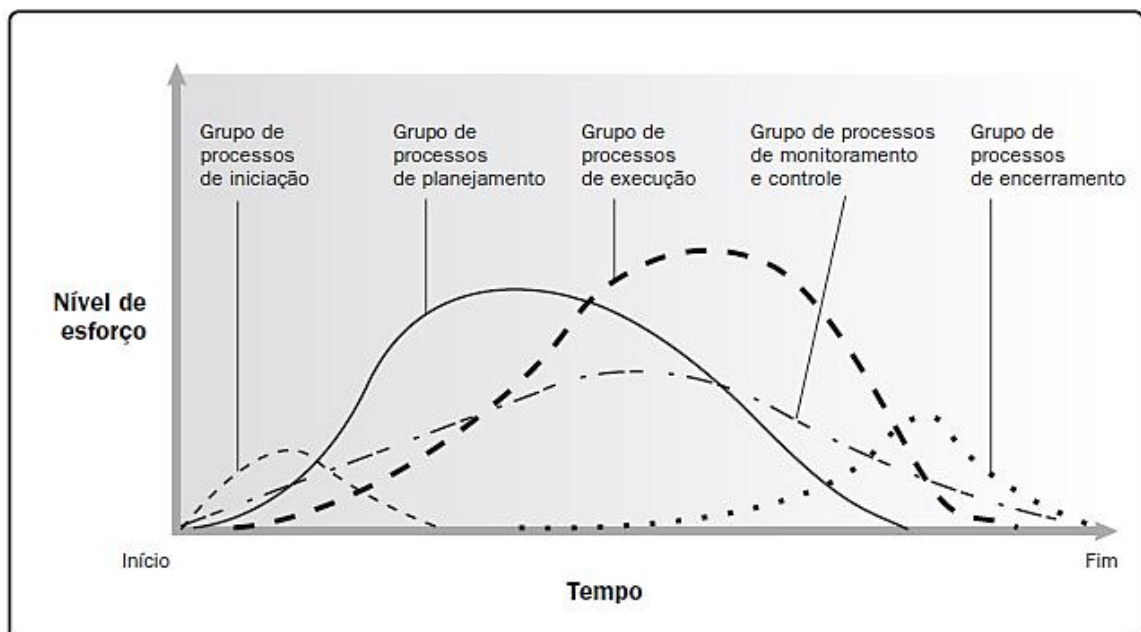
ambientais faz do *Scrum* uma metodologia viável e desburocratizada para gerar produtos de alto valor agregado.

4.6. Guia PMBOK (Método clássico ou prescritivo)

O PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) ou Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos é um conjunto de normas, processos, métodos e boas práticas na área de gestão de projetos. O guia é desenvolvido pelo PMI (*Project Management Institute*) ou Instituto de Gerenciamento de Projetos através das experiências dos profissionais da área e que atuam em mais de 180 países (PMI, 2017).

O guia define um padrão para gerenciamento de projetos através de ferramentas e técnicas de coleta de dados, análise de dados, representação de dados, tomada de decisão, comunicação, habilidades interpessoais e de equipe e não agrupadas, sendo referência para os livros da área de projetos. O PMBOK possui cinco grupos de processos totalizando 49 processos que são executados durante todas as fases do projeto.

Figura 6 - Interações dos grupos de processos de gerenciamento de projetos



Fonte: PMI, 2017, p. 555.

Os grupos de processos interagem entre si desde a primeira fase do ciclo de vida do projeto até a última de maneira concorrente, ou seja, não há relação predecessora e sucessora entre as fases. Os grupos definidos pelo guia são: A) iniciação. B) planejamento. C) execução. D) monitoramento e controle. D) encerramento (PMI, 2017).

Grupo de processos de iniciação: processos para realizar um novo projeto, identificar a necessidade do cliente e estabelecer os objetivos/entregas.

Grupo de processos de planejamento: processos para identificar e definir o escopo total do projeto, desenvolver o cronograma, determinar o orçamento, planejar a qualidade, planejar o gerenciamento com *stakeholders* (Partes interessadas), identificar e gerenciar os riscos, planejar os recursos para as atividades, planeja e gerenciar as aquisições, gerenciar as comunicações.

Grupo de processos de execução: processos para executar todo o planejamento do projeto e atingir os objetivos estabelecidos. Envolve coordenar recursos, integrar atividades, absorver mudanças no escopo, gerenciar as partes interessadas, a qualidade, os recursos, as aquisições, as comunicações, os riscos e a integração do projeto.

Grupo de processos de monitoramento e controle: processos para acompanhar, analisar e ajustar o projeto, identificando as mudanças necessárias e implementado.

Grupo de processos de encerramento: processos para encerrar formalmente um projeto ou fase, após verificar a conclusão de todos os grupos de processos anteriores.

Os grupos de processos do PMBOK 6ª Edição estão divididos da seguinte forma: A) Iniciação: 2. B) Planejamento: 24. C) Execução: 10. D) Monitoramento e Controle: 12. E) Encerramento: 1. (Vide figura 6). A maior concentração dos processos está na fase de planejamento e isso demonstra o quão burocrático e demorado pode ser planejar um projeto, porém quanto mais tempo e recursos aplicados nessa fase menos incertezas haverá. As informações que servirão de base para todo o planejamento precisam ser coletadas com riqueza de detalhes na fase de iniciação para que o planejamento não tenha lacunas que venham a se tornar erros.

Na fase iniciação o cliente ou patrocinador informa ao gerente do projeto os requisitos que serão exigidos na entrega do mesmo, detalhando as características físicas, funcionais, técnicas, tecnológicas e de desempenho. Nesta fase há a uma maior interação com o cliente, algo que não se repete muito ao decorrer das demais fases, o que pode prejudicar o resultado final caso tenha havido um mal entendido na coleta de dados e requisitos do projeto PMBOK. (PMI, 2017)

Na fase de planejamento os requisitos do projeto são projetados no escopo. O gerente de projetos determina como serão alcançados os requisitos, quais recursos serão necessários para isso, quais os custos das atividades do projeto, quais os riscos que envolvem essas atividades, quais serão os recursos aplicados em cada atividade, qual será a duração de cada uma delas, quais restrições condicionam o sucesso do projeto, como será a relação e prestação de contas para com o patrocinador, como será estruturada a equipe do projeto, quais as aquisições de produtos ou serviços precisarão ser feitas durante o projeto, determina qual a estrutura analítica do projeto e quais os indicadores de sucesso do projeto. Nesta fase há um grande dispêndio de tempo e capacidade técnica do gerente de projeto pois todas as variáveis que influenciam o projeto tem que estar contidas no planejamento, e esse processo resultará no plano do projeto. Este documento será a base para todo o desenvolvimento do produto, serviço ou resultado único e servirá para controle de todas as etapas subsequentes ao planejamento. (PMI, 2017)

Na fase de execução o plano de projeto será totalmente implementado pela equipe que o gerente do projeto designou no planejamento. Os recursos humanos, financeiros e tecnológicos são aplicados a cada grupo de trabalho da estrutura analítica do projeto (EAP), dando origem direta aos requisitos do produto/serviço final ou servindo de base para alguma funcionalidade requerida pelo cliente, por exemplo, desenvolver um *software* (entrega intermediária) para um robô (entrega final). Nessa fase o gestor utilizará sua capacidade de coordenar os recursos, gerenciar equipes multidisciplinares, integrar as saídas e entradas de cada processo, executar o plano de comunicação do projeto e lidar com eventuais mudanças no escopo do projeto. (PMI, 2017)

A fase de monitoramento e controle acontecerá ao decorrer da fase de execução e será de responsabilidade do gerente do projeto. O monitoramento e controle são feitos através do constante acompanhamento do plano do projeto e o

que de fato está acontecendo, para isso o gerente faz uso dos indicadores de sucesso previamente definidos na fase de planejamento. (PMI, 2017).

Segundo Terribeli Filho (2011) podem ser citados o indicador de desempenho de custos, indicador de desempenho de prazo, indicador de planejamento e efetividade da comunicação, indicador de gestão de riscos, indicador de qualidade, indicador de satisfação do usuário. Durante o monitoramento e controle é possível também que o gerente seja impelido por fatores internos ou externos ao projeto para replanejar as atividades do projeto.

Por fim, na fase de encerramento ocorre a formalização do cumprimento dos objetivos do projeto. A entrega final é validada e aceita pelo cliente, os contratos são encerrados, a equipe do projeto é desmobilizada, e ocorre a avaliação final dos participantes do projeto. As lições aprendidas no projeto são discutidas pelo gerente e a equipe e são registradas nas bases de dados da empresa para eventuais consultas.

No quadro 6 é possível perceber em detalhes quais as atividades são executadas durante as fases do projeto e a relação delas com as áreas de conhecimento que o guia PMBOK elenca como principais para o sucesso dos projetos.

Quadro 6 - Grupos de processos de gerenciamento de projetos e áreas de conhecimento

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 Gerenciar o Conhecimento do Projeto	4.5 Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto 4.6 Realizar o Controle Integrado de Mudanças	4.7 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 EAP		5.5 Validar o Escopo 5.6 Controlar o Escopo	
6. Gerenciamento do cronograma do projeto		6.1 Planejar o Gerenciamento do Cronograma 6.2 Definir as Atividades 6.3 Sequenciar as Atividades 6.4 Estimar as Durações das Atividades 6.5 Desenvolver o Cronograma		6.6 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 Gerenciar a Qualidade	8.3 Controlar a Qualidade	
9. Gerenciamento dos recursos do projeto		9.1 Planejar o Gerenciamento dos Recursos 9.2 Estimar os Recursos das Atividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desenvolver a Equipe 9.5 Gerenciar a Equipe	9.6 Controlar os Recursos	
10. Gerenciamento das comunicações do projeto		10.1 Planejar o Gerenciamento das Comunicações	10.2 Gerenciar as Comunicações	10.3 Monitorar 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 Implementar Respostas aos Riscos	11.7 Monitorar 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	
13. Gerenciamento das partes interessadas do projeto	13.1 Identificar as Partes Interessadas	13.2 Planejar o Engajamento das Partes Interessadas	13.3 Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas	13.4 Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas	

Fonte: PMI, 2017, p. 25.

Além dos grupos de processos o PMBOK destaca também dez áreas de conhecimento que permeiam toda a estrutura de um projeto. Estas áreas são: gerenciamento da integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos, aquisições e partes interessadas (Vide quadro 6).

As áreas de conhecimento são campos de especialização pelos quais os projetos devem ser submetidos para que as possíveis falhas de gerenciamento sejam evitadas. Atualmente existem dez áreas de conhecimento para o gerenciamento de projetos, sendo o gerenciamento das partes interessadas a última área adicionada no guia. Importante destacar que o PMBOK está sempre em evolução, ele “é um instrumento vivo que a cada nova versão é atualizado, incorporando conceitos, processos, técnicas e ferramentas” (TERRIBELI FILHO, 2011, p. 52).

Cada uma das áreas de conhecimento possuem processos, ferramentas, técnicas, boas práticas e modelos de documentos que são essenciais para o gerenciamento. Eventualmente uma área pode ter maior ou menos peso durante um projeto, isso dependerá da sua natureza e das exigências do cliente.

4.7. Scrum (Método ágil ou adaptativo)

Em fevereiro de 2001 dezessete desenvolvedores de *softwares* se reuniram em Utah (EUA) para discutir sobre boas práticas e fatores de sucesso para gerenciamento de projetos desse segmento, e assim surgiu o Manifesto Ágil. Este manifesto possui alguns princípios como: a) Entregas contínuas e adiantadas com valor agregado; b) Flexibilidade para mudanças; c) Entregas mais rápidas; d) Maior interação e autonomia da equipe; e) Equipes auto-organizáveis; f) Melhorias constantes no produto (HIGHSMITH, 2001)

A partir destes princípios Ken Schwaber e Jeff Sutherland desenvolveram a metodologia *Scrum*, que é um *framework* (Estrutura conceitual básica) onde é possível utilizar vários processos e técnicas para desenvolver, entregar e manter produtos complexos. Segundo Sutherland e Schwaber (2017) o *scrum* tem sido utilizado desde os anos 90 para pesquisar e identificar mercados viáveis, desenvolver produtos e melhorias, desenvolver e sustentar ambientes operacionais

para uso de produtos. Ele se mostra efetivo na transferência de conhecimento iterativo (Flexibilidade para assegurar a inclusão das mudanças solicitadas pelo cliente) e conhecimento incremental (Estabelecimento de pontos de inspeção para verificação da etapa do projeto).

Inicialmente é necessário entender como são organizados os papéis e as responsabilidades dos projetos *scrum* que são divididos em dois grupos: A) Papéis centrais. Ex.: dono do produto, *scrum master*, time *scrum*). B) Papéis não-essenciais. Ex.: *stakeholders*, *scrum guidance body*, fornecedores, dono do produto chefe, *scrum master chefe*). (SBOK, 2017)

Quadro 7 – Responsabilidades dos papéis centrais do *scrum*

Dono do produto	Responsável por articular as necessidades dos clientes maximizando o valor do negócio para o projeto
Scrum master	Responsável por facilitar, guiar e ensinar as práticas do Scrum para todos os envolvidos no projeto
Time scrum	Responsável por entender os requisitos de negócio e criar os entregáveis finais do projeto

Fonte: SBOK, 2017, p. 41. Elaboração: Tiago Gernan de Andrade Rêgo

O quadro 7 apresenta os papéis centrais da metodologia *scrum* e suas respectivas responsabilidades. Os papéis centrais são obrigatórios para produzir o produto e são responsáveis pelo seu sucesso, eles são chamados também de time central do *scrum*. Existe um segundo grupo que são os papéis não-essenciais:

Quadro 8 – Responsabilidades dos papéis não-essenciais do *scrum*

Stakeholders (Clientes, usuário, patrocinador)	Responsável por fornecer entradas para criação do produto e influenciar o projeto durante todo seu desenvolvimento
Fornecedores	Pessoas ou organizações que fornecem produtos e serviços para a organização do projeto
Scrum Guidance Body	Conjunto de especialistas relacionados com a qualidade que atuam como uma consultoria na organização do projeto
Scrum master chefe	Responsável por gerenciar a comunicação de múltiplos times <i>scrum</i>
Dono do produto chefe	Responsável pela coordenação de vários donos de produto

Fonte: SBOK, 2017, p. 42-47. Elaboração: Tiago Gernan de Andrade Rêgo

Os papéis não-essenciais apresentados no quadro 8 não são obrigatórios e nem responsáveis pelo produto do projeto, porém eles interagem com os papéis centrais e precisam ser considerados. A junção destes dois papéis aprimora o *framework scrum* e agrega mais valor aos projetos. A partir do conhecimento desses papéis e responsabilidade é possível entender como eles interagem com as diretrizes do *scrum*.

O *scrum* possui seis diretrizes que devem ser utilizadas em todos os projetos para garantir a efetividade do *framework*, são eles: a) Controle de Processos Empíricos (Transparência, inspeção e adaptação); b) Auto-organização; c) Colaboração; d) Priorização Baseada em Valor; e) *Time-boxing*; f) Desenvolvimento Iterativo. Essas diretrizes não são negociáveis, e precisam ser seguidas de maneira adequada. (SBOK, 2017)

A perspectiva de controle de processos empíricos indica que a tomada de decisão tem como base a observação e as experiências, e não um planejamento inicial rígido, tendo como principais ideias a transparência, inspeção e adaptação. A transparência garante que todas as informações estejam acessíveis e simplificadas para todos os envolvidos, e isso é feito com uma linguagem comum tornando a cultura de trabalho aberta. A inspeção é feita por todos os usuários *scrum* para

garantir que o projeto esteja caminhando para seu objetivo. A frequência das inspeções não pode ser grande a ponto de prejudicar o andamento do projeto. Após verificar pontos de divergência quanto aos requisitos (*backlogs*) do projeto ou possibilidades de melhoria o material deve ser ajustado.

