

GESTÃO DE PROJETOS: o estudo de caso de uma Empresa Júnior

PAULA FILHO, Gilson de
QUINTANILHA, Rafael¹
COSTA, Flávio Henrique de Oliveira²

Resumo

A competitividade global cresce constantemente, e a capacidade de condução de projetos é fundamental para que as organizações se mantenham competitivas e atualizadas. Levando em consideração a amplitude e complexidade do gerenciamento de projetos, além do desconhecimento para guiá-los, este trabalho tem o objetivo de apresentar a gestão de projetos como ferramenta para auxiliar a gestão organizacional, seguindo a metodologia de cascadeamento, além de sugerir melhorias visando sanar os problemas apresentados inicialmente pela empresa. Essa pesquisa foi realizada a partir de uma revisão de literatura, e posteriormente um estudo de caso, o caso foi realizado em uma empresa júnior de consultoria do interior de São Paulo, onde foi identificado, através da observação e pesquisa qualitativa, que a mesma se encontrava com uma grande dificuldade para alcançar seus resultados estratégicos devido a dificuldade na gestão de seus projetos. Foi possível sugerir determinadas mudanças, como: utilização da Estrutura analítica de projeto (EAP), Termo de abertura de projeto (TAP), software específico para gestão de projetos junto a mudança do organograma empresarial, auxiliando a reorganização da execução dos projetos atingindo um serviço de qualidade, sendo assim este trabalho contribui com o movimento empresa júnior expondo uma situação e uma maneira para solucionar ocasiões similares, melhorando o mercado de trabalho como um todo.

Palavras-chave: Empresa júnior. Gerenciamento. Gestão de projetos. PMBOK. Projetos.

1 Introdução

Diante a ânsia da criação de um novo produto, serviço ou resultado, surge a necessidade da implementação de um projeto e com ele, seu gerenciamento. Levando em consideração a amplitude e complexidade do gerenciamento de projetos, além do desconhecimento para guiá-los, este trabalho foi elaborado para

¹ Graduandos em Engenharia de Produção pelo Centro Universitário Municipal de Franca Uni-FACEF.

² Coordenador da Engenharia de Produção do Centro Universitário Municipal de Franca Uni-FACEF.

desmistificar o seu funcionamento e ajudar equipes a conduzir projetos de uma forma eficaz.

As dúvidas a respeito de como gerenciar um projeto são amplificadas caso o profissional tenha como base apenas o conhecimento teórico e/ou quando se trata de serviços em que muitas vezes não resultam em um produto físico. Dessa forma, a empresa escolhida para ser estudada foi a Uni-FACEF Júnior, uma Empresa Júnior (EJ) de consultoria do interior de São Paulo, a mesma passava por grandes dificuldades, como: sobrecarga nos membros, atrasos na entrega de projetos, insatisfação de clientes e não atingimento de objetivos estratégicos durante o primeiro semestre de 2021.

Portanto, ao esclarecer quais são os passos a serem dados para que haja um bom gerenciamento de projetos, entendendo a forma que o projeto é dividido, o que ele engloba e quais são as ferramentas necessárias. Este trabalho tem o objetivo de apresentar a gestão de projetos como ferramenta para auxiliar a gestão organizacional, seguindo a metodologia de cascadeamento, além de sugerir melhorias visando sanar os problemas apresentados inicialmente pela empresa. Além de contribuir e dar mais visibilidade para a Uni-FACEF Júnior ao sugerir melhorias, como a implementação de um novo organograma a partir de 19/07/2021, visando sanar os problemas apresentados.

2 Referencial teórico e trabalho correlatos

Dentro da literatura de gerenciamento de projetos existe uma abrangente variedade de modelos de projetos. Autores como Clements e Guido (2014) colocam como “ciclo de vida genérico do projeto” as seguintes etapas: i) iniciação; ii) planejamento; iii) realização; e iv) encerramento.

Em outra perspectiva, para Carvalho (2015), todo projeto tem seu ciclo de vida baseado em cinco macroprocessos, que são: i) iniciação; ii) planejamento; iii) execução; iv) monitoramento; e v) controle e encerramento.

De pronto, a iniciação tem como base a identificação de oportunidades, problemas ou necessidades (CLEMENTS; GUIDO, 2014), a partir dos quais, então, são definidas todas as particularidades do projeto, como instauração de objetivos,

formação da equipe e responsabilidades mais importantes. Carvalho (2015, p. 41) destaca que “na iniciação, ocorre a definição geral do projeto e é obtido o compromisso da organização contratada para executá-lo”.

