

2007.2



Avaliação da Maturidade em Gestão de Projetos  
nas Empresas Juniores do Brasil  
**Trabalho de Graduação**

---

Aluno: David Emmanuel Souza Carneiro | [desc@cin.ufpe.br](mailto:desc@cin.ufpe.br)  
Orientador: Hermano Perrelli de Moura | [hermano@cin.ufpe.br](mailto:hermano@cin.ufpe.br)  
Co-orientador: José Gilson de Almeida Teixeira Filho | [jgatf@cin.ufpe.br](mailto:jgatf@cin.ufpe.br)

Recife, 28 de janeiro de 2008

2007.2

Avaliação da Maturidade em Gestão de Projetos  
nas Empresas Juniores do Brasil  
**Trabalho de Graduação**

---

Trabalho de Graduação apresentado ao Centro de Informática – CIn, junto a Universidade Federal de Pernambuco como pré-requisito para obtenção do grau de bacharel em Ciência da Computação, sob orientação do Prof. Hermano Perrelli de Moura e co-orientação de José Gilson de Almeida Teixeira Filho.

Aluno: David Emmanuel Souza Carneiro | [desc@cin.ufpe.br](mailto:desc@cin.ufpe.br)  
Orientador: Hermano Perrelli de Moura | [hermano@cin.ufpe.br](mailto:hermano@cin.ufpe.br)  
Co-orientador: José Gilson de Almeida Teixeira Filho | [jgatf@cin.ufpe.br](mailto:jgatf@cin.ufpe.br)

## **Assinaturas**

---

Este Trabalho de Graduação é resultado dos esforços do aluno David Emmanuel Souza Carneiro, sob a orientação do professor Hermano Perrelli de Moura e co-orientação de José Gilson de Almeida Teixeira Filho, sob o título de “Avaliação da Maturidade em Gestão de Projetos nas Empresas Juniores do Brasil”. Todos abaixo estão de acordo com o conteúdo deste documento e os resultados deste Trabalho de Graduação.

---

David Emmanuel Souza Carneiro (aluno)

---

José Gilson de Almeida Teixeira Filho (co-orientador)

---

Hermano Perrelli de Moura (orientador)

***Dedico esta monografia aos meus pais que sempre me apoiaram desde a infância e a minha família que sempre esteve presente na minha criação.***

## **Agradecimentos**

---

**Agradeço ao professor Hermano Perrelli de Moura que juntamente com José Gilson de Almeida Teixeira Filho me forneceram a orientação necessária para a elaboração deste trabalho e a todas as empresas juniores que responderam o questionário enviado fornecendo a base para que essa pesquisa fosse realizada com sucesso.**

## **Resumo**

---

Este trabalho se propõe a elaborar uma pesquisa, de âmbito nacional, para avaliar o nível de maturidade em gestão de projetos das empresas juniores do Brasil baseando-se no Modelo de Maturidade em Gestão de Projetos criado por Darci Prado.

As empresas pesquisadas foram selecionadas a partir dos estados que possuem Federação de Empresas Juniores confederadas a Brasil Júnior, FEJECE (CE), FEJEPE (PE), UNIJr (BA), FEJEMG (MG), FEJESP (SP), FEJEPAR (PR), FEJESC (SC) e CONCENTRO (DF), além de mais dois estados que ainda não são confederados a B.J., Paraíba (PB) e Sergipe (SE) totalizando 11 estados a serem pesquisados. A meta é atingir de 30 a 40 empresas juniores no Brasil.

### **Palavras-chave**

Empresa júnior, nível de maturidade, modelos de maturidade, gestão de projetos.

## **Abstract**

---

This study proposes to develop a nationwide survey to assess the level of maturity in the project management from junior enterprises in Brazil relying on the Project Management Maturity Model created by Darci Prado.

The enterprises surveyed will be selected from the states that have Federation of Junior Enterprises affiliated with Brazil Junior, FEJECE (CE), FEJEPE (PE), UNIJr (BA), FEJEMG (MG), FEJESP (SP), FEJEPAR (PR), FEJESC (SC), Rio Jr (RJ) and CONCENTRO (DF), in addition to two more states that isn't affiliated yet, Paraíba and Sergipe, totaling 11 states to be searched. The goal is to reach 30 to 40 junior enterprises in Brazil.

### **Keywords**

Junior Enterprise, Level of Maturity, Maturity Model, Project Management.

## Sumário

---

<b>1. Introdução .....</b>	<b>10</b>
<b>2. Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos .....</b>	<b>12</b>
2.1. PMMM (Project Management Maturity Model) – PM Solutions .....	13
2.2. OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) – PMI .....	14
2.3. KPMMM (Kerzner Project Management Maturity Model) – Harold Kerzner .....	16
2.4. CMMI (Capability Maturity Mode Integration) - SEI.....	17
2.5. MMGP (Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos) – Darci Prado ....	19
<b>3. Empresa Júnior .....</b>	<b>23</b>
3.1. Histórico .....	23
3.2. Conceito.....	24
3.3. Principais Objetivos.....	25
3.4. Organização do MEJ no Brasil.....	25
3.5. Critérios de Avaliação do Processo Único de Filiação a BJ.....	26
3.6. Gestão .....	28
<b>4. Metodologia de Pesquisa .....</b>	<b>33</b>
4.1. Metodologia.....	33
4.2. Resultados Coletados.....	35
<b>5. Maturidade em Gestão de Projetos nas Empresas Júniores .....</b>	<b>37</b>
5.1. Perfil dos Participantes .....	37
5.2. Segmentação por Nível de Maturidade .....	40
5.3. Segmentação por Percentual de Aderência aos Níveis de Maturidade .....	43
5.3.1. <i>Nível de Maturidade 2</i> .....	44
5.3.2. <i>Nível de Maturidade 3</i> .....	46
5.3.3. <i>Nível de Maturidade 4</i> .....	48
5.3.4. <i>Nível de Maturidade 5</i> .....	50
<b>6. Conclusão e Trabalhos Futuros.....</b>	<b>53</b>
6.1. Observações Finais .....	53
6.2. Trabalhos Futuros .....	56
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>57</b>
<b>ANEXO A – Questionário Aplicado aos Participantes da Pesquisa.....</b>	<b>59</b>
Dados Cadastrais .....	59
Nível 2 — Conhecido (Linguagem Comum) .....	60
Nível 3 — Padronizado .....	65
Nível 4 — Gerenciado .....	69
Nível 5 — Otimizado .....	74
<b>ANEXO B – Empresas Participantes .....</b>	<b>78</b>

## Índice de Figuras

---

Figura 3.1 - Brasil Júnior e Federações Confederadas .....	26
Figura 3.2 - Mapa Estratégico da FEJEPE .....	30
Figura 3.3 - Organograma da FEJEPE .....	31
Figura 5.1 - Distribuição Percentual dos Respondentes por Região .....	37
Figura 5.2 - Distribuição Percentual dos Respondentes por Estado.....	38
Figura 5.3 - Distribuição Percentual dos Respondentes por Área de Atuação .....	38
Figura 5.4 - Distribuição Percentual dos Respondentes por Nível de Maturidade .....	39
Figura 5.5 - Nível de Maturidade por Região .....	40
Figura 5.6 - Nível de Maturidade por Estado.....	41
Figura 5.7 - Nível de Maturidade por Área de Atuação .....	41
Figura 5.8 - Percentual de Aderência ao Nível de Maturidade 2 por Região .....	44
Figura 5.9 - Percentual de Aderência ao Nível de Maturidade 2 por Estado .....	45
Figura 5.10 - Percentual de Aderência ao Nível de Maturidade 2 por Área de Atuação .....	45
Figura 5.11 - Percentual de Aderência ao Nível de Maturidade 3 por Região .....	46
Figura 5.12 - Percentual de Aderência ao Nível de Maturidade 3 por Estado .....	47
Figura 5.13 - Percentual de Aderência ao Nível de Maturidade 3 por Área de Atuação .....	47
Figura 5.14 - Percentual de Aderência ao Nível de Maturidade 4 por Região .....	48
Figura 5.15 - Percentual de Aderência ao Nível de Maturidade 4 por Estado .....	49
Figura 5.16 - Percentual de Aderência ao Nível de Maturidade 4 por Área de Atuação .....	49
Figura 5.17 - Percentual de Aderência ao Nível de Maturidade 5 por Região .....	50
Figura 5.18 - Percentual de Aderência ao Nível de Maturidade 5 por Estado .....	51
Figura 5.19 - Percentual de Aderência ao Nível de Maturidade 5 por Área de Atuação .....	51
Figura 6.1 - Nível de Maturidade por Tipo de Organização .....	54

## **Índice de Tabelas**

---

Tabela 2.1 - Relacionamento entre Dimensões e Níveis de Maturidade do MMGP .....	20
Tabela 5.1 - Níveis de Maturidade por Localização Geográfica .....	42
Tabela 5.2 - Níveis de Maturidade por Área de Atuação .....	43
Tabela 5.3 - Classificação por Percentual de Aderência .....	44

## 1. Introdução

---

A partir da sua criação em 1967 na França, passando pela sua internacionalização e chegada ao Brasil em 1987 o Movimento Empresa Júnior - MEJ vem evoluindo e alcançando resultados importantes que fortalecem a economia nacional e capacitam melhor os estudantes universitários que interagem com ele.

Após 20 anos da chegada do MEJ ao Brasil, é necessário fazer uma avaliação do Nível de Maturidade em Gestão de Projetos das Empresas Juniores do Brasil [2]. Possibilitando identificar quais as principais necessidades do movimento para que ele continue crescendo e possa se desenvolver cada vez mais, em menos tempo, aumentando assim a qualidade dos serviços prestados e em conjunto com isso o seu respaldo perante a sociedade.

Identificam-se projetos que já estão sendo implementados seguindo essa tendência da busca contínua pela melhoria na qualidade dos projetos através de ações como a implantação de um escritório de projetos na Empresa Júnior AD&M Consultoria [9], de Brasília – DF, ou seja, demonstrações de que essa é uma preocupação atual e de fundamental interesse para o ambiente no qual o MEJ está inserido.

Porém, é necessária uma vasta coleta de dados nos principais centros de desenvolvimento do MEJ Nacional possibilitando após a pesquisa a construção de inferências baseadas nos dados coletados. Objetivando assim, fundamentar afirmações de acordo com a segmentação dos respondentes por áreas de atuação, localidade geográfica e nível de maturidade.

O objetivo principal deste trabalho é traçar o perfil do MEJ nacional possibilitando que sejam identificados os níveis de maturidade existentes nas mais diversas localizações geográficas e áreas de atuação. A partir desse perfil traçado poderão ser realizados trabalhos específicos de acordo com as necessidades de cada área ou região para que este nível seja elevado gradativamente.

Para fazer o levantamento da Avaliação da Maturidade nas Empresas Juniores brasileiras foi realizada uma pesquisa referente aos modelos de maturidade mais utilizados hoje em dia para identificarmos qual se adaptaria melhor ao estudo

proposto. Esta pesquisa juntamente com as características de cada modelo encontra-se no Capítulo 2 deste trabalho.

Seria necessário também um maior detalhamento do objeto de estudo da pesquisa, ou seja, as empresas juniores, sendo assim dedicamos o Capítulo 3 desta monografia para fornecer uma base de conhecimento necessária para o entendimento da pesquisa. Neste capítulo destacaremos o histórico do movimento, qual é o conceito envolvido, quais são os principais objetivos a serem atingidos, como está estruturado o movimento aqui no Brasil e como é feita a gestão nas empresas juniores.

No Capítulo 4 iremos detalhar a Metodologia utilizada para a pesquisa em questão, bem como qual foi o Modelo de Maturidade base e também um resumo dos convidados e participantes da pesquisa em relação à localização geográfica, aos cursos de graduação e instituições de ensino superior a qual as empresas juniores estão vinculadas.

Em seguida no Capítulo 5 iremos detalhar os resultados obtidos na pesquisa em relação ao perfil dos participantes, níveis de maturidade obtidos de acordo com os critérios de segmentação regional, estadual e por área de atuação. Além disso, serão explicitadas quais são as principais atividades a serem executadas para a implantação e consolidação de cada um dos níveis de maturidade e as principais dificuldades encontradas no processo.

Para encerrarmos, o Capítulo 6 será dedicado às conclusões encontradas a partir da realização da pesquisa e também para a indicação de trabalhos futuros que poderão ser realizados a partir deste com objetivos como estender a pesquisa, criação de planos de ações para implementação de modelos de maturidade em empresas juniores e outros que poderão surgir de acordo com as necessidades.

## **2. Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos**

---

Antes de começar a abordar o tema da maturidade em gerenciamento de projetos é necessário definir alguns termos que serão frequentemente abordados durante todo este trabalho e para isso é importante que o significado dos mesmos seja conhecido para garantir o pleno entendimento de todo o contexto.

A primeira e talvez a mais importante definição a ser citada seja a da palavra projeto que de acordo com o PMBOK [1] é um empreendimento único, com início e fim definidos, que utiliza recursos limitados e é conduzido por pessoas, visando atingir metas e objetivos pré-definidos estabelecidos dentro de parâmetros de prazo, custo e qualidade.

Além da definição de projeto também é necessário entender o que é gerenciamento de projetos. Segundo o PMBOK [1] gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto a fim de atender os requisitos do projeto.

Por fim a definição de maturidade segundo o Dicionário Aurélio é “estado em que está plenamente desenvolvido; época desse desenvolvimento; perfeição; excelência, primor”.

Atualmente existe uma necessidade de padronização dos processos de uma organização com o objetivo de elevar o nível de eficácia em gerenciamento de projetos possibilitando competir no acirrado mercado globalizado. Para isso estão disponíveis cerca de 27 modelos de maturidade [10] que indicam caminhos pelos quais a implementação de padrões pode tornar uma organização mais produtiva e competitiva. Em seguida serão detalhados cinco modelos de maturidade que estão entre os mais conhecidos e utilizados atualmente.

## 2.1. PMMM (Project Management Maturity Model) – PM Solutions

O modelo de Maturidade concebido pelo *Center for Business Practices*, área que cuida das pesquisas da **PM Solutions**, organização voltada para consultoria e treinamentos em gerenciamento de projetos, leva em consideração 9 áreas de conhecimento da gestão de projetos, que são: integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos e aquisições, além disso, a avaliação do grau de maturidade é baseada em cinco níveis cujas características [2] serão detalhadas melhor abaixo:

### Nível 1 – Processos iniciais

- Processos existentes;
- Intuição gerencial.

### Nível 2 – Processos e padrões estruturados

- Processos básicos, não padronizados em todos os projetos;
- Uso encorajado pela administração;
- Misto de informações de nível intermediário e sumário;
- Estimativas e cronogramas são baseadas no conhecimento de especialistas.

### Nível 3 – Padrões organizacionais e institucionalização do gerenciamento de projetos

- Padronização de todos os processos;
- Estimativas e cronogramas baseadas em padrões da indústria e experiência;
- Informações resumidas e detalhadas.

#### Nível 4 – Gerenciado

- Processos integrados com processos corporativos;
- Forte análise de desempenho de projetos;
- Estimativas e cronogramas são baseados na experiência da organização;
- A gerência está ativamente engajada no gerenciamento do portfólio de projetos.

#### Nível 5 – Otimizado

- Existência de processos para media a eficiência e eficácia de projetos;
- São ativados processos para melhorar a eficiência da performance dos projetos;
- Foco gerencial na melhoria contínua.

### **2.2. OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) – PMI**

O modelo de Maturidade OPM3 foi concebido em 2003 pelo **Project Management Institute** e é composto por três elementos básicos: conhecimento, avaliação e aperfeiçoamento. O questionário utilizado para avaliação do nível de maturidade é constituído de 151 perguntas, com respostas do tipo “sim” ou “não” [2]. A avaliação da maturidade da organização é baseada em 4 dimensões: estágio de melhoria de processos, domínios, progressão das capacitações incrementais e associação aos processos de gerenciamento do PMBOK, essas 4 dimensões serão detalhadas a seguir:

1. Dimensão “Estágio de melhoria de processos”
  - Padronização;
  - Medição;
  - Controle;
  - Melhoria Contínua.
  
2. Dimensão “Domínios”
  - Projetos;
  - Programas;
  - Portfólio.
  
3. Dimensão “Progressão das capacitações incrementais”
  
4. Dimensão “Associação aos processos de gerenciamento do PMBOK”
  - Inicialização;
  - Planejamento;
  - Execução;
  - Controle;
  - Encerramento.

Algumas características do modelo criado pelo PMI merecem destaque [2]:

- Ele se estrutura efetuando uma ligação entre o planejamento estratégico da organização e seus projetos. Assim os resultados dos projetos podem ser melhor avaliados em decorrência de estarem diretamente ligados ao sucesso da organização.

- Ele permite identificar quais Melhores Práticas e Capacitações a organização possui e quais não possui. Permite também identificar quais devem ser implementadas para que as estratégias da organização sejam atingidas por meio de projetos bem sucedidos, estas práticas são oriundas de um banco de dados desenvolvido pelo PMI.

### **2.3. KPMMM (Kerzner Project Management Maturity Model) – Harold Kerzner**

O modelo KPMMM foi desenvolvido pelo **Dr. Harold Kerzner** no ano de 1998 está alinhado ao guia PMBOK do PMI e é composto por cinco níveis de maturidade que são: Linguagem comum, processos comuns, metodologia única, benchmarking e melhoria contínua. A avaliação é realizada através de um questionário que contém 183 questões de múltipla escolha sendo divididas em 80, 20, 42, 25 e 16 questões, respectivamente para os níveis de 1 a 5. Abaixo serão listadas as características [2] de cada um dos níveis.