A auto-organização torna os colaboradores mais motivados e dispostos a procurar maiores responsabilidades no projeto. Eles usam suas habilidades para descobrir como transformar os *backlogs* do produto em incrementos de funcionalidades entregáveis sem que o *Scrum Master* direcione o trabalho, afirma Schwaber (2009). Com isso há maior interação dentro do time *scrum* e liberdade para inovação gerando mais envolvimento com os *backlogs* e os prazos.

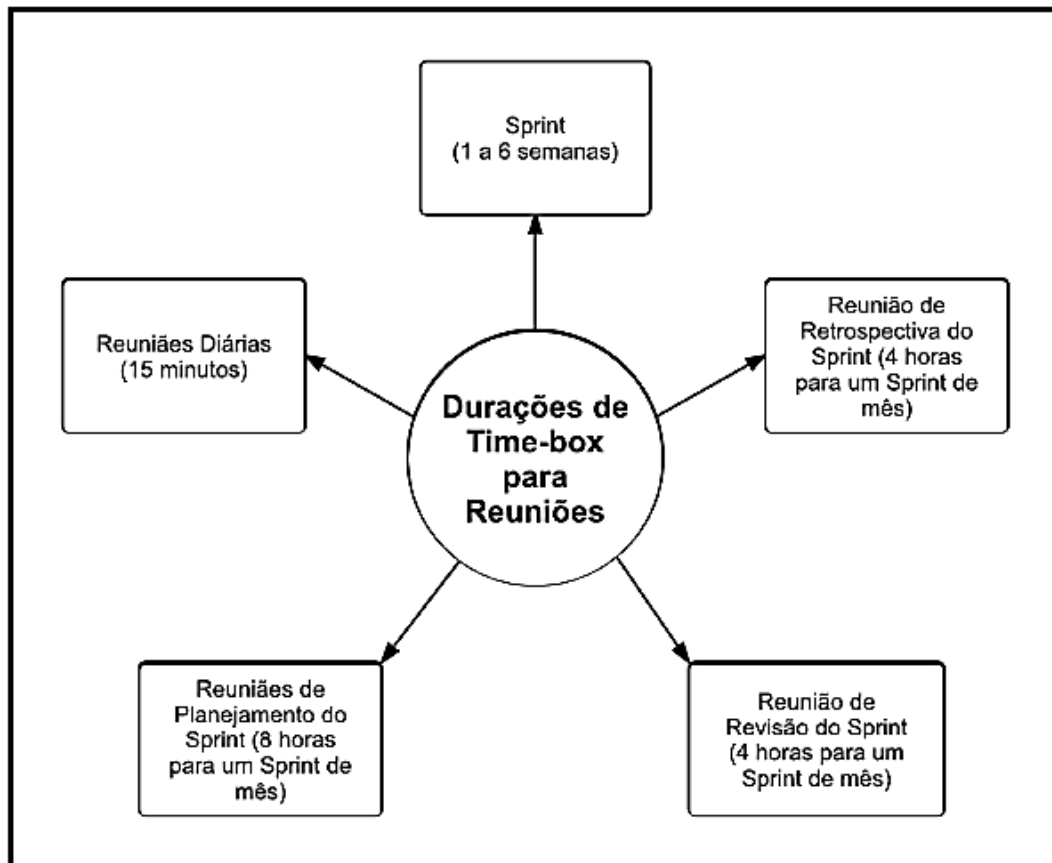
A colaboração refere-se ao time central do *scrum* (Dono do produto, *scrum master* e time *scrum*) interagindo ativamente com os *stakeholders* para produzirem algo maior e mais agregado de valor. Essa colaboração, que ocorre durante todo o projeto, garante os seguintes benefícios: Necessidade de mudanças devido a requisitos mal esclarecidos são minimizadas; Os riscos são identificados e tratados de forma eficiente; O verdadeiro potencial do time é alcançado; A melhoria contínua é assegurada através de lições aprendidas. (SBOK, 2017)

A priorização baseada em valor se inicia a partir do momento que o dono do produto define e prioriza as estórias de usuários, essas estórias são frases curtas que informam ao time *scrum* “para quem”, “o que” e “por que” será produzido cada requisito do cliente. O objetivo do *scrum* com essa diretriz é realizar várias entregas de valor ao decorrer do projeto, sempre priorizando o que mais agrega valor para o cliente e realizando as melhorias necessárias. O conjunto das estórias de usuários formam o *backlog* priorizado do produto, este por sua vez está sempre em reformulação e reordenamento, acatando os *feedbacks* do time *scrum* e tratando as novas necessidades dos demais *stakeholders*. Para priorizar os requisitos o dono do produto avalia os fatores: a) valor; b) riscos ou incertezas; c) dependências. (SBOK, 2017)

O *time-boxing* é um conceito utilizado no *scrum* para otimização do tempo do time *scrum*, ele propõe o estabelecimento de eventos com duração fixa e isso faz com que o processo de desenvolvimento seja eficiente, haja redução de despesas por otimização de tempo e recursos, e haja alta velocidade para os times. O *time-boxing* pode ser utilizado em *sprints*, nas reuniões diárias, nas reuniões de

planejamento da *sprint*, nas reuniões de revisão das *sprints*, e nas reuniões de retrospectiva das *sprints*, esses são os eventos da metodologia *scrum*. Vide figura 7.

Figura 7 - Duração das reuniões *time-boxed* do *scrum*



Fonte: SBOK, 2017, p. 35.

A reunião de planejamento do *sprint* tem como finalidade criar o *backlog* da *sprint*, ela tem duração de 8 horas. Nas 4 primeiras horas o dono do produto apresenta as histórias do cliente ao time *scrum* e o *backlog* priorizado do produto. Em conjunto eles definem o objetivo da *sprint*. Nas últimas 4 horas o time *scrum* define como irá atender a meta da *sprint*.

Os *sprints* são iterações que duram 1 a 6 semanas, formados por poucos integrantes para criar os incrementos potencialmente liberáveis do produto. Cada *sprint* tem um objetivo específico com base no *backlog* priorizado do produto.

As reuniões diárias servem para alinhamento da equipe, troca de informações, e inspeção do progresso da *sprint* quanto a sua meta. As reuniões

ocorrem em locais e horários fixos, são facilitadas pelo *scrum master*, porém conduzidas pelo próprio time *scrum*. As três perguntas respondidas pelos integrantes do time são: a) O que eu fiz ontem?; b) O que eu vou fazer hoje?; c) Que impedimentos ou obstáculos estou enfrentando atualmente?, afirma Schwaber (2009).

A reunião de revisão da *sprint* é o momento em que o time *scrum* apresenta ao dono do produto e os *stakeholders* o resultado da *sprint* com base nas estórias de usuários e as mudanças no *backlog* do produto. O time *scrum* precisa definir o consenso de “pronto” e “não pronto” para o produto, assim como revisar o seu mercado e uso potencial, isso será necessário para as próximas *sprints* de acordo com Sutherland e Schwaber (2017).

A reunião de retrospectiva da *sprint* finaliza o processo de criação dos incrementos potencialmente liberáveis do produto. Ela é um tipo de lições aprendidas do time *scrum* onde são citados os processos, ferramentas e mecanismos de colaboração que deram certo e o que prejudicou o desenvolvimento dos incrementos.

A última diretriz do *framework scrum* é o desenvolvimento iterativo, ele é indispensável, pois no início de alguns projetos complexos o cliente não sabe definir exatamente quais requisitos precisa e como o produto final será utilizado, ele tem apenas uma noção mínima de como deve ser o produto. O desenvolvimento iterativo permite que requisitos sejam inclusos no projeto durante toda sua duração e “cada incremento é um pedaço potencialmente entregável do produto completo.” (SCHWABER, 2009, p. 10). A partir disso há uma maior otimização de tempo e trabalho para entrega dos produtos complexos, assim como uma entrega de maior valor e funcionalidade para o cliente.

4.8. Comparação PMBOK e *scrum*

O guia PMBOK e a metodologia *scrum* possuem diferenças profundas quanto a estrutura, organização do trabalho, ferramentas, aplicação, hierarquia. A partir disso é necessário que o gerente de projetos de cada empresa júnior analise detalhadamente as características de cada um dos modelos e opte pelo mais ideal

para que a consultoria prestada atenda as necessidades reais e potenciais dos clientes. Dentro desse contexto é possível também a utilização parcial de processos do guia PMBOK e boas práticas da metodologia *scrum*, fazendo uma combinação das modalidades prescritivas/preditivas (PMBOK) e adaptativas (*scrum*). Vide quadro 9.

Quadro 9 – Comparação dos ciclos de vida preditivo x ágil

Preditivo	Iterativa	Incremental	Ágil
Requisitos são definidos previamente, antes do início do desenvolvimento	Requisitos podem ser elaborados em intervalos periódicos durante a entrega	Requisitos são elaborados com frequência durante a entrega	
Entrega planos para a entrega final. Em seguida, entregar apenas um único produto final, no fim do projeto	Entregas podem ser divididas em subconjuntos de todo o produto	Entregas acontecem com frequência de acordo com os subconjuntos avaliados pelo cliente de todo o produto	
Mudanças são restritas tanto quanto possível	Mudanças são incorporadas periodicamente	Mudanças são incorporadas em tempo real durante a entrega	
Partes interessadas chave são envolvidas em marcos específicos	Partes interessadas chave são envolvidas regularmente	Partes interessadas chave são envolvidas constantemente	
Riscos e custos são controlados pelo planejamento detalhado dos aspectos mais importantes	Riscos e custos são controlados pela elaboração progressiva dos planos com novas informações	Riscos e custos são controlados na medida em que surgem requisitos e restrições	

Fonte: PMI, 2017, p. 666.

A partir do quadro 9 percebe-se que os projetos que fazem uso de métodos prescritivo ou preditivo são caracterizados pela ênfase no planejamento detalhado dos riscos, custos, recursos, restrições. O produto final é completamente estabelecido no início do projeto (planejamento), há poucas interações com o cliente e as mudanças de escopo geram replanejamentos, sendo assim mal vistas pelo gerente. Os projetos ágeis são construídos com o cliente, há um alto nível de interação entre a equipe, o dono do produto e os *stakeholders*, os custos, riscos e escopos de cada fase é planejado em conjunto entre o time *scrum* e o dono do produto.

Quadro 10 – *Scrum* x Modelo tradicional de gerenciamento de projetos

	Scrum	Modelo Tradicional de Gerenciamento de Projetos
A ênfase está nas (nos)	Pessoal	Processos
Documentação	Mínima—apenas se for exigido	Exaustiva
Estilo de processos	Iterativo	Linear
Planejamento antecipado	Baixo	Alto
Priorização de requisitos	Com base no valor de negócio e atualizado regularmente	Fixo no Plano de Projeto
Garantia de qualidade	Centrada no cliente	Centrada no processo
Organização	Auto-organizada	Gerenciada
Estilo de gerenciamento	Descentralizado	Centralizado
Mudança	Atualizações no Backlog Priorizado do Produto	Sistema formal de Gerenciamento da Mudança
Liderança	Colaborativa, liderança servidora	Comando e controle
A medição do desempenho	Valor do negócio	Conformidade em relação ao plano
Retorno sobre o investimento	No Início e durante projeto	Final do projeto
Participação do cliente	Alta durante todo o projeto	Varia de acordo com o ciclo de vida do projeto

Fonte: SBOK, 2017, p. 20.

Conforme exposto no quadro 10 o *framework scrum* valoriza muito a iteração entre os *stakeholders* do projeto e principalmente a autonomia do time *scrum* para decidir qual melhor maneira de realizar os incrementos. A liderança servidora presente no *scrum* faz com que o gerenciamento seja descentralizado e todos se sintam “donos do produto”, sendo responsáveis não apenas por atividades específicas mas pelo projeto completo. No desenvolvimento ágil existe transparência para todos os envolvidos, inspeções frequentes quanto ao andamento das *sprints*, e adaptação contínua aos novos requisitos que surgem. Os entregáveis do projeto são frutos de um alto nível de iteração entre o time *scrum* e o dono do produto, eles possuem congruência com as demandas atuais do cliente e geram mais valor de negócio.

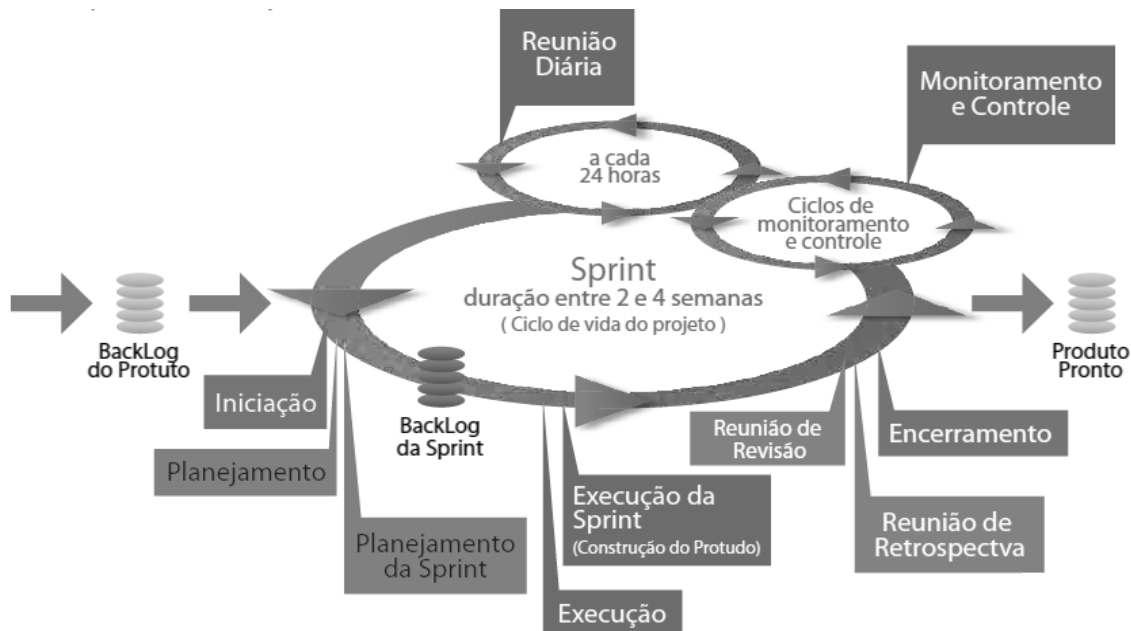
A hierarquia dos métodos clássicos de gerenciamento dos projetos é centralizada no gerente e delegada de cima para baixo. O gerente é responsável por todas as decisões do projeto e pelo replanejamento em caso de surgimento de novos requisitos. Ele define o quê, quem, quando e como as atividades serão desenvolvidas, e mensura os resultados da equipe. Esta por sua vez apenas segue o planejamento evitando desvios ou adaptações, o que limita o máximo de aprendizado que pode haver em um projeto.

O guia PMBOK (PMI, 2017) destaca uma tendência para a área de gestão de projetos que é o uso paralelo de uma abordagem preditiva e adaptativa. Segundo o guia os elementos/requisitos que são conhecidos pelo gerente de projetos podem ser tratados com um ciclo de vida preditivo, devidamente planejados e estruturados em um escopo de projeto reduzindo riscos e custos. Os elementos/requisitos desconhecidos e que ainda estão sendo elaborados pelo cliente devem seguir uma abordagem ágil e iterativa como propõe a metodologia *scrum*, isso também gera menos riscos e custos pela sua elaboração progressiva.

