

## **GESTÃO DE PROJETOS EM EMPRESAS JUNIORES BRASILIENSES**

**AUTORES:** VÍTOR SOARES DE OLIVEIRA  
Dra. NATHÁLIA DE MELO SANTOS

**RESUMO:** Num contexto em que a valorização da educação se torna cada vez mais presente na sociedade, o movimento empresa júnior cresce com a missão de oferecer experiência profissional para estudantes de graduação nas mais diversas universidades do país. Tais empresas executam os mais diversos tipos de projetos, em diferentes níveis de dificuldade e em distintas áreas. Dado que a maioria dos participantes das empresas juniores não tem experiência prévia em gestão de projetos, essa pesquisa tem como objetivo analisar como essas empresas administram seus projetos. A partir dos dados disponibilizados pelas federações de empresas juniores do Brasil, com destaque para a Brasil Júnior e a Concentro, foi feita análise qualitativa sobre as práticas de gestão de projetos e dos resultados que as empresas juniores apresentaram. Para tanto, foram conduzidas sete entrevistas com membros de seis empresas juniores (EJs) que possuem a responsabilidade de gerir projetos. Como resultado, foi possível identificar convergências entre os resultados organizacionais e a gestão de projetos, de forma que as EJs de tecnologia que possuíam a melhor gestão de projetos tiveram melhores resultados. Em dissonância, as EJs de audiovisual e design não seguiram o mesmo padrão, fato que é analisado como uma consequência de outros fatores identificados pela pesquisa. Nesse contexto, a pesquisa consegue identificar fatores-chave que influenciaram a gestão de projetos de cada EJ; dissertar sobre os subseqüentes impactos organizacionais; possíveis soluções e recomendações.

**Palavras-chave:** Gestão de projetos. Empresas juniores. PMBOK. Projeto. Concentro.

## 1. INTRODUÇÃO

Os ambientes organizacionais estão em constante mudança e representam um grande desafio aos gestores, e entende que há dificuldade em acompanhá-los (MOLINARI, 2010). Nesse cenário, diversos métodos e ferramentas têm sido constantemente buscados por diferentes tipos de organizações na tentativa de alcançar os objetivos traçados para seus projetos (SILVA JÚNIOR; BARROS; BARBOSA; SALCEDO; FERREIRA; 2019). Estão neste rol de opções guias, normas, políticas, procedimentos e metodologias focados na gestão de projetos e que contribuem para a gestão organizacional (PMI, 2017; SILVA JÚNIOR, BARROS, BARBOSA, SALCEDO; FERREIRA, 2019).

O *Project Management Institute* (PMI), no Guia PMBOK, afirma que “o gerenciamento organizacional de projetos fornece uma estrutura que habilita as organizações a realizar a estratégia organizacional de forma consistente e previsível, produzindo melhor desempenho, melhores resultados e uma vantagem competitiva sustentável” (PMI, 2017, p. 544). Neste sentido, a gestão de projetos se mostra um instrumento importante para propiciar as estratégias das organizações (SILVA; RISSI, 2019), incluídas aí as empresas juniores.

Durante a Segunda Revolução Industrial fundou-se na França a *L'École Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales*, em português, Escola Superior de Ciências Econômicas e Sociais (ESCES). Mais tarde, em 1967, com a Guerra Fria impulsionando as pesquisas por inovações tecnológicas, foi criada nessa escola a primeira empresa júnior (EJ), com o propósito de dar experiência empresarial prévia aos estudantes (APOLO; CALAZANS, 2011). A ideia surgida na França logo disseminou-se pelo mundo. No Brasil, de acordo com os autores, a empresa júnior surgiu como iniciativa da Câmara Brasil-França, sendo a primeira na Fundação Getúlio Vargas (FGV). O movimento seguiu contagiando diversas universidades e possibilitando a milhões de estudantes a vivência empreendedora e, principalmente, conhecer os mais diversos tipos de gestão.

A inserção de estudantes que apenas tiveram contato com conhecimentos teóricos na realização de projetos, constitui um desafio a ser superado por todos eles. Semestralmente, esses discentes são confrontados com projetos de consultoria e desenvolvimento dos mais diversos tipos. Diante do contexto apresentado, chega-se ao seguinte problema de pesquisa: como empresas juniores administram projetos? No intuito de responder à questão proposta, tem-se como objetivo geral analisar como se dá o processo de gestão de projetos em empresas juniores brasileiras.

Do ponto de vista teórico, essa pesquisa tem o papel de auxiliar no preenchimento de uma lacuna na literatura pertinente, visto que há poucos estudos que tratam sobre a temática. De acordo com a Concentro (2019), apenas no Distrito Federal, há 59 empresas juniores sendo que, destas, 35 são classificadas como de alto crescimento. Todas essas EJs executam, a cada semestre, mais de 300 projetos de serviços nas mais diversas áreas de atuação (CONCENTRO, 2019). Dessa forma, entende-se que este trabalho pode apontar problemas que estão impedindo ou atrapalhando o desenvolvimento dessas organizações; assim como apresentar possíveis soluções que possibilitem uma melhor gestão de projetos.

Este artigo é composto pela presente introdução, seguido de um breve referencial teórico acerca do Movimento Empresa Júnior (MEJ) e a gestão de projetos. A terceira seção apresenta os aspectos metodológicos do trabalho, e a quarta seção traz os principais resultados. Finalmente, a quinta seção traz as considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 O MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR**

O movimento empresa júnior cresce a cada ano no Brasil e no Mundo. De acordo com o censo realizado em 2016 pela Brasil Júnior (BJ), entidade responsável por concentrar todas as federações de empresas juniores do Brasil, foram realizados 4865 projetos em todo país. Destes, 41,6% foram realizados para micro e pequenas empresas. Os números relacionados ao MEJ melhoram a cada censo, uma tendência que deve se consolidar em diversas universidades do país. Enquanto contribui com o crescimento do país, a realizar projetos para microempresas, o MEJ cumpre o seu principal objetivo: formar jovens empreendedores capazes de mudar o Brasil.

O trabalho das EJs está estreitamente relacionado à realização de projetos, e a gestão de projetos é, se não a atividade mais importante, instrumento fundamental para impulsionar os resultados das empresas juniores. Segundo a Brasil Júnior (2014), em 2013 foram feitos 2640 projetos com preço médio de quatro mil reais, sendo este indicador usado para medir o desempenho de toda a rede. A gestão de projetos mostra-se fundamental para o crescimento das EJs, considerando que, corrigidos os problemas de gestão de projetos, é possível realizar mais e melhores projetos, atrair mais pessoas e possibilitar a abertura de EJs e o crescimento da visão empreendedora em todo país.

As empresas juniores, majoritariamente formadas como prestadores de serviços, enfrentam as dificuldades associadas à gestão de projetos (BRASIL JÚNIOR, 2014). Planejar, executar e controlar possuem significado empírico e assertivo para todos, contudo a experiência proporcionada pelas EJs mostra que, na prática, esses três verbos juntos são desafiadores e, caso subestimados, podem levar ao fracasso até mesmo o mais experiente gestor.

