

Grupo de trabalho 4 – Gestão e Competências Secretariais  
Tema 1: Gestão Secretarial**MAPEAMENTO DE PROCESSOS APLICADO NA ESTRUTURAÇÃO DO  
GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM UMA EMPRESA JÚNIOR****Leonardo Bordin de Oliveira**

Universidade Estadual de Maringá, leobordin2@hotmail.com

**Guilherme Neto Ferrari**

Universidade Estadual de Maringá, guinetoferrari@gmail.com

**Resumo:** As empresas juniores são agentes pujantes dentro das universidades brasileiras, responsáveis por fomentar o empreendedorismo e a capacitação dos alunos de graduação por meio da realização de projetos de assessoria ou consultoria em diversos âmbitos. Esta pesquisa tem como alvo uma empresa júnior de Secretariado Executivo Trilíngue da Universidade Estadual de Maringá que, por conta da alta rotatividade de seus membros e do crescimento ao longo dos anos, tinha processos despadronizados e não-documentados, incluindo a gestão de projetos. Diante desta problemática, e tendo como norte a pergunta “como pode ser realizada a estruturação do gerenciamento de projetos na empresa?” o estudo, caracterizado como pesquisa-ação, procura identificar as etapas do gerenciamento de projetos e descrevê-las utilizando as ferramentas de fluxograma e matriz SIPOC. Para tanto, foram unidos os conhecimentos de gestão organizacional do Secretariado Executivo às técnicas de mapeamento de processos da Engenharia de Produção. Como resultados obtidos têm-se a construção do fluxograma do processo de gestão de projetos, a matriz SIPOC que identifica entradas, fornecedores, processos, saídas e clientes de cada uma das fases, tornando possível identificar as etapas necessárias para o gerenciamento e, assim, contribuir para um melhor entendimento sobre os processos atuais da empresa.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de Projetos. Mapeamento de Processos. Empresa Júnior.

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo a Lei 13.267 (BRASIL, 2016), que disciplina e rege a organização e criação das denominadas Empresas Juniores, estas são associações sem fins lucrativos, geridas exclusivamente por estudantes de graduação que prestam projetos de consultoria ou assessoria visando o desenvolvimento acadêmico e profissional de seus associados. Em levantamento feito em 2018 pela confederação que representa estas associações em nosso país, dentre os universitários em todo território brasileiro, hoje somam-se mais de 22.000 (vinte e dois mil) empresários juniores (BRASIL JÚNIOR, 2019).

A Universidade Estadual de Maringá (UEM) no ano de 2019 conta com 23 Empresas Juniores. A Consultoria de Secretariado Executivo Trilíngue Jr. (CONSET Consultoria), fundada em 2009, é uma delas e engloba os cursos de Secretariado Executivo Trilíngue e Letras. Registros mostram que, no ano de 2019, vinte e três estudantes dos cursos de graduação em questão fazem parte da empresa júnior, alocados nas diretorias de Presidência e Vice-presidência, Comercial, Gestão de Pessoas, Jurídico Financeiro e Projetos. A CONSET

Consultoria atua no mercado paranaense oferecendo soluções em Assessoria Linguística, Consultoria em Eventos, Gestão Documental, Secretaria Remota e Treinamentos e segue um modelo de trabalho guiado por projetos, ou seja, cada serviço contratado consiste em um projeto com duração e objetivos pré-estabelecidos e equipe específica. É por meio da realização desses serviços que o estudante se desenvolve e capacita em gestão, projetos e cultura empreendedora. Sendo assim, a gestão de projetos é um procedimento essencial para a empresa, pois garante que os objetivos de todos os stakeholders sejam atendidos.

No entanto, com o crescimento da empresa júnior ao longo dos anos e devido a constante rotatividade de membros, há uma informalidade em seus processos. Isto é, os diferentes tipos de projetos, com complexidades diferentes, são gerenciados e executados de forma despadronizada. Diante disso, a questão norteadora desta pesquisa é expressa por: como pode ser realizada a estruturação do gerenciamento de projetos em uma empresa de consultoria?

Partindo do princípio de que o gerenciamento de projetos é construído por meio de processos definidos e sequenciais, e uma das técnicas para estruturar e gerir processos mais utilizada é a de mapeamento de processos, pretende-se realizar a aplicação desta técnica, envolvendo as ferramentas de fluxograma e matriz SIPOC, capazes de identificar as etapas, definir sequências e elencar responsáveis. E, com isto, espera-se contribuir para uma melhor compreensão e entendimento das entradas e saídas dos processos.