Os ciclos de vida de projetos no centro do continuum do ciclo de vida tendem a se alinhar mais com o lado preditivo ou o lado ágil, dependendo da forma como os requisitos são especificados, como são tratados os riscos e os custos e a natureza do envolvimento das principais partes interessadas. Os projetos também podem utilizar métodos híbridos. (PMI, 2017, p. 666)

Os aspectos mais vantajosos do guia PMBOK e da metodologia *scrum* devem ser adotados pelo gerente e a equipe do projeto de forma natural, encontrando pontos de ligação entre estas abordagens de gerenciamento. Segundo Cruz (2013) para que essa combinação construa melhores resultados é preciso defender as seguintes regras: a) Não burocratizar; b) não documentar excessivamente; c) não realizar processos desnecessários; d) não acrescentar lentidão aos times *scrums* e aos seus trabalhos; e) não deixar o gerente de projetos como único braço gerencial.

A utilização destas abordagens ocorre desde a primeira fase do projeto até a última, de forma que as limitações existentes em uma sejam supridas pela outra e vice-versa, assim como a união dos pontos fortes de cada uma delas. (Vide figura 8)

Figura 8 – Ciclo de vida *scrum* + Guia PMBOK

Fonte: CRUZ, 2013, p. 11.

Segundo a figura 8 os grupos de processos do PMBOK podem ser utilizados também numa perspectiva ágil de desenvolvimento de projetos. Porém existem algumas limitações que precisam ser destacadas entre estas abordagens. Segundo Fitsilis (2008) os métodos ágeis possuem ênfase nas seguintes áreas de conhecimento: a) gerenciamento do escopo com destaque para o gerenciamento dos requisitos; b) gerenciamento dos recursos humanos com destaque para o time de trabalho; c) gerenciamento da qualidade com testes e revisões frequentes. Em contrapartida, Fitsilis (2008) apresenta as áreas de conhecimento do guia PMBOK que o *scrum* não enfatiza: a) gerenciamento dos riscos; b) gerenciamentos dos custos; c) gerenciamento das aquisições, isso porque os processos de gerenciamento ágeis são empíricos e iterativos.

Cada projeto é composto por elementos que fazem do seu gerenciamento algo único e inovador. O nível de utilização das abordagens ágeis (*scrum*) e clássicas (Guia PMBOK) varia de acordo com o contexto organizacional, a natureza do projeto, o segmento de atuação da empresa-cliente, o conhecimento dos requisitos do projeto, a influência dos *stakeholders* externos à empresa entre outros

fatores citados anteriormente, mas algo que pode-se verificar é a maior qualidade nas entregas e no alcance dos objetivos dos projetos híbridos. (GONÇALVES, 2018)

5. METODOLOGIA

5.1. Abordagem

A abordagem a ser utilizada é a quali-quantitativa, de maneira que haja espaço para que o pesquisador faça inferências quanto às informações coletadas em campo e tenha o apoio dos dados quantitativos para corroborar as conclusões alcançadas. Segundo Minayo e Sanches (1993) “a relação entre quantitativo e qualitativo (...) não pode ser pensada como oposição contraditória (...) é de desejar que as relações sociais possam ser analisadas em seus aspectos mais 'concretos' e aprofundadas em seus significados mais essenciais”. Assim, o estudo quantitativo pode gerar questões para serem aprofundadas qualitativamente e vice-versa. A partir disso compreende-se que utilizar apenas uma abordagem qualitativa ou quantitativa afetaria o resultado final do trabalho, deixando de averiguar a hipótese definida a priori e enfraquecendo qualquer conclusão.

Na pesquisa qualitativa o pesquisador analisa as questões subjetivas do objeto de estudo, normalmente é feita com pequenas amostras, não utiliza métodos estatísticos e busca trazer as opiniões dos entrevistados.

Pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. (PRODANOV E FREITAS, 2013, p. 70)

A pesquisa quantitativa, como o próprio nome diz, busca quantificar as opiniões e respostas dos entrevistados e representar numericamente as informações coletadas no levantamento. A partir, disso a pesquisa quantitativa dá menor ênfase a interpretação do objeto, e ao contexto em que ele está inserido, se valendo da objetividade e análise dos dados a partir de procedimentos estatísticos.

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente. (FONSECA, 2002, p. 20)

A abordagem quali-quantitativa se materializa por meio do questionário da pesquisa, que por sua vez possui 25 questões do tipo aberta (subjetiva) e 10 do tipo fechada (objetiva). A estrutura do questionário partiu do princípio de perguntas objetivas seguidas de subjetivas, isso proporcionou o detalhamento das respostas e a comprovação necessária para o alcance dos objetivos da pesquisa.

5.2. Natureza

A pesquisa é de natureza aplicada, pois seus resultados fundamentarão as possíveis mudanças das metodologias/normas/guias de gerenciamento de projetos das empresas juniores da UEFS, assim como das EJ's de outras instituições de ensino superior. Além disso, esta pesquisa servirá de base para outros estudos nesta área de conhecimento.

5.3. Objetivos metodológicos

Os objetivos metodológicos deste trabalho são exploratórios e descritivos. Segundo Lakatos (2003) a pesquisa considerada exploratória tem como objetivo desenvolver hipóteses, proporcionar maior familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, e modificar e clarificar conceitos. A pesquisa exploratória é flexível e permite estudar o tema por diversos aspectos. Em maneira geral implica o levantamento bibliográfico, entrevistas e experiências práticas, e análise dos exemplos para compreensão dos fatos.

Pesquisa exploratória [...] tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua

definição e seu delineamento, isto é, facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto. (PRODANOV E FREITAS, 2013, p. 51 e 52)

Segundo Gil (2002) o estudo descritivo tem como objetivo à descrição das características de determinada população ou fenômeno. Complementando esse conceito Prodanov e Freitas (2013) afirmam que “nas pesquisas descritivas, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles, ou seja, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador.”

Pesquisa descritiva quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles. Visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. (PRODANOV E FREITAS, 2013, p. 52)

Os objetivos metodológicos deste trabalho visam investigar as áreas de consultoria empresarial, movimento empresa júnior, gerenciamento de projetos e metodologias de gerenciamento de projetos, trazendo os conceitos e levantando hipóteses sobre o uso do guia PMBOK (método preditivo) em detrimento da metodologia *scrum* (método adaptativo) e os resultados que cada um proporciona as empresas juniores.

A descrição detalhada de tais métodos de gerenciamento contribui para a distinção da aplicação de uma ou outra, havendo também uma possibilidade de utilização mútua de métodos. Essa utilização híbrida (PMBOK + *scrum*) de métodos faria uso das melhores estratégias, ferramentas, boas práticas, filosofias de cada método.

5.4. Método científico

O método científico a ser utilizado nessa pesquisa é o dedutivo. O método dedutivo faz parte dos métodos científicos e trata-se de uma fundamentação teórica para uma conclusão. Esta pode ser apresentada de duas formas, dedutivo ou indutivo, e depende da maneira como o pesquisador verifica as premissas de determinado problema.

Na argumentação dedutiva o pesquisador analisa as premissas universais, geralmente duas, confirmando estas como verdadeiras chega-se a uma conclusão em particular também verdadeira. A conclusão encontrada não se opõe as premissas universais, a menos que uma delas tenha sido falsa. Mas por via de regra a conclusão já está contida nas premissas, apenas é feita uma reafirmação.

Conforme Salmon (1978) afirma, há duas características básicas para o método dedutivo:

- I. Se todas as premissas são verdadeiras, a conclusão deve ser verdadeira;
- II. Toda a informação ou conteúdo fatural da conclusão já estava, pelo menos implicitamente, nas premissas. (SALMON, 1978, p. 30)

O método dedutivo apresenta conclusões mais sólidas, lógicas e consistentes com trabalhos anteriormente realizados, reforçando e testando novas premissas a fim de embasar melhor a conclusão ou até mesmo contestá-la. Além disso, este método ajuda na compreensão das premissas por meio das conclusões, que reformula ou enuncia de modo explícito o conteúdo das premissas.

Esse método dedutivo é bastante utilizado no dia a dia sempre que precisa-se tomar posição frente a algumas circunstâncias. São utilizadas as experiências vividas por outras pessoas, e principalmente por nós mesmos, como base informacional, para decidir se são favoráveis ou desfavoráveis a alguma afirmação. Esse processo decisório é absolutamente racional e busca padrões de comportamento, de eventualidades, de probabilidades, de reincidências.

5.5. Métodos e procedimentos

Este estudo utilizou três métodos de procedimentos: pesquisa bibliográfica, levantamento e estudo de caso. O primeiro procedimento utilizado no presente trabalho é a pesquisa bibliográfica, pois faz uso de materiais já publicados como livros, jornais, artigos, documentos de caráter científico, ou não, e sites na internet para obter informações que sirvam de base para a compreensão dos conceitos fundamentais do trabalho, assim como para a construção de um instrumento de pesquisa que englobe todas as possibilidades contidas na área de estudo (PRODANOV E FREITAS, 2013).

Segundo Lakatos (2003), a pesquisa bibliográfica serve para conhecer como está o problema na atualidade, quais trabalhos foram desenvolvidos, e quais os principais pressupostos até então definidos. É preciso haver a seleção e o tratamento das informações coletadas na pesquisa bibliográfica, afinal de contas a quantidade não sobrepõe a qualidade do conteúdo.

Para o desenvolvimento do referencial teórico desta pesquisa foram utilizados materiais físicos e digitais, sendo a maioria advindos da *internet* e sites referências das áreas afins. Alguns fatores foram preponderantes para isso: a) Praticidade no uso de arquivos em PDF; b) Indisponibilidade de arquivos físicos; c) Indisponibilidade de dados compilados e atualizados em uma só plataforma (site ou banco de dados). Na era da informação em que o conhecimento explícito está presente em inúmeras plataformas digitais espalhadas por toda internet é natural que haja uma pequena diminuição do contato com livros, artigos, periódicos físicos e um avanço para conteúdos digitais.

O segundo procedimento utilizado neste trabalho foi o levantamento. Este tipo de método de pesquisa é utilizado quando ocorre a interrogação direta ao público que possui as características que se busca conhecer, objetivando coletar as opiniões, características e motivações de cada respondente dentro do seu ambiente natural, ou seja, o local onde ocorrem as interações sociais.

A pesquisa do tipo levantamento é uma “coleta de informações sobre as características, ações ou opiniões sobre um grande grupo de pessoas, referidas como uma população.” (TANUR apud PINSONNEAULT e KRAEMER, 1993, p. 3).

Quadro 11 - Principais vantagens dos levantamentos

VANTAGEM	DEFINIÇÃO
Conhecimento direto da realidade	À medida que as próprias pessoas informam acerca de seu comportamento, crenças e opiniões, a investigação torna-se mais livre de interpretações calcadas no subjetivismo dos pesquisadores;
Economia e rapidez	Desde que se tenha uma equipe de entrevistadores, codificadores e tabuladores devidamente treinados, torna-se possível a obtenção de grande quantidade de dados

	em curto espaço de tempo. Quando os dados são obtidos mediante questionários, os custos tornam-se relativamente baixos;
Quantificação	Os dados obtidos mediante levantamento podem ser agrupados em tabelas, possibilitando sua análise estatística. As variáveis em estudo podem ser quantificadas, permitindo o uso de correlações e outros procedimentos estatísticos. À medida que os levantamentos se valem de amostras probabilísticas, torna-se possível até mesmo conhecer a margem de erro dos resultados obtidos

Fonte: Adaptado de GIL (2002, p.51)

A partir do quadro 11 nota-se que o levantamento é um método investigativo bastante prático e que garante resultados com um alto nível de confiabilidade. Por não haver juízo de valor do pesquisador as respostas são fiéis a realidade, e é possível a obtenção de muitos dados em pouco tempo, que de forma geral são facilmente tabulados. Entretanto, como pode-se ver no quadro 12 existem algumas desvantagens que devem ser consideradas para a escolha deste método.

Quadro 12 - Principais desvantagens dos levantamentos

DESVANTAGEM	DEFINIÇÃO
Ênfase nos aspectos perceptivos	Os levantamentos recolhem dados referentes à percepção que as pessoas têm acerca de si mesmas. Ora, a percepção é subjetiva, o que pode resultar em dados distorcidos. Há muita diferença entre o que as pessoas fazem ou sentem e o que elas dizem a esse respeito. Existem alguns recursos para contornar este problema. É possível, em primeiro lugar, omitir as perguntas que sabidamente a maioria das pessoas não sabe ou não quer responder. Também se pode, mediante perguntas indiretas, controlar as respostas dadas pelo informante.

	<p>Todavia, esses recursos, em muitos dos casos, são insuficientes para sanar os problemas considerados;</p>
<p>Pouca profundidade no estudo da estrutura e dos processos sociais</p>	<p>Mediante levantamentos, é possível a obtenção de grande quantidade de dados a respeito dos indivíduos. Como, porém, os fenômenos sociais são determinados sobretudo por fatores interpessoais e institucionais, os levantamentos mostram-se pouco adequados para a investigação profunda desses fenômenos;</p>
<p>Limitada apreensão do processo de mudança</p>	<p>O levantamento, de modo geral, proporciona visão estática do fenômeno estudado. Oferece, por assim dizer, uma espécie de fotografia de determinado problema, mas não indica suas tendências à variação e muito menos as possíveis mudanças estruturais. Como tentativa de superação dessas limitações, vêm sendo desenvolvidos com frequência crescente os levantamentos do tipo painel, que consistem na coleta de dados da mesma amostra ao longo do tempo.</p> <p>Muitas informações importantes têm sido obtidas mediante esses procedimentos, particularmente em estudos sobre nível de renda e desemprego.</p> <p>Entretanto, os levantamentos do tipo painel apresentam séria limitação, que é a progressiva redução da amostra por causas diversas, tais como mudança de residência e fadiga dos respondentes.</p>

Fonte: Adaptado de GIL (2002, p.51 e 52)

Como foi apresentado no quadro 12 o levantamento tem algumas desvantagens e que podem interferir na qualidade da coleta dos dados. Os resultados podem ser distorcidos pela percepção subjetiva dos respondentes, por não ser capaz de perceber fatores interpessoais e por não demonstrar tendências para mudanças estruturais. Cabe então uma maior atenção por parte do pesquisador para reduzir as desvantagens e garantir o sucesso da pesquisa.

O terceiro método de procedimento escolhido para esta pesquisa é o estudo de caso. Segundo Gil (2008, p. 57) “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado [...]”. Este tipo de estudo permite descobrir aspectos por vezes não detectados na pesquisa bibliográfica, assim como entender como os processos decisórios ocorrem, seus motivos e resultados (PRODANOV E FREITAS, 2013).

O estudo de caso lida com fenômenos isolados e precisam de maior cuidado ao serem inferidos para outras realidades, por isso é necessário moderação e imparcialidade por parte do pesquisador (YIN, 2005). Este método de procedimento atende a vários propósitos a saber:

- a) Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos.
- b) Descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação.
- c) Explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamento e experimentos. (GIL, 2008, p. 58)

Por se tratar de estudos detalhados sobre um ou mais objetos dentro do seu contexto, o estudo de caso é utilizado frequentemente por pesquisadores sociais com os mais variados propósitos.

5.6. Instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado é o questionário/formulário, que se trata de perguntas ordenadas de maneira estratégica para conduzir o entrevistado ao entendimento macro do problema de pesquisa, e através disso conseguir informações pertinentes.

O questionário tem uma estrutura que facilita a sua aplicação. Preferencialmente, perguntas abertas no início, perguntas difíceis no corpo do trabalho sempre usando uma ordem lógica por agrupamento de assunto, considerando que cada pergunta pode interferir no seguinte. (LAS CASAS e GUEVARA, 2010)

Além disso, na fase de pré teste é possível ajustar as questões, reordená-las e perceber as dificuldades de interpretação dos entrevistados, antes de aplicar a pesquisa ao público definido na amostra.

