



**III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)**  
**II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)**  
ISSN:2317-8302

# **FATORES CONTRIBUINTES DECISIVOS PARA MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS SEGUNDO UM NÚCLEO DE ESPECIALISTAS: UMA PERSPECTIVA PELA ANÁLISE DE CONTEÚDO**

**CARLOS AUGUSTO BARROS RIBEIRO**  
UNIGRANRIO  
carlosaugusto.ribeiro@gmail.com

**GERSON PECH**  
Universidade do Estado do Rio de Janeiro  
gerson@pech.com.br



## FATORES CONTRIBUINTES DECISIVOS PARA MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS SEGUNDO UM NÚCLEO DE ESPECIALISTAS: UMA PERSPECTIVA PELA ANÁLISE DE CONTEÚDO

### Resumo

Este trabalho tem o objetivo de identificar os fatores processuais que devem ser considerados decisivos pelas organizações que buscam elevar seus níveis de maturidade em gerenciamento de projetos. Para isso, exploramos a perspectiva de um núcleo de profissionais altamente especializado no tema. Esse grupo é formado por docentes dos programas de pós-graduação em Gerenciamento de Projetos do Rio de Janeiro envolvidos com a formação de recursos humanos qualificados. Através dessa metodologia diferenciada, realizamos uma pesquisa e analisamos qualitativamente as respostas das entrevistas realizadas. Os resultados foram estruturados por meio da técnica de análise de conteúdo. Assim, as questões-chave que podem obstaculizar ou alavancar a elevação dos níveis de maturidade na gestão dos projetos pretendida por várias organizações puderam ser reveladas. O trabalho mostrou que os fatores decisivos apontados com maior intensidade para a maturidade em gerenciamento de projetos são: (i) composição eficaz de equipe de projeto; (ii) liderança efetiva que existe na equipe de projeto; e (iii) habilidades comportamentais demonstradas pelos membros de equipe. Outros fatores, tais como, liderança técnica, motivação, comprometimento, envolvimento e certificações foram considerados menos importantes do que os três fatores mencionados acima.

**Palavras-chave:** maturidade em gerenciamento de projetos; fatores contribuintes; equipe de projeto.

### Abstract

This work aims to identify the procedural factors that must be taken decisive by organizations who want to elevate their project management maturity levels. To that end, we explore the perspective of a core highly qualified on that subject. This team is composed of professors of postgraduate in project management programs in Rio de Janeiro, involved in creating qualified human resources. Through that different methodology, we conducted a survey and qualitatively analyzed the given answers. Results were structured through content analysis. Thus, the key issues that can hinder or aid the elevation of project maturity levels as desired by several organizations could be analyzed. The work has shown that the decisive factors for maturity in project management are: (i) an effective team composition; (ii) a real leadership in the team; and (iii) the behavioral skills shown by team members. Other factors, such as technical leadership, motivation, committal, involvement and certifications, weren't considered as important as the three factors previously mentioned.

**Keywords:** project management maturity; contributing factors; project team.



# III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

## 1. Introdução

A necessidade de alcançar resultados com qualidade e fazer frente aos novos desafios, cada vez mais crescente, tem levado inúmeras organizações a reavaliar seus processos de gestão. Nesse contexto, situa-se o Gerenciamento de Projetos (GP), abordagem cada dia mais utilizada nas organizações, que visa, sobretudo, a geração de “valor adicional às empresas, permitindo à alta gerência melhor desempenho das suas atividades.” (Silveira, 2008 p. 30).

Vários estudos vêm sendo desenvolvidos sobre GP no contexto das organizações. Destacam-se àqueles relacionados à Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MGP), que visam, essencialmente, investigar o quanto encontram-se sistematizadas e institucionalizadas as boas práticas na gestão de empreendimentos. Essas duas características são a essência da mudança organizacional em prol do amadurecimento de uma gestão eficaz.

O Processo de GP requer, segundo o *PMI – Project Management Institute*, um dos institutos que se dispõe a estudar, desenvolver e disseminar boas práticas em GP, uma abordagem estruturada do empreendimento, perpassando por dez aspectos ou áreas de conhecimento: escopo, tempo, custo, qualidade, riscos, aquisições, recursos humanos, comunicação, integração e partes interessadas. Entretanto, conforme Carvalho, Rabechini, Pessoa e Laurindo (2005), o *Project Management Body of Knowledge – PMBOK*, obra de referência do PMI, não fornece os meios para conduzir uma organização ao pleno uso dessas boas práticas e nem mesmo os parâmetros para avaliar-se seu estágio de absorção pela organização. Assim, surge uma lacuna relacionada aos aspectos essenciais de cada degrau de maturidade e, principalmente, a sua avaliação.

Ao grau de incorporação das boas práticas ao ambiente organizacional, convencionou-se chamar de grau de MGP. Estudar esse tema, e de modo mais específico, identificar seus fatores contribuintes cruciais, constitui o propósito desta pesquisa. Nossa proposição básica é de que há uma forte relação entre a MGP e alguns elementos presentes no ambiente das organizações, na forma de fatores contribuintes, que podem determinar o aumento dos níveis de maturidade.

O estudo identificou, por meio de entrevistas abertas, sob o olhar do docente dos cursos de pós-graduação em GP, a relevância de diversos fatores contribuintes – pessoas, processos, tecnologia, clientes, negócios e a própria organização – para a elevação do estágio de MGP. Os professores foram intencionalmente escolhidos, em razão de sua experiência docente, e em função de sua atuação no mercado corporativo. Dessa forma, constituiu-se um núcleo de especialistas do tema para que pudessemos aplicar nossa investigação. Contemplou-se aqui as principais instituições de ensino, do Rio de Janeiro, que possuem cursos de pós-graduação em GP, em razão da quantidade de turmas ofertadas nos últimos 12 meses e ao conteúdo das suas disciplinas. São elas: FGV – Fundação Getúlio Vargas, IBMEC e PUC – Pontifícia Universidade Católica. Para isso, utilizou-se como unidades de pesquisa os professores dos referidos cursos.