O mapeamento dos processos do gerenciamento de projetos oferecerá um melhor entendimento sobre os processos atuais da empresa, auxiliará na documentação histórica da organização e seus registros mantidos. Além disso, a descrição de processos visa promover a melhoria no desempenho organizacional, função chave desenvolvida por um secretário executivo em qualquer organização que esteja inserido.

A análise e entendimento do ambiente de trabalho, tendo uma visão geral de todas as atividades e como elas são executadas na organização, são resultados de um mapeamento e estruturação de processos de sucesso. Estes métodos fazem parte da área da engenharia organizacional, mais especificamente da gestão estratégica e organizacional, uma das áreas de capacitação de um engenheiro de produção (ABEPRO, 2001). Por isso, a multidisciplinaridade se justifica pela possibilidade de alinhar os conhecimentos em gestão organizacional do profissional de Secretariado Executivo com as técnicas de mapeamento de processos muito utilizadas na Engenharia de Produção.

Este estudo objetiva descrever, por meio das ferramentas de fluxograma e SIPOC, as fases de Gerenciamento de Projetos, formalizando este processo na CONSET Consultoria e garantindo que todas as consultorias prestadas atendam as etapas essenciais de gerenciamento de projetos do PMBoK: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento.

A princípio, o texto apresenta seu referencial teórico demonstrando estudos relacionados ao Movimento Empresa Júnior, ao gerenciamento de projetos e sobre mapeamento de processos, expondo as ferramentas de Fluxograma e SIPOC. A seguir, apresenta-se os procedimentos metodológicos utilizados, seguidos pela demonstração de resultados, discutindo a aplicação das ferramentas na realidade da Empresa Júnior. Ao fim, são apresentadas as considerações finais da pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR

Conforme Valadão Jr., Almeida e Medeiros (2014) remete-se o início das Empresas Juniores (EJs) ao ano de 1967 na França e, no Brasil, a primeira associação deste tipo surgiu em 1988 com o intermédio da Câmara de Comércio Franco-Brasileira.

Desde 2003, o Movimento Empresa Júnior (MEJ) brasileiro é regido e organizado por seu órgão máximo, a Confederação Brasileira de Empresas Juniores - Brasil Júnior (SILVA, 2015). No ano de 2010, com o objetivo de alinhar o papel das Empresas Juniores na sociedade e assegurar a confiabilidade dos serviços prestados por todas estas, a Brasil Júnior determinou o formato mínimo dessas associações por meio do Conceito Nacional da Empresa Júnior - CNEJ (BRASIL JÚNIOR, 2010). Em seu artigo 3º, o CNEJ define as finalidades das EJs como:

- 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, 2010).

Logo, a vivência empresarial que o estudante de graduação tem em seu tempo de empresa júnior o capacita de várias formas: tanto na sua área de estudo com a prestação dos serviços quanto em habilidades de administração, estratégia e empreendedorismo. Assim como o identificado por Silva (2015), que por meio de entrevistas, comprovou que a participação em uma Empresa Júnior gera o desenvolvimento de lideranças, inteligência emocional e de habilidades técnicas, como o gerenciamento de projetos.

A prestação de serviços por meio de projetos também é regulamentada pelo CNEJ, assim como pela Lei 13.267 de 2016 que regulamenta as EJs brasileiras (BRASIL, 2016). Segundo estes, os projetos realizados pelos estudantes enquanto empresário juniores devem estar diretamente relacionados com os conteúdos programáticos de seus cursos de graduação ou ainda que constituam atribuição legal do profissional formado por estes cursos.

No entanto, conforme Matos (1997, *apud* VALADÃO JR.; ALMEIDA; MEDEIROS, 2014) as empresas juniores brasileiras se diferenciam em alguns aspectos do modelo original francês. Um desses fatores, conforme o mesmo autor, consiste no fato de os estudantes brasileiros contarem com a orientação de seus professores na realização de seus projetos, o que permite a obtenção de melhores resultados e maiores aprendizados por parte dos graduandos brasileiros (VALADÃO JR.; ALMEIDA; MEDEIROS, 2014).

