

MEDIÇÃO DA MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS ATRAVÉS DA APLICAÇÃO DO MÉTODO PRADO MMGP

William Douglas Paes Coelho (FHO-UNIARARAS) william@uniararas.br
Ivana Salvagni Rotta (FHO-UNIARARAS) ivanasr@uniararas.br
Fernando Cesar Mendonça (FHO-UNIARARAS) fernandomendonca@uniararas.br

Resumo:

A eficiência de equipes de projetos está diretamente relacionada à capacidade competitiva de qualquer organização. Dessa forma, este trabalho se apresenta com uma abordagem de pesquisa quantitativa, através de um estudo de caso único, com o objetivo de medir a maturidade em equipes de projetos de uma empresa do segmento de componentes elétricos e cabos elétricos por meio da aplicação do modelo Prado-MMGP nos diversos setores da empresa que trabalham com projetos. Objetivou-se identificar os principais pontos a serem tratados, revisados e valorizados com relação à importância do alcance de Maturidade no Gerenciamento de Projetos, fornecendo dados sobre o atual estado da instituição de maneira rápida e a baixo custo. Assim a empresa tem uma base de onde começar a abordar o problema e traçar suas estratégias de negócios alinhadas a atingir Maturidade para Gerir seus projetos

Palavras chave: Gerenciamento de Projeto, Modelos de Maturidade, Método Prado MMGP.

MEASUREMENT OF PROJECT MANAGEMENT MATURITY THROUGH THE APPLICATION OF THE METHOD PRADO MMGP

Abstract

The efficiency of project teams is directly related to the competitiveness of any organization. Thus, this work presents an approach to quantitative research, through a single case study, with the aim of measuring maturity in project teams of a company in the field of electrical components and cables through the application of the model Prado-MMGP in different sectors of the company working on projects. This study aimed to identify the main points to be discussed, reviewed and valued in relation to the importance of reaching maturity in Project Management, providing data about the current state of the institution quickly and inexpensively. So the company has a base from which to begin to address the problem and outline their business strategies aligned to achieve Maturity to manage their projects

Key-words: Project Management, Maturity Models, Method Prado-MMGP

1. Introdução

Os estudos relacionados às áreas de Gerenciamento de Projetos vêm ganhando cada vez mais interesse de uma variedade cada vez maior de empresas nos mais diversificados setores.

No aspecto atual, com a presença de uma disputada competição nos mercados internacionais, o aparecimento de projetos e produtos com ciclos de vida cada vez menores e as expectativas e níveis de exigência cada vez maiores por parte dos clientes, compelem as organizações que

anseiam sobreviver neste contexto, investir em estratégias que as mantenham duradouramente em seu ramo de atuação (COELHO, 2012).

Adquirir maturidade em gerenciamento de projetos está sendo um cuidado estratégico, nas diversas lideranças empresariais. Isto pode ser percebido pelo crescimento de interessados em entender e se profissionalizar em gerenciamento de projetos. As instituições, empenhadas em disseminar a disciplina de gerenciamento de projetos e fomentar a profissão do gerente de projetos, no mundo, se expandem (RABECHINI; PÊSSOA, 2005).

Segundo Kerzner (2001), algumas pessoas afirmam que maturidade e excelência em gerenciamento de projetos têm o mesmo significado ou finalidade. Ainda Kerzner (2001), define que maturidade em gerenciamento de projetos é a implementação de uma metodologia padrão e os processos de acompanhamento de tal forma que existe uma alta probabilidade de sucessos repetidos. Por sua vez atingir excelência em gerenciamento de projetos requer a criação de um ambiente onde existe um fluxo contínuo de projetos gerenciados com sucesso e onde o sucesso é medido no que mais interessa para companhia e o projeto (cliente).

Porém o estudo apresentado nesse trabalho visa medir a maturidade no gerenciamento de projetos para apontar um estado de como a empresa se encontra perante os projetos geridos por ela, assim se fizer necessário a mesma poderá traçar os planos de ações para tratar de atingir a maturidade e excelência no gerenciamento de seus projetos.