A seção seguinte introduz os principais conceitos atrelados à gestão de projetos.

### **2.2 PROJETO E GESTÃO DE PROJETOS**

A definição de projeto parte da intenção de alguém realizar algo e, de acordo com a explicação de Ribeiro (2012, p. 30), “é o conjunto de ações coordenadas por racionalidade e metodologia específica, visando atingir a concretização de um anseio, de uma ideia ou de algum objeto material”. Ribeiro (2012) continua, e afirma que é importante não confundir o conceito de projeto com o de planejamento pois, segundo ele, planejamento é mais amplo, enquanto “um projeto se refere a um tema específico, requer quantidades definidas de recursos e de tempo e estabelece resultados tipicamente quantificáveis” (CLEMENTE; FERNANDES, 2002, p. 21).

Assim, gerenciamento de projeto é definido, segundo o Guia PMBOK (2017, p. 46), “a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos”. Tal definição aproxima a gestão de projetos de uma visão científica e não empírica, na qual projetos são geridos de acordo com métodos pré-estabelecidos, testados e consolidados. O gerenciamento de projetos surge com a finalidade de reunir técnicas capazes de, metodicamente, gerir projetos. Ou seja, poupar tempo, otimizar recursos e processos, diminuir custos e, principalmente, possibilitar maior eficiência das entregas (NOTARI, 2017, p. 17).

Da definição, percebe-se que o gerenciamento de projetos segue uma metodologia de desenvolvimento. Uma das características gerais de um projeto é, segundo Ribeiro (2012), a temporalidade, no qual se enquadra o ciclo de vida do projeto, que visa fasear o seu processo de elaboração. Conforme Menezes (2018, p. 58), trata-se do “conjunto de ações desenvolvidas desde o início do projeto, passando pelo seu desenvolvimento e indo até a entrega final dos resultados, é denominado Ciclo de Vida do Projeto”. As fases do projeto delimitam a ordem de

execução de ações coordenativas que resultam no projeto. São elas: iniciação, planejamento, execução e controle, e encerramento.

O Guia PMBOK tem como função ser um guia para os mais diversos tipos de projetos, sendo dividido em diversas áreas de atuação e conhecimento. Desta forma, diferentes tipos de projetos podem ser abrangidos com práticas embasadas no guia. O Quadro 1 sumariza as áreas de conhecimento e suas respectivas atribuições para uma gestão de projetos de excelência, com o propósito de servir de referência ao modelo metodológico que será apresentado posteriormente.

**Quadro 1 – Áreas de gestão de projetos e atribuições**

<b>Áreas conhecimento</b>	<b>Atribuições</b>
<b>Gerenciamento da integração do projeto</b>	Dentro do contexto do ciclo de vida do projeto, o gerenciamento da integração do projeto atua na fase de iniciação a fim de colaborar na elaboração do Termo de Abertura do Projeto (TAP) e na identificação das partes interessadas do projeto. Segundo Montes (2019), é nesta etapa em que problemas iniciais devem ser tratados antes que se tornem críticos, com visão na eficácia do projeto.
<b>Gerenciamento do escopo do projeto</b>	No processo de planejamento do projeto, é essencial para o gestor definir corretamente o escopo e não escopo do projeto. Do ponto de vista do executor, isso garante segurança para a realização do projeto, pois limita o poder de alteração do requisitante do projeto (PMBOK, 2017).
<b>Gerenciamento do cronograma do projeto</b>	Funciona durante a fase de planejamento do projeto e nos processos de monitoramento e controle do projeto durante a execução. O PMBOK (2017) estabelece alguns processos prioritários para o planejamento do projeto, são eles: definir atividades, estimar duração das atividades e sequenciar atividades. Durante a fase de execução, é estabelecido o controle do cronograma como processo essencial da gestão do projeto para o sucesso do mesmo.
<b>Gerenciamento dos custos do projeto</b>	O gerenciamento dos custos atua na fase de planejamento e execução. Em planejamento, segundo o PMBOK (2017), os custos devem ser estimados pelo gerente de projetos. É ressaltado que os processos que envolvem custos: estimação, determinação do orçamento e controle são tratados de modo independente, pois estes podem ser feitos com diferentes técnicas e ferramentas.
<b>Gerenciamento da qualidade do projeto</b>	O gerenciamento da qualidade atua durante a fase de execução do projeto. O PMBOK (2017) não o coloca durante a fase de planejamento pois os processos atribuídos são utilizados somente no controle de entregas, ou seja, planejar, controlar e executar são realizados quando já estão definidos os requisitos e atividades a serem entregues.
<b>Gerenciamento dos recursos do projeto</b>	A gestão dos recursos humanos do projeto é muito relevante para o projeto, segundo Ribeiro (2012), é um desafio gerir e formar equipes sintonizadas, da forma mais cooperativa e com menos conflitos possíveis. Entre os recursos físicos e humanos, o gerenciamento de recursos físicos é a atividade de alocar e usar esses recursos em prol da realização do projeto de forma eficaz e eficiente; anteriormente, o PMBOK considerava apenas gestão dos recursos humanos, entretanto, tal posicionamento foi revisto de forma a abranger mais a área. Nesta pesquisa é considerado apenas os recursos humanos das empresas pois é característica singular em EJs a utilização prioritária desse recurso.
<b>Gerenciamento das comunicações do projeto</b>	Segundo Carvalho e Rabechini (2018), a área de comunicação merece atenção especial para o estudo dos gerentes dos projetos. A gestão da comunicação é fator determinante para o sucesso ou fracasso do projeto. Os gerentes de projetos que não planejam bem as comunicações podem utilizar muito tempo na fase de execução do projeto para corrigir erros de comunicação.
<b>Gerenciamento dos riscos do projeto</b>	Os riscos são incertezas que a equipe de projetos pode enfrentar no futuro (RIBEIRO, 2012). Devem ser feitos questionamentos sobre quais incertezas estão incidindo em cada uma das etapas do projeto. Os riscos estão conectados com as demais áreas de

Áreas conhecimento	Atribuições
	atuação do projeto e devem ser tratados de forma integrada, considerando as melhores práticas de cada área (MONTES, 2019).
<b>Gerenciamento das aquisições do projeto</b>	Atua durante a fase de planejamento e execução do projeto. Na primeira como planejamento das aquisições, que por sua vez está diretamente ligado com a análise de riscos e, principalmente, de custos. Na segunda, cabe ao gestor conduzir as aquisições planejadas. Os principais envolvidos nas aquisições são o comprador e o vendedor, sendo a perspectiva do comprador aquela a ser incorporada aos processos de aquisições (MONTES, 2015).
<b>Gerenciamento das partes interessadas do projeto</b>	Está presente em todas as fases do ciclo de vida do projeto. Pode ter início em conjunto com a ideia inicial do projeto, uma vez que quando um projeto começa a ser idealizado, a identificação das partes interessadas é etapa empírica para o avanço para o planejamento. Identificação, planejamento, monitoramento e a gerência são processos que estão integrados a todas as áreas do projeto.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir do Guia PMBOK (PMI, 2017)

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

No empenho de analisar como se dá o processo de gestão de projetos em empresas juniores brasilienses, é utilizado o ambiente natural para uma análise subjetiva dos fatos (PRODANOV, FREITAS, 2013). Dessa maneira, este estudo caracteriza-se como qualitativo e descritivo. A pesquisa qualitativa considera a relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, em que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são o alicerce dessa abordagem (PRODANOV, FREITAS, 2013). Ainda segundo os autores, as pesquisas descritivas visam “descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (PRODANOV, FREITAS, 2013, p.52).