Além do desenvolvimento de competências relacionadas à área de atuação do profissional e de habilidades técnicas, a vivência no Movimento Empresa Júnior também é responsável por fomentar o empreendedorismo, mesmo em áreas que isso não é tão comum. Em estudo que procurava identificar a influência do Movimento Empresa Júnior na formação de empreendedores, a autora Silva (2015, p. 50) identificou que o Brasil é um país com

“importante característica empreendedora e repleto de novas oportunidades de desenvolvimento social e econômico” devido às fortes influências do MEJ.

## 2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Projeto pode ser definido como um esforço com tempo determinado combinando eventos, ferramentas e equipe que, com um início e fim pré-programados, objetivam um produto ou serviço final exclusivo (PMI, 2012).

Em um projeto, recursos são alocados e conjuntos de ações são definidas de forma a alcançar o objetivo determinado, por isso, as organizações precisam desenvolver e implementar ferramentas que possibilitem o gerenciamento e controle dessas atividades dentro do cenário de tempo, custo e qualidade já determinados (VARGAS, 2009).

O PMI (2012) define o gerenciamento de projetos como a atividade que aplica conhecimentos, habilidades e ferramentas à todas as atividades do projeto visando atender as necessidades e requisitos do mesmo. É composto por um conjunto de ações e atividades preestabelecidas que estão relacionadas e agem sobre as entradas com objetivo de obter as saídas esperadas (DO VALLE, 2014).

A importância de um gerenciamento de projetos bem estruturado e organizado é observada por Vargas (2009), que cita que um projeto bem sucedido é aquele realizado atendendo o que foi planejado, ou seja, uma gestão de projetos de sucesso está diretamente ligada ao sucesso com que as tarefas e atividades são realizadas e relacionadas.

Segundo Rabechini Jr., Carvalho e Laurindo (2002), a sobrevivência empresarial no cenário competitivo depende do relacionamento da organização com o seu meio, por meio do atendimento das necessidades de seus clientes e um bom posicionamento no mercado, enfrentando e superando concorrentes, portanto, a inovação em produtos e serviços é um elemento crucial na competitividade, porém, para que a inovação funcione como um caminho para o sucesso, é necessário um gerenciamento do processo de inovação e a geração de competências em projetos, de forma que as novidades que a empresa pretende desenvolver, assim como as atividades e tarefas relacionadas a elas, possam ser gerenciadas e controladas.

O gerenciamento de projetos requer o gerenciamento eficaz de processos adequados, eles garantem o fluxo do projeto ao longo de seu ciclo de vida, por isso, os gerentes e equipes de projeto devem abordar todas as entradas e saídas que constituem cada um dos processos de forma cuidadosa, garantindo que os processos de gerenciamento de projetos estejam alinhados e conectados apropriadamente com os demais processos da organização (PMI, 2012). De acordo com o PMI (2012), os processos de projeto podem ser agrupados em 5 categorias: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento, constituindo guias para a aplicação dos conhecimentos de gerenciamento durante a execução do projeto.

Estes processos, conforme o PMBoK (PMI, 2012), podem ser simplificados como a seguir:

- **Processos de Iniciação:** os procedimentos que vão definir a abertura de um novo projeto;
- **Processos de Planejamento:** procedimentos que resultam no escopo do projeto, em que se refinam os objetivos do projeto e define-se o curso de ações a serem tomados para alcança-los;

- **Processos de Execução:** os processos realizados para executar as atividades planejadas no escopo;
- **Processos de Monitoramento e Controle:** processos necessários para acompanhar o curso das atividades, regular e revisar o progresso, identificando as áreas em que são necessários ajustes para atender as especificações iniciais;
- **Processos de Encerramento:** processos executados com o objetivo de finalizar todos os processos e encerrar formalmente o projeto.

### 2.3 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Tendo em vista que a estruturação do gerenciamento é baseada em processos e depende de uma gerência cuidadosa das entradas e saídas do mesmo, citado por PMI (2012), pode-se destacar a importância de um controle desses processos, por meio de metodologias como mapeamento de processos que facilita o entendimento das interações e conexões entre os processos.

Segundo Alvarenga *et al.* (2013), processos são definidos como uma série de atividades que produzem um produto, serviço ou informação, e são responsáveis pela direta geração de valor de uma empresa, por isso, influenciam diretamente na competitividade entre as organizações, de forma que aquelas que têm capacidade de desempenhar suas atividades com processos bem definidos, têm destaque no mercado.