A maturidade no gerenciamento de projetos oferece inúmeros benefícios e não se restringe apenas a projetos de alta complexidade e custo. Sua eficácia é demonstrada a partir dos resultados obtidos com entregas dentro do prazo e orçamento disponibilizado pela organização (VARGAS, 2009).

A relevância deste trabalho consiste, portanto, na avaliação do estado da empresa em relação à maturidade no gerenciamento de projetos. A partir da identificação desse estado, podem-se traçar os rumos que a empresa deve seguir para aumentar a eficiência dos recursos alocados nos processos de gerenciamento de projetos, bem como traçar estratégias para melhorar sua maturidade. Além disso, outro fator de grande importância do estudo é a complementação de informações existentes na literatura nos últimos anos a respeito do assunto abordado, os quais a maioria dos trabalhos relacionados a este estudo na área está orientada principalmente na medição de maturidade no gerenciamento de projetos.

2. Revisão da Literatura

Kerzner (2011) diz que, as organizações precisam amadurecer na ciência e arte de gestão de projetos, considerando o fato de que as organizações podem ser enxergadas como um conjunto de projetos, o gerenciamento de projetos permeia toda a organização de que a evolução da maturidade é necessária.

Segundo a definição do dicionário Aurélio maturidade significa estado em que está plenamente desenvolvido; época desse desenvolvimento; perfeição; excelência e primor. A definição do dicionário e o conceito de maturidade quando referido a gerenciamento de projetos são bastante intuitivos. Então, maturidade em gerenciamento de projetos é ligada a quão hábil uma organização está, em gerenciar seus projetos (PRADO 2008).

A associação entre a gestão de projetos e o alcance de objetivos e metas estratégicas é atestada por vários dos estudos sobre gestão de projetos, denotando uma nova forma de avaliar esta disciplina como essencial no planejamento e execução de estratégias empresariais. Atesta tal fato, a afirmação do (PMI, 2008) “Os projetos são frequentemente utilizados como um meio de atingir o plano estratégico de uma organização”.

Para relacionar a maturidade na gestão ao sucesso de projetos, cabe definir o conceito de sucesso de um projeto. Quando se estabelece uma convivência com o mundo real, observa-se que são aceitos como bem sucedidos aqueles projetos que apresentam um ligeiro desvio nas metas estabelecidas desde que não tenham comprometido o sucesso do negócio (ARCHIBALD, 2003).

Segundo Santos Netos (2007), modelos de maturidade no Gerenciamento de projetos são denominados famigeradamente como PMM (Project Maturity Models). Segundo Schlichter (2003), existem diversos modelos para avaliação e indicação do desenvolvimento de uma empresa quanto à prática e incorporação do gerenciamento de projetos, em um total identificado de aproximadamente trinta modelos.

Dentre os modelos de gerenciamento de projetos que podem ser destacados na atualidade, segundo o PMI (2010), e mais conhecidos pelas organizações são: OPM3, CMMI, Prado-MMGP e Kerzner-PMMM. A figura 1 representa em ordem decrescente de cima para baixo esse conhecimento.

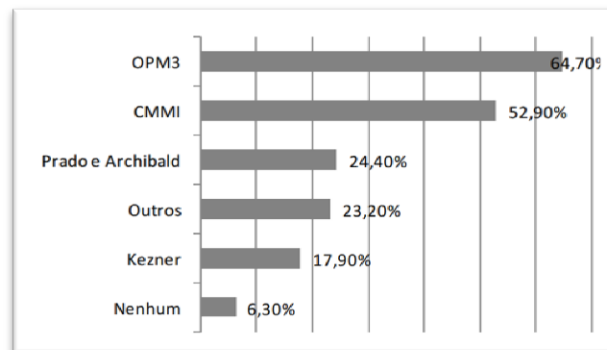


Figura 1: Modelos de maturidade citados pelas Organizações (PMI, 2010).

O modelo MMGP foi originado visando ajudar a equipe de gerenciamento de projetos do Instituto de Desenvolvimento Gerencial – INDG a analisar o estágio de maturidade das organizações e propor um plano de crescimento para elas. Este modelo pode ser colocado em prática tanto a setores isolados de uma organização como também à corporação como um todo (PRADO, 2008).

