



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas  
Públicas

Departamento de Administração

HELENA FERNANDES DUBRA

**Maturidade em Empresas Juniores Brasileiras:  
Um estudo com consultorias de gestão empresarial do MEJ**

Brasília – DF

2022

HELENA FERNANDES DUBRA

**Maturidade em Empresas Juniores Brasileiras:  
Um estudo com consultorias de gestão empresarial do MEJ**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. José Márcio Carvalho

Brasília – DF

2022

HELENA FERNANDES DUBRA

**Maturidade em Empresas Juniores Brasileiras:  
Um estudo com consultorias de gestão empresarial do MEJ**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do  
Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna:

**Helena Fernandes Dubra**

Dr. José Márcio Carvalho

Professor-Orientador

Doutora, Siegrid Guillaumon Dechandt  
Professora - Examinadora

Doutor, Evaldo César Cavalcante Rodrigues  
Professor - Examinador

Brasília, 03 de maio de 2022

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esse trabalho a minha família que sempre me incentivou e ensinou que o sucesso é fruto de muita perseverança e força de vontade.

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de iniciar agradecendo aos meus pais por todo o suporte dado para que minha educação fosse a mais completa e desenvolvedora. Além disso, sou muito grata por todos os ensinamentos dados fora do contexto escolar, os quais envolviam desde o modo como deveria me comportar à mesa até discussões importantes sobre meu futuro profissional. Sem o apoio e suporte deles, me tornar bacharel em Administração pela Universidade de Brasília (UnB) não seria possível.

Agradecimentos também ao meu irmão por ser uma inspiração pessoal e profissional, sempre me aconselhando e mostrando os caminhos. Você desempenha muito bem seu papel de irmão mais velho e sou muita grata por tudo.

Agradecimentos também aos irmãos que pude escolher, os amigos de graduação, vocês fizeram parte da minha trajetória em momentos difíceis. A todos os meus colegas da UnB agradeço pela parceria e participação na minha formação profissional. Saio da universidade como outra pessoa após conhecer todos.

Ao meu professor orientador, Dr. José Márcio de Carvalho, gostaria de agradecer por toda a confiança, companheirismo e acompanhamento técnico na realização deste trabalho e principalmente por embarcar nessa jornada de escrever sobre Gerenciamento de Projetos. Nossas reuniões sempre eram ótimas e me sentia inspirada para realizar este trabalho por ter suas orientações. Obrigada por fazer parte dessa história!

Agradeço também aos componentes da banca examinadora que se dispuseram a apreciar o meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

Helena Fernandes Dubra

Brasília, 03 de maio de 2022.

## RESUMO

O presente estudo possui como principal objetivo avaliar o nível médio de maturidade em gerenciamento de projetos das Empresas Juniores (EJs) que realizam projetos voltados para consultoria empresarial, para isso foram contatadas 22 organizações destaques nesse setor no Movimento Empresa Júnior (MEJ) e aplicado questionário com base no Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos – MMGP. Ao final do estudo, 18 Empresas Juniores (EJs) responderam as avaliações e os resultados indicaram que essas possuem uma maturidade de gerenciamento satisfatória, indicando a possibilidades dessas organizações serem estruturadas e possuírem conhecimento sobre a temática, mas ainda podem implementar melhorias para alcançar níveis de excelência, conforme preconizado no modelo mencionado. Diante dos resultados, o estudo serve de apoio para que as Empresas Juniores (EJs) possam observar seu desenvolvimento quanto o gerenciamento de projetos e compreendam como os trabalhos realizados trazem grandes resultados organizacionais e de desenvolvimento profissional, demonstrando o possível impacto dessas organizações tanto para o Movimento, como também, para o Brasil.

Palavras-chave: Avaliação da Maturidade. Gerenciamento de Projetos. MMGP. Movimento Empresa Júnior.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 - Inter-relação dos componentes-chave do Guia PMBOK® em projetos..... | 18 |
| Figura 2 - Triângulo das Restrições do Gerenciamento de Projetos.....          | 21 |
| Figura 3 - Os Cinco Níveis da Maturidade do Processo de Software CMM.....      | 25 |
| Figura 4 - Os 3 elementos primordiais do OPM3.....                             | 26 |
| Figura 5 - Os 5 níveis de maturidade do KPMMM.....                             | 27 |
| Figura 6 - Os 5 níveis do modelo MMGP.....                                     | 28 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1 - Número de Empresas Júniores por região.....                           | 40 |
| Gráfico 2 - Número de Empresas Júniores por tempo de mercado.....                 | 41 |
| Gráfico 3 - Número de Empresas Júniores por meta de faturamento.....              | 42 |
| Gráfico 4 - Aderência aos níveis de maturidade (média) das Empresas Júniores..... | 43 |
| Gráfico 5 – Média Dimensões da Maturidade de Gerenciamento de Projetos.....       | 58 |

## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1 - Frequência absoluta e relativa das Empresas Júniores por Região.....        | 36 |
| Tabela 2 - Frequência absoluta e relativa das Empresas Júniores por Faturamento.....   | 36 |
| Tabela 3 - Escala de pontuação do modelo MMGP – Darci Prado.....                       | 37 |
| Tabela 4 - Frequência absoluta e média das respostas para o nível 2 – Conhecido.....   | 45 |
| Tabela 5 - Frequência absoluta e média das respostas para o nível 3 – Padronizado..... | 49 |
| Tabela 6 - Frequência absoluta e média das respostas para o nível 4 – Gerenciado.....  | 52 |
| Tabela 7 - Frequência absoluta e média das respostas para o nível 5 – Otimizado.....   | 55 |
| Tabela 8 - Avaliação Final da Maturidade (AFM) das Empresas Júniores.....              | 60 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas

AFM – Avaliação Final da Maturidade

BJ - Brasil Júnior (BJ)

CMM - *Capability Maturity Model*

CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômica

EGP - Escritório de Gerenciamento de Projetos

EJ - Empresa Júnior

EJs - Empresas Juniores

GP - Gerenciamento de Projetos

IPMA - *International Project Management Associate*

ISO - *International Organization for Standardization*

MMGP - Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

MEJ - Movimento Empresa Júnior

NBR - Norma Brasileira

OPM3 - *Organizational Project Management Maturity Model*

PMBOK - *Project Management Body of Knowledge*

PMI- *Project Management Institute*

PMMM- *Project Management Maturity Model*

PMP - *Project Manage Profesional*

TQM - *Total Quality Management*

SEI - *Software Engineering Institute*



## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO.....</b>  | <b>11</b> |
| <b>1.1. Contextualização.....</b>                                    | <b>11</b> |
| <b>1.2. Formulação do Problema.....</b>                              | <b>12</b> |
| <b>1.3. Objetivo Geral.....</b>                                      | <b>14</b> |
| <b>1.4. Objetivos Específicos.....</b>                               | <b>14</b> |
| <b>1.5. Justificativa.....</b>                                       | <b>14</b> |
| <b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>                                   | <b>16</b> |
| <b>2.1. Projetos.....</b>  | <b>16</b> |
| 2.1.1. Definição.....  | 16        |
| 2.1.2. Gerenciamento de Projetos.....                                | 17        |
| 2.1.3. Gerente de Projetos.....                                      | 18        |
| 2.1.4. Elementos dos Projetos.....                                   | 19        |
| 2.1.4.1. Gerenciamento de Integrações.....                           | 19        |
| 2.1.4.2. Gerenciamento de Tempo.....                                 | 19        |
| 2.1.4.3. Gerenciamento de Custos.....                                | 20        |
| 2.1.4.4. Gerenciamento de Escopo .....                               | 20        |
| 2.1.4.5. Gerenciamento de Recursos Humanos.....                      | 21        |
| 2.1.4.6. Gerenciamento de Riscos.....                                | 22        |
| 2.1.4.7. Gerenciamento da Qualidade.....                             | 22        |
| 2.1.4.8. Gerenciamento de Aquisições.....                            | 22        |
| 2.1.4.9. Gerenciamento de Comunicações.....                          | 23        |
| 2.1.4.10. Gerenciamento das Partes Interessadas.....                 | 23        |
| <b>2.2. Maturidade de Gestão de Projetos.....</b>                    | <b>23</b> |
| 2.2.1. Definição.....  | 23        |
| 2.2.2. Modelos de maturidade da gestão de projetos.....              | 24        |
| 2.2.2.1. CMM.....  | 24        |
| 2.2.2.2. OPM3.....   | 25        |
| 2.2.2.3. KPMMM.....  | 26        |
| 2.2.2.4. MMGP.....   | 27        |
| <b>2.3. A Realidade das Consultorias Empresariais.....</b>           | <b>29</b> |
| 2.3.1. Consultorias Empresariais no Mercado.....                     | 29        |
| 2.3.2. Consultorias Empresariais no Movimento Empresa Júnior.....    | 30        |
| <b>3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....</b>                        | <b>33</b> |
| <b>3.1. Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa.....</b> | <b>33</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.2. Caracterização da organização, setor ou área, indivíduos objeto do estudo..... | 34        |
| 3.3. População e amostra ou Participantes da pesquisa.....                          | 35        |
| 3.4. Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa.....                   | 37        |
| 3.5. Procedimentos de coleta e de análise de dados.....                             | 38        |
| <b>4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>  | <b>39</b> |
| 4.1. Dados dos respondentes das Empresas Juniores.....                              | 39        |
| 4.1.1. Localização (região) das Empresas Juniores (EJs).....                        | 39        |
| 4.1.2. Tempo de Mercado das Empresas Juniores (EJs).....                            | 41        |
| 4.1.3. Meta de Faturamento das Empresas Juniores (EJs).....                         | 42        |
| 4.2. Aderência aos níveis de maturidade no modelo MMGP.....                         | 43        |
| 4.2.1. Aderência ao nível 2 – Conhecido.....  | 44        |
| 4.2.2. Aderência ao nível 3 – Padronizado.....                                      | 48        |
| 4.2.3. Aderência ao nível 4 – Gerenciado.....                                       | 51        |
| 4.2.4. Aderência ao nível 5 – Otimizado.....  | 54        |
| 4.3. Aderência média das Empresas Juniores as dimensões de maturidade.....          | 57        |
| 4.4. Avaliação da Maturidade Final (AFM) média das Empresas Juniores.....           | 59        |
| 4.5. Análise comparativa com organizações do setor.....                             | 61        |
| <b>5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>   | <b>63</b> |
| REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO.....  | 66        |
| APÊNDICES.....  | 71        |

# 1 INTRODUÇÃO

Esta seção do presente trabalho tem como objetivo demonstrar o contexto que a pesquisa será realizada, identificando o propósito para a realização do estudo. Composto pela formulação do problema, definição dos objetivos gerais e específicos, e a justificativa da pesquisa, de modo a orientar a dissertação do tema, o qual busca mensurar média da maturidade de gerenciamento de projetos das Empresas Juniores (EJs), para isso foram selecionadas 22 organizações e serão analisados como esses resultados influenciam o Movimento Empresa Júnior (MEJ) e as ações cotidianas dessas empresas.

## 1.1 Contextualização

Os projetos são entendidos como esforços temporários realizados para a entrega de um produto ou serviço. Desse modo, esses são orientados em prol de atingirem um objetivo específico, com a delimitação de um início e fim para a realização das atividades (GUIA PMBOK®, 2017).

Por sua vez, Kerzner (2011), entende os projetos como um conjunto de atividades e tarefas variadas que demandam recursos humanos e não humanos. Sendo muito importante que todo o projeto iniciado, seja realizado o adequado gerenciamento para que os resultados esperados sejam facilmente alcançados e sistematizados buscando a eficiência dos resultados.

O gerenciamento de projetos surgiu nos Estados Unidos, em meados de 1960, sendo utilizado em sistemas de computação. Atualmente, projetos são aplicados em diversos campos como administração, finanças, economia e organizações e métodos (CODAS, 1987).

No Brasil, diversas organizações vêm adotando o gerenciamento de projetos, o qual se torna primordial o conhecimento e compreensão sobre o assunto. Atualmente, as organizações se encontram inseridas em ambientes mutáveis e o efetivo gerenciamento de projetos se torna fundamental para a manutenção dessas empresas no mercado. Frente a esse cenário, nota-se que as organizações estão em diferentes estágios quanto ao desenvolvimento da temática (SILVEIRA et al., 2013).

Dessa forma, se torna interessante analisar e mensurar os estágios em que essas organizações se encontram, podendo para isso realizar a avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos. Na área de projetos, a maturidade está ligada diretamente a capacidade de uma organização gerenciar projetos com foco no sucesso (PRADO, 2015).

Segundo Silveira et al. (2013), a mensuração e o estabelecimento dos níveis de maturidade estão ligados a melhorias no gerenciamento de projetos nas organizações. Para a avaliação da maturidade em gestão de projetos foram criados diversos modelos, aplicados conforme a necessidade ou como suporte às organizações (SILVA E SANTOS, 2016). Desse modo, é importante que seja aplicado de maneira correta para permitir que as entidades sejam capazes de evoluir e melhorar seus resultados organizacionais.

## 1.2 Formulação do Problema

O gerenciamento de projetos é difundido e bem recebido no mercado. Portanto, tem se tornando um instrumento primordial para o desenvolvimento das empresas. Ademais, o uso de metodologias e técnicas para a realização de projetos são amplamente ensinadas e discutidas de modo a potencializar a ação dos profissionais da área e auxiliar no atingimento de resultados das empresas (PATAH E CARVALHO, 2012).

Segundo Prado (2015), no setor privado existem dois grupos de organizações: as orientadas a projetos e as orientadas à rotina. O primeiro tipo de organização possui como *core-business* o desenvolvimento e gerenciamento de projetos, sendo os seus lucros obtidos por meio dessa prestação de serviço. Por sua vez, o segundo tipo são organizações que para obterem lucro realizam operações diárias e os projetos realizados são voltados somente para melhorias internas, para orientação do Planejamento Estratégico.

Um exemplo de organização orientada para projetos são as consultorias empresariais que prestam serviços para outras empresas menores ou que não possuem conhecimentos consolidados de gestão, com foco na expansão dos negócios, incremento dos resultados e a perenidade dessas no mercado (ALVES et al., 2015).

De acordo com dados do DataSEBRAE – Painel Empresas (2020), existem no Brasil 89.004 empresas enquadradas na Classificação Nacional de Atividades Econômica (CNAE) 7020-4/00 (representa as Atividades de consultoria em gestão empresarial, exceto consultorias

técnicas especializadas). Indicando, ser uma área de atuação forte no país e com grande potencial de exploração para a prestação de serviços por parte dos profissionais no mercado.

Outra atividade que tem como principal ramo de negócio a realização de projetos e também vem crescendo consideravelmente no Brasil é o Movimento Empresa Júnior (MEJ). Segundo a Brasil Júnior (2022), a missão do Movimento é “Formar por meio da vivência empresarial empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil”. Para isso, estudantes das instituições de ensino superior participam das Empresas Juniores (EJs) com o objetivo de obterem experiências práticas sobre o mercado de trabalho por meio da realização de projetos de consultoria e assessoria para outras empresas. Nos últimos anos, foram realizados mais de 34 mil projetos dentro do Movimento (BRASIL JÚNIOR, 2022).

Apesar de as Empresas Juniores (EJs) realizarem projetos de consultoria, essas não são enquadradas no CNAE de Atividade de consultoria e gestão empresarial, tendo sua classificação principal no CNAE 85.50-3/02 que representa Atividades de apoio à educação, exceto caixas escolares, por serem instituições vinculadas às instituições de ensino superior.

Dessa forma, essas organizações são núcleos de aprendizagem para os estudantes das instituições de ensino superior, dado que são espaços que disseminam conhecimentos e informações (ZILLOTTO E BERTI, 2012). O desenvolvimento dos participantes do Movimento é potencializado e auxilia na formação de profissionais especializados, de maneira que cheguem ao mercado de trabalho com experiência prática.

Perante o exposto, se torna interessante observar como ambas, empresas de consultoria empresarial de mercado e as Empresas Juniores (EJs), realizam gerenciamento de projetos e possuem a entrega desses como seu negócio principal. Assim, é possível perceber como essas organizações podem ser concorrentes diretas por oferecem serviços ou produtos com a mesma finalidade para os consumidores.

Dessa forma, se torna interessante avaliar como as Empresas Juniores (EJs) brasileiras utilizam do gerenciamento de projetos a seu favor para se tornarem organizações mais eficientes e realizarem entregas com maiores resultados aos seus clientes. Assim, avaliar a maturidade frente a temática se torna um fator essencial para melhoria da carteira de projetos, dos resultados organizacionais e também para o desenvolvimento técnico dos participantes quanto a temática.

Diante desses fatores, questiona-se: as Empresas Juniores (EJs) adotam um gerenciamento de projetos adequado para a sua realidade dentro do Movimento Empresa Júnior

(MEJ) e das suas ações no cotidiano? Para responder esse questionamento, o presente trabalho irá utilizar como estudo as Empresas Juniores (EJs) brasileiras que realizam projetos voltados para consultoria empresarial e são classificadas como *Cluster 5* e com metas de faturamento acima de R\$ 400 mil (de acordo com a Brasil Júnior, 2022). Portanto, a amostra engloba empresas destaques dentro do Movimento quando tratamos dessa temática.

### **1.3 Objetivo Geral**

A presente pesquisa tem como premissa mensurar e analisar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos das Empresas Juniores (EJs) selecionadas, de modo a compreender o panorama dessa temática no cotidiano das organizações e no Movimento Empresa Júnior (MEJ).

### **1.4 Objetivos Específicos**

Tendo em vista o objetivo geral apresentado, delimita-se os seguintes objetivos específicos:

- Mensurar a média de aderência aos níveis de maturidade e a média das dimensões de maturidades das Empresas Juniores (EJs) selecionadas, com base no modelo MMGP – Darci Prado (2015);
- Analisar os fatores com alto e baixo grau de implementação nos quatro níveis de maturidade, com base nas respostas das Empresas Juniores (EJs) selecionadas;
- Calcular a média da avaliação final da maturidade de gerenciamento de projetos das Empresas Juniores (EJs) selecionadas para a pesquisa, utilizando o mesmo modelo de maturidade;
- Realizar uma análise comparativa entre a avaliação final da maturidade das Empresas Juniores (EJs) com as de consultorias de mercado, conforme a pesquisa de Prado e Archibald (2021).