Muitas empresas desejam realizar essa estruturação e organização de seus processos de forma a torná-los mais claros e definidos para seus clientes internos e externos, porém, não têm conhecimento de que maneira isso pode ser realizado. (ALVARENGA *et al.*, 2013). Uma das formas mais conhecidas e utilizadas de se fazer essa estruturação é por meio do método de mapeamento de processos que, de acordo com Santos e Lima (2016) tem o objetivo de detalhar as atividades produtivas e como elas interagem dentro da organização.

O mapeamento de processos é a forma como os fluxos de produção estão organizados, como um determinado trabalho flui dentro do sistema empresarial. É um auxílio visual para compreender como funciona o trajeto das entradas e saídas dentro do processo até chegar ao esperado pelo cliente final. (ALVARENGA *et al.*, 2013; SANTOS, BRANDÃO, 2014).

Ainda, Paula e Valls (2014) afirmam que o mapeamento de processos permite a identificação das pessoas envolvidas nas etapas do fluxo de trabalho, atribuindo responsabilidades de forma explícita, além de identificar as interações entre processos de diferentes setores dentro de uma mesma organização.

De acordo com Muller (2010), no mapeamento de processos estão inclusas duas etapas principais, a primeira é a análise das entradas e saídas, entendendo como funciona a transformação em serviços e produtos no processo, e a segunda é a descrição do fluxo de informações. Azevedo (2016) cita algumas ferramentas que podem ser utilizadas no mapeamento de processos, destacando-se o fluxograma e o SIPOC.



### 2.3.1 Fluxograma

A ferramenta do fluxograma utiliza símbolos específicos para descrever cada uma das etapas de um processo, demonstrando as sequências das atividades e aquelas que podem ser feitas simultaneamente (AZEVEDO, 2016).

O uso dessa ferramenta é amplamente disseminado, podendo ser aplicada para descrever diferentes tipos de fluxos, como por exemplo o fluxo de atividades e tarefas que compõem um projeto (JORGE; MIYAKE, 2015).

De acordo com Ribeiro, Fernandes e Almeida (2010), foram propostos quarenta símbolos para representar o fluxograma, porém, anos depois, foram definidos apenas cinco símbolos: o círculo representando a operação; a flecha representando o transporte; o quadrado, representando a inspeção; o quadrado com um dos lados circular, representando a espera; e o triângulo representando o armazenamento.

### 2.3.2 SIPOC

De acordo com Azevedo (2016), essa ferramenta possibilita uma visualização da sequência dos processos, entendendo cada um deles e como estão ordenados, assim como os agentes a eles ligados, por meio da estruturação de seus principais componentes, sendo eles: Suppliers (Fornecedores), Inputs (Entradas), Process (Processo), Outputs (Saídas) e Customers (Clientes).

A estrutura pode ser observada na Figura 1.

Figura 1 - Matriz SIPOC

Nome da Fase	Supplier (Fornecedor)	Input (Entrada)	Process (Processo)	Output (Saída)	Customer (Cliente)

Fonte: Elaborada pelos autores (2019).

Sua estrutura é uma matriz composta por cinco colunas, cada uma com um dos componentes, funcionando da esquerda para a direita, iniciando-se nos fornecedores e terminando com os clientes, normalmente finalizada com a entrega de um bem ou serviço ao cliente final, que pode ser tanto um cliente externo quanto interno (JORGE; MIYAKE, 2015).

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa desenvolvida trata-se de uma pesquisa-ação, caracterizada pela relação entre o conhecimento e ação presente no campo de atuação do estudo. Como o exposto por Baldissera (2001 apud Arruda, Antunes e Santos 2016) que qualifica tal pesquisa pelo envolvimento participativo entre pesquisadores e situação real investigada.




O alvo de estudos é uma Empresa Júnior da Universidade Estadual de Maringá, que atua na consultoria em Secretariado Executivo Trilíngue. Será avaliada, mais especificamente,

a diretoria de projetos, na qual visualizou-se uma falta de padronização na execução dos processos do gerenciamento de projetos e, somado à alta rotatividade característica das empresas juniores, dificulta a passagem de conhecimento entre um gestor e outro, entre uma equipe e a próxima, dificultando a documentação histórica da empresa, assim como gerando processos informais - cada membro e cada equipe realiza um projeto de uma forma diferente - e afetando o desempenho.

Para isso, juntamente com os membros da equipe da diretoria de projetos, foram utilizados métodos e ferramentas de mapeamento de processos, de forma a entender e estruturar a sequência das atividades exercidas. Inicialmente, identificou-se as diferentes fases de um projeto e os documentos gerados pelas atividades baseado no estudo de Simón, Flores e Silva (2016). Com isso, fez-se uso da ferramenta de fluxograma para representação visual do fluxo de informações entre as fases e o passo a passo das atividades para o gerenciamento de projetos.