Segundo Prado (2008), o MMGP classifica uma organização em cinco níveis de maturidade no gerenciamento de projetos. Dentre esses níveis existem seis dimensões difundidas e presentes em cada um deles, a intensidade das dimensões são alcançadas em diferentes níveis de maturidade a figura 2 mostra em forma escalar os níveis e dimensões classificadas pelo modelo MMGP



Figura 2: Dimensões e Níveis de Maturidade. Fonte: (Prado, 2008).

As dimensões da maturidade setorial do são:

1. Conhecimentos de Gerenciamento
2. Uso de Metodologia
3. Informatização
4. Estrutura Organizacional
5. Relacionamentos Humanos
6. Alinhamento com os Negócios

A ocorrência e intensidade das mesmas são melhores detalhadas a seguir:

1. Conhecimentos de Gerenciamento

Esta dimensão contém os conhecimentos de gerenciamento de projetos e os conhecimentos de outras práticas já empregados usualmente na empresa. Estes conhecimentos devem ser difundidos nos setores envolvidos com projetos através de treinamentos diferenciados. A aquisição de conhecimentos se dá com maior intensidade no nível dois (PRADO, 2008).

2. Uso de Metodologia

Uma metodologia de gerenciamento de projetos baseia-se em uma série de passos que, ao serem seguidos asseguram a aplicação correta dos métodos, técnicas e ferramentas. É aconselhável que exista uma metodologia única na organização, com pequenas variações para os seus diferentes departamentos, setores e áreas. O uso de metodologias ocorre de forma mais intensa no nível três, se progredindo nos níveis seguintes (PRADO, 2008).

3. Informatização

Segundo Prado (2008), diversas características da metodologia precisarão estar informatizados de forma a se possuir um SGP – Sistema de Gerenciamento de Projetos na organização. Segundo o modelo, o anseio por este sistema se dará no nível três, evoluindo nos níveis seguintes.

4. Estrutura organizacional

Um alicerce organizacional adequada é necessário para que os resultados sejam maximizados e os conflitos minimizados, visando que muitas vezes se envolvem diversos setores de uma organização. Seu crescimento pode significar a criação de EGP (Escritório de Gerenciamento de Projetos), ou funções como a do gerente de projetos. O crescimento neste aspecto se dá a partir do nível três, se desenvolvendo nos níveis seguintes (PRADO, 2008).

5. Relacionamentos Humanos

Características do relacionamento humano afetam toda a equipe do projeto, observando que são pessoas quem executam o trabalho e para que este seja bem feito, é necessário que estejam satisfatoriamente motivadas e interessadas. A evolução em aspectos de relacionamento humano ocorre com maior intensidade no nível quatro, evoluindo no último nível (PRADO, 2008).

6. Alinhamento com Negócios

A concordância dos projetos com os negócios da empresa é fundamental, porém na prática isso nem sempre acontece. Segundo o modelo, o crescimento no alinhamento dos projetos com o plano estratégico da organização começa a ocorrer no nível quatro, se desenvolvendo no nível seguinte (PRADO, 2008).

Segundo Prado (2008), com relação aos níveis de maturidade no gerenciamento de projetos apresenta as seguintes características:

Nível Um: Inicial

No primeiro nível da escala de maturidade representa uma circunstância em que o setor não realizou nenhum esforço coordenado para implementação de gerenciamento de projetos. Os diversos projetos do setor são executados isoladamente por iniciativas individuais tendo como principal características:

- Nível de conhecimento não homogêneo entre os principais envolvidos com o gerenciamento de projetos.
- Ausência de uma metodologia e uso incompleto de técnicas e ferramentas computacionais.
- Estrutura organizacional inadequada.
- Existência de conflitos oriundos dos relacionamentos humanos.

