

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.



## **Gerenciamento de projetos e empreendedorismo: a implementação do scrum pela apoio Consultoria Júnior**

### ***Project management and entrepreneurship: the implementation of Scrum by apoio Consultoria Júnior***

**Recebido: 29/11/2021 – Aprovado: 30/08/2022 – Publicado: 1/10/2022**

**Processo de Avaliação: Double Blind Review**

Thiago Camilo Silva de Souza

[thiago.camilo.2127@gmail.com](mailto:thiago.camilo.2127@gmail.com)

Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia (FAGEN/UFU)  
<https://orcid.org/0000-0002-0368-0756>

Vérica Freitas

[verica@ufu.br](mailto:verica@ufu.br)

Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia (FAGEN/UFU)  
<https://orcid.org/0000-0003-3035-9738>

Carla Bonato Marcolin

[carla@ufu.br](mailto:carla@ufu.br)

Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia (FAGEN/UFU)  
<https://orcid.org/0000-0003-0260-5073>

Verônica Angélica Freitas de Paula

[veronica@ufu.br](mailto:veronica@ufu.br)

Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia (FAGEN/UFU)  
<https://orcid.org/0000-0002-1560-614X>

## **RESUMO**

As Empresas Juniores (EJs) oferecem ao mercado diversos projetos de consultorias, de acordo com as suas áreas de conhecimento. Cada EJ possui uma maneira particular para o planejamento e a execução dos projetos, sendo que as abordagens ágeis, como o *Scrum*, estão sendo cada vez mais utilizadas. Com isso, este artigo visa analisar a aplicação do *framework* no gerenciamento de projetos da Apoio Consultoria, Empresa Júnior dos cursos de Graduação em Administração e Gestão da Informação da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), verificando como foi realizada a implantação, bem como a sua aplicabilidade. Para isso,

166

foram realizadas entrevistas semiestruturadas com cinco pós-juniores que atuaram na Apoio durante e/ou após a implementação. As entrevistas foram transcritas e foi realizada a análise de conteúdo utilizando RStudio® e o *software* MAXQDA®. O estudo obteve como resultado que o *Scrum* ajudou na melhoria do gerenciamento e execução dos projetos da Apoio, fazendo com que as entregas fossem mais ágeis e assertivas, porém, não foi implantado em sua totalidade. Concluiu-se que, apesar das dificuldades durante a sua implementação, foi possível a abordagem ser adaptada para a realidade da Apoio.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de projetos; Scrum; Abordagem Ágil; Empresa júnior.

### **ABSTRACT**

*Junior Companies (JCs) offer the market several consulting projects, according to their areas of expertise. Each JC has a particular way of planning and executing projects, and Agile Approaches, such as Scrum, are being used more and more. Thus, this article aims to analyze the application of Scrum in Project Management at Apoio Consultoria, a Junior Company of the undergraduate courses in Administration and Information Management at the Federal University of Uberlândia (UFU). We verified how the implementation was carried out, as well as its applicability. For this, semi-structured interviews were carried out with five post-juniors who worked in the support during and/or after the implementation. The interviews were transcribed, and descriptive and content analysis were performed using RStudio® and the MAXQDA® software. The study found that Scrum helped to improve the project management and execution, making deliveries more agile and assertive, although it was not implemented entirely. We concluded that, despite the difficulties during its implementation, it was possible for the approach to be adapted to the reality of the JC.*

**Keywords:** Project management; Scrum; Agile; Junior Company.

## 1. INTRODUÇÃO

As universidades oferecem em seus cursos de graduação uma densa bagagem de conhecimento teórico para seus discentes através de conteúdos que compõem as grades curriculares, porém muitos alunos visam buscar também conhecimento prático para complementar o currículo e gerar experiência profissional na própria universidade. Com isso, uma opção muito procurada para adquirir prática profissional são as Empresas Júniores (EJs).

De acordo com a Brasil Júnior (2020, n.p.), as EJs visam “formar, através da vivência empresarial, empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil”, ou seja, elas surgiram para unir a prática com a teoria aprendida em sala de aula por meio da realização de projetos de consultorias vendidos para pessoas físicas ou jurídicas. “Desde 2010, o Movimento Empresa Júnior (MEJ) já impactou mais de R\$ 70 milhões na economia brasileira, que são integralmente reinvestidos na educação empreendedora dos estudantes”.

Dentro das Empresas Júniores os estudantes podem trabalhar nas mais diversas áreas de uma organização, como: Marketing; Finanças; Gestão de Pessoas; Projetos; dentre outras. Em relação à área Gerenciamento de Projetos, alguns dos possíveis cargos existentes são de Gerentes e Consultores de Projetos, que visam planejar e executar os projetos de consultorias, respectivamente. Para a execução, cada EJ busca utilizar uma abordagem ou método diferente. Algumas seguem o *Project Management Body of Knowledge - PMBOK®*, já outras buscam que o gerenciamento de seus projetos seja mais ágil através do *framework Scrum*.

O PMBOK® é um conjunto de boas práticas de gestão de projetos criado e organizado pelo *Project Management Institute (PMI)*. Em relação ao *Scrum*, é uma abordagem utilizada no gerenciamento e desenvolvimento de produtos, sendo mais interativo e incremental, com uma entrega de valor mais rápida. Pereira, Torreão e Marçal (2007) trazem algumas vantagens da abordagem *Scrum*, como: ambiente mais propício para a inovação e a colaboração; maior interação e comprometimento da equipe; reforço do planejamento constante; e satisfação do cliente.

Este artigo objetiva analisar a implantação do *Scrum* na Apoio Consultoria, Empresa Júnior dos cursos de Administração e Gestão da Informação da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), que pode ser uma referência de aplicação e resultados para outras EJs, discutindo a sua aplicabilidade, bem como os pontos positivos e negativos de sua utilização.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Empresa Júnior

O Movimento Empresa Júnior (MEJ) surgiu na França em 1967, com o intuito de proporcionar a realidade empresarial antes da conclusão dos cursos e veio para o Brasil em 1987. O MEJ é uma integração de Empresas Júniores, que são administradas exclusivamente por alunos de graduação que prestam serviços de Consultoria para organizações, sob orientação dos professores das universidades objetivando empreender, instruir e aproximar os membros do mercado de trabalho. De acordo com o Jornal Correio (2019), o Brasil atingiu em 2019 o número de mil Empresas Júniores, que juntas desenvolveram mais de 23 mil projetos e estão distribuídas em 182 universidades, em todas as unidades federativas do país.

Os principais objetivos das EJs são: “Fomentar o aprendizado prático do universitário em sua área de atuação; aproximar o mercado de trabalho das academias e os próprios acadêmicos; gerir com autonomia em relação à direção da faculdade ou centro acadêmico; laborar projetos de consultoria na área de formação dos alunos” (SEBRAE, 2020, n.p.). O Jornal Correio (2019) revela que os custos dos serviços prestados pelas Empresas Júniores são cerca de 40% menores que do mercado tradicional, sendo este um grande diferencial competitivo.

