

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**DESENVOLVIMENTO DE UMA FERRAMENTA DE DIAGNÓSTICO  
EMPRESARIAL BASEADA NOS MODELOS MMGP, PMMM E OPM3**

**CURITIBA  
2015**

**WALDIR ZOLLER FILHO**

**DESENVOLVIMENTO DE UMA FERRAMENTA DE DIAGNÓSTICO  
EMPRESARIAL BASEADA NOS MODELOS MMGP, PMMM E OPM3**

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Engenharia de Produção. Curso de Especialização em Engenharia de Produção, setor de Ciências Exatas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Robson Seleme.

**CURITIBA  
2015**

## RESUMO

A aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas de gestão de projetos tem sido considerada uma importante ferramenta por organizações que procuram estabelecer diferenciais competitivos no mercado. Diante deste contexto, diversos modelos de maturidade em gestão têm sido desenvolvidos. Dentre os mais utilizados, destacam-se os modelos MMGP, PMMM e OPM3. Este trabalho desenvolve uma ferramenta de análise de maturidade empresarial em gestão de projetos baseada nestes modelos. Para tanto, reúne os principais conceitos presentes nestes modelos em uma ferramenta única, intitulada FAMGP (Ferramenta Ampliada de Maturidade em Gestão de Projetos).

**Palavras-chave:** Gestão de Projetos. Maturidade Empresarial. MMGP. PMMM. OPM3.

## **ABSTRACT**

The application of knowledge, skills and project management techniques has been considered an important tool for organizations seeking to establish competitive advantages. In this context, several maturity models have been developed in order to gather the best practices necessary for the efficient project management. Among these models, MMGP, PMMM and OPM3 are the most used. This work develops a tool based on maturity models. In order to accomplish this achievement, brings the main concepts present in these models into a single tool, titled ETPMM (Extended Tool in Project Management Maturity).

**Key words:** Project Management. Management Maturity. MMGP. PMMM. OPM3.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2 A GESTÃO DE PROJETOS .....</b>	<b>7</b>
2.1 AS MELHORES PRÁTICAS EM GESTÃO DE PROJETOS .....	7
2.2 A MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS.....	7
2.3 OS MODELOS MMGP, PMMM E OPM3 .....	8
<b>3 A FERRAMENTA DE DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>10</b>
3.1 CONCEITOS .....	10
3.2 ANÁLISE GRÁFICA .....	15
<b>4 CONCLUSÕES .....</b>	<b>18</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>20</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O contínuo crescimento da economia mundial, aliado a fatores como tecnologias de produção e de informação cada vez mais avançadas, tem feito com que o mercado se torne cada vez mais competitivo. O empresário, que até pouco tempo preocupava-se apenas com agentes locais, passa a preocupar-se com concorrentes cada vez maiores e com maior poder de mercado. Ao mesmo tempo, o consumidor vem se preocupando cada vez mais em adquirir produtos que possuam qualidade, preços competitivos e atendimento diferenciado.

Diante deste contexto, torna-se cada vez mais importante para o empreendedor garantir que recursos sejam empregados de maneira eficiente, de forma a garantir que seus produtos ou serviços atendam às necessidades dos clientes. Para tanto, muitas empresas têm recorrido à gestão de projetos como instrumento de mudança e de desenvolvimento organizacional.

Segundo Campos (2007), a gestão de projetos provê às organizações uma gama de processos gerenciais para sobreviver num cenário de competição acirrada e escassez de recursos. Neste contexto, destaca-se o papel dos modelos de maturidade em gestão de projetos. De acordo com Bouer e Carvalho (2005), modelos de maturidade em gestão de projetos vêm obtendo notoriedade como instrumento de análise e melhoria de projetos, uma vez que desenvolvem competências, reduzem custos e estabelecem diferenciais competitivos.

Este artigo desenvolve uma ferramenta de diagnóstico empresarial baseada nos modelos de maturidade em gestão de projetos MMGP, PMMM e OPM3. Para tanto, reúne os principais conceitos existentes nestes modelos em uma única ferramenta, intitulada FAMGP (Ferramenta Ampliada de Maturidade em Gestão de Projetos). O diagnóstico é realizado por meio da análise comparativa entre os resultados obtidos na avaliação de maturidade das empresas com as dimensões de maturidade empresarial presentes nestes modelos.

## **2 A GESTÃO DE PROJETOS**

A gestão de projetos pode ser entendida como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto (KERZNER, 2006). De acordo com Vargas (2005), um projeto pode ser entendido como um empreendimento não repetitivo, composto por uma seqüência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, destinado a atingir um objetivo seguindo-se parâmetros de tempo, custo, recursos e qualidade.

