



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA



LARISSA FRANCIELI LOUZANO

**MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS:
PRINCIPAIS MODELOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS DE ESTUDOS
RECENTES**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

PATO BRANCO
2016

LARISSA FRANCIELI LOUZANO

**MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS:
PRINCIPAIS MODELOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS DE ESTUDOS
RECENTES**

Trabalho apresentado ao Curso de Especialização em gestão Contábil e Financeira da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Pato Branco, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Contábil e Financeira.

Orientador: Prof. Dr. Sandro César Bortoluzzi

**PATO BRANCO
2016**



Universidade Tecnológica Federal do Paraná
 Câmpus Pato Branco
 Curso de Ciências Contábeis
Especialização em Gestão Contábil e Financeira



TERMO DE APROVAÇÃO

Título do Trabalho de Monografia

Maturidade em gestão de projetos: principais modelos e análise dos resultados de estudos recentes

Nome do aluno: **Larissa Francieli Louzano**

Esta monografia de especialização foi apresentada às 16 horas, no dia 30 de março de 2016, como requisito parcial para obtenção do Título de Especialista em Gestão Contábil e Financeira, do Departamento de Ciências Contábeis - DACON, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora, composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho

Aprovado

(Aprovado, Aprovado com restrições, ou Reprovado).

Prof. Dr. Sandro César Bortoluzzi
 Orientador

Prof. Dr. Luiz Fernando Casagrande
 Avaliador - UTFPR

Prof. Dr. Eliandro Schvirck
 Avaliador UTFPR

Dedico este trabalho aos que tem sede
pela ciência e a buscam constantemente.

AGRADECIMENTOS

A Universidade Tecnológica Federal do Paraná, por disponibilizarem de profissionais tão comprometidos, cada um com suas responsabilidades: Diretores; Coordenadores; enfim, todos merecedores de agradecimento, porque é evidente que se empenharam em fazer o melhor pelos seus alunos.

A minha família, que compreendeu minha ausência nos finais de semana e me deu total apoio nessa jornada.

Aos professores do Curso de Especialização em Gestão Contábil e Financeira da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, pela boa vontade em repassar conhecimentos aos seus aprendizes.

Reconhecimento e atenção especial ao Professor Dr. Sandro César Bortoluzzi, suas contribuições foram indispensáveis para que este estudo alcançasse seus objetivos.

Aos colegas do Curso, por termos compartilhado esse tempo especial de companheirismo e compartilhamento de informações.

A todos que direta ou indiretamente participaram dessa conquista, sem citar nomes, muito obrigada!

Os homens pensam ansiosamente no futuro, esquecem do presente de tal forma que acabam por não viver nem o presente e nem o futuro. E vivem como se fossem morrer... e morrem como se nunca tivessem vivido.

Dalai Lama

RESUMO

LOUZANO, Larissa Francieli. **A importância de se obter maturidade em gestão de projetos:** uma revisão de literatura. **42 fls.** Monografia. Especialização em Gestão Contábil e Financeira. Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. Pato Branco, 2016.

O objetivo do presente estudo consiste em analisar os principais modelos e resultados de estudos recentes sobre maturidade de gestão de projetos. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica elaborada a partir de publicações eletrônicas, tais como Tese, Dissertações, Artigos e Guias (Manual). Foram selecionados um total de 13 trabalhos, dentre os quais, 7 artigos, 3 guias, 2 dissertações e 1 tese de doutorado. Ao analisar estas publicações concluiu-se que para poder desenvolver competências visando atingir maturidade em gerenciamento de projetos, deve-se necessariamente considerar camadas (indivíduo, equipes e organização) de desenvolvimento de competências, além das questões estratégicas, dos elementos decisivos de sucesso em projetos e constituir uma perspectiva estruturada, através do esboço de estratégias, processos e efetivação das mudanças. Além disso, a gestão de projetos é imprescindível para uma empresa obter ganhos e com isso manter-se competitiva no mercado. Por isso, os gestores de projeto devem cumprir os objetivos e orçamentos traçados e, por conseguinte ser fiel nos prazos estipulados. Isto posto, o resultado do projeto deverá gerar lucro ou alguma vantagem competitiva para a organização. Pois, quanto mais intensos forem os esforços das empresas para o amadurecimento da gestão de projetos maior será o ganho nos resultados.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos. Maturidade. Competências.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	- Ciclos de vida de um projeto.....	16
Quadro 2	- Exemplos de busca de pesquisa <i>on line</i>	21
Quadro 3	- Modelos de levantamento bibliográfico.....	21
Quadro 4	- Conjunto de melhores práticas do modelo OPM3.....	23
Quadro 5	- Cinco níveis do modelo PMMM.....	24
Quadro 6	- Nível de modelo Prado - MMGP.....	26
Quadro 7	- Levantamento dos trabalhos que constam na revisão de literatura.....	30

LISTA DE ABREVIATURAS

<i>CMM</i>	<i>Capability Maturity Model</i>
<i>MMGP</i>	<i>Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos</i>
<i>OPM3</i>	<i>Organizational Project Management Maturity Model</i>
<i>PMBOK</i>	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
<i>PMMM</i>	<i>Project Management Maturity Model (PMMM)</i>
<i>PMI</i>	<i>Project Management Institute</i>
<i>PMO</i>	<i>Project Management Office</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	TEMA.....	10
1.2	DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	11
1.3	PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.4	OBJETIVOS.....	11
1.4.1	Objetivo Geral.....	11
1.4.2	Objetivos Específicos.....	12
1.5	JUSTIFICATIVA.....	12
1.6	ESTRUTURA.....	13
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	14
2.1	PROJETOS – CARACTERIZAÇÃO GERAL.....	14
2.1.1	Ciclos de vida de um projeto.....	15
2.2	GERÊNCIAMENTO DE PROJETOS.....	17
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	19
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	19
3.1.1	Classificação da pesquisa quanto a seus objetivos.....	19
3.1.2	Classificação da pesquisa quanto ao problema.....	20
3.3	COLETA DOS DADOS <i>ON LINE</i>	20
3.4	ANÁLISE DOS DADOS.....	21
4	RESULTADOS.....	23
4.1	PRINCIPAIS MODELOS SOBRE MATURIDADE NA GESTÃO DE PROJETOS.....	23
4.2	MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS E SUA IMPORTÂNCIA.....	27
4.3	ANÁLISE DOS RESULTADOS DE ESTUDOS RECENTES SOBRE MATURIDADE NA GESTÃO DE PROJETOS.....	29
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
	REFERÊNCIAS.....	39

1 INTRODUÇÃO

Nesta seção será apresentada: (1.1) tema; (1.2) delimitação do tema (1.3) problema de pesquisa; (1.4) objetivo geral e específico; (1.5) justificativa e (1.6) estrutura do trabalho.

1.1 TEMA

Gerência de projetos ou gestão de projetos pode ser definida como a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas na elaboração de atividades relacionadas para atingir um conjunto de objetivos pré-definidos. O conhecimento e as práticas da gerência de projetos são mais bem descritos em termos de seus processos componentes (CARIBBÉ, 2016).

O conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos constitui a somatória dos conhecimentos intrínsecos à profissão de gerenciamento de projetos. Assim como em outras profissões como direito, medicina e contabilidade, o conjunto de conhecimentos pertence aos profissionais e acadêmicos que o aplicam e o desenvolvem. Além disso, o conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos completo compreende práticas tradicionais comprovadas vastamente aplicadas, afora práticas inovadoras surgem na profissão, até mesmo materiais publicados e não publicados. Como consequência, o conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos está continuamente evoluindo (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2004).