Um dos fundamentos do MEJ é de que apesar da maioria dos serviços prestados pelas EJs serem precificados e vendidos para os clientes, os alunos membros não recebem nenhum tipo de remuneração pelas suas participações. Isso porque todo o faturamento arrecado pela Empresa Júnior é reinvestido na formação e capacitação dos discentes, juntamente com o desenvolvimento da própria EJ.

Araújo, Freitas e Siegler (2019), destacam que as EJs através de seus projetos realizados influenciam positivamente no desenvolvimento de competências importantes para o mercado de trabalho. Com isso, percebe-se que as Empresas Júniores possuem um papel de grande relevância para com a sociedade, integrando alunos, universidades e o mercado em uma constante busca por crescimento pessoal e econômico.

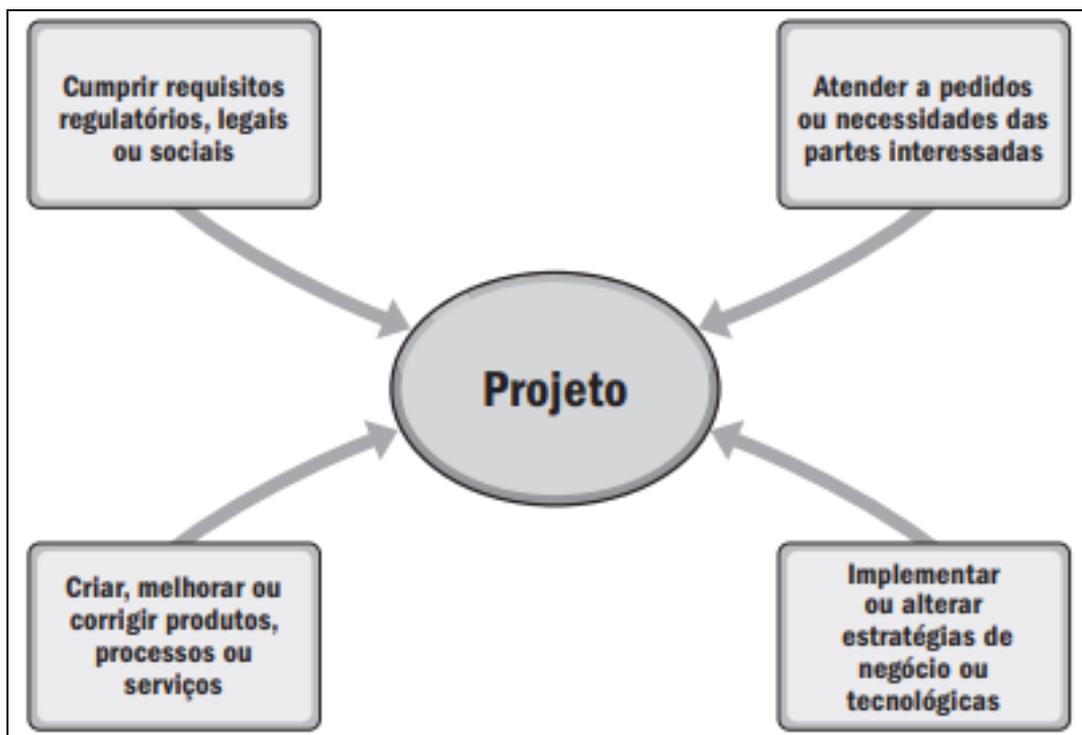
### 2.2. Gerenciamento de projetos

“Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” (PMI, 2017, p. 4). Outra definição para projetos é: “empreendimento não

repetitivo, caracterizado por uma sequência lógica de eventos, com meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros pré-definidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade” (VARGAS, 2005, p. 7).

De acordo com o PMI (2017), o Guia PMBOK® é diferente de uma norma ou método, sendo caracterizado como uma base de conhecimento em que as organizações ou Gerentes de Projetos podem criar regras, procedimentos, técnicas, métodos, ferramentas, dentre outras possibilidades. No guia PMBOK® (PMI, 2017), é citado o contexto com os fatores que levam líderes organizacionais a iniciarem projetos, apresentados na Figura 1.

**Figura 1:** Contexto de iniciação de projeto



Fonte: PMI (2017, p. 8).

As abordagens ágeis são caracterizadas por tornarem o gerenciamento de projetos mais rápido, interativo, cooperativo e permitir adaptações, sendo o *framework Scrum* famoso dentre as opções ágeis existentes. “Scrum é um método da escola ágil de gestão de projetos e apresenta características de flexibilidade, agilidade, e orientação do trabalho de times pequenos [...] realiza reuniões frequentes, com a participação de todos, para obtenção do melhor resultado possível” (ARAÚJO et al., 2019, p. 5).

Quanto aos processos do Scrum, Schwaber (2004) cita como principais: o *backlog*; a *sprint*; e a *daily*; sendo que o *backlog* é o escopo do projeto, com as especificações e

resultados esperados, a *sprint* é a divisão das etapas para a execução do projeto, e a *daily* é a reunião diária de toda equipe envolvida.

Pereira, Torreão e Marçal (2007), também citam os três principais papéis ou cargos que a abordagem possui: *Product Owner*; *Scrum Master*; e *Scrum Team*. Barros e Resende (2019) relatam em seu estudo algumas principais características dessas funções: o *Product Owner* tem a responsabilidade de ser o “dono do produto”, ou seja, quem conhece claramente os objetivos do projeto, o *Scrum Master* é quem possui o papel de ajudar na gestão e preparo da equipe e o *Scrum Team* são os demais responsáveis pela execução e entregas, através de autogestão e cooperação.

De acordo com Sutherland (2014), o principal objetivo do *Scrum* é oferecer uma maneira mais ágil e eficiente de desenvolver projetos, sendo que inicialmente foi desenvolvido para a indústria da tecnologia otimizando a criação de *softwares*. Atualmente, essa abordagem é utilizada não apenas no desenvolvimento de sistemas, mas em diversos tipos de projetos, como nas Consultorias realizadas por Empresas Juniores.

Assim como este estudo, Araújo et al. (2019); Barros e Resende (2019); Araújo, Freitas e Siegler (2019); Dias, Silva e Cruz (2016), também realizaram pesquisas analisando a prática do Gerenciamento de Projetos em Empresas Juniores, reforçando a importância desse assunto e produzindo conhecimentos sobre esse tema.

### 3. MÉTODO DE PESQUISA

A presente pesquisa é caracterizada como um estudo de caso pelo enfoque de análise na Apoio Consultoria, sendo que de acordo com Yin (2010), esse método procura descobrir o “como” e o “porquê” de determinado tema, analisando sua essência e características. Neste caso, será analisada a perspectiva de entrevistados para análise e discussão dos resultados.