Foram coletados dados primários e secundários, sendo que os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas. Segundo Cristiano e Cesar (2013, p. 106), “a entrevista é a obtenção de informações de um entrevistado sobre determinado assunto ou problema”. Quanto aos dados secundários, estes foram reunidos de fontes oficiais (Brasil Júnior e Concentro) a respeito dos resultados organizacionais das empresas analisadas.

Foram selecionados sete empresários juniores de diferentes EJs do Distrito Federal, que atuam em diferentes níveis e lideram as fases de planejamento, controle, execução e conclusão dos projetos. O Quadro 2 apresenta e caracteriza as EJs que participaram da pesquisa, na ordem de entrevista.

**Quadro 2 – Codificação e siglas da pesquisa**

Empresa	Área	Codificação do entrevistado
EJ 1	Área 1 – Tecnologia da informação	Entrevistado 1
EJ 2	Área 1 – Tecnologia da informação	Entrevistado 2
EJ 3	Área 1 – Tecnologia da informação	Entrevistado 3
EJ 4	Área 2 – Design e audiovisual	Entrevistado 4
EJ 5	Área 2 – Design e audiovisual	Entrevistado 5 e 6
EJ 6	Área 2 – Design e audiovisual	Entrevistado 7

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os gerentes de projetos das 6 EJs foram contatados e, posteriormente, foram enviados os roteiros de entrevista para possibilitar uma leitura prévia e conhecimento geral sobre o tema da pesquisa. Em seguida foram marcadas as entrevistas, que foram transcritas em sua integralidade. O questionário foi estruturado com base em oito das dez áreas de conhecimento propostas no Guia PMBOK (2017): gestão de escopo; gestão de cronograma; gestão dos

recursos; gestão da comunicação; gestão das partes interessadas; gestão da qualidade; gestão dos custos; gestão dos riscos; e gestão do conhecimento. A gestão da integração foi incorporada à gestão do conhecimento e a gestão de aquisições foi descartada pois os projetos realizados pelas empresas não exigiam aquisições de produtos.

Apresentados os critérios utilizados pelo o instrumento de pesquisa, é necessário criar ferramentas que auxiliem o processo de interpretação e análise dos dados. Para fins comparativos, foi utilizado um indicador de gestão de projetos que é quantificado a partir dos problemas qualitativos identificados na pesquisa. O indicador é especificado pela fórmula abaixo, elaborada pelos autores:

$$GP = 100 - (6\alpha + 4\beta + 2\gamma)$$

Em que  $\alpha$  é o número de problemas de alta gravidade,  $\beta$  é o número de problemas de média gravidade e  $\gamma$  é o número de baixa gravidade. Ou seja, a acurácia do indicador depende do número de problemas encontrados em conjunto com a gravidade de cada um deles. Os pesos 6, 4 e 2 foram estabelecidos de forma a enfatizar os diferentes impactos que esses problemas apresentam em suas respectivas classificações. Deste modo, é preciso definir como se dará essa classificação de maneira justa e isenta acerca do indicador. Para tanto, foi utilizado como parâmetro os impactos que esses problemas podem causar na gestão de projetos. No quadro 3 são apresentados os diferentes níveis de impacto que deficiências em uma gestão de projetos pode ocasionar e, com isso, é possível ao pesquisador analisar os problemas identificados nas EJs investigadas a partir das respostas dos entrevistados e classificá-los conforme os critérios apresentados no Quadro 3.

**Quadro 3 - Critérios para definição da gravidade dos problemas**

Critérios	Gravidade
1.1 O problema causa Incapacidade de cumprir o cronograma. 1.2 O problema causa retrabalho constante. 1.3 O problema resulta num escopo inconsistente. 1.4 O problema causa Ignorância dos processos de gestão. 1.5 O problema causa ociosidade dos desenvolvedores.	Alta
2.1 O problema causa dificuldades para os desenvolvedores trabalharem no projeto. 2.2 O problema prejudica a qualidade do projeto 2.3 O problema causa estresse nos membros do projeto	Média
3.1 O problema dificulta que o projeto seja interpretado após sua conclusão 3.2 O problema dificulta o alinhamento das partes interessadas 3.3 O problema dificulta a previsibilidade do projeto	Baixa

Fonte: Elaborado pelos autores.

Utilizando os critérios estabelecidos para analisar todas as empresas entrevistadas, com deficiências comuns e diferentes entre elas, é possível alcançar um bom nível de isenção e acurácia no que concerne à comparação dos resultados, desde que todos os problemas consigam ter sido classificados conforme esses critérios.

A seção seguinte apresenta os resultados encontrados divididos em duas partes. A parte 1 corresponde as empresas de tecnologia com codificação EJ1, EJ2 e EJ3 enquanto que a segunda parte abrange as outras três empresas de design e audiovisual com codificação EJ4, EJ5 e EJ6.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 EJ 1

Fundada em 1999, a EJ 1 é uma empresa de tecnologia. Com cerca de 50 membros, tem por objetivo promover o empreendedorismo júnior no Brasil por meio da cooperação entre os alunos no empenho de realizar projetos. É reconhecida no mercado por uma vasta experiência em projetos de *softwares*, como *websites*, aplicativos, sistemas administrativos e entre outros. O Quadro 4 sumariza os resultados alcançados a partir dos critérios estabelecidos.

**Quadro 4 – Resultados da entrevista EJ 1**

<b>Critério</b>	<b>Observação</b>
<b>Gestão do escopo</b>	Avaliou-se como boa a análise de requisitos da EJ, contudo o entrevistado ressalta que durante a execução do projeto é frequente o cliente mudar de ideia, o que faz com que a EJ aplique mecanismos para evitar com que haja muitas alterações de escopo.
<b>Gestão do cronograma</b>	Avaliou-se que a EJ normalmente não consegue manter os prazos inicialmente estipulados para o projeto pois quase sempre é preciso fazer retrabalhos ou adicionar novos elementos a pedido do cliente.
<b>Gestão dos recursos</b>	Avaliou-se que não há problemas com recursos humanos no que concerne a divisão de tarefas dentro da equipe.
<b>Gestão da comunicação</b>	Adota-se como política que seus gerentes incentivem os membros a se comunicarem mais e, quando isso ocorre, não costuma ocorrer falhas de comunicação nas equipes.
<b>Gestão das partes interessadas</b>	Consegue manter uma boa comunicação entre as partes interessadas do projeto, todavia para o entrevistado 1, a falha existente é no encerramento do projeto, quando o gerente de projetos não consegue transmitir a ideia do termo de aceite para o cliente, o que acaba atrasando a conclusão do projeto.
<b>Gestão da qualidade</b>	O entrevistado 1 considera os projetos com uma boa qualidade, justificando com um bom indicador de NPS (Satisfação do cliente). Todavia, pode-se melhorar a estrutura interna dos softwares elaborados.
<b>Gestão dos custos</b>	Não há custos envolvidos no projeto.
<b>Gestão dos riscos</b>	O entrevistado 1 relata que a análise de riscos do projeto é feita de maneira superficial e subjetiva, a analisar, principalmente, se a EJ possui o conhecimento para aquele projeto.