## 1.5 Justificativa

Conforme observado na problematização da pesquisa, as Empresas Juniores (EJs) são importantes núcleos de aprendizagem para o desenvolvimento dos futuros profissionais que podem aprender na prática sobre a execução e o gerenciamento de projetos. Para Ziliotto e Berti (2012), as Empresas Juniores (EJs) por mais que sejam administradas por estudantes, possuem demandas semelhantes às empresas de mercado, haja vista que necessitam obter receitas e manter os colaboradores alinhados, de modo a desenvolverem suas atividades e alcançarem seus objetivos organizacionais.

Segundo Silveira et al. (2013), “No ambiente dinâmico e complexo de negócios, caracterizado por desafios constantes, o eficaz gerenciamento de projetos é um dos determinantes da sobrevivência das organizações”. O gerenciamento de projetos se torna vital para auxiliar no melhor desempenho e perenidade das organizações. A avaliação sobre a maturidade de gerenciamento de projetos se torna uma ferramenta capaz de delimitar, em dados quantitativos, espaços de melhoria para atingir a excelência e o alto desempenho. Vale ressaltar que há uma relação direta entre a maturidade de uma organização e indicadores de desempenho, ou seja, quanto maior o nível de maturidade, menores os desvios de custos e atrasos. Assim, a execução do escopo será mais efetiva e melhor será a o entendimento da alta administração quanto ao valor trazido pela gestão de projetos (PRADO, 2015).

Dessa maneira, é essencial a realização de um estudo que possibilite compreender como é o gerenciamento de projetos e mensurar o nível de maturidade das Empresas Juniores (EJs) brasileiras, podendo apontar caminhos para melhoria sobre a temática, verificando como essas organizações estão desempenhando e exercendo seu papel no Movimento Empresa Júnior (MEJ) e no mercado.

Ademais, essas organizações atuam como núcleos de aprendizagem e auxiliam no aperfeiçoamento de aptidões dos profissionais que integram as Empresas Juniores (EJs), que pelo desenvolvimento de projetos adquirem prática e experiência que serão utilizadas no mercado futuramente (STABILE, 2012). Sendo assim, essas organizações podem estar auxiliando na difusão das metodologias de gerenciamento de projetos no longo prazo e beneficiando diversas empresas brasileiras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção tem por objetivo demonstrar a estrutura do estudo, de modo a compreender as principais referências bibliográficas que fundamentam conceitualmente o tema estudado.

Serão descritos os principais conceitos envolvendo o gerenciamento de projetos e um detalhamento acerca dos modelos de maturidade de projetos mais utilizados: *Capability Maturity Model – CMM* proposto pela *Software Engineering Institute (SEI)* em 1991, *Organizational Project Management Maturity Model – OPM3* do *Project Management Institute*, modelo criado em 1998, *Kerner Project Management Maturity Model – KPMMM*, proposto por Harold Kerzner em 2001, e Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos – MMGP, proposto por Darci Prado em 2002.

Por fim, serão descritos conceitos voltados para Consultorias Empresariais, tanto no cenário do mercado, como no Movimento Empresa Júnior (MEJ).

### 2.1 Projetos

#### 2.1.1 Definição

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) a partir da norma NBR ISO 10006 publicada em 2006, define projeto como:

“Processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, esforço empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos.”

Por sua vez, Patah e Carvalho (2012) consideram os projetos como atividades efêmeras que surgem conforme as demandas do cotidiano e necessidades das organizações, onde raramente os profissionais irão trabalhar juntos mais de uma vez. Desse modo, as organizações devem traçar estratégias para uma boa gestão de projetos, com intuito que as abordagens sejam sucedidas e possam se repetir ao longo dos anos em diferentes espaços e contextos.

Dessa forma, os líderes organizacionais iniciam projetos com o propósito de aplicar respostas aos fatores que influenciam diretamente o cotidiano de suas organizações, como por exemplo para: cumprirem requisitos legais; atenderem os objetivos e pedidos dos *stakeholders*; efetuarem estratégias de negócio; e melhorarem seus produtos, processos ou serviços. A



utilização de projetos influencia diretamente nas estratégias de negócio e permitem o sucesso e continuidade das atividades de gestão (PMBOK®, 2017).

### 2.1.2 Gerenciamento de Projetos

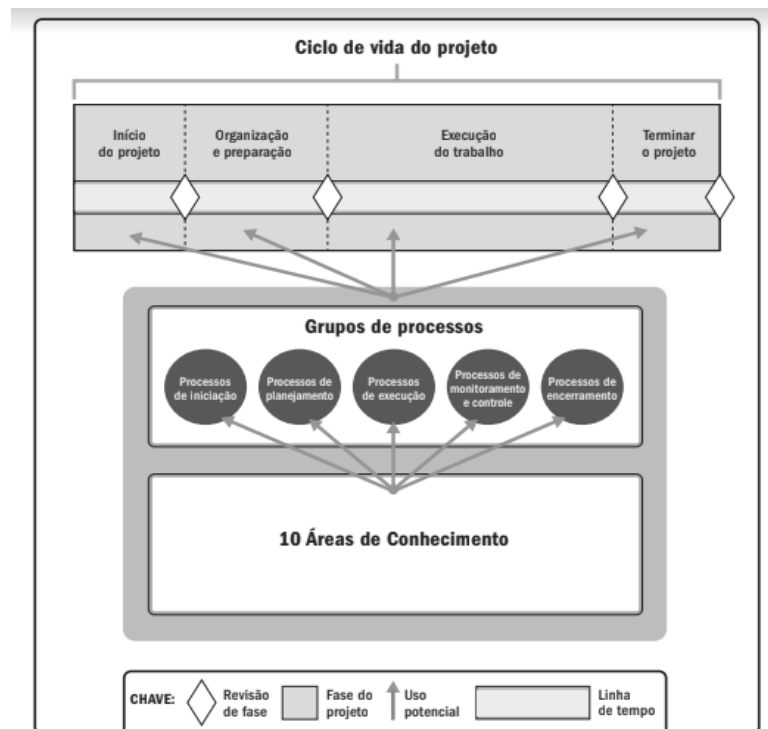
De acordo com Kerzner (2011, p.4), o gerenciamento de projetos:

“...tem a finalidade de gerenciar ou controlar os recursos da empresa para uma dada atividade, dentro do prazo, dentro dos custos, dentro do desempenho esperado. Prazos, custos e desempenho são restrições do projeto. Se o projeto for realizado para um cliente externo, então possuíra uma quarta restrição: um bom relacionamento com o cliente.”

Desse modo, o gerenciamento é fundamental para a realização e conclusão de um projeto. Para o melhor desempenho do projeto em uma organização é preciso escolher uma metodologia de gerenciamento adequada. Vale ressaltar que as metodologias não foram estipuladas para serem amplas, mas para se adaptarem aos objetivos dos projetos com vistas ao alcance do sucesso (RITHE E PACHEKAR,2021).

De acordo com Guia PMBOK® (2017), o gerenciamento de projetos está vinculado ao ciclo de vida de um projeto, sendo definido como a série de processos integrados e ordenados em fases crescentes, conforme o projeto vai sendo realizado, desde a concepção até a entrega final estipulada, de modo a atingir o objetivo determinado. A Figura 1 apresenta a inter-relação entre os principais componentes dos projetos conforme o Guia.

**Figura 1- Inter-relação dos componentes-chave do Guia PMBOK® em projetos**



Fonte: Guia PMBOK® (2017, p. 18)

### 2.1.3 Gerente de Projetos

Para a realização de um projeto é necessário a formação de uma equipe de profissionais com responsabilidades e funções delimitadas, de modo a atender as atividades do início a conclusão do projeto (NASCIMENTO E ZIMMERMANN, 2020).

Segundo Camarini e Souza (2006), os gerentes de projetos são elementos fundamentais nas organizações para conduzir os projetos ao sucesso, o desempenho desses profissionais está vinculado à performance do projeto. Desta maneira, os gerentes têm o compromisso de manter o projeto em conformidade com os elementos estipulados (prazo, custo, escopo, riscos, entre outros).

Os gerentes são responsáveis, por exemplo, pelas tomadas de decisão quanto as ações do projeto; administração de crises; auxílios aos subordinados para aconselhamentos, monitoramento e controle por meio da mensuração de indicadores; estabelecimento de planos de contingência; organização e realização das reuniões de *status*; alinhamentos com

o cliente e demais *stakeholders*; adoção do fluxo de trabalho; delimitação dos objetivos do projeto; entre outras (KERZNER E SALADIS,2011).

Desse modo, os gerentes de projetos executam diversas atividades quando realizam o gerenciamento de projetos. Assim, esses profissionais devem possuir diversas habilidades, que compreendam suas atuações além da sua área de especialização (JÚNIOR, 2001).

#### 2.1.4 Elementos dos projetos

Conforme apresentado na Figura 1, o Guia PMBOK® (2017) delimita que, para a realização dos processos do ciclo de vida do projeto, existem dez áreas de conhecimento a serem estudadas, a fim de realizar um projeto mais efetivo.

##### 2.1.4.1 Gerenciamento de Integrações

De acordo com o Guia PMBOK® (2017, p.23):

“Gerenciamento da integração do projeto. Inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades de gerenciamento de projetos nos Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos.”

Desta forma, se mobilizam as disciplinas necessárias para o desenvolvimento do projeto, no qual as expectativas das partes interessadas sejam atendidas.

O gerenciamento das integrações promove nos projetos: a garantia que as datas de entregas estarão alinhadas; o fornecimento de um plano de gerenciamento focado no objetivo final, o auxílio na tomada de decisão de maneira integrada; coleta dados sobre os resultados obtidos para comunicar as partes; entre outras (GUIA PMBOK®, 2017).

##### 2.1.4.2 Gerenciamento de Tempo

Define-se “Tempo” como um período determinado sem interrupções em que ocorrem diversos eventos sucessivos e que geram a noção de presente, passado e futuro (TEMPO, 2021). Diante disso, na área de projetos, o gerenciamento do tempo pode ser compreendido como a descrição de sucessivos processos desde o início até o término de um projeto.

De acordo com Yaghootkar (2012), um cronograma é definido como a lacuna existente entre a percepção de um gerente de projeto e os dias necessários para a realização do projeto, analisando também os custos estipulados, a equipe e recursos originais alocados, e os dias de conclusão planejados no escopo.

O controle dos cronogramas se torna atividade primordial para o efetivo gerenciamento de projetos e atualmente podem ser realizados por meio de *softwares*, por exemplo *MS Project*, que facilitam a execução e o sequenciamento das atividades, podendo ser rastreadas datas e previstos os efeitos das mudanças no tempo do projeto (JUNIOR E SANTOS, 2015).

#### 2.1.4.3 Gerenciamento de Custos

Segundo Martins (2000, apud MELO e GUERRA, 2002), custos são definidos como: "(...) gasto relativo a um bem ou serviço utilizado na produção de outros bens e serviços". Logo, na realidade de projetos, desde a etapa de planejamento são estimados os custos e realizados os orçamentos para as atividades que serão desempenhadas pelas organizações para execução do projeto, de modo a garantir o cumprimento do objetivo final.

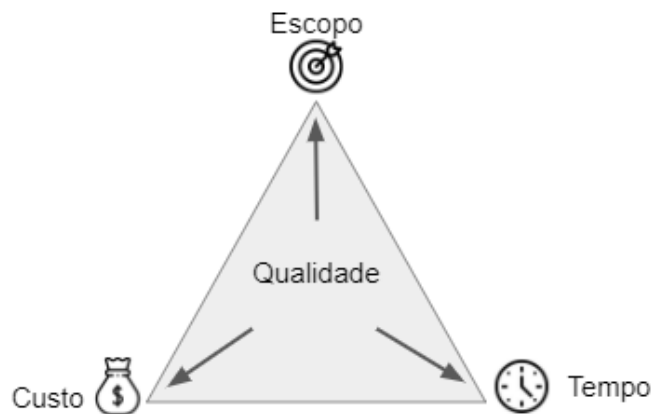
Os custos podem ser impactados principalmente por alterações nas fases iniciais do projeto. Assim, a delimitação do escopo permite uma previsibilidade e gestão desses custos. (EMMENDOERFER et al., 2009).

#### 2.1.4.4 Gerenciamento de Escopo

De acordo com o Guia PMBOK® (2017), esta área do conhecimento delimita os processos necessários para assegurar o sucesso de um projeto, sendo a definição do serviço ou produto que será entregue ao cliente final.

Uma perspectiva que pode ser observada do gerenciamento de escopo é a associação dessa área de conhecimento com custos e tempo para definir o êxito de um projeto, utilizando para isso o “Triângulo das Restrições do Gerenciamento de Projetos”, conforme a Figura 2.

**Figura 2 - Triângulo das Restrições do Gerenciamento de Projetos**



Fonte: Elaborada pela própria autora, com base em Bronte-Stewart (2015, p.21)

Nesse modelo, cada lado do triângulo indica uma variável e com a alteração de qualquer uma das partes, pode haver mudanças nas entregas e impactar nos resultados finais. Se ocorrer uma variação desses elementos, como por exemplo uma alteração no prazo, pode-se classificar como um fracasso do projeto, pois uma das variáveis não foi bem-sucedida (BRONTE-STEWART, 2015).

No entanto, esse modelo é menos utilizado como um indicador de sucesso dos projetos, dado que a ênfase nessas três áreas de conhecimento é muito restrita para a avaliação da capacidade de uma equipe em atender os critérios do projeto (WATERIDGE, 1998 apud BRONTE-STEWART, 2015).

#### 2.1.4.5 Gerenciamento de Recursos Humanos

Para Nascimento e Zimmerman (2020), na realidade de projetos, o gerenciamento dos recursos humanos é realizado para delimitar as funções e atribuições de cada um dos participantes que estão executando um projeto, sendo o gerente do projeto o coordenador desses indivíduos e responsável principal no gerenciamento da expectativa dessas equipes. Devido ao fato de os projetos serem mutáveis, devido às novas demandas e às anomalias que possam surgir, as equipes podem ser alteradas ou até mesmo redirecionadas.

Conforme as autoras citadas acima, envolver os membros da equipe nas etapas iniciais de um projeto é um fator fundamental, dado que fortalecem o compromisso entre as partes. Além disso esses participantes estão diretamente ligados ao índice de sucesso dos projetos, uma vez que são os principais responsáveis pela execução do trabalho.

#### 2.1.4.6 Gerenciamento de Riscos

A NBR ISO 31000 (2009): “A gestão de riscos é vista como central nos processos de gestão da organização, de tal forma que os riscos sejam considerados em termos do efeito da incerteza sobre os objetivos”.

O gerenciamento de riscos é uma das maiores ferramentas da administração moderna, pois permite antecipar um evento adverso, adotando-se ações para mitigar seus efeitos (GALWAY, 2004). Desse modo, ponderar os riscos com análises quantitativas ou qualitativas auxilia na concepção de estratégias de gestão para reduzir essas incertezas de maneira assertiva.

#### 2.1.4.7 Gerenciamento da Qualidade

De acordo com a NBR ISO 9001(2015), qualidade é a totalidade de características de uma organização que satisfaz as necessidades implícitas.

Durante o ciclo de vida do projeto deve-se realizar a mensuração da qualidade através de indicadores de performance, parâmetros e resultados das atividades finalizadas, ou seja, em conformidade com a conclusão do escopo no tempo estimados e custo previstos. Assim, controlar a qualidade é papel do gerente de projeto, para obter um panorama sobre o estado do projeto e, assim, atuar em pontos de melhoria. (GALIAZI E SANTOS, 2015).

#### 2.1.4.8 Gerenciamento de Aquisições

Segundo Brandão e Júnior (2020), o gerenciamento de aquisições visa garantir a compra de produtos e a contratação de serviços que irão sustentar o desenvolvimento direto do projeto.

O gerenciamento dessas aquisições é de suma importância para o desenvolvimento de um projeto, em que a correta avaliação dos fornecedores, observância a cadeia de suprimentos do produto, análise dos processos de compra e os contratos estipulados são diferenciais para determinar o sucesso ou fracasso de um projeto (GUIA PMBOK®, 2017).

#### 2.1.4.9 Gerenciamento Comunicações

A comunicação é um processo realizado entre interlocutores em prol de repassar uma mensagem, sendo um elemento chave na área de projetos.

O gerenciamento das comunicações em um projeto está relacionado aos processos realizados para que as informações sejam transmitidas de maneira eficiente para as partes interessadas. Existem diversos meios de comunicação podendo ser formais como reuniões ou informais como correios eletrônicos (GUIA PMBOK®, 2017).

#### 2.1.4.10 Gerenciamento das Partes Interessadas

As partes interessadas ou *stakeholders* são todas as organizações ou indivíduos que interagem para uma tomada de decisão em uma determinada entidade.

Segundo Oliveira e Júnior (2019), os projetos são atividades essencialmente sociais, onde as relações humanas de confiança e resiliência são importantes para redução de conflitos entre os atores.

O gerenciamento das partes interessadas envolve os processos que dão suporte para o trabalho dos profissionais envolvidos nos projetos. Essa etapa, consiste na identificação dos *stakeholders*, desenvolvimento de ações de engajamento em prol do projeto realizado e a determinação do grau de comprometimento dos envolvidos (BRANDÃO E JÚNIOR, 2020).

## 2.2 Maturidade de Gestão de Projetos

### 2.2.1 Definição

De acordo com Kerzner (2011), todas as organizações que utilizam o gerenciamento de projetos buscam a excelência de seus métodos, mas também somente conduzir os projetos utilizando técnicas ou aplicando as áreas de conhecimento não são suficientes para serem referências no mercado. Assim, se torna importante a identificação do nível de maturidade quanto ao gerenciamento de projetos por parte das empresas, de modo a se aperfeiçoarem no tema e, conseqüentemente, atingirem melhores resultados e desempenhos organizacionais.

A maturidade faz referência a atividades bem desenvolvidas e com alto nível de sucesso atingido. Na área de projetos, existem os níveis de maturidade que conotam os principais pontos de desenvolvimento para o sucesso de um gerenciamento de projetos (SILVEIRA et al., 2013).

De acordo com Prado (2015), para alcançar a maturidade é necessário investimento de longo prazo, exige planejamento, tempo, recursos e lideranças focadas em prol do processo de implementação da temática nas organizações.