#### Nível 1 – Linguagem comum

- Uso esporádico de gerenciamento de projetos;
- Pequenos focos de interesse na disciplina;
- Nenhum investimento em treinamentos em gerenciamento de projetos.

#### Nível 2 – Processos comuns

- Suporte ao gerenciamento em toda a organização;
- Desenvolvimento de um currículo de gerenciamento;

### Nível 3 – Metodologia única

- Processos integrados;
- Apoio cultural e gerencial;
- Benefícios financeiros resultantes do treinamento em gerenciamento.

### Nível 4 – Benchmarking

- Análise quantitativa e qualitativa das práticas;
- Escritório de gerenciamento de projetos estabelecido.

### Nível 5 – Melhoria contínua

- Arquivo de lições aprendidas;
- Transferência de conhecimento entre times;
- Estabelecido um programa de acompanhamento;
- Estabelecido o uso de planejamento estratégico contínuo.

## **2.4. CMMI (Capability Maturity Mode Integration) - SEI**

O CMMI é uma metodologia criada pelo **Software Engineering Institute** para ser um guia destinado a melhorar os processos organizacionais e a habilidade desses em gerenciar o desenvolvimento, a aquisição, e a manutenção de produtos e serviços de tecnologia da informação. O CMMI está dividido em cinco níveis são eles: Inicial, gerenciado, definido, quantitativamente gerenciado e otimizado.

Cada nível é dividido em áreas de processo e para cada uma delas são definidos dois conjuntos de metas: as específicas e as genéricas. As metas genéricas são divididas em um conjunto de características comuns que por sua vez se divide em quatro categorias que são: Comprometimento com a execução, habilitação para a execução, direcionamento a implementação e verificação da

implementação. As metas específicas, na maioria das vezes, estão focadas no negócio da empresa e buscam alinhar a metodologia CMMI às suas necessidades próprias [3].

Abaixo serão detalhadas as características dos níveis de maturidade do modelo [2].

#### Nível 1 – Inicial

- Conforme existentes, caóticos.

#### Nível 2 – Gerenciado

- Ocorrência de gerenciamento de solicitações;
- Planejamento do projeto;
- Controle do projeto.

#### Nível 3 – Definido

- Inicialização de desenvolvimento de solicitações e integração do produto;
- Verificação e validação dos processos;
- Definição de processos organizacionais e foco no treinamento;
- Esforço em direção à integração de do gerenciamento de projetos;
- Gerenciamento de riscos é enfatizado com base em análise de decisão.

#### Nível 4 – Quantitativamente gerenciado

- Avaliação do desempenho dos processos organizacionais;
- Foco no gerenciamento quantitativo.

#### Nível 5 – Otimizado

- É acentuada a inovação organizacional;
- Uso de análise e Resolução Causal.

Abaixo serão detalhadas as categorias das metas genéricas do modelo [3].

- Comprometimento com a execução – Agrupa práticas relacionadas à definição de políticas e responsabilidades, descrevendo ações para assegurar que o processo se estabeleça e seja duradouro;
- Habilitação para execução – Agrupa práticas contendo pré-condições para o projeto, de forma a permitir a implementação adequada do processo;
- Direcionamento a implementação – Agrupa práticas relacionadas ao gerenciamento do desempenho do processo;
- Verificação da implementação – Agrupa práticas para revisão junto à alta gerência e avaliação objetiva da conformidade com processos, procedimentos e padrões.

### **2.5. MMGP (Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos) – Darci Prado**

O modelo MMGP foi criado em 2002 por **Darci Prado** e possibilita dois tipos de avaliação da Maturidade, a setorial, que avalia apenas um setor da organização, e a corporativa, que avalia a instituição como um todo. Ambos os modelos são baseados em cinco níveis de maturidade e possuem um sistema de avaliação

similar onde se deve responder a um questionário contendo 40 perguntas e a partir das respostas obtidas é calculado o nível de maturidade seja ele setorial ou corporativo.

O modelo setorial aborda 6 dimensões da maturidade são elas: conhecimentos de gerenciamento, uso prático de metodologia, informatização, estrutura organizacional, relacionamentos humanos e alinhamento com os negócios da organização, estas dimensões estão presentes em cada um dos cinco níveis de maturidade.

Os cinco níveis de maturidade existentes no MMGP setorial são os seguintes: inicial, conhecido ou linguagem comum, padronizado, gerenciado e otimizado. O relacionamento existente entre as dimensões e os níveis de maturidade será mostrado na tabela a seguir [2].

**Tabela 2.1 – Relacionamento entre Dimensões e Níveis de Maturidade do MMGP**

<b>Dimensão da Maturidade</b>	<b>Nível de Maturidade</b>				
	<b>Inicial</b>	<b>Conhecido</b>	<b>Padronizado</b>	<b>Gerenciado</b>	<b>Otimizado</b>
<b>Conhecimentos</b>	Dispersos	Básicos	Básicos	Avançados	Avançados
<b>Metodologia</b>	Não há	Tentativas Isoladas	Implantada e Padronizada	Estabilizada	Otimizada
<b>Informatização</b>	Tentativas Isoladas	Tentativas Isoladas	Implantada	Estabilizada	Otimizada
<b>Estrutura Organizacional</b>	Não há	Não há	Implantada	Estabilizada	Otimizada
<b>Relacionamentos Humanos</b>	Boa vontade	Algum Avanço	Algum Avanço	Algum Avanço	Maduros
<b>Alinhamento Estratégico</b>	Não há	Não há	Iniciado	Alinhado	Alinhado

Abaixo serão mostradas as características presentes em cada um dos níveis de maturidade [2].

#### Nível 1 – Inicial

- Nenhuma iniciativa da organização;
- Iniciativas pessoais isoladas;
- Resistência à alteração das práticas existentes;
- Gerenciamento de projetos de forma isolada.

#### Nível 2 – Conhecido

- Treinamento básico de gerenciamento para os principais envolvidos com gerenciamento de projetos;
- Estabelecimento de uma linguagem comum;
- Gerenciamento de múltiplos projetos de forma não padronizada e não disciplinada.

#### Nível 3 – Padronizado

- Metodologia desenvolvida, implantada, testada e em uso;
- Informatização de partes da metodologia;
- Estrutura organizacional implantada;
- Gerenciamento de múltiplos projetos de forma agrupada, disciplinada e padronizada;
- Escritório de gerenciamento de projetos participando ativamente do planejamento e controle dos projetos.

#### Nível 4 – Gerenciado

- Treinamento avançado;
- Alinhamento com os negócios da organização (Planejamento Estratégico);
- Comparação com benchmarks;
- Identificação de causas de desvios da meta;
- Melhorias na metodologia;
- Relacionamentos humanos harmônicos e eficientes;
- Escritório de gerenciamento de projetos atuando como centro de excelência;
- Gerentes de projeto com grande autonomia.

#### Nível 5 – Otimizado

- Otimização de prazo, custo e qualidade;
- Capacidade para assumir riscos maiores;
- Preparo para um novo ciclo de mudanças.

### 3. Empresa Júnior

---

#### 3.1. Histórico

O nascimento do conceito Empresa Júnior - EJ ocorreu em Paris na França no ano de 1967 com o surgimento da primeira EJ do mundo, Junior Enterprise, na ESSEC (*L'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Paris*). Logo em seguida, no ano de 1969 foi criada a primeira Confederação Nacional, *Confédération Nationale des Junior-Enterprises* – CNJE, para representar o Movimento Empresa Júnior Francês, pois nesta época já existiam 20 empresas juniores na França. O foco inicial da Confederação foi de estimular a troca de conhecimentos e aumentar a qualidade das EJ's [4].

A partir dos anos 80 inicia-se o fortalecimento do Movimento Empresa Júnior – MEJ na Europa com a criação da primeira rede internacional de Empresas Juniores, contando com a participação da Espanha, França e Suíça. Em 1990 nasce a Confederação Européia de Empresas Juniores – GEIE, criada pela Espanha – CEJE, Suíça – USJE, França – CNJE, Itália – CIJE, Portugal – JEP e Holanda – FNJE. Em 1992, dois anos após sua criação, membros da GEIE, juntos com as Confederações da Alemanha – BDSU e Noruega – JEN, fundam a JADE (*Junior Association for Development of Europe*), conhecida hoje como a *European Confederation of Junior Enterprises* (Confederação Européia de Empresas Juniores) [4].

Em 1988 chega ao Brasil o conceito de Empresa Júnior através da Câmara de Comércio Franco-Brasileira, e com isso as duas primeiras empresas juniores brasileiras foram criadas: Empresa Júnior – FGV e Júnior FAAP, respectivamente na Fundação Getúlio Vargas e na Fundação Armando Álvares Penteado, ambas em São Paulo capital. Logo em seguida, em 1990, as sete empresas juniores de São Paulo se uniram para fundar, no mês de junho, a FEJESP – Federação das Empresas Juniores do Estado de São Paulo, cujos principais objetivos eram representar as empresas juniores federadas e garantir a unidade do movimento [4].

Em 1993, foi realizado o I Encontro Nacional de Empresas Juniores – ENEJ na cidade de São Paulo. A partir de então, diversas federações foram sendo criadas gradativamente, com isso surgiu o desafio de fundar a Confederação Brasileira. Em 1995 surgiu a primeira iniciativa durante a realização do III ENEJ em Aracaju - Sergipe, porém não foram executadas ações que dessem continuidade ao projeto. Apenas em agosto de 2001, durante o IX ENEJ em Curitiba – PR, foi criada a Rede Brasil Júnior – RBJ, composta por dois conselheiros de cada estado brasileiro com Federação, o seu principal objetivo foi planejar definitivamente a criação da futura Confederação em 2003. Na comemoração dos 15 anos do MEJ no país, e no XI ENEJ, em Salvador na Bahia, no dia 01 de agosto de 2003 e com a presença de 1500 empresários juniores, foi finalmente fundada a Brasil Júnior (BJ) – Confederação Brasileira de Empresas Juniores [4].

Em 2004 numa parceria inédita entre a BJ e a JADE foi realizada, pela primeira vez, a Conferência Mundial de Empresas Juniores - COMEJ, em paralelo com o XII ENEJ, em Fortaleza no Ceará. As EJ's continuam a se espalhar e se desenvolver pelo mundo em países de todos os continentes [4].

### **3.2. Conceito**

Com a crescente globalização e competição no mercado de trabalho, as empresas juniores surgiram no Brasil com o seguinte conceito: Empresa Júnior é, sinteticamente, uma empresa de consultoria gerenciada exclusivamente por estudantes universitários que realizam projetos e prestam serviços em suas áreas de graduação, principalmente para micro e pequenas empresas. Pela finalidade da EJ ser educacional, por ser uma associação civil sem fins econômicos e, ainda, pela estrutura de baixos custos fixos, os preços praticados são consideravelmente abaixo do preço de mercado. No entanto, a EJ se localiza no ambiente da Universidade, pois todas elas têm que possuir ligação com a Instituição de Ensino Superior – IES a qual está vinculada, e todos os projetos e serviços seguem orientação obrigatória de professores ou profissionais na área, com o objetivo de sempre garantir um padrão de qualidade elevado [5].

### **3.3. Principais Objetivos**

- Proporcionar ao estudante preparação e valorização profissional por meio da adequada assistência de professores e especialistas
- Disponibilizar as condições necessárias para aplicação prática de conhecimentos teóricos relativos à área de formação profissional específica de cada discente
- Desenvolver o espírito crítico, analítico e empreendedor do aluno
- Intensificar o relacionamento Empresa/Universidade
- Facilitar o ingresso de futuros profissionais no mercado de trabalho, colocando-os em contato direto com a sua realidade de trabalho
- Contribuir com a sociedade, através de prestação de serviços de baixo custo com qualidade
- Valorizar a instituição de ensino como formadora de profissionais qualificados para o mercado de trabalho.

### **3.4. Organização do MEJ no Brasil**

Para centralizar as informações e manter o controle do crescimento das empresas juniores no espaço territorial brasileiro foi criado um modelo de organização baseado nos modelos já existe na Europa.

As empresas juniores devem ser filiadas à federação do seu respectivo estado e a sua federação deve ser confederada a Brasil Júnior - BJ (Confederação Brasileira de Empresas Juniores). Dessa forma, a BJ é a representante mais importante do Movimento Empresa Júnior – MEJ no Brasil e tem como missão “Representar o MEJ nacional e potencializá-lo como agente de educação empresarial e gerador de negócios”. A figura abaixo mostra a Brasil Júnior e as suas nove federações confederadas que são: Concentro (DF), FEJECE (CE), FEJEMG (MG), FEJEPAR (PR), FEJEPE (PE), FEJESC (SC), FEJESP (SP), Rio Júnior (RJ) e UniJr (BA).



**Figura 3.1 – Brasil Júnior e Federações Confederadas.**

De acordo com esse modelo que foi criado existem alguns critérios para filiação das Empresas Juniores a Federação Estadual e também para a confederação das Federações a Brasil Júnior. Esses critérios fazem parte do processo único de filiação [6] da Brasil Júnior e serão listados abaixo:

### **3.5. Critérios de Avaliação do Processo Único de Filiação a BJ**

- Situação Jurídica / Financeira
  - Estatuto;
  - Ata de posse da gestão em exercício;
  - CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas;
  - CND – Certidão Negativa de Débitos (junto a Receita Federal);
  - Reconhecimento da Instituição de Ensino;
  - Alvará de funcionamento;
  - Nota fiscal;
  - Conta bancária ativa;

- Balanço financeiro anual assinado por contador.
  
- Infra-Estrutura
  - Ter acesso a computador com internet na sede ou Instituição de Ensino;
  - Telefone próprio da Empresa Júnior (fixo ou celular);
  - Escritório (Sede física).
  
- Processos Organizacionais
  - Processo de eleição direta de órgãos administrativos;
  - Processo de admissão (seleção de membros);
  - Cadastro de membros;
  - Processo de orientação dos projetos externos;
  - Contrato de prestação de serviço;
  - Termo de voluntariado ou contrato de estágio para os membros da empresa;
  - Representantes fixos perante a Federação.

Após a apresentação de toda a documentação acima as empresas juniores são consideradas filiadas às Federações estaduais e estas por sua vez são consideradas confederadas a BJ. Após esta etapa é necessário que tanto as Empresas Juniores quanto as Federações obedeçam a critérios pré-estabelecidos para permanecerem com o status que adquiriram ao apresentar a documentação exigida, estes critérios estão dispostos no Regimento Interno da BJ ou das Federações.

### 3.6. Gestão

A gestão das Empresas Juniores, Federações ou Confederação são variadas, mas a maioria das instituições utiliza o Planejamento Estratégico para guiar o direcionamento de suas ações para os próximos anos. Durante o planejamento estratégico são definidas a Missão, Visão, Valores e Objetivos Estratégicos da instituição. Abaixo será demonstrado o exemplo da Federação das Empresas Juniores do Estado de Pernambuco - FEJEPE que utiliza o *Balanced Scorecard* (BSc) como ferramenta para elaboração de seu Planejamento Estratégico [7].

- Missão

Os propósitos, a razão de ser e os compromissos essenciais da FEJEPE devem estar definidos em sua Missão Institucional, base de sua construção estratégica.

#### Missão da FEJEPE

“Estruturar, desenvolver e representar as empresas juniores buscando o crescimento sócio-econômico do Estado de Pernambuco.”

- Visão

Tendo em vista o cumprimento de sua Missão, a FEJEPE orientou sua visão de longo prazo (2007) para gerar uma base estratégica com vista no futuro. A Visão é composta por dois pilares estratégicos: Gestão Interna e Foco em Resultados.

## Visão 2007

“Estruturar a FEJEPE com o objetivo de gerar uma base para o desenvolvimento sustentável do MEJ pernambucano”

- Valores

Para cumprir a Missão e a Visão da FEJEPE, a Diretoria Executiva seguirá como orientação, os seguintes valores compartilhados pela equipe:

- Pontualidade;
- Comprometimento;
- Profissionalismo;
- Transparência;
- Integração;
- Representatividade;
- Espírito Empreendedor;
- Melhoria Contínua.

Além do referencial estratégico que é definido através da missão, visão e valores da instituição, também foram realizadas as análises do ambiente interno e externo conhecidas como análise *SWOT*, onde são identificadas as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da organização em questão. Após esse passo foram traçados os objetivos estratégicos de acordo com as perspectivas presentes no BSc que são, financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Abaixo segue a ilustração do Mapa Estratégico da FEJEPE para 2007 [7].

"Estruturar a FEJEPE com o objetivo de gerar uma base para o desenvolvimento sustentável do MEJ pernambucano."