Fonte: Elaborado pelos autores.

De modo geral, a EJ 1 apresenta processos bem definidos e seguidos. Como pontos positivos, pode-se ressaltar a boa comunicação entre os membros da equipe, com divisão da comunicação entre o pessoal e o profissional, uma boa equipe de atendimento que consegue fazer uma boa análise de requisitos do projeto e gerenciar as partes interessadas, tornando o escopo menos sujeito a alterações. A qualidade, característica essencial para o retorno e prospecção de clientes à EJ, é também um desses pontos fortes da EJ 1.

Apesar de existirem formalidades que tentam evitar retrabalhos e incentivar a boa comunicação entre as partes interessadas, foi possível observar, a partir da fala do entrevistado 1, que é necessário melhorar a gestão do conhecimento da EJ, de forma a capacitar mais os

membros, e que as experiências vividas pelos gestores sejam documentadas. O Quadro 5 compila os problemas descritos, apresenta a pontuação da gestão de projeto da EJ e aplica as deduções especificadas nos critérios abordados nos aspectos metodológicos de acordo com a gravidade de cada grupo problemático.

**Quadro 5 - Pontuação da EJ 1**

Problema	Critério	Gravidade	Desconto
Constante retrabalho devido à falta de comunicação	1.2	Alta	-6
Não cumprimento do cronograma.	1.1	Alta	-6
Falha de comunicação da EJ em não conseguir explicar pro cliente o termo de aceite do projeto.	3.2	Baixa	-2
Inexistência de uma metodologia de análise de riscos.	3.3	Baixa	-2
Falta de documentação dos projetos efetuados.	2.1, 3.1	Média	-4
$GP = 100 - (6\alpha + 4\beta + 2\gamma) = 100 - (6 * 2 + 4 * 1 + 2 * 2) = 80$			

Fonte: Elaborado pelos autores.

#### 4.3 EJ 2

Reinaugurada em 2015, a EJ 2 é a empresa que enfoca a parte de *hardware* em computação. Com cerca de 25 membros, a carta de serviços é composta por *softwares* como: sites, sistemas e aplicativos. Por ter apenas 4 anos em operação, a sua gestão ainda está em processo de formalização. O Quadro 6 sumariza os resultados alcançados a partir dos critérios estabelecidos.

**Quadro 6 - Resultados da entrevista EJ 2**

Critério	Observação
<b>Gestão do escopo</b>	Considera-se a gestão de escopos um desafio para a gestão de projetos pois é muito difícil alinhar as ideias do cliente com a empresa. A EJ 2 faz muito retrabalho devido a essa dificuldade.
<b>Gestão do cronograma</b>	Considera-se que a gestão do cronograma está tendo dificuldades na EJ 2 por falta de treinamento das equipes. É deixado de lado o cronograma e o planejamento.
<b>Gestão dos recursos</b>	Considera-se que, a gestão dos recursos humanos dentro do projeto não apresenta problemas.
<b>Gestão da comunicação</b>	Considera-se que a comunicação dentro da equipe está razoável, faltando mais a presença do gerente de projetos.
<b>Gestão das partes interessadas</b>	Na EJ 2, a comunicação é feita somente entre o gerente e o cliente via aplicativo de mensagem de uso pessoal, contudo o entrevistado 2 considera que não falta comunicação, e sim, maior alinhamento de ideias no início do projeto.
<b>Gestão da qualidade</b>	Como ponto negativo, a EJ 2 não faz uso de indicador para medir o retorno dos clientes, entretanto, o retorno subjetivo dos clientes tem sido positivo. Para o entrevistado 2, falta

	somente maior zelo ao código interno do projeto.
<b>Gestão dos custos</b>	A EJ 2 não faz análise de custos pois há somente o custo de hospedagem dos sites, o qual é pago pelo cliente.
<b>Gestão dos riscos</b>	Não há uma formalidade na gestão de riscos da empresa, sendo feita somente uma análise subjetiva sobre a capacidade técnica dos membros em programar naquela tecnologia.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Diferente do que ocorre na EJ 1, a EJ 2 tem poucas formalidades na gestão de seus projetos. O entrevistado avalia a gestão de projetos da EJ mediano para baixo pois, segundo ele, falta uma metodologia de gestão e a disciplina e conhecimentos necessários para que haja maior profissionalismo e processos de comunicação, cronograma e escopo estruturados. Do ponto de vista de gestão do conhecimento, há um grave problema, pois, o diretor não teve nenhum tipo de capacitação específica da EJ para ocupar o cargo e, em diversos momentos da entrevista, é identificável a falta de conhecimento técnico resultante disso. Posteriormente, fica evidente como essas deficiências afetam o desempenho e os resultados da EJ 2. No Quadro 7 é feita a compilação dos problemas descritos e apresentada a pontuação da gestão de projeto da EJ 2.

**Quadro 7 - Pontuação da EJ 2**

<b>Problema</b>	<b>Critério</b>	<b>Gravidade</b>	<b>Desconto</b>
Constante retrabalho devido à falta de comunicação	1.2	Alta	-6
Não cumprimento do cronograma	1.1	Alta	-6
Ausência periódica do gerente na comunicação com a equipe	2.1, 2.2, 2.3	Média	-4
Ausência de uma metodologia de elaboração do escopo do projeto	1.3, 1.4	Alta	-6
Ausência de um indicador de qualidade	3.1	Baixa	-2
Inexistência de uma metodologia de análise de riscos.	3.3	Baixa	-2
Entrevistado não teve capacitação pela EJ	1.4	Alta	-6
$GP = 100 - (6\alpha + 4\beta + 2\gamma) = 100 - (6 * 4 + 4 * 1 + 2 * 2) = 68$			

Fonte: Elaborado pelos autores.

#### 4.4 EJ 3

Com cerca de 25 membros, a EJ 3 é a empresa de tecnologia voltada às redes de computadores. Abrange a carta de serviços da EJ 1 e EJ 2, com o diferencial de realizar projetos de redes como *Site Survey*, *Cabeamento Estruturado* e *HotSpot WiFi*. Nascida em 2007, tem como missão ofertar uma maior vivência empreendedora para os estudantes do curso e, com mais de uma década de experiência, possui processos bem estruturados e testados. O Quadro 8 compila os resultados alcançados a partir dos critérios estabelecidos.