Por ser aplicável aos mais diversos, segmentos da população e por possibilitar a obtenção de dados facilmente tabuláveis e quantificáveis, o formulário constitui hoje a técnica mais adequada nas pesquisas de opinião e de mercado. (GIL, 2002, p.115)

As perguntas do questionário são mistas, ou seja, abertas (qualitativas) e fechadas (quantitativas). As questões abertas são aquelas que permitem ao entrevistado liberdade para responder como convier, usando linguagem própria, linha de raciocínio pessoal, exemplos particulares etc., e que não tem nenhuma limitação por parte do entrevistador. Proporciona respostas mais profundas e fatores subjetivos são considerados na sua elaboração.

As questões fechadas possuem respostas pré-definidas pelo entrevistador e que devem atender à todas possibilidades possíveis de resposta. Este apenas valida a opção de resposta de acordo com o que foi respondido. Nas questões fechadas são excluídas qualquer imparcialidade ou subjetividade do entrevistado, pois são objetivas e práticas. Vide quadro 13 quais prerrogativas de cada tipo de questão.

Quadro 13 – Principais vantagens e desvantagens das questões abertas e fechadas

TIPO DE QUESTÕES	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Resposta aberta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preza o pensamento livre e a originalidade; ✓ Surgem respostas mais variadas; ✓ Respostas mais representativas e fiéis da opinião do inquirido; ✓ O inquirido concentra-se mais sobre a questão; ✓ Vantajoso para o investigador, pois permite- 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dificuldade em organizar e categorizar as respostas; ✓ Requer mais tempo para responder às questões; ✓ Muitas vezes a caligrafia é ilegível; ✓ Em caso de baixo nível de instrução dos inquiridos, as respostas podem não representar a opinião real do próprio.

	<p>Ihe recolher variada informação sobre o tema em questão.</p>	
Resposta fechada	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rapidez e facilidade de resposta; ✓ Maior uniformidade, rapidez e simplificação na análise das respostas; ✓ Facilita a categorização das respostas para posterior análise; ✓ Permite contextualizar melhor a questão. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dificuldade em elaborar as respostas possíveis a uma determinada questão; ✓ Não estimula a originalidade e a variedade de resposta; ✓ Não preza uma elevada concentração do inquirido sobre o assunto em questão; ✓ O inquirido pode optar por uma resposta que se aproxima mais da sua opinião não sendo esta uma representação fiel da realidade.

Fonte: AMARO, PÓVOA, MACEDO (2004, p. 5)

Qualquer um dos dois tipos de questões tem vantagens e desvantagens, é preciso analisar a especificidade de cada questão antes de optar o tipo de pergunta. Pensando nisso não foi escolhido apenas um dos tipos de questões, senão o trabalho seria incompleto e os resultados seriam inconclusivos. O questionário foi formulado de maneira que as questões abertas complementem as questões fechadas, e vice-versa, totalizando 35 questões. 25 questões foram do tipo aberta e 10 foram do tipo fechada.

5.7. Público alvo da pesquisa

O público alvo da pesquisa serão todas as empresas juniores da Universidade Estadual de Feira de Santana, federadas a UNIJr-BA (Federação das Empresas Juniores da Bahia) até dia 31 de dezembro de 2019. O universo é composto por 8 empresas até a data anteriormente mencionada, e elas estão organizadas da

seguinte forma: ADM.Jr, ConsultAgro Jr., Consulte Jr., Ecomp Jr., Engetec Jr., GeoAnálise Jr., JUS Consultoria Jr., Renova Ambiental Jr.

Segundo PRODANOV E FREITAS (2013) em pesquisas sociais é comum o uso da amostragem para validação das hipóteses levantadas, pois trabalhar com a totalidade dos elementos (universo) é um tarefa que requer muito tempo, dinheiro, e principalmente pessoas capacitadas que iniciem e finalizem a pesquisa. Uma amostra é um subconjunto representativo do universo, e é selecionada seguindo critérios estatísticos que garantem sua veracidade, de forma que os resultados obtidos no levantamento se aproximem ao máximo do que se fosse pesquisado com todos os elementos do universo.

Neste trabalho científico o universo é pequeno, constituído por apenas oito empresas juniores e por estarem sediadas no campus da UEFS o acesso as informações torna-se fácil. O NEJ-Feira (Núcleo de Empresas Juniores de Feira de Santana) também contribuirá com o repasse de informações e intermédio do contato entre as empresas juniores e o pesquisador. Considerando esses pontos e com o interesse principal de obter informações mais consistentes e expressivas da realidade, não foi utilizada a técnica de amostragem.

5.8. Estratégia de aplicação

A aplicação dos questionários foi feita de maneira virtual com o auxílio da ferramenta *Google Forms*. O link do questionário foi enviado por meio do aplicativo de mensagem *WhatsApp* no dia 14/02/2020 com prazo de respostas até o dia 21/02/2020, o link foi acompanhado de uma breve apresentação sobre este trabalho científico. A maioria dos respondentes (7/8) foram os atuais diretores, de projetos, de cada empresa júnior, e não havendo diretor de projetos eleito o diretor presidente respondeu o questionário juntamente com o gerente de projetos.

5.9. Técnica de análise

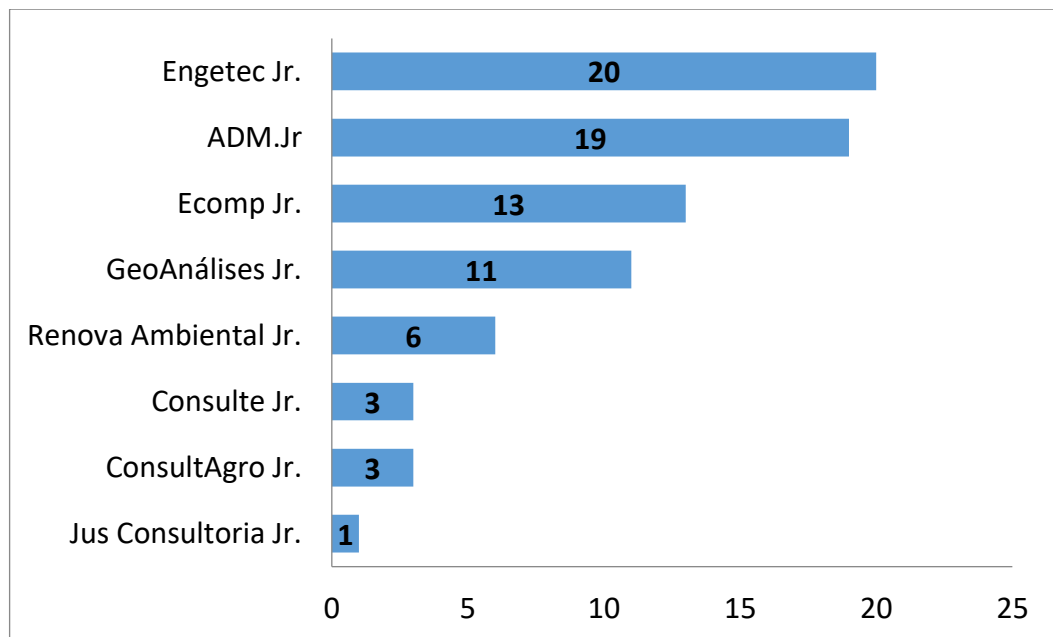
O instrumento de análise será composto de representações gráficas com o intuito de medir a correlação entre os fatores estudados. Ademais realizou-se uma

análise estatística do conteúdo obtido a fim de classificar e organizar os critérios vistos com maior importância para a conclusão do trabalho.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

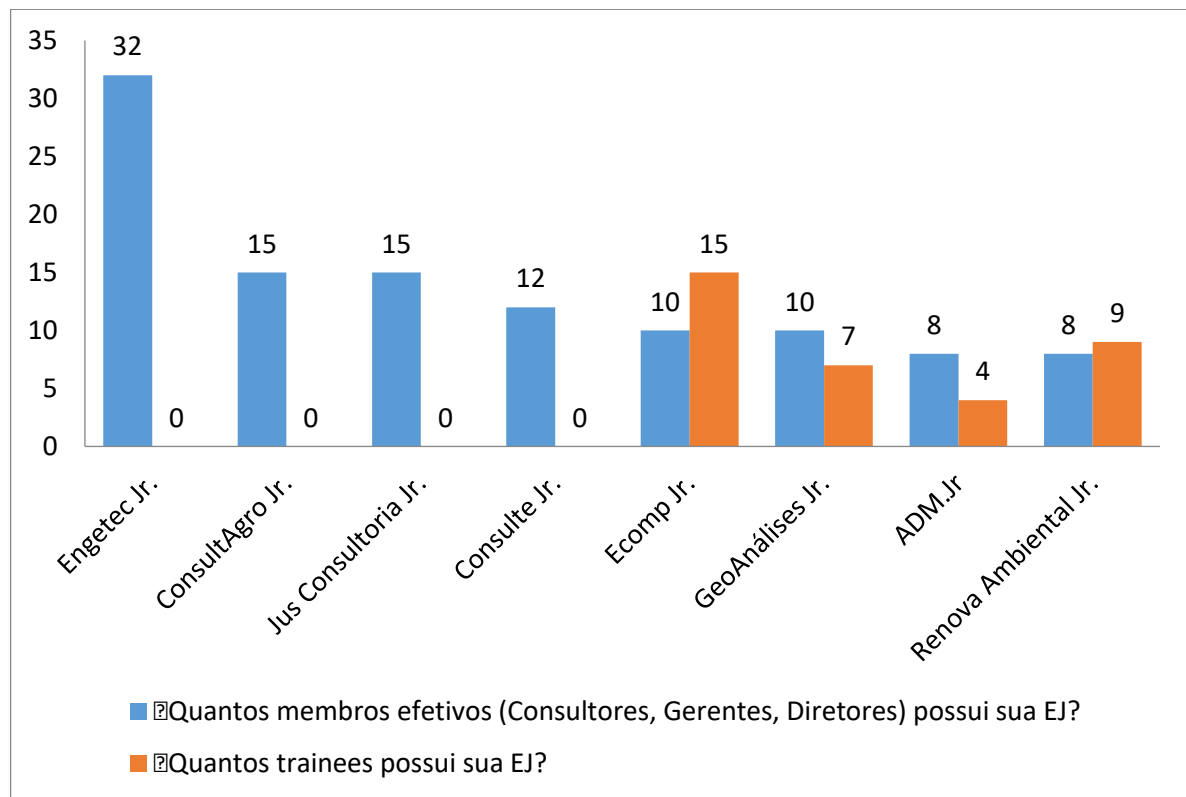
Conforme apresentado na metodologia deste trabalho a pesquisa direcionada às empresas juniores federadas da UEFS até 31/12/2019 foi feita por meio de um levantamento

Gráfico 4 – Tempo de existência da EJs federadas da UEFS



Fonte: Elaboração própria, 2020.

Conforme observado no gráfico 4, 50% das 8 atuais empresas juniores federadas da UEFS possui mais de 10 anos de atuação no mercado feirense. Isso indica o quão importante é o papel da UEFS na formação de jovens empreendedores, assim como na fomentação de ambientes inovadores que permitam que os conhecimentos, competências, habilidades e técnicas gerenciais sejam adquiridos com qualidade.

Gráfico 5 – Relação de membros efetivos x *trainees*

Fonte: Elaboração própria, 2020.

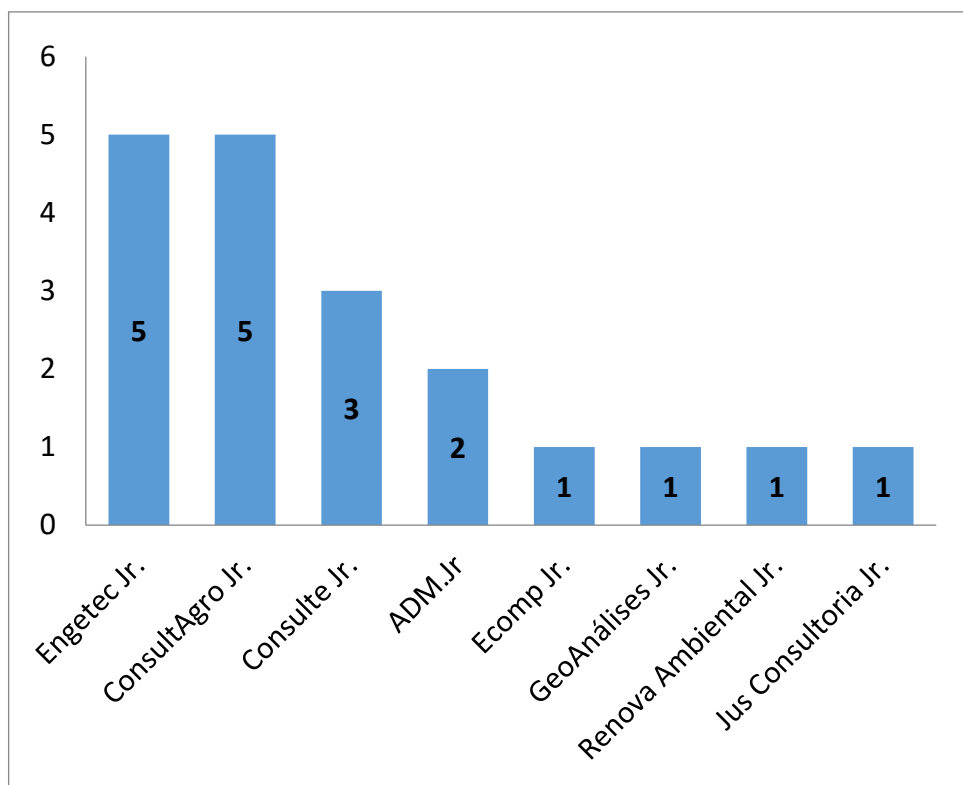
O gráfico 5 demonstra como as EJs estão estruturadas quanto aos membros efetivos (Consultores, gerentes, diretores) e *trainees*. Essa distinção ocorre pelas atribuições de cada um dos grupos, no qual os membros efetivos são aptos a executar projetos de consultoria por já terem passado pelo programa *trainee*. Este programa é composto por treinamentos, capacitações, provas, realização de projetos menos complexos e cursos que habilitam um *trainee* a ser efetivado numa empresa júnior.

Todo início de semestre as empresas juniores abrem seus respectivos processos seletivos para os estudantes dos cursos afins, o período de duração de um programa *trainee* varia de empresa para empresa, mas costuma durar 6 meses, e ocorre geralmente na sede de cada empresa júnior no horário oposto ao curso de graduação ou licenciatura. Um dos principais concorrentes das empresas juniores quanto a atração de novos *trainees* são os estágios remunerados das empresas de mercado, isso impacta muito a adesão ao MEJ, pois o movimento não possui fins lucrativos, mas sim educacionais e de prestação de serviço. A receita com projetos é

reinvestida na empresa júnior e nos seus integrantes, mas não como forma de salário.

É necessário que cada empresa júnior aperfeiçoe cada vez mais seus processos de recrutamento e seleção, além de tornar o processo *trainee* mais enriquecedor para que os estudantes permaneçam no MEJ e garantam as micro e pequenas empresas de Feira de Santana uma contribuição substancial. O mercado precisa do MEJ, o MEJ precisa das EJs, e as EJs precisam de membros efetivos e principalmente *trainees*, pois estes garantem a sustentabilidade de todo esse sistema. Quanto mais membros (efetivos ou *trainees*) mais projetos presentes e futuros garantirão o desenvolvimento econômico e social de Feira de Santana e região.

Gráfico 6 – Quantidade de professores orientadores por EJ



Fonte: Elaboração própria, 2020.

Como é notório no gráfico 6 todas as EJs federadas da UEFS possuem pelo menos 1 professor orientador, o que reforça o apoio da instituição para com as empresas juniores. A orientação de professores durante os projetos de consultoria

assegura maior qualidade das entregas, valida os métodos utilizados, legitima as metodologias de gerenciamento de projetos e principalmente, agrega valor ao processo de aprendizagem dos alunos envolvidos.

