

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE INFORMÁTICA
BACHARELADO EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

AMANDA RODRIGUES BARBACHAN GUERRA

**REVISITANDO A MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS DAS
EMPRESAS JUNIORES BRASILEIRAS**

RECIFE

2016

AMANDA RODRIGUES BARBACHAN GUERRA

**REVISITANDO A MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS DAS
EMPRESAS JUNIORES BRASILEIRAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Sistemas de Informação.

Orientador: PhD. Hermano Perrelli de Moura.

RECIFE

2016

AMANDA RODRIGUES BARBACHAN GUERRA

**REVISITANDO A MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS DAS
EMPRESAS JUNIORES BRASILEIRAS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade Federal de
Pernambuco – UFPE, como requisito
parcial para obtenção do título de
Bacharel em Sistemas de Informação.

Aprovada em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Alexandre Marcos Lins de Vasconcelos
Universidade Federal de Pernambuco

Hermano Perrelli de Moura
Universidade Federal de Pernambuco

Dedico este trabalho a minha família, por todo apoio e incentivo durante a minha trajetória acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por me fornecer saúde e força para superar os desafios e dificuldades.

A minha família, em especial a minha mãe Teresa Izabel, a minha avó Maria Margarida e aos meus irmãos Bruna Letícia e Caio César por me darem tanto apoio para meu crescimento acadêmico e pessoal.

A todos os professores da minha trajetória escolar e acadêmica, que com paciência e dedicação, me propuseram os conhecimentos necessários para minha evolução, em especial ao meu professor e orientador neste trabalho - Hermano Perreli de Moura.

A todos os amigos de turma, em especial a Karina Moura, Karine Maia e Paulo Neto, pelos vários momentos de parceria, colaboração e descontração em meio aos desafios vivenciados na faculdade.

E finalmente, agradeço a todas as Empresas Juniores que participaram da pesquisa, contribuindo para o êxito deste trabalho.

RESUMO

Desde a chegada do Movimento Empresa Júnior ao Brasil, as Empresas Juniores têm ganhado uma importância cada vez maior no cenário nacional, fomentando a economia e empreendedorismo através da prestação de serviços em grande parte a micro/pequenas empresas e capacitação dos jovens para o mercado. Diante deste impacto, a qualidade no gerenciamento de projetos da Empresa Júnior é de grande importância, pois reflete a qualidade dos seus serviços prestados ao cliente. Assim, este trabalho objetiva realizar uma revisão e analisar a evolução, em âmbito nacional, do nível de maturidade em gerenciamento de projetos das empresas juniores brasileiras, baseando-se no Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos criado por Darci Prado e em pesquisa de avaliação similar realizada em 2007. Para a reavaliação, foi feita uma pesquisa através da aplicação de um questionário avaliativo, aberto para empresas juniores federadas e não federadas, obtendo a participação de um total de 50 empresas juniores distribuídas em diferentes estados do país e pertencentes a variadas áreas de atuação.

Palavras-chave: empresa-júnior; nível de maturidade; gerenciamento de projetos.

ABSTRACT

Since the arrival of Junior Enterprise Movement in Brazil, the junior enterprises have gained increasing importance in the national scenario, fostering the economy and entrepreneurship through the provision of most services to micro/small businesses and training of young people to the market. Given this impact, the quality of the project management of junior enterprise is very important because it reflects the quality of the service provided to the customer. So, this study aims to conduct a revisitation and analyze the development, at the national level, of the level of maturity in project management of Brazilian junior enterprises, based on the Project Management Maturity Model created by Darci Prado and at similar evaluation research conducted in 2007. For the reevaluation, it was made a survey through the application of an evaluative questionnaire, open to federated and non federated junior enterprises, obtaining the participation of a total of 50 junior enterprises distributed in different states of the country and belonging to different areas of expertise.

Keywords: junior enterprise; level of maturity; project management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - A rede mundial do MEJ atualmente	13
Figura 2 - Ranking de Empresas Juniores federadas no mundo.....	14
Figura 3 - Evolução no número de empresas juniores no Brasil	16
Figura 4 - Infográfico do MEJ no Brasil	17
Figura 5 - Áreas de Atuação das EJs.....	17
Figura 6 - Relação esperada entre maturidade e sucesso.....	21
Figura 7 - As sete dimensões da maturidade.....	23
Figura 8 - Distribuição percentual dos respondentes por região	28
Figura 9 - Distribuição percentual dos respondentes por estado	29
Figura 10 - Distribuição percentual das EJs federadas e não federadas	29
Figura 11 - Distribuição percentual dos respondentes por área de atuação	30
Figura 12 - Distribuição percentual dos respondentes por tempo de atuação	31
Figura 13 - Distribuição percentual dos respondentes por nível de maturidade.....	32
Figura 14 - Nível de maturidade por região.....	32
Figura 15 - Nível de maturidade por estado	33
Figura 16 - Nível de maturidade por EJ federada x não federada.....	34
Figura 17 - Nível de maturidade por área de atuação	34
Figura 18 - Nível de maturidade por tempo de atuação	35
Figura 19 - Evolução do nível de maturidade nacional nas EJs.....	37
Figura 20 - Evolução do nível de maturidade regional nas EJs.....	37
Figura 21 - Evolução do nível de maturidade nas EJs	38
Figura 22 - Evolução no nível de maturidade por área de atuação	39
Figura 23 - Evolução do nível de maturidade das EJs x Demais Organizações	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Os níveis de maturidade e suas características – modelo MMGP	24
Tabela 2 - Perfil de aderência	25
Tabela 3 - Relação das Federações Participantes.....	27
Tabela 4 - Aspectos diferentes entre as pesquisas.....	36

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 O MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR.....	12
2.1 O MEJ no Mundo.....	12
2.2 O MEJ no Brasil.....	14
3 A MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	19
3.1 O Conceito de Maturidade em Gerenciamento de Projetos.....	19
3.2 O Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP).....	20
4 METODOLOGIA	26
4.1 Abordagem Utilizada.....	26
4.2 Resultados Coletados.....	27
5 RESULTADOS.....	28
5.1 Perfil Geral dos Participantes.....	28
5.2 Perfil de Maturidade dos Participantes.....	31
6 ANÁLISE COMPARATIVA.....	36
6.1 A Evolução da Maturidade nas Empresas Juniores.....	36
6.2 A Evolução da Maturidade entre Empresas Juniores e Demais Organizações.....	39
7 CONCLUSÃO E TRABALHOS FUTUROS.....	41
REFERÊNCIAS.....	42
APÊNDICE A – EJs Participantes da Pesquisa.....	44
ANEXO A – Questionário Aplicado às EJs.....	46

1 INTRODUÇÃO

Desde seu surgimento em 1967 na França, o Movimento Empresa Júnior (MEJ) encontra-se se expandindo rapidamente pelo mundo, estando presente atualmente em muitos países, nos diferentes continentes, inclusive no Brasil que atualmente é a maior confederação mundial, superando até mesmo todos os países da Europa juntos, em quantidade de empresas juniores.

Ao passo que se expande pelas universidades, capacitando jovens e fomentando o espírito empreendedor, o MEJ também fortalece a economia nacional e se consolida como um segmento empresarial forte, focado em resultados e na melhoria contínua do seu gerenciamento, entre eles o gerenciamento de projetos, que reflete diretamente a qualidade dos projetos e serviços entregues aos clientes. Com isso, para o crescimento da Empresa Júnior (EJ) como um todo, torna-se cada vez mais necessário haver a busca da avaliação de sua maturidade em gerenciamento de projetos, de tal modo que a EJ tenha visibilidade do nível em que se encontra para então planejar sua evolução.

Diante deste cenário, o objetivo principal deste trabalho é revisitar a maturidade em gerenciamento de projetos das empresas juniores brasileiras, de forma a avaliar o atual quadro de maturidade, em âmbito nacional, como também verificar sua evolução, baseando-se no Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP) criado por Darci Prado [11] e na pesquisa de avaliação similar realizada em 2007 por Carneiro [13].

Para se entender melhor o contexto do Movimento Empresa Júnior, o Capítulo 2 é dedicado a apresentar o cenário atual do MEJ no Brasil e no mundo, bem como aspectos inerentes, dentre eles a história e impacto econômico/social.

No Capítulo 3, com o intuito de tornar claro o entendimento de Maturidade em Gerenciamento de Projetos, tem-se a explanação de seu conceito bem como a contextualização e detalhamento das características inerentes ao modelo utilizado nesta pesquisa – o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP).

Em seguida, o Capítulo 4 é dedicado à apresentação da metodologia, com a apresentação da abordagem utilizada para a pesquisa bem como na coleta de resultados.

Por sua vez, o Capítulo 5 tem o objetivo de apresentar os resultados obtidos com a pesquisa, através de diferentes segmentações dos dados e utilização de gráficos e tabelas.

No Capítulo 6, é apresentada a análise comparativa de evolução entre os resultados obtidos nesta pesquisa com a pesquisa similar realizada em 2007 [13]. Assim, informações importantes puderam ser levantadas e reafirmadas.

Finalizando, o Capítulo 7 é dedicado às conclusões e análises gerais encontradas a partir da realização deste trabalho, bem como a indicação de trabalhos futuros que poderão ser realizados a fim de expandir os objetivos desta pesquisa.

2 O MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR

Neste capítulo, tem-se a explanação acerca do Movimento Empresa Júnior no Brasil e no mundo, incluindo sua história e atual cenário.

2.1 O MEJ no Mundo

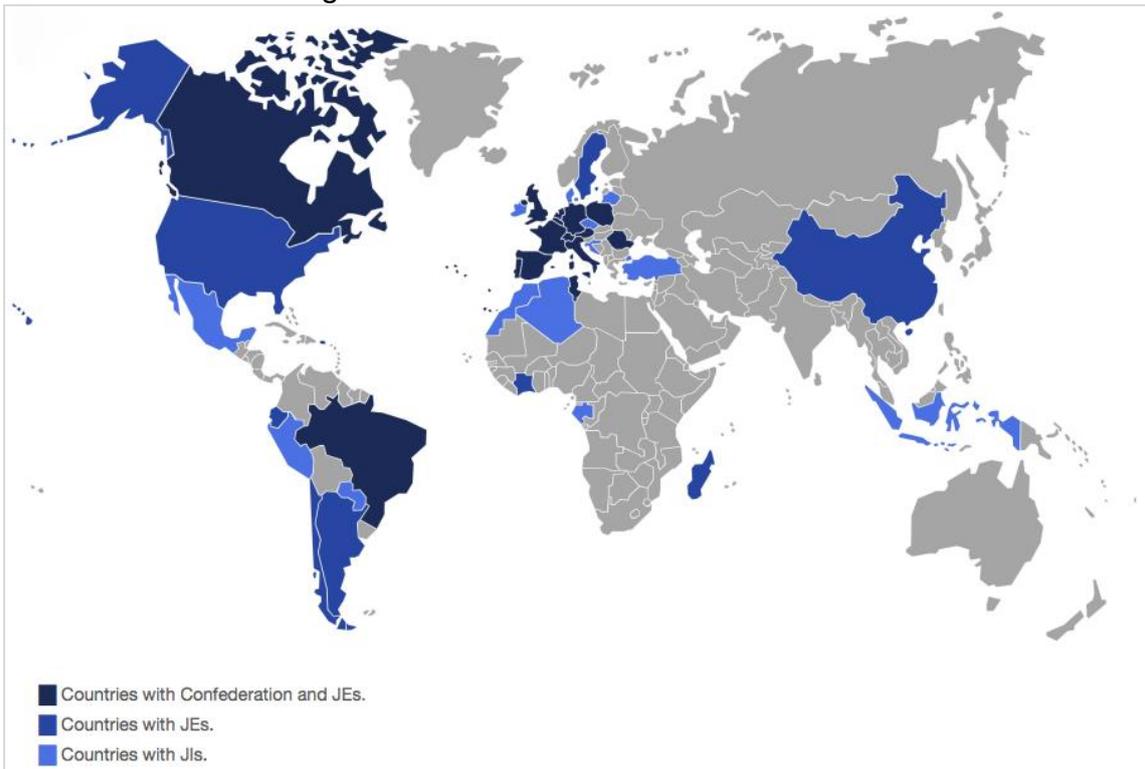
O Movimento Empresa Júnior surgiu em 1967 na França, quando alunos da ESSEC – *L'École Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales*, em Paris, sentiram a necessidade de ter conhecimento das ferramentas utilizadas no mercado em que eles trabalhariam num futuro próximo. Assim, foi fundada a *Junior ESSEC Conseil*, uma associação de estudantes que colocaria em prática os conhecimentos acadêmicos com clientes do mercado. O conceito depois se espalhou entre as escolas de engenharia e administração da França, em seguida pelas escolas de comunicação, agronomia e outras universidades. Em 1969 foi criada a primeira confederação, a Confederação Francesa de Empresas Juniores, que já reunia mais de 20 empresas na época [1].

Na década de 80, o modelo francês consolidou-se e começou a se difundir internacionalmente, chegando à Suíça, Bélgica, Espanha, EUA e, em 1988, chegou ao Brasil através da Câmara de Comércio Franco-Brasileira [2].

Em 1992, Confederações Juniores da Europa – FNJE (Espanha), JEP (Portugal), FNJE (Holanda), CIJE (Itália), CNJE (França) e USJE (Suíça) uniram-se e fundaram a JADE (*Junior Association for Development of Europe*), conhecida hoje como a *European Confederation of Junior Enterprises* (Confederação Europeia de Empresas Juniores) [3].