O estudo foi realizado através de um estudo de caso único, pois é um caso distintivo que descreve uma experiência prática de uma EJ, referência no mercado em que atua. Para Yin (2010), o estudo de caso único pode ser utilizado como introdução a uma pesquisa mais aprofundada.

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas com um roteiro semiestruturado contendo 27 perguntas. Para Marconi e Lakatos (2010), a entrevista é uma conversação entre duas pessoas de modo metódico para descobrir informações. O roteiro de perguntas foi criado a partir do objetivo central da pesquisa, buscando abranger questões que proporcionassem a

análise acerca do *framework Scrum* na Empresa Júnior objeto de estudo, integrando a percepção e vivência dos entrevistados com conceitos do método. As perguntas que compõem o roteiro são abertas e foram elaboradas com o intuito de incentivar o entrevistado a falar o máximo possível sobre sua percepção da abordagem.

A seleção dos participantes para as entrevistas foi feita através de indicações de ex-membros da Apoio Consultoria e o principal critério para escolha dos entrevistados considerado foi o de possuírem experiência na execução e Gerenciamento de Projetos durante e/ou após a implantação do *Scrum*. Todos os convidados aceitaram agendar e participar das entrevistas, que foram realizadas em janeiro de 2021. Dessa forma, foram entrevistadas cinco pessoas, com idades entre 20 e 26 anos.

As entrevistas foram realizadas de maneira remota utilizando plataforma para videoconferências Zoom®, onde foram gravadas e transcritas para o Microsoft Word®. Para análise, foram realizadas duas abordagens. Primeiro, uma abordagem descritiva buscou compreender os principais tópicos comentados e os posicionamentos sobre o tema através de uma análise de sentimentos no RStudio®. Segundo, foi realizado o processamento das informações obtidas por meio de uma análise de conteúdo através do software MAXQDA®. Para uma análise mais assertiva foram elaboradas categorias relacionadas com o objetivo a ser alcançado, sendo elas: Informações dos Entrevistados; Conhecimentos sobre Projetos; Planejamento; Implantação; Execução; Vantagens e Desvantagens; e Melhorias Sugeridas.

O caso em discussão trata da a Apoio Consultoria Júnior, fundada em 1993, que é a Empresa Júnior dos cursos de Administração e Gestão da Informação da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), estando diretamente ligada à Faculdade de Gestão e Negócios (FAGEN). A missão da Apoio é “ter uma equipe qualificada e capaz de desenvolver soluções personalizadas em gestão, que alavanquem os resultados de empresas e empreendedores”. Assim, ela capacita e desenvolve profissionalmente seus membros oferecendo funções de grandes responsabilidades, *workshops* e treinamentos. Sua visão é “ser reconhecida pela excelência em resultados e se tornar referência em gestão e soluções empresariais” (APOIO, 2021, n.p.).

Dentro do portfólio de serviços estão áreas de gestão, como: Marketing; Finanças; *Business Intelligence*; Estratégia; Operações; e Gestão de Pessoas. Todo projeto possui um escopo personalizado para cada cliente, de acordo com suas necessidades. “A busca pela

excelência é uma constante. É com essa ótica que a Apoio Consultoria transforma estudo e dedicação na realização do sonho de nossos clientes em empreender” (FAGEN, 2020, n.p.).

Em 2020, essa EJ contava com 36 alunos como integrantes, faturou mais de R\$ 200 mil com a venda de Consultorias e realizou 46 projetos. Além disso, em seus 28 anos de história, já foram mais de 280 projetos entregues para clientes e mais de 800 alunos capacitados. Atualmente, a Apoio Consultoria é a maior EJ do Triângulo Mineiro em faturamento, sendo referência no MEJ. Ela faz parte do Núcleo de Empresas Juniores da Universidade Federal de Uberlândia (NEJ UFU), da Federação de Empresas Juniores de Minas Gerais (FEJEMG) e da Brasil Júnior (BJ) - órgão nacional das EJs.

#### 4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para a verificação dos resultados encontrados na pesquisa foi realizada uma divisão em tópicos, sendo: Análise Descritiva e de Sentimentos; Planejamento; Implantação; Execução; Vantagens e Desvantagens; e Melhorias Sugeridas, apresentados a seguir.

##### 4.1. Análise descritiva e de sentimentos

Todos os entrevistados possuem em comum dois critérios principais: participação na Apoio Consultoria durante e/ou após implantação do *framework Scrum*; e atuação na área de Gerenciamento de Projetos. As entrevistas foram conduzidas até que houvesse conteúdo suficiente para ser possível uma análise imparcial e relevante. Com isso, foram realizadas cinco entrevistas. A Tabela 1 apresenta informações de cada participante da pesquisa.

Os participantes possuem entre 20 e 26 anos, sendo duas do gênero feminino e três participantes do masculino; apresentam conhecimento sobre Gerenciamento de Projetos; são graduandos do curso de Administração Integral entre o quinto e oitavo período; e atualmente não estão mais atuantes na Apoio. O tempo de permanência na Apoio dos entrevistados foi entre 15 e 28 meses, o que possibilitou que tivessem amplo conhecimento sobre a gestão interna e dos projetos de consultoria realizados.