Nível Dois: Conhecido

No segundo nível da escala de maturidade configura um cenário onde foi efetuado um esforço coordenado pelo setor no sentido de criar uma linguagem para o assunto gerenciamento de projetos, essa linguagem deve apresentar os seguintes aspectos:

- Estar alinhadas com tendências mundiais.
- Ser adequada ao tipo de empresa (ou setor da empresa).
- Respeitar a cultura gerencial existente.
- O cenário típico do nível dois as iniciativas anteriores (nível um) gera um estado onde múltiplos projetos da organização podem ser gerenciados de forma agrupada, porém a falta de uma metodologia faz com que exista uma dispersão no uso dos conhecimentos.

Nível Três: Padronizado

O terceiro nível da escada de maturidade representa um cenário onde é implantado e utilizado um modelo padronizado para gerenciamento de projetos com base em uma metodologia, recursos computacionais e estrutura organizacional, porém para que a organização consiga essa classificação é necessário:

- Todos os envolvidos com gerenciamento de projetos tenham recebido treinamento no modelo padronizado.
- Todos já tenham utilizado suficientemente o modelo.
- Uma estrutura organizacional tenha sido implantada há algum tempo.
- Uma organização que alcançou plenamente o nível três apresenta uma grande diferença se comparada com uma organização de nível dois, passa-se a perceber claramente uma melhoria no índice de sucesso e uma maior satisfação do cliente.

Nível Quatro: Gerenciado

- A este nível se inicia ações relacionadas com as seguintes dimensões:
- Alinhamento dos projetos com as estratégias da empresa: para tanto é necessário um trabalho que permita avaliar se todos os projetos elaborados anteriormente estão alinhados com os negócios da empresa e criar mecanismos para que todos os futuros projetos tenham o esperado alinhamento.

- Relacionamentos Humanos Eficientes: observam-se iniciativas formais no sentido de evoluir na arte de gerenciar relacionamentos humanos, realizadas, principalmente por meio de treinamento
- A organização passa a visualizar claramente os benefícios, para o alcance de suas metas, advindas do novo modelo, passa a entender quão complexo é o assunto. Esse melhor nível de sucesso dos projetos cria um clima de confiante e otimista entre os profissionais relacionados com o setor.

Nível Cinco: Otimizado

O quinto nível da escada de maturidade apresenta um contexto em que a empresa atinge sabedoria em gerenciamento de projetos. Portanto todas as iniciativas elaboradas nos níveis dois, três e quatro alcançaram um nível de magistralidade:

- Filosofia de gerenciamento de projetos completamente difundida e praticada no dia a dia do setor. Todos os envolvidos com gerenciamento de projetos entendem devidamente o assunto.
- Processos de prazo, custos e qualidade otimizados, em outras palavras o projetos podem ser realizados em menor prazo, custo com maior qualidade.
- Harmonia e produtividade nos relacionamentos humanos
- Estrutura organizacional apropriada e em perfeito funcionamento

O cenário característico de uma empresa de nível cinco é possuir a cultura de gerenciamento de projetos por toda a corporação e exercida com naturalidade, os profissionais envolvidos com gerenciamento de projetos são altamente eficientes, é muito possível que a empresa seja citada com benchmark para outras empresas.

Na tabela 1 pode ser observado como é relacionado os níveis e dimensões da maturidade, o diferencial fica por conta do momento em que ocorre o pico de maturidade em uma determinada dimensão.

Dimensão da Maturidade	Nível de Maturidade				
	1 iniciado	2 Conhecido	3 Padronizado	4 Gerenciado	5 Otimizado
Conhecimentos de Gerenciamento	Dispersos	Básico	Básico	Avançado	Avançado
Metodologia	Não Há	Tentativas Isoladas	Padronizada e Implementada	Estabilizada	Otimizada
Informatização	Tentativas Isoladas	Software Tempo	Padronizada e Implementada	Estabilizada	Otimizada
Estrutura Organizacional	Não Há	Não Há	Padronizada e implementada	Estabilizada	Otimizada
Relacionamentos Humanos	Boa Vontade	Algum Avanço	Algum Avanço	Forte Avanço	Maduros
Relacionamento com Negócios	Não Há	Não Há	Iniciado	Alinhado	Otimizado

Fonte: (Adaptado de Prado, 2008).