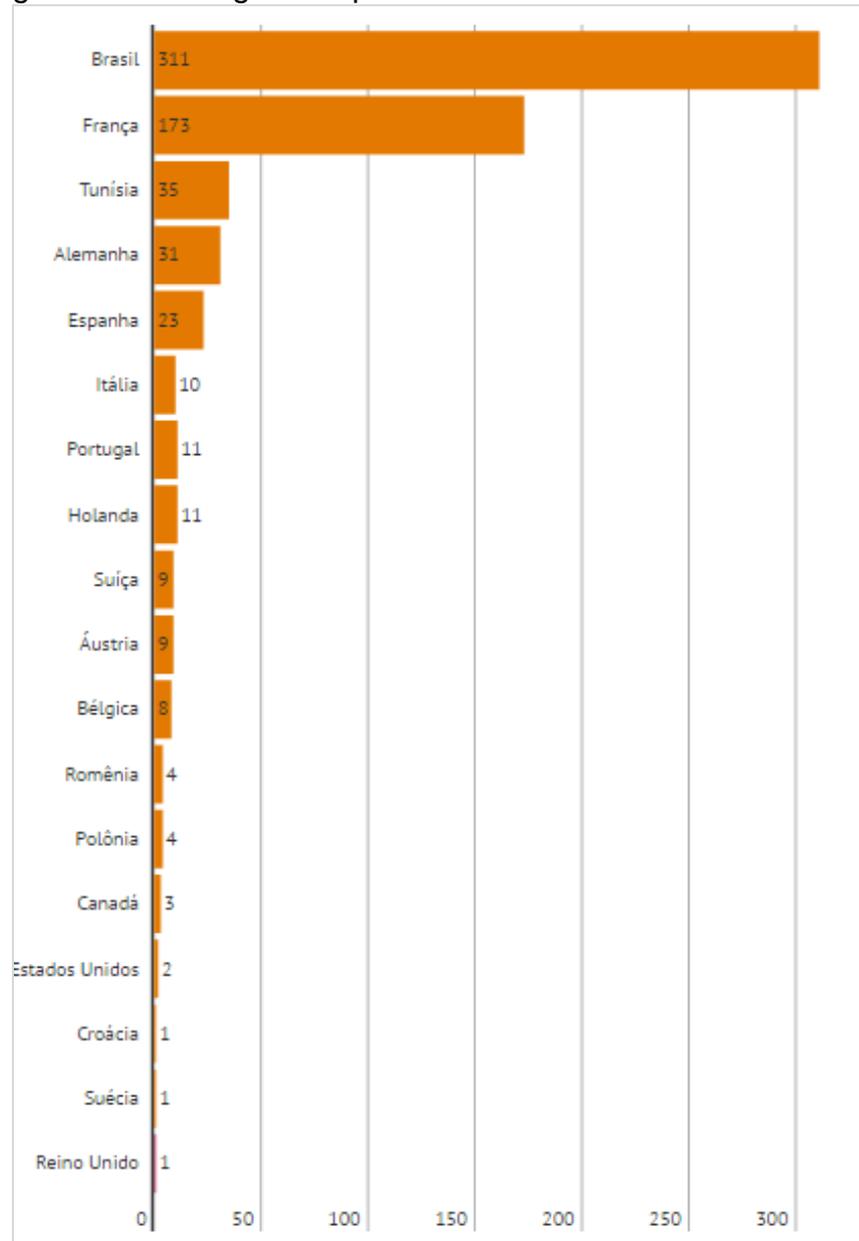
Como se pode observar na figura 1, em pouco menos de 50 anos (desde o início do MEJ), houve uma expansão considerável do conceito de Empresa Júnior por muitos países, em diferentes continentes. Atualmente, a rede mundial do MEJ é formada pelas Confederações da Europa, Brasil, Tunísia e Canadá, além de estar presente também em vários outros países, tanto na forma de Empresas Juniores (*Junior Enterprises – JEs*) como na forma de Iniciativas Juniores (*Junior Initiatives – JIs*) [3].

Figura 1 - A rede mundial do MEJ atualmente



Dentre as Confederações existentes, a Brasil Júnior, Confederação Brasileira de Empresas Juniores criada em 2003, é a maior delas, superando a quantidade de negócios tocados por estudantes dentro de universidades em toda a Europa [4], como é possível ver na figura 2 a seguir.

Figura 2 - Ranking de Empresas Juniores federadas no mundo



Fonte: folha.uol.com.br [4]

2.2 O MEJ no Brasil

2.2.1 Conceito Nacional de Empresa Júnior

Tido como um marco na história do MEJ no Brasil, o Conceito Nacional de Empresa Júnior [5] foi recentemente regulamentado na Lei nº 13.267, de 6 de Abril de 2016. Com isso, considera-se Empresa Júnior a entidade organizada nos termos desta Lei, sob a forma de associação civil gerida por estudantes matriculados em

cursos de graduação de instituições de ensino superior, com o propósito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos associados, capacitando-os para o mercado de trabalho [6].

De acordo com esta Lei, a empresa júnior, cujos fins são educacionais e não lucrativos, terá, além de outros específicos, os seguintes objetivos:

- a) proporcionar a seus membros as condições necessárias para a aplicação prática dos conhecimentos teóricos referentes à respectiva área de formação profissional, dando-lhes oportunidade de vivenciar o mercado de trabalho em caráter de formação para o exercício da futura profissão e aguçando-lhes o espírito crítico, analítico e empreendedor;
- b) aperfeiçoar o processo de formação dos profissionais em nível superior;
- c) estimular o espírito empreendedor e promover o desenvolvimento técnico, acadêmico, pessoal e profissional de seus membros associados por meio de contato direto com a realidade do mercado de trabalho, desenvolvendo atividades de consultoria e de assessoria a empresários e empreendedores, com a orientação de professores e profissionais especializados;
- d) melhorar as condições de aprendizado em nível superior, mediante a aplicação da teoria dada em sala de aula na prática do mercado de trabalho no âmbito dessa atividade de extensão;
- e) proporcionar aos estudantes a preparação e a valorização profissionais por meio da adequada assistência de professores e especialistas;
- f) intensificar o relacionamento entre as instituições de ensino superior e o meio empresarial;
- g) promover o desenvolvimento econômico e social da comunidade ao mesmo tempo em que fomenta o empreendedorismo de seus associados.

Não devendo ter fins lucrativos, a renda obtida com os projetos e serviços prestados pela empresa júnior deverá ser revertida exclusivamente para o incremento das atividades-fim da empresa [6].

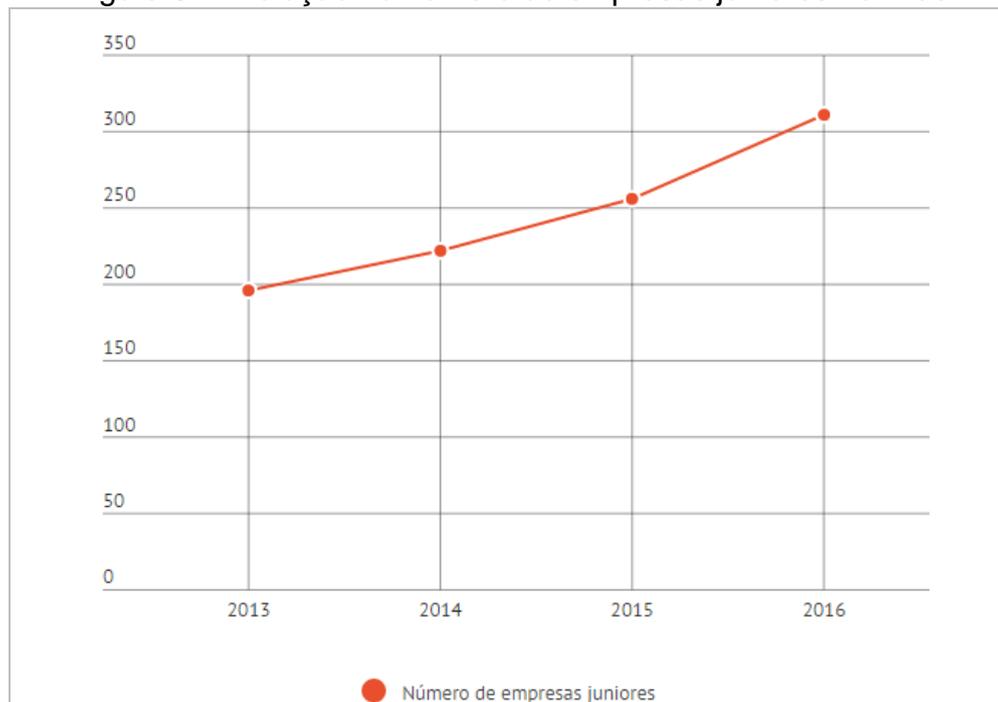
2.2.2 Cenário Atual

Conforme dados levantados através do Censo e Identidade da Confederação Brasileira de Empresas Juniores, Brasil Júnior, em 2015 foram computadas 311

empresas distribuídas por universidades brasileiras, enquanto o continente europeu, onde o movimento surgiu da década de 1960, possui 296 iniciativas operando nos mesmos moldes [4].

Como pode-se observar na figura 3 a seguir, nos últimos três anos o Brasil passou por uma grande evolução no número de EJs federadas, com um aumento de 50%.

Figura 3 - Evolução no número de empresas juniores no Brasil



Fonte: folha.uol.com.br [4]

Assim, com esse grande crescimento nos últimos anos, o Brasil tornou-se líder mundial em número de empresas juniores, formada atualmente por 18 Federações e cerca de 11,4 mil empresários juniores que movimentam em torno de 2,8 mil projetos por ano [7].

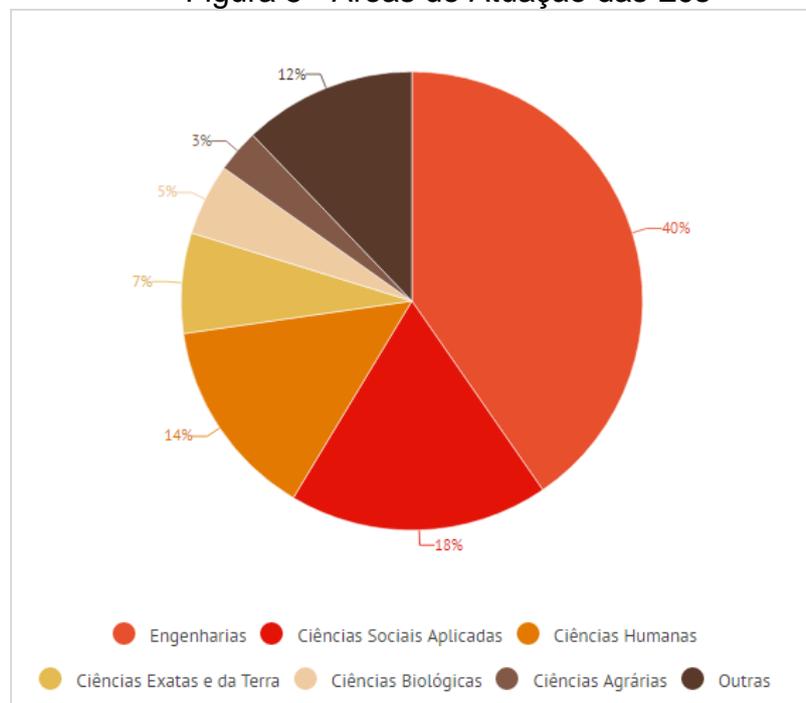
Figura 4 - Infográfico do MEJ no Brasil



Fonte: brasiljunior.org.br

Quanto às áreas de atuação das EJs, o Censo e Identidade da Confederação Brasileira de Empresas Juniores [4] revela que a maioria das empresas juniores (40%) são ligadas aos cursos de engenharia. Em segundo lugar vem a área de ciências sociais aplicadas (18%), seguida por ciências humanas (14%). Trata-se de um resultado interessante, pois a iniciativa nasceu na área de administração, mas com o tempo houve um grande crescimento na área das engenharias.

Figura 5 - Áreas de Atuação das EJs



Fonte: folha.uol.com.br [4]

Empresas Juniores estão presentes em 287 universidades brasileiras, entre particulares e privadas. No entanto, 93% delas se concentram em instituições públicas federais e estaduais.

Importante destacar que esses números correspondem apenas às EJs federadas, ou seja, as que são registradas às suas respectivas Federações (instância representativa a nível estadual), estando em conformidade com os critérios necessários. Somando-se a essas, existem mais centenas de EJs não federadas ou iniciativas no país [4].

2.2.3 Impacto Econômico e Social

Somente no ano de 2015, de acordo com o Censo [4], o setor de Empresa Júnior faturou cerca de R\$ 10 milhões, quase o dobro dos R\$ 5,7 milhões registrados em 2014. Isso se deve também ao salto no número de EJs nesse mesmo período: de 222 para 311.

Pelo levantamento, do total de clientes que contrataram algum tipo de serviço de uma empresa júnior em 2015, em torno de 75% são empresas de pequeno porte e 57% micro – empresas muito importantes para a economia e para a geração de emprego no país, correspondendo a 27% do PIB e 52% do total de empregos com carteira assinada [10]. Por serem desenvolvidos por estudantes, os serviços chegam ao mercado com um custo mais baixo e competitivo [4].

Devido ao fato de não ter fins lucrativos, os negócios que nascem no ambiente universitário cobram pelos serviços prestados e direcionam os recursos para capacitação e fomento do próprio projeto.