**Quadro 8 - Resultados da entrevista EJ 3**

<b>Critério</b>	<b>Observação</b>
<b>Gestão do escopo</b>	A EJ 3 está implementando ferramentas e processos que visam amarrar o cliente ao que foi inicialmente combinado. Para o entrevistado 3, passar uma visão mais realista do que pode e não pode ser feito e colocar tudo em um contrato com escopo semiaberto é uma forma de evitar retrabalhos.
<b>Gestão do cronograma</b>	A empresa não está conseguindo cumprir os prazos estipulados. Segundo o entrevistado 3, isso ocorre pois são projetos grandes que foram iniciados em gestões anteriores que não sabiam lidar com essa questão. Todavia, os projetos novos que a EJ 3 está fazendo estão conseguindo seguir os prazos, indicando uma futura resolução dessa questão.
<b>Gestão dos recursos</b>	Possui uma metodologia própria para que, junto com a gestão do conhecimento, os recursos humanos sejam alocados de acordo com critérios metodológicos preestabelecidos e, portanto, não há problemas com a divisão do trabalho nas equipes.
<b>Gestão da comunicação</b>	Há deficiências na comunicação entre os membros de um projeto, na qual é comum os membros não responderem as mensagens, incluindo os gerentes do projeto, prejudicando o alinhamento do projeto.
<b>Gestão das partes interessadas</b>	Mudou-se recentemente o modo de como a comunicação da equipe do projeto ocorre com o cliente, visto que antes era só o cliente e o gerente e, agora, as conversas são feitas em grupo para que toda a equipe veja as cobranças e elogios do cliente.
<b>Gestão da qualidade</b>	A organização vem colhendo o NPS dos clientes dos projetos pequenos, todavia os projetos grandes, ainda não entregues, não há indicação. No geral o retorno tem sido positivo.
<b>Gestão dos custos</b>	A EJ 3, diferente da EJ 1 e EJ 2, faz serviços presenciais em que há um custo de locomoção, esses custos são embutidos no valor do contrato.
<b>Gestão dos riscos</b>	Para resolver um problema passado, a EJ 3 implementou o processo de análise de requisitos do escopo como um serviço, dessa forma a EJ 3 consegue cobrar pela prototipagem do projeto, tendo um escopo final bastante sólido.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A EJ 3 tem processos de gestão de projetos teorizados e estruturados, todavia segundo o entrevistado 3, na prática, nesses processos ocorrem diversas falhas de comunicação entre equipes. Falhas em que é comum os membros e os gerentes dos projetos deixarem de se comunicar e se atualizar sobre o andamento do projeto. A falha de comunicação dentro de um projeto ou de uma estrutura maior pode ser uma consequência e não uma causa. Como dito pelo entrevistado 3, a motivação é algo que precisa ser trabalhada pois pode ser uma das causas da falta de comunicação. Para isso, o entrevistado 3 sugere uma nova estratégia de motivação na gestão dos recursos humanos dos projetos.

Outro problema identificado na EJ 3 é justamente na gestão do conhecimento, em que é comum faltar documentação sobre projetos iniciados em gestões anteriores. Essa deficiência pode inviabilizar a continuação de projetos que percorrem mais de uma gestão e, conseqüentemente, resultam em frequentes atrasos de cronograma ou até mesmo o cancelamento do projeto. No Quadro 9, é feita a compilação dos problemas descritos e apresentada a pontuação da gestão de projeto da EJ.

**Quadro 9 - Pontuação da EJ 3**

Problema	Critério	Gravidade	Desconto
Não cumprimento do cronograma	1.1	Alta	-6
Frequente falta de comunicação entre os membros de um projeto	1.5, 1.2, 1.1	Alta	-6
Falta de motivação entre os membros do projeto	1.5	Alta	-6
Falta de documentação dos projetos executados	2.1, 3.1	Média	-4
$GP = 100 - (6\alpha + 4\beta + 2\gamma) = 100 - (6 * 3 + 4 * 1 + 2 * 0) = 78$			

Fonte: Elaborado pelos autores.

#### 4.5 EJ 4

Fundada em 2004, a EJ 4 realiza uma ampla carta de serviço com muita variedade e flexibilidade em seus projetos, como: Com cerca de 30 membros, tem como diferencial a boa convivência e a cultura de amizade e fraternidade entre seus membros, prezando muito pelo bem-estar de todas as partes envolvidas pela EJ. O Quadro 10 compila os resultados alcançados a partir dos critérios estabelecidos.

**Quadro 10 - Resultados da entrevista EJ 4**

Critério	Observação
<b>Gestão do escopo</b>	São feitas diversas reuniões onde todos os pedidos do cliente são documentados e colocados no contrato. Durante a execução, a EJ 4 constantemente se reúne e apresenta o que foi desenvolvido para o cliente. Dessa forma, pode-se afirmar que a EJ 4 tem uma gestão de escopo eficiente, pois evita retrabalhos e tem tudo bem documentado.
<b>Gestão do cronograma</b>	Em virtude de os projetos exigirem constante participação do cliente, na sua ausência pode ocorrer atrasos. Portanto, atrasos em decorrência de problemas internos não são frequentes.
<b>Gestão dos recursos</b>	No que concerne a gestão dos recursos humanos, o estilo de gestão adotado nas equipes de projeto é horizontal, ou seja, as tarefas são divididas em conjunto com a equipe. Dessa maneira, segundo a entrevistada 4, evita-se a desmotivação e a sobrecarga.
<b>Gestão da comunicação</b>	A comunicação dentro das equipes, segundo a entrevistada 4, é eficiente.
<b>Gestão das partes interessadas</b>	Tem como ponto forte uma boa comunicação entre as partes interessadas no projeto, com reuniões periódicas e uma cultura de bom atendimento. Existe uma área da EJ 4 voltada para atendimento dos clientes.
<b>Gestão da qualidade</b>	A qualidade dos projetos entregues é muito boa e, para justificar isso, afirma que é comum os clientes voltarem para fazer mais projetos.
<b>Gestão dos custos</b>	Os custos envolvidos referem-se a serviços de impressão prestados por outras empresas. Esses custos são embutidos no contrato do projeto.
<b>Gestão dos riscos</b>	A avaliação de riscos é feita de por terceiros, ou seja, pela equipe comercial da EJ 4. Quando é mensurado se a EJ tem capacidade de executar o projeto, projetos de maior risco são feitos pelas 'pessoas mais motivadas da EJ', conforme fala da entrevistada 4.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A EJ 4 apresenta, a partir das informações obtidas da entrevistada 4, excelentes práticas de gestão de projeto. Ressalta-se uma boa comunicação entre os desenvolvedores do projeto e, principalmente, com o cliente. A cultura organizacional da EJ 4 trabalha de forma com que os seus membros sejam ouvidos frequentemente e sintam-se motivados, o mesmo vale para os clientes. Como ponto negativo, percebe-se que a entrevistada 4 ocupa um cargo de liderança em três projetos distintos, sendo que a mesma está na EJ 4 a menos de 1 ano, o que pode ser um sinal de sobrecarga. No que concerne a gestão do conhecimento, nota-se que a mesma não teve um treinamento especializado por parte da EJ, apenas seguindo os processos de gestão já existentes.