A gestão de projetos provê às organizações condições para sobreviver em cenários de mudança contínua. Desta forma, enquanto projetos individuais podem ser considerados táticos para uma organização, a gestão de projetos é, por definição, estratégica. Utilizada apropriadamente, ela espelha a estratégia de negócio da organização e cria uma perspectiva sobre a utilização de recursos críticos nos resultados financeiros das empresas.

### **2.1 AS MELHORES PRÁTICAS EM GESTÃO DE PROJETOS**

Muitas organizações consideram os fatores críticos para o sucesso e indicadores de desempenho como sendo as melhores práticas em gestão de projetos. Outras defnem melhores práticas como sendo as atividades ou processos que agregam valor ao produto final dos projetos. Em ambos os casos, persiste a questão fundamental de quem define o que é ou não é uma boa prática.

As melhores práticas são definidas internamente na empresa, observando-se o que funcionou bem e o que tem maior probabilidade de funcionar bem no futuro caso seja repetido em todos os projetos e com vários clientes (KERZNER, 2006). Estas práticas podem aparecer nas relações de trabalho, no desenho de modelos e na forma como as metodologias de gestão de projetos estão sendo utilizadas e implementadas. Em resumo, são as práticas que se recomenda implementar para se alcançar níveis mais altos de maturidade em gestão de projetos.

### **2.2 A MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS**

O conceito de maturidade em gestão de projetos refere-se ao nível de sofisticação e de utilização que a empresa emprega nas técnicas e procedimentos padrão destinados à execução de determinadas atividades do gerenciamento de projetos

(JUCÁ JUNIOR; AMARAL, 2005). De acordo com Prado (2010), a maturidade em gerenciamento de projetos está ligada a quão hábil uma organização é em gerenciar seus projetos. Segundo o autor, a maturidade de uma empresa na gestão de projetos é fundamental para seu sucesso no mercado.

As competências necessárias para o amadurecimento de uma empresa em gestão de projetos podem ser medidas por meio de modelos comparativos (HILLSON, 2003). A maturidade em gestão de projetos pode ser alcançada por meio do diagnóstico de forças e fraquezas, medição da capacidade atual e identificação de oportunidades de melhoria. A seguir, serão apresentados três modelos de maturidade empresarial em gestão de projetos.

### 2.3 OS MODELOS MMGP, PMMM E OPM3

São vários os modelos de maturidade existentes. Dentro do amplo volume de trabalhos sobre o tema, é possível observar a predominância de três: o MMGP (Modelo de Maturidade em Gestão de Projetos) (PRADO, 2010), o PMMM (*Project Management Maturity Model*) (KERZNER, 2006), e o OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model*) (PMI, 2003).

O modelo MMGP ou Prado-MMGP é um modelo elaborado pelo brasileiro Darci Prado, profissional de grande experiência e conhecimento em gestão de projetos. Este modelo contempla cinco níveis (inicial, conhecido, padronizado, gerenciado e otimizado) e sete dimensões (competência em gerenciamento de projetos, competência técnica e contextual, competência comportamental, metodologia, informatização, estrutura organizacional e alinhamento estratégico). O MMGP visa identificar lacunas para o desenvolvimento eficiente de processos, ferramentas, recursos humanos, estruturas e estratégias empresariais (PRADO, 2010).

O modelo de maturidade de Kerzner (2006), PMMM, detalha cinco níveis de desenvolvimento para o alcance da excelência em gerenciamento de projetos: linguagem comum, processos comuns, metodologia singular, *benchmarking* e melhoria contínua. A maturidade em gerenciamento de projetos, segundo o autor, tem seu verdadeiro início a partir do terceiro nível de desenvolvimento, quando se inicia a busca por uma metodologia singular. O processo de implementação de uma metodologia singular pode ser avaliado considerando-se um ciclo de cinco fases:



embrionária, aceite executivo, aceite gerencial, crescimento e maturidade. Para a verificação da fase de maturidade, o autor propõe um questionário de vinte questões.

O modelo OPM3 surgiu a partir de um estudo realizado pelo PMI (*Project Management Institute*) e diagnostica o nível de maturidade em gerenciamento de projetos de uma organização por meio da aplicação de um questionário (PMI, 2003). Este questionário toma como base um conjunto de práticas a serem implantadas pelas empresas para que sejam mais competitivas no mercado. Este modelo visa aperfeiçoar o conhecimento, a avaliação e a melhoria contínua e utiliza as melhores práticas para o gerenciamento de projetos, programas e portfólio.