Assim, além de promover o desenvolvimento econômico e social da comunidade na qual está inserida, é também uma forma de fomentar o empreendedorismo e capacitação profissional entre os estudantes.

De maneira geral, pode-se dizer que as EJs são a porta de entrada para a disseminação da excelência da gestão, com futuros profissionais comprometidos com modelos de gestão eficientes e eficazes, capazes de construir um país mais produtivo, competitivo, ético, sustentável e justo.

Entre esses modelos de gestão encontra-se o gerenciamento de projetos, visto como muito importante pelas empresas juniores, pois reflete a qualidade nos serviços prestados aos clientes.

3 A MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Neste capítulo, é explanado o contexto da maturidade em gerenciamento de projetos, com destaque para as apresentações do conceito e do modelo utilizado neste trabalho.

3.1 O Conceito de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

O conceito de maturidade em gerenciamento de projetos deriva da Gestão da Qualidade Total que, por meio de suas inúmeras ferramentas, buscava mensurar o desempenho dos processos organizacionais de forma a obter maior eficiência organizacional (SIDENKO, 2006). Nesta perspectiva, a ideia central que permeia o conceito de maturidade, em relação à gestão de projetos, diz respeito ao nível de sofisticação, intimidade e utilização de ferramentas (JUCÁ JR.; AMARAL, 2005).

Kerzner (2006), por sua vez, considera a maturidade em gestão de projetos como nada mais do que o amadurecimento organizacional, no sentido de aquisição de experiência, em gerenciar seus projetos por meio de sistemas e processos que aumentem a probabilidade de sucessos dos projetos.

Mesmo sem a existência de um consenso sobre a definição de maturidade em gerenciamento de projetos, os posicionamentos dos diversos autores que vêm, ao longo dos últimos anos, trabalhando com a temática, convergem no sentido de refletir a busca de objetivos organizacionais por meio da melhoria contínua em gerenciamento de projetos, utilizando-se de conhecimentos, habilidades, ferramentas, técnicas, sistemas e processos, descrevendo em que medida uma organização consegue entregar de forma consistente um projeto [14].

Assim, modelos de maturidade em gerenciamento de projetos começaram a ser elaborados na década de 1990 visando integrar, avaliar e melhorar as práticas de gerenciamento de projetos com o intuito de melhorar o desempenho organizacional. Dentre esses modelos, destacam-se o *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3); o *Kerzner Project Management Maturity Model* (KPMMM); o *Project Management Maturity Model* (PMMM); o *Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model* (P3M3); o *PRINCE2 Maturity Model* (P2MM); o *Project Management Process Maturity Model* (PM)² e o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP) [14].

Por ser um modelo brasileiro, desenvolvido de acordo com a cultura organizacional nacional e por abranger empresas das mais variadas áreas de atuação, o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos desenvolvido por Darci Prado foi escolhido para ser utilizado nesta pesquisa.

Assim, se faz necessário o detalhamento das características desse modelo, que são apresentadas na sessão seguinte.

3.2 O Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP)

O modelo Prado - Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP) - foi lançado em dezembro de 2002 e reflete a experiência com o tema, de mais de quarenta anos, do consultor Darci Prado nas empresas IBM, INDG e FALCONI. O objetivo inicial foi criar um modelo simples, fácil de usar e que fornecesse resultados confiáveis, atendendo a qualquer tipo de organização e a qualquer categoria de projetos.

O modelo MMGP deve ser aplicado a setores isolados (ou departamentos) de uma organização, tais como engenharia, informática, desenvolvimento de produtos, entre outros. Portanto, ele é um modelo departamental (ou setorial) e não um modelo do tipo organizacional, no qual o foco é a organização como um todo. Desta forma, o modelo MMGP deve ser aplicado separadamente a cada setor de uma mesma organização e, com isso, pode-se encontrar a situação em que uma organização possui setores com diferentes níveis de maturidade [8].

3.2.1 Características Básicas do Modelo

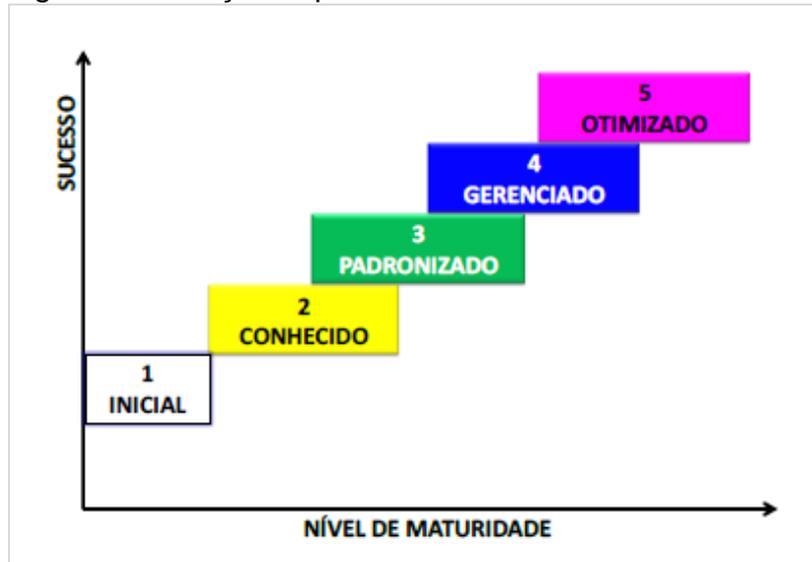
O modelo foi criado para prestigiar a experiência prática e a obtenção de resultados. A consequência desta característica é que se espera que departamentos de alto desempenho obtenham altos valores de maturidade ou, então, se um departamento obtém um alto valor de maturidade é porque ele possui alto desempenho.

A pesquisa conduzida no Brasil pelo site www.maturityresearch.com [9] utilizando este modelo permitiu efetuar cruzamentos que demonstraram que:

- a) existe uma relação positiva entre maturidade e sucesso total;
- b) existe uma relação negativa entre maturidade e fracasso;

- c) existe uma relação negativa entre maturidade e atraso;
- d) existe uma relação negativa entre maturidade e estouro de custos;
- e) existe uma relação positiva entre maturidade e percepção de agregação de valor pela alta administração.

Figura 6 - Relação esperada entre maturidade e sucesso



Fonte: maturityresearch.com

3.2.2 Dimensões e Níveis

O modelo preconiza a existência de cinco níveis e sete dimensões para a avaliação da maturidade. Cada nível pode conter até sete dimensões da maturidade em diferentes intensidades e peculiaridades [8].

As sete dimensões são as seguintes:

- a) Competência em Gerenciamento de Projetos e Programas: Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes (conhecimentos + experiência) em aspectos de gerenciamento de projetos, tal como, por exemplo, apresentado no manual PMBOK do PMI ou no manual ICB da IPMA. O nível de competência requerido depende da função exercida por cada um.
- b) Competência Técnica e Contextual: Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes (conhecimentos + experiência) em aspectos técnicos relacionados com o produto (bem,

serviço ou resultado) sendo criado, assim como com aspectos da organização (finanças, seu modelo produtivo/distributivo, seus negócios, entre outros). O nível de competência requerido depende da função exercida por cada um.

- c) **Competência Comportamental:** Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes (conhecimentos + experiência) em aspectos comportamentais (liderança, organização, motivação, negociação). O nível de competência requerido depende da função exercida por cada um.
- d) **Uso de Metodologia:** Existência de uma metodologia adequada a gerenciamento de projetos e que envolve todo o ciclo que necessita ser acompanhado. Eventualmente isto significa não somente a fase de implementação, mas também a fase de *Business Case*.
- e) **Uso de Informatização:** Os aspectos relevantes da metodologia devem estar informatizados e o sistema deve ser de fácil uso e permitir a tomada de decisões corretas no momento correto. Eventualmente todo o ciclo iniciado pela ideia/necessidade deve ser informatizado.
- f) **Uso de adequada Estrutura Organizacional:** Uma adequada estrutura organizacional deve estar em uso, tanto para o *Business Case* como para a etapa de implementação. Para o caso da etapa de implementação, geralmente esta estrutura envolve gerentes de projetos, PMO, *sponsor* e comitês. A Estrutura Organizacional deve definir funções, regras e normatizar a relação de autoridade e poder entre os gerentes de projetos e as diversas áreas da organização envolvidas com os projetos.
- g) **Alinhamento Estratégico:** Os projetos executados no setor estão em total alinhamento com as estratégias da organização. Os processos em questão (gestão de portfólio) são executados com a qualidade e agilidade necessárias. Existem ferramentas informatizadas e a estrutura organizacional em questão é adequada.

As sete dimensões formam a Plataforma para Gestão de Projetos:

Figura 7 - As sete dimensões da maturidade



Fonte: maturityresearch.com

Por sua vez, os cinco níveis definidos pelo modelo são os seguintes:

- a) nível 1 – inicial (*ad hoc*);
- b) nível 2 – conhecido;
- c) nível 3 – padronizado;
- d) nível 4 – gerenciado;
- e) nível 5 – otimizado.

Na tabela a seguir, pode-se ter o resumo das principais características, cenários típicos, aspectos básicos e índice de sucesso relacionados a cada nível do modelo:

Tabela 1 - Os níveis de maturidade e suas características – modelo MMGP

	RESUMO DAS CARACTERÍSTICAS	CENÁRIO TÍPICO	ASPECTO BÁSICO	ÍNDICE DE SUCESSO
1	<ul style="list-style-type: none"> * Nenhuma iniciativa da organização. * Iniciativas pessoais isoladas. * Resistências à alteração das práticas existentes. 	Gerenciamento de projetos de forma isolada.	Desalinhamento total.	Baixo
2	<ul style="list-style-type: none"> * 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.	Alinhamento de conhecimentos.	Alguma melhoria.
3	<ul style="list-style-type: none"> * Metodologia desenvolvida, implantada e testada. * Informatização de partes da metodologia. * Estrutura organizacional implantada. * Iniciativas para alinhamento estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> * Gerenciamento de múltiplos projetos de forma agrupada, disciplinada e padronizada. * Escritório de Gerenciamento de Projetos participando ativamente do planejamento e controle dos projetos. 	Existência de Padrões	Melhoria acentuada.
4	<ul style="list-style-type: none"> * Treinamento Avançado. * Consolidação do alinhamento com os negócios da organização. * Comparação com benchmarks. * Identificação e eliminação de causas de desvios da meta. * Metodologia e Informatização estabilizados * Relacionamento humanos harmônicos e eficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> * Gerenciamento de múltiplos projetos de forma agrupada, disciplinada e padronizada. * Escritório de Gerenciamento de Projetos ativo mas dando autonomia aos Gerentes de Projeto. 	Os padrões são eficientes	Melhoria mais acentuada.
5	<ul style="list-style-type: none"> * Grande experiência em gerenciamento de projetos. * Sabedoria. * Capacidade para assumir riscos maiores. * Preparo para um novo ciclo de mudanças. 	<ul style="list-style-type: none"> * Gerenciamento de múltiplos projetos de forma agrupada, disciplinada e padronizada. * Escritório de Gerenciamento de Projetos atuando como Centro de Excelência. * Gerentes de Projeto com grande autonomia. 	Otimização dos padrões	Próximo de 100%

Fonte: maturityresearch.com

3.2.3 Método de Avaliação do Modelo

Para diagnosticar em que nível de maturidade encontra-se o setor da organização avaliada, o modelo define a realização do Questionário de Avaliação de Maturidade Setorial [12] composto por 40 perguntas, divididas em 4 grupos de 10 (perguntas caracterizadoras do nível 2 ao 5 – 4 grupos), onde as alternativas possíveis são A, B, C, D e E que somam respectivamente 10, 7, 4, 2 e 0 pontos.

Depois de associar o valor correspondente a cada uma das respostas, é preciso aplicar a fórmula a seguir para a partir da mesma extrair o valor referente ao nível de maturidade alcançado:

$$\text{Avaliação Final} = (100 + \text{total_de_pontos}) / 100$$

É conveniente também dar visibilidade ao perfil de aderência, através do preenchimento do quadro seguinte:

Tabela 2 - Perfil de aderência

Nível	Pontos Obtidos	Perfil de Aderência									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2	40										
3	20										
4	20										
5	0										

Fonte: maturityresearch.com

Assim, através da visibilidade ao perfil de aderência, é possível saber o percentual de aderência, que deve ser utilizado em conjunto com o nível de maturidade para melhor entendimento do estágio de maturidade no setor avaliado [12].

Pode-se utilizar os valores obtidos para cada nível da seguinte forma:

- a) aderência até 20% (20 pontos): nula ou fraca;
- b) aderência de 20% até 60% (20 a 60 pontos): regular;
- c) aderência de 60% até 90% (60 a 90 pontos): boa;
- d) aderência acima de 90% (acima de 90 pontos): completa.

Como por exemplo, na avaliação representada na Tabela 2 o setor em questão teve um total de 80 pontos obtidos. Sendo assim, seu perfil de maturidade apresenta a média de 1,8 conforme aplicação na fórmula:

$$\text{Avaliação Final da Maturidade} = (100 + 80) / 100 = 1,8$$

Observando-se o perfil de aderência, é possível identificar no nível 2 uma aderência regular, sendo fraca nos níveis 3 e 4. Assim, essa avaliação conjunta mostra tratar-se de um setor típico do nível 1, apresentando iniciativas isoladas com tendências a um aprimoramento e que necessita, portanto, de um amplo programa de aperfeiçoamento.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para o melhor entendimento da forma de execução utilizada neste trabalho, esse capítulo visa apresentar a abordagem utilizada bem como o resumo sobre os resultados coletados através dela.