Tabela 1: Relação da Dimensão com o Nível de Maturidade.

3. METODOLOGIA DO TRABALHO

A metodologia do trabalho seguiu o fluxo de desenvolvimento baseado em seis passos:

Passo 1: Revisão Bibliográfica: primeiramente foram lidos os conteúdos existentes a respeito do assunto para ter se o conhecimento específico dos autores, livros, artigos, entidades e órgãos que são referência no tema Maturidade no Gerenciamento de Projetos e assim também compreender e assimilar o que já foi desenvolvido.

Passo 2: Metodologia da Pesquisa: o segundo passo baseado nos estudos de (JUNG, 2010), que classifica uma pesquisa em relação à natureza, aos objetivos, à abordagem, ao procedimento e aos métodos para recolhimento dos dados. Dessa forma, em relação a sua Natureza a pesquisa é Aplicada, pois objetiva a aplicação de conhecimento básico e gera novos resultados do processo de pesquisa. Quanto aos Objetivos é Exploratória visa à descoberta fenômenos, ou, a melhoria teórica e prática de sistemas, processos e produtos, em síntese visa à inovação pela proposição de novos modelos. No quesito Abordagem é caracterizada por ser quantitativa, pois apresenta objetivos, análises, números, raciocínio lógico e dedutivo e estabelece relações e causas. Com relação ao procedimento é Estudo de Caso Único, pois através de um estudo de caso é possível explicar ou descrever um sistema de produção ou sistema técnico no âmbito particular ou coletivo. O Método de coleta é colocado em pratica através da aplicação de questionários

Passo 3: Escolha do Modelo (MMGP): o terceiro passo se fez necessário devido à variedade de modelos disponíveis, (Herzson, 2004) aponta como possíveis critérios a compatibilidade do modelo com a metodologia utilizada na organização, sua credibilidade e se o mesmo já foi validado por outros clientes, o custo de aplicação, a capacidade de medir habilidades profissionais na organização e a facilidade de se administrar o modelo.

Considerando a simplicidade, a relação custo – benefício e também sua universalidade podendo ser aplicado a todo tipo de organização, optou-se por utilizar o modelo Prado – MMGP, além de a referida a referida metodologia ser aplicável no prazo previsto para a conclusão desta pesquisa.

Outro ponto benéfico do modelo escolhido é a possibilidade de realizar benchmarking por meio de resultados obtidos pela pesquisa de Prado e Archibald (2006) que é realizada anualmente desde 2005 e encontra-se disponível no site www.maturityresearch.com.

Passo 4: Aplicação do Questionário: A quarta fase o modelo é colocado em pratica por meio da aplicação de um questionário com quarenta questões pelo qual é possível definir o valor global e setorial da maturidade da organização. Além do valor global, o questionário também determina o perfil de aderência aos diversos níveis, que indica o quão bem a organização se posiciona nos requisitos daquele nível.

Passo 5: Tabulação das Respostas: Na quinta fase são gerados os gráficos e tabelas de resultados de cada setor e um gráfico global das aderências e da maturidade da instituição obtido através das respostas.

Passo 6: Discussão dos Resultados: A sexta fase do trabalho consiste em discutir os resultados obtidos das tabelas e a partir destes dados identificar em qual o nível de maturidade a empresa avaliada se encontra. Pode-se criar o plano de ação para o crescimento futuro da organização e viabilização de agir mais especificamente no foco gritante da empresa.

4. ESTUDO DE CASO

4.1.DESCRICÃO DA EMPRESA

O trabalho foi desenvolvido empresa líder em redes elétricas no segmento de linha branca no Brasil, a empresa desenvolve e fabrica componentes elétricos e eletrônicos para uma enorme gama de produtos, fornecendo desde a mais simples rede até um complexo sistema elétrico para os mercados de eletroeletrônicos, eletrodomésticos e automotivo. Entre seus principais clientes estão marcas como Brastemp, Consul, Honda, GE, Dako, CCE, Bosch, Suggar, Valeo, Embraco, Weg Motores, IBBL e Athletic.