O gráfico 6 apresenta que 50% das empresas juniores federadas possui 2 ou mais professores orientadores, enquanto os outros 50% das empresas apresentam apenas 1 professor orientador. As EJs com 2 ou mais professores orientadores (Engetec Jr., ConsultAgro Jr., Consult Jr., ADM Jr.) apresentaram resultados mais consistentes ao longo dos anos analisando a quantidade de projetos por ano, assim como faturamento bruto, o que pode ser verificado nas tabelas 3 e 4.

Um fator que pode influenciar na adesão de professores orientadores nas empresas juniores da UEFS são os diferentes turnos de cada curso, o que pode criar um choque de horários quanto as demais atividades exercidas pelos professores na instituição e fora dela.

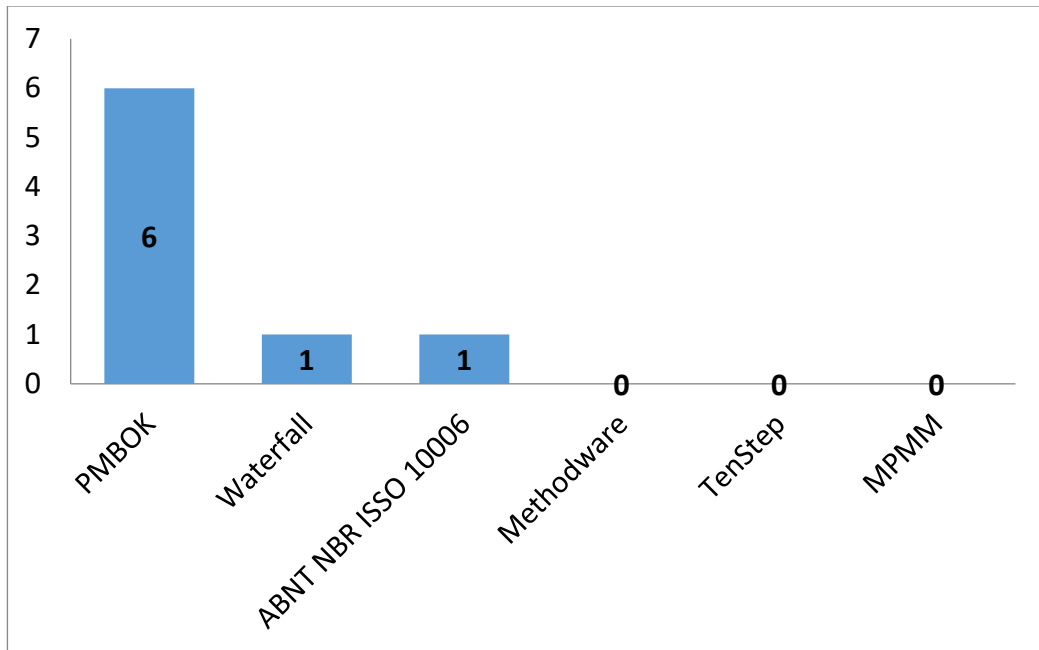
Quadro 14 – Serviços oferecidos pelas EJs federadas da UEFS

ADM.Jr	Estruturação financeira / Mapeamento e modelagem de processos / Pesquisa de mercado
ConsultAgro Jr.	Serviços agrícolas em geral
Consulte Jr.	Pesquisa de mercado / Pesquisa de satisfação / Plano de negócio / Viabilidade econômica / Consultoria e Assessoria (contei como um só) / Serviço de apoio ao MEI / Controle contábil / Análise de custos / Plano de Marketing
Ecomp Jr.	Sites institucionais, sistemas web ou desktop, e commerce, aplicativos mobile.
Engetec Jr.	Eng. Civil: Levantamento Cadastral, Projeto arquitetônico de instalações elétricas e hidrossanitárias, Incêndio e Pânico, estrutural, reforma quantitativo de materiais e outros dependendo da viabilidade: Ficha técnica, teor alcoólico, tabela nutricional, entre outros.
GeoAnálises Jr.	Elaboração e edição de mapas / Mapeamento com drone / CAR/CEFIR / Levantamento Topográfico / Georreferenciamento de imóveis / Investigação de passivos ambientais / Averbação de reserva legal / Outorga de recursos hídricos / Análise de água / Horta vertical / PRAD / RCE.
Jus Consultoria Jr.	8
Renova Ambiental Jr.	Consultoria e educação ambiental

Fonte: Elaboração própria, 2020.

O quadro 14 apresenta todos os serviços prestados pelas empresas juniores federadas da UEFS em 2019. É notório quão amplo são as áreas de atuação de cada EJ e como seus serviços podem melhorar inúmeras empresas de Feira de Santana e região. Desde serviços agrícolas até desenvolvimento de aplicativos *mobile* as EJs demonstram que podem colaborar com o crescimento de novas negócios, gerando emprego e renda para a população.

Gráfico 7 – Conhecimento das EJs quanto as abordagens clássicas de gerenciamento de projetos

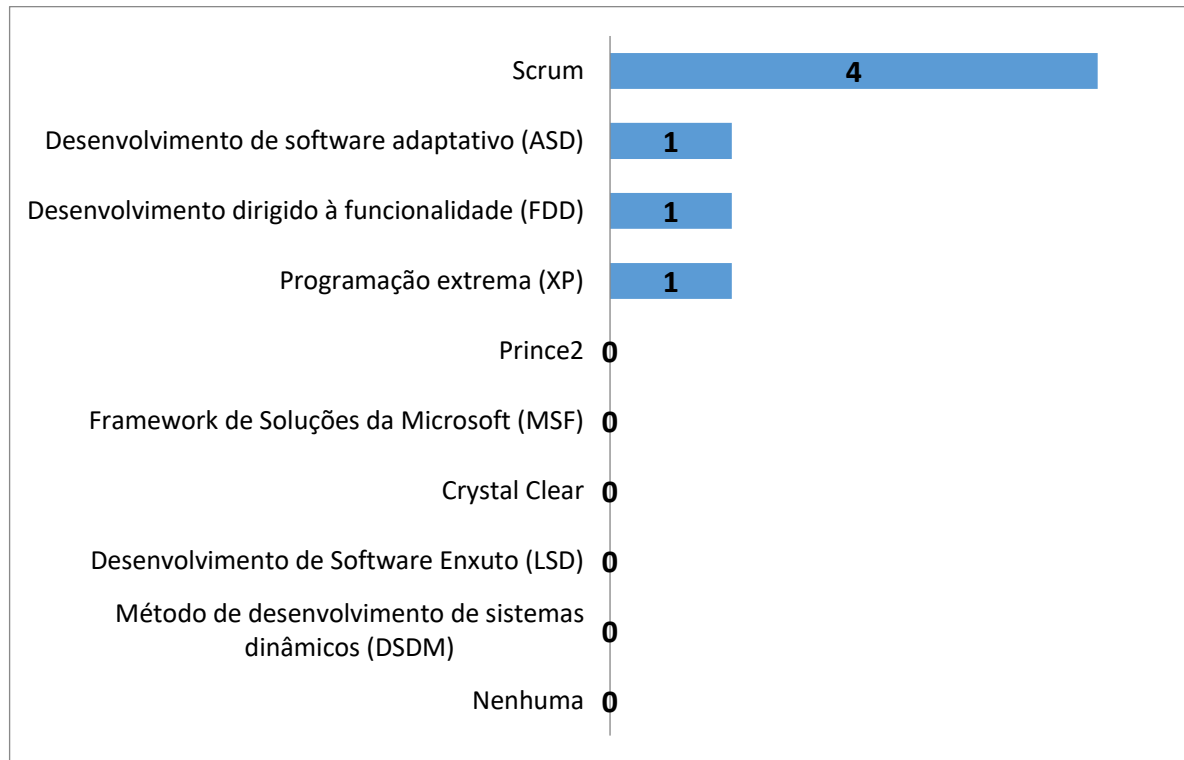


Fonte: Elaboração própria, 2020.

O guia PMBOK é a abordagem de gerenciamento de projetos mais conhecida segundo o gráfico 7. Dentre as 8 empresas 6 a conhecem: a) PMBOK (ADM.Jr, Consulte Jr., Ecomp Jr., Engetec Jr., GeoAnálises Jr., Jus Consultoria Jr.); b) Waterfall (ADM.Jr); c) ABNT NBR ISO 10006 (Renova Ambiental Jr.).

Por ser a principal referência para a área de gerenciamento de projetos o guia mostrou-se fundamental para conhecimento dos conceitos e aplicações práticas de gerenciamento para as empresas juniores.

Gráfico 8 – Conhecimento das EJs quanto as abordagens ágeis de gerenciamento de projetos



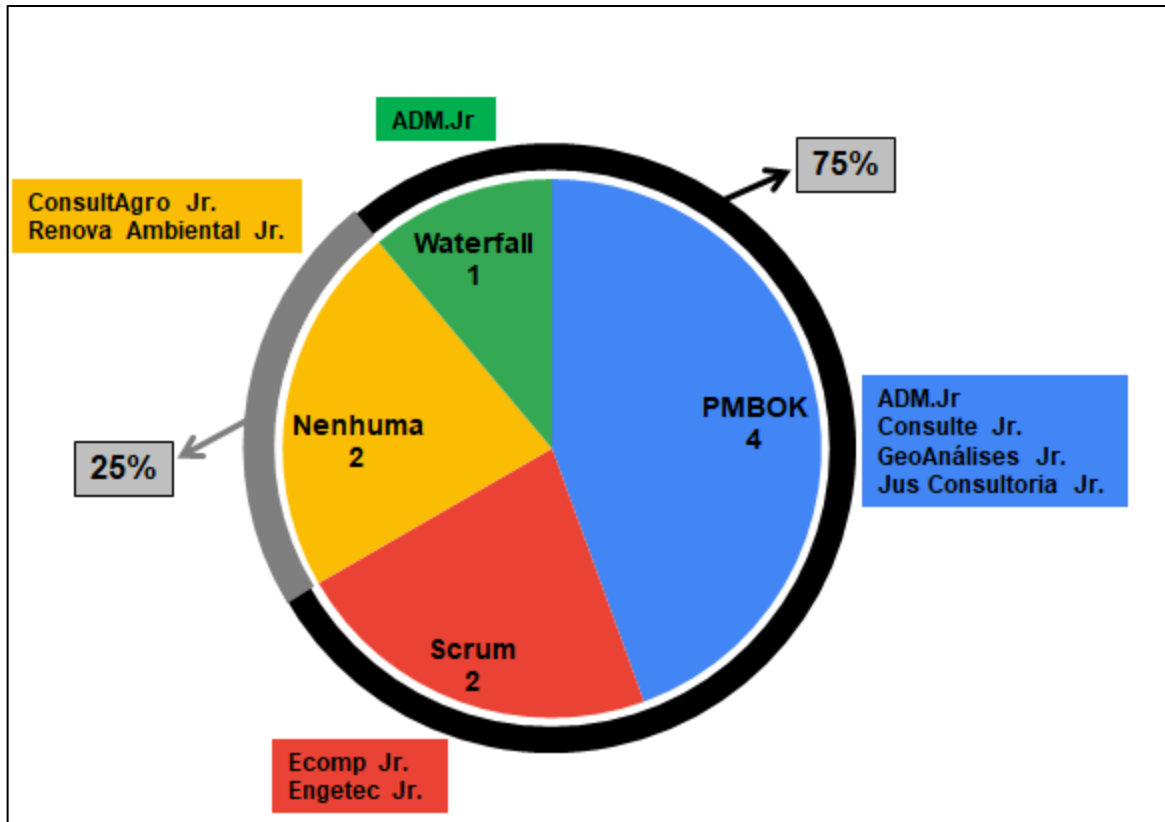
Fonte: Elaboração própria, 2020.

A partir do gráfico 8 nota-se que as abordagens ágeis mencionadas no questionário fizeram parte do levantamento bibliográfico do autor desta pesquisa, elas foram citadas em diversos livros e metodologias como sendo as principais abordagens ágeis de gerenciamento de projeto. A metodologia *scrum* é a principal delas, e isso ficou evidenciado no gráfico 8. As empresas juniores que afirmaram conhecer cada uma das abordagens acima foram: a) *Scrum* (ADM.Jr, Consulte Jr., Ecomp Jr., Engetec Jr.).

As metodologias Programação extrema (XP), Desenvolvimento dirigido à funcionalidade (FDD), Desenvolvimento de software adaptativo (ASD) foram respondidas pela Ecomp Jr., principalmente por estarem mais associadas ao desenvolvimento de *softwares* que é a área de atuação da Ecomp Jr.

A ConsultAgro Jr. foi a única empresa júnior que afirmou não conhecer nenhuma das abordagens ágeis de gerenciamento de projetos elencadas, e não apresentou outras metodologias ágeis não citadas na questão.

Gráfico 9 – Metodologias/normas/guias de gerenciamento utilizados pelas EJs federadas



Fonte: Elaboração própria, 2020.

Conforme observa-se no gráfico 9 a maioria das empresas juniores federadas da UEFS utilizam metodologias/normas/guias clássicos ou ágeis. Dentre as 8 empresas 75% delas (6 empresas) utilizam métodos formais de gerenciamento de projetos, e 25% (2 empresas) gerenciam os projetos informalmente. Isso significa que não há um padrão estabelecido e validado para os projetos serem desenvolvidos, isso não impede a realização de projetos de consultoria, mas compromete muito os seus resultados.

Uma metodologia validada por outros profissionais dá mais respaldo aos projetos de consultoria, facilita a gestão dos projetos com base em etapas claras, resultados esperados de cada atividade, fluxo de informação adequado e controle dos processos.

Dentre as empresas juniores que afirmam utilizar o guia PMBOK se destacam ADM.Jr, Consulte Jr., GeoAnálises Jr., Jus Consultoria Jr. Válido ressaltar que a

ADM.Jr utiliza também a metodologia *Waterfall*, por isso o total de respostas no gráfico 8 foi maior do que o universo de empresas juniores federadas. Quanto a utilização da metodologia *scrum* duas empresas se destacam, a Ecomp Jr. e a Engetec Jr. As duas empresas que ainda não possuem uma metodologia de gerenciamento de projetos são ConsultAgro Jr. e Renova Ambiental Jr.

Tabela 3 – Quantidade anual de projetos realizados X abordagem de gerenciamento de projetos utilizada

		Quantos projetos de consultoria sua EJ realizou?		
		2017	2018	2019
Guia PMBOK	ADM.Jr	7	5	10
	GeoAnálises Jr.	0	3	10
	Jus Consultoria Jr.	0	0	1
	Consulte Jr.	2	5	10
	MÉDIA ANUAL	2,3	3,3	7,8
	TOTAL TRIENAL	53		
Scrum	Ecomp Jr.	11	6	15
	Engetec Jr.	2	17	30
	MÉDIA ANUAL	6,5	11,5	22,5
	TOTAL TRIENAL	81		
Não possui metodologia	Renova Ambiental Jr.	8	0	5
	ConsultAgro Jr.	3	5	9
	MÉDIA ANUAL	5,5	2,5	7
	TOTAL TRIENAL	30		

Fonte: Elaboração própria, 2020.

A tabela 3 relaciona a quantidade anual de projetos nas EJs federadas da UEFS a partir da abordagem de gerenciamento de projetos utilizada. Conforme abordado no referencial teórico deste trabalho as metodologias de gerenciamento de projetos podem ser preditivas, ou seja, composta por etapas com alto nível de especificação e detalhamento, com um planejamento excessivo de atividades, pouco nível de adaptação para mudanças de escopo e fases intrinsicamente ligadas, o que pode gerar atraso, caso as atividades predecessoras não sejam executadas tornando os projetos mais prolongados. Tais informações são evidenciadas na

tabela 3 onde foram organizadas de acordo com a distribuição anual/trienal de projetos por abordagem de gerenciamento de projetos. As 4 empresas juniores que utilizam o guia PMBOK realizaram no último triênio 53 projetos de consultoria empresarial, ao passo que as empresas que utilizam a abordagem *scrum* fizeram 81 projetos de consultoria. A cada 1 projeto realizado através do guia PMBOK era feito 1,5 com a utilização do *scrum*, parece pouco mais ao longo dos três anos isso soma 28 projetos a mais.