4.1 Abordagem Utilizada

A abordagem 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 o mesmo modelo utilizado em pesquisa similar realizada em 2007 [13], além de ser um modelo genérico o suficiente para abordar as EJ's das mais variadas áreas de atuação.

Este questionário foi aplicado nas empresas juniores brasileiras através do envio de um convite eletrônico explicando o contexto e propósito da pesquisa, contendo o link para o site onde o questionário estava disponível para ser preenchido, no período de 01 a 24 de junho. O membro respondente da EJ deveria necessariamente ser 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 EJ.

O questionário continha uma área inicial para cadastro dos respondentes composta por oito questões referentes à identificação da empresa júnior (nome, tempo de atuação, estado, federação correspondente ou não, área de atuação) e também do próprio respondente (nome, cargo ocupado e e-mail para contato).

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 no Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos de Darci Prado [11].

Assim, com os dados tabulados, foi possível agrupá-los e fazer diferentes análises e inferências, bem como comparações aos resultados obtidos na pesquisa realizada em 2007 por Carneiro [13].

4.2 Resultados Coletados

Dentre as 18 Federações de Empresas Juniores existentes no Brasil e contatadas para participação na pesquisa, as EJs de 10 Federações participaram de fato.

Somando a participação de EJs não federadas, totalizou 50 o número de empresas juniores participantes em 10 estados do Brasil: Ceará, Espírito Santo, Maranhão, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Pernambuco, Rio de Janeiro, Santa Catarina e São Paulo.

Tabela 3 - Relação das Federações Participantes

FEDERAÇÃO	ESTADO CORRESPONDENTE	Nº EJs
FEJECE	Ceará	4
FEJEMG	Minas Gerais	5
FEJEMS	Mato Grosso do Sul	2
FEJEPE	Pernambuco	3
FEJESC	Santa Catarina	5
FEJESP	São Paulo	10
JUNIORES	Espírito Santo	5
MARANHÃO JÚNIOR	Maranhão	2
RIO JÚNIOR	Rio de Janeiro	4
SERJÚNIOR	Sergipe	1
NÃO FEDERADAS	Ceará	4
	Mato Grosso do Sul	2
	Minas Gerais	1
	Santa Catarina	2

Fonte: o autor (2016)

No Apêndice A, encontra-se a listagem completa das empresas juniores participantes.

Os resultados e diferentes análises de perfil da maturidade, realizadas através da aplicação desta pesquisa, encontram-se nos próximos capítulos.

5 RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados bem como análises gerais dos dados obtidos através da aplicação do questionário [12] às Empresas Juniores.

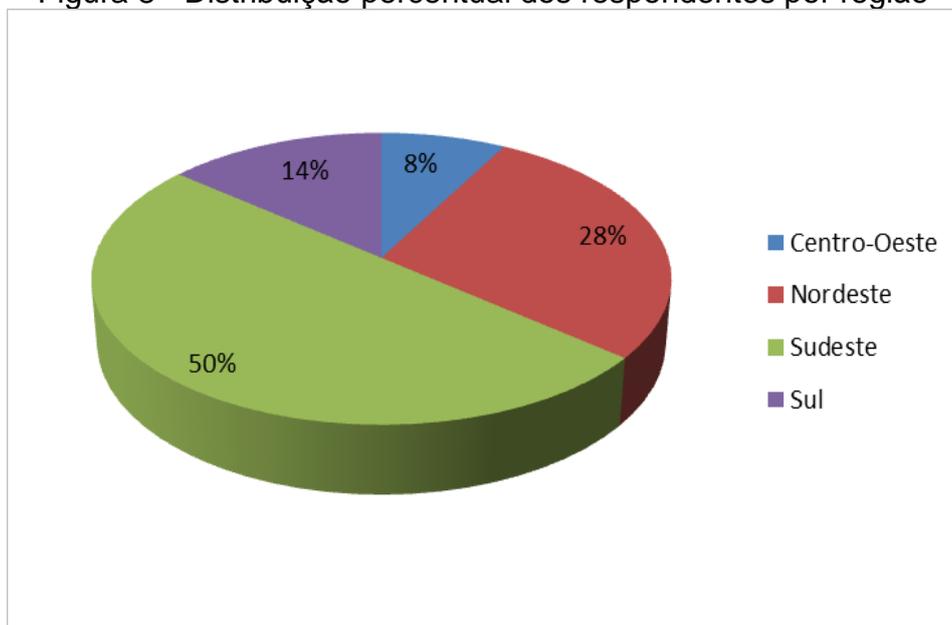
5.1 Perfil Geral dos Participantes

As empresas juniores respondentes estão distribuídas em quatro das cinco regiões brasileiras: Centro-Oeste, Nordeste, Sudeste e Sul.

Como pode-se ver na figura 8, a região sudeste foi a que mais se destacou, concentrando metade do percentual total e havendo a participação de todos os quatro estados. Essa grande participação pode estar relacionada ao fato da região sudeste concentrar estados com alto número de EJs, dentre eles Minas Gerais, maior federação do Brasil e do mundo.

Seguindo o sudeste, a região nordeste, que vem apresentando grande crescimento no cenário do MEJ nacional, deteve 28% de participação na pesquisa, sendo seguida pelas regiões sul e centro-oeste, respectivamente.

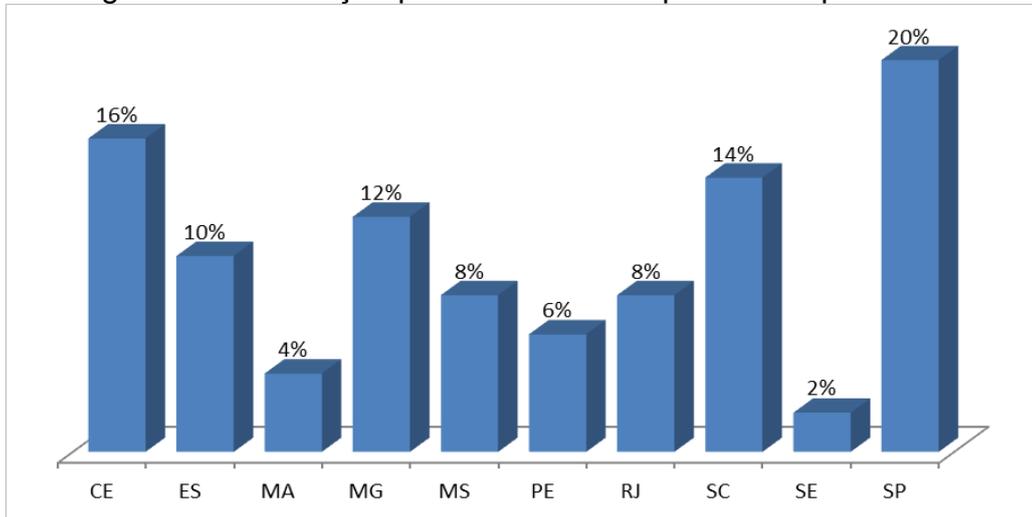
Figura 8 - Distribuição percentual dos respondentes por região



Fonte: o autor (2016)

Quanto ao percentual de participação por estado, como se pode observar na figura 9, houve destaque para os estados de São Paulo (20%), Ceará (16%), Santa Catarina (14%), Minas Gerais (12%) e Espírito Santo (10%).

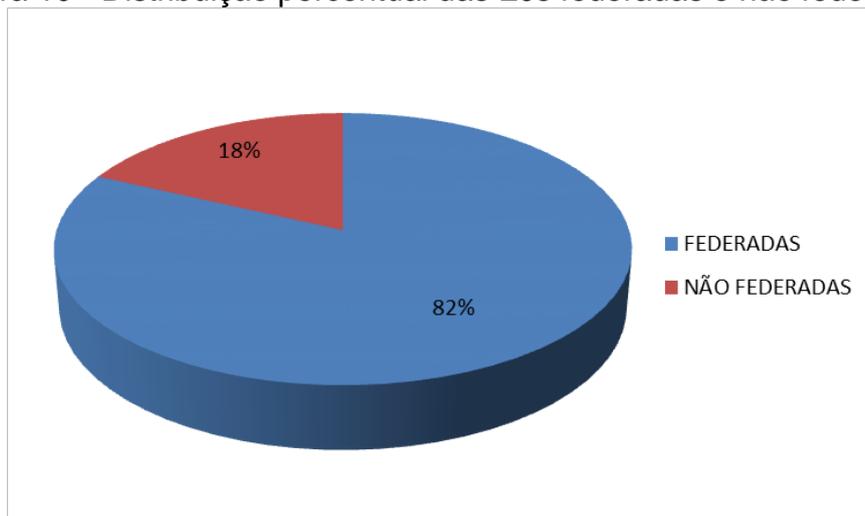
Figura 9 - Distribuição percentual dos respondentes por estado



Fonte: o autor (2016)

Dentre as empresas juniores participantes, muitas delas são federadas, o que correspondeu a 82% do total participante da pesquisa. Por sua vez, nove EJs não federadas também participaram, correspondendo a 18% do total.

Figura 10 - Distribuição percentual das EJs federadas e não federadas

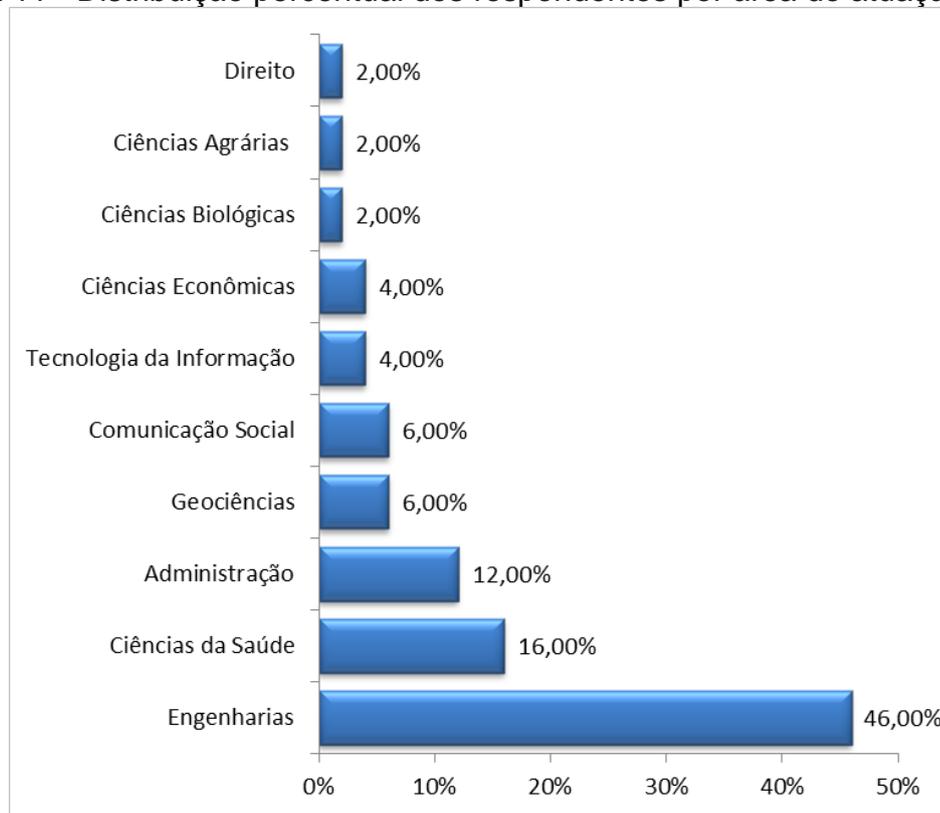


Fonte: o autor (2016)

No que tange à área de atuação das EJs participantes, uma parcela de 74% do total faz parte das áreas de Engenharias, Ciências da Saúde e Administração, com grande destaque para a primeira.

A iniciativa de empresa júnior no Brasil nasceu na área de administração, mas com o passar do tempo houve um grande aumento na área de engenharia, destacando-se a frente de todas as áreas no cenário nacional. Isso pode ser devido ao fato da economia brasileira ter se destacado nos últimos anos em diversos setores de engenharia, e assim os estudantes da área viram a oportunidade de também conquistarem espaço nesse mercado.

Figura 11 - Distribuição percentual dos respondentes por área de atuação



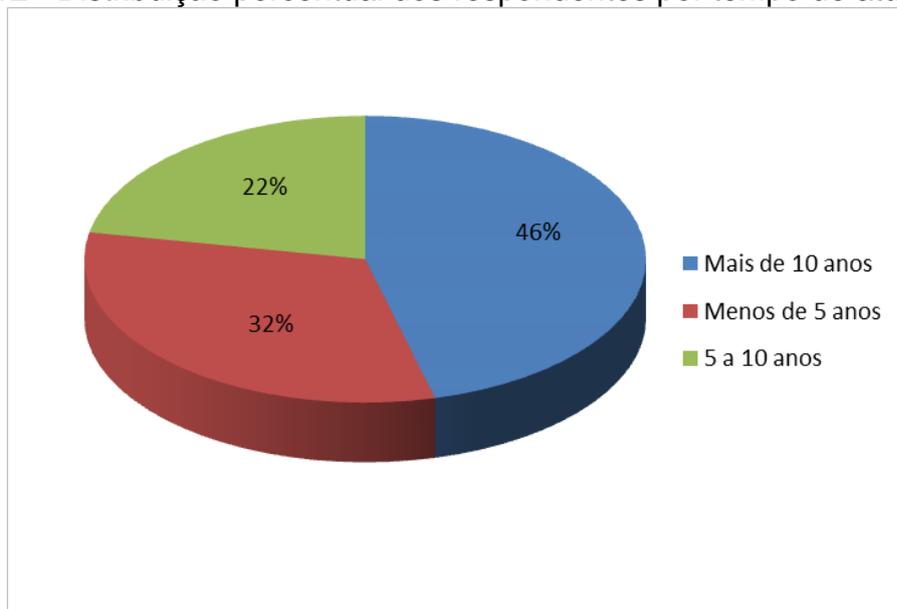
Fonte: o autor (2016)

Para finalizar a análise do perfil geral dos participantes, uma segmentação importante a se considerar é o tempo de atuação da empresa júnior, pois é um dado que influencia diretamente no nível de maturidade de um setor organizacional. Uma EJ que tem menos de cinco anos de atuação, por exemplo, provavelmente terá um nível de maturidade menor comparado a uma EJ com mais de dez anos de atuação.

