



www3.unicentro.br

Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)

ISSN 2177-4153

Disponível em: [revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index](http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index)



www3.unicentro.br/ppgadm/

## Mapeamento de processos aplicado na estruturação do gerenciamento de projetos em empresa júnior

*Process mapping applied to structuring project management in a junior enterprise*

Guilherme Neto Ferrari<sup>1</sup> e Leonardo Bordin de Oliveira<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universidade Estadual de Maringá, Brasil, Mestrando em Engenharia de Produção, e-mail: [guinetoferrari@gmail.com](mailto:guinetoferrari@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Estadual de Maringá, Brasil, Bacharel em Secretariado Executivo, e-mail: [leobordin2@hotmail.com](mailto:leobordin2@hotmail.com)

Recebido em: 21/04/2020 - Revisado em: 18/01/2021 - Aprovado em: 07/12/2021 - Disponível em: 01/01/2022

### 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, de forma a formalizar o processo dentro da organização. Como resultados obtidos têm-se a construção do fluxograma do processo de gerenciamento 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.

### Abstract

Junior enterprises are powerful agents within Brazilian universities, responsible for fostering entrepreneurship and qualification of undergraduate students through the realization of advisory or consultancy projects in various areas. This research is aimed at a Trilingual

Executive Secretariat junior enterprise from the State University of Maringá, which the high turnover of its members and its growth over the years caused a lack of standardization and documentation of its processes, including the project management ones. Faced with this problem, and with the question “how can the structuring of project management in the company be carried out?” the study, characterized as action research, seeks to identify the stages of project management and describe them using the flowchart and SIPOC matrix tools, in order to formalize the process within the organization. As a result there is the construction of the flowchart of the project management process, the SIPOC matrix that identifies inputs, suppliers, processes, outputs and customers of each of the phases, making it possible to identify the necessary steps for management and, this way, contribute to a better understanding of the company’s current processes.

**Keywords:** Project Management; Process Mapping; Junior Enterprise.

---

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo a Lei 13.267 (BRASIL, 2016), que disciplina e rege a organização e criação das denominadas Empresas Júniores, 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, somavam-se mais de 22.000 (vinte e dois mil) empresários júniores dentre os universitários em todo território brasileiro (BRASIL JÚNIOR, 2019).

Em 2019, a Universidade Estadual de Maringá (UEM) contava com 23 Empresas Júniores de diferentes cursos de graduação, abrangendo múltiplas áreas de conhecimento, dentre elas, a Consultoria de Secretariado Executivo Trilíngue Jr. (CONSET Consultoria), dos cursos de Secretariado Executivo Trilíngue e Letras. Esta 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, em que 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 se capacita em gestão, projetos e cultura empreendedora. Sendo assim, o gerenciamento de projetos é um procedimento essencial e importante para a empresa, portanto, uma gestão adequada garante o alinhamento das atividades com a estratégia da organização e é capaz de garantir o sucesso competitivo no mercado e certifica que os objetivos de todos os *stakeholders* sejam atendidos (KIPPER; NARA; MENDES, 2014).

No entanto, com o crescimento da empresa júnior ao longo dos anos e devido a constante rotatividade de membros, é notada uma informalidade em seus processos, fazendo com que os diferentes tipos de projetos, com complexidades diferentes, sejam 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 na empresa?

Partindo do princípio de que o gerenciamento de projetos trabalha com todo o ciclo de vida do projeto, sendo este bem definido com processos e fases bem estruturadas e muitas vezes sequenciais, uma das técnicas mais utilizadas para analisar e gerir estes processos

é a de mapeamento de processos (PAULA; VALLS, 2014). Ferramentas como fluxograma e matriz SIPOC podem ser utilizadas durante as ações de mapeamento e são capazes de identificar as etapas, definir sequências e elencar responsáveis, contribuindo para uma melhor compreensão e entendimento das entradas e saídas dos processos (BESSERIS; KOUSOURIS, 2012; PAULA; VALLS, 2014; SANTOS; LIMA, 2016).