Na fase de planejamento, para Gray e Larson (2009), são desenvolvidos planos para determinar o que está envolvido no projeto, sua programação e realização, o nível mínimo de qualidade e a estimativa de custos. Além disso, PMI (2017) afirma que essa etapa é para “refinar os objetivos e definir a linha de ação necessária para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado”.

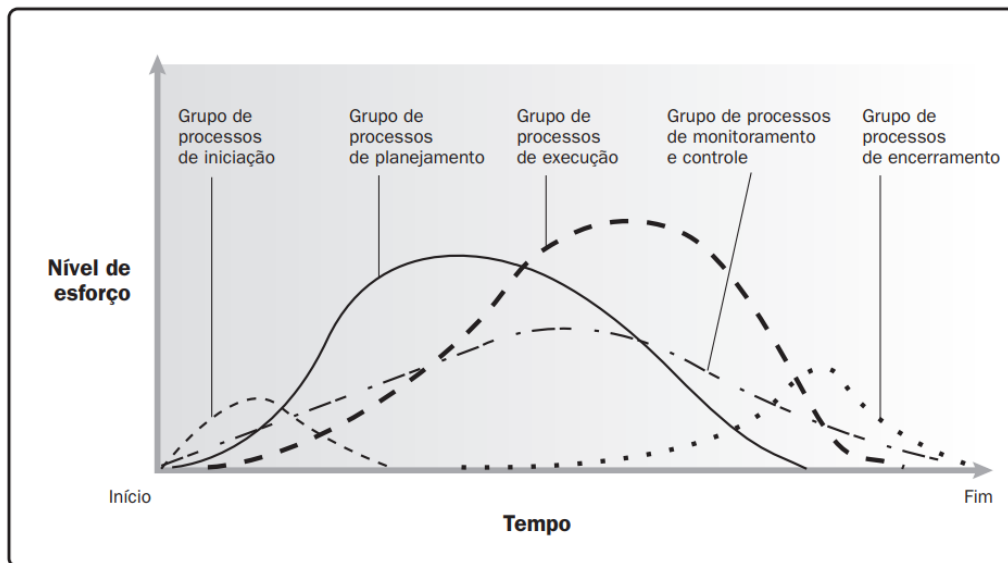
Na execução colocam-se em prática as ações presentes no planejamento, demandando e consumindo grande parte dos esforços de mão de obra e orçamento, a fim de garantir a qualidade prevista e a execução dentro dos prazos acordados (MORAES, 2012). Ademais, Carvalho (2015) afirma que a coordenação de pessoas e recursos ocorre durante essa fase do projeto, para que seja produzido o que o cliente necessita.

Monitoramento e controle é um processo composto por três estágios que direcionam o projeto para a qualidade desejada, consistindo em mensurar, avaliar e corrigir (KERZNER, 2001). Essa etapa tem como objetivo principal garantir que os processos ocorram com eficácia e eficiência, para que seja entregue na qualidade adequada (SLACK et al, 2002).

Finalmente, segundo PMI (2017), o encerramento é responsável por verificar se as metas propostas foram concluídas e finalizar formalmente o projeto. Para Gray e Larson (2009), nesta etapa ocorrem as atividades externa e interna. Na atividade externa é feita a entrega do projeto para o cliente, incluindo a transferência de documentos e treinamento para os clientes. Na atividade interna é feito uma realocação dos recursos, seja materiais ou humanos, buscando atender uma nova demanda de projeto ou atividade.

Carvalho (2015, p. 47), leciona que "entre o início e o término do projeto, os cinco macroprocessos do seu ciclo de vida interagem e se sobrepõem, como ondas sucessivas". A figura a seguir mostra como cada macroprocesso ocorre em uma intensidade de esforço e em um intervalo de tempo diferente dos demais; elemento que reforça o quão importante é ter essas áreas bem definidas para o sucesso do projeto.