Conclui-se, portanto, que a EJ 4 tem membros motivados, processos eficientes e bem estruturados, faltando uma maior capacitação teórica por parte de seus membros durante o processo trainee e uma maior divisão das relações profissionais e pessoais dentro da EJ. No Quadro 11, é feita a compilação dos problemas descritos e apresentada a pontuação da gestão de projeto da EJ.

**Quadro 11 - Pontuação da EJ 4**

Problema	Critério	Gravidade	Desconto
Entrevistado não teve capacitação pro cargo por parte da EJ	1.4	Alta	-6
Sobrecarga dos gerentes de projetos	2.3, 2.2	Média	-4
Falta de divisão do pessoal e profissional	3.2	Baixa	-2
$GP = 100 - (6\alpha + 4\beta + 2\gamma) = 100 - (6 * 1 + 4 * 1 + 2 * 1) = 88$			

Fonte: Elaborado pelos autores.

#### 4.6 EJ 5

Fundada em 2008, a EJ 5 é uma empresa com mais de 50 membros, e engloba serviços das EJs 6 e 4, mas tem como foco a elaboração de propagandas e vídeos promocionais. Tem por diferencial a prestação de serviço a empresas de médio e grande porte, já tendo trabalhado também com o setor público. O Quadro 12 compila os resultados alcançados a partir dos critérios estabelecidos.

**Quadro 12 - Resultados da entrevista EJ 5**

Critério	Observação
<b>Gestão do escopo</b>	Assim como na EJ 4, há uma equipe de atendimento que realiza a escopagem do projeto. Segundo a entrevistada 5, a qualidade desse documento geralmente é boa, protegendo a EJ de alterações repentinas, portanto a EJ consegue ter uma gestão de escopo eficiente.
<b>Gestão do cronograma</b>	A EJ 4 cumpre rigorosamente os cronogramas estipulados. Isso ocorre pois geralmente os projetos são inadiáveis, ou seja, o cumprimento do cronograma é fundamental para a missão da EJ.
<b>Gestão dos recursos</b>	Segundo o entrevistado 6, os projetos da EJ passam por diversas áreas especializadas num determinado processo, dessa forma, os recursos humanos já são bem distribuídos desde o início.

<b>Critério</b>	<b>Observação</b>
<b>Gestão da comunicação</b>	A EJ 5 tinha um problema de comunicação no que concerne a divisão do pessoal e profissional. Segundo a entrevistada 5, a comunicação é boa, mas ainda tem como melhorar, pois, há pessoas que deixam de comunicar informações por não acharem relevantes ou com medo de represálias.
<b>Gestão das partes interessadas</b>	Assim como na EJ 4, há uma equipe de atendimento responsável por atualizar frequentemente as partes sobre o andamento do projeto. Segundo a entrevistada 5, há reuniões frequentes de alinhamento e também uma comunicação aberta entre as partes. Conclui-se que a EJ 5 tem uma boa eficiência nesse critério.
<b>Gestão da qualidade</b>	Na EJ 5, há processos para verificação da qualidade durante a execução e finalização do projeto. Dessa forma, passando por várias pessoas, a EJ 5 garante uma boa qualidade audiovisual, com os clientes aprovando a qualidade.
<b>Gestão dos custos</b>	Na EJ 5 pode haver diversos custos envolvidos na produção de um projeto. São eles: transporte, alimentação, mão de obra terceirizada e equipamentos. Segundo a entrevistada 5, esses custos são estimados e colocados no contrato, não ocorrendo erros nesse processo.
<b>Gestão dos riscos</b>	Na EJ 5, há uma avaliação de prós e contras na aceitação de um projeto. Analisa-se os critérios financeiros, de experiência para EJ e se há recursos necessários para a execução do projeto.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se a semelhança organizacional da EJ 5 com a EJ 4, por exemplo na terceirização da gestão das partes interessadas no projeto, com atualizações frequentes do cliente, a adoção dos mesmos canais de comunicação e uma cultura organizacional voltada para a capacitação dos membros. Assim como na EJ 4, a EJ 5 possui processos muito bem definidos, isso fica evidenciado com a utilização de uma apostila específica para EJ feita por uma consultoria especializada em gestão. Portanto, pode-se concluir que a EJ 5 tem uma gestão de projetos de excelência. Segundo a entrevistada 5, a comunicação entre as áreas de desenvolvimento pode ser melhorada e, sobretudo, mostra-se necessário uma maior flexibilidade da EJ em relação a gestão do cronograma.

A respeito da gestão do conhecimento da EJ 5, a entrevistada 5 teve ampla cogestão com o diretor antecessor e, em conjunto com uma ampla documentação dos projetos anteriores executados pela EJ, conclui-se que a EJ consegue repassar as experiências administrativas para as gestões posteriores. No quadro 13, é feita a compilação dos problemas descritos e apresentada a pontuação da gestão de projeto da EJ.

**Quadro 13 - Pontuação da EJ 5**

<b>Problema</b>	<b>Critério</b>	<b>Gravidade</b>	<b>Desconto</b>
Há certa falta de comunicação entre diferentes áreas de um projeto	2.1, 2.3	Média	-4
$GP = 100 - (6\alpha + 4\beta + 2\gamma) = 100 - (6 * 0 + 4 * 1 + 2 * 0) = 96$			

Fonte: Elaborado pelos autores.

#### 4.7 EJ 6

Fundada no final do século XX, A EJ 6 é uma das empresas juniores mais antigas de Brasília. Com mais de 60 membros, possui uma ampla variedade de serviços. Dentre eles alguns em comum com as outras EJs, mas tem como foco o setor publicitário. Atua como agência de marketing para empresas de diversos tamanhos. Tem por diferencial o seu tamanho, com uma estrutura organizacional e quantidade de membros maior e uma grande experiência de mercado. O Quadro 14 compila os resultados alcançados a partir dos critérios estabelecidos.