4.2. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para pratica do modelo, o mecanismo de pesquisa utilizado foi o questionário de avaliação da maturidade conforme o modelo Prado-MMGP. O percentual de aderência aos níveis e as dimensões, indicam o estágio de maturidade do setor para cada nível sendo calculado a partir da soma da pontuação das respostas na sua respectiva seção. Os valores percentuais obtidos devem ser utilizados da seguinte forma: Aderência até 20% - nula ou fraca; Aderência de 20% até 60% - regular; Aderência de 60% até 90% - boa; Aderência acima de 90% - completa.

A tabela 2 apresenta os dados obtidos com aplicação do questionário.

	Nº da Questão	Coord. Eng. Processo/Lean	Coord. Manufatura	Coord. Manutenção	Coord. Automação	Coord. Desenvolvimento	Coord TI
		Manufatura				Desenvolvimento	
		Partic.	Partic.	Partic.	Partic.	Partic.	Partic.
Nível 2 Conhecido	2.1	A	B	A	A	A	B
	2.2	B	B	A	B	A	A
	2.3	A	A	B	B	B	A
	2.4	B	C	A	B	A	B
	2.5	C	E	C	B	D	C
	2.6	B	A	E	A	E	B
	2.7	B	E	C	E	C	B
	2.8	E	E	A	A	D	B
	2.9	D	B	B	A	C	A
	2.10	B	C	C	A	C	D
Nível 3 Padronizado	3.1	A	E	A	C	E	B
	3.2	B	A	B	A	C	A
	3.3	D	B	A	A	B	A
	3.4	B	C	B	B	B	B
	3.5	A	A	C	B	C	C
	3.6	C	C	C	A	D	D
	3.7	A	B	E	A	E	B
	3.8	B	B	D	A	A	A
	3.9	A	A	B	B	B	B
	3.10	B	B	B	B	A	A
Nível 4 Gerenciado	4.1	C	E	E	E	B	C
	4.2	B	B	E	B	B	D
	4.3	A	C	B	C	B	C
	4.4	C	C	D	C	E	C
	4.5	A	A	C	B	A	B
	4.6	B	B	C	B	B	B
	4.7	A	A	A	A	B	B
	4.8	C	B	B	C	C	E
	4.9	B	E	E	E	E	B
	4.10	A	B	B	B	C	B
Nível 5 Otimizado	5.1	A	E	E	E	E	E
	5.2	E	E	E	E	A	E
	5.3	A	E	A	A	A	E
	5.4	E	E	E	A	A	E
	5.5	A	A	A	A	A	E
	5.6	E	E	E	E	E	E
	5.7	E	E	E	E	E	A
	5.8	E	E	E	E	E	A
	5.9	E	E	A	A	A	A
	5.10	A	A	A	A	E	E

Tabela 2: Respostas das Áreas participantes da pesquisa

Os gráficos dos níveis de maturidade da empresa foram gerados a partir da tabela 2 e podem ser observados na figura 14.