Dentre as empresas que utilizam o guia PMBOK a que mais realizou projetos nos últimos três anos foi a ADM.Jr, e o fator que pode ter influenciado isso é que ela faz uso do guia há 7 anos, demonstrando maior facilidade na aplicação dos grupos de processos, maior experiência no uso das ferramentas e utilização das boas práticas descritas no PMBOK.

Quanto as empresas que fazem uso da metodologia *scrum* é importante considerar que apenas 2 empresas fizeram mais projetos do que as 4 que utilizam o PMBOK, mas uma vez reforçando os princípios defendidos no Manifesto ágil: a) Entregas contínuas e adiantadas com valor agregado; b) Flexibilidade para mudanças; c) Entregas mais rápidas; d) Maior interação e autonomia da equipe; e) Equipes auto-organizáveis; f) Melhorias constantes no produto (HIGHSMITH, 2001).

A quantidade de projetos feitos a partir da abordagem *scrum* mostraram constância e crescimento ao decorrer dos últimos três anos mesmo que analisados pelo resultado médio. Esse fato demonstra que o resultado total do triênio não foi afetado por fatores sazonais, mas sim foram fruto do aperfeiçoamento das técnicas, ferramentas e boas práticas da metodologia.

A duração média dos projetos de consultoria para o guia PMBOK e a metodologia *scrum* não foram avaliadas pela diferença dos serviços que as EJs realizam, logo, não há possibilidade de comparação. Entretanto, entende-se que pela natureza iterativa e ágil do *scrum* os projetos são mais rápidos do que se gerenciados pelo guia PMBOK.

As empresas que não possuem uma metodologia validada de gerenciamento de projetos realizaram uma quantidade significativa de consultorias, totalizando 30 nos últimos 3 anos. Entretanto constata-se um fator excepcional que foi a inconstância do crescimento da quantidade média de projetos, evidenciado no ano de 2018.

Considerando todos os projetos realizados, independente de possuírem uma metodologia de gerenciamento, nota-se que 164 consultorias foram prestadas para as micro e pequenos empresários de Feira de Santana e região, gerando um grande impacto nas empresas-clientes que tiveram seus problemas solucionados. Empresas estruturadas geram mais empregos, movimentam a economia, melhoram a qualidade de vida da população, prestam melhores serviços, produzem mais e melhores produtos e contribuem mais com o governo.

Tabela 4 – Faturamento bruto anual X abordagem de gerenciamento de projetos utilizada

		Quanto foi o faturamento bruto gerado através dos projetos de consultoria?		
		2017	2018	2019
Guia PMBOK	ADM.Jr	R\$ 7.867,83	R\$ 18.578,27	R\$ 19.278,26
	GeoAnálises Jr.	R\$ -	R\$ 320,00	R\$ 5.671,00
	Jus Consultoria Jr.	R\$ -	R\$ -	R\$ 600,00
	Consulte Jr.	R\$ 1.737,50	R\$ 5.302,00	R\$ 15.873,16
	MÉDIA ANUAL	R\$ 2.401,33	R\$ 6.050,07	R\$ 10.355,61
	TOTAL TRIENAL	R\$ 75.228,02		
Scrum	Ecomp Jr.	R\$ 16.756,99	R\$ 4.002,78	R\$ 26.750,00
	Engetec Jr.	R\$ 1.190,00	R\$ 12.068,00	R\$ 20.140,00
	MÉDIA ANUAL	R\$ 8.973,50	R\$ 8.035,39	R\$ 23.445,00
	TOTAL TRIENAL	R\$ 80.907,77		
Não possui metodologia	Renova Ambiental Jr.	R\$ 2.000,00	R\$ -	R\$ 2.100,00
	ConsultAgro Jr.	R\$ 3.000,00	R\$ 4.500,00	R\$ 4.000,00
	MÉDIA ANUAL	R\$ 2.500,00	R\$ 2.250,00	R\$ 3.050,00
	TOTAL TRIENAL	R\$ 15.600,00		

Fonte: Elaboração própria, 2020.

Na tabela 4 nota-se que os projetos de consultoria realizados pelas empresas juniores federadas da UEFS geram uma receita considerável por ano. Esta receita é totalmente reinvestida na capacitação dos membros efetivos e *trainees*, na infraestrutura da empresa júnior, que assim como uma empresa de mercado também possui despesas fixas e variáveis principalmente associadas aos projetos de consultoria. A administração financeira das empresas juniores é feita pelos diretores destas, que foram preparados e eleitos em assembleia geral conforme

estatuto de cada empresa. Eles que decidem quais serão os investimentos, quando e como serão feitos e qual será o capital de giro.

Como apresentado na tabela 3 as EJs que utilizam a metodologia *scrum* realizaram mais projetos do que as EJs que usam o guia PMBOK. Com efeito disso, o faturamento bruto com projetos também demonstrou-se superior aos adeptos do PMBOK. Embora a diferença total tenha sido apenas de R\$ 5.679,75, a média do faturamento bruto dos adeptos do *scrum* foi maior do que os adeptos do PMBOK. Um fator que impactou nesse resultado foi o baixo faturamento da ECOMP Jr. no ano de 2018, razão esta que não foi obtida pela pesquisa.

As empresas que não possuem uma metodologia validada de gerenciamento de projetos tiveram um resultado aquém da sua capacidade. Mesmo tendo prestado uma grande quantidade de projetos de consultoria (30) nos últimos 3 anos, o *ticket* médio foi muito baixo, o que prejudicou o faturamento bruto. Isso deve ser considerado pelas empresas juniores no momento de optar por uma metodologia de gerenciamento de projetos, pois o valor agregado que uma metodologia produz na consultoria gera um diferencial competitivo para a empresa-cliente.

Quadro 15 – Satisfação com os resultados a metodologia/norma/guia de gerenciamento utilizada entregue ao cliente

ADM.Jr	Guia PMBOK + Waterfall	Não
Consulte Jr.	Guia PMBOK	Sim
GeoAnálises Jr.	Guia PMBOK	Sim. O principal motivo pelo uso da mesma é a junção de uma didática consideravelmente simples em comparação com outras, e resultados efetivos.
Jus Consultoria Jr.	Guia PMBOK	Sim. Ele fornece boas formas de controle sobre o andamento do projeto e potencializa as chances de sucesso.
Engetec Jr.	Metodologia <i>scrum</i>	Não. Embora tenha melhorado consideravelmente nossos resultados e qualidade do finalístico, acreditamos que precisamos está atentos e em busca de novas metodologias que atendam as novas necessidades da empresa e por trabalharmos com a ideia da melhoria contínua em nossos processos, pensando nos clientes.
Ecomp Jr.	Metodologia <i>scrum</i>	Sim, pois permite organizarmos um planejamento de forma ágil e efetiva, entregando resultados com pouco tempo de desenvolvimento.

Conforme é apresentado no quadro 15, a maioria das empresas juniores federadas da UEFS estão satisfeitas com os resultados que suas metodologia/norma/guia de gerenciamento entregam ao cliente. Houve 4 respostas positivas quanto a satisfação e 2 negativas. Dentre os motivos de satisfação para o guia PMBOK destaca-se a fácil didática do manual, e os métodos e processos de controle descritos no guia. Quanto a satisfação para o *scrum* é citado a agilidade no planejamento e a entrega de resultados em curto período.

Quadro 16 – Benefícios e dificuldades abordagem de gerenciamento de projetos utilizada

		Benefícios	Dificuldades
ADM.Jr	Guia PMBOK + Waterfall	PMBOK: Educar sobre as áreas do gerenciamento de projetos e boas práticas do gerente. Waterfall: O planejamento é definido no início, dessa forma cenários variados são analisados tornando mais previsíveis os prazos e custos. Além disso, as etapas são bem arquitetadas, facilitando o gerenciamento	Waterfall: Possui como maior dificuldade a adaptação do escopo do projeto, porque essa etapa é definida no início do projeto. Além disso, as entregas são lentas
Consulte Jr.	Guia PMBOK	Agilidade	Colaboração da equipe para realização
GeoAnálises Jr.	Guia PMBOK	Entrega de projetos no prazo estabelecido, alta funcionalidade nos resultados e qualidade impecável.	Nem toda a equipe possui conhecimento prévio sobre a metodologia em questão.
Jus Consultoria Jr.	Guia PMBOK	O PMBOK descreve as melhores praticas de gerenciamento de projeto fazendo com que algumas etapas sejam cumpridas da melhor forma, como: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, encerramento.	Aplicar a realidade objetiva do projeto. Muitas vezes é difícil encaixar a realidade do projetos aos conceitos do PMBOK

Engetec Jr.	Metodologia <i>scrum</i>	Scrum - Os ciclos incrementais e com prazos curtos, o que permite identificar problemas à produção rapidamente e, dessa forma, evitar atrasos ou ausência de dados sobre o andamento dos projetos.	A necessidade dos encontros para a retrospectiva, no contexto atual os membros tem rotinas bem diversas dificultando o alinhamento da equipe e o estímulo ao aprendizado coletivo com os erros do projeto entre a equipe.
Ecomp Jr.	Metodologia <i>scrum</i>	Organização de planejamento em tempo curto. Criar pontos de entrega e review durante o desenvolvimento. Valoriza o relacionamento da equipe, permitindo uma melhor comunicação. Permite entrega rápida de software funcional.	Organizar um horário dos membros dos projetos para revisar as sprints. Colher daily review de todos os membros.

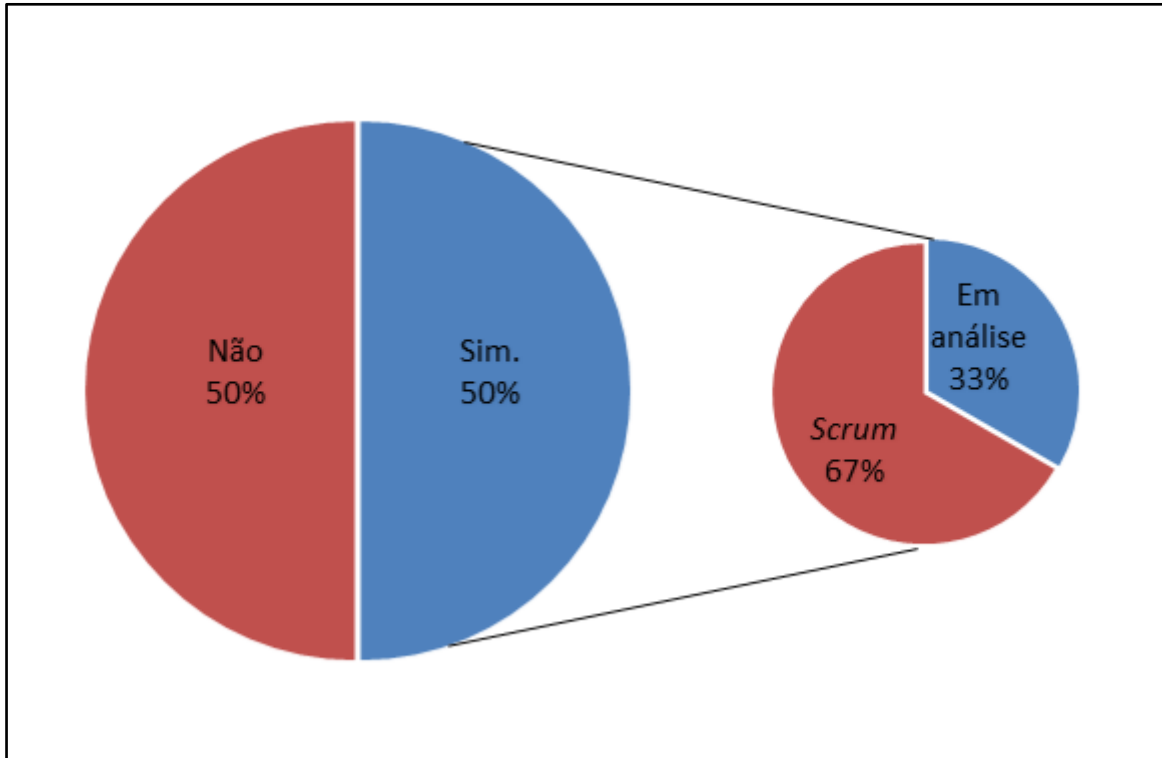
Fonte: Elaboração própria, 2020.

Conforme apresentado no quadro 16, as empresas juniores descreveram os benefícios e dificuldade percebidos internamente a partir de cada uma das metodologias/normas/guias adotados.

Dentre os benefícios citados pelos usuários do guia PMBOK destaca-se a capacidade didática do guia, entregas finais com alta qualidade, e descrição de boas práticas para todas as fases do ciclo de vida dos projetos. Em contrapartida, estão a maior dificuldade de adaptação do escopo, as entregas intermediárias são lentas, a colaboração da equipe do projeto, e adaptação da realidade aos conceitos do PMBOK.

Quanto aos benefícios citados pelos usuários da metodologia *scrum* destaca-se rápida resolução de problemas e adaptação de melhorias ao longo do projeto, evitando atrasos finais, planejamento rápido, melhor relacionamento da equipe do projeto, e entregas funcionais. Em contrapartida, há certa dificuldade para o alinhamento de horários dos membros das equipes para realizarem retrospectivas das sprints, e registrar lições aprendidas.

Gráfico 10 – Perspectiva das EJs federadas em combinar mais de uma metodologia de gerenciamento de projetos



Fonte: Elaboração própria, 2020.

O gráfico 10 demonstra a tendência positiva para a combinação de mais de uma metodologia de gerenciamento de projetos em algumas EJs da UEFS. Com um total de 3 empresas, o que equivale a 50% das respostas, pretendendo fazer uso de mais uma abordagem fica claro que mesmo obtendo resultados positivos com o guia PMBOK, a ADM.Jr, Consulte Jr., e Jus Consultoria Jr. almejam maiores benefícios internos (quantidade e faturamento de projetos, aprendizado por projetos, melhorias infraestruturais, mais cursos e treinamentos), assim como entregar de mais e melhores projetos para Feira de Santana e região.

A Ecomp Jr., Engetec Jr. e GeoAnálises Jr. foram as 3 EJs que não optaram por utilizar um segundo método de gerenciamento de projetos, equivalente a 50% das respostas. Duas destas EJs (Ecomp Jr. e Engetec Jr.) utilizam o *scrum* e apresentam um alto índice de satisfação, vide quadro 15.

Segundo a ADM.Jr e a Consult. Jr os benefícios da combinação de metodologias serão efetivados com a inclusão da metodologia *scrum* junto ao uso do

guia PMBOK, enquanto que a Jus Consultoria Jr. ainda está em processo de estudo para definição da segunda metodologia a ser utilizada em paralelo com o guia PMBOK.

Essa tendência é algo natural dentro da área de gestão de projetos e foi anunciada previamente pelo guia PMBOK, além de ser apresentado por instituições como o Project Builder na pessoa do Fábio Cruz, *Beware* Consultoria e Treinamento na pessoa do Carlos Magno da Silva Xavier dentre outros autores da área. Esta utilização híbrida de métodos de gerenciamento considera as limitações existentes, assim como a união dos pontos fortes de cada uma delas.

Quadro 17 - Ferramentas de gerenciamento de projetos utilizadas

ADM.Jr	Trello, ProjectLibre
Consulte Jr.	Trello
Ecomp Jr.	Kanban, Trello, Pipefy, Slack, geekbot
Engetec Jr.	Kanban, Trello, Microsoft Project, Drive e grupos no whatsapp, além do monitoramento atômico que desenvolvemos para acompanhar a estabilidade dos projetos.
GeoAnálises Jr.	Project Model Canvas (PMC)
Jus Consultoria Jr.	Nenhuma
Renova Ambiental Jr.	Nenhuma
ConsultAgro Jr.	Nenhum

Fonte: Elaboração própria, 2020.