Os processos dentro de um projeto são os responsáveis por agregar valor e são canais para atender e exceder as expectativas dos clientes, portanto, um mapeamento adequado, além de oferecer uma maior compreensão sobre o ambiente de trabalho e melhoria no desempenho organizacional, ainda possibilita vantagens competitivas (ALVARENGA *et al.*, 2013). Tendo em vista estas vantagens explicitadas e buscando aprimorar o entendimento sobre os processos atuais da empresa, o objetivo do estudo foi aplicar ferramentas de mapeamento de processo para as atividades de gerenciamento de projetos da empresa júnior CONSET Consultoria. Ao descrever, por meio de fluxograma e matriz SIPOC, as fases do gerenciamento de projetos, procura-se contribuir para uma padronização e formalização dos processos garantindo que todas as consultorias prestadas atendam as etapas essenciais de gerenciamento de projetos do PMBoK: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento (Project Management Institute [PMI], 2017).

A princípio, o texto apresenta seu referencial teórico demonstrando estudos relacionados ao gerenciamento de projetos, ao 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 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 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, 2017). 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 (2017) 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.

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 (BERSSANETI; DE CARVALHO; MUSCAT, 2016; SILVA; RISSI, 2019) scheduling and quality (product/service requirements and customer needs.

O gerenciamento de projetos requer o gerenciamento eficaz de processos adequados, já que estes 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 (KIPPER; NARA; MENDES, 2014; PMI, 2017). De acordo com o PMI (2017), 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, 2017), 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 alcançá-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.

## 2.2 Mapeamento de Processos

A estrutura do gerenciamento de projetos, conforme o PMI (2017), é baseada em processos e depende de uma gerência cuidadosa das entradas e saídas, portanto, uma gestão adequada, capaz de controlar e entender as conexões e interações entre as atividades e agentes dos processos é de extrema importância. Essa gestão pode ser realizada de forma facilitada por meio da aplicação de ferramentas e metodologias que auxiliem no manuseio e controle de informações, como a modelagem e o mapeamento de processos (BESSERIS; KOUSOURIS, 2012; PMI, 2017). Essa gestão voltada a processos exige que as organizações documentem e organizem o seus procedimentos e atividades essenciais para seu funcionamento e a conquista de seus objetivos (PAES; SIMONIAN; CORREIA, 2019)

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. Nele, as atividades dentro do processo são esmiuçadas buscando identificar pontos de melhoria (PAES; SIMONIAN; CORREIA, 2019).

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.

O 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 difundido, 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.

Existe, ainda, uma linguagem estruturada chamada *Business Process Modeling Notation*, BPMN, que padroniza a representação gráfica dos processos para a construção dos fluxogramas, composta por desenhos e descrições já definidos que auxiliam e facilitam o processo de mapeamento (PAES; SIMONIAN; CORREIA, 2019). Os objetos utilizados por essa linguagem estão representados na Figura 1, juntamente com suas descrições.

**Figura 1 - 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).

A ferramenta SIPOC, de acordo com Azevedo (2016), 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). Considerada uma ferramenta versátil, é muito aplicada para identificação de pontos de melhoria, sendo bastante útil para realçar as decisões dos consumidores internos e externos da organização e facilitar a visualização dos relacionamentos que a empresa tem com seus *stakeholders* (JORGE; MIYAKE, 2015). Sua estrutura pode ser observada, Quadro 1.

**Quadro 1 - Matriz SIPOC**

Nome da Fase	<i>Supplier</i> (Fornecedor)	<i>Input</i> (Entrada)	<i>Process</i> (Processo)	<i>Output</i> (Saída)	<i>Customer</i> (Cliente)

Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

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 METODOLOGIA

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 Arruda, Antunes e Santos (2016) que qualificam tal pesquisa pelo envolvimento participativo entre pesquisadores e situação real investigada, tornando algo mais próximo

de uma ação social por parte dos pesquisadores e tratando o estudo como algo além de apenas levantamento de dados.