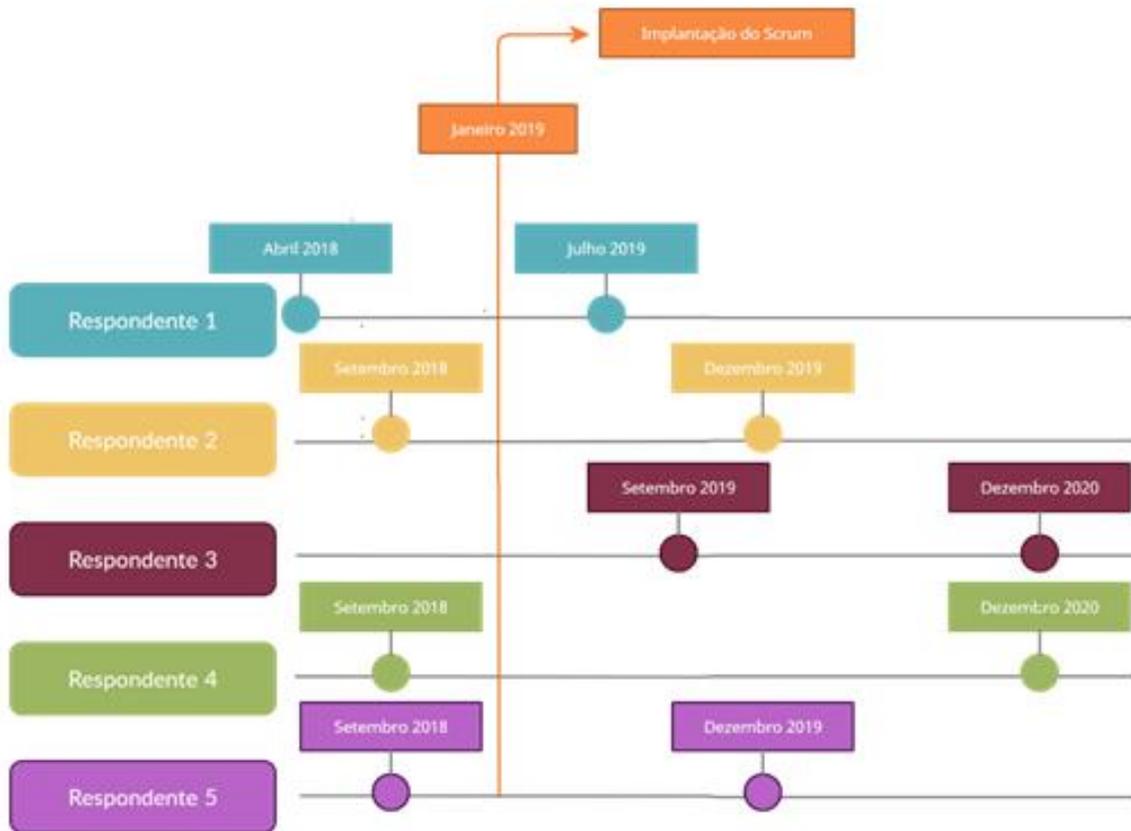
**Tabela 1:**  
Informações sobre os Respondentes

	<b>Respondente 1</b>	<b>Respondente 2</b>	<b>Respondente 3</b>	<b>Respondente 4</b>	<b>Respondente 5</b>
Idade	22	21	22	26	20
Graduação	Administração	Administração	Administração	Administração	Administração
Período	8º	7º	6º	7º	5º
Área de atuação atual	Gerenciamento de projetos	Comercial	Comercial	Comercial	Estudante
Está na Apoio?	Não	Não	Não	Não	Não
Permanência na Apoio	18 meses	15 meses	18 meses	28 meses	16 meses
Cargos na Apoio	Trainee, Consultor, Diretor de Projetos	Trainee, Consultor; Gerente de Projetos, Diretor de Projetos	Trainee, Consultor, Assessor da Presidência, Gerente de Projetos	Trainee, Consultor, Gerente de Projetos, Diretor de Projetos	Trainee, Consultor, Gerente de Projetos
Projetos Executados	7	4	2	-	4
Projetos Gerenciados	0	3	4	13	4

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme linha do tempo da Figura 2, relacionando as datas de permanência de cada respondente na Apoio, a implantação do *Scrum* iniciou em janeiro/2019 - todos os entrevistados estiveram na Apoio durante a implantação da abordagem Ágil ou após as mudanças ocorridas. Enquanto estiveram na Apoio todos passaram por cargos de Consultores, quatro foram Gerentes de Projetos e três atuaram também como Diretores de Projetos. Em relação às suas experiências pós-Apoio, um dos entrevistados continua na área de Gerenciamento de Projetos em seu estágio e três estão atuando na área comercial.

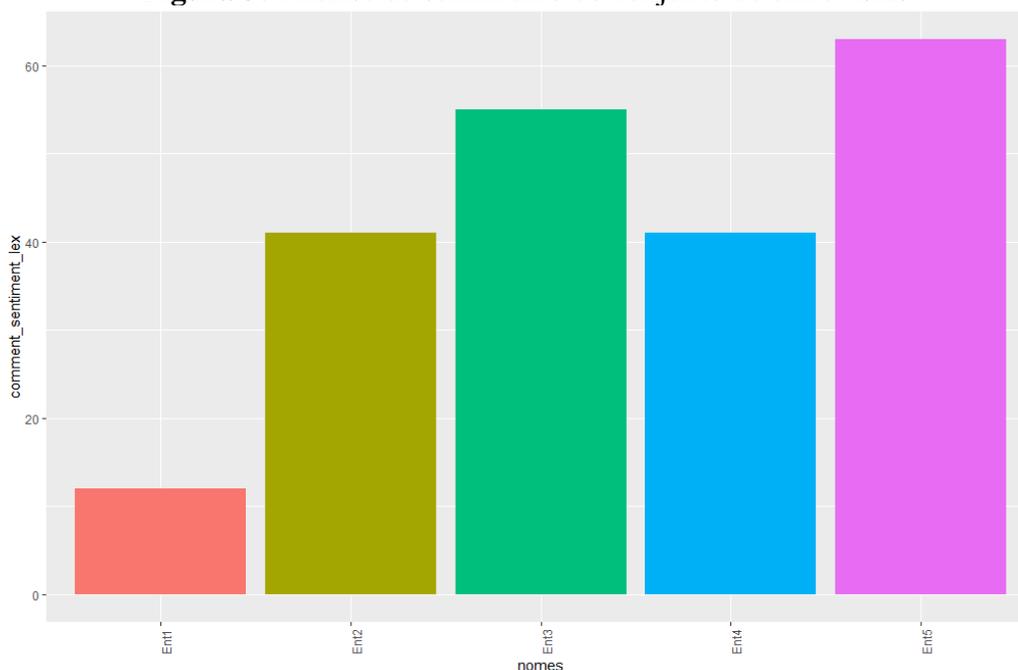
**Figura 2:** Implantação do *Scrum* e períodos na Apoio dos respondentes



Fonte: Elaborada pelos autores.

De uma forma geral, os entrevistados demonstraram sentimentos positivos em relação ao *Scrum*, conforme a Figura 3. O Respondente 1, que trabalhou em mais projetos e não foi responsável pelo gerenciamento, foi o que demonstrou ser menos positivo, ao passo que o Respondente 5, que foi o mais equilibrado entre trabalho e gestão, foi aquele que apresentou mais palavras positivas na sua entrevista.