No Brasil observa-se que, de maneira geral, o número de empresas que estão usando o gerenciamento de projetos está evoluindo. À medida que cresce a demanda por gerenciamento de projetos, maior é a necessidade de compreender sua utilização, os benefícios e as possibilidades de aplicação na gestão dos negócios, uma vez que as organizações diferem quanto à prática em que se encontram (SILVEIRA; SBRAGIA; KRUGLIANSKAS, 2012).

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O presente estudo delimita-se a obter, por meio de pesquisa bibliográfica, conhecimento sobre a importância de se obter maturidade em gerenciamento de projetos visando que as empresas atinjam ganhos.

Convém destacar que a ideia não é fazer uma pesquisa bibliométrica e ou sistêmica, mas apresentar uma revisão de literatura que responda aos objetivos propostos.

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

Pesquisa divulgada em fevereiro de 2013 com o nome “Maturidade Brasil 2012”, coordenada pelo consultor Darci Prado, apresenta resultados com relação à maturidade em gerenciamento de projetos, em Governos, Organizações Não Governamentais (ONGs) e diversas empresas de vários setores da economia, e demonstra que o nível de maturidade da gestão de projetos contribui diretamente para os resultados do negócio. A maturidade está ligada à capacidade das organizações de gerenciarem os seus projetos com sucesso, isto é, no prazo, custo e qualidade acertados (GUSMÃO, 2016).

Considerando o enunciado acima o presente estudo traz o seguinte questionamento: Quais são os principais modelos e resultados de estudos recentes sobre maturidade de gestão de projetos?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

Analisar os principais modelos e resultados de estudos recentes sobre maturidade de gestão de projetos.

1.4.2 objetivos Específicos

- Selecionar um portfólio de publicações recentes sobre maturidade de gestão de projetos;
- Identificar os principais modelos sobre maturidade de gestão de projetos no portfólio identificado;
- Analisar os principais resultados dos estudos recentes sobre maturidade de gestão de projetos.

1.5 JUSTIFICATIVA

A opção pelo tema justifica-se devido à importância que o mesmo apresenta nos dias atuais, uma vez que as organizações empresariais vêm passando por intensas mudanças, nas últimas décadas, “resultado das inúmeras transformações tecnológicas, sociais e políticas, em curso nos mais diversos setores econômicos”. (RABECHINI JUNIOR; PESSÔA, 2005).

Além disso, é bastante clara a importância das atividades que se caracterizam pela inovação em qualquer processo de mudança, uma vez que são as inovações que acrescentam valor ao produto ou serviço. Isto posto, gerenciar adequadamente os recursos de uma organização é imprescindível para as empresas que querem ser mais competitivas para com isso permanecerem no mercado.

Acrescente-se ainda que no ambiente dinâmico e complexo de negócios, caracterizado por intensos desafios, o adequado gerenciamento de projetos é um dos fatores decisivos para as empresas permanecerem no mercado.

As empresas para alcançarem melhor performance necessitam obter processos de gerenciamento de projetos estruturados eficazmente. Ainda que existam diversos modelos que proporcionam uma abordagem quantitativa, o caminho em sua busca não tem sido um assunto empiricamente pesquisado (SILVEIRA; SBRAGIA; KRUGLIANSKAS, 2012), sendo este um dos motivos que levam a pesquisar tal assunto.

Deste modo, o objetivo neste estudo foi identificar o conhecimento sobre o tema gerenciamento de projetos, identificando a importância do mesmo e os principais ganhos obtidos com a implantação desse processo.

Busca-se com o presente estudo trazer contribuição para profissionais da área e, sobretudo, para o acervo bibliotecário da instituição que ora oferece este curso de especialização, já que o referencial teórico está imbuído de autores especializado no assunto.

1.6 ESTRUTURA

Este trabalho está estruturado em cinco seções. Nesta seção, apresenta-se o tema e o contexto em que este se insere e a questão de pesquisa. Na segunda seção, faz-se a revisão teórica sobre os temas que envolvem gerenciamento de projeto projetos. A terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos do estudo, e na quarta seção, delineiam-se os resultados alcançados na pesquisa e por fim nas considerações finais, com suas contribuições e limitações, assim como possibilidade de novas pesquisas. Por fim, segue a lista das referências de autores utilizados no estudo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção será apresentada a fundamentação teórica que serviu como suporte conceitual ao tema abordado. O referencial teórico foi concebido a partir de dois eixos: (2.1) Projetos caracterização geral (2.2) Ciclos de vida de um projeto.

2.1 PROJETOS – CARACTERIZAÇÃO GERAL

O projeto passa a existir quando existem atividades ou ações a serem cumpridas fora das atividades normais da empresa “Os projetos estão presentes em todos os níveis da Empresa e para ser projeto deverá ter início e fim definidos e ter um objetivo. O projeto surge quando existem atividades ou ações a serem cumpridas fora das atividades normais da empresa” (FONTENELLE, 2002).

A gestão de projetos é uma matéria de caráter multidisciplinar, cuja importância se revela diariamente. “Sua relevância é percebida desde as ideias que surgem no chão de fábrica das empresas, passando pelas inovações tecnológicas, até o desdobramento do planejamento estratégico de qualquer organização” (SILVA; CIM, 2012, p. 7).

Nos Estados Unidos, o 'pai' da gerência de projeto é Henry Gantt, chamado o pai de técnicas do planejamento e do controle, que é conhecido pelo uso do gráfico de 'barra', como uma ferramenta de gerência do projeto, para ser um associado às teorias de Frederick Winslow Taylor da administração científica, e para seu estudo do trabalho e da gerência do edifício do navio da marinha. (CARIBÉ, 2016, p. 4).

Muitas podem ser as razões para que um projeto se inicie:

Uma imposição legal, uma evolução tecnológica, um pedido de cliente, uma demanda do mercado, entre outras. De forma resumida, é possível afirmar que um projeto nasce de uma necessidade, que, por sua vez, provoca ideias (SILVA; CIM, 2012, p. 20).

Segundo Project Management Institute (2004, p. 21) um projeto cria entregas exclusivas, que são produtos, serviços ou resultados. Os projetos podem criar:

Um **produto ou objeto** produzido, quantificável e que pode ser um item final ou um item componente; Uma capacidade de realizar **um serviço**, como funções de negócios que dão suporte à produção ou à distribuição; **Um resultado**, como resultados finais ou documentos. Por exemplo, um projeto de pesquisa desenvolve um conhecimento que pode ser usado para determinar se uma tendência está presente ou não ou se um novo processo irá beneficiar a sociedade (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2004, p. 21). (Grifo meu).

Por sua vez, segundo Project Management Institute (2004, p. 21) a singularidade é uma característica bastante considerável das entregas do projeto. Exemplificando: muitos milhares de prédios de escritórios foram construídos, “mas cada prédio em particular é único - tem proprietário diferente, projeto diferente, local diferente, construtora diferente, etc. A presença de elementos repetitivos não muda a singularidade fundamental do trabalho do projeto”.