O alvo de estudos é uma Empresa Júnior da Universidade Estadual de Maringá que atua na consultoria em Secretariado Executivo Trilíngue. Foi 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 para o mapeamento de processos e que utiliza da notação gráfica BPMN apresentada na Figura 1, o que facilita a construção e manuseio da modelagem dos processos.

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

### 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, Presidência e Vice-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 deve 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.

O papel de liderança dentro de Empresas Júniores se caracteriza como rotativo, em que cargos como presidente, gerentes e diretores trocam a cada ano, de forma com que cada diretoria tem uma equipe diferente, muitas vezes com pessoas novas que precisam se adaptar e aprender as atividades exercidas pela empresa. Essa alta rotatividade exige uma capacidade de treinamento e preparo antes, durante e após a troca de gestão, de forma com que o estudante que atua em um cargo elevado precisa ensinar e capacitar o seu sucessor quanto às suas responsabilidades e atuações dentro da organização.

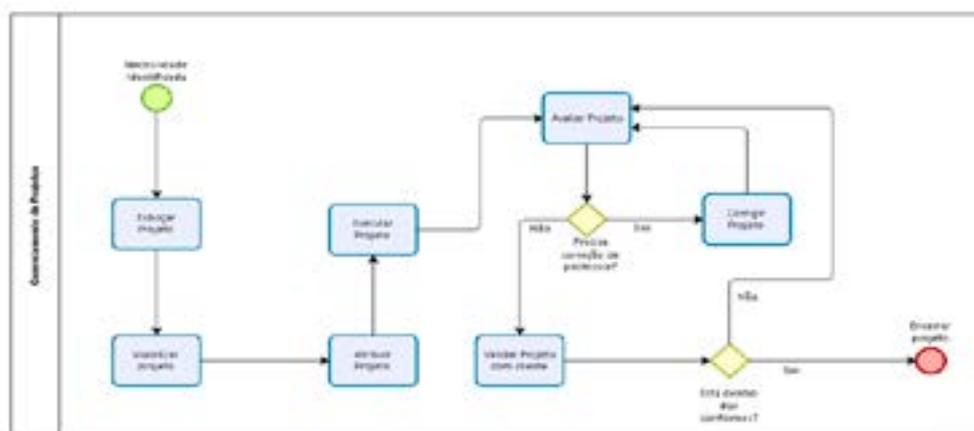
Durante a realização deste estudo, a diretoria estudada não possuía documentação padronizada sobre a maneira de realizar suas atividades, de forma que a capacitação de novos membros era realizada de acordo com a experiência de seu diretor atual, portanto, a hipotética ausência deste líder durante o processo de capacitação poderia acarretar em uma diretoria sem o menor conhecimento de como realizar suas obrigações dentro da empresa.

Um dos processos mais essenciais dentro da diretoria de projetos é do gerenciamento de projetos, visto que a empresa atua com base na execução de seu portfólio de projetos e necessita de uma gestão adequada para trazer os benefícios e lucros visados por toda a equipe. Esta atividade envolve desde a identificação da necessidade do cliente até a execução e validação final do projeto. Apesar de sua importância para o funcionamento da empresa, é uma atividade não formalizada, o que faz com que cada gerência a execute de sua maneira específica, sem seguir nenhum padrão.