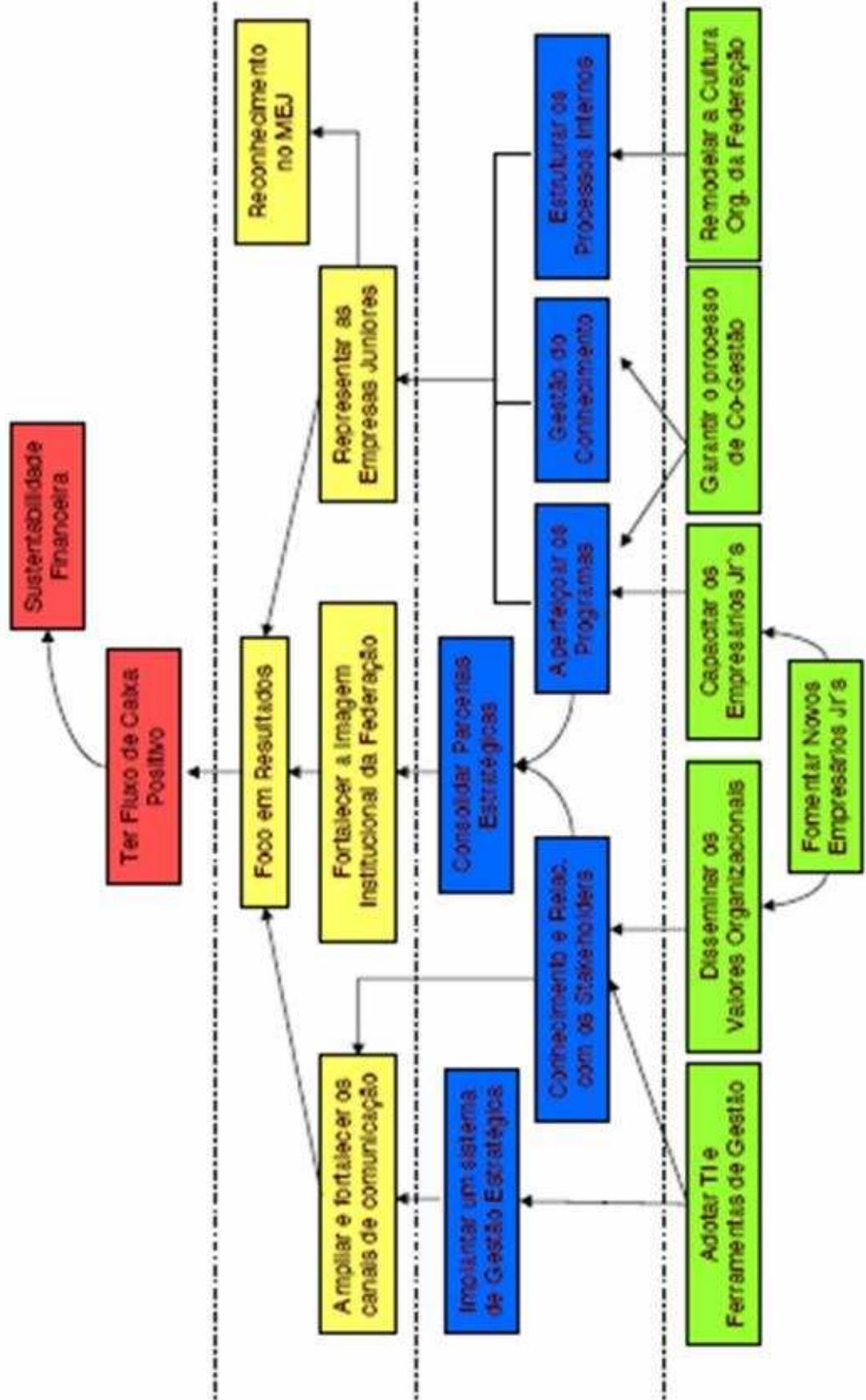
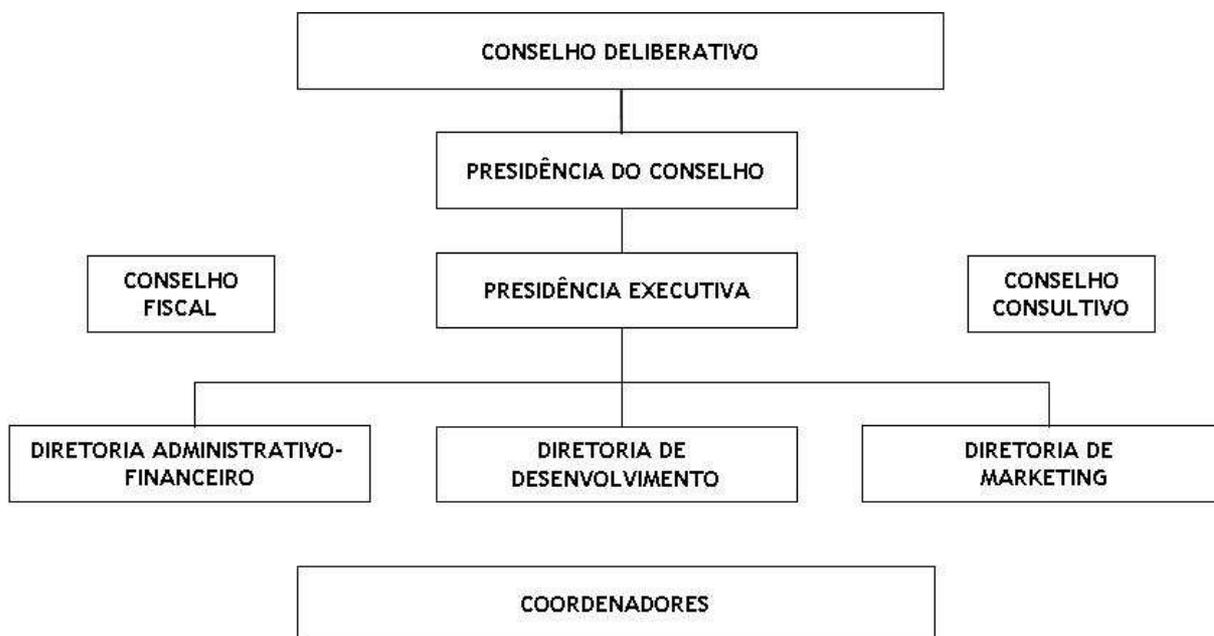


Figura 3.2 – Mapa Estratégico da FEJEPE 2007.

Cada retângulo do mapa estratégico representa um objetivo estratégico e para cada um deles foram traçados índices, metas e iniciativas estratégicas, que serão mensurados e avaliados de acordo com os prazos determinados pela organização, no caso da FEJEPE existiam índices bimestrais, trimestrais, semestrais e anuais.

Foi traçado um calendário de atividades a serem realizadas durante o ano, atividades estas decorrentes das iniciativas estratégicas objetivando sempre alinhar os resultados para obter o melhor desempenho possível de acordo com as condições fornecidas.

Para que todas as atividades possam ser realizadas com sucesso e qualidade é necessário definir uma estrutura organizacional que dê suporte a execução das tarefas sem sobrecarga dos membros da instituição. Abaixo como exemplo segue o organograma da FEJEPE [7].



**Figura 3.3** – Organograma da FEJEPE.

O Conselho Deliberativo é composto por 2 conselheiros de cada uma das empresas juniores filiadas a FEJEPE, a presidência do conselho é ocupada por uma pessoa que deve passar para a Diretoria Executiva da FEJEPE os anseios das EJ's, por sua vez a presidência executiva deve coordenar junto com os outros diretores a

execução das atividades traçadas no planejamento estratégico. Os coordenadores são membros de EJ's que fornecem um suporte tático e/ou operacional a cada um dos diretores para que estes possam ter tranquilidade para realizarem suas atividades em nível estratégico. Por fim o conselho consultivo é constituído por ex-diretores da FEJEPE e o conselho fiscal por empresários juniores com experiência suficiente para acompanhar durante o decorrer do ano as movimentações financeiras dando confiabilidade a instituição.

O processo eleitoral ocorre anualmente, pois as gestões têm duração de um ano. As empresas juniores possuem processos definidos, porém distintos das federações estaduais e da confederação nacional. Nas eleições para os órgãos representativos as pessoas jurídicas (empresas juniores ou federações) representadas por um de seus membros lançam candidatura para a diretoria na qual têm interesse, enquanto que nas votações para composição da diretoria executiva de uma Empresa Júnior, pessoas físicas é que enviam as propostas de candidatura. Sendo assim no caso da desistência de uma pessoa física que se candidatar a um cargo em um órgão representativo a pessoa jurídica que tiver sido eleita deverá indicar um outro representante para ocupar o cargo.

## 4. Metodologia de Pesquisa

---

### 4.1. Metodologia

A metodologia que foi utilizada para a coleta dos dados necessários para embasar a realização da pesquisa concentrou-se fundamentalmente na aplicação do questionário setorial referente ao Modelo de Maturidade em Gestão de Projetos **Prado – MMGP**. Este modelo foi identificado como o mais adequado para esta pesquisa, pois é um modelo brasileiro e foi desenvolvido de acordo com a nossa cultura organizacional, além de ser genérico o suficiente para abordar as EJ's das mais variadas áreas de atuação. Este questionário, que pode ser visto na íntegra no Anexo A, foi aplicado nas empresas juniores brasileiras através do envio de um convite eletrônico explicando o propósito da pesquisa e contendo o link para o site onde o questionário estava disponível para ser preenchido. Um membro seria o representante da empresa respondente, sendo este necessariamente uma pessoa que possuísse plenos conhecimentos acerca dos processos praticados no Gerenciamento de Projetos e atuasse em um cargo estratégico, ou seja, fizesse parte da diretoria executiva da empresa júnior.

Inicialmente foi feito um levantamento dos contatos necessários para a aplicação da pesquisa, ou seja, foram selecionadas as pessoas, que poderiam se encarregar de responder ao questionário a ser enviado, através das Federações Estaduais ou de indicações da Diretoria Executiva da Brasil Júnior. Após o recebimento dos contatos foi realizado o envio dos convites eletrônicos diretamente para os responsáveis, estabelecendo-se um prazo de cerca de um mês e meio para que este fosse completamente respondido no site, pois de acordo com a metodologia de avaliação da maturidade todas as questões deveriam obrigatoriamente ser respondidas.

O questionário continha uma área inicial para cadastro dos respondentes e para futura segmentação e análise dos dados de acordo com as necessidades composto por oito questões referentes à identificação da empresa júnior (nome, área de atuação, cidade, estado e instituição de ensino superior a qual está vinculada) e também do respondente (cargo ocupado, nome e e-mail para contato)

Após esse cadastro inicial o questionário setorial propriamente dito possuía 40 questões divididas em 4 grupos de 10 perguntas, cada grupo de perguntas fazia referência a um nível de maturidade, sendo estes complementares entre si. Todas as perguntas eram objetivas e na sua grande maioria possuíam 4 alternativas para respostas, sendo assim o respondente deveria optar por aquela que mais se adequava ao status atual da sua empresa júnior.

Após o recebimento dos questionários completamente respondidos foi feita a tabulação e avaliação do nível de maturidade de cada empresa júnior de acordo com o método estabelecido por Darci Prado, criador do Modelo de Maturidade Prado-MMGP, para cada pergunta as alternativas possíveis seriam A, B, C e D e somariam cada uma delas 10, 6, 2 e 0 pontos respectivamente.

Depois de associar o valor correspondente a cada uma das respostas dever-se-ia aplicar a fórmula a seguir para a partir da mesma extrair o valor referente ao nível de maturidade alcançado.

$$\text{Avaliação Final} = (100 + \text{somatório total de pontos das perguntas}) / 100$$

Poder-se-ia também calcular valores parciais da maturidade, chamados de *percentuais de aderência* de acordo com cada um dos 4 níveis de maturidade, que devem ser calculados juntamente com o nível de maturidade objetivando identificar melhor em qual estágio de maturidade uma organização se encontra. Este percentual de aderência reflete quão bem a organização se posiciona nos requisitos daquele nível de maturidade e os valores poderão ser utilizados da seguinte maneira [2].

- Aderência até 20%: nula ou fraca;
- Aderência de 20% até 60%: regular;
- Aderência de 60% até 90%: boa;
- Aderência acima de 90%: completa.

Estes valores dos percentuais de aderência juntamente com a média que determina o nível de maturidade são utilizados para se estabelecer um plano de ação a ser cumprido objetivando atingir um nível mais elevado de maturidade.

#### **4.2. Resultados Coletados**

Foram enviados 108 convites para participação na pesquisa, estando presentes empresas de 11 das 27 unidades da federação que serão listadas abaixo:

- Bahia;
- Ceará;
- Distrito Federal;
- Minas Gerais;
- Paraíba;
- Paraná;
- Pernambuco;
- Rio de Janeiro;
- Santa Catarina;
- São Paulo;
- Sergipe.

Destes 108 convites enviados foram coletados 33 questionários respondidos completamente e 2 respondidos parcialmente, sendo estes descartados por inconformidade com os padrões. Dentre os 33 questionários válidos temos representação de 8 estados, sendo 4 da região Nordeste (BA, PB, PE e SE), 2 da região sudeste (MG e RJ) e mais 2 da região Sul (PR e SC). Além disso, tentamos abordar 36 Instituições de Ensino Superior que oferecem 55 cursos de graduação, destes contemplamos nos resultados 25 cursos de graduação em 18 instituições de

ensino superior. No Anexo B serão listadas as 33 empresas juniores e suas respectivas áreas de atuação e instituição de ensino superior a qual estão vinculadas.

## 5. Maturidade em Gestão de Projetos nas Empresas Juniores

---

Neste capítulo serão feitas as análises referentes aos dados coletados durante toda a pesquisa.

### 5.1. Perfil dos Participantes

As empresas juniores – EJ's respondentes estão localizadas em 3 das 5 regiões brasileiras como descrito no gráfico abaixo, a ausência de participação das regiões norte e centro-oeste se deve principalmente a falta de federações confederadas a Brasil Júnior, excetuando-se a Concentro, federação do Distrito Federal, que foi convidada a participar da pesquisa, porém nenhuma de suas EJ's enviou o questionário respondido. Sendo assim foi difícil estabelecer contato com estas regiões inviabilizando participação destas na pesquisa.

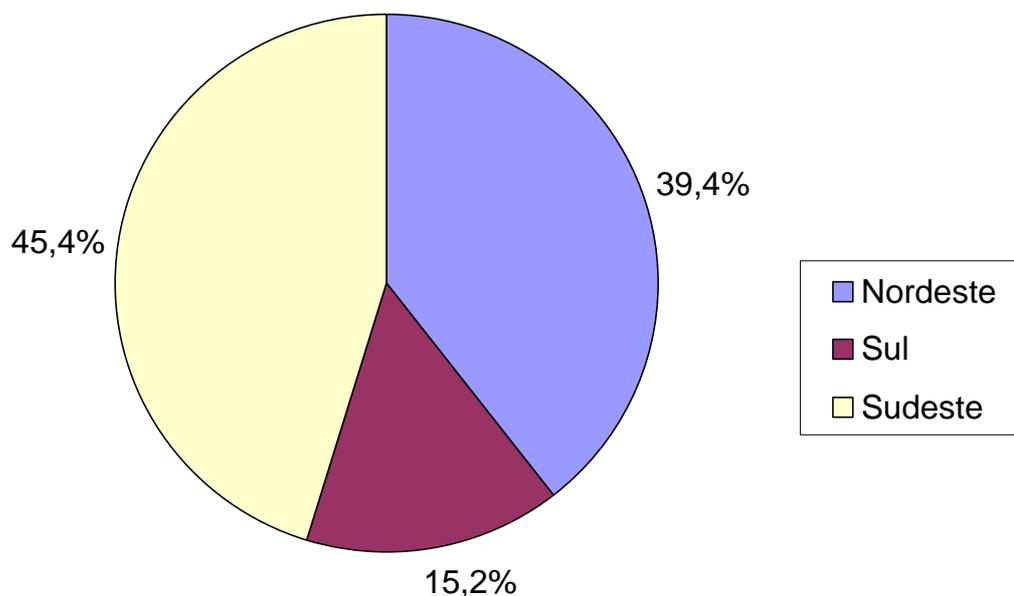
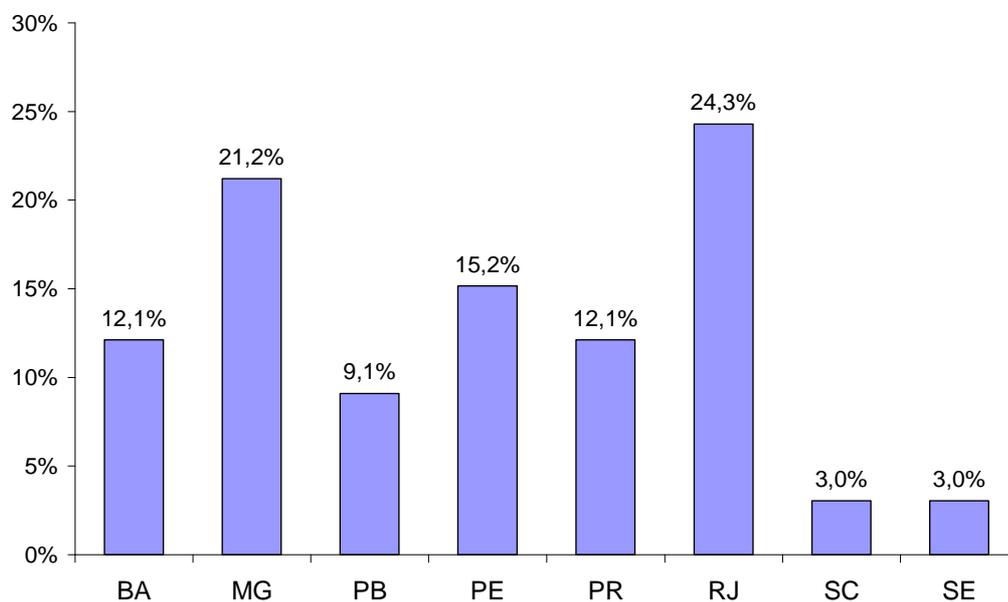


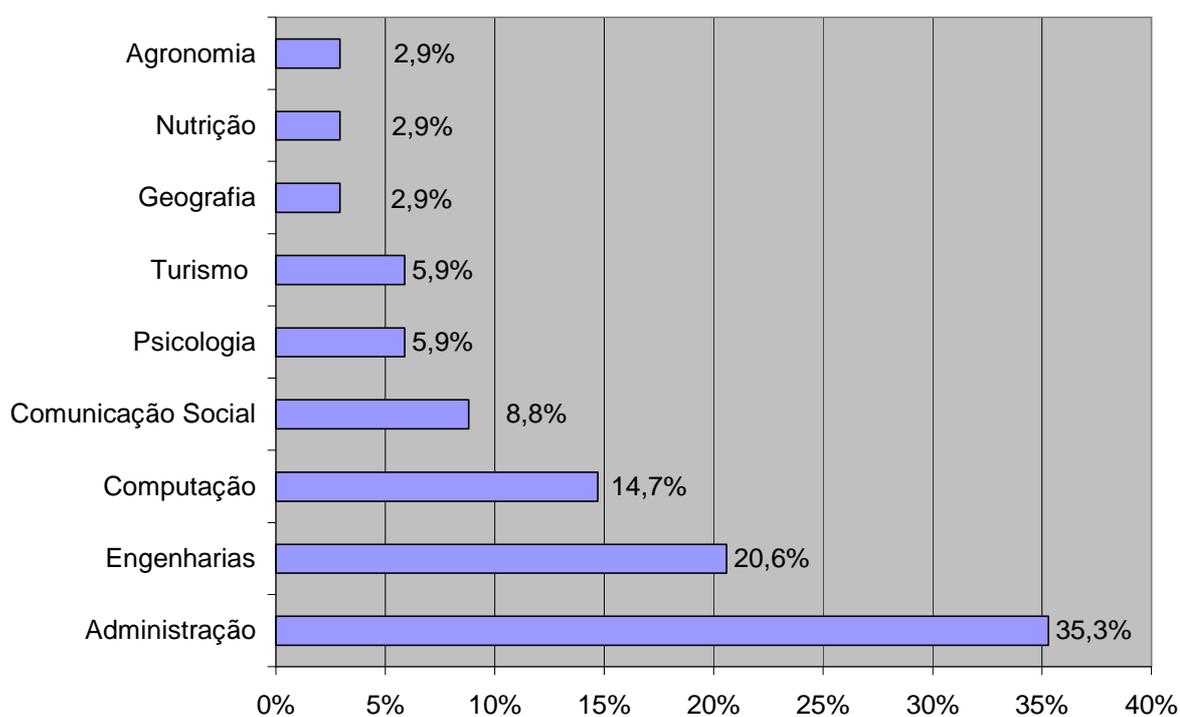
Figura 5.1 – Distribuição Percentual dos Respondentes por Região.