2.1.1 Ciclos de vida de um projeto

O quadro 1 apresenta de forma sucinta os ciclos de vida de um projeto:

Quadro 1 – Ciclos de vida de um projeto

Ciclos de vida de um projeto	
1 Iniciação	Reconhecer um projeto ou fase inicial, com comprometimento a sua execução preliminar. Estudar a viabilidade de realizar, determinar o objetivo a ser alcançado; juntamente com as expectativas dos usuários, clientes, direção e outros. Definindo o escopo geral do projeto, selecionando os integrantes e formalizando a constituição do projeto.
2 Planejamento	Manter o esquema de trabalho viável para atingir os objetivos. Detalhamento do escopo em resultados, prazos e recursos. Listando as atividades necessárias para atingir os objetivos. Sequenciar processos facilitadores com cronograma e orçamento viável conforme os recursos disponíveis, obtendo a aprovação dos envolvidos e interessados no projeto.
3 Execução	Coordenação de pessoas e recursos. Gerenciar a equipe, reunindo os integrantes para informar os envolvidos e interessados com o intuito de solucionar conflitos durante a execução. Assegurando os recursos necessários. Aqui se executa o trabalho planejado. O gerente usa as informações surgidas na linha de base (<i>default</i> = padrão) para medir e controlar o desempenho da equipe
4. Monitoramento e Controle	Assegurar o cumprimento dos objetivos, monitoramento e avaliação do progresso para melhoria das ações. Monitoramento dos desvios de atividades, tempo e custos; tomando ações corretas para harmonizar o executado e programado. Avaliando a necessidade de alterações diversas no projeto, e reprogramá-lo se necessário, ajustando o nível de recursos e proceder os ajustes necessários e obter a aprovação dos patrocinadores do projeto.
5. Finalização ou Conclusão	Formalizar a aceitação do projeto ou fazer o seu encerramento de forma organizada. Encerra as atividades, sendo a fase de avaliação do projeto, qual o motivo do resultado, documentando os relatórios do projeto. E por fim, dissolvendo a equipe do projeto.

Fonte: Adaptado de Blazius (2011).

Observa-se que todo o projeto pode ser subdividido em determinadas fases de desenvolvimento. Esta subdivisão permite um melhor controle total de recursos gastos.

Os projetos são realizados em todos os níveis da empresa e podem envolver uma única pessoa ou centenas e centenas de pessoas. Sua duração varia de poucas semanas a vários anos (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2004). Os projetos podem envolver uma ou várias unidades organizacionais, como *joint ventures* e parcerias. Exemplos de projetos incluem, mas não se limitam a:

Desenvolvimento de um novo produto ou serviço; Efetuar uma mudança de estrutura, de pessoal ou de estilo de uma organização; Projeto de um novo veículo de transporte; Desenvolvimento ou aquisição de um sistema de informações novo ou modificado; Construção de um prédio ou instalação; Construção de um sistema de abastecimento de água para uma comunidade; Realizar uma campanha por um cargo político; Implementação de um novo procedimento ou processo de negócios; Atender a uma cláusula contratual (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2004, p. 23).

Neste item foi realizada uma explanação sobre os ciclos de vida de um projeto, a seguir será contextualizada a importância do gerenciamento de projetos nas empresas.

2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O termo 'gerenciamento de projetos' não raro é usado para descrever uma "abordagem organizacional ou gerencial do gerenciamento de projetos e de algumas operações já em andamento, que podem ser redefinidas como projetos, o que também é chamado 'gerenciamento por projetos'" (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2004, p. 24). Tem ocorrido uma tendência nos últimos anos de se gerenciar mais atividades em mais áreas de aplicação empregando o gerenciamento de projetos. Aumenta o número de empresas que estão empregando o 'gerenciamento por projeto'. Isso não denota que todas as operações podem ou devem ser organizadas em projetos. A adoção do 'gerenciamento por projeto' "também está relacionada à adoção de uma cultura organizacional parecida com a cultura de gerenciamento de projetos" (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2004, p. 24).

O conhecimento e as práticas da gerência de projetos são mais bem descritos em termos de seus processos componentes. Esses processos podem ser classificados em cinco grupos de processo: iniciação; planejamento, controle e encerramento (CARIBÉ, 2016).

Um projeto chega ao seu encerramento quando os objetivos propostos em sua fase de concepção são alcançados ou no momento em que a organização identifique que os objetivos não poderão ser atingidos por alguma razão, como por exemplo, que o projeto não está mais de acordo com as novas necessidades ou com a estratégia da empresa. Nesse momento, o projeto é encerrado antecipadamente (CARIBÉ, 2016).

Segundo Project Management Institute (2004, p. 24) gerenciar um projeto inclui:

- Identificação das necessidades;

- Estabelecimento de objetivos claros e alcançáveis x Balanceamento das demandas conflitantes de qualidade, escopo, tempo e custo;
- Adaptação das especificações, dos planos e da abordagem às diferentes preocupações e expectativas das diversas partes interessadas.

Uma vez compreendido o significado do gerenciamento de projetos, necessário se faz contextualizar sobre os modelos de maturidade em projetos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente seção foi dividida em quatro subitens: 3.1 delineamento da pesquisa; 3.1.1 classificação da pesquisa quanto a seus objetivos; 3.1.2 classificação da pesquisa quanto ao problema e 3.2 procedimento para coleta dos dados *on line*.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A metodologia aplicada no presente estudo foi fundamentada na concepção de Gil (2002), que a define segundo os seus objetivos e problema, como demonstrado a seguir.

3.1.1 Classificação da pesquisa quanto a seus objetivos

Sob a ótica dos objetivos proposto a pesquisa classificou-se como bibliográfica ou de fontes secundárias, que segundo Gil (2002, p. 44), “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e publicações científicas publicadas *on line* (Tese, Dissertações, Artigos)”.

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de:

Permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço. (GIL, 2002, p. 45).

A pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias é a que especificamente interessa no presente estudo, trata do levantamento de estudos que tratam

especificamente sobre a importância da gestão de projetos para as empresas atingirem ganhos.

3.1.2 Classificação da pesquisa quanto ao problema

A pesquisa quanto ao problema foi abordada sob o enfoque qualitativo. Este método consiste na obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo (ROESCH, 1999).

3.3 COLETA DOS DADOS *ON LINE*

Por ser considerada como bases de contribuição científica, foi selecionada a base de dados: “*google.acadêmico*”, considerando: Teses; dissertações e artigos e guias.

A busca *on line* para atingir os objetivos específicos proposto no presente estudo deram-se a partir dos seguintes termos:

- Realizar uma análise da “***finalidade de gerenciamento de projetos***”;
- Realizar uma análise das “***vantagens de se obter maturidade em gerenciamento de projeto***”;
- Realizar uma análise sobre a “***importância atribuída à gestão em projetos para as empresas atingirem ganhos***”.

Quadro 2 - Exemplos de busca de pesquisa *on line*

Exemplo de busca no <i>google</i> acadêmico:	Exemplo de achados busca:	Tipo de estudo (Modalidade)
"Finalidade de gerenciamento de projetos"	< https://www.sc.senai.br/senaivirtual/sistema/webensino/aulas/20650_3056/documentos/unidade1.pdf >	Dissertação Antonio Joaquim da Silva
"Principais modelos de maturidade em gerenciamento de projetos"	" http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/joao_carlos_araujo.pdf "	Dissertação João Carlos Araújo da Silva Neto
"Importância da gestão em projetos para as empresas atingirem ganhos"	< http://www.planoauditoria.com.br/site/download/110908_GestaoEmpree ndimetntos.pdf >.	Dissertação Eduardo Cavalcante Fontenelle

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Primeiramente foram levantados os autores que foram elencados na revisão de literatura, bem como o título de seus trabalhos, objetivos, resultados, a modalidade de pesquisa e ano. Posteriormente foram abordados em um quadro, como mostra o exemplo a seguir:

Quadro 3 – Modelos de levantamento bibliográfico

Autor (es)	João Carlos Caribé	Ano/2016
Título	Gestão de Projetos	
Objetivos	Resultados	Modalidade GUIA
Apresentar conhecimentos sobre gestão de projetos aplicados a WEB	Na indústria de informática, geralmente há dois tipos de abordagens comumente utilizadas no gerenciamento de projetos. As abordagens do tipo "tradicional" identificam uma sequência de passos a serem completados. Essas abordagens contrastam com a abordagem conhecida como desenvolvimento ágil de software, em que o projeto é visto como um conjunto de pequenas tarefas, ao invés de um processo completo. O objetivo desta abordagem é reduzir ao mínimo possível o overhead.	