### 3 A FERRAMENTA DE DIAGNÓSTICO

#### 3.1 CONCEITOS

Para o desenvolvimento da ferramenta de diagnóstico, intitulada FAMGP (Ferramenta Ampliada de Maturidade em Gestão de Projetos), realizou-se um estudo documental para identificar as principais características de cada modelo de maturidade. Para tanto, foram elaborados quadros que reúnem os principais conceitos existentes nestes modelos, neste artigo identificados como “dimensões”.

O quadro a seguir apresenta as dimensões de cada modelo de maturidade selecionado. É possível notar que algumas dimensões são exclusivas de cada modelo, enquanto outras são compartilhadas por dois ou três modelos de maturidade. O detalhamento de dimensões de maturidade exclusivas e semelhantes é apresentado posteriormente.

QUADRO 1 – DIMENSÕES DOS MODELOS MMGP, PMMM e OPM3

Modelo	Dimensões
MMGP	Conhecimento, Padronização, Controle, Melhoria Contínua, Excelência
PMMM	Linguagem Comum, Processos Comuns, Metodologia Singular, Benchmarking, Melhoria Contínua
OPM3	Conhecimento, Padronização, Medição, Controle, Melhoria Contínua

FONTE: AUTOR

O quadro 1 apresenta as dimensões de maturidade de cada modelo e identifica as semelhanças e aproximações entre os três modelos. Características como a da melhoria contínua estão identificadas como dimensões de maturidade em todos os modelos selecionados. Por outro lado, o conceito de excelência como elemento individualizado de maturidade é uma dimensão exclusiva do modelo MMGP. Desta forma, ao diagnosticar o estágio de maturidade em que a empresa se encontra, a ferramenta desenvolvida neste artigo (FAMGP), identificará lacunas para o desenvolvimento de projetos eficiente segundo características exclusivas e semelhantes de cada modelo.

Vale ressaltar que as dimensões apresentadas no quadro anterior estão agrupadas de acordo com a ordem em que são apresentadas pelos elaboradores dos modelos selecionados. Estas dimensões são apresentadas nesta ordem uma vez que ilustram o ordenamento pelo qual as dimensões devem ser desenvolvidas. Desta forma, tomando como exemplo as dimensões do modelo OPM3, recomenda-se que organizações iniciem seu ciclo de maturidade adquirindo conhecimento sobre as melhores práticas de gestão. Em seguida, recomenda-se que invista-se em padronização de processos, etapa fundamental para medição e comparação de resultados. Uma vez padronizados e medidos, torna-se possível o controle de procedimentos de forma a aprimorá-los continuamente, caracterizando a quinta dimensão deste modelo de maturidade.

O fato de as dimensões de maturidade estarem agrupadas em ordem lógica é importante para o diagnóstico que será apresentado na sequência. Isto porque o mesmo é realizado tomando como base a ordem lógica de cada modelo. Para tanto, torna-se necessária a elaboração de um quadro que detalhe as principais características de cada dimensão de maturidade que compõe a ferramenta FAMGP. Este quadro deverá servir de base para a aplicação do questionário de análise, que será apresentado posteriormente. O detalhamento das dimensões da ferramenta FAMGP, compostas pelo agrupamento das dimensões existentes nos modelos de maturidade selecionados, é apresentado a seguir.