**Quadro 14 - Resultados da entrevista EJ 6**

<b>Critério</b>	<b>Observação</b>
<b>Gestão do escopo</b>	Assim como na EJ 4 e 5, há uma área de atendimento responsável por gerenciar o escopo do projeto. A partir de reuniões periódicas, o cliente fica bem alinhado com o que está ocupado, com a EJ entendendo o desejo do cliente e evitando retrabalhos no desenvolvimento do projeto.
<b>Gestão do cronograma</b>	Antagônico à EJ 5, a EJ 6 tem problemas no cumprimento de prazos. Segundo o entrevistado 7, é frequente as pessoas nem olharem o cronograma, se importando apenas com o prazo final, que também é comum atrasar. O tempo estipulado para cada processo difere da realidade.
<b>Gestão dos recursos</b>	Assim como na EJ 5, os recursos da EJ são divididos por áreas especializadas num determinado processo, dessa maneira, é incomum a sobrecarga pois tudo já é bem definido desde o início do projeto.
<b>Gestão da comunicação</b>	Segundo o entrevistado 7, os erros desses critérios foram recém corrigidos na EJ com a mudança nos canais de comunicação utilizados, com a separação do profissional com o pessoal. A cultura da EJ também valoriza os encontros presenciais, facilitando a comunicação entre os membros de um projeto.
<b>Gestão das partes interessadas</b>	A EJ 6 adotou recentemente o mesmo modelo que a EJ 4 e EJ 5, implementando reuniões periódicas com as partes interessadas e tendo uma área de atendimento exclusiva para a atualização das partes sobre o andamento do projeto.
<b>Gestão da qualidade</b>	De acordo com o entrevistado 7, a má gestão do cronograma prejudica a EJ na qualidade dos projetos, todavia, o retorno tem sido positivo em relação ao produto final, com a melhora da experiência do cliente com a empresa.
<b>Gestão dos custos</b>	Assim como na EJ 5, há custos de transporte e alimentação, sendo responsabilidade da EJ cobrir os custos envolvidos. Essa gestão está sendo eficaz.
<b>Gestão dos riscos</b>	A gestão de riscos mostra-se mais importante na EJ 6 pois um dos principais serviços da empresa envolve diversos fatores não controláveis e pouco previsíveis. Considerando isso, a EJ 6 protege-se agregando maior valor aos contratos de maior risco. Segundo o entrevistado 7, essa avaliação está sendo eficaz.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A EJ 6 tem uma gestão de projetos adequada, com pontos a melhorar. São destaques o recém implantado modelo de comunicação entre equipes e com os clientes e a gestão do escopo do projeto, na qual a comunicação é feita somente via canais profissionais, com horários marcados antecipadamente e periodicamente. Novamente, possuir uma área de atendimento especializada em gerir as partes mostrou-se eficaz.

O principal problema da EJ 6 não se encontra nos critérios analisados no Quadro 15 mas sim, na gestão do conhecimento da EJ. De fato, o diretor não teve uma cogestão e nem um treinamento específico da EJ para ocupar o cargo, apesar disso ter sido uma exceção, nota-se que o entrevistado 7 estende o problema para os demais membros da EJ, ao afirmar que está faltando uma cultura de capacitação dentro da EJ. Outro problema observado, é a grande fragmentação organizacional no que concerne à gestão de projetos. Há três diretores de projetos responsáveis por semelhantes funções, não necessariamente um defeito, contudo o entrevistado 7 afirma que está faltando uma pessoa que supervisione o projeto de início até o fim, justamente a função de um gerente de projeto. Se essa figura não está presente em um ambiente onde a comunicação possui falhas, pode ocorrer problemas na qualidade e no cronograma, justamente como ocorre na EJ 6. No quadro 15, é feita a compilação dos problemas descritos e apresentada a pontuação da gestão de projeto da EJ.

**Quadro 15 - Pontuação da EJ 6**

Problema	Critério	Gravidade	Desconto
Frequente não cumprimento do cronograma	1.1	Alta	-6
Qualidade dos projetos abaixo do esperado	2.2	Média	-4
Entrevistado não teve capacitação pro cargo por parte da EJ	1.4	Alta	-6
Falta cultura de capacitação dentro da EJ	2.1, 2.2	Média	-4
$GP = 100 - (6\alpha + 4\beta + 2\gamma) = 100 - (6 * 2 + 4 * 2 + 2 * 0) = 80$			

Fonte: Elaborado pelos autores.

#### 4.8 COMPARATIVO ENTRE EJs

Iniciando-se das empresas de tecnologia, a Tabela 1 apresenta os resultados organizacionais dessas EJs, em conjunto com o indicador de gestão de projetos.

**Tabela 1– Resultados organizacionais das EJs da área 1 (tecnologia) até Set/2019**

	EJ 1	EJ 2	EJ 3
Meta de projetos até Set/2019	17	7	17
Projetos realizados	21	3	17
Meta de faturamento até Set/2019	R\$ 39.000	R\$ 20.062	R\$ 48.749
Faturamento	R\$ 132.360	R\$ 10.804	R\$ 32.632
% Meta de faturamento realizado	339,3%	53,8%	66,9%
% Meta projetos realizados	123,5%	42,8%	100%
Meta de ticket médio	R\$ 2.294,11	R\$ 2.866,07	R\$ 2.867,64
Ticket médio da EJ	R\$ 6.302,85	R\$ 3.600,46	R\$ 1.919,53
Indicador de Gestão de Projetos (GP)	80	68	78

Fonte: Adaptado de Concentro (2019).

Na seção 4.1, em que foi analisado a EJ 1, observou-se que a empresa fechou muitos contratos grandes em tamanho e dificuldade, o que contribuiu para o excelente resultado mostrado na tabela 1. Todavia, o excesso de projetos pode ocasionar uma pior percepção da

gestão de projetos na EJ 1 e, mesmo nesse cenário, a empresa conseguiu obter uma pontuação de GP melhor do que as demais. De fato, a EJ 2 tem a mesma carta de serviços da EJ 1, contudo recebe uma demanda muito menor e tem diversas falhas na sua gestão, o que impossibilita a empresa de prospectar mais clientes e realizar mais projetos. Observa-se que o indicador de gestão de projetos foi assertivo na análise de ambas empresas, mostrando o quanto que uma boa ou má gestão de projetos pode influenciar nos resultados organizacionais.

Em relação à EJ 3, observou-se que a empresa melhorou muito a sua gestão de projetos recentemente, obtendo uma pontuação boa. Contudo, foi observado que o fator determinante que impede a EJ 3 de avançar mais é o seu legado de contratos inacabados de gestões anteriores. Nesse contexto em que as empresas abrangem o mesmo mercado, observou-se que houve uma relação entre a gestão de projetos dessas empresas de tecnologia e seus resultados, dessa forma, as empresas obtiveram a mesma colocação quando ranqueadas, de forma independente, pelo indicador de gestão de projetos e pela taxa de cumprimento de suas metas. Portanto, utilizando-se de dois parâmetros diferentes para definir a colocação de cada EJ, o arranjo permaneceu o mesmo.

**Tabela 2** – Resultados organizacionais das EJs da área 2 (design e audiovisual) até Set/2019

	EJ 4	EJ 5	EJ 6
Meta de projetos até Set/2019	22	27	60
Projetos realizados	19	15	75
Meta de faturamento até Set/2019	R\$ 45.750	R\$ 37.450	R\$ 75.000
Faturamento	R\$ 31.545	R\$ 11.523	R\$ 77.000
% Meta de faturamento realizado	68,95%	30,76%	102,66%
% Meta projetos realizados	83,36%	55,55%	125%
Meta de ticket médio	R\$ 2.079	1.387	R\$ 1.250
Ticket médio da EJ	R\$ 1.660	R\$ 768	R\$ 1.026
Gestão de Projetos (GP)	88	96	80

Fonte: Adaptado de Concentro (2019).

Nas empresas da área 2, observa-se que apenas a EJ 6 está cumprindo as suas metas, enquanto que a EJ 4 falha em obter projetos de maior valor e a EJ 5 não consegue realizar a quantidade de projetos necessários. No contexto das empresas juniores, todas as três são empresas grandes e bem consolidadas e, portanto, há de se observar o que está havendo nesse setor. Diferente do que ocorre nas empresas de tecnologia, os resultados organizacionais das EJs de audiovisual não estão acompanhando o indicador de gestão de projetos. De fato, a EJ que apresenta a pior pontuação na GP do setor, obtém os melhores resultados organizacionais. Toda essa empresa tem serviços em comum, mas suas especialidades se diferem. A EJ 4 atua mais na criação de artes e identidade visual, enquanto que a EJ 5 realiza produções de videoclipes e a EJ 6 especializa-se na promoção e produção de eventos. Isso deve ser considerado.