## 2.2.2 Modelos de maturidade da gestão de projetos

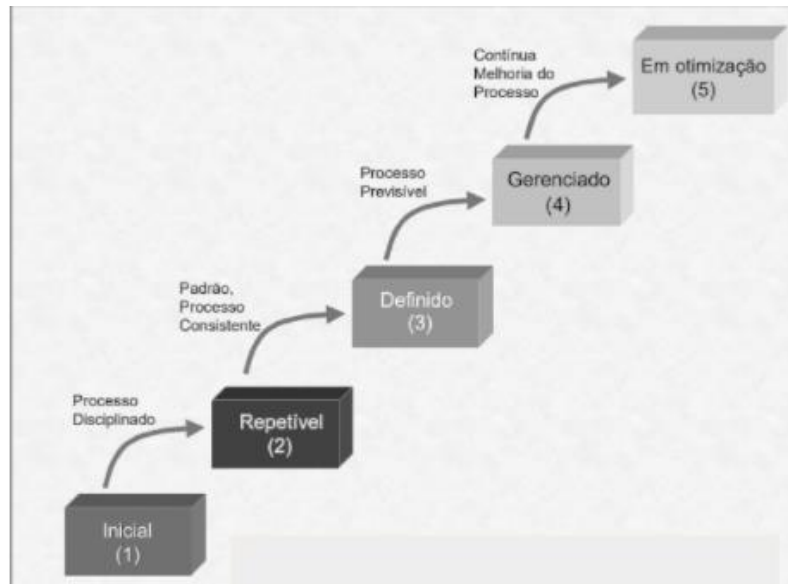
### 2.2.2.1 CMM

Segundo Paulk (2009), o *Capability Maturity Model* (CMM) foi o modelo pioneiro de mensuração da maturidade, formalizado em 1991 na *Software Engineering Institute* (SEI) na *Carnegie Mellon University* nos Estados Unidos, sendo modelo base para a criação dos demais.

De acordo com Gonçalves e Boas (2001), o modelo CMM proporciona às organizações um recurso prático de como desenvolver e realizar a manutenção de um *software* com o objetivo de criar uma cultura de engenharia de *software* e de melhoria na gestão. Para isso, foram organizados em cinco níveis de maturidade com o conceito de melhoria contínua, conforme a Figura 3.



**Figura 3 - Os Cinco Níveis da Maturidade do Processo de Software CMM**



Fonte: Gonçalves e Boas, p.7 (2001)

Vale ressaltar que o modelo foi criado com base na premissa de que a estrutura de maturidade é baseada nos princípios de gestão da qualidade total (TQM), os quais se ampliaram para a aplicação em projetos de engenharia. Dessa forma, esse modelo possui a visão que as organizações conforme amadurecerem, melhores se tornam as implementações dos *softwares* com maior qualidade, produtividade, melhorias e menos retrabalho (PAULK, 2009).

#### 2.2.2.2 OPM3

De acordo com Zaguir e Martins (2007), o *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3), foi criado entre 1998 e 2003 pelo *Project Management Institute* com o objetivo principal de auxiliar as organizações no aprimoramento da gestão de processos alinhadas as visões estratégicas por meio da realização de projetos. Essa metodologia é composta por três elementos primordiais: conhecimento (descreve o modelo e aplicação), levantamento (explica as ferramentas para aplicação) e o plano de melhoria (delimita diretrizes para desenvolvimento das melhores práticas), conforme a Figura 4.

**Figura 4 - Os 3 elementos primordiais do OPM3**



Fonte: *Project Management Institute* (PMI, 2003)

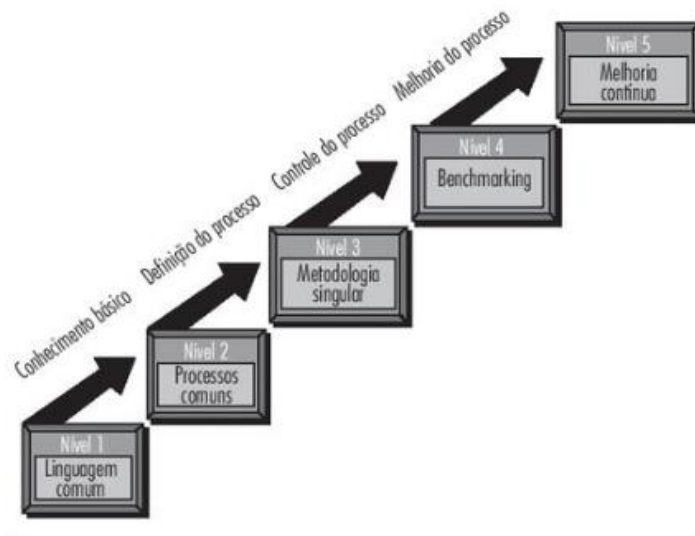
Essa metodologia de mensuração de maturidade não tem foco na delimitação de níveis hierárquicos, sendo visto como uma análise contínua e variável dos três domínios do gerenciamento de projetos: portfólio, projeto e programa. Sendo assim, não são analisados somente pelas melhores práticas, mas também pela aderência às determinações do *Project Management Institute* (PMI) em relação a processos (MATASSA, 2006).

### 2.2.2.3 KPMMM

Criado por Harold Kerzner em 2001, o *Kerzner Project Management Maturity Model* – (KPMMM) foi formulado por meio dos conceitos advindo do modelo CMM e as áreas de conhecimento delimitadas no Guia PMBOK® (BOUER E CARVALHO, 2005).

A base para o alcance dos melhores resultados e da excelência com o gerenciamento de projetos está descrita no modelo de maturidade, por meio da análise de qual estágio a organização se encontra dentre os cinco níveis de maturidade definidos: Linguagem Comum; Processos Comuns; Metodologia Única; *Benchmarking* e Melhoria Contínua. Essa ordem não pode ser alterada, mas pode ocorrer a sobreposição das etapas, de acordo com o grau de risco que a empresa está disposta a responder (KERZNER, 2011). A Figura 5, apresenta o fluxo para as empresas atingirem a maturidade por essa metodologia.

**Figura 5- Os 5 níveis de maturidade do KPMMM**



Fonte: Harold Kerzner, (2011, p.668)

#### 2.2.2.4 MMGP

Criado pelo consultor brasileiro Darci Prado em 2002, o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP), foi desenvolvido para ser uma metodologia simples e aplicável para a realidade das organizações de diversos setores.

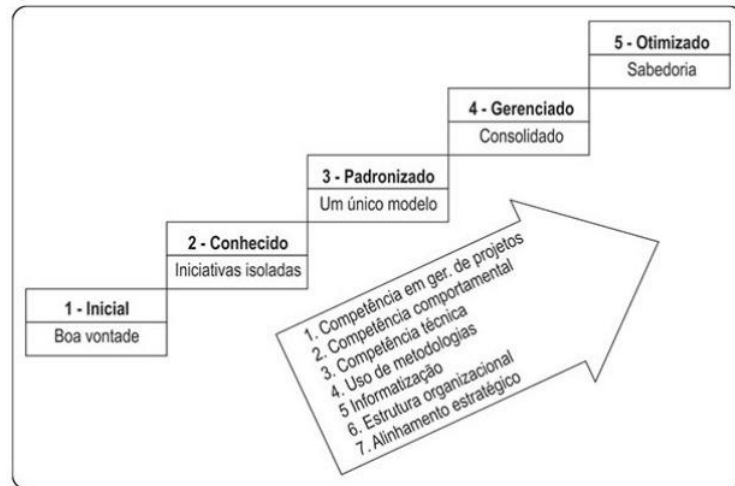
No modelo desenvolvido, a maturidade pode ser analisada pela perspectiva setorial, com análises sobre um setor isolado da organização. Desse modo, a metodologia é utilizada principalmente para os setores que possuem uma carteira de projetos. Vale ressaltar que, independentemente do setor escolhido, se busca relacionar a maturidade com a capacidade de realização e eficiência de projetos executados, assim, o modelo possui a característica de quanto maior o desempenho maior será a maturidade esperada (PRADO, 2015).

De acordo com Prado (2015), o modelo foi criado com o objetivo de demonstrar a qualidade de gestão e uma implementação eficiente. Para tanto, algumas diretrizes devem ser observadas para o andamento dos projetos como: o uso de boas práticas de gerenciamento de projetos; a eliminação de anomalias; a melhoria contínua; a inovação tecnológica e de processos; e sustentabilidade.

O modelo busca abranger os processos de uma organização, os quais estão relacionados diretamente com a criação do produto ou serviço. Então, os projetos podem se originar tanto do

planejamento estratégico da organização, como pela interação estabelecida com clientes externos. O método é composto por cinco níveis de maturidade: inicial, conhecido, padronizado, gerenciado e otimizado (PRADO, 2015), conforme descritos na Figura 6.

**Figura 6 – Os 5 níveis do modelo MMGP**



Fonte: Darci Prado (2015, p.31)

De acordo com Oliveira (2014), organizações no nível 1 – Inicial – realizam projetos sem muito desenvolvimento técnico metodológico, tendo como base a intuição dos executores, dessa forma, os esforços depreendidos para a realização de um gerenciamento de projetos efetivo são incipientes, havendo atrasos, aumento de custos e alterações no escopo.

O nível 2 – Conhecido – a organização iniciou o conhecimento sobre as práticas em gerenciamento de projetos, em que esses são vistos de maneira agrupada, mas ainda não há uma ação voltada para buscar a padronização dos processos e estruturação do gerenciamento de projetos (OLIVEIRA, 2014).

O nível 3 – Padronizado – têm o processo de gestão de projetos estabelecido e inicia a implementação com base em metodologias reconhecidas, por exemplo o PMBOK®, assim como utiliza sistemas informatizados para facilitar a integração entre os projetos, criando fluxos de informações (OLIVEIRA, 2014).

O nível 4 – Gerenciado – as organizações iniciam etapas de aperfeiçoamento, de modo a identificar as anomalias que possam surgir com base nos elementos de projeto (cronogramas, custos, escopo, entre outros), focando na melhoria contínua e no monitoramento e controle para projetos mais alinhados (OLIVEIRA, 2014).

E o último nível 5 – Otimizado – ocorre nas organizações que possuem o gerenciamento de projetos funcionando plenamente e de maneira espontânea (OLIVEIRA, 2014). Dessa forma, a cultura do gerenciamento de projetos é amplamente difundida e as metodologias são aplicadas sem muitas dúvidas por parte dos colaboradores.

De acordo com Prado (2015), para cada estágio de maturidade citado acima há sete dimensões previstas que se encontram delimitadas em cada nível e corroboram para um efetivo gerenciamento de projetos. A dimensão Competência em Gerenciamento de Projetos e Programas delimita que os principais participantes do gerenciamento devem possuir conhecimentos e experiências na temática. Por sua vez, a dimensão Competência em Técnica e Contextual, delimita que os envolvidos com os projetos devem ter desenvolvidos também aspectos técnicos relacionados ao serviço ou produto. A dimensão Competência Comportamental diz respeito ao desenvolvimento de habilidades como liderança, organização, negociação, entre outros para auxiliar na condução do projeto.

A dimensão Metodologia preconiza a escolha e o uso adequado de um método para o gerenciamento de projeto. A dimensão Informatização demonstra a necessidade da utilização de *softwares* para permitir a melhoria nas tomadas de decisão. A dimensão Alinhamento Estratégico está voltada ao quanto os projetos executados estão orientados para a estratégia de negócio. E por fim, a dimensão Estrutura Organizacional define se essa se encontra adequada para a organização (PRADO, 2015).

A metodologia MMGP é formada por um questionário reduzido com 40 questões utilizado por organizações brasileiras e internacionais para o cálculo da maturidade há pelo menos 15 anos. Sendo vantajosa a sua utilização devido a ser um instrumento conhecido (CAMPOS, 2020).

Desse modo, mensurar a maturidade é um diferencial para observar o crescimento e sucesso das organizações. De acordo com Pontes e Júnior (2017), o gerenciamento de projetos pode gerar repercussões expressivas para as empresas e quando realizados diariamente geram uma evolução do nível de maturidade.

## **2.3 A Realidade das Consultorias Empresariais**

### **2.3.1 Consultorias Empresarias no Mercado**

As Consultorias Empresariais na forma de prestação de serviços surgiram nos Estados Unidos e na Inglaterra no início do século XX, tendo se expandindo para os demais países em função da globalização. No Brasil a partir dos anos 60, com o desenvolvimento das indústrias e crescimento das organizações brasileiras demandou-se avanços em técnicas e metodologias para a gestão empresarial (CARVALHO et al., 2011).

De acordo com Alves et al. (2015), as consultorias empresariais devem ser definidas como uma prestação de serviço realizada com foco na passagem de conhecimento e auxílio para apoiar organizações em seu crescimento e permanência no mercado. Sendo assim, as consultorias atuam com posicionamentos, opiniões e orientações para seus contratantes tomarem decisões sobre seus negócios, sendo assim atuam como um suporte.

As consultorias empresariais podem ser classificadas em dois tipos: internas ou externas. Dessa maneira, as consultorias internas possuem um funcionário contratado da organização que realiza todo o processo de auxílio e opiniões. Já as consultorias externas são as realizadas por profissionais que não possuem nenhum vínculo empregatício com a organização, sendo uma visão do negócio terceirizada (CALIARI E SCHERER, 2017).

Para o sucesso de um serviço de consultoria empresarial é necessária uma boa relação entre os profissionais de consultoria e a empresa contratante, de modo que o processo seja mais interativo com trocas constantes de informação. Segundo Block (2013, apud CALIARI E SCHERER, 2017), o papel do consultor é fundamental para a execução dos projetos, no qual este profissional deve-se comprometer com as entregas realizadas para as organizações contratantes, de modo que essas possam se adaptar alterações propostas nos projetos.

Consoante ao retratado acima, a realização de ações e projetos bem sucedidos é fundamental para a entrega de valor final da consultoria e para isso é interessante que seja utilizado o gerenciamento de projetos de forma eficaz e se atentando aos elementos presentes como escopo, tempo, custos, entre outros. Assim, os resultados finais são alcançados sem dificuldades e com alto nível de implementação para os contratantes do serviço.

### 2.3.2 Consultorias Empresarias no Movimento Empresa Júnior

O Movimento Empresa Júnior (MEJ) surgiu nas instituições de ensino superior do Brasil na década de 1980 e vem sendo disseminado para os estados brasileiros (VALE et al, 2020). Até os dias atuais esse Movimento vem se fortalecendo como uma atividade extracurricular de

grande importância para o desenvolvimento profissional dos estudantes, por ser considerada uma ferramenta poderosa para educação empreendedora (BRASIL JÚNIOR, 2020). Desse modo propiciam aos estudantes experiências práticas por meio da vivência empresarial e pela realização de projetos no âmbito das Empresas Juniores (EJs).

Dessa maneira, se torna relevante a explicação acerca do que são as Empresas Juniores (EJs). De acordo com a Lei Nº 13.267, de 6 de abril de 2016, essas organizações são associações civis sem fins lucrativos que são geridas por estudantes matriculados em instituições de ensino superior do país com objetivo de contribuir para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos membros associados, chamados muitas vezes de empresários juniores (BRASIL, 2016).

As Empresas Juniores (EJs) atuam no mercado por meio do desenvolvimento de projetos, voltados para consultoria e assessoria externa para organizações brasileiras, os quais prestam serviços sobre os mais variados setores como gestão empresarial, engenharia, nutrição, desenvolvimento de *software*, entre outros. Desse modo, o desenvolvimento prático sobre execução e gerenciamento de projetos aos estudantes é fomentado e são gerados benefícios a sociedade devido ao auxílio prestado às empresas de mercado brasileiras.

Para Menezes e Costa (2016), através das atividades realizadas nas Empresas Juniores (EJs) os estudantes podem desenvolver competências voltadas para gestão, através do contato com os clientes, e competências pessoais devido a necessidade do trabalho em equipe realizado na administração e relacionamento dos membros.

As Empresas Juniores (EJs) atuam como instituições de extensão para a formação de estudantes e fornecem a possibilidade de os participantes atuarem em funções organizacionais semelhantes às de mercado e possibilita o intercâmbio de práticas com empresas já consolidadas no mercado (ZILIOTTO E BERTI, 2012).

O Movimento Empresa Júnior (MEJ) no Brasil tem crescido devido ao aumento de organizações associadas à rede, bem como pelo constante desenvolvimento dos estudantes e melhoria nos projetos efetuados nas Empresas Juniores (STABILE, 2012). Atualmente o Movimento se encontra em plena expansão pelo país e conta com a participação de mais de 1,4 mil Empresas Juniores (EJs), mais de 34 mil projetos realizados e mais de R\$ 49 milhões de faturamento (BRASIL JÚNIOR, 2022).

Segundo Aveni et al. (2016), por essas organizações não possuírem fins lucrativos podem realizar e vender seus projetos em valores inferiores ao mercado, dado que o valor

recebido deve ser totalmente reinvestido nos membros e na organização. O posicionamento para essas Empresas Juniores (EJs) seria no terceiro setor da economia, mas algumas organizações atuam diretamente no segundo setor e vem galgando cada vez mais espaço no mercado, podendo ser vistas como concorrentes diretas de pequenas e médias consultorias.

As Empresas Juniores (EJs) mesmo que sendo formadas por estudantes das instituições de ensino superior, buscam se adequar às realidades de empresas de mercado.

De acordo Zilliotto e Berti (2012):

“A empresa júnior caracteriza-se pela natureza de uma empresa real, com diretoria executiva, conselho de administração, estatuto e regimentos próprios, com uma gestão autônoma em relação à direção da faculdade, centro acadêmico ou qualquer outra entidade acadêmica.”

Desse modo por mais que as Empresas Juniores (EJs) sejam associações, essas são retratadas como empresas e as suas estruturas hierárquicas internas tendem a reproduzir as estruturas de organizações do mercado voltadas a consultoria (AVENI et al., 2016).



### **3 MÉTODOS E TÉCNICA DE PESQUISA**

Esta seção do trabalho tem por finalidade demonstrar a metodologia utilizada como base para a constatação dos objetivos da pesquisa, sendo um suporte para a validação do estudo realizado. A partir da aplicação da metodologia é possível mensurar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos das Empresas Juniores (EJs) analisadas.

Dessa forma, será descrito nos tópicos a seguir o tipo e a descrição da pesquisa realizada; a especificação do método de pesquisa adotado; uma caracterização breve acerca Movimento Empresa Júnior (MEJ); a delimitação dos participantes da pesquisa; e a descrição dos procedimentos de coleta e análise dos dados.