Evidentemente, os resultados desta pesquisa são restritos, do ponto de vista temporal, à percepção desse núcleo de especialistas no momento da realização das entrevistas – outubro de 2013. Outra restrição, em relação à generalização dos nossos resultados, refere-se ao fato de termos utilizado, com adaptações, a concepção experimental proposta por Silveira (2008).

Com este trabalho pretende-se contribuir para elucidar as questões essenciais que produzem eficiência e eficácia em GP e que, por isso, são os fatores decisivos para que haja maturidade no GP. Dessa forma, pode-se identificar oportunidades para a melhoria do desempenho de forma geral na organização e associar nossos resultados à investigação sobre o sucesso dos empreendimentos, tema recorrente na literatura sobre gerenciamento de projetos.



## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Aspectos Gerais

O desenvolvimento das organizações tornou-se altamente atrelado ao gerenciamento dos seus projetos internos e externos. Exemplo disso são as mudanças organizacionais que, em busca de vantagem competitiva, vem, a cada dia, sendo implementadas através de projetos (Bouer & Carvalho, 2005). A área de GP, também vem ampliando sua importância, seja pelo seu destaque como disciplina acadêmica autônoma em vários cursos de pós-graduação, seja pela demanda cada vez maior por projetos de alta complexidade e duração que necessitam de avanços técnicos e gerenciais para alcançar sucesso. É o caso dos mega projetos de infraestrutura que vem sendo implantados nacionalmente e que possuem enorme complexidade técnica, grande envergadura e demandam altos investimentos.

Entretanto, a literatura nessa área não tem acompanhado o que se passa no dia a dia das organizações que desenvolvem projetos. Boa parte da pesquisa acadêmica está alicerçada, apenas, nas “melhores práticas” de gerenciamento e de técnicas e ferramentas utilizadas em GP. Muitos textos são baseados no *trade-off* entre escopo, tempo, custo e, até mesmo, qualidade dos projetos. A maioria toma como base o *PMBOK – Project Management Body of Knowledge* ou outros documentos similares que refletem um enfoque baseado na racionalização de procedimentos, ou do “como fazer” (Cicmil, Williams, Thomas, & Hodgson, 2006; Serra, Maccari, Ferreira, Almeida, & Serra, 2012).

Estudo relativo à produção científica brasileira sobre GP, revelou um aumento significativo na produção entre 1997 e 2006, que passou de 9 para 55 artigos publicados, demonstrando um aumento do interesse dos pesquisadores dessa área. A pesquisa aponta também para a existência de 48 autores nacionais que mais publicaram naquele período sobre o tema, sendo dois deles, Marly M. de Carvalho e Roque Rabechini Jr, os mais proeminentes, uma vez que, em torno de suas pesquisas, concentram-se o maior número de referências de outros trabalhos produzidos. Os temas principais dessas pesquisas relacionam-se com o desenvolvimento de competências e com aspectos comportamentais das equipes de projetos, entre outros.

Outro levantamento da produção nacional em GP, referente à primeira década do século XXI, foi apresentado em 2011 (Rego & Irigaray, 2011). Os autores verificaram que, apesar do aumento na produção de artigos da área, ela ainda é extremamente fraca, bastante dispersa em temas e centros acadêmicos e que, por isso, inexistem linhas de pesquisa específicas consolidadas. Esse fato, como apontam os autores, “contrasta com o crescimento do gerenciamento de projetos nas organizações contemporâneas”.

Em 2013, Santos e Piscopo analisaram os avanços das pesquisas e tendências da área de GP a partir dos artigos apresentados nos principais eventos científicos no Brasil nas áreas de produção e administração, entre 2000 e 2011 (Santos & Piscopo, 2013). Um fato marcante, revelado pelos autores, é que novos temas em GP começaram a ganhar relevância. Entre eles está o comportamento das equipes de projetos e a MGP. Como veremos adiante, esses dois temas parecem ser dependentes e complementares, segundo o resultado da nossa pesquisa.

### 2.2 Maturidade em Gerenciamento de Projetos

No final da década de 80, Humprey elaborou um modelo de maturidade com níveis baseados, principalmente, nas atitudes gerenciais encontradas nas organizações pesquisadas



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

(Humprey, 1989). Ele utilizou, nesse modelo, os resultados de suas pesquisas sobre o processo de desenvolvimento de projetos relacionados à área de tecnologia da informação.

O grau de MGP de uma organização informa a sua excelência em relação aos processos de gerenciamento (Brookes, Butler, Dey, & Clar, 2014). Por isso, está relacionada, principalmente, à própria aprendizagem e sustentabilidade organizacional. Quanto mais uma organização se mostra capaz de gerenciar seus projetos, mais ela está apta a crescer. Por outro lado, a própria maturidade pode ser um resultado do desenvolvimento de certas competências em GP (Rabechini, 2005).

Parece haver consenso entre pesquisadores que a questão de fundo, sobretudo nas duas últimas décadas, para justificar a pesquisa em GP está relacionada à identificação das variáveis e o contexto que podem levar os projetos à condição de sucesso. Uma das linhas de pesquisa mais abordadas relaciona-se aos modelos e métodos de GP, também denominados por modelos de referência em GP, bem como ao estudo dos modelos de MGP (Berssanetia, Carvalho, & Muscat, 2012). Esses autores identificaram dois conjuntos básicos de pesquisa na área: (i) estudos que descrevem e ilustram a implantação dos modelos de maturidade pré-existentes em organizações; e (ii) análises da relação entre a adoção dos modelos de referência e a obtenção de melhores resultados. Isso demonstra uma correlação entre a GP e resultados organizacionais obtidos.

De forma geral, modelos de MGP buscam estabelecer uma visão holística sobre os processos, auxiliando pesquisadores, gestores e a alta administração de uma organização na aferição e na comparação do desempenho de seus projetos às melhores práticas, por meio de um processo contínuo de melhoria dos resultados (Rabechini & Pessoa, 2005).

### ***Project Management Process Maturity (PM)<sup>2</sup>***

O (PM)<sup>2</sup> é o modelo de maturidade proposto por Kwak and Ibbs (2002) e deriva das teorias do gerenciamento da qualidade, especificamente do modelo de estágios incrementais de Crosby e Deming, em termos dos processos de melhoria contínua. Evidentemente, de uma forma ou de outra, todos os modelos de maturidade utilizam o conceito PDCA para descrever seus níveis. Esse modelo possui 5 níveis: Ad hoc, Planejado, Gerenciado ao Nível do Projeto, Integrado/Gerenciado no Nível Corporativo e Aprendizado Contínuo.