Relação entre nível de esforço e tempo em um projeto

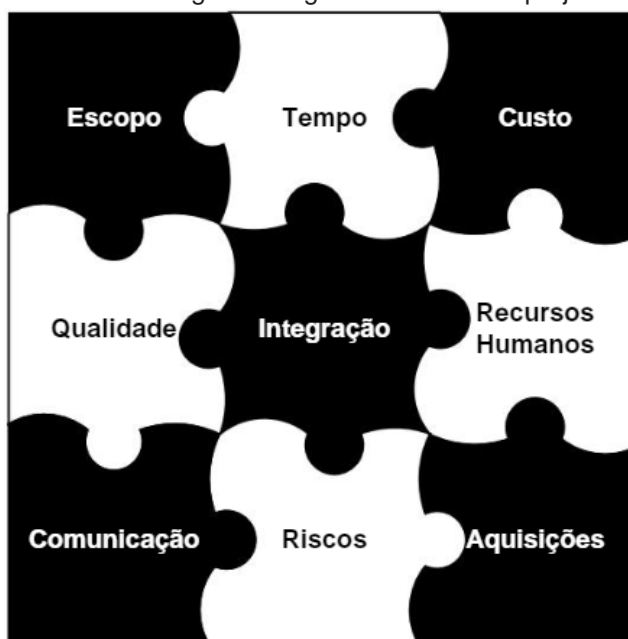


Fonte: PMI, 2017, p. 592

O ciclo de vida de um projeto, de acordo com Gray e Larson (2009), é comumente utilizado para manifestar qual será a distribuição de tempo para cada atividade do projeto e assim identificar as mais importantes. Por exemplo, em um projeto de pesquisa de mercado, a equipe de tratamento e análise de dados deve planejar um maior comprometimento durante a fase de execução para entendê-los da melhor forma, enquanto a equipe de design deverá esperar que seus esforços aumentem nos estágios finais do ciclo de vida do projeto para apresentar os dados com o visual adequado. Como várias empresas possuem projetos que ocorrem ao mesmo tempo, cada um estará em uma etapa diferente em seu ciclo de vida, o que faz necessário um bom planejamento e administração cuidadosa dos níveis dos projetos.

Durante a execução de um projeto são necessários diversos conhecimentos nas áreas de conhecimento podem fazer uma descrição no que diz respeito aos processos de um projeto e seus componentes. Este grupo de saberes gerenciais é dividido em nove categorias segundo Vargas (2003): Escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições e integração. O autor diz também, sobre a abrangência específica de cada tema e a integração constante de todos eles, como representado na figura abaixo.

Processo integrado de gerenciamento de projetos



Fonte: Vargas, 2009, p. 19.

Segundo Vargas (2003), o gerenciamento da integração do projeto tem como foco estruturar o projeto como um todo para que as necessidades dos envolvidos sejam atendidas. Esta área do projeto tem como princípio manter atividades e processos distintos dentro do programa em sinergia, direcionando a atenção para dois segmentos essenciais, que são o planejamento estratégico da organização e a sua correlação com os projetos em execução (GRAY; LARSON, 2009).

O escopo de projeto expõe as etapas necessárias para que sejam atingidos os requisitos de todas as partes interessadas. Apesar de o escopo possuir um amplo significado e variação dentro da Gestão de Projetos (GP), no âmbito abordado será com relação aos trabalhos e atividades a serem desenvolvidos para a conclusão do produto/serviço em questão (CARVALHO; RABECHINI, 2021).

Na área de planejamento, monitoramento e controle, pode ser segmentado em quatro processos distintos: gerenciamento do escopo, coleta de requisitos, definição do escopo e criação da estrutura analítica. Dessa forma, esse elemento possui forte ligação com os processos de comunicação e de integração (PMI, 2013).

O gerenciamento do tempo é de suma importância para a boa execução e entrega de projetos, o cronograma deve descrever e organizar as atividades necessárias para conclusão do plano dentro dos prazos estipulados. Este aspecto

possui grandes correlações com as áreas de escopo e custo, visto que quaisquer alterações feitas entre os elementos afetam diretamente o andamento das demais atividades (CARVALHO; RABECHINI, 2021).

Segundo Clements e Gido (2017), para que um projeto possa ser realizado, é de suma importância que suas etapas estejam bem definidas no planejamento e escopo para que a estimativa de custos seja assertiva. Para isso, é necessário: planejar o gerenciamento dos custos, estimar os custos, determinar o orçamento e controlar os custos.

Segundo PMI (2017), o gerenciamento dos recursos humanos passa pela organização das pessoas presentes no projeto. Sendo assim, trata de assuntos como quantidade de envolvidos, responsabilidades específicas e dá suporte para que seja mantido o envolvimento dos membros no planejamento. Carvalho e Rabechini (2021) ressaltam a importância da matriz de responsabilidades neste ponto, visando a melhor alocação deste recurso de forma a designar os melhores profissionais para cada atividade em questão.