QUADRO 2 – DETALHAMENTO DAS DIMENSÕES DOS MODELOS MMGP, PMMM e OPM3

Dimensão	Modelo Correspondente	Detalhamento
Conhecimento	MMGP, OPM3	Organizações devem ter conhecimento em gestão de projetos, competência técnica e contextual e maturidade comportamental. Devem investir em treinamento e reconhecer a necessidade de planejamento.
Padronização	MMGP, OPM3	Organizações devem possuir políticas que buscam a padronização de processos. Procedimentos devem estar alinhados às operações realizadas e a aprendizagem deve ser contínua.
Controle	MMGP, OPM3	Organizações devem desenvolver projetos com controle de procedimentos. Para tanto, é necessário que processos sejam padronizados. Assim como na padronização, a aprendizagem faz com que o controle de informações seja melhorado continuamente.
Melhoria Contínua	MMGP, PMMM, OPM3	Organizações devem melhorar continuamente a qualidade dos projetos com o objetivo de satisfazer as necessidades de seus clientes. Devem possuir arquivos de lições aprendidas, transferir conhecimento, possuir programas de <i>mentoring</i> e planejar estrategicamente.
Excelência	MMGP	A execução de projetos com excelência possui como base a experiência e o conhecimento. Novos projetos têm como suporte um excelente banco de dados de melhores práticas. O nível de sucesso deve ser próximo de 100% e a organização deve ter confiança em seus profissionais. Projetos são alinhados às estratégias.
Linguagem Comum	PMMM	Organizações devem reconhecer a importância da gestão de projetos e a necessidade do bom entendimento de seus fundamentos e terminologias. Devem apresentar uma estrutura organizacional que apóie a comunicação e colaboração de indivíduos.
Processos Comuns	PMMM	Organizações devem reconhecer quais processos necessitam ser definidos e desenvolvidos de forma que o sucesso de um projeto possa ser repetido nos demais. Devem aplicar controle de custos, desenvolver um currículo de treinamento em gestão de projetos e oferecer suporte a todos os níveis.
Metodologia Singular	PMMM	Organizações devem reconhecer os efeitos da combinação de todas as metodologias da corporação em uma metodologia singular com foco em gestão de projetos. Esses efeitos tornam o controle do processo mais fácil contando com uma única metodologia ao invés de múltiplas metodologias. Essas empresas devem possuir processos integrados e suporte de gerenciamento em todos os níveis.
<i>Benchmarking</i>	PMMM	Organizações devem reconhecer que melhorias no processo são necessárias para manter as vantagens competitivas. Para tanto, devem apontar responsáveis para a realização de <i>benchmarking</i> . A companhia deve dedicar-se ao processo de <i>benchmarking</i> quantitativo e qualitativo, analisando empresas similares e diferentes.
Medição	OPM3	Organizações devem possuir políticas que buscam a medição (avaliação) de resultados. Para tanto, devem estabelecer metas e critérios de sucesso no início do projeto e reverem estas metas à medida que o projeto se desenvolve. Devem possuir um sistema formal para avaliar o desempenho de indivíduos e de grupos que desenvolvem projetos.

FONTE: AUTOR

O segundo passo para o desenvolvimento da ferramenta foi o de elaborar um questionário baseado nas dimensões de maturidade da ferramenta FAMGP. As

perguntas que fazem parte deste questionário foram elaboradas com o objetivo de permitir que empresas que desenvolvem projetos tenham a oportunidade de determinar o estágio de maturidade em que se encontram, tomando como base os principais conceitos dos modelos de maturidade selecionados. O quadro com as questões a serem aplicadas pela ferramenta desenvolvida neste artigo é apresentado a seguir.

QUADRO 3 – QUESTIONÁRIO

Questão	Pergunta
1	A sua organização possui conhecimento em gestão de projetos, competência técnica e contextual e maturidade comportamental na gestão de seus projetos?
2	A sua organização possui políticas que visam padronizar processos e aplica estas políticas na gestão de seus projetos?
3	A sua organização possui políticas que buscam acompanhar a performance de processos e aplica estas políticas na gestão de seus projetos ?
4	A sua organização aprimora continuamente a qualidade de seus projetos com o objetivo de satisfazer as necessidades de seus clientes e tornar-se empresa modelo em gestão de projetos?
5	Os projetos de sua organização estão alinhados com o planejamento estratégico da empresa e são desenvolvidos com excelência?
6	Os objetivos e metas de sua organização são comunicados e estão compreendidos pelos grupos que desenvolvem projetos na empresa?
7	A sua organização busca identificar processos comuns de forma que o sucesso de um projeto possa ser repetido em todos os processos da organização?
8	A sua organização reúne premissas de várias metodologias de gestão em uma metodologia única?
9	A sua organização possui um processo de avaliação da concorrência por meio do qual incorpora práticas ou aperfeiçoa seus métodos?
10	A sua organização utiliza padrões de apresentação e de medição de resultados objetivando quantificar a performance em gestão de projetos?

FONTE: AUTOR

O quadro 3 apresenta o questionário que deverá servir de base para o diagnóstico do estágio de maturidade. Este questionário avalia as dimensões de maturidade apresentadas nos quadros 1 e 2 individualmente, de forma que cada dimensão de maturidade seja representada por uma questão. Este questionário deverá ser respondido pelos profissionais de área com o maior detalhamento de informações possível, de forma que a atribuição de pontos corresponda à realidade da organização. A pontuação aplicada à cada questão deverá variar de 0 a 10, de forma que 0 represente uma empresa sem conhecimento e experiência em gestão de projetos e 10 represente uma empresa com comportamento ideal em gestão de

projetos. A seguir, será apresentado o detalhamento do questionário desenvolvido com a pontuação atribuída à cada questão.