Após a apresentação desse quadro foi realizado uma explanação do objetivo geral e objetivos específicos fundamentados a luz da literatura pertinente contextualizado na seção 4 – Resultados.

4 RESULTADOS

4.1 PRINCIPAIS MODELOS SOBRE MATURIDADE NA GESTÃO DE PROJETOS

Dentre os modelos de maturidade de projetos mais utilizados no mundo, podem-se estão descritos a seguir:

a) *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*

O *Organizational Project Management Maturity Model* é um modelo de maturidade oriundo do PMI – *Project Management Institute* e que possibilita avaliar a presença de melhores práticas dentro da organização. O modelo é composto por três domínios (SILVA NETO, 2011), conforme apresenta o Quadro 2:

Quadro 4 – Conjunto de melhores práticas do modelo OPM3

i. Conhecimento	Conhecimento: baseado no guia do OPM3, este possui componentes de Melhores Práticas com seus correspondentes Itens de Capacidades, Saídas e Indicadores de Desempenho;
ii. Avaliação	Avaliação: o modelo possui uma ferramenta informatizada para avaliação, comparando um padrão e definindo o estágio de maturidade atual da companhia;
iii. Desenvolvimento	O Desenvolvimento: consiste na execução de um plano de ação através dos itens identificados no elemento Avaliação.

Fonte: Adaptado de Silva Neto (2011, p. 40).

Conforme Carvalho et al. (2005) as vantagens do modelo OPM3, consistem em:

- Fornecimento de *check list* para levantamento de informações;
- Avaliação do grau de maturidade;
- Identificação de competências dos indivíduos e da organização;
- Ênfase na aderência estratégica com a organização.

Conforme Carvalho et al. (2005) as desvantagens do modelo OPM3, consistem em:

- No estágio em que foi utilizado não existia questionário;
- Processos e áreas de gerenciamento de projetos não explícitos;

- Falta de aplicações para efeitos comparativos;
- Comparações percentuais carecem de rigor estatístico;
- Pouca ênfase nas equipes de projeto;

b) Project Management Maturity Model (PMMM)

O *Project Management Maturity Model* é um modelo criado pelo Dr. Harold Kerzner, que possui bastante confiabilidade, pois foi testado em várias indústrias no mundo. Este modelo visa definir o estágio atual, planejar e implementar ações para o desenvolvimento gradual na gestão de projetos. Praticamente foca na gestão de mudança e no processo de mudança na cultura da organização para a implementação das práticas em gerenciamento de projetos (SILVA NETO, 2011).

Fundamentalmente tem cinco níveis, com suas explicações conforme descrito no Quadro 3:

Quadro 5 – Cinco níveis do modelo PMMM

NIVEL	CARACTERÍSTICAS
Nível 1 – Linguagem comum	Esta é a fase inicial de maturidade. Neste nível não há apoio e reconhecimento a função de gerente de projeto, além do uso desta função ser esporádico. Neste caso, foca-se no desenvolvimento e treinamento nas técnicas, certificação dos gerentes de projeto, disponibilização de ferramentas e o encorajamento de uma linguagem única no gerenciamento de projetos;
Nível 1 – processos Comuns	Neste nível a empresa passa implementar algumas técnicas em escopo, custo e prazo, além da figura do gerente de projeto já aparecer na grade da companhia. Reconhece-se a necessidade de ferramentas para o gerenciamento de projetos. Como ações, procura-se manter a capacitação da companhia através da inserção de novas técnicas e ferramentas para a gestão de seus projetos;
Nível 3 - Metodologia Singular:	Nesta fase, os processos já possuem integração, a metodologia se aproxima de uma unificação, há a presença de treinamento contínuo em gerenciamento de projetos além de existir o apoio dos executivos a presença do gerente de projeto. Procura-se manter a integração dos processos em uma metodologia única.
Nível 4 - Benchmarking	Neste nível de maturidade, existe a presença do PMO – <i>Project Management Office</i> aprimorando os processos em gerenciamento de projetos. Procura-se desenvolver as melhores práticas para toda a empresa;
Nível 5 – Melhoria contínua	A empresa apresenta-se madura e pratica a transferência de conhecimento entre seus projetos através das lições aprendidas.

Fonte: Adaptado de Silva Neto (2011, p. 40-41).

O PMMM contempla instrumentos de *benchmarking* para medir o progresso da organização ao longo do modelo de maturidade. Nesse modelo, detalham-se cinco níveis (Quadro 5) desenvolvimento: linguagem comum, processos comuns, metodologia singular, benchmarking e melhoria contínua.

Conforme Carvalho et al. (2005) as vantagens do modelo PMMM consistem em:

- Levantamento de maturidade e excelência;
- Avaliação da integração dos processos;
- Questionários estruturados;
- Percepção de níveis gerenciais distintos;
- Facilidade de aplicação.

Conforme Carvalho et al. (2005) as desvantagens do modelo PMMM consistem em:

- Questionários restritos;
- Pouca ênfase em ações: foco no diagnóstico;
- Pouca nitidez entre fases e níveis de maturidade.
- Mais aplicável nos níveis iniciais. • Comparações percentuais carecem de rigor estatístico;
- Pouca ênfase nas equipes de projetos.

c) Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP) – Modelo Prado

O Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos se apresenta como a única contribuição do Brasil para a avaliação de maturidade, por ter sido elaborado por um brasileiro, o consultor Darci Prado. Este modelo originou-se através de uma pesquisa realizada entre os meses de outubro a dezembro de 2005 através do site www.maturityresearch.com e respondida por 261 profissionais de todos os tipos de organizações brasileiras. É composto de um questionário com quarenta questões onde se procura relacionar a maturidade da organização com sua capacidade de executar projetos com sucesso. O modelo é composto de cinco níveis, conforme Quadro 3, cada um com suas devidas explicações.

Quadro 6 – Nível do modelo Prado-MMGP

NÍVEL	CARACTERÍSTICA
Nível 1 – Inicial:	Neste nível existe um baixo conhecimento do assunto, o gerenciamento de projetos é utilizado por intuição e não existem processos/metodologia;
Nível 2 – Conhecido	Nesta fase a empresa começa a criar uma nova cultura para criar competências;
Nível 3 – Padronizado:	Padronizado: a empresa começa a implementar uma plataforma para a gestão de seus projetos, através da estruturação organizacional, padronização e estruturação de modelos;
Nível 4 – Gerenciado	Neste nível, a empresa começa a aperfeiçoar a plataforma, com o funcionamento dos padrões, anomalias identificadas e eliminadas e alinhamento dos negócios da organização;
Nível 5 –Otimizado	O processo de gerenciamento de projetos comporta-se como algo normal na companhia, com baixo stress e ruídos.

Fonte: PRADO (2008 *apud* SILVA NETO, 2011, p. 43).

A pesquisa divulgada em fevereiro de 2013 com o nome “Maturidade Brasil 2012”, coordenada pelo professor e consultor Darci Prado, apresenta resultados com relação à maturidade em gerenciamento de projetos, em governos, ONGs e diversas empresas de vários setores da economia, e demonstra que o nível de maturidade da gestão de projetos contribui diretamente para os resultados do negócio. A maturidade está ligada à capacidade das organizações de gerenciarem os seus projetos com sucesso, isto é, no escopo, prazo, custo e qualidade acertados (GUSMÃO, 2016).