### ***Kerzner Project Management Maturity Model (KPMMM)***

Proposto por Kerzner (2005), o KPMMM tem estrutura semelhante à proposta dos modelos do SEI, onde a maturidade é escalonada, da mesma forma que o modelo anterior, em cinco níveis: Linguagem Comum, Processos Comuns, Metodologia Singular, *Benchmarking* e Melhoria Contínua. O Tabela 1 apresenta as características principais desse modelo.

Tabela 1 – Resumo das Principais Características do Modelo de Kerzner

Nível	Características
<b>Linguagem Comum</b>	Ausência de suporte da gerência; Presença de “ilhas” de interesse; Percepção baixa dos benefícios das boas práticas; Decisões sem critérios e; Pouco treinamento.
<b>Processos Comuns</b>	Obtenção de alguns benefícios no uso de boas práticas; Existência de apoio às práticas de GP; Reutilização das práticas de sucesso; Maior abrangência na avaliação dos fatores de sucesso; Desenvolvimento da formação em GP.
<b>Metodologia Singular</b>	Integração de processos de GP numa metodologia única e singular; Suporte gerencial às iniciativas em GP; Surgimento





## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

---

	de uma cultura de trabalho cooperativo; Início do gerenciamento informal dos empreendimentos.
<b>Benchmarking</b>	Estabelecimento do PMO, dedicado ao desenvolvimento e melhoramento do processo de GP; Uso do <i>benchmarking</i> , qualitativo e quantitativo, como ferramenta de melhoria contínua dos processos.
<b>Melhoria Contínua</b>	Existência de cultura de lições aprendidas na organização, com a transferência de conhecimento entre projetos; Desenvolvimento de programas de capacitação para gerentes de projeto; Percepção de que o planejamento estratégico para projetos é um esforço contínuo nas organizações.

---

FONTE: Kerzner (2005); Rabechini (2005). Adaptado pelos autores.

### ***Organizational Project Management Maturity Model (OPM3™)***

O programa *OPM3™* foi criado no âmbito do Comitê de Normas e Padrões do PMI, durante a conferência anual de 1988. Os elementos relevantes, segundo o modelo são os seguintes: comprometimento, ambiente favorável e a padronização de métodos e métricas para avaliar os níveis de desempenho da organização (Schlichter, 2001). O *OPM3™* tem por base o resultado de diversas pesquisas sobre melhores práticas em GP, em diversos países. Leva em conta as competências específicas em gestão de projetos, resultados que indicam ou não a existência dessas capacidades e, finalmente, os resultados de desempenho.

O *OPM3™* está apoiado em três pilares fundamentais que se relacionam de modo sequencial: **Conhecimento**, que descreve os conceitos do *OPM3™*, abordando o gerenciamento de projetos nas organizações e a maturidade em gerenciamento de projetos; **Avaliação**, que consiste do questionário que permitem que as organizações promovam sua auto-avaliação e, por fim, no **Aperfeiçoamento** apoiado por um banco de dados contendo a descrição das melhores práticas, que permitirão que a organização avancem do seu atual nível de maturidade para níveis mais elevados. Uma explicação com quatro elementos foi dada por Rodrigues, Rabechini e Csillag (2006). São eles: **Melhores Práticas** – referenciada pelo mercado para alcançar-se uma meta ou um objetivo no projeto; **Capacidades** – definem um conjunto de competências da organização; **Resultados** – tangíveis ou intangíveis, que demonstram a existência de uma certa capacidade e; **Indicadores de Desempenho** – que apontam para níveis de capacidade organizacional.

Em sua terceira edição, publicada em 2013, o *OPM3™* constitui-se de 214 questões, do tipo “Sim” ou “Não”, abordando uma visão sobre a maturidade no universo de GP da organização. Outras perguntas, constantes do total de 500 questões formuladas, perpassam pelo universo de gerenciamento de programas e portfólios da organização. O resultado é apresentado na forma de um indicador numérico e um gráfico, gerado pelo próprio sistema automatizado de coleta de dados do *OPM3™*, disponível em mídia digital para àqueles que o adquirirem ou através da auto-avaliação disponível em site do *OPM3™* (PMI, 2013).

### ***O Modelo Prado de Maturidade em Gerenciamento de Projetos***

Proposto por Darci Prado, o Modelo de MGP (MMGP) é resultado da experiência de seu autor como consultor, ao longo de 30 anos de carreira, em projetos dos mais diversos segmentos (Prado, 2008). Esse modelo possui cinco dimensões: conhecimento em GP; utilização de metodologias; informatização; relacionamentos humanos; estrutura organizacional e; alinhamento com os negócios.

A versão mais recente do MMGP propõe cinco níveis de maturidade: Inicial, Processos Conhecidos (Linguagem Comum); Processos Padronizados; Processos Gerenciados



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

e Processos Otimizados. A seguir, apresenta-se na Tabela 2, de forma sumarizada, as características de cada um dos níveis de maturidade propostos, de acordo com Prado (2008):

Tabela 2 - Níveis de Maturidade do Modelo Prado e suas Características

Nível	Principais Características
<b>Inicial ou Embrionário</b>	Projetos são conduzidos por esforços individuais. Planejamento e controle são incipientes. Sucesso é resultante de sorte, porém são altas as chances de não serem atendidos.
<b>Conhecido</b>	Começam investimentos em GP na forma de capacitação, e pela aquisição de ferramentas básicas de software de uso restrito. Caracteriza-se por iniciativas isoladas de padrão.
<b>Definido ou Padronizado</b>	Fase em que observar-se uma padronização dos procedimentos de GP. Planejamento e controle, partem de uma metodologia comum à toda a organização, e seu uso, de forma repetida, o faz, cada vez melhor. Assim, resultados positivos começam a ser demonstrados.
<b>Gerenciado</b>	Os processos de GP já se encontram consolidados, dispondo-se de um banco de dados, com indicadores de desempenho. Momento da mudança na organização, na direção matricial ou por projeto. A utilização de uma abordagem consistente de GP é considerada como fator crítico de sucesso.
<b>Otimizado</b>	Uso otimizado das práticas gerenciais, com melhoria de desempenho geral do projeto. O sucesso se dá em níveis elevados e proporciona confiança e aceitação de desafios pela equipe, mesmo àqueles com elevados níveis de risco. Consolidação do Escritório de GP.