De acordo com Mendes et al (2014), o gerenciamento de comunicações tem como objetivo averiguar se as informações serão obtidas, geradas e armazenadas de forma que possam ser adequadamente distribuídas ao pessoal do projeto. Ressalta-se, por consequência, a alta taxa de insucesso de projetos devido a falhas de comunicação.

Para que todas as necessidades das partes interessadas sejam supridas se devem criar ferramentas e atividades que fomentem a troca de informação eficaz dentro de um projeto. Assim, o gerenciamento de comunicações é conduzido para dois âmbitos: garantir que a comunicação seja efetiva para as partes interessadas e realizar atividades necessárias para implementar a estratégia de comunicação (PMI, 2017).

Todo empreendimento está exposto a riscos. O bom gerenciamento minimiza as chances de erro, bem como prepara o projeto para que, em caso de falha, o impacto seja reduzido. Os riscos podem ser classificados e priorizados a partir do grau de impacto e probabilidade de ocorrerem. Dessa maneira, acontecimentos com alto risco e chance devem ser tratados com maiores cuidados. Uma ferramenta

muito utilizada para a manutenção dos riscos é a matriz de avaliação de riscos exposta por Clements e Gido (2017).

Gray e Larson (2010) complementam o gerenciamento de riscos com o uso de quatro passos para que o gerenciamento seja o mais preciso possível: i) identificar os riscos; ii) avaliar os riscos; iii) desenvolver respostas para os possíveis riscos; e iv) controlar estas respostas.

Composto pelos processos necessários para adquirir novos produtos ou serviços externos à equipe de projeto, os responsáveis pelo gerenciamento de aquisições devem ter o controle necessário para gerir contratos, pedidos de compra, Acordos de Nível de Serviço (ANSs) (PMI, 2017).

O gerenciamento da qualidade se aplica em qualquer projeto, independente de sua natureza e de suas atividades, porém seus indicadores irão variar de acordo com o que será entregue. Esta área deve ser levada em consideração para qualquer mudança no escopo do projeto, uma vez que ela corre o risco de ser sacrificada em prol de outro benefício, como o encerramento do projeto em um período mais curto de tempo (PMI, 2017).

3 Desenvolvimento

Empresas Juniores são instituições sem fins lucrativos, de modo que o valor arrecadado através da execução de projetos é reinvestido em cursos e capacitações para seus integrantes. Contudo, ainda são responsáveis por relevante movimentação financeira. No ano de 2020, como exemplo, de acordo com Relatório da Brasil Júnior (2020), o Movimento Empresa Júnior brasileiro gerou um grande impacto positivo no país ao executar 34 mil projetos e reinvestir R\$49.273.445,51 em educação empreendedora.

A Uni-FACEF Júnior - Empresa Júnior do Centro Universitário Municipal de Franca (Uni-FACEF) - foi fundada em maio de 2015, após a constatação da necessidade de experiências práticas durante o período de graduação. A EJ foi idealizada para atender desde micro a grandes empresas, entregando soluções em forma de projetos de consultoria nas áreas de Engenharia de Produção, Civil e Software, Administração, Finanças, Marketing e Recursos Humanos.

A composição feita apenas por alunos permite que os jovens empresários lapidem suas soft skills, competências relacionadas ao comportamento humano, através da liderança e vivência empresarial. Alia-se a essa formação pessoal o treinamento de hard skills - aptidões técnicas - através da execução dos projetos, colocando em prática o ensinamento teórico aprendido na sala de aula.

O MEJ tem como intuito desenvolver e formar líderes empreendedores ainda na fase universitária. Para que esse crescimento seja feito de forma sustentável, a empresa possui sete metas principais, definidas pela Brasil Júnior anualmente, sendo elas:

- I. **Faturamento** - Quantia monetária referente a venda de projetos;
- II. **Projetos** - Quantidade de projetos vendidos;
- III. **Membros que executam** - Porcentagem de membros que executam pelo menos um projeto;
- IV. **Ações compartilhadas** - Quantidade de projetos indicados ou realizados em conjunto com outra EJ;
- V. **Participação em eventos** - Porcentagem de membros que foram em eventos do MEJ;
- VI. **Net Promoter Score (NPS)** - Probabilidade (de 1 a 10) do cliente indicar a empresa para alguém;
- VII. **Projetos de impacto** - Quantidade de projetos com NPS 9 ou 10 e que contemple ao menos um Objetivo de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU).