Verificou-se pela pesquisa do consultor Darci Prado que numa escala de 1 a 5, a pesquisa mostra que a maturidade média das empresas brasileiras alcançou 2,60, ou seja, há muito que evoluir. O nível 1 é o estágio inicial, 2-conhecido, 3-padronizado, 4-gerenciado e 5-otimizado, portanto, o Brasil está entre os níveis conhecido e padronizado, e a conclusão é que ainda existe um enorme percurso pela frente para atingir o nível ideal que é o otimizado. Pela pesquisa realizada somente 0,5% das organizações encontram-se neste patamar, e próximo deste estágio existem apenas 9,4% das organizações com seus projetos sendo gerenciados de maneira adequada (GUSMÃO, 2016).

Os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos, com uma abordagem quantitativa, trazem possibilidades para que as empresas efetuem a aferição de suas práticas de forma estruturada e progressiva, rumo à institucionalização dos processos (SILVEIRA; SBRAGIA; KRUGLIANSKAS, 2013).

4.2 MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS E SUA IMPORTÂNCIA

A maturidade no gerenciamento de projetos está de forma direta ligada à capacidade de uma empresa gerenciar seus projetos. As empresas que praticam o gerenciamento de projetos estão em contínua evolução e amadurecimento, existindo uma relação prevista entre amadurecimento e sucesso (SILVA NETO, 2011). Segundo este mesmo autor, o fato de haver um maior amadurecimento na gestão de projetos de uma empresa fornece resultados mais previsíveis. Um modelo de avaliação de maturidade em projetos incide em um mecanismo que tem a possibilidade de quantificar numericamente a habilidade da empresa em gerir seus projetos.

De fato, muitas vezes, os desafios enfrentados pelas empresas referentes ao gerenciamento de projetos estão associados a ambientes complexos e dinâmicos, à necessidade de conciliar atrasos, a orçamentos que se mostram inviáveis, a clientes insatisfeitos, à falta de capacitação dos recursos humanos, à processos falhos, à ausência de informações e ao baixo nível de previsibilidade, entre outros (SILVEIRA; SBRAGIA; KRUGLIANSKAS, 2013). Muitas vezes, essas faltas de funcionalidades podem representar perda de participação no mercado devido a desgaste associado à marca e à imagem da empresa, devido a perda de motivação e frustração de funcionários, entre outros aspectos que podem comprometer a sobrevivência das empresas no médio e longo prazos (SILVEIRA; SBRAGIA; KRUGLIANSKAS, 2013).

O projeto para ser bem estruturado, poderá se embasar no planejamento estratégico, uma vez que,

É no planejamento estratégico que são elaboradas e implementadas as decisões sobre o futuro da empresa. É definido pela alta gerência e cabe a cada gerente cumprir as metas estabelecidas. É com base no planejamento estratégico que é possível obter orientação para cumprir os objetivos propostos (BOMFIN, NUNES; HASTENREITER, 2012, p. 7).

Ainda segundo Bonfin, Nunes e Hastenreiter (2012) um projeto para ser eficaz necessita estar:

- Dentro do período de tempo alocado;
- Dentro do custo orçado;
- No nível apropriado de desempenho ou especificação;
- Com a aceitação pelo cliente/ usuário;
- Com poucas ou mutuamente acordadas mudanças de escopo;
- Sem atrapalhar o fluxo principal de trabalho da organização;
- Sem mudar a cultura corporativa.

Em conformidade com Lukosevicius; Campos Filho; Costa (2005) o sucesso ou fracasso de um projeto pode ser considerado de forma diferentemente pelas partes interessadas no projeto. Isto exhibe a avaliação do desempenho do projeto à subjetividade do olhar do sujeito que o avalia, todavia, existem fatores que demonstram o sucesso de um projeto: os objetivos do projeto são cumpridos dentro do prazo e do orçamento, os *stakeholders* (público estratégico) consideram apropriados os resultados do projeto e a forma como foram administrados, os membros da equipe considera a participação no projeto uma experiência imprescindível, o resultado do projeto gerou lucro ou alguma vantagem competitiva para a organização. Lukosevicius; Campos Filho; Costa (2005) tratam tanto da subjetividade da avaliação do desempenho dos projetos quanto da necessidade de se avaliar os aspectos internos e externos a organização.

Por fim, maturidade em gerenciamento de projetos significa que a empresa possui embasamento adequado de instrumentos, técnicas, “processos e cultura de forma que ao término do projeto a gerência seja capaz de discutir a metodologia utilizada, fazer sugestões e aprender com os erros” (JULIO; PSICOPO, 2013, p. 7).

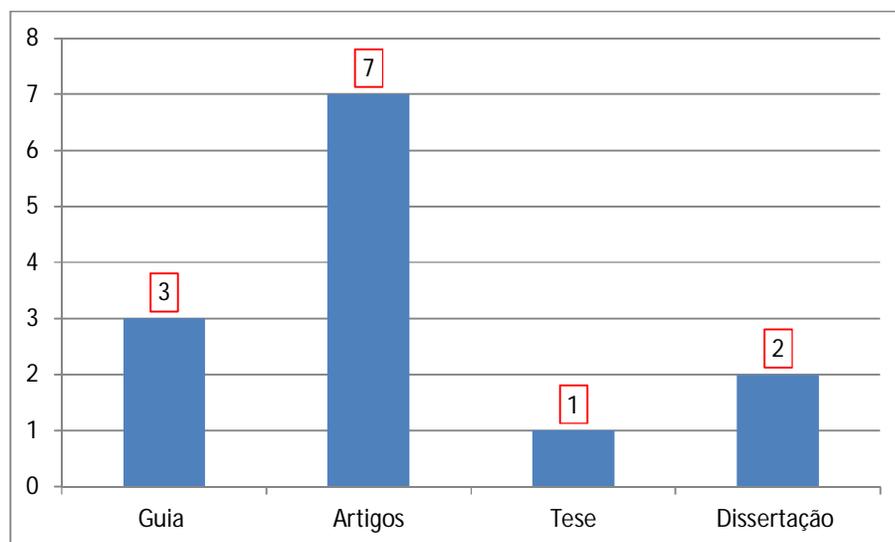
Cabe lembrar que maturidade e excelência em gerenciamento de projetos são conceitos distintos: “a excelência vai além da maturidade; portanto, uma organização deve ter maturidade para alcançar a excelência em projetos, sendo esse o objetivo de várias empresas” (JULIO; PSICOPO, 2013, p. 7).

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DE ESTUDOS RECENTES SOBRE MATURIDADE NA GESTÃO DE PROJETOS

Para responder ao objetivo geral e objetivos específicos do estudo ora em comento, foram selecionados 13 trabalhos conforme ilustra o gráfico 1. Grande parte dos trabalhos é atual (Quadro 7) compreendendo o ano de 2012 a 2015.

Convém lembrar que a ideia não é fazer uma pesquisa bibliométrica e ou sistêmica, mas apresentar uma revisão de literatura que responda aos objetivos propostos.