#### **3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa**

Para a realização da presente pesquisa, foi definida uma abordagem teórica acerca dos temas voltados para o gerenciamento de projetos e dos modelos de maturidade de gerenciamento de projetos existentes, de modo a fundamentar as constatações que serão detalhadas mais adiante no trabalho. Dados os pontos trazidos no referencial teórico e o objetivo geral proposto foi viabilizada a realização de uma pesquisa de natureza descritiva e analítica.

De acordo com Gil (2008), as pesquisas da tipologia descritiva buscam descrever características de uma determinada população, de um fenômeno ou estabelecer relação entre variáveis, utilizando como base técnicas padronizadas para a coleta dos dados. Por sua vez, Thomas et al. (2012), delimita que as pesquisas de tipologia analítica buscam avaliar com maior grau de profundidade informações importantes com vistas a explicar fenômenos, podendo ser classificada como síntese, na qual busca realizar descobertas através de dados e números, com a determinação de pontos de concordância e discordância na análise.

Desse modo, foi utilizada para o presente estudo ambos os tipos de pesquisa, dado que se busca avaliar com profundidade as informações para compreender o fenômeno da maturidade de gerenciamento de projetos nas Empresas Juniores (EJs) selecionadas.

Segundo Proetti (2017), quanto ao método de abordagem para uma pesquisa, podem ser realizadas análises quantitativas, com finalidade de avaliar de maneira quantificada os dados coletados por meio de mensuração de valores com base em dados matemáticos, e qualitativas, as quais buscam compreender o sentido lógico com base em direcionamentos de estudos e respostas com a interpretação de fatos de maneira detalhada.

Tendo em consideração que a pesquisa quantitativa versa analisar por meio das relações matemáticas as opiniões sobre um determinado tema, utilizando para isso recursos estatísticos (média, moda, mediana) os quais auxiliam nas conclusões (SILVA E MENEZES, 2005). Logo, será utilizada essa forma de pesquisa para esse estudo, na qual por meio da aplicação do questionário do modelo de maturidade de Prado (2015) serão obtidos os índices que delimitarão as particulares e resultados do estudo.

### **3.2 Caracterização da organização, setor ou área, indivíduos objeto do estudo**

As Empresas Juniores (EJs) são associações sem fins lucrativos filiadas ao Movimento Empresa Júnior (MEJ) no país. Essas organizações atuam como espaços de aprendizagem e ensinamentos práticos para estudantes de instituições de ensino superior sobre a perspectiva de realização de projetos para clientes reais do mercado.

A concepção do Movimento Empresa Júnior (MEJ) como uma rede de Empresas Juniores (EJs) interligadas por um propósito comum surge com a criação da instância Brasil Júnior (BJ) em 2003. Conforme o Relatório de Legado Brasil Júnior de 2020, o objetivo dessa instância é discutir pautas nacionais para uma maior compreensão do Movimento, criando a visão de conexão em rede e impacto. Dessa forma, a Brasil Júnior (BJ) vem trabalhando constantemente prestando suporte, criando Planejamentos Estratégicos (PE) para a rede e auxiliando nessa conexão entre os estudantes que fazem parte do Movimento.

De acordo com a Brasil Júnior (2022), mais 1,4 mil Empresas Juniores (EJs) presentes em mais de 260 universidades espalhadas por todas regiões do Brasil e para melhor classificar essas organizações, foi criado o sistema *Cluster*. Segundo o Censo e Identidade da Brasil Júnior (2018), esse sistema busca relacionar as Empresas Juniores (EJs) com base em cinco níveis de maturidade para reconhecer de maneira facilitada os desafios das organizações e auxiliar nas orientações para o alcance de resultados.

Dado o cenário apresentado sobre a formação do Movimento Empresa Júnior (MEJ) no Brasil, é possível observar como as Empresas Juniores (EJs) do *cluster 5* têm sido importantes para que o Movimento continue em crescimento. Em 2018 esse grupo de organizações representou 34,96% do faturamento da rede (BRASIL JÚNIOR, 2018), indicando a importância dessas organizações para o crescimento sustentável do Movimento.

### 3.3 População e amostra ou Participantes da pesquisa

Dadas as descrições acima relatadas sobre do Movimento Empresa Júnior (MEJ), é possível observar como as Empresas Juniores (EJs) vêm sendo categorizadas de acordo com: sua alocação em determinado *cluster* pela Brasil Júnior (BJ), quanto ao curso de graduação dos participantes e também pelo tipo de serviço prestado. Devido a essas classificações, se torna possível agrupar organizações que tenham semelhanças em suas formas de atuação mesmo que em diferentes estados brasileiros.

E devido a essa pluralidade para selecionar os participantes que melhor se adequem aos objetivos da pesquisa, o número de respondentes será determinado por meio de amostragem não-probabilística do tipo intencional, na qual a delimitação da quantidade de aplicações do questionário não terá fundamentação matemática, sendo definido com base nos critérios da pesquisadora e selecionando os participantes da população que terão as informações disponíveis e representativas para a análise dos dados (GIL, 2008).

Dessa forma, o critério selecionado para a escolha das Empresas Juniores (EJs) respondentes foram organizações que realizam projetos voltados para área de gestão empresarial, categorizadas no *cluster 5* pela Brasil Júnior (BJ) e com metas de faturamento superior a R\$ 400 mil/ano, dado que essa faixa de faturamento é superior à de empresas de pequeno porte no país.

A partir desses critérios, foi realizada uma pesquisa secundária no site da Brasil Júnior (<https://brasiljunior.org.br/>) que reúne informações de todas as Empresas Juniores (EJs) da rede, assim, foram delimitadas 22 organizações que se enquadram nessa amostragem delimitada. Com o intuito de manter o anonimato das organizações contatadas, foram realizadas as Tabelas 1 e 2, com as características comuns para a descrição da amostra.

Em relação a região do Brasil, em que atuam as Empresas Juniores (EJs) contatadas, temos a seguinte distribuição, conforme a Tabela 1.

**Tabela 1 – Frequência absoluta e relativa das Empresas Júniores por Região**

| Região do Brasil    | Frequência Absoluta | Frequência Relativa |
|---------------------|---------------------|---------------------|
| Região Centro-Oeste | 2                   | 09,0%               |
| Região Norte        | 0                   | 00,0%               |
| Região Nordeste     | 7                   | 32,0%               |
| Região Sudeste      | 10                  | 45,0%               |
| Região Sul          | 3                   | 14,0%               |
| <b>Total</b>        | <b>22</b>           | <b>100%</b>         |

Fonte: Elaborada pela própria autora com base nas informações do site da Brasil Júnior (BJ)

Foram contatadas para responderem a presente pesquisa: 45,0% (10 de 22 EJs) da região Sudeste; 32,0% (7 de 22 EJs) da região Nordeste; 14,0% da região Sul (3 de 22 EJs) e 9,0% (2 de 22 EJs) da região Centro-Oeste. Para a região Norte do país não foram contatadas organizações com o perfil alvo da pesquisa.

Em relação à meta de faturamento das Empresas Júniores (EJs) contatadas em 2022, temos os seguintes dados, conforme a Tabela 2.

**Tabela 2 – Frequência absoluta e relativa das Empresas Júniores por Faturamento**

| Meta de Faturamento 2022 (em R\$) | Frequência Absoluta | Frequência Relativa |
|-----------------------------------|---------------------|---------------------|
| Entre 400-600 mil                 | 7                   | 32,0%               |
| Entre 601-800 mil                 | 3                   | 14,0%               |
| Entre 801 mil -1 milhão           | 4                   | 18,0%               |
| Entre 1,1 milhão – 2 milhões      | 6                   | 27,0%               |
| Mais de 2 milhões                 | 2                   | 09,0%               |
| <b>Total</b>                      | <b>22</b>           | <b>100%</b>         |

Fonte: Elaborada pela própria autora com base nas informações do site da Brasil Júnior (BJ)

Com relação as metas de faturamento das organizações contatadas: 32,0% (7 de 22 EJs) possuem metas entre R\$ 400 mil e R\$ 600 mil; 27,00% (6 de 22 EJs) entre R\$ 1,1 milhão e R\$ 2 milhões; 18,0% (4 de 22 EJs) entre R\$ 801 mil e R\$ 1 milhão; 14,0% (3 de 22 EJs) entre R\$ 601 mil e R\$ 800 mil e 9,0% (2 de 22 EJs) maiores que R\$ 2 milhões.

Por fim, de acordo com a metodologia do MMGP de Prado (2015), o questionário deve ser aplicado de maneira setorial, naquelas áreas ou setores que tenham uma carteira de projetos que é regularmente renovada em ciclos e os respondentes devem ser profissionais que tenham conhecimento sobre o setor analisado na pesquisa.

Assim, foram escolhidos como respondentes da amostra os Diretores de Projetos do setor ou área de Projetos das Empresas Juniores (EJs), por serem pela estrutura organizacional os membros das organizações que possuem mais conhecimento sobre a carteira de projetos desenvolvida.

### 3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

No presente estudo foi utilizado como base para a definição do nível de maturidade do gerenciamento de projetos o modelo setorial MMGP, esse foi escolhido devido a sua simplicidade, confiabilidade e universalidade na aplicação. De acordo com Prado (2015), o questionário foi utilizado por diversas organizações nacionais e internacionais, o que permite sua adaptação as diversas práticas de gerenciamento de projetos.

Dessa forma, o questionário é constituído por 40 perguntas objetivas. Cada alternativa de resposta possui uma escala de pontuação diferente associada. O questionário adaptado para a realidade das organizações participantes se encontra no Apêndice A.

A Tabela 3 apresenta como é dada a pontuação conforme as respostas. As alternativas “A” recebem maior pontuação (10) e fazem referência a processos consolidados, e as alternativas E recebem menor pontuação (0) denotam que os processos que não foram formalizados, sendo assim há uma progressão em escala.

**Tabela 3 – Escala de pontuação do modelo MMGP – Darci Prado**

| Alternativa | A  | B | C | D | E |
|-------------|----|---|---|---|---|
| Pontuação   | 10 | 7 | 4 | 2 | 0 |

Fonte: Elaborada pela própria autora, baseado em Darci Prado (2015)

Por sua vez, para calcular a Avaliação Final da Maturidade (AFM) é utilizado a seguinte fórmula de cálculo:

$$AFM = \frac{100 + \Sigma \text{pontuação}}{100} \quad (1)$$

Dessa forma, o modelo de MMGP traz diversas ponderações quantitativas, em que com os índices encontrados após as aplicações do questionário e a realização dos devidos cálculos será possível traçar um panorama e analisar os índices de maturidade das áreas ou setores de projetos, tendo como insumo em que nível (Inicial, Conhecido, Padronizado, Gerenciado ou Otimizado) e a pontuação de maturidade final (1-5).

### 3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Para a realização da coleta de dados, o questionário foi aplicado através da plataforma *Google Forms* de maneira *online* e enviado o *link* o para a efetivação da resposta via aplicativo de mensagens (*WhatsApp e LinkedIn*), endereçado aos os Diretores do setor ou área de Projetos das Empresas Juniores (EJs) selecionadas – conforme a delimitação da amostragem definida no tópico 3.3 – sendo escolhidos como potenciais respondentes uma amostragem de 22 participantes aptos.

Dessa forma, o questionário (Apêndice A) contém as perguntas objetivas para coletar dados que corroboram para a mensuração da maturidade do gerenciamento de projetos nas Empresas Juniores (EJs) conforme a metodologia definida e para o alcance dos objetivos geral e específicos determinados para a presente pesquisa.

Foram obtidos 18 questionários respondidos por completo e com dados válidos, durante o período de aplicação de 21 dias, entre 07/03/2022 e 27/03/2022. Totalizando uma amostra de 81,82% de respondentes válidos para a pesquisa. Ao analisar pela perspectiva de uma amostragem não probabilística e direcionada para envio dos questionários para os Diretores de Projetos das empresas selecionadas, foi possível obter respondentes alinhados ao objetivo de pesquisa.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com base nos questionários aplicados, foram obtidas as respostas que poderão ser utilizadas para auxiliar a delinear os resultados e discussões acerca da temática de maturidade de gerenciamento de projetos nas Empresas Juniores (EJs) selecionadas. Os resultados obtidos das organizações serão analisados no presente capítulo sobre a perspectiva de dados estatísticos em padrão de média, de modo a realizar análises do ponto de vista das tendências centrais e, assim, compreender o comportamento do conjunto de dados.

As análises e discussões foram divididas em cinco seções, sendo elas: os dados dos respondentes, a aderência aos níveis de maturidade, a aderência às dimensões, a avaliação final da maturidade (AFM) e uma análise comparativa do setor conforme pesquisa realizada por Prado e Archibald (2021).

### 4.1 Dados dos respondentes das Empresas Juniores

Conforme informado na sessão 3.5 foram analisadas Empresas Juniores (EJs) que realizam projetos voltados para gestão empresarial, classificadas como *cluster 5* e com meta de faturamento superior a R\$ 400 mil (conforme dados da Brasil Júnior). Dessa forma, as empresas participantes podem ser consideradas referência no Movimento Empresa Júnior (MEJ) devido aos resultados e entregas dos seus projetos.

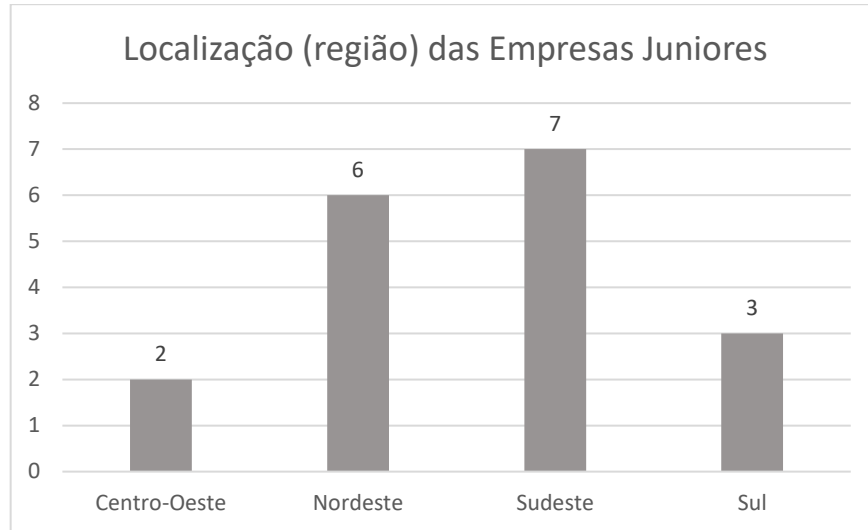
Da amostra proposta foram respondidos 18 questionários válidos e para compreender o perfil das organizações analisadas foram realizadas pesquisas secundárias em sites e redes sociais das Empresas Juniores (EJs). Abaixo são apresentadas a localização, o tempo de mercado e a meta de faturamento para o ano de 2022.

#### 4.1.1 Localização (região) das Empresas Juniores (EJs)

Visando identificar a localização dos respondentes, foram analisadas as regiões brasileiras onde se encontram as instituições de ensino superior associadas as Empresas Juniores (EJs), uma vez que algumas dessas organizações podem não possuir ambientes físicos

próprios, atuando dentro dos espaços propiciados pelas instituições. As Empresas Juniores (EJs) respondentes estão localizadas em quatro das cinco regiões brasileiras, conforme o Gráfico 1.

**Gráfico 1 – Número de Empresas Juniores por região**



Fonte: Sites das Empresas Juniores, março 2022 - Elaboração da própria autora.

Dessa forma, é possível observar que a maioria dos respondentes pertencem às regiões Sudeste e Nordeste do Brasil, representando um total de 72,2% (13 de 18 EJs). A região Sul e Centro-Oeste foram representadas por 16,7% (3 de 18 EJs) e 11,1% (2 de 18 EJs), respectivamente. A região Norte do país não dispõe de Empresas Juniores (EJs) dentro do perfil delimitado no presente trabalho.

Nessa análise quantitativa, a região Sudeste possui maior destaque com sete Empresas Juniores (EJs), representando um número alto de organizações, tendo em vista o baixo número de estados da região (4). A região Nordeste possui seis participantes, no entanto, proporcionalmente, ao número de estados da região (9), podem não possuir uma amostra tão expressiva desse tipo de organização.

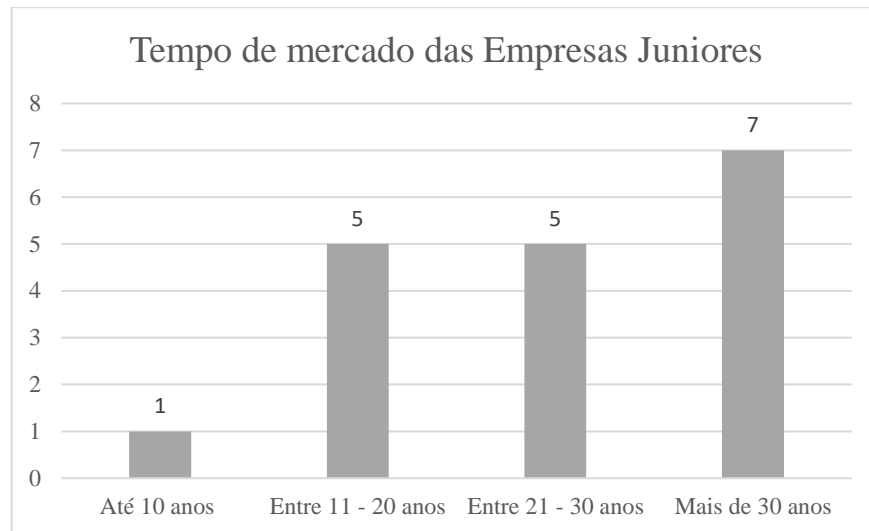
Os pontos trazidos acima corroboram com a visão defendida por Carvalho et al. (2011), na qual os atores afirmam que na região Sudeste e no Sul há uma alta procura por empresas de consultoria por ser um serviço corriqueiro nesses territórios. Já nas demais regiões do Brasil há uma restrição na utilização desses serviços, possivelmente, por existirem mais empresas pequenas e sob o regime de economia familiar.



#### 4.1.2 Tempo de Mercado das Empresas Juniores (EJs)

Análises sobre o tempo de mercado são fundamentais para observar evoluções internas e externas que possam ter ocorrido conforme a atuação das organizações. No Gráfico 2, observa-se o tempo de mercado das Empresas Juniores (EJs) participantes.