Para a construção do fluxograma, utilizou-se o *software Bizagi*, amplamente difundido na área de engenharia de produção. Esse software utiliza a notação gráfica BPMN (*Business Process Model and Notation*), que se diferencia da notação definida anteriormente para fluxogramas, os símbolos são diferentes e podem ser visualizados na Figura 2.

Figura 2 - Símbolos utilizados no BPMN e descrições

Objetos do Fluxo	Utilização
Atividades 	Uma atividade é um passo dentro do processo
Eventos 	Permitem agregar informações adicionais sobre o processo
Gateways 	Proveem informações sobre as entradas e saídas de uma atividade

Fonte: Adaptado de Almeida (2013).

Em seguida, foi utilizada a ferramenta SIPOC para estruturar as sequências de processos, os responsáveis e os afetados por ele. Com o preenchimento da matriz, identificou-se em cada fase do gerenciamento de projetos os responsáveis pelas entradas, o objeto de sua entrada, o processo realizado, o produto gerado e o receptor final da fase em questão. Com essa ferramenta, juntamente com o diretor de projetos, foram elaboradas matrizes englobando todo o processo de gerenciamento de um projeto, desde a sua iniciação, até o seu encerramento.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Empresa Júnior em que foi realizado este estudo é a CONSET Consultoria, com sede da Universidade Estadual de Maringá (UEM), e composta - no ano de 2019 - por 23 estudantes de graduação em Secretariado Executivo Trilíngue e Letras. Seu organograma é dividido em seis diretorias: Comercial, Gestão de Pessoas, Jurídico Financeiro, Projetos e Presidência. O aluno membro da empresa júnior pode assumir diferentes cargos sendo: assessor de uma diretoria, gerente ou diretor.

O foco deste estudo foi a diretoria de projetos, responsável por garantir a qualidade dos serviços prestados - utilizando-se de ferramentas de gerenciamento e controle de projetos - e responsável também por garantir o aprendizado efetivo dos membros envolvidos. Esta diretoria é composta por um diretor e um grupo de assessores que, eventualmente, conforme a demanda, podem assumir o papel de gerente de projetos.

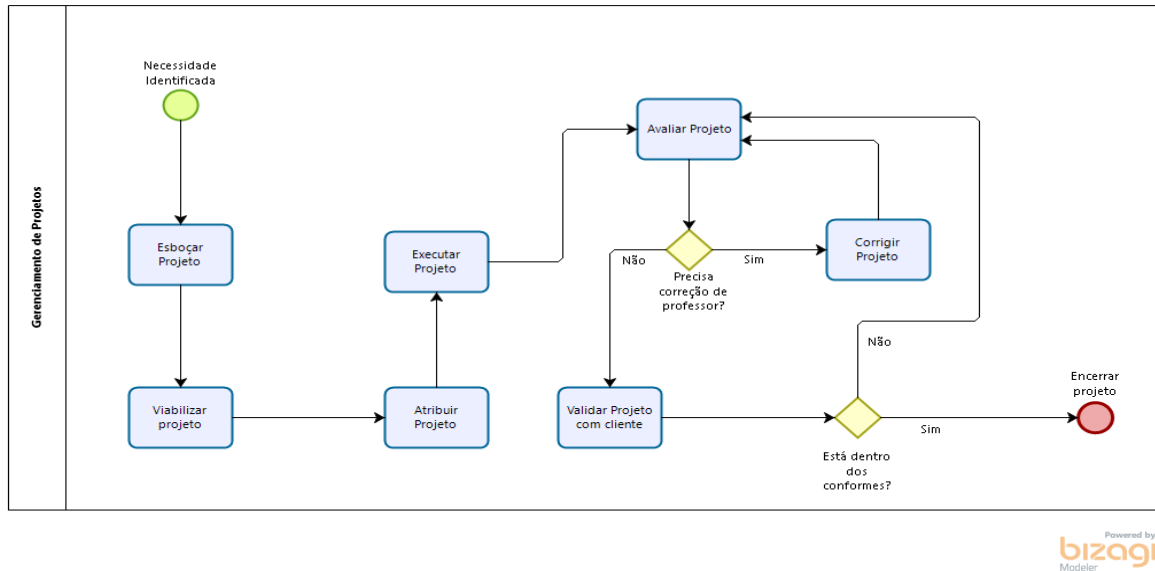
Assumindo este papel, o aluno deverá liderar uma equipe, estimar custos, fornecer insumos e informações sobre o projeto, delegar funções, controlar prazos, entregas e aquisições, além de controlar e avaliar a qualidade dos serviços prestados. Estes projetos variam em complexidade pois a carta de serviços da empresa júnior possui cinco tipos diferentes: consultoria na organização e realização de eventos, assessoria em gestão documental, assessoramentos linguísticos, treinamentos e serviços de secretaria remota.