QUADRO 4 – DETALHAMENTO DO QUESTIONÁRIO

Questão	Dimensão	Modelo Correspondente	Pontuação Máxima
1	CONHECIMENTO	MMGP, OPM3	10
2	PADRONIZAÇÃO	MMGP, OPM3	10
3	CONTROLE	MMGP, OPM3	10
4	MELHORIA CONTÍNUA	MMGP, PMMM, OPM3	10
5	EXCELÊNCIA	MMGP	10
6	LINGUAGEM COMUM	PMMM	10
7	PROCESSOS COMUNS	PMMM	10
8	METODOLOGIA SINGULAR	PMMM	10
9	BENCHMARKING	PMMM	10
10	MEDIÇÃO	OPM3	10
<b>TOTAL</b>	-	-	<b>100</b>

FONTE: AUTOR

Para este estudo, foram definidos quatro estágios de maturidade, tomando como base o comportamento esperado das empresas ao longo de seus ciclos de vida. O comportamento esperado das empresas toma como base os conceitos utilizados pelos modelos de maturidade selecionados. O primeiro estágio representa a empresa em fase inicial de maturidade. Neste estágio, espera-se que a empresa invista primordialmente em conhecimento, padronização e linguagem comum. Em um segundo estágio, espera-se que a empresa tenha atingido alguma maturidade das dimensões anteriores e passe a focar em medição, metodologia singular e processos comuns. Em um terceiro estágio, foca-se em *benchmarking* e controle. No quarto e último estágio, foca-se em excelência e melhoria contínua. Ressalte-se que, apesar de haver ênfase em algumas dimensões a cada estágio de maturidade, habilidades devem ser desenvolvidas em todas as dimensões ao longo do ciclo de vida da empresa.

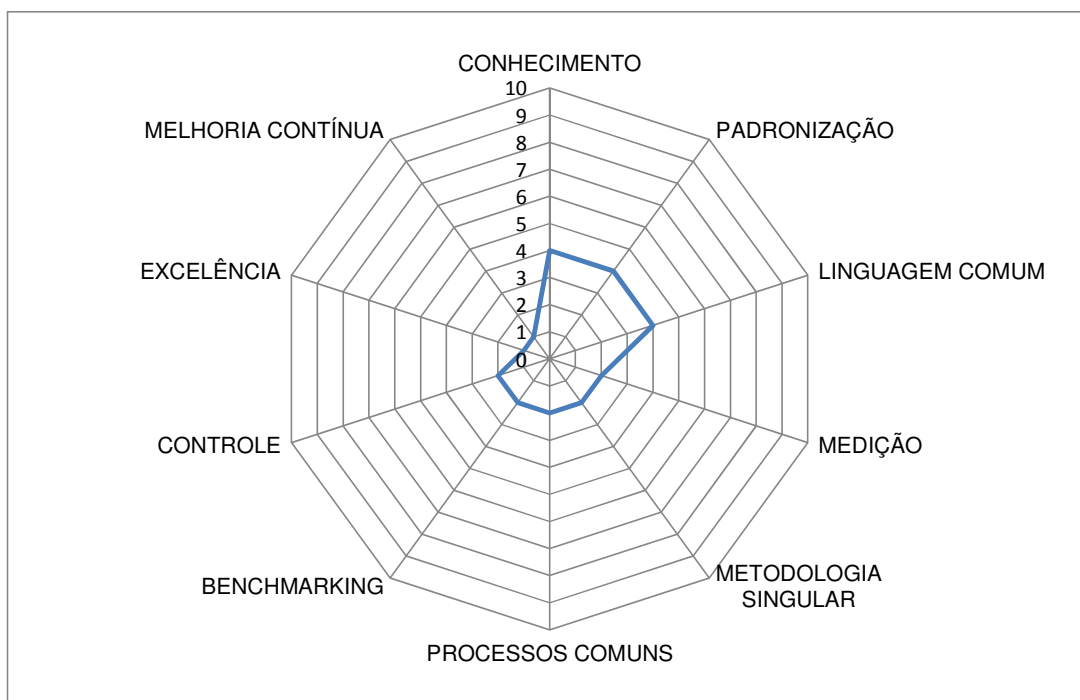
Para cada estágio de maturidade foram atribuídos intervalos de pontuação. Estes intervalos são, respectivamente, 0 a 2,5, 2,6 a 5, 5,1 a 7,5 e 7,6 a 10. Com isso, é possível diagnosticar o estágio de maturidade em que a empresa se encontra. O diagnóstico é realizado por meio da comparação da pontuação obtida com a

pontuação esperada em cada dimensão de maturidade. Este diagnóstico é realizado através de análise gráfica comparativa, cujos conceitos são apresentados a seguir.