Todas essas métricas são definidas no início do ano, para que as metas do ano anterior sejam utilizadas como base e para que as novas sirvam como um guia.

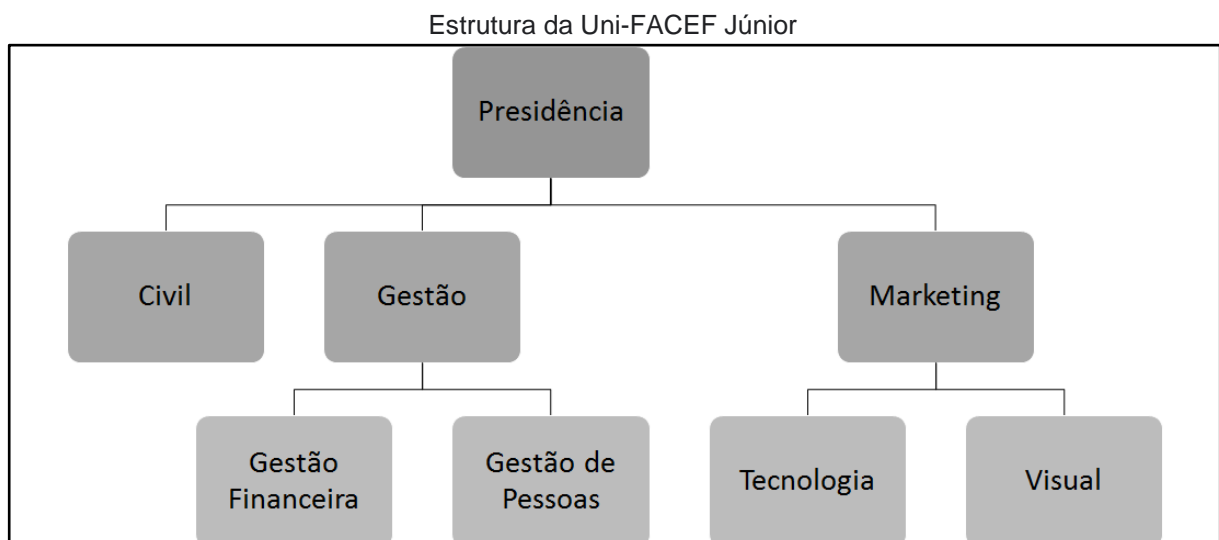
Cenário Inicial

Tendo em vista várias mudanças desde a fundação da EJ, este trabalho se refere ao modelo que a Uni-FACEF Júnior adotava quando iniciou o ano de 2021.

A empresa júnior do Uni-FACEF abrange a maior parte dos cursos da instituição, a saber:

- Administração;
- Ciências Contábeis;
- Ciências da Computação;
- Engenharia Civil;
- Engenharia de Produção;
- Engenharia de Software;
- Letras;
- Matemática;
- Psicologia;
- Publicidade e Propaganda;
- Sistemas de Informação.

Levando em conta a variedade de áreas e campos do conhecimento, a empresa foi dividida com o objetivo de unir cursos com características semelhantes, conforme ilustrado abaixo.



Fonte: elaborada pelos autores.

O organograma era composto por uma presidência e uma diretoria para cada núcleo, estes eram comumente, mas não obrigatoriamente, formados da seguinte forma:

- **Núcleo de Engenharia Civil:** Engenharia Civil;
- **Núcleo de Gestão:** Administração, Ciências Contábeis, Engenharia de Produção, Matemática e Psicologia;
- **Núcleo de Marketing:** Ciências da Computação, Engenharia de Software, Letras, Publicidade e Propaganda e Sistemas de Informação.

Os consultores eram divididos dentro dos núcleos conforme a necessidade e levando em consideração qual o curso de graduação do membro. Já os cargos de diretorias e presidência não seguem uma ordem de cursos, por serem ocupados através de um processo eleitoral.

Além da estrutura interna, a empresa era acompanhada por uma professora orientadora, onde a mesma tinha como objetivo fazer a ligação entre a instituição de ensino superior e a Uni-FACEF Júnior, visto que são empresas distintas.

Pesquisa

Para um melhor entendimento do caso através de várias perspectivas, fez-se uma pesquisa qualitativa através de um formulário semi-estruturado.