### 4.2 FLUXOGRAMA

Utilizando-se de conhecimentos da modelagem de processos e das informações levantadas por meio da identificação das diferentes fases do gerenciamento de projetos, construiu-se o fluxograma apresentado na Figura 3.



Figura 3 - Fluxograma do processo de gerenciamento de projetos



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Embora o PMBoK estabeleça cinco etapas do gerenciamento dos projetos, na CONSET Consultoria os processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento se fazem presentes nos onze elementos apresentados no fluxograma. Estes procedimentos são exemplificados a seguir.

- **Iniciação:** O fluxo começa com a identificação da necessidade do cliente feita, normalmente, pela Diretoria Comercial. Nesta etapa, a CONSET toma conhecimento de qual serviço realizar, qual o prazo a atender e quais os desejos do cliente com o projeto. A Diretoria Comercial comunica o(a) Diretor(a) de Projetos e este(a) deverá atribuir o projeto à um dos(as) gerentes.
- **Planejamento:** fase que compreende as atividades de esboço e viabilidade de um projeto.
  - **Esboço:** o gerente atribuído ao projeto deverá esboça-lo a fim de identificar premissas, riscos, stakeholders, equipe participante, linha do tempo e grupos de entregas.
  - **Viabilidade:** o gerente deve conferir se é viável para a CONSET realizar este serviço, conferindo se há equipe necessária para realizar o serviço; se houver a necessidade de professor, conferir com os professores a disponibilidade para realizar a correção; se é possível atender ao prazo exigido pelo cliente; se a equipe da CONSET tem os conhecimentos e ferramentas necessárias para realizar o projeto.
- **Execução:** fase que compreende as atividades de atribuição, execução e monitoramento da equipe.

- **Atribuição:** o gerente do projeto deve reunir sua equipe, apresentar o projeto a ser feito, atribuir as responsabilidades de cada membro e deixar claro quais os prazos a serem atendidos.
- **Execução e Monitoramento:** fase em que o projeto será realizado pela equipe, atendendo as instruções do gerente de projetos e respeitando os prazos estabelecidos. O gerente passará a monitorar a equipe, conferindo se prazos estão sendo atendidos.
- **Controle:** fase que compreende as atividades de avaliação, correção do professor e validação com o cliente.
  - **Avaliação:** Tendo recebido o projeto executado pela equipe, o gerente de projetos passará a agir como responsável pela qualidade, conferindo se – antes do envio ao cliente – podem ser feitos ajustes e melhorias.
  - **Correção de Professor:** Alguns projetos poderão ser corrigidos por professores da Universidade. Nesta fase, o gerente de projetos passará as entregas do projeto ao professor responsável por esta correção.
  - **Validação com cliente:** Com o projeto executado e avaliado segue-se para a entrega ao cliente, que validará se o projeto atende suas expectativas ou não, podendo solicitar ajustes ou melhorias.
- **Encerramento:** com o projeto executado e entregue ao cliente dentro de suas exigências, ele pode ser encerrado.

#### 4.3 SIPOC

Com a construção do fluxograma, partiu-se para o preenchimento da matriz SIPOC que visa mapear de maneira completa cada fase do processo identificando os fornecedores, entradas, processo, saída e cliente.