**Gráfico 2 – Número de Empresas Juniores por tempo de mercado**



Fonte: Sites das Empresas Juniores, março 2022 - Elaboração da própria autora.

Na amostra podemos observar que as Empresas Juniores (EJs) pesquisadas possuem tempo de mercado elevado, as quais 38,9% (7 de 18 EJs) atuam há mais de três décadas no país. Por sua vez, 55,6% (10 de 18 EJs) estão no mercado entre onze e trinta anos e 5,5% (1 em 18 EJs) representam as empresas fundadas em até dez anos.

Conforme Kerzner (2006, apud PRADO, 2015), para que uma empresa atinja níveis de excelência em gerenciamento de projetos, o período de sete anos é apropriado para a realização do esforço, partindo-se da visão inicial em que o assunto é inexplorado.

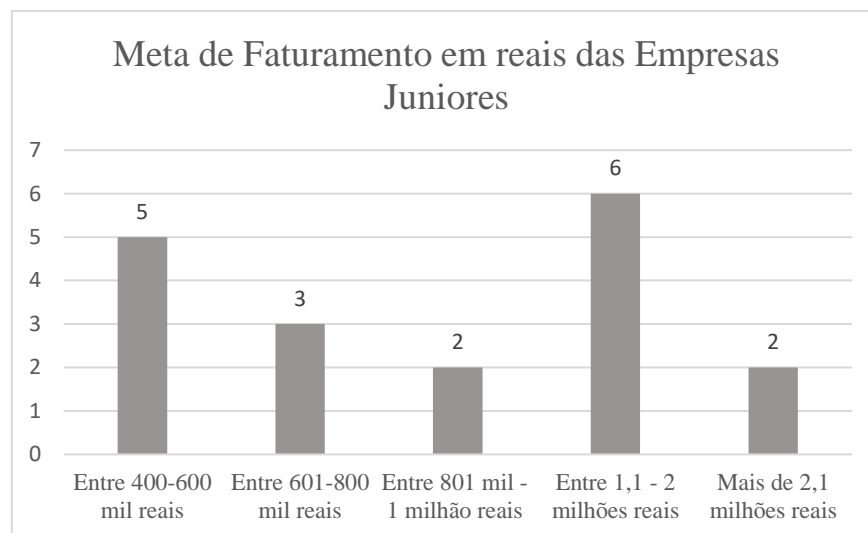
Como todas as Empresas Juniores (EJs) participantes atuam em períodos superiores a sete anos, é esperado que os resultados da pesquisa sejam coerentes com o afirmado pelo autor acima, uma vez que não iniciaram suas atividades em gestão de projetos recentemente. Desse modo, as respostas fornecidas poderão representar os pontos de evolução das empresas e poderão auxiliar a compreender melhor o panorama atual quanto ao gerenciamento de projetos.

#### 4.1.3 Meta de Faturamento das Empresas Juniores (EJs)

No Movimento Empresa Júnior (MEJ), as organizações não possuem fins lucrativos, o faturamento obtido é reinvestido em capacitações e desenvolvimento para crescimento dos membros participantes e da Empresa Júnior (EJ). Desse modo, quanto maior o faturamento melhor serão os aprendizados, as entregas e maior a inclusão dos estudantes (BRASIL JÚNIOR, 2019).

Dessa maneira, validando o exposto pela Brasil Júnior (BJ), os resultados de vendas no Movimento podem estar ligados diretamente a mais projetos sendo executados e gerenciados. Por esse motivo, para os respondentes da pesquisa, partimos do pressuposto de organizações com metas de faturamento acima de R\$ 400 mil, por representarem organizações que, presumivelmente, realizam diversos projetos durante o período de um ano da gestão. No Gráfico 3, observa-se as metas de faturamentos das Empresas Juniores (EJs) para o ano de 2022.

**Gráfico 3 – Número de Empresas Juniores por meta de faturamento**



Fonte: Site da Brasil Júnior (BJ), março 2022- Elaboração da própria autora

Assim, obteve-se a seguinte distribuição, 44,4% (8 de 18 EJs) dos respondentes possuem como meta atingir mais de R\$ 1,1 milhão, desse grupo duas organizações possuem metas superiores a R\$ 2,1 milhões e seis com valores entre R\$ 1,1 milhão e R\$ 2 milhões.

Por sua vez, 55,6% (10 de 18 EJs) dos respondentes estão em menores faixas de faturamento que as descritas acima. Dessas organizações duas entre R\$ 801 mil e R\$ 1 milhão, três entre R\$ 601 mil e R\$800 mil e cinco entre R\$ 400 mil e R\$ 600 mil.

#### **4.2 Aderência aos níveis de maturidade no modelo MMGP**

O questionário do modelo MMGP de Prado (2015), é formado por 40 questões, as quais são divididas em quatro seções conforme os graus de maturidade propostos pelo modelo, a partir das respostas é possível calcular o percentual de aderência a cada um dos níveis.

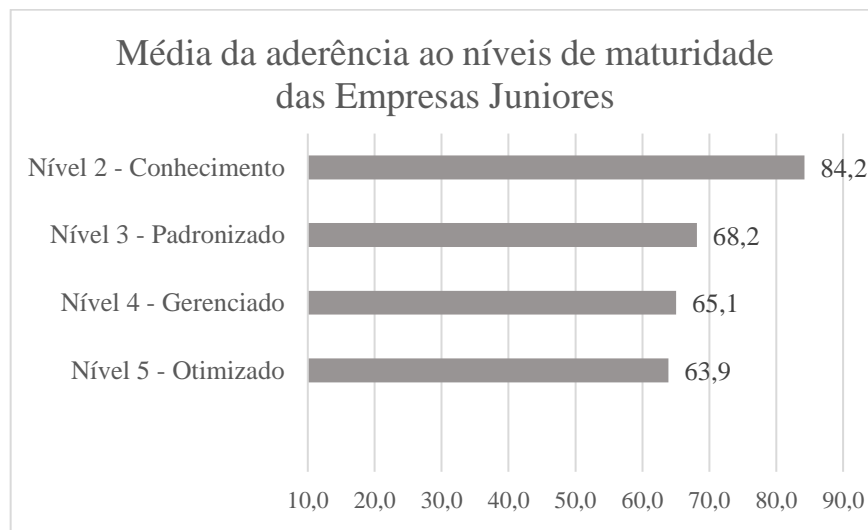
Para a análise sobre aderência aos níveis de maturidade da área de projetos das Empresas Juniores (EJs) participantes, foi realizado o cálculo com base em médias das respostas, para se ter valores com base na tendência central. Desse modo, foi possível observar as respostas informadas para cada item, identificando como conjunto de organizações participantes performam em relação as temáticas de gerenciamento de projetos.

Assim, para cada resposta foi atribuído o valor da alternativa escolhida (conforme a Tabela 3), logo após, foi realizado o somatório dos valores atribuídos das repostas de cada questão dividido pelo número de respondentes. A fórmula é apresentada abaixo.

$$\frac{\sum \text{valor atribuído a cada resposta}}{\text{número de respondentes}} \quad (2)$$

No Gráfico 4, observa-se as pontuações encontradas para cada nível do gerenciamento de projetos e nos tópicos seguintes serão analisados individualmente essas pontuações.

**Gráfico 4 – Aderência aos níveis de maturidade (média) das Empresas Juniores**



Fonte: Dados da pesquisa, março de 2022 – Elaboração pela própria autora com base na metodologia MMGP de Darci Prado (2015)

É importante salientar que o resultado encontrado representa como uma organização se posiciona sobre os requisitos determinados pelo nível. Para observar esses pontos, é utilizada escala: Até 20 pontos aderência muito fraca, até 40 pontos aderência fraca, até 75 pontos

aderência regular, até 90 pontos aderência boa e até 100 pontos aderência ótima (PRADO, 2015).

#### 4.2.1 Aderência ao nível 2 – Conhecido

Inicia-se a análise, indicando a aderência média das Empresas Juniores (EJs) ao nível 2 – Conhecido, sendo classificada como Boa, com uma pontuação média de 84,2 pontos, conforme a escala de Prado (2015).

A Tabela 4 apresenta um resumo das temáticas abordadas em cada pergunta para o nível 2 e atribuídos para cada resposta o valor da alternativa escolhida (conforme a Tabela 3), logo após, foi realizado o somatório dos valores atribuídos das repostas de cada questão dividido pelo número de respondentes. A fórmula utilizada é apresentada abaixo.

$$\frac{\sum \text{valor atribuído a cada resposta}}{\text{número de respondentes}} \quad (3)$$

**Tabela 4 - Frequência absoluta e média das respostas para o nível 2 - Conhecido**

| Nível 2   |   |  |   |   |  |                                     |
|---|---|--|---|---|--|-------------------------------------|
| Temática referente a pergunta   | Aspecto bastante conhecido, aceito e estimulado há mais de um ano | A situação existente é <b>levemente</b> inferior à apresentada no item A | A situação existente é <b>significativamente</b> inferior à apresentada no item A | Estão sendo realizados esforços para a melhorias desses aspectos na organização | Esses aspectos não são analisados na organização | Média total de pontos pelos valores |
| Valores   | 10  | 7  | 4   | 2   | 0  |                                     |
| 1. Treinamentos em aspectos básicos de GP                               | 11  | 3  | 2   | 2   | 0  | 7,9                                 |
| 2. Uso de softwares para o gerenciamento de tempo                       | 9   | 6  | 2   | 0   | 1  | 7,8                                 |
| 3. Experiência em planejamento e controle                               | 9   | 8  | 1   | 0   | 0  | 8,3                                 |
| 4. Aceitação sobre a temática de GP                                     | 12  | 3  | 3   | 0   | 0  | 8,5                                 |
| 5. Aceitação sobre a utilização de metodologias para GP                 | 14  | 3  | 0   | 1   | 0  | 9,1                                 |
| 6. Aceitação da importância de um sistema informatizado para GP         | 9   | 5  | 2   | 1   | 1  | 7,5                                 |
| 7. Aceitação da importância sobre Gerentes e Comitês                    | 12  | 4  | 1   | 1   | 0  | 8,6                                 |
| 8. Aceitação de alinhamento estratégico entre os projetos e organização | 11  | 4  | 2   | 1   | 0  | 8,2                                 |
| 9. Aceitação da importância de aspectos comportamentais                 | 15  | 3  | 0   | 0   | 0  | 9,5                                 |
| 10. Aceitação do uso de aspectos técnicos e contextuais                 | 12  | 5  | 1   | 0   | 0  | 8,8                                 |
| <b>Total do nível 2 - Conhecido</b>                                     | <b>114</b>  | <b>44</b>  | <b>14</b>   | <b>6</b>  | <b>2</b>   | <b>84,2</b>                         |

Fonte: Dados da pesquisa, março de 2022 – Elaboração pela própria autora com base na metodologia MMGP de Darci Prado (2015)

O valor encontrado de 84,2 pontos para aderência ao nível 2 – Conhecido pode ser considerada um ponto positivo para as Empresas Juniores (EJs), pois indica que o assunto gerenciamento de projetos pode estar estabelecido nas organizações e que possivelmente foram realizados esforços para que esse assunto fosse disseminado e aceito pelo membros participantes.

Para esse nível, a pergunta relacionada à aceitação dos principais envolvidos na organização sobre a evolução técnica e contextual (relacionadas aos serviços, estratégia e clientes) obteve média 8,8. Esse valor indica que parte das Empresas Juniores (EJs) possuem essa temática desenvolvida internamente, nas quais 66,6% (12 de 18 EJs) afirmaram ter essas iniciativas há pelo menos um ano. E somente 27,8% (5 de 18 EJs) e 5,5% (1 de 18 EJs) estão em estágios levemente significativamente inferiores ao desejado, respectivamente.

Outra pergunta bastante relevante está no grau de aceitação dos membros envolvidos sobre a importância de possuir uma metodologia para o gerenciamento de projetos nas organizações, a pergunta obteve média 9,1. Para essa questão, 77,8% dos participantes (14 de 18 EJs) indicaram que têm observado um desenvolvimento do assunto nas organizações por meio de reuniões e discussões. Por sua vez, 16,7% (3 de 18 EJs) estão em patamares levemente inferiores ao desejado e 5,5% (1 de 18 EJs) não iniciaram esforços para essas atividades.

Conforme Kerzner (2011), atingir maiores graus de maturidade e excelência no gerenciamento de projetos está diretamente ligado a manutenção e apoio da organização para o uso de uma única metodologia, dado que essa delimitação auxilia na redução de custos e no estabelecimento dos requisitos e elimina esforços duplicados. Dessa forma, empresas que possuem uma boa aceitação sobre a metodologia de gerenciamento poderão ter maiores índices de sucesso nos seus projetos.

Ambos os questionamentos destaques nas Empresas Juniores (EJs) para esse nível podem estar ligados ao ponto defendido pelo autor acima, dado que os principais envolvidos precisam ter domínio não só sobre as temáticas técnicas e contextuais, como também aceitar a metodologia para atingirem resultados na área de projetos. Com esses pontos em destaque, os projetos entregues pelas Empresas Juniores (EJs), quando aceitam e utilizam as metodologias corretamente, poderão ter clientes mais satisfeitos com o serviço realizado e, assim, estarão alinhadas com o propósito do Movimento.

De acordo com a Brasil Júnior (2019), duas metas definidas para o Movimento Empresa Júnior (MEJ) nos anos de 2019-2021 foram: “Realizar projetos de alto impacto” e

“Potencializar os resultados do MEJ”. Ambas as metas são definidas com base no resultado dos projetos entregues pelas Empresas Juniores (EJs). Portanto, para se atingir essas duas métricas de maneira satisfatória podem ser necessárias ações voltadas para um efetivo gerenciamento de projetos.

As Empresas Juniores (EJs) participantes da pesquisa demonstram entregar constantemente os resultados pretendidos nessas metas estabelecidas pela Brasil Júnior (BJ) e por isso são classificadas no *cluster* 5. Logo, essas organizações podem estar alinhadas ao propósito do Movimento, infere-se pelos resultados dos dois questionamentos e pelos pontos de vista defendidos por Kerzner (2011) e Brasil Júnior (2019), que essas organizações podem estar compreendendo a temática e aceitando as metodologias de gerenciamento de projetos, de modo a poder gerar benefícios e destaque para essas organizações.

Por outro lado, algumas assertivas tiveram menos Empresas Juniores (EJs) respondendo que possuem o aspecto conhecido e estimulado na organização. Para esses casos observa-se menores aderências às perguntas que tratavam sobre assuntos voltados a aceitação dos membros envolvidos em projetos com o uso de tecnologias, com médias 7,5 e 7,8, respectivamente.

No questionamento acerca da aceitação sobre a importância do uso de *softwares* para o gerenciamento de projetos, somente 50,0% (9 de 18 EJs) tem essa temática em discussão para o desenvolvimento ou aperfeiçoamento da implementação de plataformas. Por sua vez, 27,77% (5 de 18 EJs) e 11,11% (2 de 18 EJs) estão em situações levemente e significativamente inferiores à desejada acima, respectivamente. Somente 5,5% (1 de 18 EJs) estão realizando esforços para a melhoria desse aspecto na organização e 5,5% (1 de 18 EJs) não iniciaram esforços para o desenvolvimento da temática.

Já no questionamento sobre o uso de *softwares* para o gerenciamento de tempo, foram observadas também 50,0% dos participantes (9 de 18 EJs) com desenvolvimento na temática por meio de treinamento de profissionais. Já 33,3% (6 de 18 EJs) e 11,1% (2 de 18 EJs) estão em situações levemente e significativamente inferiores a desejada acima, respectivamente. Somente 5,5% (1 de 18 EJs) não iniciaram esforços para treinar seus membros nesse elemento usando a tecnologia.

O uso dessas ferramentas para o gerenciamento do tempo devem ser relevantes para as Empresas Juniores (EJs), dado que podem auxiliar nas determinações sobre o andamento dos projetos, sendo uma ferramenta importante para os gerentes de projeto das áreas ou setores.

Essa visão é defendida por Júnior et al. (2015), os quais estabelecem que o gerenciamento de tempo nos projetos é essencial para propiciar e facilitar a tomada de decisões conforme o andamento de um projeto. Para isso são utilizadas ferramentas como os cronogramas, softwares de gerenciamento e diagramas de rede. Sendo assim, treinar e conhecer essas ferramentas pode ser fundamental mesmo que não usando para isso tecnologias digitais.

#### 4.2.2 Aderência ao nível 3 – Padronizado

Com relação ao nível 3 – Padronizado, as Empresas Juniores (EJs) participantes apresentaram uma aderência Regular com uma média de 68,2 pontos, conforme a escala da metodologia MMGP. Podendo indicar que as organizações possuem uma visão satisfatória quanto a implantação e modelo padronizado para o gerenciamento de projetos.

A Tabela 5 apresenta um resumo das temáticas abordadas em cada pergunta para o nível 3 e atribuídos para cada resposta o valor da alternativa escolhida (conforme a Tabela 3), logo após, foi realizado o somatório dos valores atribuídos das repostas de cada questão dividido pelo número de respondentes. A fórmula utilizada é apresentada abaixo.

$$\frac{\sum \text{valor atribuído a cada resposta}}{\text{número de respondentes}} \quad (4)$$



**Tabela 5 - Frequência absoluta e média das respostas para o nível 3 – Padronizado**

| Nível 3  |  |  |   |  |   |                                     |
|--|--|--|---|--|---|-------------------------------------|
| Temática referente a pergunta                    | Aspecto implementado de forma aparentemente adequada e com uso há mais de um ano | A situação existente é <b>levemente</b> inferior à apresentada no item A | A situação existente é <b>significativamente</b> inferior à apresentada no item A | Estão sendo realizados esforços para início desses aspectos na organização | Esses aspectos não foram iniciados na organização | Média total de pontos pelos valores |
| Valores  | 10   | 7  | 4   | 2  | 0   |                                     |
| 1. Utilização de metodologia de GP               | 7  | 7  | 3   | 1  | 0   | 7,4                                 |
| 2. Informatização dos processos para GP          | 9  | 5  | 4   | 0  | 0   | 7,8                                 |
| 3. Mapeamento e padronização de processos        | 6  | 3  | 6   | 3  | 0   | 6,2                                 |
| 4. Utilização da ferramenta Plano de Projeto     | 7  | 5  | 6   | 0  | 0   | 7,2                                 |
| 5. Utilização de EGP ou PMO                      | 2  | 6  | 2   | 2  | 6   | 4,1                                 |
| 6. Utilização de Comitês para acompanhamento     | 7  | 5  | 5   | 1  | 0   | 7,1                                 |
| 7. Realização de acompanhamento do projeto       | 11   | 6  | 0   | 0  | 1   | 8,4                                 |
| 8. Realização de gestão de mudanças nos projetos | 7  | 5  | 6   | 0  | 0   | 7,2                                 |
| 9. Delimitação de sucesso nos projetos           | 7  | 4  | 4   | 3  | 0   | 6,7                                 |
| 10. Evolução de competências em GP               | 4  | 7  | 5   | 1  | 1   | 6,2                                 |
| Total do nível 3 - Padronizado                   | 67   | 53   | 41  | 11   | 8   | 68,2                                |

Fonte: Dados da pesquisa, março de 2022 – Elaboração pela própria autora com base na metodologia MMGP de Darci Prado (2015)

Nesse nível, há um destaque para a realização de acompanhamentos sobre a execução dos projetos com reuniões efetuadas pelos gerentes de projeto com maior média nas respostas (8,4), na qual 61,1% dos participantes (11 de 18 EJs) informaram realizar esses encontros periodicamente para compreensão sobre o andamento do projeto. Por sua vez, 33,3% dos participantes (6 de 18 EJs) a situação encontrada é levemente inferior a desejada e 5,5% dos

participantes (1 de 18 EJs) não iniciaram atividades voltados ao acompanhamento pelos gerentes de projetos.

