

# ANÁLISE DA MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS NO SETOR DE SEGURANÇA PRIVADA

Victoria de Lima Viana Rebelo<sup>1</sup>

Guilherme Miguel de Souza Menezes<sup>2</sup>

Danielle Freitas Santos Marinho<sup>3</sup>

Engenheiro de Produção



ISSN IMPRESSO 1980-1777

ISSN ELETRÔNICO 2316-3135

## RESUMO

A segurança patrimonial, por meio de custos adequados, deve direcionar recursos de segurança compatíveis com os riscos identificados e analisados, buscando justificar seus investimentos. O objetivo deste segmento visa a proteção dos ativos (pessoas, produtos, instalações, finanças e informações), Por intermédio da eliminação ou neutralização dos fatores de risco existentes. A estratégia central desse segmento consiste em desenvolver parcerias com a gerência e setores de negócio, visando estabelecer medidas preventivas e educativas com intuito de eliminar ou controlar os riscos existentes. O presente trabalho tem como objetivo geral avaliar o nível de maturidade em projetos de uma empresa de segurança privada a partir do modelo de maturidade Prado-MMGP, de modo a oferecer um maior suporte na gestão e no processo decisório em requisitos de segurança. Os resultados apontam para um nível de maturidade do gerenciamento de projetos considerado fraco quando comparado com outras empresas de diferentes segmentos, pois mostrou que o setor da empresa está no Nível 1, inicial. Sendo assim, a empresa não possui uma percepção correta do que sejam projetos e gerenciamento de projetos. As ações de projetos da empresa são executadas na base da intuição, "boa vontade" ou "melhor esforço" individual. Dessa maneira, se faz necessário um processo de melhorias nos requisitos de gerenciamento de projetos para que o setor da empresa venha aumentar seu nível de maturidade.

## PALAVRAS-CHAVE

Maturidade em Gestão de Projetos. Modelo Prado-MMGP. Segurança Patrimonial.

## ABSTRACT

The private security through adequate costs, must direct security resources compatible with the risks identified and analyzed, seeking to justify their investments. The object of this sector is protected assets (people, products, facilities, finances and information) eliminating or neutralizing existing risk factors. The central strategy of this segment is developed partnerships with the management and sectors of business, aiming establish a preventive and educational measures in order to eliminate or control the risks. This study has a general objective evaluating the maturity projects level in a private security company based on the Prado-MMGP maturity model, in order to offer greater support in the management and decision-making process. The results points a project management maturity level considered weak when compared to other companies in different segments. Company's sector its at initial Level 1. Therefore, the company does not have a correct perception about projects and project management are. The project actions are carried out basis of intuition, "goodwill" or "best effort" individual. Thus, a improvement in project management requirements is necessary for the company's sector to increase your maturity level.

## KEYWORDS

Project Management Maturity. Prado-MMGP model. Private security.

## 1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais o contexto de projetos ganha força no cenário organizacional. A ascensão de aplicativos de gerenciamento de projetos permitiu que a teoria fosse amplamente disseminada no ambiente gerencial. Assim, deter conhecimento sobre os conceitos, métodos e modelos relacionados a esta temática permite uma melhor condução das atividades de gestão que admitem a característica de um projeto.

Segundo Project Builder (2017), uma boa gestão de projetos é vital para o sucesso de qualquer empreendimento. Afinal, mesmo as melhores ideias, quando orquestradas pelos mais capacitados profissionais, podem fracassar caso não haja um gerenciamento de projeto realizado de maneira minuciosa e articulada. A gestão de projetos provê às organizações uma gama de processos gerenciais para sobreviver num cenário de competição acirrada e escassez de recursos.

A gestão de projetos consiste na supervisão e controle do trabalho necessário à conclusão da visão do projeto (PHILLIPS, 2006). Um projeto trata-se de todo empreendimento que consome recursos e opera sob pressão de prazos, custos e qualidade (KERZNER, 2006). Dessa forma, um projeto pode compreender desde uma obra de construção civil, o desenvolvimento de um novo produto, as complexas manufaturas produtivas e as atividades do setor de serviços.

Por serem complexos, a maioria dos projetos requer um efetivo gerenciamento durante todo seu ciclo de vida. Buscar um aumento do nível de maturidade em ges-

tão de projetos tem sido uma preocupação frequente das organizações que buscam atuar de uma forma integrada e promover a cultura de gestão de projetos. Tal fator é impulsionado pela busca da eficiência nas atividades, promovendo um aumento na produtividade e do lucro atrelado.

A gestão da segurança deve ter uma abrangência maior, na qual proporcione uma visão macro do objetivo da empresa, um cenário em que esse tipo de gestão seja inserido nas decisões estratégicas da organização, prevenindo todas as formas de perdas, desvios, fraudes e outras atitudes delituosas que possam prejudicar e até mesmo paralisar as atividades empresariais.