A partir da análise do quadro 17 nota-se que as ferramentas utilizadas pelas EJs federadas da UEFS contribuem para os resultados dos projetos juntamente com as metodologias/normas/guias adotados. A sua escolha e utilização depende, em certa medida, do gerente de projetos que pode preferir usar uma ou outra. Fato é que as ferramentas ajudam a mensurar e controlar os projetos, avaliar mudanças de escopo, quantificar o trabalho a ser desenvolvido, organizar as informações do projeto e alimentar os bancos de dados das EJs para a gestão do conhecimento.

As duas ferramentas que dão suporte ao gerenciamento e que foram mais citadas foram o Trello e o Kanbam. Ambas ferramentas são do tipo *dashboards* e são fáceis de gerenciar, podendo ser utilizadas nas rotinas pessoais, em projetos de consultoria, planejamentos de atividades, organização das informações do projeto,

além disso são ferramentas que podem ser conectadas com sistemas corporativos (ERP's) e com o e-mail. O *pipefy* e o *slack* seguem a mesma lógica do *Trello* e *Kanban* para gestão de informação e visualização do trabalho do projeto. Enquanto que o *ProjectLibre* e *Microsoft Project* são utilizados para planejar e ordenar as atividades do projeto, estabelecer as datas de início e fim, gerenciar o trabalho que está sendo desenvolvido e monitorar e controlar o tempo do projeto.

Quadro 18 - Indicadores que mensuram a satisfação dos clientes e os resultados do último triênio

		Qual o resultado médio por projeto em 2017?	Qual o resultado médio por projeto em 2018?	Qual o resultado médio por projeto em 2019?
ADM.Jr	NPS	10	6,6	10
Consulte Jr.	NPS	0	0	9
Ecomp Jr.	NPS	Não foi coletado nesse ano	Não foi coletado nesse ano	9.75
Engetec Jr.	NPS	Não existia o indicador	Não existia o indicador	10
GeoAnálises Jr.	NPS	Não usávamos o indicador	Não usávamos o indicador	9.5
Renova Ambiental Jr.	NPS	Não coletado	Nenhum projeto	Não coletado
ConsultAgro Jr.	Não	-	-	-
Jus Consultoria Jr.	Não	-	-	-

Fonte: Elaboração própria, 2020.

O quadro 18 indica a utilização de um ou mais indicadores de satisfação dos clientes quanto aos serviços de consultoria recebidos. Dentre os indicadores possíveis destacou-se predominantemente o NPS com 6 ocorrências. O Net Promoter Score (NPS) é um indicador que mensura o nível de satisfação e lealdade dos atuais clientes em indicar a empresa prestadora do serviço. A métrica do NPS idealizada por Fred Reichheld é amplamente utilizada por empresa de pequeno, grande e médio porte por sua simplicidade tanto para quem aplica quanto para quem responde, confiabilidade dos feedbacks, e rapidez na resolução dos problemas indicados. A simplicidade da aplicação do NPS se dá pela seguinte pergunta: “Em uma escala de 0 a 10, o quanto você indicaria nossa empresa para um amigo?”, após essa pergunta há a possibilidade de detalhamento da resposta.

A mensuração é feita da seguinte forma: % clientes promotores – % clientes detratores = %NPS. São considerados detratores os clientes que dão nota de 0 - 6, isso significa que esses clientes não irão utilizar mais dos serviços oferecidos pela EJ, além de criticar abertamente a empresa. Os clientes neutros dão nota de 7 - 8,

estes não são muito leais e são facilmente atraídos pela concorrência. Os promotores dão nota de 9 - 10, são leais a empresa, falam bem dos seus serviços, indicam ativamente os serviços e estão totalmente satisfeitos com o serviço recebido.

As empresas que fazem uso dessa métrica foram ADM.Jr, Consulte Jr., Ecomp Jr, Engetec Jr., GeoAnálises Jr. Todas elas apresentaram NPS médios por projetos promotores, exceto no ano de 2018 onde a ADM.Jr apresentou um NPS médio por projetos detrator. A Renova Ambiental Jr não coletou esse dado e a ConsultAgro Jr. e Jus Consultoria Jr. não fazem uso dessa metodologia.

Analisando o quadro 18 nota-se que 75% (6 ocorrências) das empresas juniores entregaram aos clientes projetos de consultoria de alto valor agregado e isso foi percebido pelo cliente. Todas as EJs com NPS promotor utilizam métodos tradicionais ou ágeis de gerenciamento de projetos, o que corrobora para os resultados encontrados.

Quadro 19 - Indicadores estratégicos associados diretamente aos projetos de consultoria e os resultados do último triênio

		2017	2018	2019
ADM.Jr	Qualidade dos Projetos	65,44%	51,86%	Não mensurado
Engetec Jr.	Porcentagem de membros que executam projetos / Eficiência dos projetos	Não existia o indicador / Não mensurado	Não existia o indicador / Não mensurado	84%
ConsultAgro Jr.	Não			
Consulte Jr.	Não			
Ecomp Jr.	Não			
GeoAnálises Jr.	Não			
Jus Consultoria Jr.	Não			
Renova Ambiental Jr.	Não			

Fonte: Elaboração própria, 2020.

Conforme citado no quadro 19, as empresas juniores federadas possuem pouca frequência em associar indicadores estratégicos aos projetos de consultoria empresarial. Apenas a ADM.Jr e a Engetec Jr. responderam positivamente para o questionamento. Esse é um aspecto que poderia ser revisto pelas demais EJs, pois indicadores de projetos que fazem parte diretamente da estratégia da empresa geram mais engajamento por parte dos membros que executam projetos. O senso

de responsabilização com o cumprimento da estratégia por meio da execução de projetos poderia aumentar a participação dos membros efetivos e inclusive dos *trainees*.

Gráfico 11 - Principais habilidades necessárias ao gerenciar projetos nas organizações



Fonte: Elaboração própria, 2020.

O gráfico 11 apresenta a lista de onze habilidades necessárias para o gerenciamento de projetos de acordo com a pesquisa anual PMSURVEY.ORG, organizada pelo PMI (*Project Management Institute*).

As habilidades mais necessárias destacadas foram trabalho em equipe e iniciativa (8 votos), organização, conhecimento técnico, conhecimento em gestão de projetos e liderança (7 votos), domínio de ferramentas de gestão de projetos e comunicação (6 votos), Capacidade de integrar as partes (5 votos). As habilidades menos citadas foram negociação (3 votos) e política (1 voto). As habilidades comportamentais tiveram melhores resultados, sendo que 100% das Ejs citaram trabalho em equipe e liderança como as principais. As habilidades técnicas de conhecimento em gestão de projetos e conhecimento técnico foram citadas por 87,5% das EJs. Contudo, as habilidades apresentadas mostraram um resultado bastante aproximado, exceto negociação e política.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho acadêmico teve como objetivo conhecer como as empresas juniores federadas da UEFS, até 31 de dezembro de 2019, estão estruturadas em termos de metodologias, guias, normas, ferramentas de gerenciamento de projetos assim como os resultados que elas alcançam.

A maioria dos resultados obtidos por meio do levantamento junto as 8 empresas juniores corroboram com as informações das bibliografias pesquisadas, assim como dos autores mencionados neste trabalho.

A pesquisa mostrou como a Universidade Estadual de Feira de Santana exerce um importante papel como potencializadora da capacidade empreendedora dos empresários juniores, promovendo ambientes inovadores e de construção de conhecimento, assim como provendo para as EJs uma estrutura física suficiente para sua operação e professores orientadores para os projetos de consultoria. Embora apenas 50% das empresas (4 ocorrências de 8) tenha mais de 2 professores orientadores engajados no propósito do movimento empresa júnior.

As empresas que fazem uso de metodologias/normas/guias formais de gerenciamento de projetos apresentaram resultados superiores às que gerenciam informalmente os projetos de consultoria. Essas EJs foram: ADM.Jr, GeoAnálises Jr., Jus Consultoria Jr., Consult Jr., Ecomp Jr., Engetec Jr. De outra maneira a Renova Ambiental Jr. e a ConsulAgro não possuem metodologias/normas/guias validadas.

Os resultados das EJs que utilizam o guia PMBOK ou a metodologia scrum são evidenciados pela quantidade de projetos realizada nos últimos 3 anos, somando um total de 134 projetos. A metodologia scrum se mostrou mais eficiente com 81 projetos somados no último triênio, seguidos pelo guia PMBOK com 53 projetos, e por fim as EJs que não utilizam nenhuma metodologia realizaram 30 projetos entre 2017 - 2019.

Como consequência da maior quantidade de projetos nos últimos três anos, as empresas juniores adeptas do scrum tiveram um faturamento bruto de R\$ 80.907,77, sendo seguidas pelas que utilizam o PMBOK com R\$ 75.228,02 de

faturamento bruto, e por fim as EJs que não utilizam nenhuma metodologia com R\$ 15.600,00.

Foram registrados os melhores índices de NPS para as empresas que utilizam o PMBOK (ADM.Jr, Consult Jr., GeoAnálises Jr.) e o scrum (Ecomp Jr., Engetec Jr.). Todas tiveram pelo menos 1 ano com projetos de alto nível de satisfação por parte dos clientes. O que não foi percebido pelas empresas que não possuem uma metodologia de projetos validada (Renova Ambiental Jr., ConsultAgro Jr.).

As vantagens e dificuldades de cada uma das abordagens clássica e ágil ficaram evidenciadas pelas respostas da EJs quanto à uma perspectiva interna da utilização. Segundo as análises a estrutura rígida e as etapas altamente detalhadas do guia PMBOK contrastaram com o ambiente ágil, iterativo e dinâmico da metodologia scrum.

As EJs mais estruturadas em termos de metodologias formais de gerenciamento de projetos demonstraram maior expertise na utilização de ferramentas de planejamento de atividades de projetos, gerenciamento de requisitos, controle de custo, tempo e qualidade dos projetos, gerenciamento das partes interessadas, a exemplo o Trello, Kanban, Pipefy, Project model canvas, ProjectLibre, Microsoft Project. As ferramentas surgem e são agregadas a medida que as metodologias formais requerem uma estrutura mais sólida para gestão das informações dos projetos, seja através de templates, programas, planilhas, dashboards ou ERP's.

Percebe-se também uma forte tendência das empresas que utilizam os métodos prescritivos do guia PMBOK para adotarem a metodologia *scrum* como uma abordagem secundária e de apoio a metodologia "principal", e isso representou 67% das empresas ou 2/3. Como citado no referencial teórico deste trabalho estes métodos de gerenciamento podem ser facilmente combinados durante todo o projeto, permitindo a melhor utilização dos recursos, otimizando o tempo de duração dos projetos e assegurando entregas rápidas e de maior valor agregado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADM.Jr. **Sobre nós!**. Disponível em <<http://www.admjr.com.br/>>. Acesso em 15 de jan. de 2020.

AMARO, Ana; PÓVOA, Andreia; MACEDO, Lúcia. **A arte de fazer questionários**. Disponível em: <<https://www.feis.unesp.br/Home/DTADM/STDARH/.../educacaosaude/.../escalas.doc>> Acesso em 23 de jan. de 2019.

ABNT. **NBR ISO 10006. Gestão da qualidade - Diretrizes para a qualidade no gerenciamento de Projetos**. 2000. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3741065/mod_resource/content/1/Texto.pdf> Acesso em 30 de jan. de 2020.

BLOCK, Peter. **Consultoria: o Desafio da Liberdade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

BERNARDO, André. **A História do Gerenciamento de Projetos**. Responsabilidade do autor do vídeo. YouTube, 2013. Duração: 5min52seg. Disponível em:<<https://www.youtube.com/watch?v=le0GTYjvl4>>. Acesso em 26 de jan. de 2020.

BRASIL. Lei Nº 13.267, de 6 de abril de 2016. **Disciplina a criação e a organização das associações denominadas empresas juniores, com funcionamento perante instituições de ensino superior**. Brasília, DF, abr 2016. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=1&data=07/04/2016>>. Acesso em 29 de jan. de 2020

BRASIL JÚNIOR. **Conheça a Brasil Júnior**. Disponível em: <<https://www.brasiljunior.org.br/conheca-a-brasil-junior>>. Acesso em 25 de dez. de 2019.

BRASIL JÚNIOR. **Conceito Nacional de Empresa Júnior**. Disponível em: <<https://uploads.brasiljunior.org.br/uploads/cms/institucional/file/file/5/CNEJ.pdf>>. Acesso em 12 de nov. de 2018.

BRASIL JÚNIOR. **e-Book Selo EJ**. Disponível em: <https://uploads.brasiljunior.org.br/uploads/cms/ejseal/file/file/2/eBook_Selo_EJ_2017.pdf>. Acesso em 26 de dez. de 2019.

BRASIL JÚNIOR. **Relatório Legado 2014. 2015**. Disponível em: <https://issuu.com/brasiljunior/docs/relatorio_legacy_ppt_v8>. Acesso em 12 de nov. de 2018.

BRASIL JÚNIOR. **Revista Movimento 2015**. Disponível em: <<https://issuu.com/brasiljunior/docs/movimento02/13>>. Acesso em 21 de out. de 2019.

BRASIL JÚNIOR. **Planejamento Estratégico da Rede, 2016-2018**. 2016. Disponível em: <https://issuu.com/brasiljunior/docs/planejamento_estrat_gico_da_rede_2>. Acesso em 12 de nov. de 2018.

BRASIL JÚNIOR. **Apresentação Institucional Brasil Júnior**. 2017. Disponível em: <https://static.brasiljunior.org.br/static-files/Apresentacao_Institucional_-_Brasil_Junior_2017.pdf>. Acesso em 08 de nov. de 2018.

BRASIL JÚNIOR. **Planejamento Estratégico da Rede, 2019-2021**. 2018a. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1a_q0bLPIkuJpfn7agoH-L6prTf4fdV2h/view>. Acesso em 25 de jan. de 2020.

BRASIL JÚNIOR. **Entre o legado e o sonho - Relatório 2018**. 2018b. Disponível em: <<https://drive.google.com/file/d/1wWafoPLkcTExR0HIPbgMrKJHnNW-Jhxe/view>>. Acesso em 27 de out. de 2019.

BRASIL JÚNIOR. **Censo & Identidade – Relatório 2018**. Disponível em: <<https://drive.google.com/file/d/1VH7guSPRyYCLiFzPEMftx1CzNVcBZCyx/view>>.

Acesso em 27 de dez. de 2019.

CRUZ, Fábio. **Scrum e PMBOK® unidos no Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.

CONSULTORIA EMPRESARIALX. **A história da consultoria empresarial em detalhes**. Disponível em: <<https://consultoriaempresarialx.com/a-historia-da-consultoria-empresarial/>>. Acesso em 17 de jan. 2020.

CONSULTE JR. **A empresa**. Disponível em <<https://consultejr.wixsite.com/consultejr/a-empresa>>. Acesso em 15 de jan. de 2020.

CIERCO, Agliberto Alves...[et al.]. **Gestão de projetos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

DRUCKER, Ferdinand P. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

DUARTE, Jefferson. Metodologia de gerenciamento de projetos – Por uma gestão mais madura. 2018. Disponível em: <<https://pmkb.com.br/artigos/metodologia-de-gerenciamento-de-projetos-2/>>. Acesso em 27 de fev. de 2020.

ECOSSISTEMA DIGITAL BLOG. **História da Consultoria: uma Tradição Humana que nunca vai desaparecer**. 2017. Disponível em: <<http://ecossistemadigital.pt/historia-da-consultoria/>>. Acesso em 17 de jan. de 2020.

EMPRESÔMETRO. **Estatísticas**. 2016. Disponível em: <<http://empresometro.cnc.org.br/>>. Acesso em 16 de nov. de 2018.