### 3.2 ANÁLISE GRÁFICA

Após a elaboração do questionário e definição dos estágios de maturidade, identificou-se um meio de apresentar graficamente os resultados obtidos. Por meio da interpretação do gráfico, é possível visualizar quais dimensões obtiveram maior ou menor pontuação. Com isso, é possível identificar quais características precisam ser aprimoradas e quais obtiveram pontuações mais altas em cada dimensão de maturidade. A seguir, é apresentado o gráfico esperado para um primeiro estágio de maturidade.

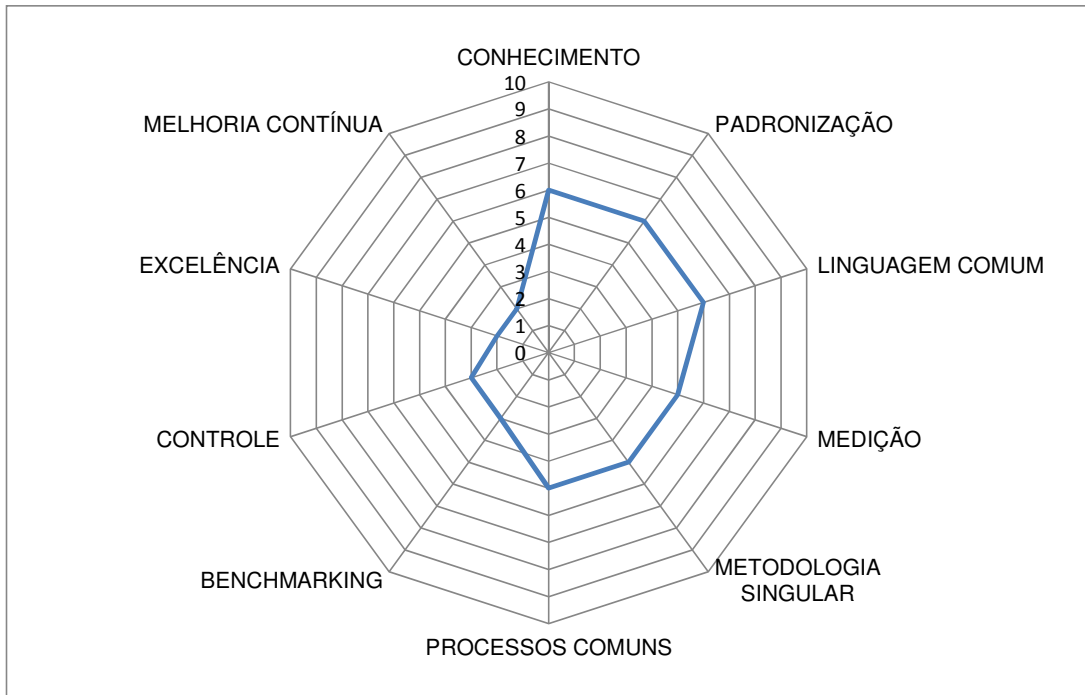
FIGURA 1 – ESTÁGIO 1



FONTE: AUTOR

O gráfico anterior representa o comportamento ideal de uma empresa em estágio inicial de desenvolvimento. Desta forma, caso a empresa analisada apresente uma pontuação média de 0 a 2,5, deverá comparar seus resultados com o gráfico anterior, de forma a identificar lacunas para o desenvolvimento e gestão ideal de projetos na fase de maturidade em que se encontra. A seguir, é apresentado o gráfico esperado para o segundo estágio de maturidade.