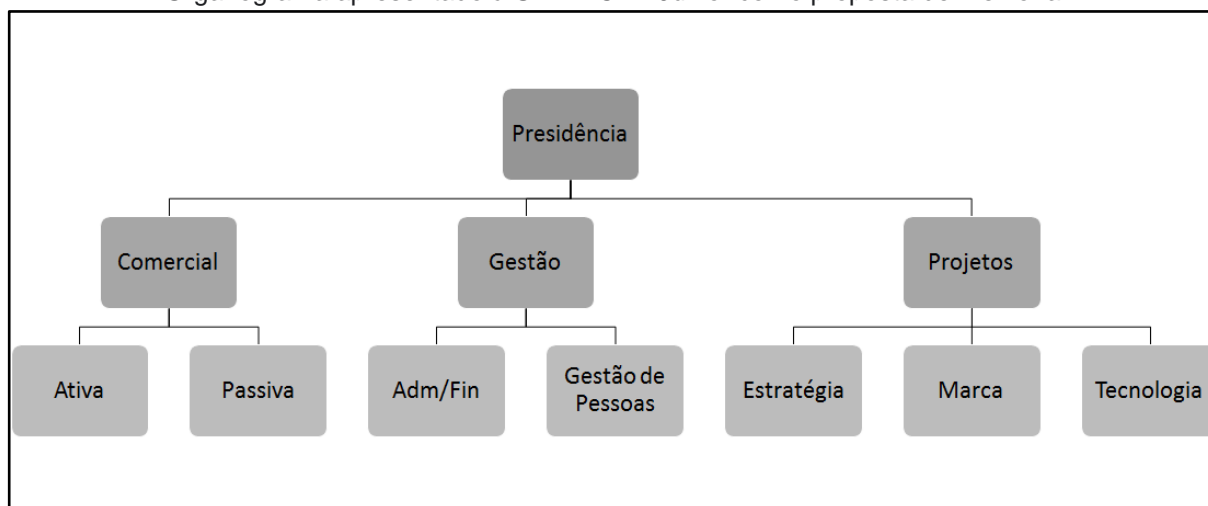
Levando em consideração as perspectivas dos membros entrevistados, pôde-se concluir que a realização de projetos é o pilar que sustenta toda a empresa, não só financeiramente, mas também como o pressuposto de sua existência. Por conta disso, todas as metas podem ser afetadas conforme os projetos forem gerenciados.

Porém, ao analisar o organograma inicial, concluiu-se que ele dificultava a execução e monitoramento dos projetos, por conta da falha na comunicação, sobrecarga, falta de planejamento e divisão não clara de tarefas a serem executadas. Ainda, durante o estudo juntamente com a EJ, notou-se que havia uma grande departamentalização entre os núcleos, e isso fazia com que cada núcleo atuasse como uma empresa diferente, prejudicando a estratégia geral da Uni-FACEF Júnior.

Proposta de Melhoria

Analisado o contexto e concluindo que a Uni-FACEF Júnior não conseguia gerenciar efetivamente seus projetos, e que o modelo de departamentalização não favorecia os objetivos estratégicos da empresa, foi proposto e implementado, no dia 14/07/2021, o organograma apresentado na figura abaixo.

Organograma apresentado à Uni-FACEF Júnior como proposta de melhoria



Fonte: elaborada pelos autores.

A diretoria continua sendo composta por quatro cargos eletivos: Presidência, Diretoria Comercial, Diretoria de Gestão e Diretoria de Projetos.

Os núcleos, todavia, foram reorganizados para que os membros conseguissem se especializar em suas respectivas áreas; a função de cada núcleo será explicada de maneira individual nos tópicos seguintes:

- **Núcleo Comercial:** Visando solucionar a deficiência de encontrar projetos, foi criado o núcleo de comercial, no qual os membros irão se especializar no contato direto com o clientes, buscando alcançá-los através de times de prospecção passiva e prospecção ativa. Dessa forma, será possível manter uma constância de novos projetos, ou seja, maior experiência prática e melhor desenvolvimento dos membros e da empresa. Além disso, o núcleo

abrange todos os cursos da empresa, visto que as habilidades adquiridas em suas atividades são de grande valor para profissionais de diversas áreas.

- **Núcleo Gestão:** O núcleo de gestão foi mantido conforme o organograma inicial, visto que seu principal objetivo é desenvolver os processos internos da empresa e, dessa forma, a EJ não conseguiria manter uma alta performance sem essa área. Porém, vale ressaltar que o núcleo irá operar com uma quantidade ideal de membros, sem que a ociosidade se torne presente e afete o desempenho dos demais núcleos.