## 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 2.

**Figura 2 - Fluxograma do processo de gerenciamento de projetos**



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

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 2 - 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	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.	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.	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.	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.	Projeto encerrado	Cliente final

**Fonte: Elaborado pelos autores (2020).**

Ao fim da elaboração do fluxograma e da matriz SIPOC é possível visualizar com clareza o passo a passo das atividades do processo de gerenciamento de projetos. O fluxograma demonstra caminhos diferentes que se é possível seguir durante a execução da atividade, como a necessidade de alguns projetos serem aprovados por um professor e a possível não conformidade com as exigências do cliente. Essa modelagem de diferentes situações que o assessor ou gerente de projetos podem encontrar durante a execução do gerenciamento de projetos é de grande ajuda e importante para a formalização e compreensão de suas atividades, de forma que basta os membros da diretoria acessarem essa documentação para

entender o que deve ser feito quando se deparar com determinada situação, não é necessário uma extensa experiência sobre o processo.

De forma semelhante, a matriz SIPOC permite um maior detalhamento das atividades pertencentes ao processo de gerenciamento de projetos, descrevendo o que é feito, por quem, como e para quem. A consulta a essa documentação permite compreender quem são agentes envolvidos em cada uma das partes das atividades, tanto aqueles que fornecem insumos para o desempenho das atividades quanto aqueles que vão receber o produto ou serviço final. Dessa forma, é possível compreender o passo a passo do processo, quem são os responsáveis por determinada etapa e a quem é direcionada a etapa em andamento.

Assim, as duas ferramentas permitem uma maior visualização do processo e consequentemente uma maior compreensão de suas atividades. A modelagem do fluxograma e a construção da matriz SIPOC são formas de documentar o passo a passo do processo, contribuindo para sua formalização e padronização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As atividades de gerenciamento de projeto dentro das empresas são de extrema importância para definir o sucesso comercial e competitividade da organização no setor em que está inserida. A capacidade da empresa em gerir seus projetos de forma otimizada e controlada, conhecendo seus agentes e recursos necessários, é o que permite o atendimento às necessidades dos clientes e demais *stakeholders* e é o que destaca uma organização das demais.

Tendo isto em vista, o objetivo geral deste estudo foi o de analisar, mapear e formalizar o processo de gerenciamento de projetos na empresa júnior CONSET Consultoria. A empresa apresentava problemas em relação a alta rotatividade e falta de padronização de seus processos, o que tornava a etapa de capacitação de novos membros e troca de gestão complicadas e sem muito respaldo documental. 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 a isto, a matriz 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, as atividades intrínsecas ao processo de gerenciamento de projetos puderam ser documentadas e assim formalizadas dentro da organização, de forma a desviar 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 que enfrentam tais problemas ligados à informalidade de processos, e apresenta um método para solucioná-los. Logo, o estudo pode contribuir para aqueles 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

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.

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.

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:

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

BERSSANETI, F. T.; DE CARVALHO, M. M.; MUSCAT, A. R. N. The impact of critical success factors and project management maturity in project success: A survey of Brazilian companies. **Producao**, v. 26, n. 4, p. 707–723, 2016.

BESSERIS, G. J.; KOUSOURIS, K. ST. APPLYING A SIX SIGMA TOOL IN PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGY. A THEORITICAL APPROACH. **International Journal for Quality research**, v. 6, n. 1, p. 63–70, 2012.

BRASIL JÚNIOR. **Conceito Nacional da Empresa Júnior**. 2010. Disponível em: <<https://uploads.brasiljunior.org.br/uploads/cms/institutional/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.

KIPPER, L.; NARA, E.; MENDES, F. Gestão por Processos Aplicada à Gestão de Projetos: Uma Metodologia para Gerenciamento de Projetos na Indústria. **Sistemas & Gestão**, v. 8, n. 4, p. 402–414, 2014.

PAES, R. V. O.; SIMONIAN, L. T. L.; CORREIA, M. DE S. Análise dos processos secretariais das unidades acadêmicas da universidade federal do Pará. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 17, n. 3, 2019.

MULLER, L. G.; DIESEL, L.; SELLITTO, 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, Project Management Institute. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (GUIA PMBOK)**. 6ª edição ed; 2017.

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.

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, V. DO N. DA; RISSI, M. Project management in strategic university management: a bibliometric study. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 17, n. 4, 2019.

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.

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