Quadro 1 - Matriz SIPOC do gerenciamento de projetos

Nome da Fase	Supplier (Fornecedor)	Input (Entrada)	Process (Processo)	Output (Saída)	Customer (Cliente)
<b>Iniciação</b>	Comercial da empresa	Informações sobre o Projeto	Após tomar conhecimento sobre uma nova oportunidade de projeto, a equipe comercial da empresa fornecerá as informações e necessidades do cliente, tais como: Nome do projeto; Cliente; Contato; Tipo do projeto; Prazo; Necessidades específicas;	Formulário com as informações do cliente e necessidades	Equipe de Projetos

<b>Esboçar o Projeto</b>	Diretor de Projetos	Informações do cliente	O diretor atribuirá o projeto ao gerente, que deverá esboçá-lo, identificar grupos de entrega, equipe, riscos, requisitos, entre outros.	Projeto Esboçado	Gerente do Projeto
<b>Viabilidade</b>	Gerente do Projeto	Esboço do projeto	O gerente deverá verificar a viabilidade do projeto: conferir se há equipe necessária, se é possível atender os requisitos do cliente, ferramentas, prazos e professores (se necessário).	Projeto aberto	Equipe de projetos
<b>Atribuição</b>	Gerente do Projeto	Projeto aberto	O gerente deverá juntar sua equipe e atribuir responsabilidades, prazos e materiais necessários.	Projeto Atribuído	Equipe que irá executar o projeto
<b>Execução</b>	Equipe executora	Projeto atribuído	A equipe da CONSET deverá realizar o projeto obedecendo as instruções do Gerente de Projetos e atendendo os prazos necessários.	Projeto Executado	Gerente de Projetos
<b>Avaliação</b>	Equipe executora	Projeto executado	O Gerente do projeto deverá revisar o projeto executado, vendo se há ajustes a serem feitos. Se necessário, é nessa fase que o projeto é corrigido por professor.	Projeto Avaliado	Gerente de Projetos
<b>Validação</b>	Gerente do Projeto	Projeto avaliado	O projeto é entregue ao cliente. É possível que ele peça ajustes ou adaptações na entrega final. Nessa situação, o gerente deverá realizar tais ajustes retornando o projeto à fase de avaliação.	Projeto encerrado	Cliente final

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Ao fim da elaboração – tanto do fluxograma, quanto da matriz SIPOC – formaliza-se este processo dentro da empresa júnior.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como objetivo geral, este estudo procurou formalizar o processo de gerenciamento de projetos na empresa júnior CONSET Consultoria. Com a construção do fluxograma foi possível identificar as diferentes fases do processo, relacioná-las com as cinco fases essenciais do PMBoK, dispô-las visualmente e compreender a sequência de atividades.

Alinhado ao fluxograma e à sequência de atividades apresentadas por este, o método SIPOC permitiu demonstrar os atores envolvidos no processo, seus papéis e responsabilidades, além de evidenciar as interações necessárias no processo de transformação das informações de entrada em saídas.

Com isso, o processo de gerenciamento de projetos pôde ser formalizado dentro da organização. Desviando-se assim dos problemas oriundos da alta rotatividade anual de uma empresa júnior e facilitando a passagem de conhecimentos de uma gestão à outra. Também foi facilitada a documentação histórica, importante em uma organização como essa, e evitada a ocorrência de processos informais que afetam diretamente no desempenho do negócio.

Tais benefícios podem ser maximizados com a inserção deste processo em ferramentas de gestão da informação, como o *Pipefy* ou *Trello*, facilitando o acesso de todos os membros da empresa tanto dos projetos atuais quanto dos projetos gerenciados em outras ocasiões, garantindo também a sua transparência. Além disso, a utilização de um sistema *online* de gestão de processos proporciona maior facilidade na gestão visual do processo, permitindo visualizar todas as fases e suas entradas em forma de *kanban*, por exemplo.

Portanto, o estudo contribui para profissionais da área secretarial enfrentam tais problemas, ligados à informalidade de processos, e apresenta um método para solucioná-los. Logo, o estudo pode contribuir para profissionais que visem identificar processos, formalizá-los e, futuramente, otimizá-los, pois a metodologia utilizada atende diversas situações, não necessariamente ligadas ao gerenciamento de projetos ou ainda às empresas juniores. Isto é, os procedimentos de identificar as fases de um processo e descrevê-las nas ferramentas de fluxograma e SIPOC podem ser aplicadas, por exemplo, em procedimentos de compra e aquisição, recrutamento, atividades de suporte ao cliente e funil de vendas, o que pode ser foco de estudos futuros na área.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ABEPRO).

**Engenharia de Produção: Grande área e diretrizes curriculares.** 2001. Disponível em <abepro.org.br>. Acesso em 26/05/2019.

ALMEIDA, P. A. **Curso de mapeamento de processos de trabalho com BPMN e BIZAGI.** Instituto Serzedello Corrêa, 2013.