Essa visão sobre a importância das reuniões é explicada por Kerzner e Saladis (2011), que enxergam os gerentes de projetos como importantes atores para desenvolvimento e o sucesso de um projeto. Para isso, o profissional é responsável pela condução de diversas atividades, incluindo de realizar reuniões de acompanhamento de *status* do projeto para analisar riscos futuros, traçar planos de ação e para o compartilhamento de informação entre as partes envolvidas, de modo a motivar as equipes a enxergarem, nos alinhamentos, as contribuições e esforços realizados por cada um em prol da melhoria dos resultados do projeto.

Outro ponto interessante de análise para o nível 3- Padronizado está na assertiva sobre o uso de metodologias de Gerenciamento de Projetos, com média nas respostas de 7,4. Dos participantes, 38,9% (7 de 18 EJs) utilizam metodologias de projetos conforme referências existentes no mercado (PMBOK, IPMA, *Agile*). No entanto, 55,6% (10 de 18 EJs) estão em estágios levemente e significativamente inferiores ao desejado. Por sua vez, 5,5% (1 de 18 EJs) estão iniciando esforços para a implementação desses métodos no seu cotidiano.

Esses valores podem indicar que as organizações possivelmente estão em processo para standardizar os conhecimentos de gerenciamento de projetos na sua realidade. É importante salientar, que o uso das metodologias pode estar atrelado diretamente a diferenciação das Empresas Juniores (EJs) no mercado.

Esse ponto alinha-se com o trazido por Silveira et al. (2013) que percebem as organizações inseridas em um espaço dinâmico e de múltiplos negócios. Assim, se faz necessário entender os benefícios de realizar um gerenciamento de projetos eficaz. Então, as Empresas Juniores (EJ) ao se destacarem na temática poderão galgar espaços no mercado e serem mais perenes.

A implementação de Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP) demonstrou uma aderência baixa nas Empresas Juniores (EJs) participantes com média nas respostas de 4,1. Somente 11,1% dos participantes (2 de 18 EJs) possui essa estrutura organizacional implementada e aceita na organização. Já 33,3% dos participantes (6 de 18 EJs) e 11,1% (2 de 18 EJs) estão em estágios levemente e significativamente inferiores ao desejado, respectivamente. Por sua vez, 11,1% (2 de 18 EJs) estão realizando esforços para implementar essa estrutura e os outros 33,3% dos participantes (6 de 18 EJs) informaram não ter iniciado nenhuma atividade voltada para a consolidação da temática.

Os autores Kerzner e Saladis (2011), descrevem que os Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP) são utilizados principalmente para a execução de projetos grandes e que envolvam diversos *stakeholders*. Essa realidade não é muito vivenciada nas Empresas Juniores (EJs), devido ao fato de 75,4% dos projetos realizados no Movimento Empresa Júnior (MEJ) serem para micro, pequenas e médias empresas (BRASIL JÚNIOR, 2018). Logo, pode se inferir que o número de envolvidos tende a ser menor em projetos para esses tipos de organizações, podendo não haver necessidade de estruturação de um EGP para essas demandas.

Já a relação ao mapeamento e a padronização dos processos desde a concepção do serviço até a finalização do ciclo do projeto também obteve uma baixa média nas respostas com 6,2. Somente 33,3% dos respondentes (6 de 18 EJs) informaram possuir esses pontos estruturados há pelo menos um ano. Outras 50,0% (9 de 18 EJs) estão em estágios levemente e significativamente inferiores e 16,7% (3 de 18 EJs) iniciaram esforços para essa esquematização dos processos.

O cenário apresentado acima pode estar ligado diretamente ao fato de que as Empresas Juniores (EJs) geralmente apresentam alto índice de *turnover*, devido a terem somente membros graduandos da instituição de ensino superior, cargos e funções na organização com durações curtas e ao fato de os membros realizarem outras atividades concomitantemente com a atuação na Empresa Júnior (VALE et al., 2020).

Visão similar havia sido observada, em um estudo realizado por Stabile (2012), que buscou compreender o panorama de *turnover* em uma Empresa Júnior (EJ) da Universidade Pública do Paraná, na qual foi possível observar que algum dos impactos da rotatividade na organização são a perda de conhecimento, capital intelectual, inteligência, entendimento, domínio sobre os processos e perdas de contato com os clientes e o mercado.

Assim, em consonância com a visão dos autores acima, infere-se que as Empresas Juniores (EJs) analisadas devem possuir uma alta alternância de membros e funções em curtos espaços de tempo, o que pode afetar o estabelecimento de processos padronizados na organização.

#### 4.2.3 Aderência ao nível 4 – Gerenciado

As Empresas Juniores (EJs) participantes apresentaram uma aderência Regular com uma média de 65,1 pontos para o nível 4 – Gerenciado. Esse valor indica que as organizações

podem estar um patamar aceitável em relação a busca por melhorias contínuas sobre o gerenciamento de projetos e na mitigação de anomalias referentes ao desenvolvimento do projeto (custos, escopo, qualidade).

A Tabela 6 apresenta um resumo das temáticas abordadas em cada pergunta para o nível 4 e atribuídos para cada resposta o valor da alternativa escolhida (conforme a Tabela 3), logo após, foi realizado o somatório dos valores atribuídos das repostas de cada questão dividido pelo número de respondentes. A fórmula utilizada é apresentada abaixo.

$$\frac{\sum \text{valor atribuído a cada resposta}}{\text{número de respondentes}} \quad (5)$$

**Tabela 6 - Frequência absoluta e média das respostas para o nível 4 – Gerenciado**

| Nível 4  |  |  |   |  |   |                                     |
|--|--|--|---|--|---|-------------------------------------|
| Temática referente a pergunta                        | Aspecto implementado de forma completa e aperfeiçoada, em uso há mais de dois anos | A situação existente é <b>levemente</b> inferior à apresentada no item A | A situação existente é <b>significativamente</b> inferior à apresentada no item A | Estão sendo realizados esforços para início desses aspectos na organização | Esses aspectos não foram iniciados na organização | Média total de pontos pelos valores |
| Valores  | 10   | 7  | 4   | 2  | 0   |                                     |
| 1. Eliminação de anomalias nos projetos              | 1  | 11   | 5   | 1  | 0   | 6,1                                 |
| 2. Sucesso na carteira de projetos                   | 5  | 7  | 5   | 0  | 1   | 6,6                                 |
| 3. Envolvimento da alta administração com GP         | 9  | 4  | 5   | 0  | 0   | 7,7                                 |
| 4. Presença de boa Governança                        | 5  | 11   | 1   | 1  | 0   | 7,4                                 |
| 5. Prática da melhoria contínua                      | 4  | 9  | 2   | 3  | 0   | 6,5                                 |
| 6. Acompanhamento do trabalho dos gerentes           | 8  | 7  | 2   | 1  | 0   | 7,7                                 |
| 7. Aperfeiçoamento da capacidade dos gerentes        | 5  | 9  | 4   | 0  | 0   | 7,2                                 |
| 8. Estímulo a capacitação e obtenção de certificados | 1  | 5  | 3   | 3  | 6   | 3,5                                 |
| 9. Alinhamento dos projetos com o negócio            | 5  | 5  | 4   | 1  | 3   | 5,7                                 |
| 10. Desenvolvimento de competências técnicas         | 3  | 11   | 3   | 1  | 0   | 6,7                                 |
| <b>Total do nível 4 - Gerenciado</b>                 | <b>46</b>  | <b>79</b>  | <b>34</b>   | <b>11</b>  | <b>10</b>   | <b>65,1</b>                         |

Fonte: Dados da pesquisa, março de 2022 – Elaboração pela própria autora com base na metodologia MMGP de Darci Prado (2015)

Um ponto de destaque observado nas Empresas Juniores (EJs) em relação a esse nível está no envolvimento da alta administração com as temáticas de gerenciamento de projetos, com média nas respostas de 7,7. Dos participantes, 50,0% (9 de 18 EJs) responderam que há um alinhamento e acompanhamento que estimulam o assunto nas organizações. Já 22,2% (4 de 18 EJs) e 27,8% (5 de 18 EJs) estão em estágios levemente inferiores e significativamente inferiores ao desejado, respectivamente.

Esse fator de maior contato da alta administração com o gerenciamento de projetos, pode estar ligado ao fato de algumas Empresas Juniores (EJs) possuírem estruturas organizacionais matriciais, em que as áreas apesar de serem independentes nas tomadas decisão, os membros possuem tanto o gestor da área (Diretor de Projetos) como o gestor do projeto (Gerente/Líder de Projeto) no auxílio das demandas. Sendo assim, o contato com a alta administração deve ser diário, constante e sem muitas barreiras para a comunicação.

Conforme Camarini e Sousa (2006), a estrutura organizacional está diretamente ligada ao amparo das ações dos gerentes de projetos, por conseguinte, do eficaz gerenciamento de projeto, na qual as estruturas do tipo convencionais implicam no desempenho do projeto e dividem as funções em múltiplos atores, por sua vez, a matricial favorece a atuação do gerente.

As Empresas Juniores (EJs) respondentes indicaram também observar como positiva a relação do acompanhamento dos trabalhos executados pelos gerentes de projeto com foco em sistemas de avaliação por metas com média das resposta de 7,7. Assim, 44,4% dos participantes (8 de 18 EJs) possuem um programa de avaliação formalizado há pelos menos dois anos. Dos demais participantes 38,9% (7 de 18 EJs) informaram estar em estágios levemente inferiores ao desejado, 11,1% (2 de 18 EJs) em estágios significativamente inferiores e 5,5% (1 de 18 EJs) iniciaram esforços para esse acompanhamento e avaliação do gerente de projeto.

Com relação a assertiva que teve menor média nas resposta (3,5), têm-se a baixa estruturação e aderência das Empresas Juniores (EJs) para a realização de treinamentos e investimentos em certificações como PMP, IPMA ou *Agile* para os membros, pelos resultados é possível observar que 5,5% dos participantes (1 de 18 EJs) estimulam essas ações de desenvolvimento, 44,4% dos participantes (8 de 18 EJs) estão em estágios levemente e significativamente inferiores ao desenvolvimento desejado, 16,7% dos participantes (3 de 18 EJs) iniciaram esforços para essas atividades e 33,3% (6 de 18 EJs) informaram não realizar esforços sobre a temática.

Esse baixo estímulo as certificações e treinamento podem estar ligados à falta de capital das Empresas Juniores (EJs) para subsidiarem os cursos para os membros e ao índice *turnover*.

As certificações e cursos preparatórios para PMP, IPMA ou *Agile* possuem valores de investimento muito altos para as organizações. De acordo com o PMI, em 2022, o valor individual de um curso preparatório online para a certificação para PMP é de 799 dólares americanos para participantes regulares, desse modo, o custo depreendido por uma organização que gostaria de investir em seus profissionais tende a ser elevado. Além de serem cursos com caráter mais profissionalizantes e vislumbrados por profissionais de mercado que já possuem uma certa experiência na área de gerenciamento de projetos.

Esses cursos de certificação PMP, IPMA ou *Agile* por terem caráter mais profissionalizantes e poderiam não gerar tanto retorno prático para as Empresas Juniores (EJs) no curto prazo devido ao *turnover*, de modo que poderia se investir nesse desenvolvimento e alguns meses depois os membros saírem dos setores até mesmo das organizações. Esses fatores alinham-se as conclusões do estudo realizado por Stabile (2012), no qual associa o *turnover* com a perda de conhecimento e capital intelectual nas Empresas Juniores (EJs).

#### 4.2.4 Aderência ao nível 5 – Otimizado

Com relação ao nível 5 - Otimizado, as Empresas Juniores (EJ) apresentaram uma média de 63,9 pontos, sendo classificada também como uma aderência Regular. Esse valor pode indicar que as organizações ainda não atingirem o sucesso e a excelência no gerenciamento de projetos.

A Tabela 7 apresenta um resumo das temáticas abordadas em cada pergunta para o nível 5 e atribuídos para cada resposta o valor da alternativa escolhida (conforme a Tabela 3), logo após, foi realizado o somatório dos valores atribuídos das repostas de cada questão dividido pelo número de respondentes. A fórmula utilizada é apresentada abaixo.

$$\frac{\sum \text{valor atribuído a cada resposta}}{\text{número de respondentes}} \quad (6)$$

Vale ressaltar que para esse estágio somente é mensurado se a organização realiza ou não a atividade proposta na pergunta, sendo a resposta dicotômica.

**Tabela 7 - Frequência absoluta e média das respostas para o nível 5 – Otimizado**

| Nível 5  |   |  |                                     |
|--|---|--|-------------------------------------|
| Temática referente a pergunta                                | Aspecto otimizado há pelo menos dois anos | A situação existente não atende ao descrito no item anterior | Média total de pontos pelos valores |
| Valores  | 10  | 0  |                                     |
| 1. Uso de inovação e transformação digital                   | 15  | 3  | 8,3                                 |
| 2. Domínio dos elementos de projetos (prazos, custos...etc.) | 13  | 5  | 7,2                                 |
| 3. Domínio de gestão de risco e das partes envolvidas        | 7   | 11   | 3,9                                 |
| 4. Domínio de aspectos técnicos do produto                   | 9   | 9  | 5,0                                 |
| 5. Utilização do sistema informatizado                       | 10  | 8  | 5,6                                 |
| 6. Gestão de conhecimento dos projetos encerrados            | 9   | 9  | 5,0                                 |
| 7. Adequação da estrutura organizacional                     | 13  | 5  | 7,2                                 |
| 8. Desenvolvimento de capacidade comportamental              | 9   | 9  | 5,0                                 |
| 9. Entendimento do contexto organizacional                   | 13  | 5  | 7,2                                 |
| 10. Clima na área e sobre o GP                               | 17  | 1  | 9,4                                 |
| <b>Total do nível 5 - Otimizado</b>                          | <b>115</b>                                | <b>65</b>  | <b>63,9</b>                         |

Fonte: Dados da pesquisa, março de 2022 – Elaboração pela própria autora com base na metodologia MMGP de Darci Prado (2015)

A primeira pergunta destaque, com média 9,4, está relacionado ao estabelecimento de um clima organizacional favorável na área de projetos, com o gerenciamento bem querido pelos membros com ações de gestão de cultura e minimização de aspectos que atrapalhavam o clima organizacional. Para esse item 94,5% dos participantes (17 de 18 EJs) responderam ter esse ponto otimizado e somente 5,5% (1 de 18 EJs) informaram que a situação não atente a esse cenário.

De acordo com Nascimento e Zimmermann (2020), nas áreas de projeto, realizar o gerenciamento dos recursos humanos está atrelado a organização dos membros conforme a necessidade de execução no projeto, sendo necessário que o gerente de projeto se encarregue de gerenciar às expectativas dos envolvidos para garantir o sucesso.

Assim, se o clima organizacional estiver mais favorável a atividade de gerenciar as expectativas poderá ser facilitada, pois poderão existir menos conflitos e discordâncias entre os membros de uma equipe. Esse cenário, possivelmente será observado nas Empresas Juniores (EJs) que por possuírem climas mais favoráveis devem ter equipes mais alinhadas e que geram melhores resultados para o projeto, sendo determinantes para o sucesso organizacional.

A segunda pergunta destaque para esse nível está na visão que as Empresas Juniores (EJs) possuem sobre o pilar da inovação e da transformação digital no seu cotidiano com média de respostas de 8,3. Dos participantes, 72,2% (15 de 18 EJs) informaram realizar ações voltadas para essas temáticas e que o assunto já não é mais mistificado nas suas organizações, sendo visto como pontos positivos para saltos de desenvolvimento e otimização de resultado. Por sua vez, 27,8% dos participantes (3 de 18 EJs) ainda não atentem a essa temática.

No entanto, na pesquisa, a assertiva que teve menor média nas respostas (3,9) foi a realização da gestão de riscos e das partes envolvidas. Quanto a temática somente 38,9% dos participantes (7 de 18 EJs) informaram ter domínio expressivo desses elementos e 61,1% (11 de 18 EJs) a temática não atende ao esperado.

Conforme Oliveira e Júnior (2019), os projetos são formados por diversas relações que são estabelecidas continuamente para que o objetivo final seja atingido, mas o fato de serem estabelecidas relações não significa que esses serão sempre positivos, devido a obstáculos que impedem que a confiança seja estabelecida entre as partes.

Esse fator informado pelos autores, pode exemplificar o motivo pelo qual as Empresas Juniores (EJs) da pesquisa não tem domínio sobre essa temática, possivelmente não terem encontrado a forma correta de estabelecer as relações e realizar uma gestão de partes envolvidas que seja benéfica, confiante para as partes.

Acerca da gestão de conhecimento foi observado que os respondentes ficaram divididos com relação a temática com média 5,0 nas respostas. Dos participantes, 50,0% (9 de 18 EJs) informaram possuir um banco de dados com os projetos antigos com uma excelente qualidade



que auxilia nas atividades de planejamento, execução e encerramento. Já os outros 50,0% (9 de 18 EJs) informou que a situação da organização não está otimizado quanto essa temática.