Dentre as três regiões participantes o gráfico abaixo demonstra a distribuição percentual dos respondentes por estado



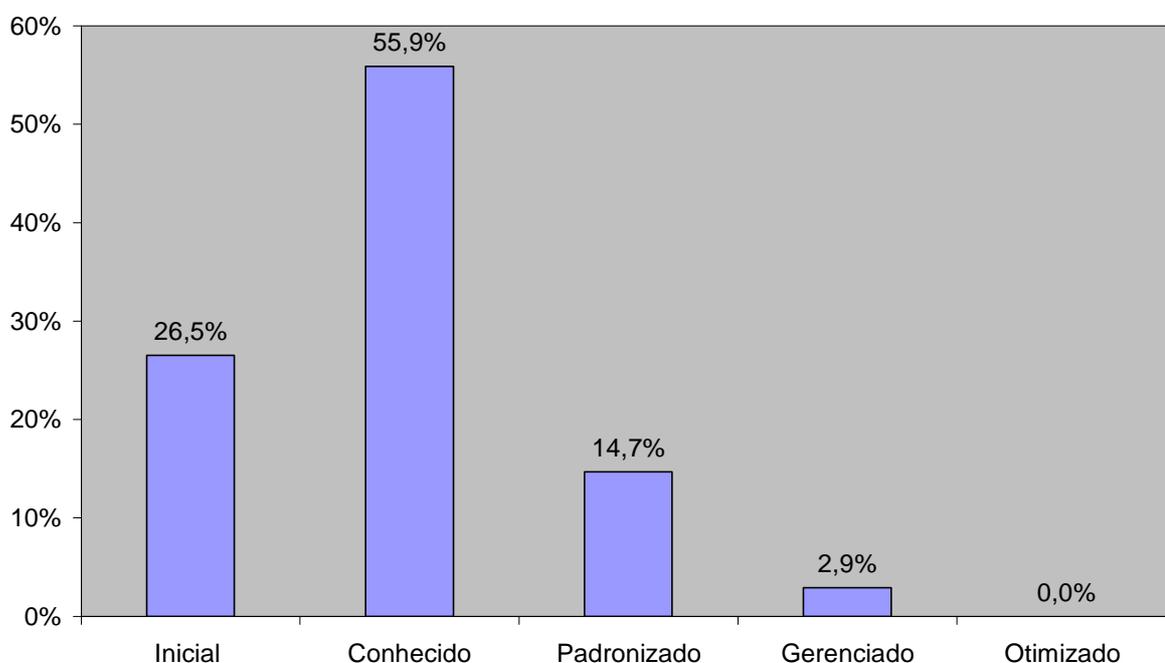
**Figura 5.2** – Distribuição Percentual dos Respondentes por Estado.

Outra segmentação importante para identificar o perfil dos participantes é relativa à área de atuação das EJ's.



**Figura 5.3** – Distribuição Percentual dos Respondentes por Área de Atuação.

A maturidade média das EJ's brasileiras que responderam a pesquisa é de 2,41. O valor é praticamente idêntico ao obtido na Pesquisa Archibald & Prado 2006 – Maturidade em Gerenciamento de Projetos [8], utilizando também o Modelo Prado-MMGP setorial e o Modelo de Categorias de Archibald, quando foi obtido o índice médio de 2,42. Desta pesquisa participaram 258 empresas de 4 tipos de organizações, iniciativa privada, governo (administração direta), governo (administração indireta) e terceiro setor. Essa comparação entre as duas pesquisas confia credibilidade a ambas visto que a maturidade de um país tem alguma estabilidade no tempo. O valor médio 2,41 possui a seguinte distribuição (vide figura abaixo)



**Figura 5.4** – Distribuição Percentual dos Respondentes por Nível de Maturidade.

Nível Inicial: Ainda não iniciaram a evolução;

Nível Conhecido: Adquiriram bons conhecimentos em gestão de projetos;

Nível Padronizado: Implantaram e utilizam padrões, métodos, estruturas e sistemas;

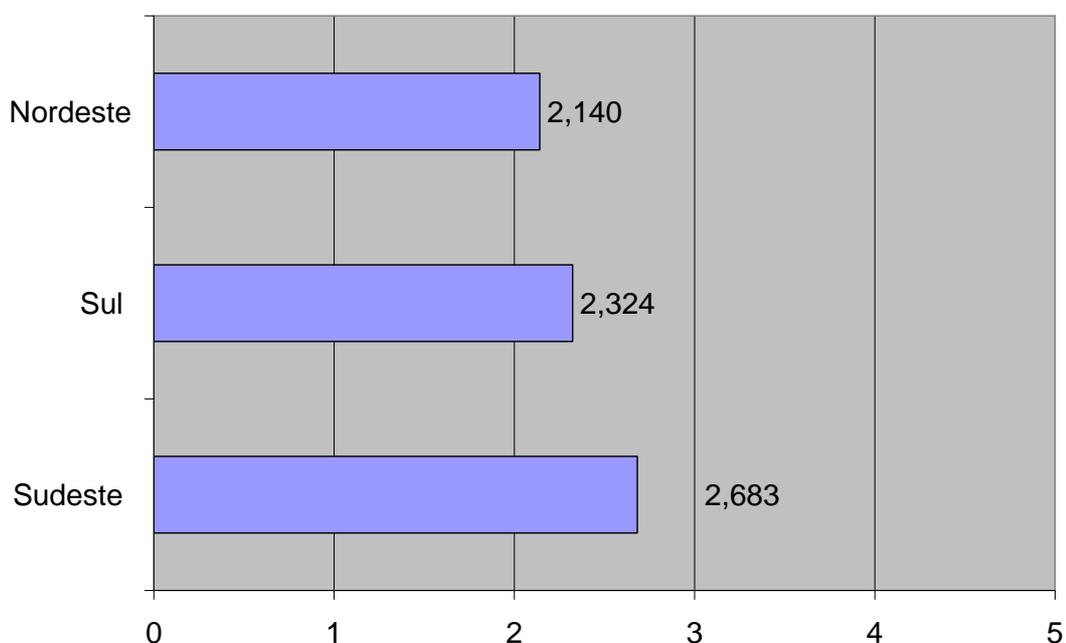
Nível Gerenciado: Aperfeiçoaram e dominam o processo;

Nível Otimizado: Atingiram o nível otimizado.

O valor que foi obtido para a maturidade das EJ's brasileiras (2,41) é considerado médio-baixo, porém pode ser visto como bom para as EJ's se considerarmos o pouco tempo desde a criação do Movimento Empresa Júnior – MEJ brasileiro, apenas 2 décadas, e também o pouco tempo em que o assunto Gerenciamento de Projetos ganhou repercussão no Brasil, mas, sem dúvida é baixo se olharmos o quanto pode ser melhorado.

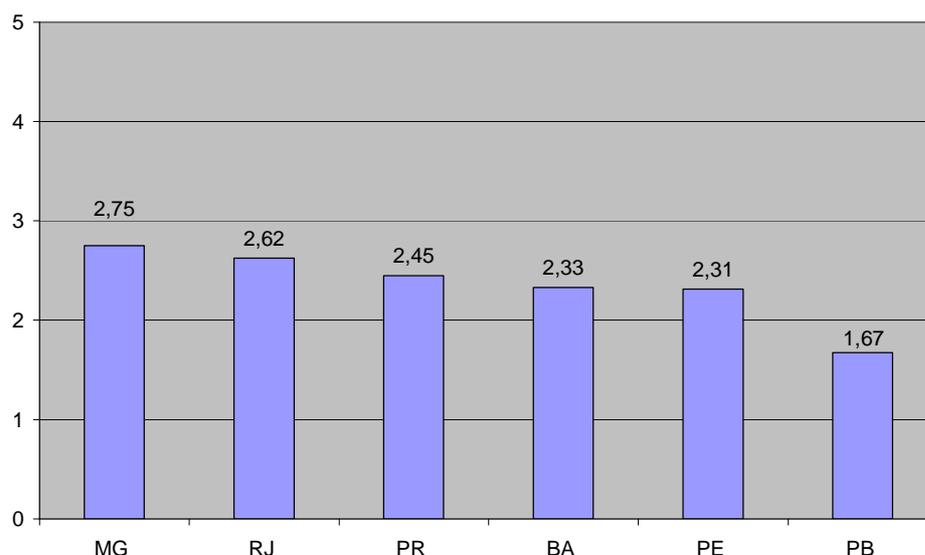
## 5.2. Segmentação por Nível de Maturidade

A seguir iremos detalhar como se distribui o Nível de Maturidade das EJ's Brasileiras em relação às regiões, estados e áreas de atuação.



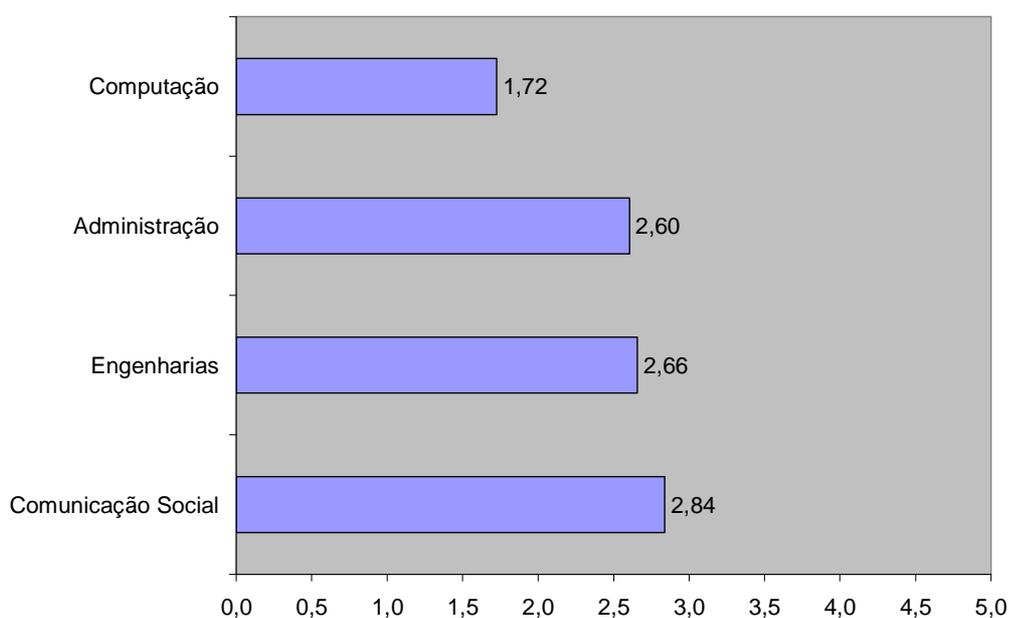
**Figura 5.5** – Nível de Maturidade por Região.

Percebe-se de acordo com a pesquisa que a região Sudeste possui o maior nível de maturidade entre as 3 regiões participantes, sendo seguida pelas regiões Sul e Nordeste.



**Figura 5.6 – Nível de Maturidade por Estado.**

Detalhando-se um pouco mais os dados percebemos que o estado que possui o maior nível de Maturidade é Minas Gerais, seguido pelo Rio de Janeiro, ambos representantes da região sudeste, o Paraná vem em seguida representando a região Sul e por fim temos Bahia, Pernambuco e Paraíba representando a região Nordeste. Os estados de Santa Catarina e Sergipe não estão presentes no gráfico acima, pois foram consideradas apenas unidades federativas com pelo menos três EJ's respondentes enquanto que estes possuíram apenas uma EJ participante.



**Figura 5.7 – Nível de Maturidade por Área de Atuação.**

No gráfico anterior ilustramos o Nível de Maturidade por Área de Atuação e constatamos que Comunicação Social é a área com maior nível de Maturidade seguida por Engenharia, Administração e Computação, as demais áreas não estão presentes, pois assim como os estados de Sergipe e Santa Catarina não atingiram a quantidade mínima de três EJ's respondentes para serem levadas em consideração.

Abaixo segue uma tabela com os níveis de maturidade mínimos médios e máximos atingidos por localização geográfica

**Tabela 5.1 - Níveis de Maturidade por Localização Geográfica.**

<b>Localização Geográfica</b>	<b>Nível de Maturidade</b>		
	<b>Mínimo</b>	<b>Médio</b>	<b>Máximo</b>
BA	1,38	2,33	3,26
MG	1,88	2,75	4,42
PB	1,44	1,67	2,04
PE	1,56	2,31	3,12
PR	1,90	2,45	2,76
RJ	2,00	2,62	3,34

Podemos concluir a partir dos dados acima que o estado de Minas Gerais é aquele que atingiu o maior nível de maturidade e possui também a maior variação entre o nível mínimo e o máximo. O estado da Paraíba assim como o do Paraná são aqueles que possuem a menor variação entre os níveis mínimo e máximo, ou seja, possuem certa uniformidade. O estado da Bahia possui a empresa júnior com o menor nível de maturidade em toda a pesquisa.

**Tabela 5.2 – Níveis de Maturidade por Área de Atuação.**

<b>Área de Atuação</b>	<b>Nível de Maturidade</b>		
	<b>Mínimo</b>	<b>Médio</b>	<b>Máximo</b>
Administração	1,90	2,60	4,42
Computação	1,38	1,72	2,14
Comunicação Social	2,32	2,84	3,60
Engenharias	1,56	2,66	3,34

Fazendo a mesma análise elaborada acima de acordo com a localização geográfica, porém referindo-se a área de atuação, percebemos que a área de administração apresenta o maior nível de maturidade atingido na pesquisa, bem como apresentou a maior variação entre os níveis mínimo e máximo, caracterizando uma heterogeneidade elevada nos níveis dos respondentes. Enquanto que o destaque negativo dentre as quatro áreas consideradas foi em computação que apresentou o menor nível de maturidade registrado, porém também foi a área em que houve menor variância entre os níveis mínimo e máximo, demonstrando a existência de certa homogeneidade no perfil dos respondentes.