**Figura 3:** Análise de sentimento do conjunto de entrevistas

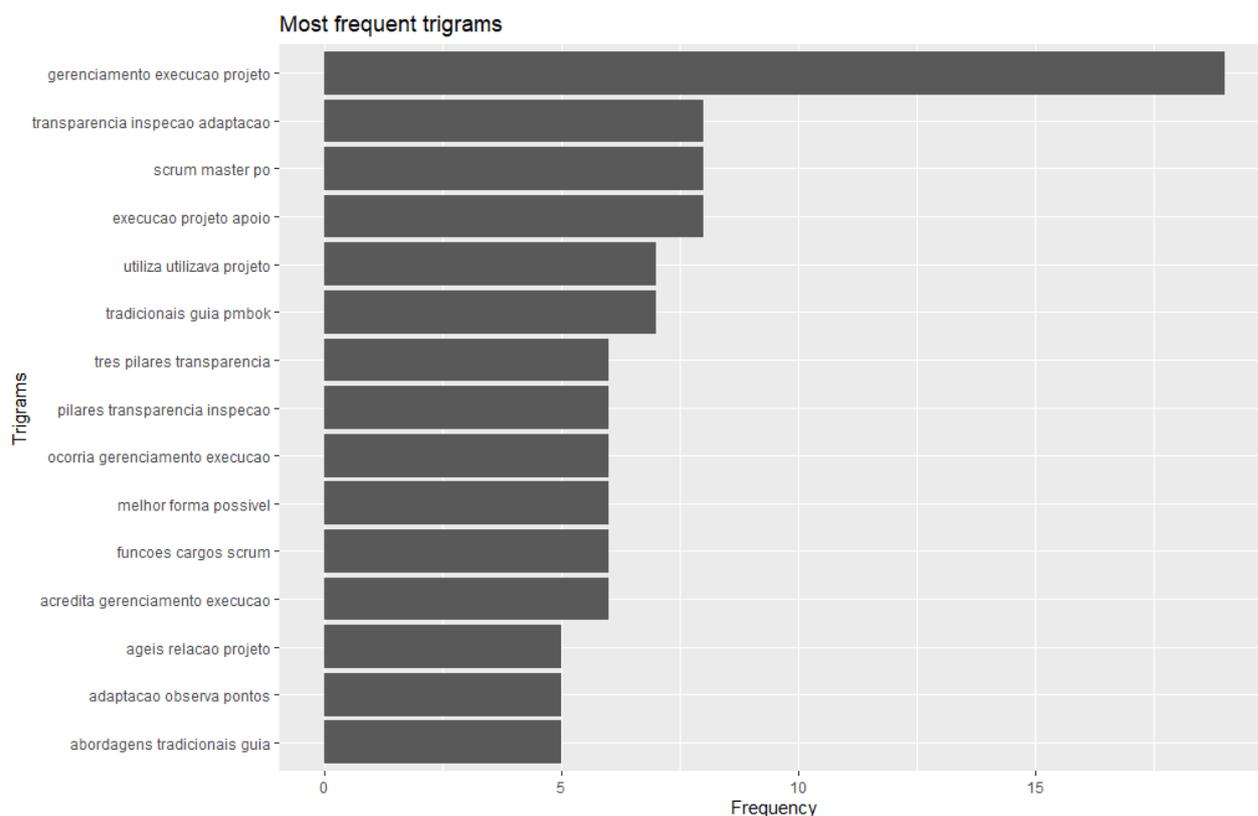


Fonte: Dados da pesquisa.

Para além do gerenciamento de projeto e do *Scrum*, principal assunto debatido com os respondentes, a Figura 4 apresenta outros tópicos que surgiram com relevância. Para essa análise, foram contabilizados os 15 primeiros trigramas, ou seja, conjunto de três palavras que mais apareceram em sequência nos relatos, indicadas no eixo y.

As expressões “transparência inspeção adaptação” (Linha 2) e “pilares transparência inspeção” (Linha 8) demonstram que havia um entendimento formal sobre os três pilares do *Scrum* (transparência, inspeção e adaptação), que foi discutido nas entrevistas. Essa questão é corroborada pelas expressões “scrum master po” (Linha 3) e “funções cargos scrum” (Linha 11), que também revelam uma preocupação com o estudo das diretrizes do *Scrum*. Por fim, a expressão “melhor forma possível” corrobora a Figura 3, ao demonstrar que os respondentes, de uma forma geral, acreditam que a implantação ocorreu no formato mais adequado, dado os desafios percebidos.

**Figura 4:** Trigramas das entrevistas.



Fonte: Dados da pesquisa.

## 4.2. Planejamento

O processo de planejamento do *Scrum* na Apoio foi um período de muito estudos e adaptações, conforme relatado. De acordo com Pereira, Torreão e Marçal (2007), os principais cargos que a abordagem *Scrum* possui são: *Product Owner*; *Scrum Master*; e *Scrum Team*, e foi assim que a Apoio planejou os papéis de cada integrante dos seus projetos de consultoria, mas de forma adaptada para sua realidade, como pode ser visto nas declarações dos entrevistados:

E4: [. . .] a parte de não tem um escopo 100% [...] o Scrum fala que você não precisa ter um escopo 100% definido, mas que você tem que ir se adequando de acordo com as características que o *Product Owner* ali é... te pedir isso, e esse *Product Owner* pra gente considerava como se fosse o cliente é... e o Gerente fosse o *Scrum Master* ali [. . .].

Assim como os cargos, suas funções também eram adaptadas, tentando sempre manter a base descrita pelo *Scrum*, em que Barros e Resende (2019) colocaram as funções do cargo

do *Product Owner* como responsável por entender o que deve ser entregue e cumprir com os objetivos do projeto, o *Scrum Master* por gerir e preparar a equipe para as entregas e o *Scrum Team* por executar as etapas de cada *Sprint*. Na Apoio, esses papéis possuem essa mesma linha de responsabilidades, mesclando com os cargos existentes anteriormente, tendo muitas adaptações e incluindo até mesmo os clientes que contratam os projetos.

As entrevistas abordaram não apenas o planejamento dos cargos. Foram considerados também, os processos implementados do *Scrum*. Novamente, foi visto que a Apoio quis adaptar ao máximo possível cada processo para sua realidade. Schwaber (2004) lista como principais processos: o *backlog*, a *sprint* e a *daily*. Esses processos foram citados nas entrevistas:

E2: Basicamente esses que eu falei... a gente utilizava reuniões diárias [*dailies*]; a gente utilizou uma época reuniões diárias, dividia em *Sprints* [...].

E3: Então, é... a gente tinha reuniões semanais, então não podia considerar como *daily* né, mas assim, a gente tava... ultimamente né, antes não, faz pouco tempo isso [...]. Também, a *Sprint*, o *backlog*.

Tanto os cargos da área de projetos quanto os processos do *Scrum* desde o início do planejamento até o momento atual passaram por algumas mudanças, visando melhorias e adaptações na base de tentativas com acertos e erros. Schwaber (2004) descreveu a aplicação de cada processo do *Scrum* como sendo *backlog* o escopo do projeto, com as especificações e objetivos; *Sprint* como a divisão das etapas do projeto para atingir o esperado e a *daily*, a reunião diária das equipes. Na Apoio, esses processos foram descritos de maneira similar ao proposto pelo método, mas com variações principalmente em relação às *dailies*:

E1: Ah, a *daily* a gente tentava seguir [...] Como tinham intervalos muito grandes entre as *dailies*, não eram de fato *dailies*, a gente tentava... a gente acaba passando um pouco dos 15 minutos, porque existia essa necessidade [. . .]. Eu acho que foi uma ótima iniciativa de sentar o time e tentar todo mundo junto de traçar os prazos para cada *Sprint*, tentar definir qual era o *backlog* [. . .].