Gráfico 1 – Levantamento da modalidade de trabalhos



O quadro 6 apresenta uma síntese dos 13 trabalhos selecionados *on line*, onde constam: Título, autor (es), modalidade, objetivos e resultados:

Quadro 7 – Levantamento dos trabalhos que constam na revisão de literatura

Coleta de dados <i>on line</i>		
Autor (es)	Eduardo Cavalcante Fontenelle	Ano/2002
Título	Estudos de caso sobre a gestão do projeto em empresas de incorporação e construção	
Objetivos	Resultados	Modalidade DISSERTAÇÃO
Descrever e analisar as iniciativas de revisão e melhoria na gestão do processo de projeto, através de estudos de caso em três empresas líderes do mercado de incorporação e construção do estado de São Paulo.	Para todos os aspectos analisados, pôde-se constatar que não houve uma prevalência nos destaques de determinada empresa sobre as demais. Cada empresa apresentou pontos de destaque em um ou outro aspecto, até mesmo uma certa notoriedade em determinada “etapa” do processo de projeto, podendo-se supor a ideia da montagem de uma “empresa ideal” quanto à gestão do projeto, a partir da combinação de todas as melhores práticas identificadas.	
Autor (es)	<i>Project Management Institute</i>	Ano/2004
Título	Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos.	
Objetivos	Resultados	Modalidade GUIA
Apresenta um conjunto de conhecimentos sobre gerenciamento de projetos. Identificando o subconjunto do Conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos que é amplamente reconhecido como boa prática.	“Boa prática” significa que existe acordo geral de que a aplicação correta dessas habilidades, ferramentas e técnicas podem aumentar as chances de sucesso em uma ampla série de projetos diferentes. Uma boa prática não significa que o conhecimento descrito deverá ser sempre aplicado uniformemente em todos os projetos; a equipe de gerenciamento de projetos é responsável por determinar o que é adequado para um projeto específico.	
Autor (es)	Alessandro Prudêncio Lukosevicius Luiz Alberto Nascimento Campos Filho Helder Gomes Costa	Ano/2007
Título	Maturidade em gerenciamento de projetos e desempenho dos projetos	
Objetivos	Resultados	Modalidade ARTIGO
Este artigo apresenta uma relação entre maturidade em gerenciamento de projetos e desempenho dos mesmos, mostrando implicações teóricas e práticas para o campo do gerenciamento de projetos.	O artigo expõe uma relação entre maturidade em gerenciamento de projetos e desempenho dos mesmos por meio de revisão da literatura e de um exemplo ilustrativo da aplicação de um modelo de maturidade em gerenciamento de projetos em uma organização do setor naval brasileiro.	

Autor (es)	Rafael Blasius	Ano/2011
Título	Fases e ciclo de vida de um projeto	
Objetivos	Resultados	Modalidades ARTIGOS
Descreve a fase de cada ciclo do projeto	i) Início ii) Planejamento iii) Execução iv) Monitoramento e controle v) Conclusão	
Autor (es)	Bomfin, David Ferreira; Nunes, Paula Cristine De Ávila; Hastenreiter, Flávio.	Ano/2012
Título	Gerenciamento de projetos segundo o guia PMBOK: desafios para os gestores.	
Objetivos	Resultados	Modalidade ARTIGO
Verificou, dentre as dificuldades e facilidades mapeadas na literatura, quais e por que as mesmas estão presentes ou não no processo de gerenciamento de projetos com base no guia Project Management Body of Knowledge (PMBOK)	Os principais resultados encontrados e que geram sucessos e fracassos são, principalmente: o tempo de experiência dos gerentes que lidam com gerenciamento de projetos; dificuldades encontradas pelos gerentes em sua prática profissional, tais como, projeto baseado em dados insuficientes, mudança na estrutura organizacional e falta de liderança no projeto; Identificou-se também, a área do PMBOK com maior dificuldade de ser gerenciada, como por exemplo, a área da qualidade, risco e custo. O gerenciamento de projetos apresenta algumas dificuldades presentes na prática profissional dos gerentes, necessitando-se investigar melhor o impacto que a certificação PMP proporciona aos gerentes de projetos e se a relação maturidade organizacional e experiência em gerenciamento de projetos é fator de sucesso para o projeto.	
Autor (es)	Antônio Joaquim da Silva Maycon Cim	Ano/2012
Título	Gestão de projetos	
Objetivos	Resultados	Modalidade GUIA
Proporcionar conhecimento necessários à gestão de projetos em empresas de características distintas, de acordo com as melhores práticas descritas no PMBOK	Os projetos não são executados exatamente como foram planejados. Diferentes tipos de mudanças e de situações ocorrem no meio do processo, e é justamente nesse momento que a presença do gerente de projetos se faz necessária.	

Autor (es)	Roque Junior Rabechini; Marcelo S. P. Pessoa	
Título	Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos	Ano/2013
Objetivos	Resultados	Modalidade Síntese de um trabalho de DOUTORAMENTO
<p>Este estudo apresentou um modelo conceitual analítico no sentido de subsidiar as empresas para se estruturar e desenvolver competências visando atingir maturidade em gerenciamento de projetos</p>	<p>Conclusões específicas:</p> <p>a) Os modelos de maturidade, em geral, vêm no sentido de auxiliar tanto os pesquisadores, quanto os <i>practitionerse management</i>, na tentativa de estabelecer uma visão holística sobre gerenciamento de projetos nas organizações. No entanto, verificou-se nos casos que os modelos analisados, em geral, não se mostram adequados, pois não foram exaustivos na configuração de elementos para análise, deixando, portanto, muitas lacunas a serem preenchidas.</p> <p>b) A análise (de dados secundários) de documentos das organizações estudadas foi tão importante quanto as entrevistas, pois, em relativos graus, ajudaram a comprovar ou reprovar as afirmações primárias;</p> <p>c) O modelo proposto, embora não-evolutivo, foi útil para entender o panorama das carências da organização em gestão de projetos;</p> <p>✓ O modelo proposto mostrou, de forma agregada, uma amplitude considerável de variáveis relevantes na configuração de um plano de institucionalização de gerenciamento de projetos nas organizações.</p> <p>✓ O modelo, assim, proporcionou uma visão holística da questão da institucionalização de gerenciamento de projetos.</p> <p>✓ Foi possível, através do modelo, estabelecer uma análise sobre pressupostos sobre a causa da institucionalização via desenvolvimento de competências e estabelecimento de maturidade - aqui, sim, de forma evolutiva.</p> <p>d) O modelo proposto mostrou-se adequado à identificação de competências nas dimensões estudadas: indivíduo, equipes de projeto e organização.</p> <p>✓ Estas camadas são amplas e, portanto, requerem elaboração de um estudo detalhado para a sua ideal configuração.</p> <p>✓ O modelo, neste sentido, não apresenta instrumento de levantamento de dados, mas, na verdade, possibilita o uso de outras configurações já desenvolvidas na literatura técnica, acrescido, obviamente, da necessidade em buscar informações internas à organização por meio de entrevistas e análise documental.</p> <p>✓ Neste aspecto, observa-se a incidência de uma espécie de meta-modelo, que fornece elementos essenciais na descoberta de variáveis relevantes à institucionalização de gerenciamento de projetos nas organizações. Assim, complementa outros modelos e não os substitui.</p> <p>e) Quando se focaliza a organização e suas competências, abrem-se possibilidades de se discutir temas centrais como: definição de estratégias e processos técnicos e gerenciais envolvendo as áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos. Neste aspecto cabe mencionar a possibilidade de identificar os processos pelos quais a organização evolutivamente vai optar em relação ao gerenciamento de projetos.</p> <p>✓ Abrem-se também possibilidades de discussão em temas não centrais como: gestão de carteira de projetos, gestão de programas, expandindo assim os limites de gerenciamento de projetos na organização, na medida em que se percebe maior grau de competência e maturidade.</p>	