- **Núcleo Projetos:** Levando em consideração a grande importância que os projetos exercem em toda a empresa, foi criado um núcleo específico para o seu gerenciamento. O núcleo foi subdividido de acordo com as áreas de execução dos projetos, a fim de manter um gerente de projetos, de seu respectivo curso, para cada uma delas. Os projetos englobados por cada área são mostrados a seguir:

Organização interna do Núcleo Projetos

Área	Projetos Englobados
Estratégia	Cliente Oculto; Layout; Mapeamento de Processos; Marketing Digital; Pesquisa de Clima Organizacional; Pesquisa de Mercado; Planejamento Estratégico; Plano de Negócios; Processo Seletivo
Marca	Criação de Arte; Diagramação de Documento; Identidade Visual; Logotipo; Rotulagem
Tecnologia	Criação de Site; Criação de Ambiente Virtual para Aprendizagem

Fonte: elaborada pelos autores.

A forma que a empresa é orientada também foi alterada, por sugestão da docente responsável. Inicialmente, o cargo de orientação era assumido apenas por uma pessoa; atualmente ele é composto por três docentes. Essa mudança foi implementada em vistas da alta demanda.

O objetivo do novo organograma empresarial é garantir o sucesso durante as execuções e entregas dos projetos, além de evitar a sobrecarga entre os membros e reduzir o impacto que ela poderia causar nas demais áreas da empresa.

Gestão de Projetos

Como apresentado anteriormente, o novo organograma possibilita que a empresa consiga executar os projetos e demais atividades, mantendo o nível de qualidade adequado.

Após o núcleo comercial conseguir identificar qual o projeto pode solucionar o problema do cliente, as informações são passadas para a equipe do núcleo projetos para que esta consiga realizar o Termo de Abertura, informando todos os dados necessários para a iniciação do projeto, bem como a Definição da Equipe, onde é feita uma rápida pesquisa interna para definição dos membros ideais de acordo com o curso e habilidades necessárias para a execução do projeto.

Assim que finalizado, o TAP passa pela análise do presidente e dos orientadores da empresa, para que se tenha uma visão geral de qual será a demanda do projeto e que seja definido qual será o professor orientador. Quando aprovado o termo de abertura, a equipe do núcleo comercial irá apresentar a proposta para o cliente a fim de especificar como o projeto irá ocorrer.

Se a proposta for aceita, a equipe responsável pelo projeto irá assumir o controle e será dado início ao Planejamento do projeto de maneira mais detalhada, a partir do sequenciamento de atividades e utilização do software MS Project, para além de planejar, também servir como uma ferramenta para o Monitoramento e Controle do projeto.

Em projetos de médio ou alto grau de complexidade, foi proposto a utilização da Matriz de Responsabilidades, onde será possível que todas as partes

interessadas entendam qual o seu papel dentro do projeto, fazendo com que aumente o engajamento e a chance de sucesso do mesmo.

Para que o projeto avance para a próxima etapa, a que foi concluída deve ser analisada pelo gerente responsável do projeto e sua respectiva orientação, mantendo assim o nível de qualidade para satisfazer o cliente. Durante os avanços, as etapas precisam ser documentadas em pequenos relatórios que somados irão compor o relatório final, utilizado para o Encerramento do projeto.

4 Resultados e discussão

Visando desmistificar o gerenciamento de projetos e auxiliar a Uni-FACEF Júnior em seus serviços, as principais literaturas acerca do tema foram revisadas a fim de entender de forma aprofundada os problemas enfrentados pela empresa e propor melhorias para a mesma. Ao longo deste trabalho foi possível compreender o grau de complexidade e importância do gerenciamento de um determinado projeto para a empresa como um todo e como o resultado dele pode afetar as demais áreas que estão à sua volta. Nesse contexto, acredita-se que essa pesquisa atingiu o objetivo de apresentar a gestão de projetos como ferramenta para auxiliar a gestão organizacional, seguindo a metodologia de cascadeamento, além de sugerir melhorias visando sanar os problemas apresentados inicialmente pela empresa.

Ao alterar o organograma notou-se uma melhora na empresa como um todo, pois além da área comercial receber a atenção merecida, foi preciso também reorganizar os membros de acordo com a nova estrutura de núcleos. As mudanças tiveram repercussões positivas, visto que toda a equipe compreendeu e concordou que as mesmas precisavam ser realizadas para o bem da empresa, fomentando um maior engajamento e melhores resultados. Tratando especificamente da área de projetos, foi possível sugerir as devidas melhorias, onde uma delas, o TAP, já foi implementada com sucesso, possibilitando uma melhor visão sobre os projetos e alinhamento de expectativas em relação a ele.