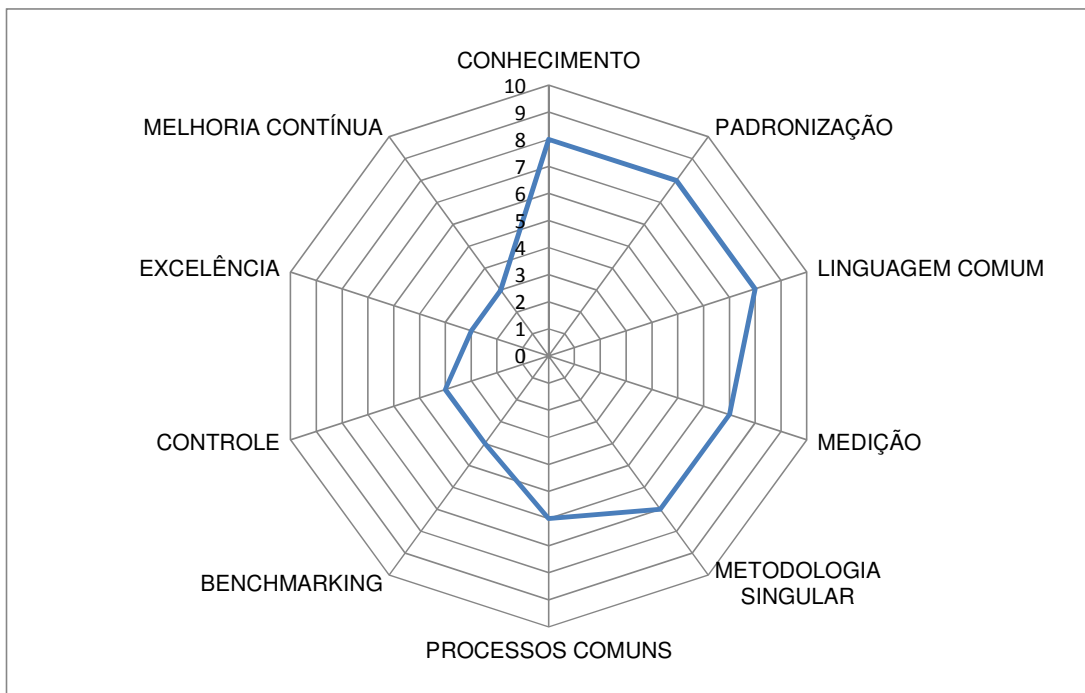
FIGURA 2 – ESTÁGIO 2



FONTE: AUTOR

O gráfico anterior representa o comportamento ideal de uma empresa no segundo estágio de maturidade, com pontuação média de 2,6 a 5,0. A seguir, o gráfico esperado para o terceiro estágio de maturidade.

FIGURA 3 – ESTÁGIO 3

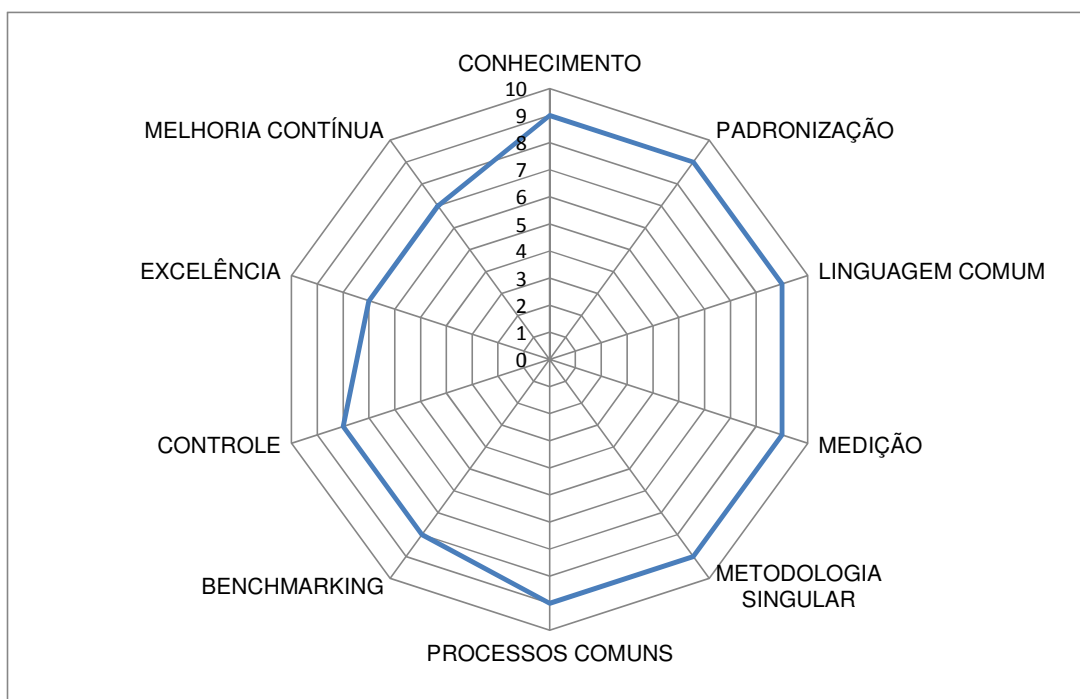


FONTE: AUTOR



O gráfico anterior representa o comportamento ideal de uma empresa no terceiro estágio de maturidade, com pontuação média de 5,1 a 7,5. A seguir, o gráfico esperado para o quarto estágio de maturidade.