Autor (es)	Gutenberg de Araújo Silveira, Roberto Sbragia e Isak Kruglianskas	Ano/2013
Título	Fatores condicionantes do nível de maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo empírico em empresas	
Objetivos	Resultado	Modalidade ARTIGO
Identificar os principais fatores condicionantes da maturidade em gerenciamento de projetos em organizações brasileiras.	Para tanto, foi adotado o método de pesquisa de estudo de campo, por meio de e-survey, de natureza descritiva e correlacional, junto a 473 participantes, tomadores ou influenciadores de decisões em gerenciamento de projetos, quanto à sua percepção sobre os fatores condicionantes, representando 360 organizações de diferentes tipos, portes e segmentos da economia brasileira. Os resultados do estudo permitem concluir que os principais fatores condicionantes da maturidade em gerenciamento de projetos nas empresas estudadas observam a seguinte hierarquia, do mais para o menos importante: processos e ferramentas; pessoas e equipe; apoio organizacional; orientação a clientes; qualidade dos gerentes de projetos; e orientação a negócios. Esses fatores condicionantes, especialmente o primeiro, se trabalhados adequadamente nas organizações, podem alavancar os níveis de maturidade em gerenciamento de projetos.	
Autor (es)	Ronaldo Gusmão	Ano/2015
Título	Gestão de Projetos Brasil III	
Objetivos	Resultados	Modalidade ARTIGO
Aborda sobre melhores práticas até mesmo metodologias em gestão de projetos	As melhores práticas em gestão de projetos devem ser imperiosas neste momento da economia brasileira. Os escopos dos projetos não podem sofrer alterações políticas, que impliquem em alteração dos custos ou na qualidade dos mesmos, e os prazos devem ser cumpridos rigorosamente por todos. A boa governança em projetos serve tanto para os governos, para nossas empresas públicas, e principalmente para nossas empresas privadas que competem num mundo cada vez mais globalizado.	
Autor (es)	João Carlos Caribé	Ano/2015
Título	Gestão de Projetos	
Objetivos	Resultados	Modalidade GUIA
Apresentar conhecimentos sobre gestão de projetos aplicados a WEB	Na indústria de informática, geralmente há dois tipos de abordagens comumente utilizadas no gerenciamento de projetos. As abordagens do tipo "tradicional" identificam uma sequência de passos a serem completados. Essas abordagens contrastam com a abordagem conhecida como desenvolvimento ágil de software ⁹ , em que o projeto é visto como um conjunto de pequenas tarefas, ao invés de um processo completo. O objetivo desta abordagem é reduzir ao mínimo possível o overhead. Essa abordagem é bastante controversa, especialmente em projetos muito complexos. Mesmo assim, tem conquistado adeptos em números crescentes. Nas últimas décadas, emergiram uma série de abordagens na indústria em geral. Nas últimas décadas, emergiram uma série de abordagens na indústria em geral. Dentre essas abordagens se destaca a abordagem do PMBOK, que tem se tornado um padrão de fato em diversas indústrias.	

Autor (es)	Michael Aparecido Martins	Ano/2015
Título	A importância da gestão de projetos x gestão de processo como fonte de obtenção de melhores resultados na empresa	
Objetivos	RESULTADOS	ARTIGO
Este trabalho teve como objetivo destacar a melhor forma que o Gerenciamento de projeto proporciona na otimização de resultados na Empresa, ou seja, o gerenciamento de projetos tem como principais características o planejamento, a sua execução e o seu controle.	Como premissa inicial o projeto se dá através de respostas perante os problemas encontrado no setor, a sua elaboração é nada mais do que a transformação de ideias em ações, com isso é preciso definir todos os seus meios de execução, seus objetivos, quais são os seus fatores de busca desses objetivos, seus recursos, e avaliações definidas com os resultados.	
Autor (es)	Maria Candida Ribeiro Chaves	Ano/2015
Título	Gestão de projetos em uma empresa pública uma prática rumo à flexibilização discurso ou realidade?	
Objetivos	RESULTADOS	ARTIGO
O presente trabalho tem por objetivo avaliar se a implementação da prática empresarial Gestão de Projetos na empresa pública Dataprev -, avançou rumo à flexibilização organizacional.	Atualmente a Dataprev encontra-se em processo de mudança implantando escritório de projetos, estrutura horizontalizada em uma das diretorias e construindo o seu Planejamento Estratégico Participativo.	
Autor (es)	Suellen Cristina Favaro Ovídio Felipe Pereira da Silva Jr.	Ano/2015
Título	A importância do escritório de projetos na gestão pública	
Objetivos	RESULTADOS	ARTIGO
Este artigo expõe a importância do escritório de projetos na gestão pública.	A gestão de projetos tem sido amplamente utilizada nas organizações como forma de melhorar seus resultados, sustentando sua competitividade no mercado e garantindo sua lucratividade. Com a utilização dos escritórios de projetos, o gerenciamento passa a ser realizado de forma mais eficiente e eficaz, garantindo o alcance dos objetivos. Na esfera pública, os cidadãos passam a cobrar cada vez mais resultados do governo, sendo necessária a adoção de ferramentas gerenciais para melhorar a qualidade dos serviços prestados. Assim, as ferramentas do gerenciamento de projetos, bem como o escritório de projetos, passam a ser fatores decisivos para garantir o alcance das metas na gestão pública, com o cumprimento dos prazos e a redução dos custos.	

Os 13 trabalhos apresentados na revisão de literatura responderam ao objetivo geral do presente estudo que consistiu em obter, conhecimento sobre a importância de se obter maturidade em gestão de projetos para as empresas atingirem ganhos.

A revisão de literatura foi adequada para responder aos objetivos específicos: quais sejam:

- Realizar uma análise da finalidade de gerenciamento de projetos;
- Realizar uma análise das vantagens de se obter maturidade em gerenciamento de projetos;
- Realizar uma análise sobre a importância atribuída à gestão em projetos para as empresas atingirem ganhos.

A revisão de literatura apontou como um todo que a empresa, para poder desenvolver competências visando atingir maturidade em gerenciamento de projetos, deve necessariamente considerar camadas (indivíduo, equipes e organização) de desenvolvimento de competências, além das questões estratégicas, dos elementos decisivos de sucesso em projetos e constituir uma perspectiva estruturada, através do esboço de estratégias, processos e efetivação das mudanças.

Gerenciar com eficácia todos os recursos de uma empresa é imprescindível, sobretudo para aquelas que querem ser mais competitivas e ganhar maior espaço no mercado. No entanto, conseguir maturidade em gerenciamento de projetos implica em decidir por uma série de ações consistentes, envolvendo desenvolvimento de competências em várias instâncias, e isto leva tempo e tem reflexos em toda a empresa (RABECHINI JUNIOR; PESSÔA, 2005).

Assim sendo, torna-se imprescindível para a empresa investir em uma infraestrutura adequada para melhorar a sua capacidade em gerenciar projetos e, portanto, atender as demandas do mercado e tornar-se mais competitiva.

O fato de haver um maior amadurecimento na gestão de projetos de uma empresa fornece resultados mais previsíveis. Um modelo de avaliação de maturidade em projetos incide em um mecanismo que tem a possibilidade de quantificar numericamente a habilidade da empresa em gerir seus projetos (SILVA NETO, 2011).

Como premissa inicial o projeto se dá através de respostas perante os problemas encontrado no setor, a sua elaboração é nada mais do que a transformação de ideias em ações, com isso é preciso definir todos os seus meios de execução, seus

objetivos, quais são os seus fatores de busca desses objetivos, seus recursos, e avaliações definidas com os resultados (MARTINS 2016).

Os autores em geral descrevem que maturidade em gerenciamento de projetos significa que a empresa possui embasamento adequado de instrumentos, técnicas, processos e cultura de forma que ao finalizar o projeto a gerência seja capaz de discutir a metodologia utilizada, fazer sugestões e aprender com os erros.

Observou-se que os modelos de maturidade de projeto, mais referenciados na revisão de literatura foram:

- *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*
- *Project Management Maturity Model (PMMM)*
- Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP) – Modelo Prado

Existem outros modelos de maturidade de projetos, no entanto estes são os mais conhecidos na literatura.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acredita-se que os desafios iniciais traçados no objetivo geral e nos objetivos específicos deste trabalho foram atingidos.