FONTE: Prado (2008). Adaptado pelos autores.

### ***O Modelo de Maturidade e Competências em Gerenciamento de Projetos***

O modelo de maturidade proposto por Rabechini e Pessôa (2005) decorreu de um estudo de múltiplos casos em três empresas de diferentes setores econômicos. Visando determinar as competências necessárias para o alcance da maturidade em GP, o autor propôs um modelo de MGP com base em três pilares: estratégia, processos e efetivação da mudança.

O primeiro, refere-se às diretrizes estratégicas em relação ao desenvolvimento do GP na organização. Como exemplo, uma dessas diretrizes é a própria implantação de um escritório de GP, responsável: pela gestão de projetos; pela carreira do gerente de projeto; pelo desenvolvimento das equipes de projetos e pela carteira dos projetos da organização. O segundo pilar, refere-se às funções do GP na organização. Nele, encontramos a metodologia corporativa de GP, bem como os demais elementos de suporte à viabilização das estratégias. O terceiro e último pilar do modelo refere-se aos elementos presentes no processo de mudança organizacional. Neste pilar, de acordo com os autores, é que teremos os indicadores de desempenho que permitirão a análise transversal, através do modelo proposto.

Uma perspectiva explorada nesse modelo é de que as competências em GP são a base para a institucionalização das boas práticas e, conseqüentemente, o desenvolvimento da maturidade. Assim, o modelo é constituído de camadas que identificam as competências necessárias para os estágios de maturidade em GP. Na camada indivíduos, espera-se o pleno domínio das técnicas e ferramentas de GP, bem como do contexto dos projetos, em termos de suas restrições, prazos, custos, além de suas características específicas. Espera-se que os



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

indivíduos possuam uma visão ampla do empreendimento, a fim de assegurar o alinhamento entre projeto e as estratégias da organização. A avaliação desta perspectiva se dá, nos termos do modelo proposto, tanto pela determinação do grau de competência do indivíduo, quanto às suas capacidades gerenciais. De forma semelhante, no tocante às equipes de projetos, elas devem ser proativas, criando compromissos vinculados aos resultados do projeto.

### *O Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Riscos em Projetos*

Concluindo esta seção do referencial teórico, não se pode deixar de mencionar o quanto a MGP é dependente da maturidade em gerenciamento de riscos do projeto. Riscos são inerentes à natureza de qualquer empreendimento. Assim, a forma como devem ser tratados, ao longo do ciclo de vida dos projetos, deve ser objeto de preocupação constante das organizações. Ou seja, elevar os níveis de MGP requer saber lidar com as ameaças e oportunidades de um projeto.

Nesse sentido, foram elaborados nos últimos anos, alguns guias de gerenciamento de riscos em projetos, que foram fundamentais para estabelecer, de forma estruturada, a aplicação de processos para o seu controle. O PMBOK, em seu capítulo 11, complementado pelo *Practice Standard for Project Risk Management*, além do *Project Risk Analysis and Management - PRAM*, da APM, cumprem esse papel. Com base nesses modelos, Pech e Ribeiro (2013) desenvolveram um trabalho em que expõe as principais lacunas existentes na área, mostrando o que pode ser feito para tornar mais eficaz a Gestão de Riscos e, com isso, desenvolver sua maturidade.

Dessa forma, a demanda por melhores práticas em gerenciamento de riscos inspirou vários autores na proposição de Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Riscos (Hartono, Wijaya, & Arini, 2014). É o caso, por exemplo, do *Risk Maturity Model – RMM* (Hillson, 1997), que trata desse processo evolutivo, em quatro níveis. A Tabela 3 apresenta as principais características de cada um dos níveis propostos pelo RMM.

**Tabela 3 – Os Quatro Níveis do Modelo de Maturidade de Riscos**

<b>Níveis</b>	<b>Características</b>
<b>Simple</b>	Processos repetitivos e reativos. Pouca ênfase nas lições aprendidas de outros projetos, no sentido de melhorar o gerenciamento das incertezas.
<b>Principiante</b>	Processos de gerenciamento das incertezas implementados em pequenos grupos, ainda informalmente alocados. Não se percebe ainda um a existência de um processo definido
<b>Normalizado</b>	Existência de um processo definido para a gestão de riscos, que é disseminado por toda a organização. Os benefícios gerados já são entendidos e percebidos.
<b>Natural</b>	A organização já se beneficia de uma cultura de gerenciamento de riscos, que se mostram presentes em todas as fases do empreendimento. O foco da incerteza desloca-se para as oportunidades que geram valor agregado ao negócio e, eventualmente, para as ameaças.

Fonte: Hillson (1997); Adaptado pelos autores.





### **2.3 Análise Comparativa entre os Modelos**

Os modelos acima descrevem características do processo gerencial dos empreendimentos relacionadas à aquisição de determinadas competências, que adquiridas de forma gradual, remetem à existência de níveis de MGP.

Segundo Carvalho, Rabechini Jr, Pessoa e Laurindo (2005), pode-se observar uma complementariedade entre os modelos OPM3 e KPMMM em termos dos resultados do diagnóstico de maturidade. Entretanto, como destacam os autores, existe certa carência no tocante à avaliação de competências, bem como dos recursos a serem buscados pelas organizações, seja na perspectiva do indivíduo, das equipes ou mesmo da própria organização.

O OPM3, em sua última edição, de 2013, apresenta também, a avaliação da maturidade na perspectiva dos programas e portfólios da organização. Esta abordagem, conforme destaca Guedes (2012), “parece evitar uma possível simplificação da realidade” dos projetos do mundo real. Sua principal desvantagem, entretanto, é sua aplicação aos casos reais, pois é grande o número de quesitos a serem avaliados, identificados por 500 questões.