E4: [. . .] Uma coisa que a gente tentou adaptar foi a questão das *dailies* é... é muito difícil fazer *dailies* com os estudantes né, todo mundo tem aula em momentos distintos é... muitas vezes você não consegue reunir prá fazer uma *daily*.

### 4.3. Implantação

Para avaliar a implantação do *Scrum* na Apoio, foi analisado o motivo que levou a essa mudança e como foi o processo de implantação. Dessa forma, foram citados diferentes

motivos para implementação, sendo os principais: mais rapidez na execução e entrega dos projetos; melhoria na qualidade; mais engajamento das equipes; e maior personalização / adaptação do escopo de acordo com os interesses dos clientes:

E2: A ideia de implantar o Scrum é de tentar, além de deixar um pouco mais rápido e menos travado o processo, deixar mais aberto para os Consultores criarem também.

E5: [...] A gente queria otimizar os projetos, queria que tivesse uma entrega antes do prazo até, nem era no prazo, era até um pouco antes.

A implantação requereu muitos estudos, tentativas e adaptações, verificando o que funcionava e o que poderia ser melhorado. Os maiores desafios citados foram que todos da Apoio acreditassem no *framework* e tivessem o conhecimento necessário para as execuções e gerenciamento dos projetos, utilizando a abordagem Ágil. As entrevistas revelaram que inicialmente foi mais difícil, porém, com o tempo o *Scrum* se tornou parte da cultura interna da Apoio e o conhecimento foi mais bem disseminado:

E4: [...] Então, foi um processo de aprendizado mesmo. Tipo, ninguém conhecia tanto do *framework*, a gente ouvia falar dele o tempo inteiro em todos os eventos que a gente ia praticamente, a gente estudava sobre ele só que a gente chegou à conclusão que não dá pra aplicar ele 100% numa EJ, mas dá pra pegar muita coisa boa dele pra melhorar o nosso processo e foi isso que a gente acabou fazendo [...].

Com isso, percebe-se que a implantação exigiu muitos estudos para que os membros da Apoio conhecessem o *framework* e de adaptação para a sua realidade.

#### 4.4. Execução

Em relação à execução dos projetos, foi comparado nas entrevistas como era e como ficou o gerenciamento de projetos na Apoio, antes e depois do planejamento e implantação do *framework Scrum*. Os respondentes relataram que antes o gerenciamento de projetos era baseado no PMBOK®. Apesar de não seguirem todo o conjunto de práticas indicadas, ele era utilizado como base. Assim, os projetos após serem vendidos eram enviados para a área de projetos e então o Gerente de Projetos planejava a execução de acordo com o escopo negociado com os clientes, indicando quantos dias cada etapa levaria para ser realizada. Não havia muitas personalizações ou entregas parciais - conforme relatado, havia atrasos nos projetos e/ou insatisfação, sendo esses alguns dos motivos que levaram à adoção do *Scrum*:

E1: A gente seguia o padrão proposto pelo PMBOK® né, então... a gente tinha lá as atividades que tinham que ser realizadas e era como se fosse uma escada, a gente precisa realizar isso pra passar pra próxima, pra próxima, pra próxima, pra próxima... até chegar no fim. Então, era... não tinha a adaptação que o Scrum propõe, era uma coisa muito rígida e sistemática.

Após a implantação do *framework* na Apoio, as principais transformações foram: maior proximidade da área de negócios (vendas) com a de projetos; definição das etapas a serem realizadas através de *Sprints*; reuniões do *Scrum Team* com maior frequência (diariamente ou semanalmente, de acordo com cada projeto); entregas parciais dos projetos já validadas pelos clientes; mais adaptações e personalizações dos projetos; e maior proximidade entre equipe da Apoio e cliente (sendo esse considerado o *product owner*):

E1: [...] A primeira etapa foi [...] conectar a área de Projetos com a área de Negócios [...] O Gerente de Projetos, vou usar o nome do cargo né... na época, ele chegava pro time dele já com a dor do cliente, já sabendo conversar, já sabendo expor o que o cliente precisava, o que ele esperava daquele projeto. Então... ficou tudo mais fácil, depois dessa exposição, depois dessa conversa entre time e Gerente, aí que a gente começava a traçar o *backlog* [...].

Dessa forma, percebe-se que a implantação do *Scrum* modificou consideravelmente alguns aspectos do Gerenciamento de Projetos da Empresa Júnior, mesmo não sendo aplicado 100% conforme a teoria sugere. Essas mudanças possibilitaram uma melhora na cultura de projetos da Apoio e na qualidade das entregas dos serviços.

#### 4.5. Vantagens e desvantagens

Um ponto importante das entrevistas foi avaliar as vantagens e as desvantagens percebidas pelos respondentes de acordo com suas vivências na Apoio em relação à aplicação da abordagem *Scrum* no dia a dia do Gerenciamento de Projetos. Pereira, Torreão e Marçal (2007) indicam que as vantagens da abordagem Ágil, são: o ambiente mais propício a inovação e colaboração; maior interação e comprometimento da equipe; reforço do planejamento constante; e a satisfação do cliente.

Como indicado pelos autores, houve concordância sobre as vantagens do *Scrum*, sendo que as entrevistas trouxeram relatos de que após a implementação, os projetos da Apoio se tornaram mais precisos em relação aos cronogramas, possibilitando: maior inovação; liberdade e autonomia aos consultores; agilidade para cumprir os prazos com os

planejamentos constantes; criatividade na execução dos *Sprints* para garantir a satisfação dos clientes; e ensinamentos tanto no aspecto pessoal quanto no profissional.

E2: Acho que a principal vantagem [...] de dar mais liberdade mais autonomia, que a autonomia ela gera criatividade, ela gera mais motivação... então, com isso, os consultores conseguiram fazer mais projetos ao mesmo tempo, porque eles tinham mais autonomia para desenvolver, para fazer no seu tempo, é... contanto que o resultado fosse entregue, então esse ponto foi um ponto muito bom [...].

Em relação às desvantagens do *Scrum* na Apoio, a mais citada foi a realização das *dailies*, reuniões diárias que deveriam acontecer rapidamente entre todo o *Scrum Team* para avaliarem constantemente como estava o andamento dos projetos e as dificuldades encontradas. De acordo com as entrevistas, a rotina de horários diferentes de cada integrante, devido à conciliação do trabalho na Apoio com a vida acadêmica era o principal empecilho para isso. A solução encontrada para a maioria de projetos foi a realização de *Weeklies*, que são reuniões semanais entre todo o time para alinhamentos:

E1: [...] Então... as *daily meetings* são reuniões extremamente importantes e elas não podiam ser cumpridas por essa realidade, eu acho que essa é uma desvantagem enorme [...] Não só as *dailies* né, mas toda a questão de *Sprint Review*, a avaliação final do projeto, o feedback, todas essas questões que demandavam muito tempo e o pessoal não podia oferecer esse tempo.