O primeiro objetivo do estudo consistiu em realizar uma análise da finalidade de gerenciamento de projetos, sendo que essa finalidade incide em conhecer as necessidades da organização (Project Management Institute, 2004) e colocá-las em prática, essas necessidades podem ser caracterizadas como, produtos, serviços ou até mesmo resultados. Deve-se conferir fundamental valoração para atividades que se caracterizam pela inovação porquanto, as inovações agregam mais valor ao produto ou serviço.

Os desafios enfrentados pelas empresas referentes ao gerenciamento de projetos estão associados a ambientes complexos, à necessidade de conciliar atrasos, a orçamentos que se mostram inviáveis, a clientes insatisfeitos, à falta de capacitação dos recursos humanos, a processos falhos, à ausência de informações e ao baixo nível de previsibilidade, entre outros. As faltas de funcionalidades podem representar perda de participação no mercado entre outros aspectos que podem comprometer a sobrevivência das empresas.

O segundo objetivo específico buscou realizar uma análise das vantagens de se obter maturidade em gerenciamento de projetos, sendo que a revisão de literatura apontou que o nível de maturidade da gestão de projetos contribui diretamente para os resultados do negócio. A maturidade está ligada à capacidade das organizações de gerenciarem os seus projetos com sucesso, isto é, no escopo, prazo, custo e qualidade acertados (GUSMÃO, 2016).

A maturidade no gerenciamento de projetos está de forma direta ligada à capacidade de uma empresa gerenciar seus projetos. As empresas que praticam o gerenciamento de projetos estão em contínua evolução e amadurecimento, existindo uma relação prevista entre amadurecimento e sucesso.

O terceiro objetivo específico buscou realizar uma análise sobre a importância atribuída à gestão em projetos para as empresas atingirem ganhos, neste sentido, conforme análise da revisão de literatura a gestão de projetos é imprescindível para uma empresa obter ganhos e com isso manter-se competitiva no mercado. Por isso, os gestores de projeto devem cumprir os objetivos e orçamentos traçados e, por

consequente ser fiel nos prazos estipulados. Além disso, o resultado do projeto deverá gerar lucro ou alguma vantagem competitiva para a organização.

A contribuição do trabalho desenvolvido, na opinião do autor, foi oferecer uma nova abordagem para a valoração de gerenciamento de projetos. Como limitações do estudo destacam-se a escassez de pesquisas com a metodologia estudo de caso.

O presente estudo contribuiu e muito para o entendimento da importância da maturidade em gerenciamento de projeto, no sentido de tornar a empresa ainda mais competitiva. Muito embora, considera-se para o tema em comento que a literatura ainda é escassa. Por isso, sugerem-se para pesquisas futuras, estudos de caso que abranjam a região Sudoeste do Paraná.

REFERÊNCIAS

BLASIUS, Rafael. **Fases e ciclo de vida de um projeto.** (2011) Disponível em: <<https://rblazius.wordpress.com/2011/06/13/fases-e-ciclo-de-vida-de-um-projeto/>>. Acesso em: jan. 2016.

BOMFIN, David Ferreira; NUNES, Paula Cristine de Ávila; HASTENREITER, Flávio. Gerenciamento de projetos segundo o guia PMBOK: desafios para os gestores. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 3, n. 3, p 58-87, set./dez. 2012.

CARIBÉ, João Carlos. **Gestão de projetos.** Disponível em: <<http://www.madeira.ufpr.br/disciplinasklock/gestaodeprojetos/Apostila%20GP%20leitura.pdf>>. Acesso em: jan. 2016.

CARVALHO, Marly Monteiro et al. **Equivalência e completeza: análise de dois modelos de maturidade em gestão de projetos.** Disponível em: <http://200.232.30.99/busca/artigo.asp?num_artigo=1162>. Acesso em: abr. 2016

CHAVES, Maria Candida Ribeiro. **Gestão de projetos em uma empresa pública uma prática rumo à flexibilização discurso ou realidade?** (2015) Disponível em: <bibliotecadigital.fgv.br/>. Acesso em: abr. 2016

FAVARO; Suellen Cristina; SILVA JUNIOR, Ovídio Felipe Pereira da. **A importância do escritório de projetos na gestão pública** (2015). Disponível em: <<http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/>>. Acesso em: abr. 2016.

FONTENELLE, Eduardo Cavalcante **Estudos de caso sobre a gestão do projeto em empresas de incorporação e construção.** 369p. Dissertação (Mestrado) -- Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Construção Civil. São Paulo, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUSMÃO, Ronaldo. **Gestão de Projetos Brasil III** (2015). Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1689#>. Acesso em: jan. 2016.

JULIO, Luciana Reis; PISCOPO, Marcos Roberto. Maturidade em Gestão de Projetos e Empreendedorismo Estratégico em Empresas do Setor Financeiro. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 13, n. 3, p.178-208, set./dez. 2013. Disponível em: <[file:///C:/Users/Downloads/517-2262-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Downloads/517-2262-1-PB%20(1).pdf)>. Acesso em: fev. 2016.

LUKOSEVICIUS, Alessandro Prudêncio; CAMPOS FILHO, Luiz Alberto Nascimento; COSTA, Helder Gomes. **Maturidade em gerenciamento de projetos e desempenho dos projetos.** (2007). Programa de Engenharia de Produção, Universidade Federal

Fluminense. Disponível em:
[https://www.google.com.br/search?q=Lukosevicius%3B+Campos+Filho%3B+Costa+\(2005\)&oq=Lukosevicius%3B+Campos+Filho%3B+Costa+\(2005\)&aqs=chrome..69i57j69i58.1210j0j4&sourceid=chrome&es_sm=93&ie=UTF](https://www.google.com.br/search?q=Lukosevicius%3B+Campos+Filho%3B+Costa+(2005)&oq=Lukosevicius%3B+Campos+Filho%3B+Costa+(2005)&aqs=chrome..69i57j69i58.1210j0j4&sourceid=chrome&es_sm=93&ie=UTF). Acesso em: fev. 2016.

MARTINS, Michael Aparecido. **A importância da Gestão de Projetos x Gestão de Processos como fonte de obtenção de melhores resultados na Empresa.** (2015) Curso de Graduação em Administração. Faculdade Cenequista de Capivari – CNEC. Disponível em: <www.cneccapivari.br>. Acesso em: abr. 2016.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos. (GUIA PMBOK)** (2004). Disponível em: <http://www.inpe.br/twiki/pub/Main/GerenciamentoProjetosEspaciais/PMBOK_3rdEd_2004.pdf>. Acesso em: jan. 2016.

RABECHINI JUNIOR, Roque; PESSÔA, Marcelo Schneck de Paula. Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos. **Revista Produção**, v. 15, n. 1, p. 034-043, Jan./Abr. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/prod/v15n1/n1a03.pdf>>. Acesso em: fav. 2016.

ROESCH, S. M. Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração:** guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Antonio Joaquim da; CIM, Maycon. **Gestão de projetos.** SENAI/SC Florianópolis, 2012. Disponível em: <https://www.sc.senai.br/senaivirtual/sistema/webensino/aulas/20650_3056/documentos/unidade1.pdf>. Acesso em: jan. 2016.

SILVA NETO, João Carlos Araújo da. **Avaliação de maturidade no gerenciamento de projetos em uma empresa de mineração em Minas Gerais.** fls. 106 (Mestrado) - Administração da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade Fundação Mineira de Educação e Cultura – FUMEC. Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/joao_carlos_araujo.pdf>. Acesso em: mar. 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. **R .Adm.**, São Paulo, v.48, n.3, p.574-591, jul./ago./set. 2013.