O modelo MMGP, proposto por Prado (2008), apresenta, comparativamente aos demais modelos estudados, a vantagem da avaliação ser efetuado por meio de um questionário reduzido de perguntas, por outro lado, explora, como destaca Guedes (2012), uma concentração, mais preponderante, sobre os facilitadores organizacionais da gestão de projetos, não tratando dos processos relativos à gestão de projetos, propriamente ditos.

O Modelo de Competências e Maturidade em Gestão de Projetos (Rabechini, 2005), de seu lado, talvez seja o mais completo, no sentido de avaliar não apenas a maturidade dos processos gerenciais, mas as competências, existentes ou não, da organização, como um todo. Nesse aspecto, ele passa de mero instrumento de diagnóstico da maturidade organizacional, para um instrumento auxiliar, extremamente relevante, no desenvolvimento e aprimoramento das práticas gerenciais de uma organização. Não se pode deixar de destacar que este modelo ainda tem seu foco de análise voltado para a avaliação da contribuição relativa dos projetos na busca pelos objetivos estratégicos da organização.

Percebe-se, por fim, uma nítida influência do modelo de competências e maturidade de Rabechini Jr (2005), sobre os estudos desenvolvidos por Silveira (2008), que serve de base conceitual para a condução deste estudo.

Ressalva-se, entretanto, que esta análise não pretende, de modo algum, exaurir a problemática em torno do tema maturidade em gerenciamento de projetos, e, muito menos, apontar para o melhor ou o pior dos modelos tratados. Trata-se de um tema em aberto, para o qual ainda devem contribuir diversos estudos acadêmicos. É possível, por exemplo, que a busca por um instrumento e uma abordagem mais padronizada, ainda que em relação aos aspectos básicos da questão, respeitando as escolhas dos pesquisadores da área, permita, num futuro próximo, que se possam efetuar análises mais aprofundadas, gerando conclusões mais robustas. Certo é, ao menos do ponto de vista destes autores, que se trata ainda de questão que permanece em aberto.

## **3. Procedimentos Metodológicos**

### **3.1 Aspectos iniciais**

De cunho qualitativo, esta pesquisa buscou, por meio de entrevistas semiestruturadas, compreender quais os fatores decisivos para elevar o grau de MGP de uma organização.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Usou-se, nesse trabalho, os fatores contribuintes identificados preliminarmente na pesquisa de Silveira (2008).

Para explorar os principais conceitos contidos nas respostas dos entrevistados, foi utilizada a Análise de Conteúdo. Trata-se de uma técnica que permite o tratamento de dados, com o propósito de identificar o que está sendo dito, relativamente a determinado tema. Por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos, visa descrever o conteúdo das mensagens de modo a possibilitar uma compreensão dos significados que vai além de uma leitura comum (Bardin, 2011).

### 3.2 Universo e Amostra

O universo desta pesquisa é composto por todas as Instituições de Ensino Superior – IES, que tenham entre seus diversos programas de pós-graduação, oferta regular do Programa de Pós-Graduação Lato-Senso em Gerenciamento de Projetos, no estado do Rio de Janeiro. A amostra deste estudo foi obtida de forma não-probabilística e seus elementos foram escolhidos por conveniência do estudo. A amostragem por tipicidade foi a técnica adotada. Nesse caso, os elementos da amostra são selecionados por sua representatividade técnica.

O principal fator que influenciou na seleção dos elementos da amostra foi a representatividade da IES, na oferta do referido curso, considerando como critério para a determinação do número de professores, a participação proporcional no mercado de educação executiva, especificamente em relação à formação em Gerenciamento de Projetos, com base na proporção de alunos matriculados no ano-base de 2012. Adotadas estas bases, foram selecionados, para compor a amostra, professores das três maiores IES do Rio de Janeiro: a FGV, IBMEC e PUC.

Por limitações de tempo para a realização da pesquisa, um total de 6 (seis) professores foram selecionados, dentre as IES pré-escolhidas. Destes, todos professores do MBA em Gerenciamento de Projetos, três eram professores que atuavam na FGV, dois no IBMEC e apenas um da PUC/RJ. A tentativa foi representar na amostra a participação proporcional das IES, em relação ao número de estudantes matriculados, no ano de referência, como já mencionado.

Também constituíram critérios de seleção dos professores a afinidade ao tema da pesquisa, seja pelo exercício da atividade acadêmica, seja pelo exercício de alguma atividade profissional correlacionada à questão a temática maturidade em gerenciamento de projetos.

Para a obtenção das respostas dos entrevistados com vistas a responder às questões de pesquisa, foi elaborado um roteiro de entrevistas semiestruturadas, baseado em questões abertas, a fim de permitir que o entrevistado pudesse manifestar-se, retratando seu ponto de vista, de forma mais ampla possível.

### 3.3 Protocolo do Estudo de Caso

Como já mencionado, reproduz-se aqui, com prévia autorização do autor, mas com algumas adaptações, em especial, às relativas ao universo pesquisado, bem como quanto ao método de investigação utilizado, o experimento conduzido por Silveira (2008). O estudo original buscou relacionar o nível de maturidade – a variável dependente do estudo - a diversos fatores contribuintes – variáveis independentes. Silveira buscou também encontrar evidências da influência neste relacionamento conforme o tipo de organização, porte, segmento econômico em que atuavam, entre outras questões, como variáveis moderadoras.

Dessa forma, o instrumento para levantamento das percepções acerca dos fatores contribuintes foi elaborado. Trata-se de um questionário composto por 6 perguntas abertas,



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

cada uma relacionada a um dos fatores determinantes encontrados em Silveira (2008), com algumas adequações. Um resumo das categorias adotadas neste estudo é apresentado na Tabela 4.