Portanto, o *Scrum* trouxe muitas vantagens para a Apoio de acordo com a percepção dos respondentes, sendo citadas mais vantagens do que desvantagens nas entrevistas, o que evidencia que a adoção da abordagem foi benéfica para a área de projetos, mas tendo que sempre estar adaptando à realidade dos estudantes e a cada projeto.

Para Araújo *et al.* (2019), o *Scrum* possui como uma de suas características ser mais flexível e ágil no seu modo de gerenciamento em comparação às abordagens tradicionais. Sobre a flexibilidade e agilidade dos projetos gerenciados com *Scrum* em relação aos embasados no Guia PMBOK®, houve divergência nas respostas, sendo que três dos entrevistados acreditam que o *Scrum* possui mais flexibilidade e agilidade:

E2: Acredito que sim... porque é... muito do que eu te falei, em questão de flexibilidade, de você ter autonomia e de você às vezes é... planejar e ter que seguir por um outro caminho. Não que o PMBOK® você não possa fazer isso, mas é um planejamento muito pesado eu diria pelo PMBOK®, e aí o *Scrum* é algo mais leve, algo que hoje a nossa geração valoriza muito mais... essa flexibilidade, essa criação, essa dinâmica.

Porém, dois respondentes acreditam que não. Uma hipótese para essa diferença é que esses respondentes estavam na Apoio durante a transição e no início da implantação ocorreram muitas dificuldades por ser um novo jeito de gerenciar os projetos. Porém, posteriormente com a adaptação das pessoas, o *Scrum* ficou mais prático e começou a fazer parte da empresa.

E1: Eu acredito que sim, mas não na Apoio. Eu acho que na Apoio, a minha experiência que eu tive lá, eu tinha uma visão um pouco distorcida do *Scrum*. Querendo ou não lá a gente tem um escopo pra ser seguido e... a gente tem um prazo pra ser seguido. O *Scrum*... ele não trabalha especificamente dessa forma, ele precisa de certa maleabilidade, ele precisa da presença do cliente, ele precisa de tudo isso que lá naquela época a gente não tinha.

Para Schwabe e Sutherland (2016), o *Scrum* possui três pilares principais: transparência; inspeção; e adaptação. Nas entrevistas, a maioria concordou que existem, mas novamente houve uma divergência quanto ao pilar adaptação, conforme o tempo em que cada um dos respondentes estava na Apoio. É possível verificar que a adaptação somente começou a ocorrer nas propostas de Consultoria e na execução dos projetos de uma maneira mais efetiva após certo tempo da aplicação do *Scrum*, ou seja, durante a implantação houve uma fase de transição e adaptação por parte dos Gerentes e Consultores:

E1: Eu observo dois desses pontos: inspeção e transparência. Nem sei... acho que a transparência, por questões de que a gente tinha as reuniões entre time e a gente tinha as reuniões gerais, então nessas reuniões a gente conseguia deixar muito claro tanto pro time quanto pra toda empresa. As questões de inspeção, acho que... também por ser um ambiente de estudantes, todo mundo tinha muita proximidade, então todo mundo conseguia tá monitorando, todo mundo conseguia tá conversando e solucionando os problemas [. . .]. Adaptabilidade eu acredito que não [...] as nossas propostas eram muito... elas já tinham lá o início, o meio e o fim delas, então o cliente tava comprando esperando que a gente fosse seguir aquilo ali [...].

Com isso, foi percebido que grande parte dos benefícios verificados no *framework Scrum* pela literatura foram encontrados no gerenciamento de projetos e que a Apoio está em constante mudança para adaptar as melhores práticas de acordo com sua realidade.

#### 4.6. Melhorias sugeridas

Uma questão interessante analisada durante as entrevistas foi a de melhorias sugeridas pelos respondentes a partir de suas vivências na Apoio Consultoria. Primeiramente, sobre a efetividade dos projetos realizados foi considerado que são efetivos, apesar de todos os

desafios impostos muitas das vezes pela pouca experiência em gerenciamento e execução de projetos das equipes, e avaliando que por mais que esteja em constantes transformações, o modo de gerenciamento pode e deve estar sempre melhorando e se adaptando às novas práticas, de acordo com o que for aplicável. Pontos importantes citados relacionados à efetividade foram: a vontade de aprender dos integrantes da Apoio; e a vontade de entregar projetos sempre com qualidade:

E5: [...] todos os projetos que a gente entrega lá, primeiro que a gente dá o máximo, a gente sempre deu o máximo pra aquilo acontecer. [. . .]. E assim, eu acredito, a gente tinha as... as notas né, que os clientes davam, que sempre eram notas muito boas e a gente tentava ao máximo é... atingir o esperado do cliente né, até superar as expectativas. E eu acredito sim que os projetos foram muito efetivos.

Quanto às melhorias citadas pelos respondentes para o gerenciamento e execução de projetos da Apoio, um dos respondentes sugeriu voltar a utilizar o Guia PMBOK® como referência. De acordo com a experiência tida, acredita que as abordagens tradicionais são melhores para a realidade da Apoio, pois assim como relatado anteriormente, o início da implantação do *framework* teve muitos desafios:

E1: Eu acho que hoje eu sugeriria... trabalhar com o guia PMBOK®. Trabalhar com adaptações dele, a gente não precisa ficar preso [...] as ágeis nem sempre funcionam pra projetos que têm escopo pré-definido... então não sei como tá a realidade da Apoio hoje, não sei qual tipo de gerenciamento, de metodologia tá sendo utilizado, só que de acordo com o meu aprendizado eu optaria pelas metodologias convencionais, até por questões de monitoramento, de... da falta de adaptabilidade que eu falei, então acho que encaixa mais.

Entretanto, os demais respondentes que estavam na Apoio após a implantação indicaram como pontos de melhorias principais do *Scrum*: adoção frequente de *dailies*, sendo realizadas de fato diariamente; seleção mais assertiva de membros da Apoio para os cargos de Gerentes de Projetos; mais treinamentos para as equipes e inspeção quanto às entregas; maior aproximação dos estudantes com os professores orientadores dos projetos para aumentar a qualidade dos projetos; e melhor comunicação entre a área de negócios e projetos:

E5: [...] Primeiro tem que ter uma comunicação melhor entre a área do Comercial, as pessoas que vendem o projeto, com quem vai realizar [...] dessa forma que a gente consegue entender realmente o que o cliente quer. Além disso, antes também é... de começar o projeto ter certeza de todas as informações que serão necessárias, se o cliente realmente tem [...]. Ter um *feedback*... diário né, sobre o que que tá acontecendo [...] entre os Consultores e os Gerentes, porque assim, a equipe ela precisa trabalhar junto

e pra ser um trabalho... satisfatório eu acho que precisa dessa boa comunicação [...].