ALVARENGA, T. *et al.* Aspectos Relevantes Sobre Mapeamento De Processos. **Revista de Engenharia e Tecnologia**, v. 5, n. 2, p. Páginas 87-98, 2013.

ARRUDA, A. S.; ANTUNES, C. K. S.; SANTOS, V. B. A Pesquisa Científica Como Ferramenta De (Re)Construção Do Secretariado Executivo: Opções Metodológicas E Fenômenos Da Complexa Realidade Secretarial. In: ANTUNES, C. K. S.; NASCIMENTO, E. P. (Org.). **O Conhecimento Científico Em Secretariado**: Reflexões Sobre A Produção Acadêmica Da Área Secretarial. João Pessoa: Ideia, 2016. p. 11-67.

AZEVEDO, I. G. Fluxograma Como Ferramenta De Mapeamento De Processo No Controle De Qualidade De Uma Indústria De Confeccção. **XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 2016.

BRASIL JÚNIOR., **Conceito Nacional da Empresa Júnior**. 2010. Disponível em: <<https://uploads.brasiljunior.org.br/uploads/cms/institucional/file/file/5/CNEJ.pdf>>. Acesso em: 03 jun. 2019.

BRASIL JÚNIOR., **Guia de Bolso - Lei das Empresas Júniores**. 2019. Disponível em: <<http://brasiljunior.rds.land/guia-de-bolso-lei>>. Acesso em: 03 jun. 2019.

BRASIL. Lei nº 13.267, de 06 de abril de 2016. Disciplina a criação e a organização das associações denominadas empresas juniores, com funcionamento perante instituições de ensino superior. Brasília, DF, 06 abr. 2016. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/L13267.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13267.htm)>. Acesso em: 03 jun. 2019.

DO VALLE, A. B. *et al.* **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. 3ª ed. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2014.

JORGE, G. A.; MIYAKE, D. I. Estudo comparativo das ferramentas para mapeamento das atividades executadas pelos consumidores em processos de serviço. **Production**, v. 26, n. 3, p. 590–613, 2015.

MULLER, L. G.; DIESEL, L.; SELITTO, M. A. Analysis of Processes and Opportunities for Improvement in a Service Company. **Produção Online**, p. 524–550, 2010.

PAULA, M. A.; VALLS, V. M. Mapeamento de processos em bibliotecas: Revisão de literatura e apresentação de metodologias. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 12, n. 3, p. 136-156, 2014.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. Guia PMBOK® 4ª. ed. – EUA: Project Management Institute, 2012.

RABECHINI JR, R.; CARVALHO, M.M.; LAURINDO, F. J. B. Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa. **Revista Produção**, v. 12, n. 2, p. 28-41, 2002.

RIBEIRO, J. R.; FERNANDES, B. C.; ALMEIDA, D. A. DE. A Questão da Agregação de Valor no Mapeamento de Processo e no Mapeamento de Falhas. **XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, 2010.

SANTOS, C. J. DE M.; BRANDÃO, V. B. Utilização Do Mapeamento De Processos E De Ferramentas Da Qualidade Na Identificação E Tratamento De Anomalias: Um Estudo. **XXXIV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, 2014.

SANTOS, J. B. DOS; LIMA, J. P. Uso de Mapeamento de Processo na Análise da Produção de um Suporte de Luminárias em uma Empresa do Setor Metal-Mecânico. **XXXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, 2016.

SILVA, M. C. T. **Empresa Júnior – Uma organização estudantil e a sua influência na formação de pós-juniores empreendedores**. 2015. 57 f. TCC (Graduação) - Curso de Gestão de Políticas Públicas, Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas, Limeira, 2015.

SIMÓN, R. S.; FLORES, S. R.; SILVA, C. V. Formalización de un modelo de trabajo con empresas en una carrera de ingeniería. **Ingeniare: Revista chilena de ingeniería**, Chile, v. 24, n. 1, p.149-157, jan. 2016. Disponível em:  
<<https://scielo.conicyt.cl/pdf/ingeniare/v24n1/art14.pdf>>. Acesso em: 03 jun. 2019.

VALADÃO JÚNIOR, V. M.; ALMEIDA, R. C.; MEDEIROS, C. R. O. Empresa Júnior: Espaço para construção de competências. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 4, p.665-695, dez. 2014. Disponível em:  
<<https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/1/1>>. Acesso em: 03 jun. 2019.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos**. n. 7, p. 1–292, Rio de Janeiro: Brasport. 2009.