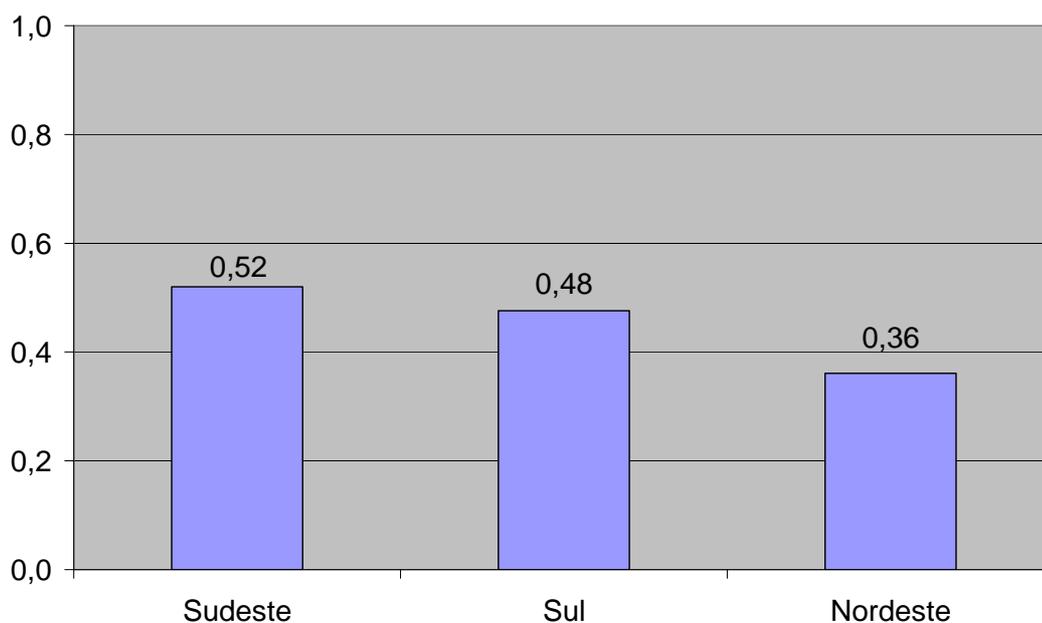
### **5.3. Segmentação por Percentual de Aderência aos Níveis de Maturidade**

Serão detalhados a seguir os Percentuais de Aderência aos Níveis de Maturidade, levando-se em consideração as regiões, estados e as áreas de atuação. De início é importante salientar as classificações de acordo com a Aderência

**Tabela 5.3** – Classificação por Percentual de Aderência.

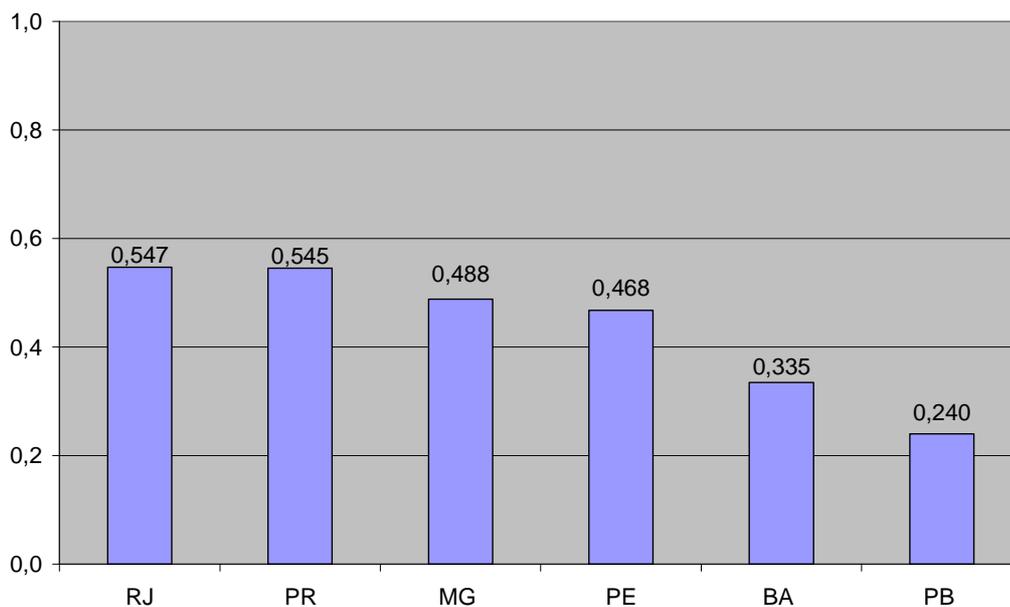
<b>Aderência</b>	<b>Classificação</b>
Até 20%	Nula ou Fraca
De 20% até 60%	Regular
De 60% até 90%	Boa
Acima de 90%	Completa

### 5.3.1. *Nível de Maturidade 2*



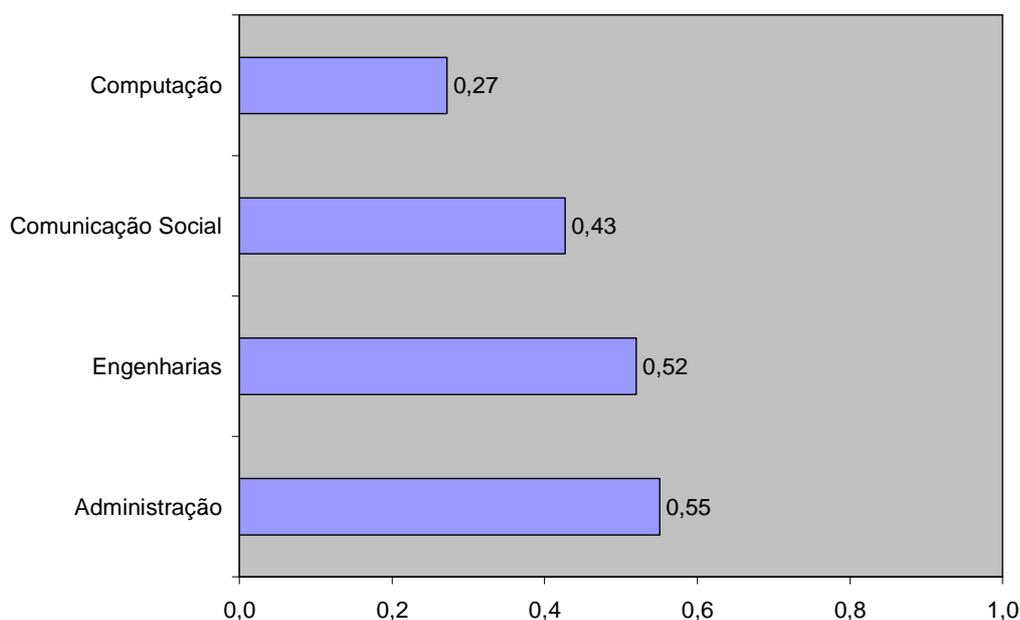
**Figura 5.8** – Percentual de Aderência ao Nível de Maturidade 2 por Região.

De acordo com o gráfico acima se percebe que as regiões sudeste e sul apresentam um percentual de aderência ao nível de maturidade 2 similar, o nordeste vem um pouco atrás, porém todas se classificam como regulares. Para melhorar essa situação e consolidar o nível 2 poderiam ser executadas as seguintes atividades: Identificação de envolvidos e do treinamento necessário, execução do treinamento e aquisição de software de sequenciamento [2].



**Figura 5.9** - Percentual de Aderência ao Nível de Maturidade 2 por Estado.

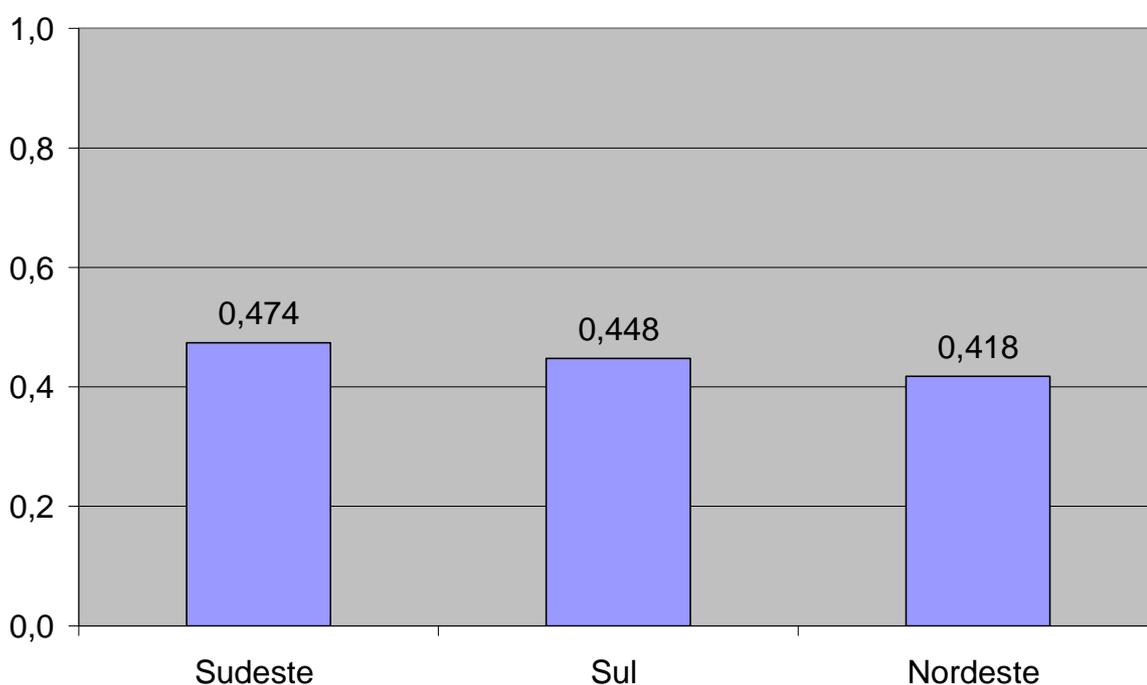
Aprofundando-se um pouco mais nos dados obtidos identificamos que o Rio de Janeiro lidera o ranking de aderência ao nível de maturidade 2, com o Paraná apresentando perfil bastante similar. Em seguida Minas Gerais e Pernambuco aparecem um pouco abaixo, mas também com perfis parecidos, por fim Bahia e Paraíba são os que possuem menor aderência, apesar de todos se encaixarem na classificação regular.



**Figura 5.10** - Percentual de Aderência ao Nível de Maturidade 2 por Área de Atuação.

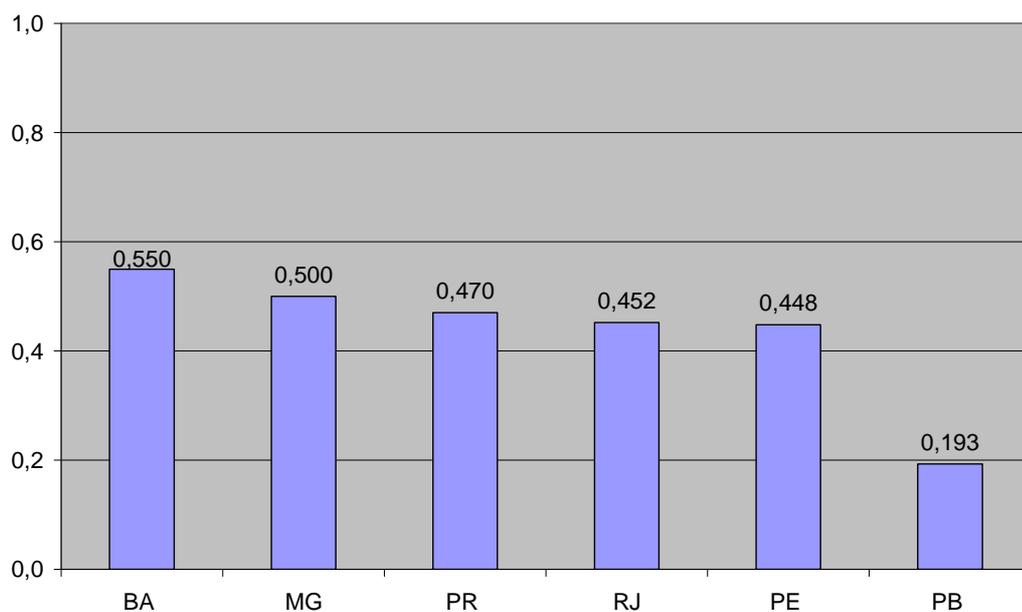
De acordo com as áreas de atuação Administração lidera o ranking com as engenharias bem próximas, um pouco mais atrás vêm às áreas de Comunicação Social e Computação. As principais dificuldades encontradas para se consolidar o nível 2 de Maturidade são: Falta de tempo para treinamento, inexistência de treinamento adequado ao perfil da empresa e falta de verba [2].

### 5.3.2. *Nível de Maturidade 3*



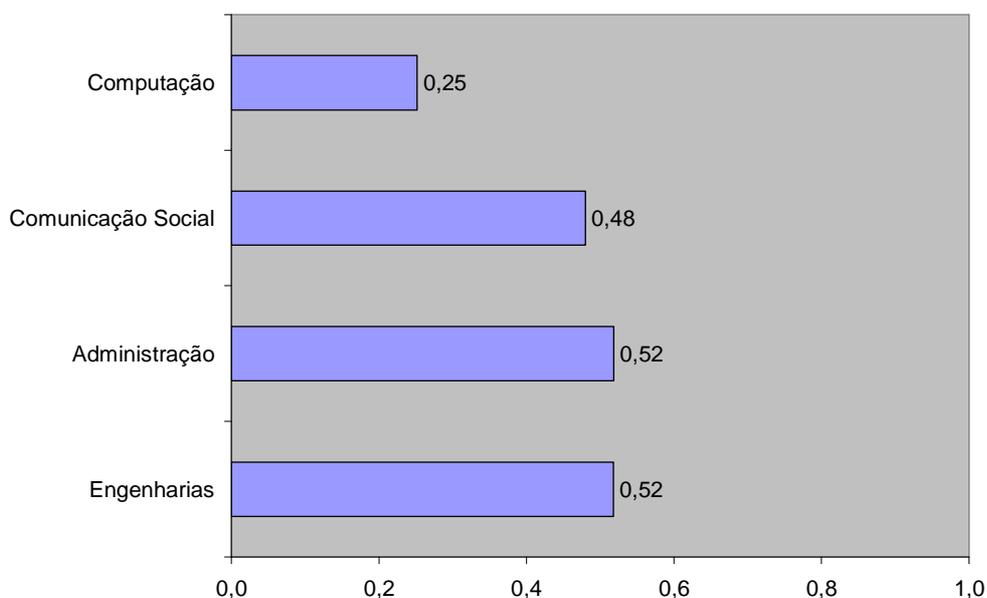
**Figura 5.11** - Percentual de Aderência ao Nível de Maturidade 3 por Região.

Diferentemente do que foi constatado no Percentual de Aderência ao Nível 2 de Maturidade, no nível 3 encontramos um equilíbrio entre as regiões que apresentam percentuais muito próximos. É necessária a realização das seguintes atividades para consolidação do Nível 3: Mapeamento e padronização dos processos, desenvolvimento e implementação de metodologia, desenvolvimento e implantação de um sistema de gestão de projetos (informatização) e por último identificação e implementação da estrutura organizacional adequada [2].



**Figura 5.12 - Percentual de Aderência ao Nível de Maturidade 3 por Estado.**

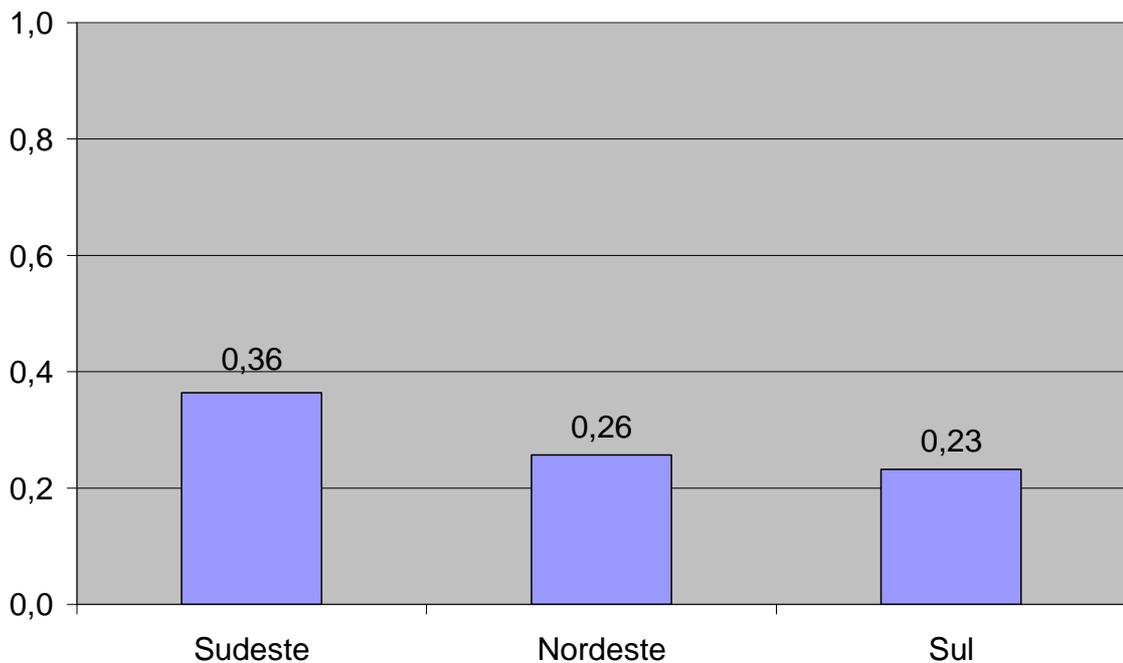
Se detalharmos um pouco mais os dados obteremos os resultados encontrados no gráfico acima com a liderança da Bahia seguida de perto por Minas Gerais, Paraná, Rio de Janeiro e Pernambuco todos classificados com aderência regular ao nível de maturidade 3, quem destoa do grupo é a Paraíba que apresentou baixa taxa de aderência que é classificada como nula ou fraca.