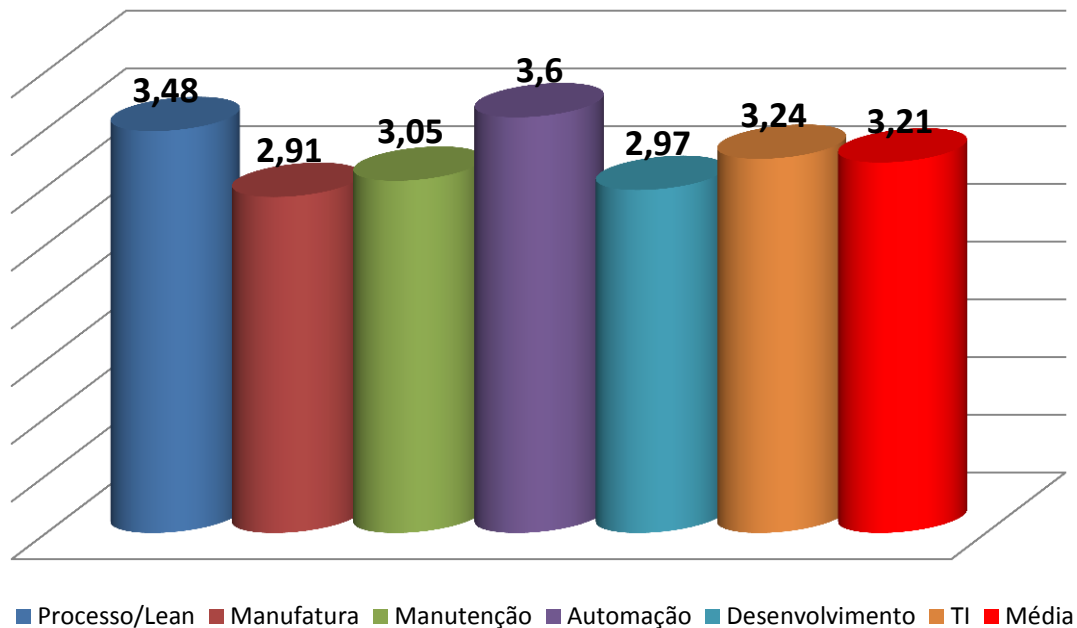


Figura 3: Nível de maturidade dos departamentos e da organização

Dessa forma, a nota global da avaliação final da maturidade foi igual a 3,21, concluindo-se que a empresa participante do estudo se enquadra no nível três do modelo Prado MMGP, denominado Padronizado.

Para evidenciar as aderências aos níveis de maturidade e suas respectivas médias elaborou-se a tabela 3, onde pode-se observar que a maior aderência média foi alcançada no nível 3 com uma pontuação de 67,5 pontos.

Nível	Percentual de aderência aos Níveis de Maturidade.						
	Processo Lean	Manufatura	Manutenção	Automação	Desenvolvimento	Tecnologia da Informação	Média
2	61	49	66	78	53	71	63
3	74	66	58	82	51	74	67,5
4	73	56	41	50	53	49	53,7
5	40	20	40	50	40	30	36,7

Tabela 3: Perfil de aderência aos níveis de maturidade do modelo Prado MMGP

Segundo a classificação proposta pelo modelo aos níveis de aderência, os intervalos percentuais da média das áreas avaliadas possuem o seguinte perfil:

- Nível 2 – Aderência Boa.
- Nível 3 – Aderência Grande.
- Nível 4 – Aderência Regular.
- Nível 5 – Aderência Regular.

Por fim, elaborou-se a tabela 4 para evidenciar a aderência às dimensões e suas respectivas médias. Assim, nota-se um destaque nas dimensões de Estrutura Organizacional e Relacionamentos Humanos, pois foram às dimensões que menos pontuaram e conseqüentemente menos contribuíram para as notas dos níveis de cada área avaliada.

Dimensão	Percentual de aderência às dimensões de Maturidade.						
	Processo Lean	Manufatura	Manutenção	Automação	Desenvolvimento	Tecnologia da Informação	Média
Conhecimentos de Gerenciamento	51	40	52	66	48	63	42,83
Uso de Metodologia	59	44	39	54	60	58	42,67
Informatização	43	42	63	90	70	60	51,33
Estrutura Organizacional	55	44	31	63	36	52	38,17
Relacionamentos Humanos	39	34	26	39	43	43	30,17
Alinhamento com os Negócios	65	68	62	90	58	43	57,17

Tabela 4: Perfil de aderência as dimensões do modelo MMGP.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intento do trabalho de pesquisa ao abordar o tema “Gerenciamento de Projetos”, foi de expor a relevância e importância do conhecimento nesse assunto dentro das organizações nos dias de hoje. É fundamental para a sobrevivência das organizações que estas possuam as competências e recursos necessários para que seus projetos sejam executados com sucesso, tendo seus objetivos alcançados.

A média global do nível de maturidade da empresa foi três do modelo de maturidade PRADO-MMGP. No entanto, percebe-se um pequeno desnivelamento no fluxo de informações referente ao gerenciamento de projetos, pois os setores de Manufatura e Desenvolvimento foram identificados com um nível dois do modelo. Isso caracteriza uma falha de aderência dos setores citados ao modelo, o que pode ser analisado e melhorado pela empresa.