Considerações finais

A partir do caso estudado, conclui-se que, por mais que o profissional saiba o quê e por que determinado serviço precisa ser realizado, é necessário compreender também qual é a forma ideal de realizá-lo e gerenciá-lo para obter o sucesso almejado. Além disso, percebeu-se que a empresa precisava fornecer a base necessária para que seus integrantes consigam executar determinada atividade de maneira ideal.

Mesmo que este trabalho tenha sido limitado pelo foco exclusivo na Uni-FACEF Júnior e na metodologia de cascadeamento para a gerência de projetos, é possível utilizar outras empresas juniores juntamente com as demais metodologias em estudos futuros. Portanto, este trabalho contribui de forma prática com o movimento empresa júnior e com o mercado nacional, em virtude das mais de 1400 empresas juniores espalhadas pelo Brasil³, visto que ele propõe uma estrutura e modelo de projetos que foram aplicados a Uni-FACEF Júnior e podem ser utilizados, com os devidos ajustes, em outras empresas do país que estão passando por dificuldades similares.

Referências

- BRASIL JÚNIOR, Confederação Brasileira de Empresas Juniores. **Relatório de Legado 2020**. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1MfOkSfORSkrhPHAODZAXXH_fQf3Vyl8e/view> Acesso em: 30 jul. 2021.
- CARVALHO, F. C. A. **Gestão de Projetos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- CARVALHO, M. D.; RABECHINI Jr, R. **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- CLEMENTS, James P; GIDO, Jack. **Gestão de Projetos**. Tradução de Vértice Translate. 5.ed. São Paulo: Thomson Learning, 2014.
- FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

³ Disponível em: <https://brasiljunior.org.br/>. Acesso em: 15 ago. 2021.



GRAY, C.F.; LARSON, E.W. Gerenciamento de projetos: o processo gerencial. 4 ed.. São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil, 2009. In: NETO, Luíz Moretto. *et. al.* **Empresa Júnior**: espaço de aprendizagem. Florianópolis, 2004.

JUNKES, Patricia Natale; ROSAURO, Diego Zen; BENKO, Fernando de Sousa. Olhar crítico sobre a gestão das empresas juniores. In: NETO, Luíz Moretto. *et.al.* **Empresa Júnior**: espaço de aprendizagem. Florianópolis, 2004.

KERZNER, H. **Project Management**: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. New York: John Willey & Sons, 2001.

MATOS, Franco de. **A Empresa Júnior no Brasil e no Mundo**: o conceito, o funcionamento, a história e as tendências do movimento EJ. São Paulo: Martin Claret, 1997.

MENDES, João Ricardo Barroca; VALLE, André Bittencourt do; FABRA, Marcantonio. **Gerenciamento de Projetos**. FGV - Série CADEMP. Rio de Janeiro, FGV Editora, 2009.

MORAES, Emerson Augusto Priamo. **Guia PMBOK para gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2012. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T12_0454_3026.pdf>. Acesso em 30 jun. 2020.

OLIVEIRA, Kleber Rocha de. **Gerenciamento de Projetos**: aula 03 – planejamento de projeto. Youtube, 10/05/2018. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=_Pwg2fz6pYc>. Acesso em 30 jun. 2020.

PAULA FILHO, Gilson de; QUINTANILHA, Rafael. **GESTÃO DE PROJETOS: O estudo de caso de uma Empresa Júnior**. Franca, Uni-FACEF, 2021.

PMI, *Project Management Institute* (ed.). **Guia PMBOK**: guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. 6. ed. Nova Jérsei: Project Management Institute, 2017.

SANGALETTI, Chisthini; CARVALHO, Gustavo. Introdução ao Movimento Empresa Júnior. In: NETO, Luíz Moretto. *et.al.* **Empresa Júnior**: espaço de aprendizagem. Florianópolis, 2004

SLACK, N; CHAMBERS, S; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

VARGAS, Ricardo Viana. **Manual Prático do Plano de Projeto Utilizando o PMBOK Guide 2000 Edition**. Rio de Janeiro: Brasport, 2003

XAVIER, I. **Orçamento, planejamento e custos de obras**. São Paulo: Fundação para Pesquisa Ambiental, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e métodos. Bookman editora, 2015