FIGURA 4 – ESTÁGIO 4



FONTE: AUTOR

O gráfico anterior representa o comportamento ideal de uma empresa no quarto estágio de maturidade, com pontuação média de 7,6 a 10. A comparação entre pontuações distintas em cada dimensão de maturidade, conforme apontado anteriormente, é uma característica importante a ferramenta FAMGP, uma vez que possibilita a elaboração de um diagnóstico ampliado, tomando como base conceitos existentes em três modelos de maturidade. Isto faz com que o empresário tenha acesso a uma gama maior de informações e com isso, tome decisões de maneira mais acertada. Assim, ao analisar o comprometimento da empresa com as dimensões apresentadas, empresas serão capazes de identificar, rapidamente, lacunas para o desenvolvimento e gestão eficiente de projetos.

## 4 CONCLUSÕES

Os conceitos de maturidade empresarial em gestão de projetos presentes nos modelos MMGP, PMMM e OPM3 mostram-se bastante satisfatórios como base teórica para elaboração da ferramenta de diagnóstico proposta. Por meio da reunião de elementos presentes nestes modelos, foi possível desenvolver uma ferramenta de diagnóstico empresarial simples, rápida, prática e gratuita.

As práticas presentes em cada modelo integram as principais metas de comportamento de empresas que desejam entregar projetos em tempo previsto, de forma consistente e com qualidade. Por meio do entendimento das dimensões de maturidade de cada modelo, é possível compreender com clareza o comportamento esperado de uma empresa que deseja melhorar seu desempenho em gestão de projetos e tornar-se mais competitiva no mercado.

O questionário proposto por esta ferramenta reuniu os conceitos apresentados em todos os modelos. Neste questionário, até mesmo perguntas complexas são apresentadas de maneira simples e clara, o que facilita a compreensão dos critérios de avaliação utilizados.

Analisando os critérios de avaliação, pode-se concluir que o questionário proposto neste trabalho conseguiu reunir métodos utilizados pelos diversos modelos de maturidade selecionados. Além disso, por possuir critérios de análise bastante abrangentes, é possível concluir que o questionário proposto pela ferramenta em questão pode ser aplicado em grande parte das empresas no mercado, independente de seu conhecimento em gestão de projetos, porte, nacionalidade ou ramo de atuação.

No que se refere à análise gráfica, pode-se concluir que a ferramenta FAMGP conseguiu apresentar de maneira simples e clara a maturidade das organizações em cada dimensão. A análise gráfica comparativa permitiu diagnosticar lacunas para o desenvolvimento eficiente de projetos em cada dimensão, tomando como base o comportamento esperado das empresas em cada estágio de maturidade proposto.

Ressalta-se, no entanto, que a ferramenta em questão deve ser utilizada em conjunto com indicadores que possibilitem o empresário tomar decisões de maneira acertada. Desta forma, deve ser utilizada levando-se em consideração

peculiaridades relativas à realidade de cada empresa, como a situação corrente do mercado, perspectivas de curto, médio e longo prazos, capacidade de produção, acesso à recursos físicos e financeiros, indicadores de qualidade, desenvolvimento tecnológico, dentre outros.

## REFERÊNCIAS

- BOUER, R.; CARVALHO, M. M. **Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos?** Revista Produção, v. 15, n. 3, 2005.
- CAMPOS, L.A., COSTA, H.G., LUKUCEVICIUS, A.P. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos e Desempenho dos Projetos.** 2007.
- HILLSON, D. **Assessing Organisational Project Management Capability.** Journal of Facilities Management. Vol. 2, N. 3, p. 298-311, 2003.
- JUCÁ JUNIOR, A. S.; AMARAL, D. C. **Estudos de Caso de Maturidade em Gestão de Projetos em Empresas de Base Tecnológica.** In: ENEGEP XXV, Porto Alegre – RS, 2005.
- KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas.** 2ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- KWAK, Y.; IBBS, C. W. **Assessing Project Management Maturity.** Project Management Journal. Vol. 31, 2002.
- PRADO, D. **Maturidade em gerenciamento de projetos.** 2. ed. Nova Lima: Indg Tecs, 2010.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) Knowledge Foundation,** 2003.
- VARGAS, R. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos.** 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.