Também foi possível apontar a necessidade de uma auto-avaliação periódica, de modo que seja possível conhecer os pontos fortes e oportunidades de melhoria dentro da empresa.

Ao se concluir o trabalho, é possível afirmar que todos os objetivos específicos (selecionar o modelo de maturidade de gerenciamento de projetos a ser aplicado na organização através de pesquisa bibliográfica e aplicar o modelo de maturidade em gerenciamento de projetos na organização) foram alcançados, de modo que o objetivo geral (analisar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos de uma organização) também fosse concluído.

Além disso, o presente trabalho contribui para diminuir uma lacuna de informações a respeito do tema maturidade em gerenciamento de projetos, gerando informações tanto acadêmicas quanto aplicadas para melhorias gerenciais na empresa estudada.

Referências

ALCÂNTARA, D. C.; ALBUQUERQUE, L. P. D. *Análise do potencial da indústria da linha branca no Ceará*. Disponível:

<http://www.ipece.ce.gov.br/publicacoes/textos_discussao/TD_42.pdf>. Acesso em: 29 de abr. 2013

COELHO, W. D. P. *Aplicação de fatores críticos de sucesso no gerenciamento de projetos em uma instituição de ensino superior*. 2012. 114f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) – Instituto Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica, Campinas-SP, 2012

DANNEMANN, A. *Maturidade em gestão de projetos: Visão Geral*, 2009. Disponível em:

<http://info.ucs.br/banmon/Arquivos/ART_130709.pdf>. Acesso em: 24 mai. 2013.

HELDMAN, K. *Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI*. 5ªed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

HOZUMI, C. R. J.; SOARES, C. A. P. *Modelo de gerenciamento de projetos para aplicação nos cursos de engenharia*. Revista Gestão Industrial, Paraná, v. 03, p. 106 – 120, out. 2007.

JUNG, C. F. *Elaboração de Projetos de Pesquisa Aplicados a Engenharia de Produção*. Material para Fins Didáticos – Distribuição Gratuita, 2010. Disponível em:

<<http://www.jung.pro.br/moodle/course/view.php?id=9>>. Acesso em: 03 de mai. 2013

KEELING, R. *Gestão de projetos: Uma Abordagem Global*. 1ªed. São Paulo: Saraiva, 2002.

KOLOTELO, J. L. G. *Maturidade em Gerenciamento de Projetos*, 2004. Disponível em:

<http://www.fundace.org.br/arquivos_diversos/ftp/apresentacao_kolotelo.pdf>. Acesso em: 29 de abr. 2013

KERZNER, H. *Gerenciamento de projetos: Uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle*. 10ªed. São Paulo: Blucher, 2011.

MANTEL JUNIOR, S. J.; MEREDITH, J. R. *Administração de projetos: uma abordagem gerencial*. 4ªed. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos da metodologia científica*. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PRADO, D. *Maturidade em Gerenciamento de Projetos*, 2008. Disponível em:

<<http://www.mundopm.com.br/eventos/gov/apresentacoes/Darci.pdf>>. Acesso em: 13 mai. 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK)*. 4ªed. Pensilvânia: Project Management Institute, Inc. 2008.

RABECHINI JÚNIOR, R.; PESSÔA, M. S. P. *Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos*. Revista Produção, v. 15, n.1, p. 034 – 043, jan./abr. 2005.

ROLDÃO, V. S. *Gestão de projetos: uma perspectiva integrada*. EdUFSCar. 220 p. 2012

SANTOS NETO, N. F. *Gerenciamento dos Riscos dos Projetos – Uma Proposta de Modelo de Maturidade*. 2007, 167f. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica, Campinas-SP, 2007.

VARGAS, R. *Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos*. 7ªed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

WALKER, B. L.; WALKER, D. *Authentic leadership for 21st century project delivery*. International Journal of Project Management, v. 29, p. 383 – 395, feb. 2011.