Nas Empresas Júniores (EJs) a gestão de conhecimento deve ser executada para não comprometer os resultados e andamentos da área de projetos. No entanto, essa atividade deve enfrentar dificuldades principalmente pelo alto índice *turnover* dos membros, podendo ser comum que as informações sejam perdidas conforme trocas de gestão ou saída definitiva dos participantes de um projeto em um curto espaço de tempo.

Esse ponto reforça a visão trazida por Vale et al. (2020), no qual pondera sobre o fato de muitas Empresas Júniores (EJs) não possuírem uma memória organizacional efetiva devido ao alto índice de *turnover* e também pela dificuldade em realizar uma gestão documental eficiente com as devidas funções arquivísticas. Ademais, ressalta que os registros devem ser feitos tanto por questões legais como para a manutenção de uma base sólida, dado que as equipes mudam, majoritariamente, a cada dois anos.

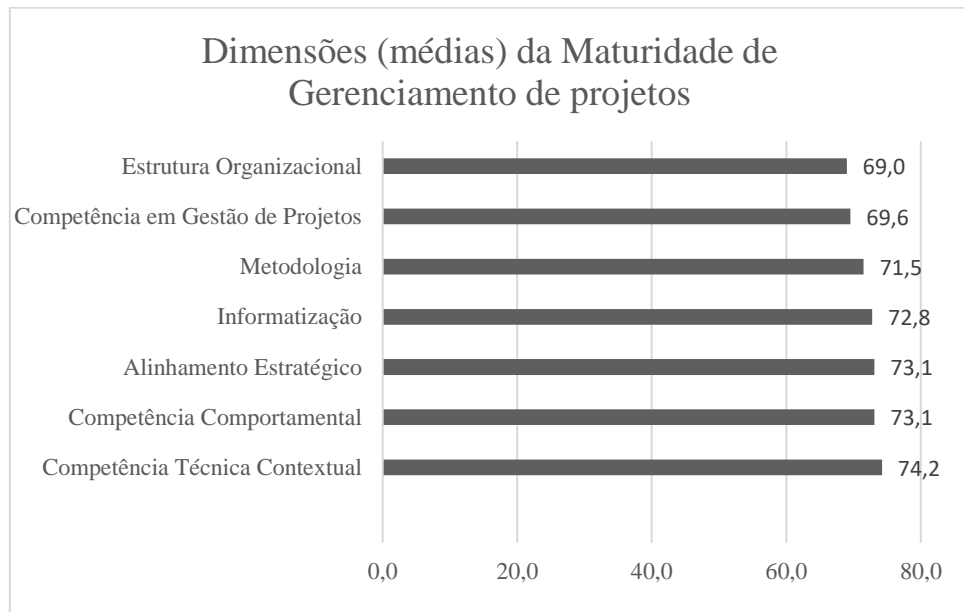
### 4.3 Aderência média das Empresas Júniores as dimensões de maturidade

O modelo MMGP permite encontrar a aderência às dimensões da maturidade, sendo esses sete aspectos que devem ser analisados para o gerenciamento de projetos nas organizações. Para cada dimensão é atribuída uma pontuação de aderência conforme a seguinte escala: até 20% aderência muito fraca; até 40% aderência fraca, até 75% aderência regular; até 90% aderência boa e até 100% aderência ótima (PRADO,2015).

Para encontrar o valor da aderência as dimensões da maturidade, foi realizado o cálculo individual para cada Empresa Júnior (EJ) através do site [www.maturityresearch.com](http://www.maturityresearch.com) e posteriormente realizada a média aritmética entre as pontuações obtidas. Dessa maneira foram encontrados os seguintes valores, conforme o Gráfico 5.

$$\frac{\sum \text{valor atribuído a cada dimensão}}{\text{número de respondentes}} \quad (7)$$

**Gráfico 5 –Dimensões da Maturidade de Gerenciamento de Projetos das Empresas Juniores**



Fonte: Dados da pesquisa, março de 2022 – Elaboração pela própria autora com base na metodologia MMGP de Darci Prado (2015)

Por meio do resultado encontrado é possível observar que as sete dimensões da maturidade de gerenciamento de projetos estão com aderência Regular, na qual todas se encontram nas faixas de valores inferiores a 75%, conforme a metodologia MMGP.

A dimensão que possui maior aderência pelas participantes foi Competência Técnica e Contextual, com uma pontuação final obtida de 74,2%. De acordo com Prado (2015), essa dimensão está associada aos conhecimentos adquiridos pelos gerentes de projetos e os envolvidos com o conhecimento sobre o serviço ou produto realizado no projeto.

Na realidade das Empresas Juniores (EJs) essa dimensão com alto nível pode estar ligada ao fato de que os membros participantes recebem e disseminam o conhecimento técnico e contextual sobre gerenciamento de projetos no seu cotidiano, mostrando que essas organizações podem estar cumprindo seu propósito de atuarem como núcleos de aprendizagem.

Essa visão se alinha com o observado por Aveni et al. (2016), o qual esclarece que boa parte dos membros que participam das Empresas Juniores (EJs) buscam desenvolvimento acadêmico, técnico e profissional.

De acordo com a metodologia MMGP, pode se inferir que as organizações participantes estão em um nível satisfatório com relação a disseminação do conhecimento técnico, de modo que podem estar cumprindo seu papel como núcleos de aprendizagem para os estudantes.

Apesar de os resultados de aderência serem muito próximos nas dimensões, a que possui menor aderência pelas Empresas Juniores (EJs) participantes é a de Estrutura Organizacional com valor de 69,0%. Conforme Prado (2015), essa dimensão está ligada a manutenção e uso adequado da estrutura para melhores resultados, diminuição de conflitos e estabelecer as relações de autoridade entre os envolvidos nos projetos.

Segundo Kerzner (2011), as organizações devem ser vistas como dinâmicas por natureza, ou seja, que estão sujeitas a mudanças advindas do mercado, da tecnologia e das restrições de custos. De modo que devem conseguir readequar suas estruturas conforme as conjunturas e necessidades. Essas atividades de readequação podem ocorrer nas Empresas Juniores (EJs) devido aos altos índices de *turnover*, conforme Vale et. al (2020), as trocas de membros para os cargos alteram em períodos de seis meses e mudanças na estrutura organizacional tendem a ocorrer.

#### **4.4 Avaliação da Maturidade Final (AFM) média das Empresas Juniores**

Para melhor compreender e avaliar a maturidade de gerenciamento de projetos das organizações pelo modelo MMGP, foi desenvolvido o índice que calcula a avaliação final da maturidade, indicando em qual nível as organizações se encontram, tendo em vista as respostas fornecidas para os níveis no questionário. O índice está representado abaixo.

$$AFM = \frac{100 + \Sigma \text{pontuação}}{100} \quad (8)$$

O resultado da maturidade final observará uma escala de pontuação, na qual as organizações que obtiverem pontuações acima de 4,50 são excelentes, entre 4,00-4,50 são ótimas, entre 3,20-4,00 são boas, entre 2,90-3,20 são regulares, entre 1,80-2,90 são fracas e até 1,80 são muito fracas (PRADO, 2015).

De acordo com Prado (2015), as organizações que são avaliadas entre 4,00-5,00 se encontram na Zona de Conforto, ou seja, estão em um patamar de maturidade excelente com

altos níveis de sucesso e possuem potencial para serem referência para outras empresas e podem ser utilizadas como *benchmarking* sobre práticas de gerenciamento de projetos.

Para delimitar o valor médio das Avaliações Finais de Maturidade (AFM) das Empresas Juniores (EJs) participantes foram realizados dois passos na sistemática, de modo a encontrar os devidos valores. O primeiro passo foi o cálculo individual AFM para cada empresa e os resultados individuais se encontram na Tabela 8.

**Tabela 8 – Avaliação Final da Maturidade (AFM) das Empresas Juniores**

| Avaliação Final da Maturidade (AFM) |              |
|-------------------------------------|--------------|
| Empresa Junior                      | Valor da AFM |
| EJ 1                                | 4,06         |
| EJ 2                                | 3,97         |
| EJ 3                                | 3,30         |
| EJ 4                                | 3,68         |
| EJ 5                                | 4,28         |
| EJ 6                                | 3,63         |
| EJ 7                                | 3,41         |
| EJ 8                                | 4,27         |
| EJ 9                                | 3,64         |
| EJ 10                               | 4,69         |
| EJ 11                               | 3,91         |
| EJ 12                               | 3,93         |
| EJ 13                               | 3,19         |
| EJ 14                               | 3,57         |
| EJ 15                               | 4,12         |
| EJ 16                               | 4,44         |
| EJ 17                               | 3,77         |
| EJ 18                               | 2,78         |
| Média                               | 3,81         |

Fonte: Dados da pesquisa, março de 2022 – Elaboração pela própria autora com base na metodologia MMGP de Darci Prado (2015)

Desse modo, nota-se que 33,3% (6 de 18 EJs), apresentam-se na Zona de Conforto conforme o modelo preconizado por Prado (2015), sendo assim, essas organizações devem possuir um gerenciamento de projetos implementado e indo em direção a um cenário de otimização quanto o tema.

De acordo com a metodologia MMGP, 55,6% dos participantes (10 de 18 EJs) estão no patamar Bom, por terem avaliações finais variando entre 3,33 pontos a 3,97 pontos. As duas Empresas Juniores (EJs) restantes, 11,1%, são classificadas nos patamares Regular e Fraco, sendo assim, eventualmente podem ser consideradas organizações que possuem o

conhecimento sobre o tema, mas que possivelmente não conseguiram consolidar suas práticas de gerenciamento de projetos.

Com a avaliação individual realizada, foi possível avançar para o segundo passo para a média da Avaliação Final da Maturidade (AFM) das Empresas Júniores, para isso foi realizado o cálculo da média aritmética dos valores individuais, de modo a observar a tendência central da amostra. A pontuação média obtida a partir do cálculo foi de 3,81 pontos, podendo as Empresas Júniores (EJs) serem enquadradas no patamar Bom, conforme a metodologia MMGP.

Esse dado da avaliação da maturidade indica que as organizações selecionadas no estudo podem ser exemplos e vistas como referência dentro do Movimento Empresa Júnior (MEJ), uma vez que possuem maturidade de gerenciamento de projetos, podendo impactar diversas realidades, desde os membros atuantes até as dos clientes que contratam os serviços.

Logo, os resultados de maturidade podem indicar um cenário otimista sobre como o assunto de gerenciamento de projetos é visto e trabalhado pelas Empresas Júniores (EJs), espera-se que, de acordo com a teoria, essas já tenham alcançado resultados satisfatórios, mas ressalta-se que ainda pode existir espaços para melhorias, principalmente nos aspectos observados nos tópicos acima os quais haviam baixa adesão de respondentes para as temáticas.

#### **4.5 Análise comparativa com organizações do setor**

Os autores Darci Prado e Russel Archibald, desde 2005, vem realizando pesquisas com organizações brasileiras acerca da temática de maturidade de gerenciamento de projetos com base no modelo MMGP e criando um banco de dados com as análises encontradas sobre a temática em certos períodos.

Essas análises são feitas nos chamados “Relatórios de Pesquisas”, no qual apresentam importantes indicadores e níveis de maturidade de empresas privadas, do terceiro setor, públicas de administração direta ou públicas de administração indireta. Essa variedade de setores e áreas que são exploradas na pesquisa corrobora com a visão de Cudas (1987) que observou como a área de projetos foi sendo difundida e aplicada em diversos âmbitos e não somente nas áreas de tecnologia e *software*.

Diante do explicitado, se torna interessante realizar uma análise comparativa entre os resultados encontrados nas avaliações realizadas pelos autores a nível nacional no setor de

consultoria com avaliação média da maturidade das Empresas Juniores (EJs). De maneira, a analisar se essas podem estar compatíveis aos níveis do mercado.

Conforme Aveni et al. (2016), as Empresas Juniores (EJs) atuam majoritariamente no setor de consultoria e por mais que estejam posicionadas para atuação no terceiro setor, essas organizações atuam diretamente no segundo setor e são concorrentes diretas de pequenas e médias consultorias brasileiras já consolidadas no mercado.

A pesquisa mais recente realizada por Archibald e Prado (2021), informou ter dados de 20 organizações que se enquadram no setor de consultoria com uma avaliação média de maturidade final de 3,10.

Por sua vez, na pesquisa do presente estudo, a qual foi realizada com as Empresas Juniores (EJs) selecionadas no ano de 2022, indicaram possuir uma avaliação média de maturidade final 3,81.

Com ambos os dados disponíveis, é possível observar que as empresas que realizam serviços de consultoria no Brasil podem ainda não ter atingido os níveis de excelência esperados para organizações que realizam gerenciamento de projetos.

Segundo Prado (2015), empresas que se encontram abaixo do nível 4 – Gerenciado podem incorrer em prejuízos organizacionais, o que resulta em perda de participação no mercado, redução da competitividade, podendo gerar projetos que não satisfazem a necessidade dos seus clientes.

Diante do exposto, as Empresas Juniores (EJs) indicaram estar mais próximas de atingir o nível 4 de maturidade que as consultorias já consolidadas no mercado que participaram da pesquisa de Prado e Archibald (2021). Isso pode demonstrar que as organizações do Movimento Empresa Júnior (MEJ) podem obter certa vantagem competitiva sobre os demais, que pode refletir, posteriormente, no mercado optando pelos serviços realizados por essas empresas.

## 5 CONCLUSÃO

Perante aos resultados analisados, o objetivo geral da pesquisa foi alcançado de forma satisfatória, no qual foi possível observar que as Empresas Juniores (EJs) analisadas podem estar em um nível de maturidade relativamente alto, mas que possivelmente necessitam de melhorias para chegarem em estágios de excelência e sucesso da carteira de projetos.

Os níveis de aderência das Empresas Juniores (EJs) trouxeram resultados interessantes, o nível 2 (Conhecido), demonstrou uma aderência Boa. Por sua vez, os níveis 3 (Padronizado), 4 (Gerenciado) e 5 (Otimizado) apresentaram aderências Regulares, conforme classificação proposta pelo modelo MMGP.

Com relação as sete dimensões propostas pelo modelo MMGP, as Empresas Juniores (EJs) possuem níveis Regulares para todos os temas, na qual o maior destaque diz respeito a Competência Técnico e Contextual. Por sua vez, a menor aderência está ligada a Estrutura Organizacional.

Na Avaliação Final da Maturidade (AFM) observa-se que as Empresas Juniores (EJs) obtiveram uma média de pontuação de 3,81. Assim, indica-se que as organizações de gestão empresarial, *cluster 5* e com faturamento superior R\$ 400 mil, podem possuir desenvolvimento em gerenciamento de projetos, uma concordância quanto a padronização dos processos da área e sobre a redução de anomalias dos projetos.

O alto valor de maturidade em gerenciamento de projetos, pode ser justificado pelo fato de as organizações participantes da pesquisa serem as Empresas Juniores (EJs) que se destacam no Movimento devido a seus altos faturamentos e capacidade de execução de projetos. Desse modo, o valor encontrado indica que essas organizações podem estar estruturadas e possuir conhecimento sobre gerenciamento de projetos, podendo se presumir que cada qual em seu momento, poderá estar buscando a padronização de suas atividades, de modo a perpetuar os ensinamentos e tornarem as organizações maduras.

Com relação à pesquisa realizada por Prado e Archibald (2021), é possível observar que as Empresas Juniores (EJs) do presente estudo se encontram em patamares superiores a empresas de consultoria de mercado que foram estudadas pelos autores.

Diante do exposto, o presente trabalho trata da mensuração de maturidade em gerenciamento de projetos, assunto fundamental para organizações que realizem projetos

no seu cotidiano, para que possam compreender o quão maduras e desenvolvidas estão para gerenciar projetos com sucesso.

Além disso, um aspecto que contribuí para o presente estudo está na delimitação das organizações participantes, por se tratarem de Empresas Juniores (EJs) e serem núcleos de aprendizagem nas instituições de ensino superior são muitas vezes o primeiro contato que os estudantes possuem com experiências práticas do mercado. Sendo interessante analisar como essas empresas podem estar desenvolvendo a temática de gerenciamento de projetos, pois estas experiências poderão ser repassadas aos membros que futuramente levarão consigo esse aprendizado ao mercado brasileiro.

Dentre as limitações da pesquisa, pode-se citar o fato que os Diretores de Projetos representantes das Empresas Juniores (EJs) que responderam à pesquisa, possuem relativamente pouco tempo de experiência em cargos diretivos. Ademais, as organizações analisadas apresentam alto índice de *turnover* com trocas frequentes dos membros da alta administração e curta duração na função. Dessa forma, os valores obtidos no presente trabalho podem não condizer com o desempenho das empresas em momentos passados ou em seus resultados futuros.

Como recomendação futuras de estudo, tendo em vista a importância da temática para organizações que trabalham com projetos, poderia ser realizado um estudo englobando mais Empresas Juniores (EJs) de diferentes setores e faixas de faturamento do país. De modo a observar a maturidade do Movimento Empresa Júnior (MEJ) em suas especificidades, além de compreender se o sistema de *cluster* definido pela Brasil Júnior (BJ) está alinhado com a realidade e à luz da teoria sobre o assunto. Tal sugestão se faz pertinente, devido a esse estudo ter focado em compreender a maturidade de projetos em um determinado conjunto de Empresas Juniores (EJs) que possuíam características comuns.

Tendo em vista as análises mencionadas acima, as Empresas Juniores (EJs) selecionadas indicaram possuir maturidade no gerenciamento de projetos, observando que essas organizações são capazes de executar e gerenciar os projetos com sucesso e foco nos resultados para os clientes.

As Empresas Juniores (EJs) também indicam que podem estar capacitando de maneira prática e técnica os estudantes para atuarem no mercado, e cumprindo o objetivo do Movimento Empresa Júnior (MEJ), dado que esses profissionais são os responsáveis



diretos pelas entregas realizadas e podem estar auxiliando no atingimento do alto grau de maturidade ao mesmo tempo que estão se capacitando para atuações futuras.

Direcionar esforços nas Empresas Juniores (EJs) para aumentar a maturidade poderá proporcionar melhores entregas e um gerenciamento de projetos efetivo para a realidade das Empresas Juniores (EJs) analisadas, além contribuir para gerar vantagem competitiva e *market share* para essas organizações dentro do mercado de consultoria empresarial.

## REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ALVES, Jesimar da Cruz; DIAS, Nathália Teixeira; MONSORES, Geneci Leme. Consultoria empresarial como ferramenta estratégica de desenvolvimento em pequenas empresas. **Anais do XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia–SEGeT**, v. 12, 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, NBR ISO 10006: Sistemas de gestão da qualidade – Diretrizes para a gestão de qualidade em empreendimentos. Rio de Janeiro, 2006

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, NBR ISO 9001: Sistemas de gestão da qualidade - requisitos. Rio de Janeiro, 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, NBR ISO 31000: Gestão de riscos – Princípios e diretrizes. Rio de Janeiro, 2006.

AVENI, Alessandro; DEL FIACO, Reinaldo Moreira; GOIS, Tafarel Carvalho. Empresas Junior: suas características com base as pesquisas nacionais da Brasil Júnior e em Brasília no Distrito Federal. **Universitas: Gestão e TI**, v. 6, n. 1, p.21-31, 2016.

BRASIL. Lei nº 13.267, de 6 de abril de 2016. Disciplina a criação e organização das associações denominadas empresas juniores. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/113267.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113267.htm)>. Acesso em: 23 de março de 2022.

BRASIL JÚNIOR, 2018. Censo e Identidade 2018. Disponível em: <[https://static.brasiljunior.org.br/staticfiles/%5BBRASIL\\_J%C3%9ANIOR%5D\\_Censo\\_e\\_Identidade\\_2018.pdf](https://static.brasiljunior.org.br/staticfiles/%5BBRASIL_J%C3%9ANIOR%5D_Censo_e_Identidade_2018.pdf)>. Acesso em: 22 de março de 2022.

BRASIL JÚNIOR, 2022. Conheça o MEJ. Disponível em: <<https://brasiljunior.org.br/conheca-o-mej>>. Acesso em: 22 de março de 2022.

BRASIL JÚNIOR, 2020. Como Funciona uma Empresa Júnior? Descubra agora. Disponível em: <<https://brasiljunior.org.br/conteudos/como-funciona-uma-empresa-junior-descubra-agora>>. Acesso em: 23 de março de 2022.

BRASIL JÚNIOR, 2020. Relatório de Legado Brasil Júnior (BJ) de 2020. Disponível em: Acesso em:

<[https://drive.google.com/file/d/1MfOkSfORSkrhPHAODZAXXH\\_fQf3VyI8e/view](https://drive.google.com/file/d/1MfOkSfORSkrhPHAODZAXXH_fQf3VyI8e/view)>.

Acesso: 23 de março de 2022.

BRASIL JÚNIOR, 2019. Planejamento Estratégico da Rede Movimento Empresa Júnior 2019-2021. Disponível em: <[https://static.brasiljunior.org.br/static-files/Planejamento\\_Estrategico\\_da\\_Rede\\_2019-2021.pdf](https://static.brasiljunior.org.br/static-files/Planejamento_Estrategico_da_Rede_2019-2021.pdf)>. Acesso: 24 de março de 2022.

BOUER, Ruy; CARVALHO, Marly Monteiro de. Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos? **Revista Production**, v. 15, n.3, p. 347-361, 2005.

BRANDÃO, Francisco Thiago Cavalcante; JUNIOR, Nikiforos Joannis Philyppis. O gerenciamento das aquisições e partes interessadas na gestão de subcontratadas em projetos de construção civil. **Revista Gestão e Gerenciamento**, v. 11, n. 11, p. 30-40, 2020.

BRONTE-STEWART, Malcolm. *Beyond the iron triangle: Evaluating aspects of success and failure using a project status model*. **Computing & Information Systems Journal**, v. 19, n. 2, p. 19-36, 2015.

CALIARI, Leonardo; SCHERER, Laura Alves. Por que contratar um serviço de consultoria empresarial? Uma visão de consultores e empreendedores. **Revistas Espacios**, v. 38, n. 9, p. 25-41, 2017.

CAMARINI, Gladis; SOUSA, Valter João de. As habilidades do gerente de projetos: um fator de sucesso para as organizações. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 12, n. 4, p. 185-203, 2006.

CAMPOS, Marina Costa; DANTAS, Anderson de Barros; MILITO, Cláudia Maria; ILVA, Luciana Santos Costa Vieira da. Avaliação de maturidade em gestão de projetos na Universidade Federal de Alagoas utilizando o método Prado-MMGP. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 11, n. 1, p. 1-16, 2020.

CARVALHO, Jose Alberto; JESUS, Marco Antonio Sampaio de; LOPES, Camila Papa; BARRETO, Rafael Mateus. Consultoria organizacional: utilização do marketing de relacionamento pelas pequenas empresas de consultoria e pelos consultores autônomos na busca de competitividade. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 5, n. 3, p. 21-39, 2011.

CODAS, Manuel M. Benitez. Gerência de projetos: uma reflexão histórica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 27, p. 33-37, 1987.

LOPES, Christianne Calado Vieira; GUERRA, Julie Nathalie de Alexandria. Terminologias introdutórias de custo: uma pesquisa exploratória na Universidade Federal de Pernambuco nos cursos de ciências contábeis e administração. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**, 2002.

OLIVEIRA, Gilberto Francisco de; JÚNIOR, Roque Rabenchini. *Stakeholder management influence on trust in a project: A quantitative study*. **International Journal of Project Management**, v. 37, n. 1, p. 131-144, 2019.

OLIVEIRA, Joao Paulo Nogueira de. Avaliação do nível de maturidade em gerenciamento de projetos no setor de engenharia de projetos de um estaleiro de grande porte no Nordeste Brasileiro. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 5, n. 3, p. 01-13, 2014.

EMMENDOERFER, Rodrigo; MATTIODA, Rosana Adami; CARDOSO, Rafaela da Rosa. Gerenciamento dos custos de projetos EPC de plantas industriais e os custos da não-qualidade. **XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2009.

GALIAZI, Danielle Rosado; SANTOS, Enise Aragão dos. A eficiência das ferramentas de qualidade no suporte ao gerenciamento de projetos. **Anais do IV SINGEP**, p. 8-10, 2015.

GALWAY, Lionel. *Quantitative risk analysis for project management*. **A Critical Review**, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª edição. Editora: Atlas SA, 2008.

GONÇALVES, José Marcos; BOAS, André Villas. Modelo de maturidade de capacidade de software (CMM) -versão 1.2, 2001.

JÚNIOR, Antonio de Souza Silva; SANTOS, Camila Tayná. A gestão de cronograma em empresas de engenharia civil: um estudo sobre os fatores determinantes. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 6, n. 1, p. 111-124, 2015.

JÚNIOR, Roque Rabechini. A importância das habilidades do gerente de projetos. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 36, n. 1, 2001.

KERZNER, Harold. Gerenciamento de Projetos - Uma Abordagem Sistêmica para Planejamento, Programação e Controle. 2ª Edição. São Paulo: Blucher, 2011.

KERZNER, Harold; SALADIS, Frank P; O que os gerentes de projeto precisam saber sobre projetos. 1º Edição. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MATASSA, P. (2006). Já cresça! —Um primer OPM3®. **PMI® Global Congress**. Estados Unidos, 2006.

MENEZES, Bruna Flor Rimolo; COSTA, Alessandra de Sá Mello da. Discurso, experiência de trabalho e formação empreendedora: Um estudo sobre a Empresa Junior PUC-Rio. **Revista ADM. MADE**, v. 20, n. 1, p. 79-105, 2016.

NASCIMENTO, Camila Vieira; ZIMMERMANN, Valesca. A gestão dos recursos humanos em projetos. **Revista Científica Semana Acadêmica**. v.1 Fortaleza, 2020.

PATAH, Leandro Alves; CARVALHO, Marly Monteiro de. Métodos de gestão de projetos e sucesso dos projetos: um estudo quantitativo do relacionamento entre estes conceitos. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 3, n. 2, p. 178-206, 2012.

PAULK, Mark C. *A history of the capability maturity model for software*. **ASQ Software Quality Professional**, v. 12, n. 1, p. 5-19, 2009.

PMI. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - Guia PMBOK®. 6ª Edição. Estados Unidos: *Project Management Institute*, 2017.

PONTES, Thiago Bessa; JÚNIOR, Valdi Geraldo Teixeira. Análise do Nível de maturidade em gerenciamento de projetos em uma agência de publicidade da região do Cariri. **Revista Gestão em Análise**, v. 5, n. 2, p. 82-99, 2017.

PRADO, Darci. Maturidade em gerenciamento de projetos. 3º Edição. Nova Lima: FALCONI Editora, 2015.

PRADO, Darci; ARCHIBALD, Russel. Relatório Pesquisa 2021 – Relatório Geral – Parte A: Indicadores de Desempenho. 2022. Disponível em: <[https://maturityresearch.com/wp-content/uploads/2022/02/RelatorioMaturidade2021-Global-Parte-A-Indicadores-V2\\_.pdf](https://maturityresearch.com/wp-content/uploads/2022/02/RelatorioMaturidade2021-Global-Parte-A-Indicadores-V2_.pdf)> Acesso em: 9 de abril de 2022.

PROETTI, Sidney. As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: Um estudo comparativo e objetivo. **Revista Lumen**, v. 2, n. 4, 2017.

SEBRAE, 2020. Painel de Empresas – DataSebrae 2020. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/totaldeempresas-11-05-2020/>> Acesso: 18 de março de 2022.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat; Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 4º Edição. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, Rafael Rodrigues; SANTOS, Enilson Medeiros dos. Modelos de maturidade em gerenciamento de projetos: uma análise comparativa. **Exacta - EP**, Brasil, v. 14, n. 3, p. 467–476, 2016

SILVEIRA, Gutenberg de Araújo; SBRAGIA, Roberto; KRUGLIANSKAS, Isak. Fatores condicionantes do nível de maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo empírico em empresas brasileiras. **Revista de Administração**, v. 48, p. 574-591, 2013.

STABILE, Helbio Henrique. *Turnover*: estudo de caso em uma Empresa Júnior de Ciências Sociais Aplicadas de uma Universidade Pública do Paraná. **Caderno de Administração**, v. 20, n. 2, p. 11-22, 2012.

RITHE, Surbhi; PACHEKAR, Shrishti. *The role of Project management in successful completion of projects in construction*. **Internacional Research Journal of Engineering and Technology**, v. 8, n. 5, p.950-955, 2021.

TEMPO. In: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2021. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/tempo/>>. Acesso em: 14/10/2021.

THOMAS, Jerry R.; NELSON, Jack K; SILVERMAN, Stephen J. Métodos de Pesquisa em Atividade Física. 6º edição. Porto Alegre: Artmed, 2012.

VALE, Mariene Alves do; CÂNDIDO, Ana Clara; ANDRADE, Antonio Rodrigues de. Gestão documental em Empresas Juniores: um desafio constante. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**; v. 15, n. 3, p. 110-100, 2020.

YAGHOOTKAR, Kazem; GIL, Nuno. *The effects of schedule-driven project management in multi-project environments*. **International Journal of Project Management**, v. 30, n. 1, p. 127-140, 2012.

ZAGUIR, Nemer Alberto; MARTINS, Marcelo Ramos. Revisão Crítica do OPM3: um estudo de redundâncias. **Revista Gestão Industrial**, v. 3, n.1, p. 72-86, 2007.

ZILLOTTO, Denise Macedo; BERTI, Ariete Regina. A aprendizagem do aluno inserido em empresa júnior. **Revista Conexão UEPG**, v. 8, n. 2, p. 210-217, 2012.

## APÊNDICE

### Apêndice A

#### Questionário - Mensuração da Maturidade de Projetos das Empresas Júniores

##### Seção 1 – Dados Preliminares

Olá! Obrigada por se disponibilizar a participar dessa pesquisa!

Meu nome é Helena Fernandes e essa pesquisa é para um trabalho acadêmico que está sendo desenvolvido e tem como intuito mensurar a maturidade do gerenciamento de projetos das Empresas Júniores (EJs) que realizam projetos voltados para soluções de gestão empresarial no Brasil.

A seguir você encontrará um conjunto de afirmações relacionadas a temática de gestão de projetos e com base nas alternativas selecionará aquela que se relaciona melhor com a realidade vivenciada na área de projetos da sua Empresa Júnior. Em média, você vai demorar 15-20 minutos para responder.

Em caso de dúvida ou sugestões, estou à disposição para auxiliar pelo e-mail.

Agradeço desde já.

1. Você é diretor(a) de projetos de qual Empresa Júnior? (Pergunta aberta)
2. As suas respostas informadas nesse questionário serão tratadas de forma anônima, sendo utilizadas apenas com intuito acadêmico e como fonte de dados para a melhor compreensão do objeto de estudo da pesquisa em questão. Você consciente com o uso dos dados?
  - a) Li e concordo com o uso dos dados
  - b) Não concordo com o uso dos dados

##### Seção 2 – Nível de Conhecimento

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) Alguns elementos da área 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, Agile, 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) Alguns profissionais da área 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 na área, podemos afirmar:

- a) Nos últimos 12 meses, alguns profissionais da área efetuaram o planejamento, o acompanhamento e o encerramento de uma quantidade razoável de projetos, baseando-se em padrões conhecidos (PMBOK, IPMA, Prince2, *Agile* 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 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 palestras, 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 para Gerenciamento de 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 palestras, 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 palestras, 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 de componentes como Gerentes de Projetos e Comitês; 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 palestras, 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 da área estejam criteriosamente 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 palestras, 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 ou socioemocional (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 palestras, 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.

### Seção 3 – Nível de Padronização

1. Em relação ao uso de metodologia de gerenciamento de projetos por pessoas envolvidas com projetos, na área, assinale a opção mais adequada:

- a) Existe uma metodologia contendo os processos e áreas de conhecimentos necessários e adequados a área, e alinhados a algum dos padrões existentes (PMBOK, PRINCE2, IPMA, Agile, etc.). A metodologia 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 este sentido.

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

- a) Existe um sistema, aparentemente completo, adequado e amigável que auxilia no planejamento e acompanhamento dos projetos. Ele contempla diferentes tamanhos de projetos e permite também 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 que envolvem as etapas para a criação do produto ou serviço, abrangendo o surgimento da ideia, o estudo de viabilidade e suas aprovações e o ciclo do projeto, podemos afirmar que:

- 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 planejar cada projeto (com conteúdo diferente em função das características do projeto em questão) e também auxiliar nas tarefas de 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* (caso aplicável), com suas metas para prazos, custos e indicadores de resultados (se aplicável). Aspectos de flexibilidade (tal como no ambiente ágil) podem ser contemplados, caso adequados e necessários. 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 adequadas à categoria de projetos em questão. Estes documentos são utilizados pelos membros do PMO, que possuem o treinamento adequado em GP. O PMO é bem aceito, está operando há mais de um ano e influencia positivamente os projetos da área.

- 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 líder/gerente do projeto com sua equipe para avaliar o andamento 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 o previsto. Em caso de desvio, contramedidas são implementadas para recolocar o projeto no trilho. 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 são respeitados durante a vida dos projetos 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 dos resultados dos projetos (ou seja, atingimento de metas: resultados obtidos, atraso, estouro de custos, performance, etc.), temos:

- a) Ao término do projeto é feita uma avaliação dos resultados e são analisadas as causas de não atingimento de metas. Estes dados são colocados em um Banco de Dados (ou algo equivalente). Periodicamente são efetuadas análises no Banco de Dados para identificar quais foram os principais fatores ofensores para toda a carteira de projetos, e permitir o estabelecimento de ações corretivas. 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, gestão de aspectos técnicos e gestão comportamental dos diversos grupos atuantes no projeto, 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.

1. Em relação à eliminação de anomalias (atrasos, estouro de orçamento, não conformidade de escopo, qualidade, resultados, etc.) oriundas na própria área em questão ou de áreas externas (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 da área, envolvendo 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. 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 demais diretorias) que têm alguma influência nos projetos da área) 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 gerenciamento de 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.

4. Em um ambiente de boa governança temos eficiência e eficácia devido à correta estrutura organizacional, processos, ferramentas, etc. Ademais, os principais envolvidos são competentes e proativos. Escolha:

- a) Existe boa governança na área. 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 (processos, ferramentas, 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/líderes dos 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/líderes dos 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/líderes dos projetos da área, com ênfase em relacionamentos humanos (liderança, negociação, conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a) Praticamente todos os gerentes/líderes 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, *Agile*, etc.) pelos gerentes/líderes dos projetos, 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 na área 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 Análise da Ideia) é feita uma avaliação dos resultados/benefícios a serem agregados pelo projeto, os quais devem estar claramente relacionados com as metas das Estratégias. Durante a execução do projeto, é feito um monitoramento para verificar se se mantem o alinhamento previsto. 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.

#### Seção 5 – Nível de Otimização

1. Um importante pilar da inovação é a transformação digital de processos e tecnologia, por permitir saltos de otimização em qualidade e eficiência. Escolha a melhor opção que descreve o cenário de inovação na área:

- a. O uso da transformação digital para alavancar a inovação deixou de ser tabu e houve significativa evolução que permitiu visualizar os produtos e processos sob novos prismas. Nos dois últimos anos, ocorreram diversas iniciativas inovadoras com resultados totalmente compensadores.
- b. 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 têm permitido significativas otimizações em durações, custos e escopo dos projetos.

b. 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.

b. 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 dos produtos (bem, serviço ou resultado) sendo criados.

b. 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, além da gestão de projetos, gestão de portfólio e de programas (se aplicáveis) e análise de projetos encerrados. Foi efetuada uma transformação digital nos processos.

b. 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): Análise da eficiência do business case, 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 (ou algo semelhante) 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.

b. A situação existente não atende ao descrito no item A.

7. Em relação à estrutura organizacional existente, envolvendo, de um lado os demais membros da organização e do outro os participantes dos projetos, escolha:

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

b. A situação existente não atende ao descrito no item A.

8. Em relação à capacidade dos principais envolvidos com projetos da área 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.

b. 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.

b. A situação existente não atende ao descrito no item A.

10. Em relação ao clima existente na área, relativamente a gerenciamento de projetos, assinale a opção mais adequada:

a. O assunto gerenciamento de projetos é visto como "algo natural e necessário" e não existem restrições ocultas há, pelo menos, dois anos. Foi efetuado um trabalho de “Gestão da Cultura” e os aspectos que afetavam negativamente a execução de projetos foram equacionados. 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. Sempre que necessário, em paralelo ocorre a Gestão da Mudança de forma altamente eficiente.

b. A situação existente não atende ao descrito no item A.