Conforme representado na figura a seguir, quase metade das EJs participantes da pesquisa respondeu ter mais de 10 anos de atuação no mercado e 22% respondeu ter entre 5 a 10 anos. Assim, é esperado que essas empresas juniores com mais de 5 anos de atuação tenham um nível razoável de maturidade em gerenciamento de projetos – nível 3 ou próximo a ele.

As análises referentes aos níveis de maturidade são apresentadas na sessão a seguir.

Figura 12 - Distribuição percentual dos respondentes por tempo de atuação



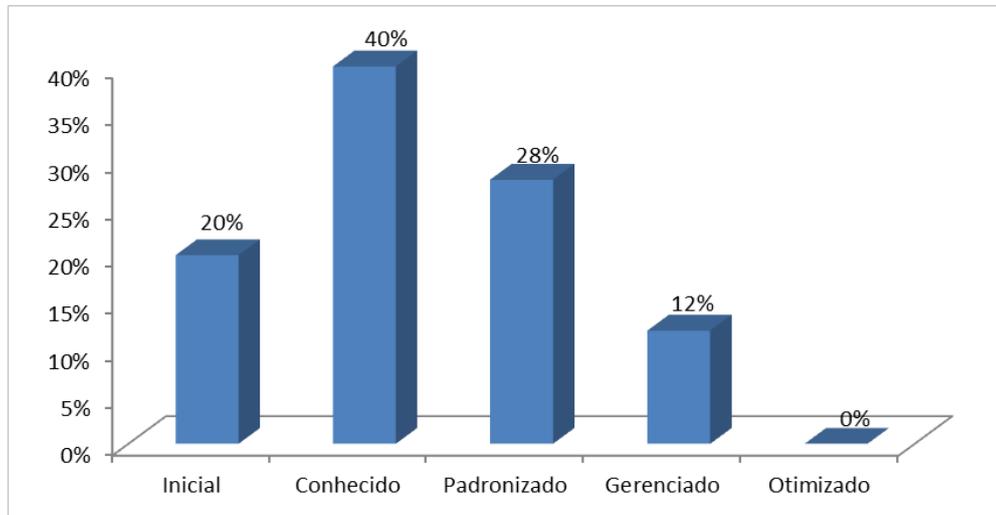
Fonte: o autor (2016)

5.2 Perfil de Maturidade dos Participantes

A média de maturidade das empresas juniores participantes, de acordo a fórmula definida no Questionário [13], é de 2,74. Por esse valor, infere-se que o nível médio geral de maturidade das EJs brasileiras corresponde ao nível 2, com proximidade ao nível de 3.

Para uma melhor visualização do cenário atual, a figura 12 apresenta a distribuição percentual das EJs participantes por nível de maturidade.

Figura 13 - Distribuição percentual dos respondentes por nível de maturidade



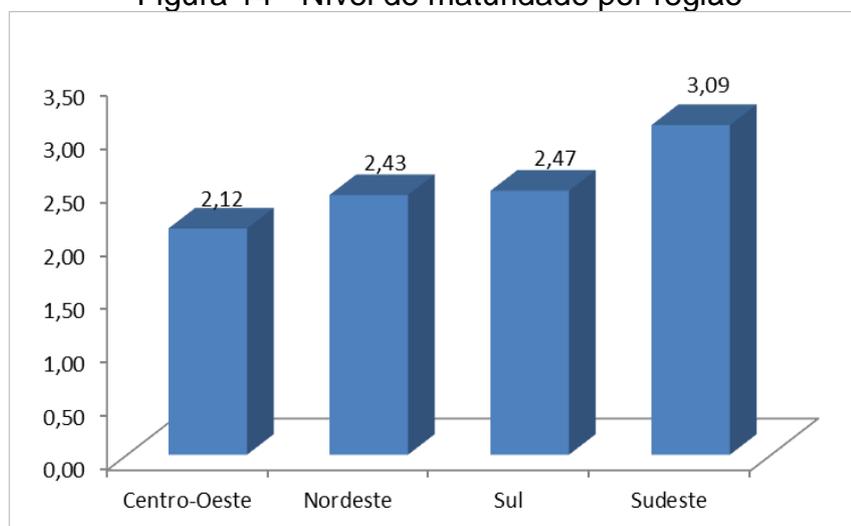
Fonte: o autor (2016)

Correspondendo à média geral de 2,74, observa-se que uma parcela significativa das EJs participantes (40%) encontra-se no nível 2 (conhecido) de maturidade em gerenciamento de projetos.

Em paralelo, é importante destacar também que outra parcela de 40% encontra-se no somatório dos níveis 3 e 4. Isso infere que, no geral, há a busca das empresas juniores pela melhoria no seu gerenciamento de projetos, com 28% delas dentro de uma metodologia padronizada (nível 3) e 12% na gerenciada (nível 4).

Comparando os resultados por região brasileira, o Sudeste apresenta melhor média no nível de maturidade, sendo seguido pelo Sul, Nordeste e Centro-Oeste respectivamente.

Figura 14 - Nível de maturidade por região

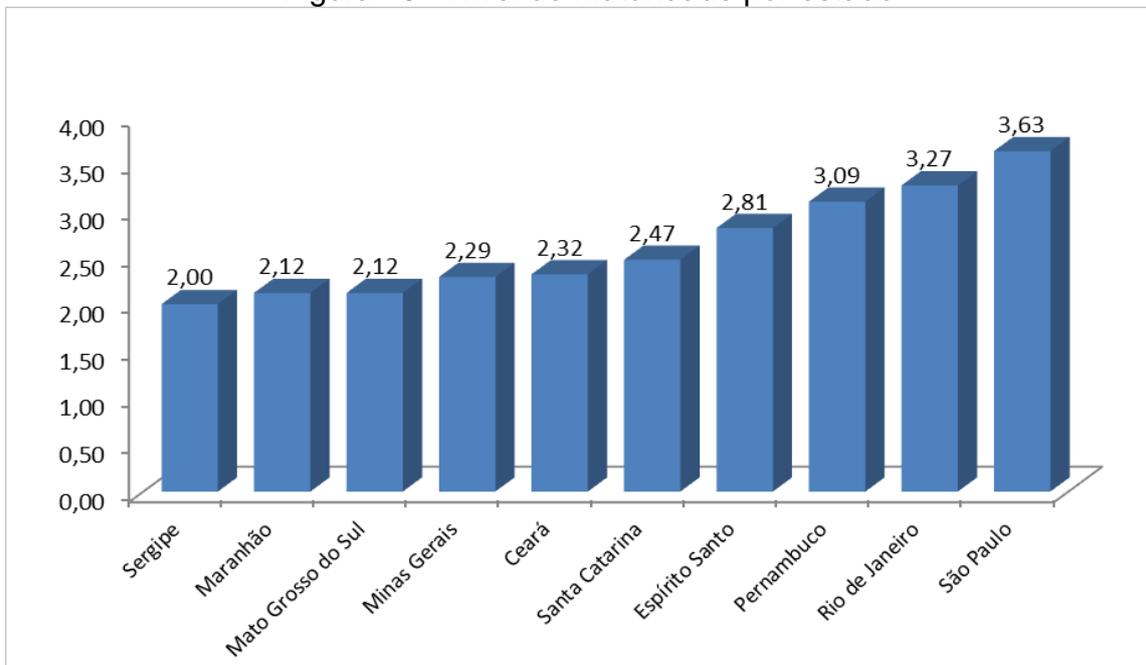


Fonte: o autor (2016)

Desmembrando os níveis de maturidade regionais por estado, tem-se, como nota-se na figura 15, o destaque para São Paulo com maior média no nível de maturidade, sendo seguido pelo Rio de Janeiro e Pernambuco, estando os três na média de nível 3 de gerenciamento. Com isso, pode ser inferido que esses estados apresentam, de uma forma geral, gerenciamento de projetos de forma agrupada, disciplinada e padronizada entre suas empresas juniores.

Nos demais estados, observa-se que a média para cada um ficou na faixa do nível 2 de maturidade. Assim, sugere-se que esses estados apresentam, de uma forma geral, gerenciamento de projetos de forma não padronizada e não disciplinada entre suas empresas juniores.

Figura 15 - Nível de maturidade por estado

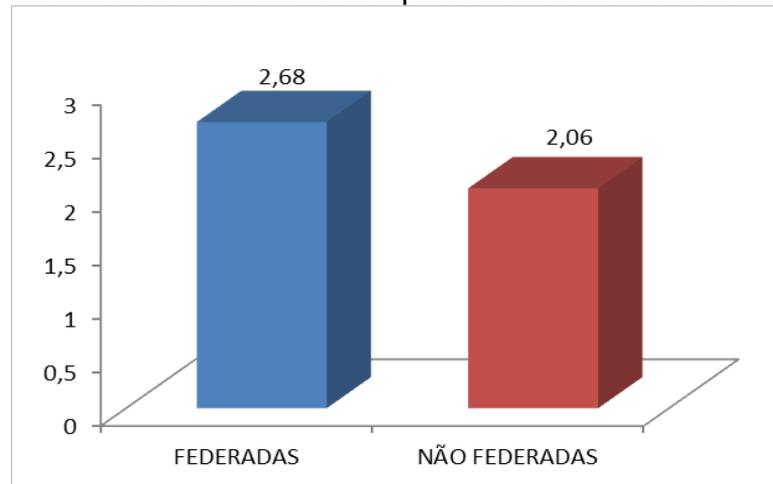


Fonte: o autor (2016)

Quanto ao cenário de empresas juniores federadas e não federadas, as médias de ambas as formas de empresa júnior, em âmbito nacional, se mostraram próximas, no nível 2 de maturidade.

Como se pode observar na figura 16, as EJs federadas apresentam uma média um pouco maior comparada a das EJs não federadas; esse cenário pode ser devido ao fato de que a grande maioria das EJs não federadas são iniciativas, ou seja, têm pouco tempo de atuação e com isso ainda estão nas etapas iniciais de estruturação dos seus processos e metodologias.

Figura 16 - Nível de maturidade por EJ federada x não federada

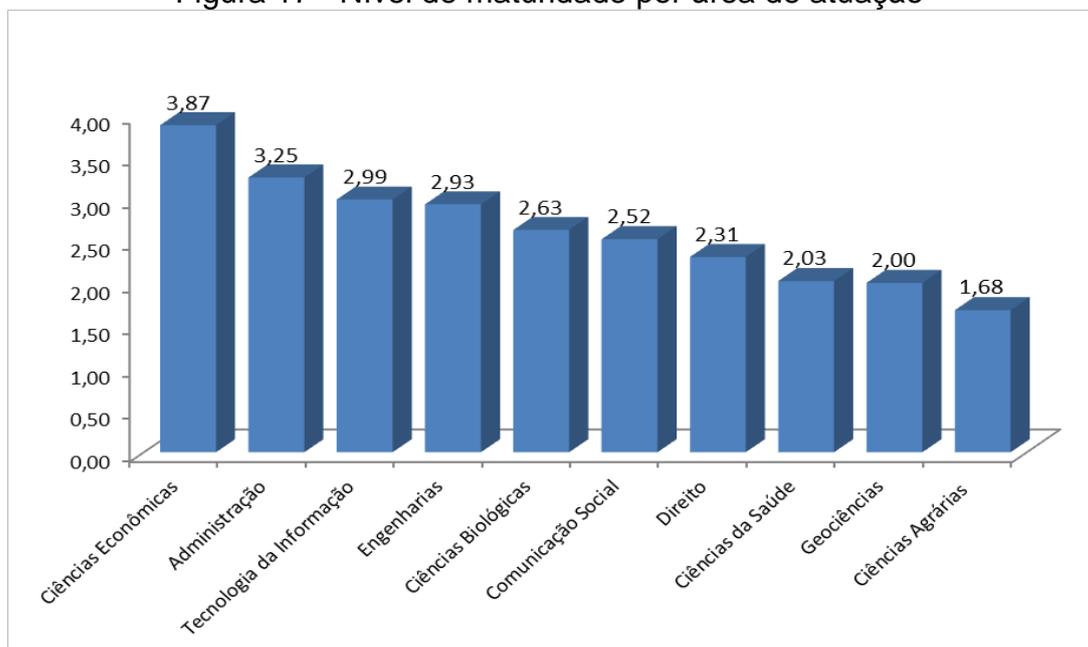


Fonte: o autor (2016)

Outra segmentação relevante a se apresentar é a média de nível de maturidade por área de atuação da empresa júnior.