**Tabela 4 – Descrição das Categorias e Subcategorias da Análise de Conteúdo das Entrevistas**

Categorias	Subcategorias	Descrição
Pessoas e Equipe	Equipe	Trata dos aspectos relacionados a pessoas, tais como envolvimento, participação e integração dos membros das equipes. Contempla a seleção e recrutamento, na perspectiva de obter-se uma composição criteriosa das equipes, indispensáveis para atingir-se a plena maturidade dos processos de GP.
	Gerente de Projetos	Baseia-se no conhecimento, nas habilidades e atitudes do gerente de projetos, para que possa exercer uma liderança efetiva, bem como as certificações específicas do mercado, oriundas dos mais diversos institutos de GP.
Organização	Estrutura Organizacional	Relaciona-se à existência de uma estrutura adequada na organização, como facilitador ao GP. Trata, portanto da existência de um Escritório de Projetos, consolidando e disseminando uma Metodologia de GP. Relaciona-se com o apoio político de um patrocinador executivo, com forte influência na organização executora do projeto.
	Cultura	
	Patrocínio Executivo	
Processos e Ferramentas	Metodologia de Gerenciamento de Projetos	
	Melhores Práticas	Contempla a existência de um Escritório de Projetos, que dissemine o uso de metodologia formal, consolidando o uso consistente de melhores práticas, apoiado por sistemas de informação que possibilitem a geração de informação de qualidade, indispensáveis ao planejamento e ao controle dos empreendimentos, viabilizando a sua efetiva gestão.
	Indicadores de Desempenho	
	Ferramentas e Sistemas de Informação	
	Escritório de Projetos	
Negócios	Tomada de Decisões	
	Entrega de Resultados	Trata dos aspectos relativos à competitividade dos negócios e à liderança no mercado, oriundo de projetos consistentes, que assegurem a entrega de seus resultados, maximizando o retorno sobre o capital investido, minimizando, por outro lado, a exposição dos empreendimentos aos riscos negativos, bem como, por meio de uma gestão estruturada, ofereça condições para o aproveitamento das oportunidades que surgirem ao longo da execução dos projetos.
	Vantagem Competitiva	
	Agregação de Valor	



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

---

Clientes	Relacionamento Cliente-Equipe	Relaciona-se ao envolvimento dos clientes com a equipe de projetos, por meio de participação efetiva, para criação de condições para a melhor condução do projeto, permitindo à equipe de gerenciamento, de forma semelhante, o monitoramento da satisfação do cliente
	Monitoramento da Satisfação	

---

FONTE: Silveira (2008) – Adaptado pelo autor.

Concluída a etapa de entrevistas, foi realizado o tratamento dos dados, por meio da codificação do material coletado. A codificação consistiu na transformação dos dados brutos, obtidos dos trechos transcritos das entrevistas, visando a representação do seu conteúdo. A codificação envolveu o recorte de trechos das entrevistas, correspondendo à escolha das unidades de contexto elementar. Neste estudo adotou-se palavras-chave ou expressões contidas no texto das respostas dos entrevistados, que resumem o conteúdo de cada uma das mensagens. Concluído o recorte do texto, foi realizado um grupamento, por semelhança, das unidades de contexto elementar que, posteriormente, foram contabilizadas.

Na fase de categorização procurou-se dar significado às mensagens, identificando o termo-chave que denota o sentido central do conceito contido nas respostas das entrevistas, as categorias de análise, bem como as subcategorias, que descrevem possíveis significados sobre o conceito sob análise. Nesta pesquisa, foram consideradas, no processo de categorização, as dimensões semânticas oriundas do trabalho de Silveira (2008), relacionadas tanto aos fatores determinantes, que deram origem às categorias de análise, como em relação aos subfatores, de que originaram as subcategorias a serem utilizadas na análise de conteúdo das respostas dos entrevistados. No processo de inferência e interpretação atribuiu-se significados aos fragmentos das mensagens.

#### 4. Resultados

A síntese da contribuição de cada um dos fatores analisados para a MGP é apresentada nos quadros a seguir (Tabelas de 5 a 8). Os resultados foram obtidos por meio de inferências sobre o conjunto de respostas dos especialistas entrevistados, onde a importância de cada fator é apresentada por meio de uma ‘marca’ na escala *Likert*, indicando sua intensidade no conjunto das respostas dos entrevistados.

A Tabela 5 é a primeira, e apresenta o resultado para os fatores: Equipes e Gerente de Projetos. No caso Equipes, o aspecto ‘decisivo’ para a MGP está associado a sua composição. A pesquisa demonstrou que privilegiar a diversidade, contemplar diferentes competências e permitir que os membros possam contribuir segundo suas habilidades e experiência são determinantes para a MGP.

A propósito das habilidades requeridas, aspecto considerado ‘muito importante’ no estabelecimento dos times de projetos (Tabela 5), foi possível concluir que devem ser levados em conta aspectos técnicos de GP e da área específica do projeto, bem como habilidades comportamentais, um elemento destacado em praticamente todas as entrevistas. Outras características, tais como, capacidade de trabalho em equipe, cooperação mútua e habilidades para solucionar conflitos constam, de modo significativo, das respostas dos entrevistados. Importante acrescentar, conforme vemos na Tabela 5, que a motivação não foi apontada como aspecto ‘decisivo’. Talvez, isso esteja indicando que em ambientes mais profissionalizados, ou mais maduros, essa característica seja um aspecto secundário.

A Tabela 5 apresenta, também, os resultados para o fator Gerente de Projetos. De forma muito expressiva, praticamente em todas as entrevistas, as menções mais enfáticas





## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

foram relativas à liderança efetiva do gerente de projetos e suas habilidades comportamentais. Tiveram destaque as habilidades de comunicação, negociação e a aptidão para a tomada de decisão. Aspectos como liderança técnica, que deve ser exercida por um especialista da área do projeto, foi indicada como ‘importante’ em projetos de menor porte, onde existe maior proximidade entre equipe e gerente. Em grandes empreendimentos, preponderou uma abordagem estratégica da gestão, indicando a necessidade de grande proximidade, ou maior articulação, com a alta hierarquia da empresa. As certificações em gerenciamento de projetos, oferecidas por diversos institutos, só foram defendidas pelos entrevistados que a possuem. Em alguns casos, ainda que sutilmente, elas foram rechaçadas.