**Figura 5.13 - Percentual de Aderência ao Nível de Maturidade 3 por Área de Atuação.**

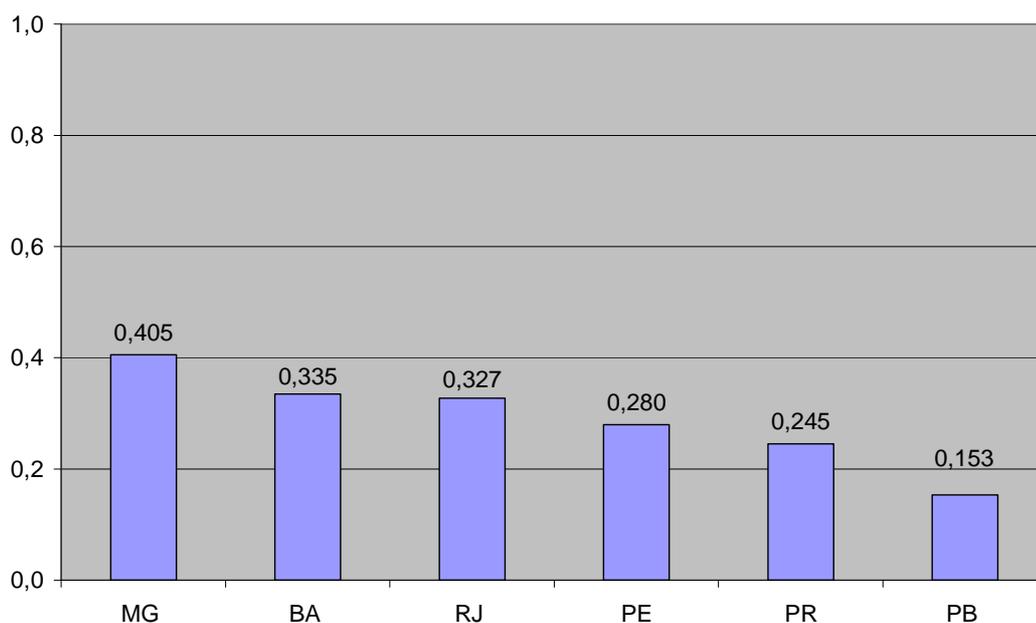
Analisando por áreas de atuação percebemos que as Engenharias assumiram a liderança sendo que Administração e Comunicação Social apresentam perfis similares e Computação fica um pouco mais atrás, contudo todas possuem aderência classificada como regular. As dificuldades encontradas para consolidação desse nível de maturidade são: Exigência de alto nível de conhecimento do time de implantação, resistência à mudança por parte de profissionais veteranos (choque de culturas), cobrança de resultados imediatos, sendo este o aspecto mais crítico, pois depende da implantação adequada de todos os aspectos citados nesta etapa [2].

### 5.3.3. *Nível de Maturidade 4*



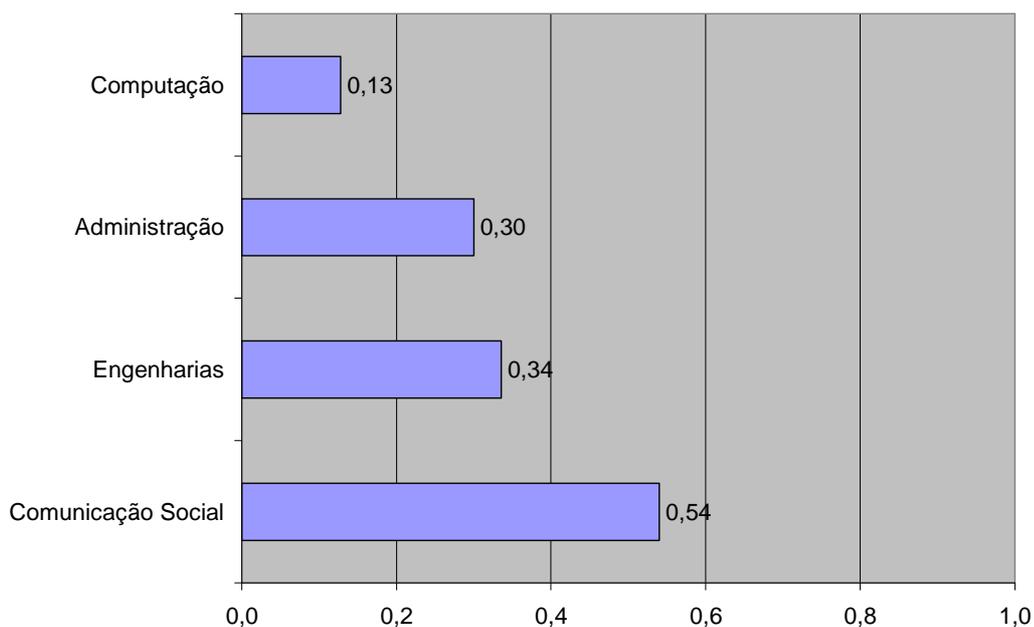
**Figura 5.14** - Percentual de Aderência ao Nível de Maturidade 4 por Região.

Neste Nível de Maturidade continuamos com a liderança da região sudeste, porém uma curiosidade é que a região nordeste apresentou índices mais altos que a sul, diferentemente dos níveis anteriores. As principais atividades que devem ser executadas para implantação do Nível de Maturidade 4 são: Melhoria contínua dos processos, benchmarking, criação de banco de dados, identificação de causas comuns de desvios de metas e estabelecimento de contramedidas e por fim evolução nos relacionamentos humanos [2].



**Figura 5.15** - Percentual de Aderência ao Nível de Maturidade 4 por Estado.

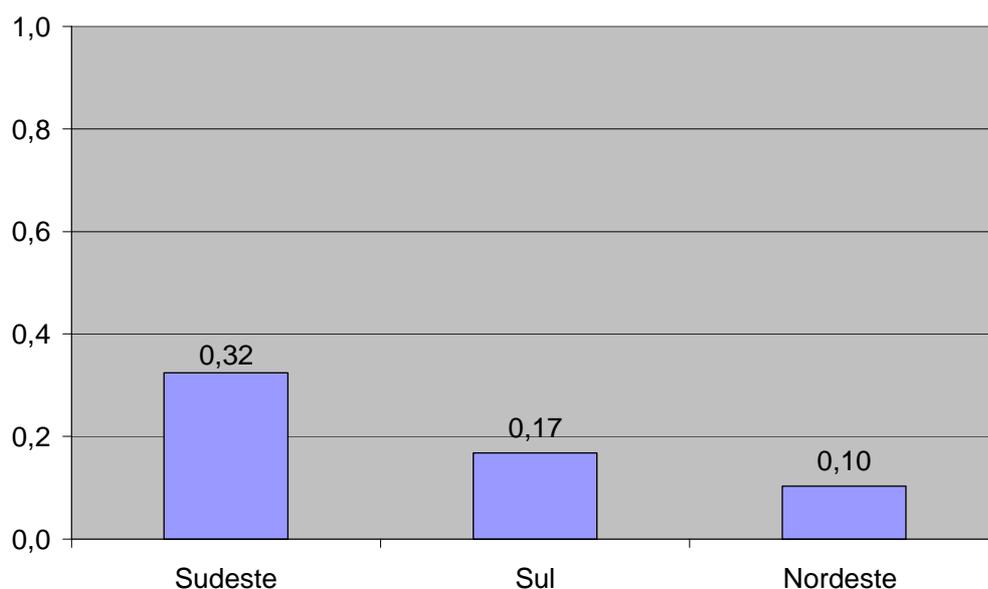
Entrando em detalhes nesse nível de maturidade fica claro que Minas Gerais vem subindo de posição no ranking e assume a liderança sendo seguido por Bahia, Rio de Janeiro, Pernambuco e Paraná, todos com aderência classificada como regular e mais uma vez a Paraíba se destaca negativamente permanecendo com o nível mínimo, ou seja, nula ou fraca.



**Figura 5.16** - Percentual de Aderência ao Nível de Maturidade 4 por Área de Atuação.

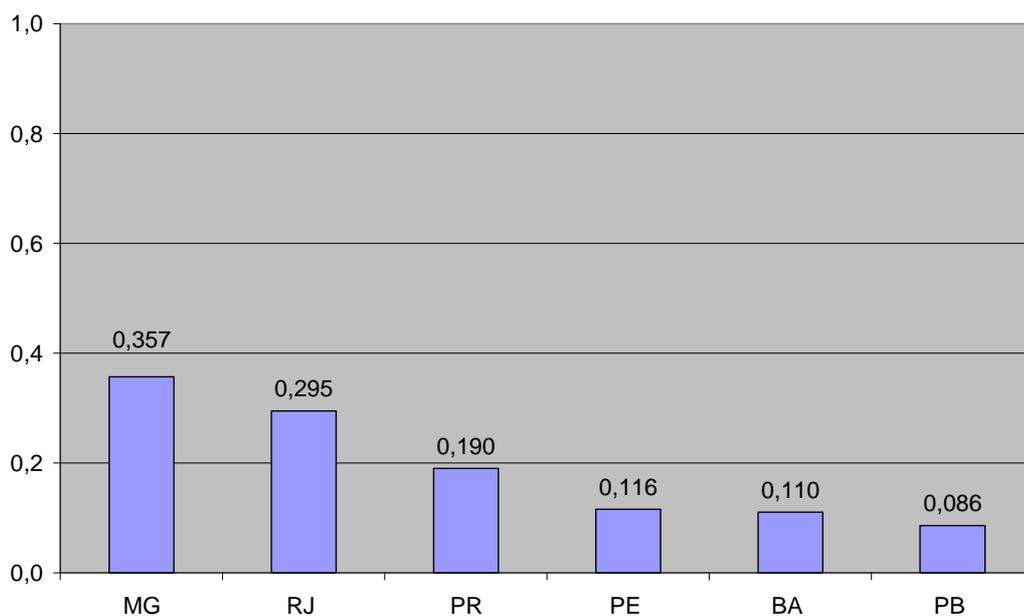
Já em relação às áreas de atuação observamos que comunicação social se destaca dentre as demais e assume a liderança nesse nível de maturidade com uma diferença considerável para as engenharias e administração apesar de todas serem classificadas com aderência regular, enquanto que computação atinge o nível mínimo apresentando aderência nula ou fraca. As principais dificuldades encontradas para implantação do nível de maturidade 4 são: Acomodação com as vantagens obtidas no nível anterior, inexistência de treinamento avançado para os gerentes de projeto, dificuldade para escolha de outra organização para servir como benchmark e finalmente ter a humildade para fazer a visita à outra organização avaliada como tal [2].

#### 5.3.4. *Nível de Maturidade 5*



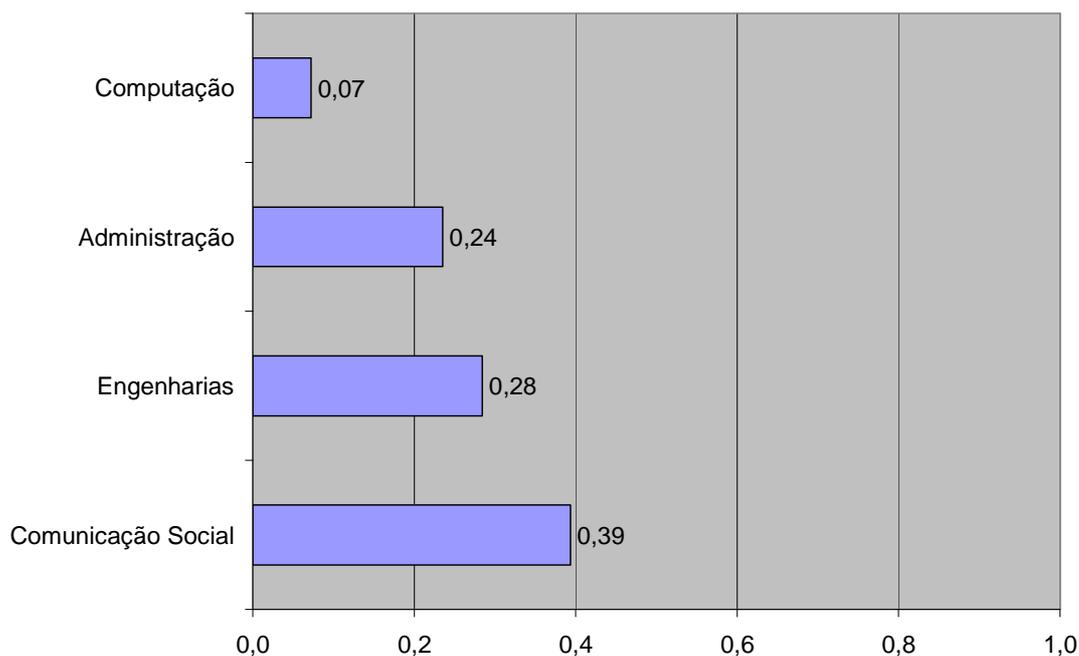
**Figura 5.17** - Percentual de Aderência ao Nível de Maturidade 5 por Região.

Ao analisarmos o mais alto nível de maturidade encontramos um cenário semelhante aos níveis 2 e 3 de maturidade em relação ao ranking, porém o percentual de aderência indica que apenas a região sudeste atingiu um percentual regular, enquanto que o sul e o nordeste ficaram classificadas apenas com aderência nula ou fraca. As tarefas que devem ser executadas para atingir o nível de maturidade 5, chamado de otimizado, tal como o nome são: Otimização de processos, prazos, custos e qualidade [2].



**Figura 5.18** - Percentual de Aderência ao Nível de Maturidade 5 por Estado.

Como não poderia ser diferente a análise detalhada referente aos estados indica a mesma realidade obtida nas regiões, os estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro são os únicos a atingir uma aderência regular, enquanto que todos os outros se encontram classificados em nível nulo ou fraco, comprovando os dados obtidos regionalmente.



**Figura 5.19** - Percentual de Aderência ao Nível de Maturidade 5 por Área de Atuação.

Em relação às áreas de atuação Comunicação Social continua sendo o destaque e por isso atingiu a maior média em nível de maturidade, além dela engenharias e administração obtiveram percentual de aderência regular, enquanto que computação seguiu com índice nulo ou fraco fazendo com que das quatro áreas esta possuísse a pior média geral em nível de maturidade. A principal dificuldade encontrada para se consolidar o nível mais alto de maturidade é a ansiedade por carreira pelos gerentes de projeto [2].

## **6. Conclusão e Trabalhos Futuros**

---

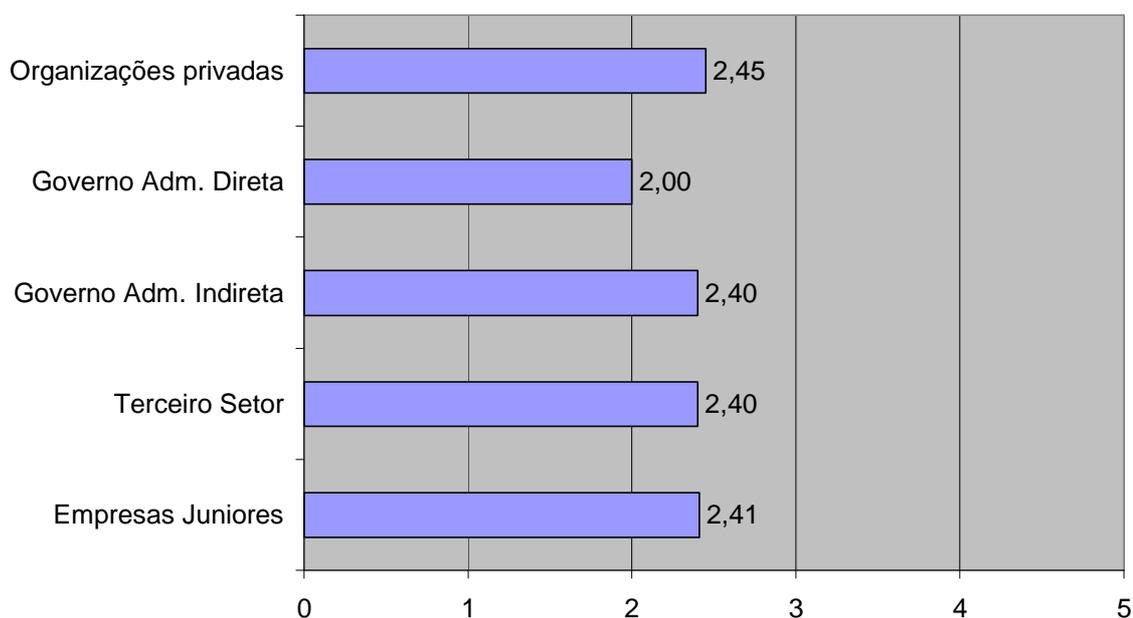
### **6.1. Observações Finais**

O resultado que foi obtido ao final desta vasta pesquisa foi satisfatório visto que atingimos a meta estipulada no início do projeto que se concentrava em ter pelo menos 30 empresas juniores participando deste estudo. De acordo com o último levantamento feito pela Brasil Júnior existem cerca de 600 empresas juniores no Brasil, sendo assim o número de 33 empresas respondentes corresponde a uma taxa de aproximadamente 5,5% do total, sendo este um número relevante diante do universo citado. Apesar disso este trabalho poderia ser muito mais abrangente, pois foram convidadas a participar da pesquisa 108 das 600 empresas o que representaria uma taxa de 18% do total.

Levando-se em conta a participação de 33 dentre as 108 instituições convidadas chegamos a um percentual de aproximadamente 30,5% de retorno o que pode ser considerado relevante, porém acredito que o mais relevante disso tudo foi o perfil diversificado dos participantes. Os índices também podem ser considerados bons, pois tivemos a participação de 8 dos 11 estados convidados representando um percentual 72,7% além também da variedade nos cursos de graduação englobados pelas empresas juniores, onde 25 dos 55 cursos envolvidos contribuíram efetivamente para os resultados alcançados, alcançando 45,5% de participação aproximadamente.

Talvez a maior decepção tenha sido a ausência dos representantes do estado de São Paulo, conhecido como o estado que movimenta a economia brasileira, pois tem o maior percentual do PIB nacional entre todos, também possui o maior número de empresas juniores federadas a Brasil Júnior e uma das federações mais fortes do país. Foram convidadas mais de vinte empresas juniores e apenas uma respondeu o questionário, porém parcialmente e fora do prazo determinado para a coleta dos dados, sendo esta uma perda considerável para uma avaliação mais precisa da atual situação da Maturidade no Brasil.