Com isso, nas análises das entrevistas foi obtido como resultado que um dos respondentes acredita que a implantação do Scrum na Apoio como forma de Gerenciamento de Projetos não foi tão efetiva e que a melhor prática seria através do Guia PMBOK® com uma abordagem mais tradicional, enquanto quatro dos respondentes acreditam de acordo com suas vivências que o *Scrum* ajudou a melhorar o gerenciamento e execução de projetos, tornando mais ágeis e aumentando a qualidade das entregas. Porém, ressaltaram que não foi possível implantar 100% do *framework* Scrum na Apoio e que o melhor é justamente ir adaptando algumas práticas e ferramentas da abordagem Ágil conforme sua viabilidade.

## 5. CONCLUSÕES

Todos os respondentes participaram ativamente da Empresa Júnior estudada, atuando, principalmente, na área de projetos e tendo cargos de liderança e gerenciamento. Pautado nisso, foi visto que o planejamento e implantação do *framework* teve um processo de muitos estudos e adaptações para conciliar a realidade da Apoio com as práticas da abordagem Ágil, sendo que não foi possível implantar totalmente o *Scrum* devido a fatores como: falta de conhecimento de alguns integrantes sobre as práticas da abordagem; dificuldades em conciliar a vida acadêmica com o dia a dia dos projetos; e os tipos diferentes de serviços prestados.

A execução dos projetos, utilizando o *framework*, quando comparada ao Guia PMBOK® teve como principais mudanças a aproximação do *Scrum Team* com a área de negócios e com os clientes, considerando até mesmo os próprios clientes como *Product Owner* dos projetos; a divisão dos projetos em *Sprints* para realizar entregas parciais e ajudar na validação e qualidade das entregas; adaptação do cargo de Gerente de Projetos como *Scrum Master* para garantir as entregas e ajudar nos desafios encontrados; e maior aproximação com os professores orientadores.

Assim como Pereira, Torreão e Marçal (2007) abordaram em seus estudos sobre os cargos da abordagem Ágil e Schwaber (2004) sobre os processos do *Scrum*, os integrantes da Apoio tentaram implantar o *framework* em sua totalidade, mas logo perceberam que não seria possível. Então, adaptaram as funções e práticas criando uma sistemática baseada tanto no Guia PMBOK® quanto nos princípios do *Scrum*, sendo assim uma abordagem híbrida.

Também foi observado conforme na pesquisa de Araújo, Freitas e Siegler (2019) que o trabalho em equipe na Apoio colabora para desenvolver conhecimentos e *soft skills* em seus integrantes; e similar ao encontrado na pesquisa de Barros e Resende (2019), a implantação do Scrum ajudou na mudança de cultura da empresa e melhorou a comunicação entre as equipes.

Por fim, é possível concluir que não foi viável a aplicação da abordagem Ágil *Scrum* totalmente no gerenciamento de projetos da Apoio Consultoria, mas a adaptação implantada contribuiu para o aprimoramento do gerenciamento e ajudou a solucionar alguns dos principais desafios que enfrentavam, possibilitando entregas mais assertivas e rápidas, além da verificação de que o gerenciamento de projetos da Apoio está em constantes transformações, buscando o seu desenvolvimento.

Por ser um estudo de caso único, a pesquisa realizada não pode ser generalizada para todas as Empresas Juniores, porém, conforme indicado por Yin (2010), o estudo pode ser utilizado como introdução para a realização de pesquisas mais aprofundadas. A pesquisa qualitativa mostrou-se eficiente neste estudo de caso, pois possibilitou uma análise mais aprofundada da vivência de cada participante através de perguntas semiestruturadas para conhecer as percepções sobre diversos aspectos dos projetos da Apoio e seu gerenciamento.

## REFERÊNCIAS

APOIO CONSULTORIA JÚNIOR. **Página inicial do website da Apoio Consultoria Empresa Júnior**. Disponível em: <<https://apoioconsultoriajunior.com.br/#>>. Acesso em: 29 nov. 2021.

ARAÚJO, C. X. O.; FREITAS, V.; SIEGLER, J. Gestão de pessoas na execução de projetos: como a participação em equipes de projetos em empresas juniores contribui para o desenvolvimento de habilidades profissionais. **Anais... XXII Simpósio de Administração da Produção. Logística e Operações Internacionais: SIMPOI**, 2019.

ARAÚJO, C. C. N. et al. *Roadmapping* ágil: aplicação do *roadmapping* integrado ao SCRUM como suporte ao planejamento contínuo em uma empresa Jr. **Anais... 12º Congresso Brasileiro de Inovação e Gestão de Desenvolvimento do Produto**, 2019.

BARROS, W. N.; RESENDE, A. A. **Gerenciamento ágil de projetos em uma empresa Júnior**. *Exacta*, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 95-104, 2019.

BRASIL JR – Confederação Brasileira de Empresas Juniores. **Conheça o MEJ**. Disponível em: <<https://www.brasiljunior.org.br/conheca-o-mej>>. Acesso em: 15 nov. 2020.

DIAS, W. S.; SILVA, T. F.; CRUZ, D. I. Avaliação das Práticas de Gerenciamento de Projetos em uma Empresa Júnior: Um Estudo de Caso. **Anais...** Encontro de Gestão e Negócios: EGEN. 2016.

FAGEN - FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS - FAGEN. **Apoio Consultoria**. Disponível em: <<http://www.fagen.ufu.br/apoio-consultoria>>. Acesso em: 08 dez. 2020.

JORNAL CORREIO. **Brasil tem mil empresas juniores; saiba como atuam**. Disponível em: <<https://www.correio24horas.com.br/noticia/nid/brasil-tem-mil-empresas-juniores-saiba-como-atuam/>>. Acesso em: 08 dez. 2020.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 7ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

PEREIRA, P.; TORREÃO, P.; MARÇAL, A. Entendendo Scrum para gerenciar projetos de forma ágil. **Revista Mundo Project Management**, v. 1, p. 3-11, 2007.

PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Brasil**. Disponível em: <<https://www.pmi.org/brasil>>. Acesso em: 15 nov. 2020.

PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)**. 6ed, Newton Square: PMI, 2017.

SCHWABER, K. **Agile project management with Scrum**. Redmond, WA: Microsoft Press, 2004.

SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. **Guia do Scrum: Uma guia definitiva para o Scrum: As regras do jogo**. 2016.

SEBRAE. **Empresa Júnior – o que é? E como funciona?** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/empresa-junior-o-que-e-e-como-funciona,e3a048ae422fe510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 14 nov. 2020.

SUTHERLAND, J. **Scrum: a arte de fazer o dobro de trabalho na metade do tempo**. São Paulo: Editora Leya, 2014.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 6ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.