Como representado na ilustração a seguir, as áreas com as melhores médias são: ciências econômicas, administração e tecnologia da informação. Nota-se que as áreas de engenharias e ciências da saúde, as duas primeiras em percentual de participação, ficaram com a quarta e a oitava melhor média, respectivamente.

Figura 17 - Nível de maturidade por área de atuação



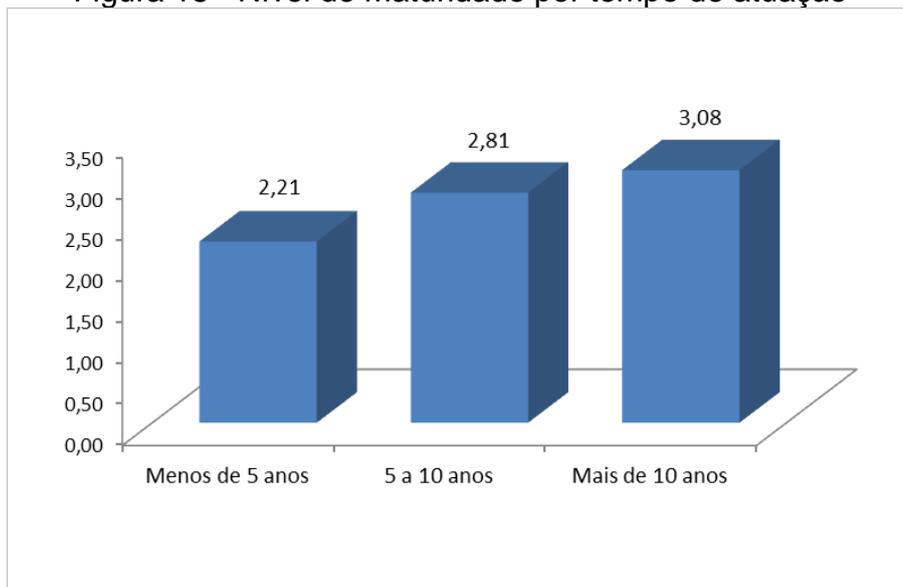
Fonte: o autor (2016)

A segmentação do nível de maturidade por tempo de atuação da EJ também se mostrou um resultado muito interessante nesta pesquisa. Como apresentado na sessão anterior, 46% das empresas respondentes possui mais de 10 anos de atuação no mercado. Conforme representado na figura 18, elas demonstraram possuir uma maior média no nível de maturidade comparado às demais EJs (nível 3), o que caracteriza a existência de padrões, metodologia desenvolvida e iniciativas para alinhamento estratégico. Esse resultado reafirma o comprometimento das empresas juniores na busca pela maturidade no seu gerenciamento à medida que se estabelecem no mercado.

As empresas juniores com tempo de atuação entre 5 e 10 anos apresentaram uma média no nível 2 de maturidade, caracterizando o aspecto básico do alinhamento de conhecimentos, porém a forma não padronizada e não disciplinada de gerenciamento de projetos, o que sugere a necessidade de melhorias nesse cenário.

Por sua vez, as EJs com menos de 5 anos de atuação apresentaram uma média igualmente no nível 2 de maturidade, porém um pouco mais abaixo, o que caracteriza a iniciação do seu processo de maturidade, devido principalmente ao pouco tempo de atuação.

Figura 18 - Nível de maturidade por tempo de atuação



Fonte: o autor (2016)

6 ANÁLISE COMPARATIVA

Neste capítulo, é apresentada uma análise comparativa entre os principais resultados obtidos nesta pesquisa e os resultados obtidos na pesquisa de 2007 [13].

Com isso, espera-se identificar as evoluções e mudanças ocorridas no gerenciamento de projetos nas EJs no período de 2007 a 2016, nesse caso, durante quase uma década.

6.1 A Evolução da Maturidade nas Empresas Juniores

Para uma maior clareza nesta análise comparativa, se faz necessário explicitar alguns aspectos principais que diferenciam esta pesquisa da pesquisa realizada em 2007, como demonstrado na tabela a seguir.

Tabela 4 - Aspectos diferentes entre as pesquisas

	Avaliação de 2007	Avaliação de 2016
Versão do questionário	Outubro/2005	Julho/2014
Número de EJs participantes	33	50
Média do nível de maturidade nacional	2,41	2,74

Fonte: o autor (2016)

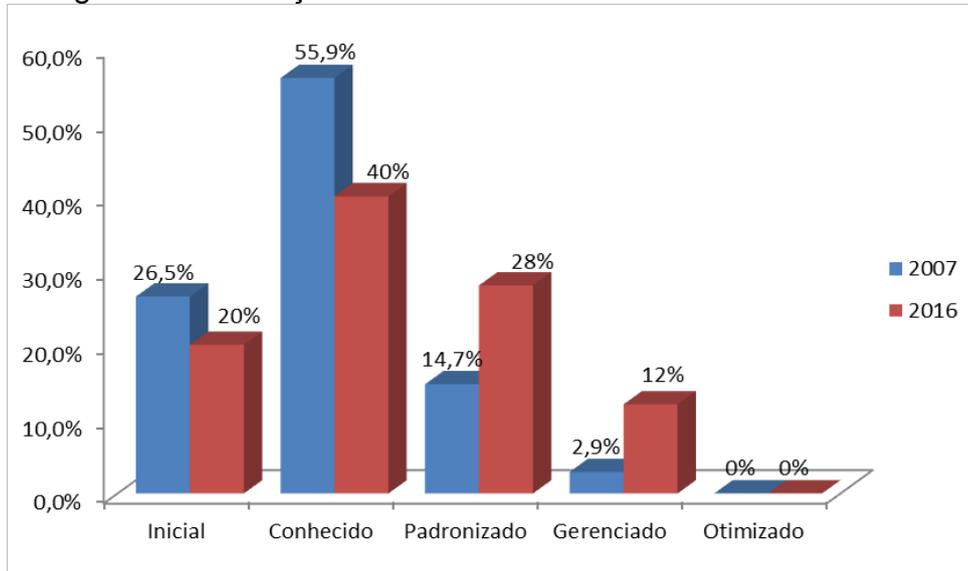
Assim, devido ao fato da versão do questionário aplicado nesta pesquisa e a amostragem não serem equivalentes à pesquisa realizada em 2007, os dados resultantes desta análise comparativa de evolução não devem ser entendidos como estatisticamente coerentes. Com isso, esta análise visa principalmente promover um cenário macro de evolução, com base em médias.

Como pode-se observar na figura 17, nesse intervalo de tempo houve uma mudança significativa nas médias dos níveis de maturidade em gerenciamento de projetos das empresas juniores brasileiras: queda na média percentual dos níveis 1 e 2, ao passo que houve um crescimento na média percentual dos níveis 3 e 4.

Enquanto em 2007 apenas em média 18% das empresas juniores encontravam-se nos níveis 3 e 4, nesta pesquisa temos 40% das EJs nestes mesmos níveis. Assim, infere-se que houve melhoria no cenário nacional, com um

aumento percentual significativo das EJs nos níveis de maior maturidade, o que indica evolução significativa em termos de padronização, metodologias e alinhamento a estratégia.

Figura 19 - Evolução do nível de maturidade nacional nas EJs

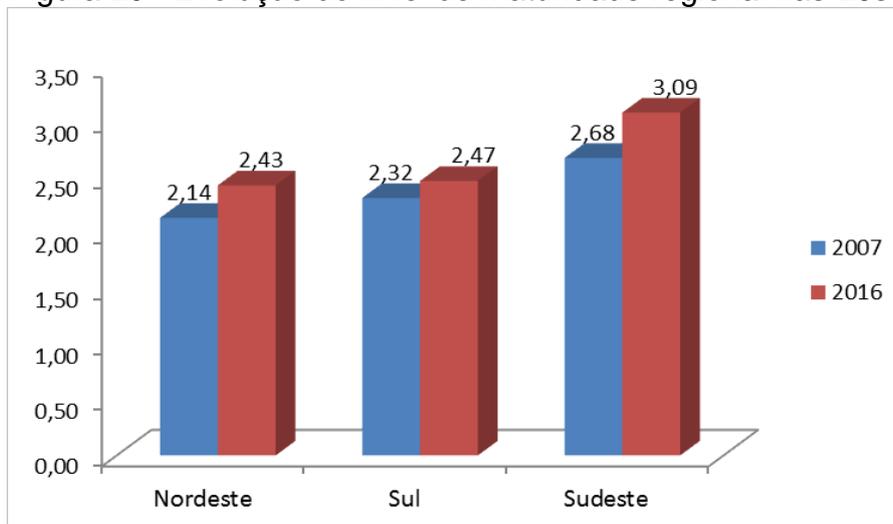


Fonte: o autor (2016)

Como representado na figura 18, em âmbito regional também houve evolução, sendo mais significativo nas regiões Sudeste e Nordeste.

A região Centro-Oeste é participante desta pesquisa, porém não na primeira, com isso não foi possível ser incluída na análise de evolução regional.

Figura 20 - Evolução do nível de maturidade regional nas EJs



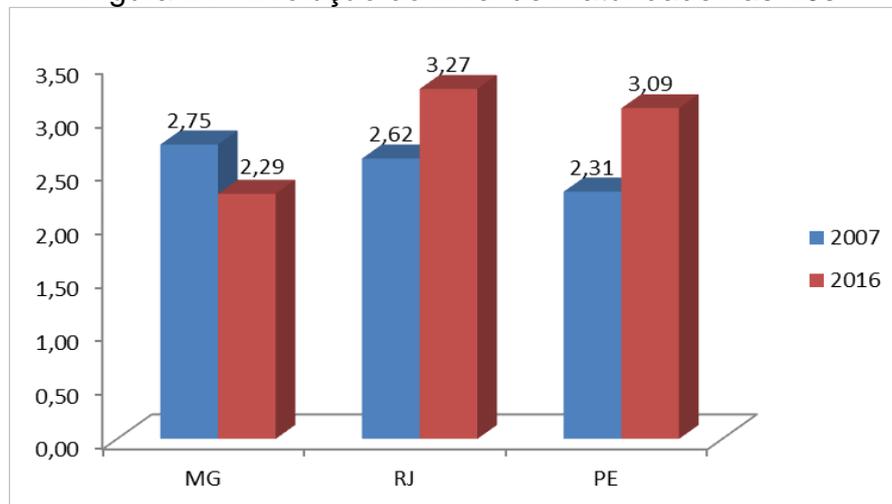
Fonte: o autor (2016)

A melhoria na média de maturidade da região sudeste indica a busca contínua pelo fortalecimento estrutural das empresas juniores e também é o reflexo do histórico do MEJ estadual, pois muitas EJs da região sudeste têm tempo de atuação com mais de 5 anos.

Detalhando-se no nível de unidade de EJ, só foi possível analisar as que estão presentes em ambas as pesquisas (esta e a de 2007): Minas Gerais, Pernambuco e Rio de Janeiro.

Assim, temos a evolução dessas empresas juniores conforme apresentada na figura 19.

Figura 21 - Evolução do nível de maturidade nas EJs



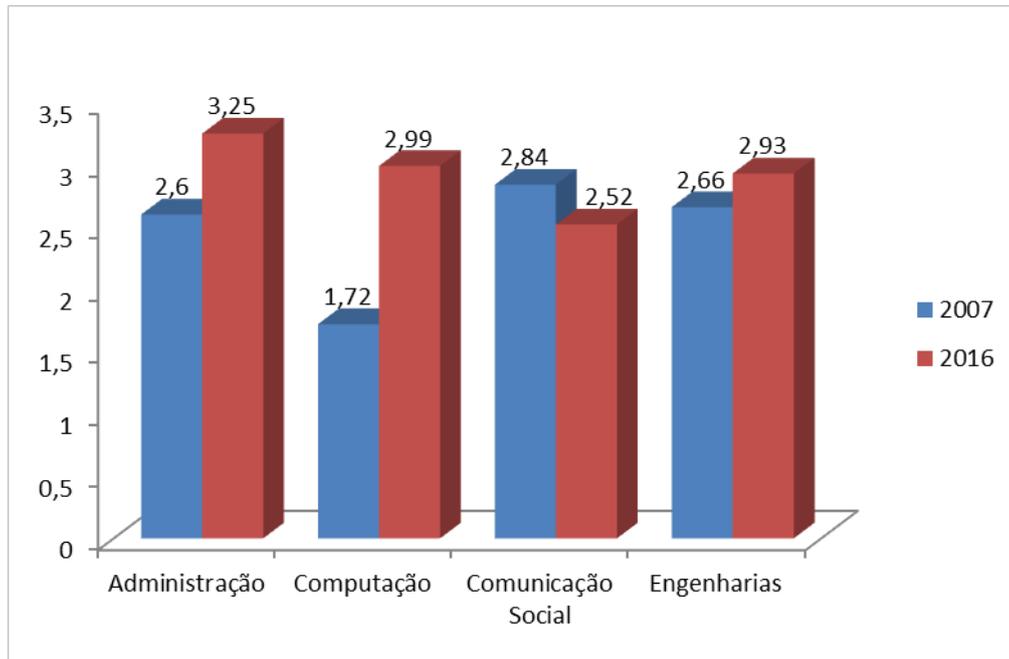
Fonte: o autor (2016)

Como pode-se observar, o estado de Minas Gerais apresenta uma queda nesse intervalo de tempo, mas não muito significativa. Já os estados de Pernambuco e Rio de Janeiro apresentam um aumento significativo na média de maturidade, com destaque para Pernambuco.