**Tabela 5 - Síntese das análises das entrevistas, por fator contribuinte para a maturidade em projetos:  
Fator Pessoas em Projetos**

Fator	Subfator	Grau de Importância				
		Decisivo	Muito Importante	Importante	Pouco Importante	Sem Relevância
Equipes de Projetos	Composição de Equipes?	✓				
	Conhecimentos, habilidades e competências?		✓			
	Motivação, comprometimento e envolvimento?				✓	
Gerente de Projetos	Liderança efetiva?	✓				
	Liderança técnica?			✓		
	Especialista?			✓		
	Habilidades comportamentais?	✓				
	Certificações em GP?					✓

FONTE: os autores

Na Tabela 6 são indicadas as inferências para o fator Organização. Pode-se concluir, por meio da análise das respostas dos professores entrevistados, que Patrocínio Executivo e Cultura Organizacional são decisivos para a MGP. A pesquisa revelou a forte dependência entre o ambiente organizacional e a disseminação da MGP. No caso do suporte executivo, um dos entrevistados atribuiu a ele, o papel de quem fornece o suporte ideológico e político ao projeto, menção que resume a perspectiva de boa parte do conjunto das entrevistas.

Embora reconhecido como muito importante, o Escritório de Projetos não foi apontado como um fator decisivo para o alcance da maturidade. Percebeu-se, claramente, em meio às entrevistas, que seu papel é o de proporcionar facilidades aos projetos, e não um fim em si próprio, a partir do qual se possa melhorar a capacidade dos processos de GP. Ainda de modo mais sintomático, percebeu-se que estruturas matriciais, em geral, apontadas como determinantes para o sucesso da adoção da lógica de projetos pelas organizações, não constituem, na avaliação dos entrevistados, tópico decisivo.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

**Tabela 6 - Síntese das análises das entrevistas, por fator contribuinte para a maturidade em projetos:  
Fator Organização**

Fator	Subfator	Grau de Importância				
		Decisivo	Muito Importante	Importante	Pouco Importante	Sem Relevância
<b>Organização</b>	Cultura Organizacional	✓				
	Estruturas Organizacionais				✓	
	Escritórios de Projetos		✓			
	Patrocínio Executivo	✓				

FONTE: os autores

Na Tabela 7, apresenta-se a síntese das inferências realizadas sobre as respostas dos entrevistados em relação aos fatores Processos e Tecnologia. Em função das respostas obtidas, os dois fatores foram fundidos numa única categoria de análise, para dar conta dos recursos organizacionais utilizados no GP. Os itens decisivos foram: Metodologias de GP adequadas ao tipo de negócio e projeto, que consolidem as melhores práticas e que tenham características próprias do negócio e; o Uso de Sistemas de Informação no GP. Indicadores de Desempenho, seja relativo ao projeto, seja relativo às equipes, foram considerados muito importantes, mas decorrentes do uso de melhores práticas que, o recomendam.

**Tabela 7 - Síntese das análises das entrevistas, por fator contribuinte para a maturidade em projetos:  
Fator Processos e Tecnologia**

Fator	Subfator	Grau de Importância				
		Decisivo	Muito Importante	Importante	Pouco Importante	Sem Relevância
<b>Processos e Tecnologia</b>	Metodologia de Gerenciamento de Projetos	✓				
	Uso de Melhores Práticas	✓				
	Indicadores de Desempenho dos Projetos e das Equipes		✓			
	Sistemas de Informação de Apoio à Projetos	✓				

FONTE: os autores

Por fim, na Tabela 8 são apresentadas as inferências relativas aos fatores Negócios e Clientes que, à semelhança do item anterior, foram fundidos, para fins desta análise. O maior benefício da MGP, apontado pelos entrevistados, foi o aumento da competitividade dos negócios. A estabilidade e a previsibilidade dos processos de GP propiciarão uma ambiência para os projetos mais adequada, minimizando riscos, crises, disputas judiciais e quebras de relacionamento com clientes, o que permitirá que se trabalhe num ambiente mais estável, em regime de mútua colaboração, cliente e fornecedor.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

**Tabela 8 - Síntese das análises das entrevistas, por fator contribuinte para a maturidade em projetos:  
Fator Negócios e Clientes**

Fator	Subfator	Grau de Importância				
		Decisivo	Muito Importante	Importante	Pouco Importante	Sem Relevância
<b>Negócios e Clientes</b>	Melhoria da Competitividade	✓				
	Aumento da previsibilidade do projeto		✓			
	Geração de Valor Agregado		✓			
	Avaliação e Monitoramento da Satisfação do Cliente			✓		
	Facilitador para o maior envolvimento do cliente			✓		

FONTE: os autores

### 5. Conclusões Finais

Explorou-se aqui uma lacuna da literatura referente à MGP: a análise de seus fatores contribuintes. Apesar da avaliação da maturidade já dispor de inúmeros modelos, como visto anteriormente, ainda necessita-se entender melhor quais aspectos devem ser considerados prioritários para uma organização chegar a níveis altos de maturidade em gestão. Acreditamos que a estratégia de uma organização que objetiva alcançar MGP deva estar vinculada a investimentos nesses fatores contribuintes. Pois, só assim, será possível encurtar o caminho para o aumento da taxa de sucesso dos seus empreendimentos. Daí a sua importância.

Na categoria Pessoas em Projetos o fator decisivo encontrado pela pesquisa foi a Composição das Equipes. Esse é o principal fator tido como determinante na MGP. Conseqüentemente, foi possível inferir que as equipes de projetos devem ser compostas por perfis múltiplos, em termos das habilidades e competências individuais, a fim de que cada membro possa contribuir de forma diferenciada, inclusive com relação à sua experiência prévia, de modo a se constituir um time que possa trabalhar em regime de cooperação mútua e confiança plena. De fato, quando, por exemplo, desenvolve-se um empreendimento complexo e de grande duração, vemos o quanto isso é essencial para que os resultados sejam alcançados. A existência desse fator contribuinte é que faz alavancar uma cultura organizacional de melhoria contínua nas políticas, processos e procedimentos da empresa. Além disso, foi percebida a necessidade de aspectos técnicos e comportamentais na composição da equipe.

Por outro lado, o trabalho revelou que as características principais do gerente são: capacidade de exercer liderança eficaz, habilidade em incentivar a equipe, ser um ouvinte atento, um excelente negociador e ter capacidade de comunicação independente da hierarquia.