ECOMP JR. **About**. Disponível em <<https://ecompjr.com.br/#about>>. Acesso em 15 de jan. de 2020.

ENGETEC JR. **A empresa**. Disponível em <<http://engetecjr.com.br/>>. Acesso em 15 de jan. de 2020.

FAYOL, Henri. *Administração Industrial e Geral*. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FITSILIS, Panos. **Comparing PMBoK and Agile Project Management software development processes**. In: **Advances in Computer and Information Sciences and Engineering**. Netherlands: Springer, p. 378-383, 2008

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil – Relatório Executivo 2017**. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL_web.pdf>. Acesso em 08 de nov. de 2018.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>> Acesso em 17 de jan. de 2019.

GONÇALVES, Robson Neves. **Estudo comparativo entre o PMBOK e os métodos ágeis aplicados ao gerenciamento de projetos de software**. 2018.

Disponível em: <<https://www15.fgv.br/network/tcchandler.axd?tccid=8000>>. Acesso em 29 de fev. de 2020

HIGHSMITH, Jim. **História: O Manifesto Ágil**. 2001. Disponível em <<https://agilemanifesto.org/history.html>>. Acesso em 16 de jan. 2020.

JUNIOR ENTERPRISE. **Conceito de empresa júnior**. Disponível em: <<https://junior-entreprises.com/concept/>>. Acesso em 12 de nov. 2018.

JUNIOR ENTERPRISES. **Conselho Global de Empresas Júniores**. Disponível em: <<https://juniorenterprises.org/>>. Acesso em 08 de nov. de 2018.

JUS CONSULTORIA. **Sobre nós**. Disponível em <<https://www.linkedin.com/company/jus-consultoria-jr>>. Acesso em 15 de nov. de 2020.

JUS CONSULTORIA. **Notícias - Empresa Júnior de Direito da Uefs inscreve para trainee**. Disponível em <<http://www.uefs.br/2019/07/2648/Empresa-Junior-de-Direito-da-Uefs-inscreve-para-trainee.html>>. Acesso em 15 de jan. de 2020.

JUNIOR ESSEC CONSEIL. **Junior ESSEC na história**. Disponível em <<https://www.junioressec.com/historique>>. Acesso em 24 de jan. de 2020.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

_____, Harold. **Gerenciamento de projetos: Uma abordagem de sistemas para planejamento, programação e controle**. 10^a.ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2009

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de projetos : como transformar idéias em resultados**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MINAYO, Maria Cecilia de S.; SANCHES, Odécio. **Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade?**. 1993. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/csp/v9n3/02.pdf>>. Acesso em 19 de jan. de 2020.

NIGEL, Slack; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>> Acesso em 17 de jan. de 2019.

PMI. **Relatório Mundial PMSURVEY.ORG**. 2014. Disponível em: <<https://docero.com.br/doc/1e1cxe>>. Acesso em 09 de fev. de 2020

PMI. **O que é o Gerenciamento de Projetos?**. Disponível em: <<https://pmisp.org.br/o-que-e-o-gerenciamento-de-projetos/>>. Acesso em 24 de fev. de 2020.

PMI. **PMBOK - Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos** (Guia PMBOK®). 6.ed. EUA: Project Management Institute, 2017.

PRECISÃO ENGENHARIA. **O que é o movimento empresa júnior?**. Disponível em: <<https://www.precisaoeng.com/mej>>. Acesso em 28 de jan. de 2020.

PARREIRA, Francisco E. **Consultoria, consultores e clientes**. São Paulo: Érica, 1997.

PINTO, Thiago Turini Alves. **A história da consultoria empresarial**. 2013. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/thiagoturini/a-histria-da-consultoria-empresarial>>. Acesso em 27 de fev. de 2020.

PINSONNEAULT, Alain; KRAEMER, Kenneth. **Survey Research Methodology in Management Information Systems: An Assessment**. Disponível em: <http://borders.arizona.edu/classes/mis696a/resources/readings/PinsonneaultKraemer-1993-JMIS-SurveyResearchMethodologyInMIS_AnAssessment.pdf> Acesso em 22 de jan. de 2019

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa**. 34^a ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

SALMON, Wesley C. **Lógica**. Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/40047833/salmon-wesley-logica-4-edicao-rio-de-janeiro-zahar-1978>> Acesso em 20 de dez. de 2018.

SUTHERLAND, Jeff; SCHWABER, Ken. **Guia do Scrum - Um guia definitivo para o Scrum: As regras do jogo**. 2017. Disponível em <<https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-Portuguese-Brazilian.pdf>>. Acesso em 15 de jan. de 2020.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do Desenvolvimento Econômico, uma investigação sobre lucro, capital, crédito, juros e o Ciclo Econômico**. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1997.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

SCRUMSTUDY. **Um Guia para o Conhecimento em Scrum (Guia SBOK™): Um Guia Completo para Entregar Projetos Utilizando o Scrum.** 3a.ed. Arizona: VMEdU, Inc. 2017.

SCHWABER, Ken. **Guia do Scrum.** 2009. Disponível em <https://www.training.com.br/download/GUIA_DO_SCRUM.pdf>. Acesso em 18 de jan. de 2020.

SEBRAE. **Entenda as diferenças entre microempresas, pequena empresa e MEI.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em 07 de nov. de 2018.

SEBRAE RONDÔNIA. **A Lei Geral das MPE.** 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ro/artigos/a-lei-geral-das-mpe,07597640b34b6510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em 16 de nov. de 2018.

SEBRAE RIO DE JANEIRO. **Cartilha: Novas Regras da Lei Geral.** 2018. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/rj/artigos/cartilha-novas-regras-da-lei-geral,831a9745e9cd0610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em 16 de nov. de 2018.

SCHEIN, Edgar H. **Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional.** São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

SEBRAE. **Referenciais de Consultoria do SEBRAE.** 2012. Disponível em: <<http://bis.sebrae.com.br/bis/conteudoPublicacao.zhtml?id=4066>>. Acesso em 16 de nov. de 2018.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira.** 2014. Disponível em:

<<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em 16 de jan. de 2020.

SEBRAE. **Especialistas em pequenos negócios**. 2018. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/asn/Estados/NA/Indicadores/Novo%20MPE%20Indicadores%20-%202015%2008%202018.pdf>>. Acesso em 16 de jan. de 2020.

TERRIBELI FILHO, Armando. **Gerenciamento de projetos em 7 passos - Uma abordagem prática**. M.Books, 2011.

TORREÃO, Paula. **História do Gerenciamento de Projetos**, 2007. Disponível em:< <https://pontogp.wordpress.com/2007/04/23/historia-do-gerenciamento-de-projetos/>>. Acesso em 26 de jan. de 2020.

TECNOJR. O Que é o Conceito Nacional de Empresa Júnior?. Disponível em:<<https://tecnojr.wordpress.com/2011/08/05/o-que-e-o-conceito-nacional-de-empresa-junior/>>. Acesso em 09 de jan. de 2020.

UNIJr-BA. **Histórico da UNIJr-BA – Jornada de Formação do Conselho**. Disponível em: <bit.ly/unijrmej>. Acesso em 12 de nov. de 2018.

UNIJr-BA. **Institucional**. Disponível em: <bit.ly/unijrmej>. Acesso em 12 de nov. de 2018.

UEFS. **Nossa história**. Disponível em: <<http://www.uefs.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=12>>. Acesso em 28 de jan. de 2020.

UEFS. **Nosso campus**. Disponível em: <<http://www.uefs.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=13>>. Acesso em 28 de jan. de 2020.

UEFS. **Cursos.** Disponível em: <<http://www.uefs.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=16>>. Acesso em 28 de jan. de 2020.

UEFS. **Jornal Folha de SP aponta a Uefs como melhor estadual da Bahia.** 2019. Disponível em: <<http://www.uefs.br/2019/10/2848/Jornal-Folha-de-SP-aponta-a-Uefs-como-melhor-estadual-da-Bahia.html>>. Acesso em 28 de jan. de 2020.

UEFS. **Jornal Folha de SP aponta a Uefs como melhor estadual da Bahia.** 2019. Disponível em: <<http://www.uefs.br/2019/10/2848/Jornal-Folha-de-SP-aponta-a-Uefs-como-melhor-estadual-da-Bahia.html>>. Acesso em 28 de jan. de 2020.

VIANELLO, Luciana Peixoto. **Métodos e Técnicas de Pesquisa.** Disponível em: <http://disciplinas.nucleoad.com.br/pdf/Livro_mtp.pdf> Acesso em 22 de dez. de 2018.

XAVIER, Carlos Magno da Silva...[et al.]. **Metodologia de gerenciamento de projetos: methodware abordagem prática de como iniciar, planejar, executar, monitorar, controlar e encerrar projetos.** 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

XAVIER, Carlos Magno da Silva. **Qual a diferença entre padrões e metodologias de gerenciamento de projetos?.** 2016. Disponível em: <https://beware.com.br/Padroes_e_Metodologias_de_GP.pdf>. Acesso em 29 de fev. de 2020.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Prezado respondente,

Este questionário é parte da pesquisa monográfica intitulada Gestão de projeto: um estudo de caso nas empresas juniores federadas da UEFS em 2019, desenvolvida pelo estudante Tiago Gernan de Andrade Rêgo, sob a orientação da Prof. Mestre Cidineide Gerônimo, do Curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), cujo objetivo é conhecer a gestão de projetos nas empresas juniores federadas da UEFS até 31 de dezembro de 2019, em nível de metodologias, guias, normas, ferramentas de gerenciamento de projetos e, principalmente, resultados. Vale salientar que as informações aqui coletadas servirão, exclusivamente, para fins acadêmicos, respeitando o sigilo e o anonimato.

Obs.: Este instrumento de pesquisa deve ser respondido pelo atual diretor de projetos. Não havendo diretor de projetos eleito o diretor presidente poderá ajudar o gerente de projetos à responder apenas as questões que não dizem respeito a área de gestão de projetos.

1. Qual o nome da sua empresa júnior?

- () ADM Jr.
- () Consult Jr.
- () ConsultAgro Jr.
- () Engetec Jr.
- () Ecomp Jr.
- () GeoAnálises Jr.
- () Jus Consultoria Jr.
- () Renova Ambiental Jr.

2. Quantos anos de existência tem sua EJ?

3. Quais serviços são oferecidos pela sua EJ?

4. Quantos membros efetivos (Consultores, Gerentes, Diretores) possui sua EJ?

5. Existe um Diretor de Projetos na sua EJ?

() Sim

() Não

6. Quantos *trainees* possui sua EJ?

7. Quantos professores orientadores possui sua EJ?

8. Quantos projetos de consultoria sua EJ fez em 2017?

9. Quantos projetos de consultoria sua EJ fez em 2018?

10. Quantos projetos de consultoria sua EJ fez em 2019?

11. Quanto foi o faturamento bruto gerado através dos projetos de consultoria em 2017?

12. Quanto foi o faturamento bruto gerado através dos projetos de consultoria em 2018?

13. Quanto foi o faturamento bruto gerado através dos projetos de consultoria em 2019?

14. Você conhece alguma metodologia/norma/guia formal de gerenciamento de projetos abaixo? Múltipla escolha

- PMBOK
- Methodware
- Waterfall
- ABNT NBR ISO 10006
- TenStep
- MPMM
- Prince2
- Scrum
- Programação extrema (XP)
- Desenvolvimento dirigido à funcionalidade (FDD)
- Desenvolvimento de software adaptativo (ASD)
- Método de desenvolvimento de sistemas dinâmicos (DSDM)
- Desenvolvimento de Software Enxuto (LSD)
- Crystal Clear
- Framework de Soluções da Microsoft (MSF)
- Nenhuma
- Outro _____

15. Você utiliza alguma metodologia/norma/guia formal para gerenciamento de projetos?

- Sim
- Não. O gerenciamento é feito informalmente.

16. Você utiliza qual metodologia/norma/guia CLÁSSICA de gerenciamento de projetos abaixo? Múltipla escolha

- PMBOK
- Methodware
- Waterfall
- ABNT NBR ISO 10006
- TenStep
- Nenhuma
- Outro _____

17. Você utiliza qual metodologia/norma/guia ÁGIL de gerenciamento de projetos abaixo? Múltipla escolha

- Prince2
- Scrum
- Programação extrema (XP)
- Desenvolvimento dirigido à funcionalidade (FDD)
- Desenvolvimento de software adaptativo (ASD)
- Método de desenvolvimento de sistemas dinâmicos (DSDM)
- Desenvolvimento de Software Enxuto (LSD)
- Crystal Clear
- Framework de Soluções da Microsoft (MSF)
- Nenhuma
- Outro _____

18. Quais os motivos para escolha desta metodologia/norma/guia?

Se você utiliza mais de uma, explique separadamente.

19. Há quantos anos você utiliza a metodologia/norma/guia formal citada na questão 16 e/ou 17?

Se você utiliza mais de uma, especifique o tempo de cada.

20. Você está satisfeito com os resultados que sua metodologia/norma/guia de gerenciamento entrega ao cliente?

Responda "Sim" ou "Não" e depois justifique.

21. Quais os benefícios da metodologia/norma/guia de gerenciamento de projetos adotada?

Se você utiliza mais de uma, separe por metodologia.

22. Quais as dificuldades da metodologia/norma/guia de gerenciamento de projetos adotada?

Se você utiliza mais de uma, separe por metodologia.

23. Você pretende TROCAR de metodologia/norma/guia de gerenciamento de projetos? Se sim, para qual?

24. Você pretende COMBINAR mais de uma metodologia de gerenciamento de projetos? Se sim, com qual?

25. Caso você NÃO tenha, qual metodologia/norma/guia formal de gerenciamento de projetos você PRETENDE utilizar?

Múltipla escolha

() PMBOK

() Methodware

() Waterfall

- ABNT NBR ISO 10006
- TenStep
- MPMM
- Prince2
- Scrum
- Programação extrema (XP)
- Desenvolvimento dirigido à funcionalidade (FDD)
- Desenvolvimento de software adaptativo (ASD)
- Método de desenvolvimento de sistemas dinâmicos (DSDM)
- Desenvolvimento de Software Enxuto (LSD)
- Crystal Clear
- Framework de Soluções da Microsoft (MSF)
- Nenhuma
- Outro _____

26. Quais ferramentas de gerenciamento de projetos você utiliza?

Múltipla escolha

- Project Model Canvas - PMC
- Kanban
- Trello
- Ganttter
- Microsoft Project
- Pipefy
- Nenhuma
- Outro _____

27. Existe algum indicador para mensurar a satisfação do cliente em relação aos projetos de consultoria da sua EJ? Se sim, quais?

Se não, pular para questão 31.

28. Qual o resultado médio por projeto em 2017?

Se houver mais de um indicador, responda de acordo com cada um.

29. Qual o resultado médio por projeto em 2018?

Se houver mais de um indicador, responda de acordo com cada um.

30. Qual o resultado médio por projeto em 2019?

Se houver mais de um indicador, responda de acordo com cada um.

31. Existe algum indicador estratégico associado diretamente aos projetos de consultoria? Se sim, quais?

Se não, pular para a questão 35

32. Qual o resultado por indicador estratégico em 2017?

Se houver mais de um indicador, responda de acordo com cada um.

33. Qual o resultado por indicador estratégico em 2018?

Se houver mais de um indicador, responda de acordo com cada um.

34. Qual o resultado por indicador estratégico em 2019?

Se houver mais de um indicador, responda de acordo com cada um.

35. Em sua opinião quais as principais habilidades necessárias ao gerenciar projetos nas organizações?

- () Comunicação
- () Liderança
- () Negociação
- () Conhecimento em gestão de projetos
- () Capacidade de integrar as partes
- () Trabalho em equipe
- () Iniciativa
- () Conhecimento técnico
- () Organização
- () Política
- () Domínio de ferramentas de gestão de projetos