Na seção anterior, observou-se que as EJs do nicho de design e audiovisual têm processos de gestão de projetos muito semelhantes, entre eles, o gerenciamento das comunicações, partes interessadas, recursos, qualidade e escopo. Contudo, observa-se que quanto menos projetos a EJ fez, maior a pontuação de GP. Nesse contexto, as EJs de design e audiovisual tem excelentes práticas de gestão de projetos. Todavia, o indicador flutuou conforme a quantidade de projetos executados em cada EJ. Logo, conclui-se que as EJs da área

2 tem processos de GP bem amadurecidos, entretanto, por causa de outros fatores de mercado, há distinções na quantidade de projetos em execução em cada EJ, provocando oscilações na percepção de gestão de cada EJ e, conseqüentemente, no indicador.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Analisados os resultados, notou-se que as EJs estão levando a gestão de projetos a sério. As respostas para os questionamentos 12 e 13 do instrumento de pesquisa evidenciam que as empresas, com problemas ou não, tem uma percepção de como a gestão de projetos é importante para o sucesso ou fracasso de uma empresa júnior. Nesse contexto, as empresas de tecnologia têm dificuldade em analisar os requisitos dos projetos e em realizar uma gestão eficiente das partes interessadas durante os projetos. Ou seja, uma primeira recomendação seria a adoção de processos que facilitem o entendimento do software como produto e que facilitem a comunicação entre o cliente e a equipe de desenvolvimento.

Outra falha que persistiu em todas as EJs de tecnologia, foi a ausência de um método para análise de riscos, o que se mostra imprescindível. A EJ 1 aceitou indiscriminadamente todos os projetos que lhe foram requisitados, enquanto que a EJ 3 sofre as conseqüências por ter feito isso no passado e a EJ 2 não consegue realizar e manter um cronograma por avaliar mal os riscos do projeto. Uma segunda recomendação para essas EJs seria adotar processos que melhorem a eficiência da análise de riscos, tanto a nível estratégico quanto à nível tático.

Enquanto as EJs da área 1 apresentaram diversos problemas, as empresas da área 2 se destacaram com o amadurecimento de suas gestões de projetos. De fato, todas apresentam processos modelados e seguidos, em conjunto com uma cultura organizacional que favorece a transferência do conhecimento entre as diversas gerações que passam pelas empresas juniores. Recomenda-se para as empresas de audiovisual, portanto, melhor análise estratégica de fatores externos que prejudicam a prospecção de projetos, assim como a implementações de ações que amenizem o fator externo nos resultados organizacionais.

No que concerne a gestão de projetos, as EJs 4 e 5 alcançaram uma maturidade significativa, todavia isso ocorre num ambiente em que ambas EJs trabalham numa operacionalidade menor do que suas respectivas metas, ou seja, caso essas empresas estivessem com mais projetos em desenvolvimento simultâneo, como a EJ 6, problemas antes despercebidos podem começar a surgir. Portanto, recomenda-se pra todas as EJs da área 2 que otimizem seus processos de forma a minimizar o efeito sobrecarga sob a gestão de seus projetos.

Nesse contexto, esta pesquisa tem o potencial de melhorar a percepção dessas empresas em relação aos seus problemas e, conseqüentemente, resultar em ações corretivas que auxiliem na solução dos problemas aqui dissertados e, assim, contribuir para o crescimento da rede de empresas juniores e seu impacto no mercado.

Vários são os caminhos possíveis para a realização de estudos futuros. Entre eles, sugere-se que novos estudos sejam conduzidos junto a outras EJs, que possuam perfis diferentes daqueles aqui analisados. Outra opção de continuidade deste estudo é analisar EJs de outras regiões geográficas do país, e verificar se a região, ou mesmo o perfil da instituição à qual estão relacionadas, influi nos resultados alcançados.

## BIBLIOGRAFIA

- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Edição revisada e ampliada. São Paulo: Almedina, 2011.
- BRASIL JÚNIOR. **Relatório Censo de Identidade**. 2014. Disponível em: <[https://uploads.brasiljunior.org.br/uploads/cms/institucional/file/file/2/Censo\\_\\_\\_Identidade\\_2014\\_-\\_VF.pdf](https://uploads.brasiljunior.org.br/uploads/cms/institucional/file/file/2/Censo___Identidade_2014_-_VF.pdf)>. Acesso em: 26 de maio de 2019.
- CARVALHO, Marly; RABECHINI JÚNIOR. **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- CLEMENTE, Ademir; **Projetos empresariais e públicos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CONCENTRO. **Hub de resultados**. 2019. Disponível em: <<http://bit.ly/HUBdeResultados19>>. Acesso em: 26 de Maio de 2019.
- GEORGE, Rodrigo. **PLANEJAMENTO DE ESCOPO DE PROJETOS: O CASO DE UMA CONSULTORIA**. 2007. Monografia (Bacharelado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Juiz de Fora, 2007.
- JÚNIOR, Antonio de Souza Silva et al. A gestão de projetos em bibliotecas universitárias: análise sobre as práticas. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, v. 25, n. 1, p. 142-156, 2020.
- MENEZES, Luís. **Gestão de Projetos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- MOLINARI, Leonardo. **Gestão de Projetos: Teoria, técnicas e práticas**. 1 ed. São Paulo: Érica, 2010.
- MONTES, Eduardo. **Áreas de Conhecimento do Guia PMBOK sexta edição**. Disponível em: <<https://escritoriodeprojetos.com.br/areas-de-conhecimento-do-guia-pmbok-sexta-edicao>>. Acesso em: 08 de Maio de 2019.
- NOTARI, Luiza. CARVALHO, Izabella. **Gerenciamento de Projetos: Aplicação do planejamento no setor de óleo e gás**. Rio de Janeiro, 2017. Universidade Federal Fluminense - Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Engenharia Química).
- PRODANOV, Cleber; FREITAS, Ernani. **METODOLOGIA DO TRABALHO CIENTÍFICO: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2013.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. Sexta edição. 2017.
- RABECHINI JÚNIOR. Roque; CARVALHO, Marly. **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- RIBEIRO, Moacir. **Gestão de Projetos: da academia à sociedade**. 1 ed. Curitiba: Intersaberes, 2012.
- ROMÃO, Bruna. **Qualificação e tecnologia são bases para a Terceira Revolução Industrial**. 2012. Disponível em: <<http://www.usp.br/aun/antigo/exibir?id=4859&ed=855&f=2>>. Acesso em: 26 de Maio de 2019.
- SILVA, V. N.; RISSI, M. Gestão de Projetos na Gestão Estratégica Universitária: Um Estudo Bibliométrico. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 17, n. 4, p. 44-64, 2019.