Em relação aos fatores organizacionais, Cultura e Ambiente são características chave do processo de MGP, como revelaram os entrevistados. Nesse caso, a existência de Patrocinadores Executivos que sustentem em todos os níveis os seus projetos são, também, determinantes para o amadurecimento do processo de GP. Dessa forma, para obter melhores resultados, a empresa deve iniciar seus projetos tendo já estabelecido, claramente, esse apoio.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Quanto aos processos de GP utilizados, deve-se aplicar Metodologias que sigam as melhores práticas de gestão e que sejam adequadas à organização. Este trabalho aponta como fundamental a correlação entre a utilização de metodologias e as tecnologias adotadas.

Por último, analisou-se os fatores Negócios e Clientes. Nesse caso, mais do que apenas contribuir para o processo de GP, os benefícios gerados nessas áreas são consequências da empresa investir seus esforços nos outros Fatores Contribuintes investigados aqui. Ou seja, tornar-se mais competitivo, tendo investido na MGP, indica esse caminho como correto e realimenta o próprio processo de MGP.

Neste estudo, buscamos entender de que forma os fatores contribuintes podem aumentar a MGP. Entretanto, a que se fazer uma ressalva em função da amostragem realizada, o que não permite generalizações de seus resultados. Assim, embora o trabalho tenha contribuído para o entendimento dos fatores contribuintes MGP, não esgota, por certo, o entendimento sobre o tema. Sugere-se outras pesquisas para de aprofundar a questão sobre estes fatores nas organizações, de modo geral. Uma das lacunas deste estudo poderia ser explorada, com outras metodologias de pesquisa, que permitam, maior generalização dos resultados. Da mesma forma, outros estudos poderiam aprofundar a análise dos fatores contribuintes no *locus* das empresas, a fim de se contrastar as percepções dos entrevistados desta pesquisa com as práticas do mundo corporativo.

### 6. Referências Bibliográficas

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Berssanetia, F. T., Carvalho, M. M., & Muscat, A. R. M. (2012). Impacto dos modelos de referência e maturidade no gerenciamento de projetos: estudo exploratório em projetos de tecnologia da informação. *Produção*, 22(3), 404 – 435.

Bouer, R. & Carvalho, M. M. (2005). Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos? *Produção*, 15(3) 347 – 361.

Brookes, N., Butler, M., Dey, P., & CLARK, R. (2014). The use of maturity models in improving project management performance: An empirical investigation. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(2), 231 – 246.

Carvalho, M. M., Rabechini, R., Pessôa, M. S., & Laurindo, F. J. B. (2005). Equivalência e completeza: análise de dois modelos de maturidade em gestão de projetos. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo – RAUSP*, 40(3), 289 – 300.

Cicmil, S., Williams, T., Thomas, J. & Hodgson, D. (2006). Rethinking project management: Researching the actuality of projects. *IJPM*, 24(8) 675 – 686.

Guedes, R. M. (2012). *Percepção da Maturidade de Gerenciamento de Projetos de Tecnologia no Brasil – Um estudo comparativo entre setores no Brasil*. 131f. Tese de Mestrado em Administração. Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-09042012-170354/pt-br.php> Acesso em 26 de agosto de 2014.

Hartono, B., Wijaya, D. F. N., & Arini, H. M. (2014). An empirically verified project risk maturity model: Evidence from Indonesian construction industry. *International Journal of Managing Projects in Business*, v.7(2), 263 – 284.





## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- Hillson, D. (1997). Towards a Risk Maturity Model. *The International Journal of Project & Business Risk Management*, 1(1), 35 – 45.
- Humphrey, W., Kitson, D., & Kasse, T. (1989). The State of Software Engineering practice: A preliminary report, *Proceedings of the 11th International Conference on Software Engineering*, Carnegie Melton University, USA, 1.
- Kwak, Y., Ibbs, C. W. (2002). Project Management Maturity (PM)<sup>2</sup> Model. *Journal of Management in Engineering*, 18(3), 150 – 155.
- Kerzner, H. (2005). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management*, 2th. Ed. Nova York: John Wiley & Sons.
- Pech, G., & Ribeiro, C. A. B. (2013). Sete Lacunas do “Modelo Padrão” de Gerenciamento de Riscos. *Anais do IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão - CNEG*, Rio de Janeiro.
- Prado, D. (2008). *Maturidade em Gerenciamento de Projetos*. Nova Lima (MG). INDG, TecS.
- Project Management Institute – PMI (2013). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*, 3rd. Ed. Project Management Institute.
- Rabechini, R., Jr. (2005). *Competências e maturidade em gestão de projetos – uma perspectiva estruturada*. São Paulo: Editora Annablume.
- Rabechini, R., Jr., & Pessôa, M. (2005). Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos. *Revista Produção*, 15(1), 34 – 43.
- Rego, M. L., & Irigaray, H. A. (2011). Gerenciamento de projetos: existe produção científica brasileira? *Proceedings of the 35th Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD*, Rio de Janeiro, Brasil.
- Rodrigues, I., Rabechini, R., Jr., & Csillag, J. M. (2006). Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo - RAUSP*, 41(3), 273 – 287.
- Santos, T. C. S., & Piscopo, M. R. (2013). Gestão de Projetos: evolução do conhecimento nos eventos científicos na área de administração e engenharia da produção no Brasil. *Anais do II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep)*, São Paulo, SP.
- Schlichter, J. (2001). PMI's. Organizational Project Management Maturity Model: Emerging Standards. In: *Project Management Institute Annual Seminars & Symposium*. Nashville, USA.
- Serra, F., Maccari, E., Ferreira, M. P., Almeida, M. R.; & Serra, B. (2012). Status da produção acadêmica brasileira em PM - uma avaliação a partir de trabalhos do ENANPAD e ENEGEP. *Revista MundoPM*, Curitiba, n. 47, pp. 68-78.
- Silveira, G. A. (2008). *Fatores contribuintes para a maturidade em gerenciamento de projetos: Um estudo em empresas brasileiras*. 383f. Tese de Doutorado em Administração. Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-07102008-113900/pt-br.php>>. Acesso em 26 de agosto de 2014.