Esta pesquisa proporcionou um estudo inicial que poderá servir de inspiração para outros visto que até hoje não conhecia nenhuma avaliação deste tipo relativa ao Movimento Empresa Júnior - MEJ. Podemos obter dados importantes através da comparação com a pesquisa de Archibald e Prado [8] a qual indica que o nível de maturidade das Empresas Juniores brasileiras se assemelha bastante com os níveis das organizações privadas, do terceiro setor e do governo que possuem administração indireta. Isso gera uma confiabilidade maior as empresas juniores perante a sociedade, visto que isto equipara este setor aos outros.



**Figura 6.1** - Nível de Maturidade por Tipo de Organização.

A partir deste estudo podem ser traçadas iniciativas para implantação de maturidade no MEJ brasileiro buscando atingir um nível de excelência ainda melhor e se consolidar como um ambiente de aprendizado e desenvolvimento essencial para os estudantes de graduação. Através dessa formação prática que ocorre dentro das empresas juniores os alunos se capacitam para o mercado obtendo uma visão diferenciada perante os outros que não participaram deste movimento. A aquisição de conhecimentos práticos gera uma experiência que agrega valor ao currículo destes jovens, visto que muitos destes não poderiam atingi-los sem esta

oportunidade. As atividades exercidas neste meio podem ser consideradas extensionistas, pois muitas delas são relativas ao setor de administração e aqueles que não fazem curso nesta área ou em áreas afins não teriam esta vivência, sendo assim um complemento na formação acadêmica.

É necessário difundir esta atividade de maneira mais efetiva, pois a educação empresarial que pode ser obtida com a interação nesse meio é essencial para um país que almeja se desenvolver e fazer parte da elite mundial junto com as outras nações do 1º mundo. Os valores que são obtidos como profissionalismo, ética, responsabilidade, liderança e trabalho em equipe são imprescindíveis para o mercado de trabalho que hoje em dia é cada vez mais exigente e onde a concorrência aumenta constantemente.

Um exemplo que pode ser incluído como uma referência neste sentido é o da UnB – Universidade de Brasília que possui o Pro Jr um programa existente desde 1993 que possui os seguintes objetivos: contribuir para a formação de novas empresas juniores, ajudar as mesmas a manter um alto padrão de qualidade, apoiar a capacitação dos membros, divulgar, em âmbito nacional e internacional temas relacionados ao MEJ, elaborar projetos de captação de recursos e ceder parte da infra-estrutura disponível. Como uma de suas mais recentes contribuições para o MEJ brasileiro o Pro Jr foi pioneiro ao criar, em 2007, duas disciplinas no fluxo curricular da instituição, Empresa Junior 1 e Empresa Junior 2, sendo estas restritas a membros de empresas juniores que possui vários objetivos, entre eles reconhecer a importância desta atividade para a difusão e desenvolvimento da cultura empreendedora [11].

## 6.2. Trabalhos Futuros

Um dos trabalhos futuros que poderiam ser realizados seria um aprofundamento desta pesquisa tentando abranger uma parcela maior do universo pesquisado para obtermos um retrato ainda mais fiel do estado em que se encontra a maturidade em gestão de projetos nas empresas juniores brasileiras.

Outra atividade interessante seria a criação de um plano para o crescimento do nível de maturidade nas empresas brasileiras, não só juniores, pois se verifica que muito ainda precisa ser feito para que o nível médio de maturidade evolua. As principais atividades que poderiam ser realizadas para implementação e consolidação de cada um dos níveis de maturidade estão descritas no Capítulo 5 deste trabalho, informações ainda mais detalhadas e consistentes sobre este assunto podem ser encontradas no livro [2] de Darci Prado que foi utilizado como base para esta monografia.

São necessários investimentos para isso o que em muitos dos casos pode ser um empecilho, porém estes trariam retornos bastante significativos para aqueles que se propuserem a seguir este caminho. Outro ponto a ser observado é que estes resultados só virão a longo prazo, pois é impossível elevar o nível de maturidade de uma organização no curto prazo, sendo assim os que procuram resultados imediatos precisam procurar outras alternativas.

Uma terceira atividade que poderia agregar bastante valor seria uma pesquisa similar a esta, porém utilizando o questionário de avaliação da maturidade corporativa e não a setorial como foi aplicado. Este levantamento iria agregar pontos relevantes que também iriam contribuir para um aumento do nível de maturidade das organizações de acordo com a identificação dos pontos de melhoria.

## Referências Bibliográficas

[1]	PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. <b>Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos</b> . 3 ed. Pennsylvania.
[2]	PRADO, D. <b>Gerenciamento de Portfólios, Programas e Projetos nas Organizações</b> . 4ª ed. Nova Lima: INDG Tecs.
[3]	SOUZA, A. M. de. <b>Implementando o CMMI como ferramenta para gerenciamento de projetos de software</b> . Matéria publicada em 01/12/2005 e disponível em: < <a href="http://kplus.cosmo.com.br/materia.asp?co=30&amp;rv=Vivencia">http://kplus.cosmo.com.br/materia.asp?co=30&amp;rv=Vivencia</a> >. Acesso em: 08 jan. 2008
[4]	Brasil Júnior - Confederação Brasileira de Empresas Juniores. <b>Histórico do Movimento Empresa Júnior</b> . Disponível em: < <a href="http://uaua.ufba.br/brasiljr/vertical/historico.php">http://uaua.ufba.br/brasiljr/vertical/historico.php</a> >. Acesso em: 08 out. 2007
[5]	Brasil Júnior – Confederação Brasileira de Empresas Juniores. <b>Conceito de Empresa Júnior</b> . Disponível em: < <a href="http://uaua.ufba.br/brasiljr/vertical/conteito_nacional.php">http://uaua.ufba.br/brasiljr/vertical/conteito_nacional.php</a> >. Acesso em: 08 out. 2007
[6]	Brasil Júnior – Confederação Brasileira de Empresas Juniores. <b>Processo Único de Filiação</b> . Disponível em: < <a href="http://www.fejepar.org.br/p.u.f.pdf">http://www.fejepar.org.br/p.u.f.pdf</a> >. Acesso em: 07 nov. 2007
[7]	Fejepe – Federação das Empresas Juniores do Estado de Pernambuco. <b>Revisão do Planejamento Estratégico 2006 – 2007</b> . Documento interno. Recife, janeiro de 2007.
[8]	PRADO, D.; ARCHIBALD, R. <b>Pesquisa sobre Maturidade em Gerenciamento de Projetos - Relatório Anual 2006</b> Disponível em: < <a href="http://www.maturityresearch.com/2006/downloads/RelatorioFinal_Completo_MPCM_2006.pdf">http://www.maturityresearch.com/2006/downloads/RelatorioFinal_Completo_MPCM_2006.pdf</a> > Acesso em: 15 dez. 2007

[9]	<p>NAVEGA, R.; CLETO, M.; BIZINOTO, V.; CASAES, J.C.C. <b>Uma nova geração de escritório de projetos</b>. Disponível em: &lt;<a href="http://www.pmiba.com.br/artigos/AR1_Renata_Navega.pdf">http://www.pmiba.com.br/artigos/AR1_Renata_Navega.pdf</a>&gt;. Acesso em: 08 outubro 2007</p>
[10]	<p>OLIVEIRA, W. A. de. <b>Modelos de Maturidade Visão Geral</b>. Disponível em: &lt;<a href="http://www.mundopm.com.br/download/modelos-maturidade.pdf">http://www.mundopm.com.br/download/modelos-maturidade.pdf</a>&gt; Acesso em: 10 dez. 2007</p>
[11]	<p>VELASQUE, I. – <b>Empresa júnior, formação de universitários empreendedores para o mercado</b>. Disponível em: &lt;<a href="http://clee2007.usil.edu.pe/ISABELA%20VELASQUE.pdf">http://clee2007.usil.edu.pe/ISABELA%20VELASQUE.pdf</a>&gt;. Acesso em: 12 nov 2007</p>

## **ANEXO A – Questionário Aplicado aos Participantes da Pesquisa**

### **Dados Cadastrais**

1. Qual o nome da sua Empresa Júnior?
2. Qual a área de atuação da sua Empresa Júnior? (cursos de graduação que a empresa engloba)\*
3. Indique um e-mail para contato
4. Qual a cidade em que sua Empresa Júnior está localizada?\*
5. Qual o estado no qual a sua Empresa Júnior está localizada?\*
6. Qual a Instituição de Ensino Superior a que a sua Empresa Júnior está vinculada?
7. Qual o seu nome completo?
8. Qual o seu cargo na Empresa Júnior?\*

## Nível 2 — Conhecido (Linguagem Comum)

1. Em relação à **aceitação do assunto** “Gerenciamento de Projetos” por parte da alta administração do setor (ou seja, as chefias superiores que têm alguma influência nos projetos do setor), assinale a opção mais adequada:

A) O assunto é bastante conhecido e aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano. A alta administração estimula o uso desses conhecimentos.

B) O assunto é razoavelmente conhecido e está se iniciando o estímulo para o uso desses conhecimentos.

C) O assunto é apenas conhecido. Não existe nenhum estímulo formal para o uso desses conhecimentos.

D) O assunto parece ser ignorado pela alta administração.

2. Em relação à **aceitação do assunto** “Gerenciamento de Projetos” por parte dos gerentes de projetos do setor, assinale a opção mais adequada:

A) O assunto é bastante conhecido e aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano. Os gerentes de projetos se sentem estimulados a utilizar esses conhecimentos.

B) O assunto é razoavelmente conhecido e existe algum estímulo pela organização para o uso desses conhecimentos.

C) O assunto é apenas conhecido. Não existe nenhum estímulo formal para o uso desses conhecimentos.

D) Os gerentes desconhecem o assunto ou existe algum receio, por parte dos gerentes, quanto ao uso desses assuntos.

3. Em relação à **aceitação do assunto** "Gerenciamento de Projetos" por parte dos clientes dos projetos (ou seja, daqueles setores internos ou externos à organização que recebem o produto ou serviço criado pelo projeto), assinale a opção mais adequada:

A) O assunto é bastante conhecido e aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano. Os clientes gostam do tema e estimulam seu uso.

B) O assunto é razoavelmente conhecido e aceito como uma boa prática de gerenciamento por uma parcela dos clientes.

C) O assunto é apenas conhecido.

D) Os clientes desconhecem o assunto ou existe algum receio, por parte dos mesmos, quanto ao uso destes assuntos.

4. Em relação à conveniência de o treinamento em gerenciamento de projetos estar alinhado com a cultura da empresa, com outras práticas gerenciais existentes na organização, com o tipo de empresa e com especificidades do setor, assinale a opção mais adequada:

A) Existe uma forte preocupação neste sentido, que foi totalmente contemplada nos treinamentos oferecidos.

B) Existe uma forte preocupação neste sentido, porém foi apenas parcialmente contemplada nos treinamentos oferecidos.

C) Existe uma forte preocupação neste sentido, no entanto os treinamentos oferecidos não tiveram essa orientação.

D) Desconhece-se a importância deste aspecto ou ainda não houve treinamento.

5. Em relação aos treinamentos internos (efetuados dentro da organização), relativos a gerenciamento de projetos, assinale a opção mais adequada:

A) A organização dá muita importância a este aspecto e freqüentemente realiza cursos internos abordando assuntos metodológicos e softwares.

B) A organização dá muita importância a este aspecto e está iniciando esta prática.

C) A organização dá alguma importância a este aspecto, mas ainda não se tomou nenhuma iniciativa prática.

D) A organização não dá importância a este aspecto e não realizou nenhum curso interno no último ano.

6. Em relação aos treinamentos efetuados fora da organização (tais como cursos de aperfeiçoamento, mestrado, MBA, cursos para certificação, etc.) por profissionais do setor envolvidos com gerenciamento de projetos nos últimos doze meses, assinale a opção mais adequada:

A) A organização estimula tais iniciativas através de vantagens de carreira para os participantes, desde que adequadamente justificadas.

B) A organização estimula tais iniciativas e eventualmente pode oferecer vantagens de carreira para os participantes.

C) A organização aceita tais iniciativas, mas não acena nenhuma vantagem de carreira para os participantes.

D) A organização desconhece ou desestimula tais iniciativas.

7. Em relação ao tipo e abrangência do treinamento fornecido aos gerentes de projetos, assinale a opção mais adequada:

A) O treinamento abordou todas as 9 áreas conforme o PMBOK (ou apenas aquelas identificadas como necessárias ao setor), em nível adequado aos gerentes de projetos. Praticamente todos os gerentes de projetos foram treinados.

B) O treinamento abordou todas as 9 áreas conforme o PMBOK (ou apenas aquelas identificadas como necessárias ao setor), em nível adequado aos gerentes de projetos, mas atingiu uma quantidade insuficiente de gerentes de projetos.

C) O treinamento abordou uma quantidade insuficiente de áreas de gerenciamento (com relação àquelas identificadas como necessárias ao setor).

D) Não foi realizado nenhum treinamento pelos gerentes de projetos.

8. Em relação ao tipo e abrangência do treinamento fornecido à alta administração do setor (ou seja, as chefias superiores que têm alguma influência nos projetos do setor), assinale a opção mais adequada:

A) O treinamento abordou as áreas relevantes do PMBOK (adequadas ao setor), em nível adequado à alta administração. Praticamente toda a alta administração do setor que necessita do treinamento foi treinada.

B) O treinamento abordou as áreas relevantes do PMBOK (adequadas ao setor), em nível adequado à alta administração, mas atingiu uma quantidade insuficiente de profissionais da alta administração do setor.

C) O treinamento abordou uma quantidade insuficiente de áreas de gerenciamento com relação àquelas identificadas como necessárias à alta administração do setor.

D) Não foi fornecido nenhum treinamento à alta administração do setor.

9. Em relação ao tipo e abrangência do treinamento fornecido aos clientes internos que estão envolvidos com os projetos do setor, assinale a opção mais adequada:

A) O treinamento abordou as áreas relevantes do PMBOK (adequadas ao setor), em nível adequado aos clientes. Praticamente todos os clientes internos, envolvidos com os projetos do setor, foram treinados.

B) O treinamento abordou as áreas relevantes do PMBOK (adequadas ao setor), em nível adequado aos clientes internos, mas atingiu uma quantidade insuficiente de clientes internos.

C) O treinamento abordou uma quantidade insuficiente de áreas de gerenciamento com relação àquelas identificadas como necessárias ao setor.

D) Não foi fornecido nenhum treinamento aos clientes internos.

10. Em relação ao treinamento em softwares para gerenciamento de tempo (sequenciamento de tarefas, cronogramas, etc.), assinale a opção mais adequada:

A) Foram escolhidos profissionais com perfil adequado e foi fornecido treinamento. Eles utilizam os softwares há algum tempo.

B) Foram escolhidos profissionais com perfil adequado e foi fornecido treinamento. Está se iniciando a utilização dos softwares.

C) Existem softwares, mas apenas algumas pessoas os conhecem por meio de iniciativa pessoal. O uso é esporádico.

D) Não existem softwares para gerenciamento de tempo no setor da organização.

### Nível 3 — Padronizado

1. Em relação ao uso de metodologia de gerenciamento de projetos por pessoas envolvidas com projetos, no setor, assinale a opção mais adequada:

A) Existe uma metodologia implantada, testada e em uso rotineiro por todos os principais envolvidos com projetos há, pelo menos, um ano.

B) Existe uma metodologia implantada, testada e em uso rotineiro por um pequeno número de gerentes de projeto há, pelo menos, um ano.

C) A metodologia foi implantada recentemente. Seu uso ainda é incipiente.

D) Não existe metodologia implantada.

2. Em relação à abrangência da metodologia disponível, assinale a opção mais adequada:

A) Ela aborda todas as áreas relevantes (adequadas ao setor) e os cinco grupos de processos (inicialização, planejamento, execução, controle e encerramento) do PMBOK.

B) Ela aborda apenas a área de tempo (planejamento e controle). Outras áreas relevantes estão em implantação.

C) Ela aborda apenas planejamento de tempo.

D) Não existe metodologia implantada.

3. Em relação à informatização da metodologia, assinale a opção mais adequada:

A) Está totalmente informatizada, disponível e em uso por todos os principais envolvidos há, pelo menos, um ano.

B) Está totalmente informatizada há, pelo menos, um ano, mas está em uso apenas por um pequeno número de gerentes.

C) Está sendo informatizada.

D) Não existe informatização implantada.

4. Em relação à integração da metodologia de gerenciamento de projetos com outras práticas de gerenciamento existentes na organização, assinale a opção mais adequada:

A) Está totalmente integrada com outras práticas de gerenciamento, como gerenciamento pela qualidade total, planejamento estratégico, gerenciamento da produção, gerenciamento da rotina do dia-a-dia, segurança, etc.

B) Está sendo feito um esforço para integração.

C) Pretende-se fazer isso no futuro.

D) Desconhece-se a necessidade de integração.

5. Em relação à estrutura organizacional, é possível afirmar que o relacionamento entre gerentes de projeto e outros setores da organização envolvidos com projetos ocorre segundo a seguinte estrutura:

A) Ocorre formalmente segundo uma estrutura projetizada, ou matricial forte ou matricial balanceada há mais de um ano.

B) Não se formalizou nenhuma estrutura, mas tem-se trabalhado de forma parecida com uma estrutura matricial balanceada há mais de um ano.

C) Não se formalizou nenhuma estrutura, mas tem-se trabalhado de forma parecida com uma estrutura matricial fraca.

D) Não existe nenhuma estrutura formal ou informalmente estabelecida. Desconhece-se a importância do assunto.