Para finalizar esta sessão, é importante também analisar a evolução em termos de área de atuação. Da mesma forma, foi possível analisar apenas as áreas de atuação presentes em ambas as pesquisas, que são: Administração, Computação (TI), Comunicação Social e Engenharias.

Assim, conforme apresentado na figura 20, a área de computação apresentou uma maior evolução, seguida de administração e engenharias. A área de comunicação social, que na pesquisa de 2007 apresentou a média de nível em 2,84, nesta pesquisa apresentou uma ligeira queda.

Figura 22 - Evolução no nível de maturidade por área de atuação



Fonte: o autor (2016)

Diante da observação de mudança do cenário por área de atuação, pode ser inferido que as áreas de administração, computação e engenharias vêm buscando adotar nas empresas juniores as metodologias e boas práticas de gerenciamento de projetos. Isso é crescente destaque na área de computação principalmente, uma vez que se torna cada vez mais requisitado a adoção de guias de padrões para gerenciamento de projetos de *software*.

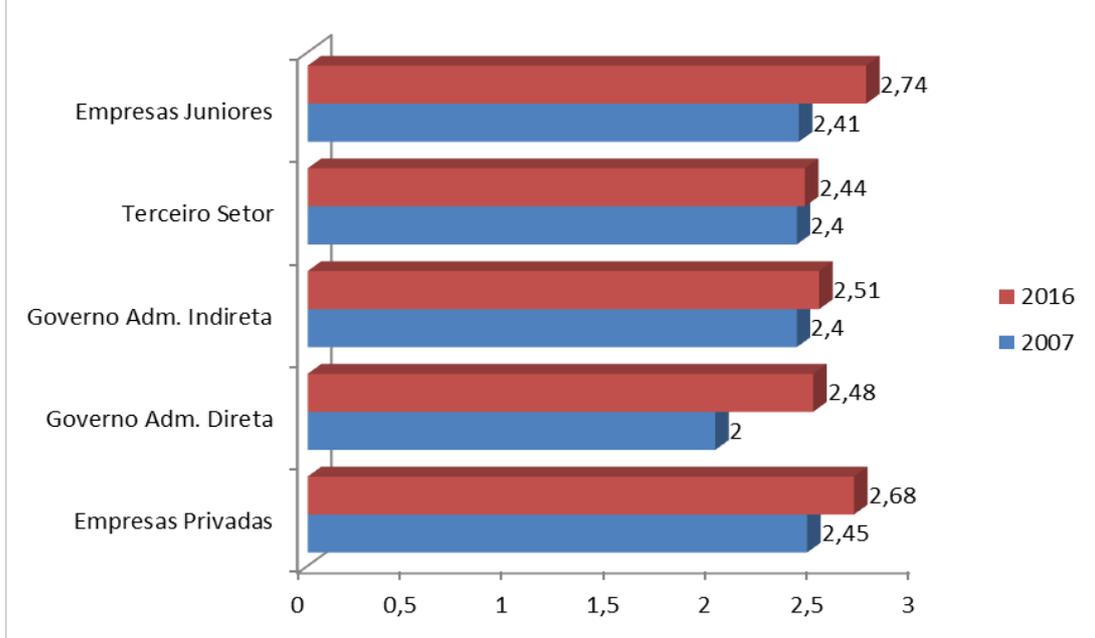
6.2 A Evolução da Maturidade entre Empresas Juniores e Demais Organizações

A cada dois anos, os autores Archibald e Prado realizam uma pesquisa [9] que visa levantar informações sobre o nível de maturidade em gerenciamento de projetos nas diferentes empresas brasileiras. A última pesquisa realizada, cujo relatório já foi divulgado, é a de 2014.

Tendo em vista que as empresas juniores apresentam destaque em maturidade de gerenciamento de projetos frente aos demais tipos de organização, é interessante analisar a evolução deste cenário. Assim, como representado na figura abaixo, em 2007 as EJs apresentaram um nível de maturidade muito similar aos demais tipos de organizações, inclusive do tipo privada. Este cenário se repete

atualmente, e ainda com superação, pois as EJs se apresentam com o maior nível de maturidade até mesmo frente às empresas privadas.

Figura 23 - Evolução do nível de maturidade das EJs x Demais Organizações



Fonte: o autor (2016)

Diante deste quadro, é perceptível o quanto as empresas juniores estão em busca contínua pela maturidade no gerenciamento de projetos, estando equiparadas e até melhores a outros tipos de organizações, como as governamentais.

7 CONCLUSÃO E TRABALHOS FUTUROS

Abrangendo em torno de 16% do total de empresas juniores federadas atualmente, esta pesquisa pôde avaliar de forma detalhada o atual nível de gerenciamento de projetos das EJs brasileiras, como também analisar sua evolução de 2007 até os dias atuais.

Através dos resultados obtidos e análises realizadas, pôde-se ter uma maior visibilidade da estrutura bem como do impacto econômico e social das empresas juniores. Além de contribuir para o crescimento pessoal e profissional dos seus membros, as EJs fomentam o empreendedorismo e a economia do país, executando milhares de projetos por ano para principalmente micro e pequenas empresas.

O nível de maturidade em gerenciamento de projetos das EJs também pode ser considerado de destaque, estando equiparado aos demais tipos de organização existentes. É perceptível que há o comprometimento das EJs para o crescimento da maturidade em gerenciamento de projetos, uma vez que em menos de dez anos houve uma “migração” de grande parte das EJs dos níveis 1 e 2 para os níveis 3 e 4.

Esse cenário tende a corroborar e fortalecer ainda mais a imagem do MEJ no cenário brasileiro, contribuindo para a expansão entre as universidades do país e para o aumento da credibilidade no mercado nacional e internacional, consolidando-se líder mundial não só em números, mas também em qualidade no gerenciamento de projetos.

Tendo em vista os resultados obtidos através desta pesquisa, trabalhos futuros podem ser desenvolvidos de forma a estudar mais profundamente aspectos importantes neste contexto, como por exemplo, as variações nos níveis de maturidade em diferentes áreas de atuação das EJs, dentre elas a de comunicação social. Outro trabalho de destaque que poderia ser desenvolvido é o estudo e aplicação de um modelo diferente de maturidade em gerenciamento de projetos, abrangendo um maior número de empresas juniores participantes, de forma a avaliar em outra perspectiva o cenário de maturidade das empresas juniores do país, no que se refere ao gerenciamento de projetos na estrutura organizacional.

REFERÊNCIAS

- [1] **O Movimento Empresa-Júnior: Impacto e empreendedorismo no Brasil.** Disponível em <<http://ejfgv.com/2015/09/22/movimento-empresa-junior-impacto-empreendedorismo-brasil/>>. Acesso em: 23 de mai. 2016.
- [2] **História do MEJ.** Disponível em <<http://enacaoconsultoriajr.com.br/historia-do-mej/>>. Acesso em: 23 de mai. 2016
- [3] **Jade Network of Junior Enterprises.** Disponível em: <http://jadenet.ch/home/?page_id=420>. Acesso em: 23 de mai de
- [4] FREITAS, Patricia. **Brasil ultrapassa Europa e se torna líder em empresas juniores.** Disponível em<<http://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/2016/06/1752850-brasil-ultrapassa-europa-e-se-torna-lider-em-empresas-juniores-no-mundo.shtml>>. Acesso em: 08 de jun. 2016.
- [5] **Conceito Nacional de Empresa Junior.** Disponível em: <<http://brasiljunior.org.br/arquivos>> Acesso em: 08 de jun. 2016.
- [6] BRASIL. Decreto-lei nº 13.267 de 6 de abril de 2016. **Mensagem de veto.**
- [7] **Brasil Júnior.** Disponível em <<http://brasiljunior.org.br/>>. Aceso em 08 de jun de 2016.
- [8] PRADO, Darci. **Fundamentos do Modelo Prado-MMGP.** Disponível em <<http://www.maturityresearch.com/novosite/biblio/fundamentos-modelo-prado-mmgp.pdf>>. Acesso em 08 de jun de 2016.
- [9] **Maturity by Project Category Model.** Disponível em <<http://www.maturityresearch.com/>>. Acesso em 08 de jun de 2016.
- [10] BRASIL, Portal. **Micro e pequenas empresas movimentam R\$ 10,78 bi nas compras públicas de 2015.** Disponível em <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2015/10/micro-e-pequenas-empresas-movimentam-r-10-78-bi-nas-compras-publicas-de-2015>>. Acesso em 09 de jun de 2016.
- [11] PRADO, Darci. **Maturidade Em Gerenciamento de Projetos.** 4ª ed. Nova Lima: INDG Tecs.
- [12] **Questionário de Maturidade Prado.** Disponível em <<http://www.maturityresearch.com/novosite/downloads/Maturidade-Modelo-Prado-MMGP-V2-2-0.pdf>>. Acesso em 10 de jun de 2016.
- [13] David Emmanuel Souza Carneiro. **Avaliação da Maturidade em Gestão de Projetos nas Empresas Juniores do Brasil.** 2008. 81 p. Trabalho de Conclusão de Curso em Ciência da Computação - Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Informática.

[14] **Fatores que Contribuem para a Maturidade em Gerenciamento de Projetos: O Caso de Um Governo Estadual.**

Disponível em <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GCT1957.pdf>>. Acesso em 01 de jul de 2016.

[15] **Entrevista: Participar de empresas juniores abre portas para o empreendedorismo.** Disponível em:

<<http://www.portaldaindustria.com.br/cni/imprensa/2016/03/1,84250/entrevista--de-empresas-juniores-abre-portas-para-o-empendedorismo.html>> Acesso em 01 de jul de 2016.

[16] PROJECT MANAGENT INSTITUTE, INC. (PMI®). **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. 5ª edição. Project Management Institute, Inc. Newtown Square, Pensilvânia, EUA, 2008.

[17] KERZNER H. ***Strategic planning for project management maturity model***. New York: John Wiley & Sons, 2001

[18] SIDENKO, S. ***Information technology project management: project management maturity and its effect on project success. Thesis for the degree of Master in Science Administration*** (The John Molson School of Business – Concordia University), Montreal, Quebec, Canada: 2006.

[19] JUCÁ JUNIOR, A. S.; AMARAL, D. C. **Estudos de caso de maturidade em gestão de projetos em empresas de base tecnológica**. In. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25., 2005, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre: ABEPRO, 2005.

APÊNDICE A – EJs Participantes da Pesquisa

Empresa Júnior	Estado
Agência de Comunicações ECA Jr.	São Paulo
Agência Oficina Empresa Junior	Sergipe
All pharma jr	São Paulo
Biorec Júnior	São Paulo
CEFET Jr. Consultoria	Rio de Janeiro
Ciclo Jr.	Ceará
CJA	Espírito Santo
Comunica!	Santa Catarina
Construtiva Jr.	Ceará
Consultec Jr	Ceará
Consultoria e Projetos Elétricos Júnior	Minas Gerais
CT Junior	Espírito Santo
CT Junior	Espírito Santo
EDIFICar Jr.	São Paulo
EFICAP	Minas Gerais
EJUDI - Soluções Jurídicas	Ceará
Elementus Junior Consultoria	Pernambuco
Empresa Júnior Appetite	Mato Grosso do Sul
ENEjr	Santa Catarina
Engeali	São Paulo
EngeFour Jr.	Mato Grosso do Sul
EQ Jr.	São Paulo
Esag Jr.	Santa Catarina
Estratégica	Maranhão
Factiva Júnior de Consultoria	Mato Grosso do Sul
Farmácia Jr	Minas Gerais
GeoMaps Consultoria	Ceará
Geotec	Maranhão
Ideas	Espírito Santo
Iniciativa Consultoria	Rio de Janeiro
Inspere Jr. Consulting	São Paulo
Ipharma Consultoria Farmacêutica Júnior	Ceará
Kaizen Consultoria Jr.	Mato Grosso do Sul
Konvex Consultoria	Santa Catarina
Metrus Jr.	Minas Gerais
Minera Consultoria Jr.	Pernambuco
Motriz	São Paulo
Multiconsultoria	Rio de Janeiro
Opção Consultoria Junior	Rio de Janeiro
Persona - Movimento de Criação da Empresa Júnior de Psicologia	Santa Catarina
Pharmaceutica Jr.	São Paulo
Poli Júnior Engenharia	Pernambuco

Projetta	Ceará
Qualimentos Jr.	São Paulo
Retec Jr.	Ceará
Simbiosis	Santa Catarina
Informática Jr.	Minas Gerais
UFMG Informática Júnior	Minas Gerais
Zetta Júnior	Espírito Santo
Zotec Jr	Santa Catarina

ANEXO A – Questionário Aplicado às EJs

Dados Cadastrais Básicos

- a) Qual o nome da sua Empresa Júnior?
- b) Há quanto tempo sua Empresa Júnior está em atividade?
- c) Qual o estado no qual sua Empresa Júnior está localizada?
- d) Selecione abaixo a Federação a qual sua EJ pertence. Se não for federada, selecionar "Não":
- e) Qual a área de atuação da sua Empresa Júnior?
- f) Informe seu nome e sobrenome:
- g) Informe seu cargo na Empresa Júnior:
- h) Informe um e-mail para contato:

Questionário de Avaliação de Maturidade Setorial: Modelo de Maturidade Prado-MMGP Versão 2.2.0, Julho 2014 [12]

NIVEL 2 – CONHECIDO (iniciativas isoladas)

1. Em relação aos treinamentos internos e externos ocorridos nos últimos 12 meses, relacionados com aspectos básicos de gerenciamento de projetos, assinale a opção mais adequada:

- a) Diversos elementos do setor participaram de treinamentos nos últimos 12 meses. Os treinamentos abordaram aspectos ligados a áreas de conhecimentos e processos (tais como os padrões disponíveis, PMBOK, IPMA, Prince2, etc.).
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

2. Em relação ao uso de softwares para gerenciamento de tempo (sequenciamento de tarefas, cronogramas, Gantt, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a) Diversos profissionais do setor participaram de treinamento em software nos últimos 12 meses e o utilizaram em seus projetos.

- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

3. Em relação à experiência com o planejamento e controle de projetos, por elementos envolvidos com projetos no setor, podemos afirmar:

- a) Nos últimos 12 meses, diversos elementos do setor têm efetuado o planejamento, o acompanhamento e o encerramento de uma quantidade razoável de projetos, baseando-se em padrões conhecidos (PMBOK, etc.) e em ferramentas computacionais (MS-Project, etc.).
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

4. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância do assunto Gerenciamento de Projetos para agregar valor à organização, assinale a opção mais adequada:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

5. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de se possuir uma metodologia, assinale a opção mais adequada:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do

assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.

- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

6. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização da importância de se possuir um sistema informatizado para atender ao gerenciamento dos projetos, assinale a opção mais adequada:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

7. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância dos componentes da estrutura organizacional (Gerentes de Projeto, PMO, Comitês, Sponsor, etc.), escolha:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

8. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de os projetos do setor estejam rigorosamente alinhados com as estratégias e prioridades da organização, escolha:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

9. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de se evoluir em competência comportamental (liderança, negociação, comunicação, conflitos, etc.) escolha:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

10. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de se evoluir em competência técnica e contextual (ou seja, assuntos ligados ao produto, aos negócios, à estratégia da organização, seus clientes, etc.), escolha:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

NIVEL 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 contendo os processos e áreas de conhecimentos necessários e alinhados a algum dos padrões existentes (PMBOK, PRINCE2, IPMA, etc.). Ela diferencia projetos pelo tamanho (grande, médio e pequeno) e está em uso há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

2. Em relação à informatização dos processos para gerenciamento dos projetos, assinale a opção mais adequada:

- a) Existe um sistema, aparentemente completo, adequado e amigável. Ele contempla diferentes tamanhos de projetos e permite armazenar e consultar dados de projetos encerrados. Está em uso pelos principais envolvidos (que foram treinados) há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

3. Em relação ao mapeamento e padronização dos processos desde (caso aplicáveis) o surgimento da ideia, os estudos técnicos, o estudo de viabilidade, as negociações, a aprovação do orçamento, a alocação de recursos, a implementação do projeto e uso, temos:

a) Todos os processos acima foram mapeados, padronizados e, alguns, informatizados (tanto da ótica do desenvolvimento do produto como do seu gerenciamento). O material existente é, aparentemente, completo e adequado e está em uso há mais de um ano.

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

4. Em relação ao documento Plano do Projeto, que deve conter a abordagem para executar cada projeto em função de sua complexidade e também ser utilizado para monitorar o progresso do projeto e controlar variações, riscos e stakeholders, podemos afirmar:

a) A criação deste documento demanda reuniões entre os principais envolvidos até a aprovação da baseline, com suas metas para prazos, custos e indicadores de resultados (se aplicável). Este processo está em uso há mais de um ano e é bem aceito.

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

5. Em relação ao Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP ou PMO) ou suas variações, assinale a opção mais adequada:

a) Está implantado. Suas funções foram identificadas, mapeadas e padronizadas e são utilizadas por seus membros, que possuem o treinamento necessário em GP. É bem aceito, está operando há mais de um ano e influencia positivamente os projetos do setor.

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

6. Em relação ao uso de Comitês (ou sistemas executivos de monitoramento ou equivalentes) para acompanhamento dos projetos durante suas execuções, assinale a opção mais adequada:

- a) Foram implantados, reúnem-se periodicamente e têm forte influência no andamento dos projetos sob seu acompanhamento. São bem aceitos e estão operando há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

7. Em relação ao acompanhamento da execução de cada projeto, em reuniões efetuadas pelo gerente do projeto com sua equipe para atualizar o plano do projeto e tratar as exceções e os riscos, assinale a opção mais adequada:

- a) São realizadas reuniões periódicas que permitem que todos percebam o andamento do projeto. Os dados são coletados e comparados com a baseline. Em caso de desvio, contramedidas são implementadas. E feita análise de riscos. Está em uso há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

8. Com relação ao gerenciamento de mudanças (prazo, custos, escopo, resultados, etc.) para projetos em andamento temos:

- a) Os valores baseline são respeitados durante a vida de cada projeto e evitam-se alterações. Quando uma modificação é solicitada, rigorosos critérios são utilizados para sua análise e aprovação. O modelo funciona adequadamente há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

9. Com relação à definição de sucesso e à criação e uso de métricas para avaliação do sucesso dos projetos (ou seja, atingimento de metas: resultados obtidos, atraso, estouro de custos, performance, etc.), temos:

- a) Ao término de cada projeto é feita uma avaliação do sucesso e são analisadas as causas de não atingimento de metas. Periodicamente são efetuadas análises no Banco de Dados para identificar os principais fatores ofensores. Está em uso há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

10. Com relação à evolução das competências (conhecimentos + experiência) em gestão de projetos, técnica e comportamental dos diversos grupos de envolvidos (alta administração, gerentes de projetos, PMO, etc.), temos:

- a) Foram identificadas as competências necessárias para cada grupo de profissionais e foi feito um levantamento envolvendo “Situação Atual” e “Situação Desejada”. Foi executado um Plano de Ação que apresentou resultados convincentes nos últimos 12 meses.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

NIVEL 4 – GERENCIADO

1. Em relação à eliminação de anomalias (atrasos, estouro de orçamento, não conformidade de escopo, qualidade, resultados, etc.) oriundas do próprio setor ou de setores externos (interfaces), assinale a opção mais adequada:

- a) Todas as principais anomalias foram identificadas e eliminadas (ou mitigadas) pelo estabelecimento de ações (contramedidas) para evitar que estas causas se repitam. Este cenário está em funcionamento com sucesso há mais de 2 anos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

2. Com relação ao sucesso da carteira de projetos do setor, envolvendo (se aplicável) os seguintes componentes: benefícios, resultados esperados, satisfação de stakeholders, lucratividade, atrasos, custos, conformidade de escopo e qualidade, etc., temos:

- a) Foram estabelecidas metas, para o desempenho da carteira, para os diversos indicadores que são componentes da definição de sucesso (metas coerentes com o esperado para o nível 4 de maturidade). Estas metas têm sido atingidas nos últimos 2 anos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

3. Em relação ao envolvimento da alta administração (ou seja, as chefias superiores que têm alguma influência nos projetos do setor) com o assunto “Gerenciamento de Projetos”, assinale a opção mais adequada:

- a) Nos últimos dois anos tem havido um adequado envolvimento da alta administração com o assunto, participando dos comitês e acompanhando “de perto” os projetos estratégicos. Ela possui o conhecimento adequado, têm atitudes firmes e estimula o tema GP.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

4. Em um ambiente de boa governança temos eficiência e eficácia devido à correta estrutura organizacional. Ademais, os principais envolvidos são competentes, pró-ativos e utilizam corretamente os recursos disponíveis (processos, ferramentas, etc.). Escolha:

- a) Existe boa governança no setor. As decisões certas são tomadas na hora certa, pela pessoa certa e produzem os resultados certos e esperados. Isto vem ocorrendo há mais de dois anos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

5. Em relação à Melhoria Contínua, praticada por meio de controle e medição das dimensões da governança de projetos (metodologia, informatização, estrutura organizacional, competências e alinhamento estratégico) temos:

- a) Existe um sistema pelo qual tais assuntos são periodicamente avaliados e os aspectos que mostram fragilidade ou inadequabilidade são discutidos e melhorados. É bem aceito e praticado pelos principais envolvidos há mais de 2 anos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

6. Em relação ao acompanhamento do 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 um Sistema de Avaliação dos gerentes de projetos, pelo qual se estabelecem metas e, ao final do período, se avalia quão bem eles se destacaram, podendo, eventualmente, obter bônus pelo desempenho. O sistema funciona com sucesso há pelo menos 2 anos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

7. 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) Praticamente todos os gerentes passaram por um amplo programa de capacitação em relacionamentos humanos. O programa está funcionando com sucesso há pelo menos dois anos e sempre apresenta novos treinamentos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

8. Em relação ao estímulo para a constante capacitação e para a obtenção de certificação (PMP, IPMA, PRINCE2, etc.) pelos gerentes de projetos e elementos do PMO, assinale a opção mais adequada:

- a) Existe uma política para estimular os profissionais a se capacitarem continuamente e a obter uma certificação. Está em funcionamento há mais de dois anos com bons resultados e uma quantidade adequada de profissionais já obteve certificação.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado 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) Na etapa de criação de cada projeto (Business Case ou Plano do Negócio) é feita uma avaliação dos resultados/benefícios a serem agregados pelo projeto, os quais devem estar claramente relacionados com as metas das Estratégias. Funciona há 2 anos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

10. Com relação à competência em aspectos técnicos pela equipe responsável pela criação e implementação do produto (bem, serviço ou resultado), nos últimos dois anos, podemos afirmar:

- a) Todos os envolvidos são altamente competentes nesta área, o que contribuiu para que retrabalhos e perdas caíssem para patamares quase nulos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

NIVEL 5 – OTIMIZADO

1. Um dos mais importantes pilares da otimização é a inovação tecnológica e de processos por permitir saltos de qualidade e eficiência. Escolha a melhor opção que descreve o cenário de inovação no setor:

- a) O tema deixou de ser tabu e houve significativa evolução no aspecto inovação que permitiu visualizar os produtos e processos sob novos prismas. Nos dois últimos anos, ocorreram diversas iniciativas inovadoras com resultados totalmente compensadores.
- e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

2. Com relação à competência (conhecimentos + experiência + atitude) da equipe em planejamento e acompanhamento de prazos e/ou custos e/ou escopo, podemos afirmar que:

- a) A equipe tem demonstrado, nos últimos dois anos, um domínio tão expressivo nestes aspectos que tem permitido significativas otimizações nas durações / custos / escopo dos projetos. A equipe domina algumas técnicas, tais como Ágil/Enxuta (Agile/Lean).
- e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

3. Com relação à competência (conhecimentos + experiência + atitude) da equipe na gestão das partes envolvidas (stakeholders) e gestão de riscos, podemos afirmar que:

a) A equipe tem demonstrado, nos últimos dois anos, um domínio tão expressivo nestes aspectos que tem permitido que os projetos avancem “sem nenhum susto”. A equipe domina aspectos de complexidade estrutural, tal como pensamento sistêmico (system thinking).

e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

4. Com relação à competência (conhecimentos + experiência + atitude) da equipe em aspectos técnicos do produto (bem, serviço ou resultado) sendo criado, podemos afirmar que:

a) A equipe tem demonstrado domínio tão expressivo nestes aspectos, incluindo (se aplicável) avanços na tecnologia, VIPs - *Value Improving Practices*, etc., que têm permitido significativas otimizações nas características técnicas do produto sendo criado.

e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

5. Com relação ao sistema informatizado:

a) Está em uso há mais de 2 anos um amplo sistema que aborda todas as etapas desde a ideia inicial (ou oportunidade ou necessidade) até a entrega do produto para uso. Ele inclui gestão de portfólio e de programas (se aplicáveis) e projetos encerrados.

e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

6. Em relação ao histórico de projetos já encerrados (Gestão do Conhecimento), no que toca aos aspectos (caso aplicáveis): Avaliação dos Resultados Obtidos; Dados do Gerenciamento; Lições Aprendidas; Melhores Práticas, etc., podemos afirmar que:

a) Está disponível, há mais de dois anos, um banco de dados de ótima qualidade. O sistema está em uso pelos principais envolvidos para evitar erros do passado e otimizar o planejamento, a execução e o encerramento dos novos projetos.

e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

7. Em relação à estrutura organizacional existente (projetizada / matricial forte, balanceada ou fraca / funcional), envolvendo, de um lado a organização e do outro, os Gerentes de Projetos e o Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO), escolha:

a) A estrutura existente é perfeitamente adequada, foi otimizada e funciona de forma totalmente convincente há, pelo menos, 2 anos. O relacionamento entre os envolvidos citados é muito claro e eficiente.

e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

8. Em relação à capacidade dos principais envolvidos com projetos do setor em competência comportamental (negociação, liderança, conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:

a) Os envolvidos atingiram um patamar de excelência neste tema, demonstrando, inclusive, fortes habilidades em assuntos como Inteligência Emocional, Pensamento Sistêmico, Prontidão Cognitiva, etc.

e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

9. Em relação ao entendimento, dos principais envolvidos, sobre o contexto da organização (seus negócios, suas estratégias, seus processos, sua estrutura organizacional, seus clientes, etc.), temos:

a) Existe um alto entendimento destes aspectos que são levados em conta no planejamento e execução de projetos de forma que os produtos entregues (bens, serviços ou resultados) realmente estejam à altura da organização.

e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

10. Em relação ao clima existente no setor, relativamente a gerenciamento de projetos, assinale a opção mais adequada:

a) O assunto gerenciamento de projetos é visto como "algo natural e necessário" há, pelo menos, dois anos. Os projetos são alinhados com as estratégias e a execução ocorre sem interrupção, em clima de baixo stress, baixo ruído e alto nível de sucesso.

e) A situação existente não atende ao descrito no item A