6. Em relação ao Escritório de Gerenciamento de Projetos do setor, assinale a opção mais adequada:

- A) Foi implantado e está operando eficientemente há mais de um ano.
- B) Está implantado há mais de um ano, mas não funciona eficientemente.
- C) Foi recentemente implantado.
- D) Não existe Escritório de Gerenciamento de Projetos.

7. Em relação ao uso de Comitês para acompanhamento de projetos, assinale a opção mais adequada:

- A) Foram implantados e estão operando eficientemente há mais de um ano.
- B) Estão implantados há mais de um ano, mas não funcionam eficientemente.
- C) Foram recentemente implantados.
- D) Não existem Comitês.

8. Em relação às reuniões de avaliação do andamento de cada projeto efetuadas pelo gerente do projeto com sua equipe, assinale a opção mais adequada:

- A) São organizadas segundo uma disciplina preestabelecida que prevê horário, local, pauta, participantes, relatórios, etc. Permitem que todos os membros da equipe percebam o andamento do projeto.
- B) Não existe uma disciplina preestabelecida. Parece que somente o gerente do projeto realmente sabe do andamento do projeto.
- C) Não existem. O gerente do projeto obtém informações do andamento de maneira informal.
- D) Não existem. Ao que parece, os projetos ficam à deriva.

9. Em relação à forma de avaliação do andamento de um projeto, pelo gerente do projeto, assinale a opção mais adequada:

A) Foram estabelecidos, há mais de um ano, critérios para avaliação do andamento, que são disciplinadamente utilizados em cada projeto.

B) Os critérios foram estabelecidos há mais de um ano, mas não estão consolidados ou mudam constantemente.

C) Os critérios foram recentemente estabelecidos (menos de um ano), e está se iniciando o seu uso.

D) Não é feita nenhuma avaliação de andamento.

10. Assinale a opção mais adequada que reflete a situação que ocorre quando um projeto se encontra em um estado muito diferente do planejado no tocante a tempo, ou custo, ou escopo, ou qualidade:

A) Foram estabelecidos critérios para correções de rumo que são adequadamente utilizados por todos os envolvidos.

B) Foram estabelecidos critérios para correções de rumo, os quais, infelizmente, não são adequadamente utilizados por todos os envolvidos.

C) Estão sendo estabelecidos critérios para correção de rumo

D) Não se está fazendo nada neste sentido.

#### **Nível 4 — Gerenciado**

1. Em relação ao histórico de projetos já encerrados, no que toca à qualidade do gerenciamento do projeto e à qualidade ou desempenho do produto/serviço que foi criado, assinale a opção mais adequada:

A) Foi criado um banco de dados (ou algo semelhante) para coletar estes dados e já existe uma grande quantidade deste tipo de informações. Está se criando uma cultura para usar os dados para se planejar novos projetos e para se evitar erros do passado.

B) Foi criado um banco de dados (ou algo semelhante) para coletar estes dados e já existe uma grande quantidade deste tipo de informações. Pretende-se usar estes dados para se planejar novos projetos e para se evitar erros do passado.

C) Foi criado um banco de dados (ou algo semelhante) para coletar esses dados. Estamos iniciando a coleta deste tipo de informações.

D) Existem alguns dados, mas estão dispersos e não existe um arquivamento informatizado central. Não existe a prática do uso.

2. Em relação ao histórico de projetos já encerrados, no que toca a Lições Aprendidas, assinale a opção mais adequada:

A) Foi criado um banco de dados (ou algo semelhante) para coletar estes dados e já existe uma grande quantidade deste tipo de informações. Está se criando uma cultura para usar os dados para se planejar novos projetos e para se evitar erros do passado.

B) Foi criado um banco de dados (ou algo semelhante) para coletar estes dados e já existe uma grande quantidade deste tipo de informações. Pretende-se usar estes dados para se planejar novos projetos e para se evitar erros do passado.

C) Foi criado um banco de dados (ou algo semelhante) para coletar esses dados. Estamos iniciando a coleta deste tipo de informações.

D) Existem alguns dados, mas estão dispersos e não existe um arquivamento informatizado central. Não existe a prática do uso.

3. Em relação à melhoria contínua no modelo de gerenciamento de projetos existente no setor, praticada por meio de controle e medição da metodologia e do sistema informatizado, assinale a opção mais adequada:

A) O modelo implementado é permanentemente avaliado (controle e medição do uso) e os aspectos que mostram fragilidade ou inadequabilidade são discutidos e aperfeiçoados. O modelo tem evoluído de forma a satisfazer os principais usuários.

B) O modelo implementado é permanentemente avaliado (controle e medição do uso) e os aspectos que mostram fragilidade ou inadequabilidade são discutidos e aperfeiçoados. Infelizmente, o modelo atual ainda não satisfaz os principais usuários.

C) Está sendo implementado um programa de melhoria contínua.

D) O assunto ainda não foi abordado.

4. Em relação às anomalias em tarefas que estão em andamento ou que acabaram de ser executadas (início fora do previsto, duração além da prevista, estouro de orçamento, etc.), assinale a opção mais adequada:

A) Existe um sistema para coleta de informações no qual se aponta as causas das anomalias e, posteriormente, é efetuada uma análise para identificar os principais fatores ofensores que se repetem (Análise de Pareto). O sistema está em funcionamento há bastante tempo e já existe uma cultura para o seu uso.

B) Existe um sistema, tal como mostrado na opção anterior, que foi recentemente implantado e está se criando uma cultura para o seu uso.

C) Está sendo implantado um sistema com o objetivo citado na primeira opção.

D) O assunto não foi abordado.

5. Em relação às causas de fracasso de projetos já encerrados (atrasos, estouro de orçamento, não obediência ao escopo previsto, não atendimento às exigências de qualidade) oriundas do próprio setor ou de setores externos, assinale a opção mais adequada:

A) Todas as principais causas de fracasso foram identificadas. Foram estabelecidas e implantadas contramedidas para evitar que estas causas se repitam. Este trabalho foi implementado com sucesso.

B) Todas as principais causas de fracasso foram identificadas. Foram estabelecidas contramedidas para evitar que estas causas se repitam e este trabalho está sendo implementado.

C) Todas as principais causas de desvios foram identificadas. Ainda não foram estabelecidas contramedidas para eliminar as causas de desvios.

D) Ainda não existe um trabalho nesta direção.

6. Em relação à eficiência e eficácia dos setores externos ao setor avaliado, porém dentro da própria organização (também chamados de “fornecedores internos” ou de “interfaces”), no apoio à condução dos projetos, assinale a opção mais adequada:

A) Praticamente todos os fornecedores internos se tornaram altamente eficientes e eficazes. Sua atuação é proativa.

B) Parte dos fornecedores internos se tornou razoavelmente eficiente e eficaz. Todavia esta quantidade é insuficiente.

C) Alguns fornecedores internos estão efetuando ações nessa direção.

D) Não existe nenhuma iniciativa nessa direção.

7. Em relação ao acompanhamento trabalho efetuado pelos gerentes de projetos e ao estímulo que lhes é concedido no sentido de atingirem as metas de seus projetos, assinale a opção mais adequada:

A) Existe, há pelo menos um ano, um Sistema de Avaliação para os gerentes de projetos, pelo qual se estabelecem suas metas para o próximo período e se avalia quão bem ele se destacou no período anterior. Eventualmente, o gerente de projetos pode obter bônus quando atinge suas metas.

B) Existe um Sistema de Avaliação para os gerentes de projetos, pelo qual se estabelecem suas metas para o próximo período e se avalia quão bem ele se destacou no período anterior. O sistema foi recentemente implantado (menos de um ano).

C) Não existe um Sistema de Avaliação conforme descrito nas opções anteriores, mas os gerentes são fortemente estimulados a atingir suas metas.

D) Não existe nenhuma iniciativa nessa direção.

8. Em relação ao aperfeiçoamento da capacidade dos gerentes de projetos do setor, com ênfase em relacionamentos humanos (liderança, negociação, conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:

A) Existe um plano estruturado formal de treinamento. Praticamente todos os gerentes de projeto já passaram por este treinamento.

B) Existe um plano estruturado formal de treinamento. Uma razoável quantidade de gerentes de projeto já passou por este treinamento.

C) Tem havido algumas iniciativas de treinamento por parte da empresa, mas estão em estágio inicial.

D) Não existe nenhuma iniciativa nessa direção.

9. Em relação ao estímulo para a obtenção de certificação pelos gerentes de projetos do setor, assinale a opção mais adequada:

A) Existe um plano em execução para estimular os gerentes de projetos a obter uma certificação PMP ou equivalente. Por esse plano, a quantidade necessária e adequada de gerentes de projetos deve obter a certificação nos próximos anos.

B) Existe um plano em execução para estimular os gerentes de projetos a obter uma certificação PMP ou equivalente. Todavia, apenas uma pequena fração dos gerentes de projetos deverá obter a certificação.

C) O assunto é visto com seriedade e pretende-se montar um plano neste sentido.

D) Não existe nenhuma iniciativa neste sentido.

10. Em relação ao alinhamento dos projetos executados no setor com os negócios da organização (ou com o Planejamento Estratégico), assinale a opção mais adequada:

A) Foram criados critérios há, pelo menos um ano, para que os novos projetos somente sejam aceitos se alinhados com os negócios da organização. Esses critérios têm sido respeitados, e todos os novos projetos estão alinhados com os negócios da organização.

B) Foram criados critérios para que os novos projetos somente sejam aceitos se alinhados com os negócios da organização. O processo está em fase inicial, e esses critérios têm sido respeitados.

C) Foram criados critérios para que os novos projetos somente sejam aceitos se alinhados com os negócios da organização. No entanto, eles nem sempre são seguidos, e assim nem todos os projetos executados estão alinhados com os negócios da organização.

D) Não existem critérios para que os novos projetos somente sejam aceitos se alinhados com os negócios da organização. Isso é feito intuitivamente

## Nível 5 — Otimizado

1. Em relação ao histórico de projetos já encerrados, no que toca à qualidade do gerenciamento e qualidade técnica do produto/serviço obtido, assinale a opção mais adequada:

A) Existe um amplo e excelente banco de dados (ou algo semelhante), que é utilizado rotineiramente pelos gerentes de projeto há, pelo menos, 2 anos.

D) Existe um banco de dados (ou algo semelhante), que ou não pode ser classificado de amplo e excelente ou não é utilizado rotineiramente pelos gerentes de projeto.

2. Em relação ao histórico de projetos já encerrados, no que toca a Lições Aprendidas, assinale a opção mais adequada:

A) Existe um amplo e excelente banco de dados (ou algo semelhante), que é utilizado rotineiramente pelos gerentes de projeto há, pelo menos, 2 anos.

D) Existe um banco de dados (ou algo semelhante), que ou não pode ser classificado de amplo e excelente ou não é utilizado rotineiramente pelos gerentes de projeto.

3. Em relação à avaliação da estrutura organizacional implementada no setor (Comitês, Escritório de Gerenciamento de Projetos, Gerente de Projetos, Sponsors, etc.), assinale a opção mais adequada:

A) A estrutura implementada é adequada ao setor e funciona convenientemente há, pelo menos, 2 anos.

D) A estrutura foi implementada há menos de 2 anos, ou não é adequada ao setor, ou não funciona convenientemente.

4. Em relação à visibilidade de nossa organização na comunidade empresarial, assinale a opção mais adequada:

A) Nossa organização é vista e citada como benchmark em gerenciamento de projetos há bastante tempo. Recebemos freqüentes visitas de outras organizações para conhecer nosso sistema de gerenciamento de projetos.

B) Estamos começando a ser reconhecidos como benchmark.

C) Acreditamos em nossa capacidade gerencial e sentimos que estamos na vanguarda do assunto. Estamos abertos para visitas e contatos.

D) Ainda estamos muito longe de sermos reconhecidos como benchmark.

5. Em relação ao aperfeiçoamento avançado da capacidade dos gerentes de projetos do setor, em aspectos relacionados com relacionamentos humanos (negociação, liderança, conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:

A) Quase a totalidade de nossos gerentes é altamente avançada nesses aspectos.

B) Acima de 80% de nossos gerentes são altamente avançados nesses aspectos.

C) Acima de 50% de nossos gerentes são altamente avançados nesses aspectos.

D) Abaixo de 50% de nossos gerentes são altamente avançados nesses aspectos.

6. Em relação às habilidades técnicas (ou da área de aplicação) dos gerentes de projetos do setor, assinale a opção mais adequada:

A) Quase a totalidade de nossos gerentes é altamente avançada nesses aspectos.

B) Acima de 80% de nossos gerentes são altamente avançados nesses aspectos.

C) Acima de 50% de nossos gerentes são altamente avançados nesses aspectos.

D) Abaixo de 50% de nossos gerentes são altamente avançados nesses aspectos.

7. Em relação ao programa de certificação PMP ou equivalente dos gerentes de projetos do setor, assinale a opção mais adequada:

- A) A quantidade adequada e necessária de gerentes certificados foi atingida.
- B) Acima de 80% da quantidade adequada e necessária de gerentes certificados foi atingida.
- C) Acima de 50% da quantidade adequada e necessária de gerentes certificados foi atingida.
- D) Abaixo de 50% da quantidade adequada e necessária de gerentes certificados foi atingida.

8. Em relação às causas de fracasso dos projetos (atrasos, estouro de orçamento, não obediência ao escopo previsto, não atendimento a exigências de qualidade), tanto internas como externas ao setor, assinale a opção mais adequada:

- A) Todas as causas já foram mapeadas, e ações de correção já foram executadas com sucesso quase total há, pelo menos, um ano.
- D) Ainda existe muito trabalho a ser feito neste sentido.

9. Em relação ao alinhamento dos projetos executados no setor com os negócios da organização (ou com o planejamento estratégico), assinale a opção mais adequada:

- A) O alinhamento é de 100% há muito tempo (acima de 2 anos).
- B) O alinhamento é de 100% há pouco tempo (acima de 1 ano).
- C) O alinhamento é de 100% há muito pouco tempo (abaixo de 1 ano).
- D) Não existe alinhamento de 100%.

10. Em relação ao índice de sucesso dos projetos executados no setor, assinale a opção mais adequada:

A) 100% dos projetos são executados com sucesso.

B) Acima de 95% dos projetos são executados com sucesso.

C) Acima de 90% dos projetos são executados com sucesso.

D) Abaixo de 90% dos projetos são executados com sucesso.

## ANEXO B – Empresas Participantes

Segue abaixo uma tabela contendo a lista das Empresas Juniores que responderam a pesquisa completamente, a área de atuação e as instituições de ensino superior a qual estão vinculadas.

Empresa Júnior	Área de Atuação	Instituição de Ensino Superior
ADM.Jr Consultoria, Treinamentos e Projetos	Administração	Universidade Estadual de Feira de Santana - UEFS
EletoJr	Engenharia Elétrica	Universidade Federal da Bahia - UFBA
Engetop	Engenharia Civil	Universidade Federal da Bahia - UFBA
InfoJr	Ciência da Computação	Universidade Federal da Bahia - UFBA
Acesso Comunicação Jr	Comunicação Social	Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF
AgroPlan	Agronomia	Universidade Federal de Viçosa - UFV
Ambiental Jr	Engenharia Ambiental	Universidade Federal de Viçosa - UFV
Cria UFMG Comunicação Júnior	Comunicação Social	Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG
No Bugs	Ciência da Computação	Universidade Federal de Viçosa - UFV
RH Consultoria Júnior	Psicologia	Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG

UFMG Consultoria Júnior	Administração, Ciências Econômicas e Contábeis	Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG
Empresa Júnior de Administração	Administração	Universidade Federal da Paraíba – UFPB
Empresa Júnior de Turismo	Turismo	Universidade Federal da Paraíba – UFPB
Núcleo de Estudos e Consultoria em Tecnologia da Informação	Ciência da Computação	Universidade Federal da Paraíba – UFPB
A.C.E. Consultoria	Administração, Ciências Contábeis, Economia, Secretariado e Serviço Social	Universidade Federal de Pernambuco – UFPE
Centro Integrado de Tecnologia da Informação	Ciência e Engenharia da Computação	Universidade Federal de Pernambuco – UFPE
FCAP Jr Consultoria	Administração	Universidade de Pernambuco - UPE
Marista Júnior Consultoria	Administração, Direito, Publicidade e Propaganda, Recursos Humanos e Webdesign	Faculdade Marista do Recife
Plantur Júnior	Turismo e Hotelaria	Universidade Federal de Pernambuco – UFPE
Adecon	Administração, Ciências Contábeis e Econômicas	Universidade Estadual de Maringá - UEM
Business Conultoria	Administração	Universidade Estadual de Londrina - UEL

Coem Júnior	Engenharia Mecânica	Universidade Federal do Paraná – UFPR
Jr Consultoria	Administração, Economia, Contabilidade e Gestão da Informação	Universidade Federal do Paraná – UFPR
Ayra Consultoria	Administração, Economia, Contabilidade e Biblioteconomia	Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ
CEFET Jr Consultoria	Engenharias e Administração	Centro Federal de Educação Tecnológica - CEFET – RJ
Empresa Júnior de Consultoria em MicroInformática	Ciência da Computação e Informática	Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ
Fluxo Consultoria	Engenharias	Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ
Gama Júnior Downtown	Administração, Arquitetura, Comunicação e Engenharia de Produção	Universidade Gama Filho - UGF
Geográfica Consultoria	Geografia	Universidade Estadual do Rio de Janeiro - UERJ
Hidros Consultoria	Engenharia de Produção, Civil, Mecânica, Elétrica e Cartográfica	Universidade Estadual do Rio de Janeiro - UERJ
Insight Consultoria	Psicologia	Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ
Nutri Jr	Nutrição	Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

EJAUFS Consultoria	Administração	Universidade Federal de Sergipe - UFS
--------------------	---------------	--