Como consequência dessa necessidade, surgiu há alguns anos o Gestor de Segurança, profissional que tem o papel importantíssimo de planejar e organizar todas as atividades necessárias para a segurança da organização, prevenir riscos e reduzir prejuízos ou perdas, integrando todos os setores e recursos da empresa de forma planejada.

Dessa maneira, a maioria das grandes corporações tem na sua estrutura um setor para cuidar das perdas que podem gerar prejuízo e afetar os resultados estratégicos, o qual pode ser denominado de segurança corporativa ou outras identificações que remetam a esse objetivo. Assim sendo, há uma expectativa por parte das corporações e dos gestores deste setor para que seu trabalho seja reconhecido e visto como parte importante de um todo que contribui para a empresa e não simplesmente uma nova divisão departamental que gera despesas.

Com isso, o presente estudo pretende avaliar o nível de maturidade em gestão de projetos no âmbito de uma empresa do setor de serviços com foco na segurança privada, mediante a aplicação do Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP), proposto por Prado (2008).

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 GESTÃO DE PROJETOS**

De acordo com Kerzner (2006) um projeto consiste num empreendimento com objetivo bem definido, que utiliza uma gama expressiva dos mais variados recursos e atua mediante prazos, custos e qualidade. Um projeto corresponde um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único (PMI, 2014, p.11).

Um projeto é uma sequência bem definida de eventos com um início e um fim, pode se dizer que é conduzido por pessoas dentro de parâmetros previamente estabelecidos, como tempo, custo, recursos e qualidade, e que se destina a atingir um objetivo claro (ALDABÓ, 2001). Um projeto é algo específico e não-rotineiro, quanto mais difícil o projeto, maior deve ser o planejamento.

Planejar, desenvolver e implantar um projeto envolve recursos humanos que podem ser da própria organização ou externas a ela. Além disso, na maioria das vezes, é composto por pessoas com diferentes competências, caracterizando-se como equipes multidisciplinares. Essas equipes são coordenadas por um gerente de projeto.

Kerzner (2006) conceitua a gestão de projetos corresponde ao planejamento, a programação e o controle das atividades, visando atingir os objetivos de um projeto específico. Tendo em vista, a complexidade inerente ao contexto dos projetos, exige-se um gerenciamento mais eficaz, como forma de garantir a continuidade deste dentro das especificações previstas. O gerenciamento de projetos consiste na aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender a seus requisitos (PMI, 2014).

Para Duffy (2006), a gestão de projetos é um trabalho bem definido com um objetivo final. Trata de um empreendimento com propósito claro, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade, consideradas atividades exclusivas de uma empresa. Consta-se que, para se ter uma gestão de projetos bem-sucedida exige-se planejamento e coordenação extensivos. Assim, o fluxo do trabalho e a coordenação do projeto devem ser administrados horizontalmente e não mais verticalmente. Conclui-se que o fluxo horizontal de trabalho acarreta produtividade, eficiência e eficácia (KERZNER, 2006).

Segundo Aldabó (2001), qualquer projeto tem fases claras do início ao fim. Dessa maneira, bom projeto é definido pela interação da equipe do trabalho em conjunto, para a realização de alguma coisa que será feita uma única vez, dentro de um certo tempo. Ainda, segundo o autor, para que sejam atingidos os objetivos do projeto, precisa-se de um plano organizado, que fique pronto no prazo e dentro do orçamento, conforme os resultados esperados.

## 2.2 MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS

A maturidade em gestão de projetos é o desenvolvimento de sistemas e processos que são por natureza repetitivos e garantem uma alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso. Entretanto, processos e sistemas repetitivos não são, por si garantia de sucesso (KERZNER, 2006). Sendo assim, a fase da maturidade exige que a empresa entenda a importância da integração de tempo e custos.

Encontra-se na literatura, trabalhos que buscam mostrar a importância da maturidade de projetos e como essa maturidade influencia no sucesso organizacional e mercadológico no qual a empresa está inserida, uma vez que “na era do conhecimento em que vivemos, são as atividades inteligentes (as de projetos, portanto) que mais adicionam valor aos produtos/serviços e não as atividades rotineiras” (CARVALHO; RABECHINNI JUNIOR, 2019).

Diante disto, alguns autores buscaram mostrar e identificar os níveis de maturidade de gestão de projetos em alguns setores, exemplo disso, é o trabalho de Silva (2014) no qual aplicou um estudo em uma empresa desenvolvedora de *software* para a área da saúde, e assim constatou quais são as habilidades em gerenciamento necessárias para esta empresa obter uma maturidade na gestão de seus projetos.

Fernandes (2017) teve como objetivo mostrar a influência que um bom gerenciamento de projetos tem na busca pela competitividade no mercado. O estudo mostrou a gestão de projetos de forma comparativa entre modelos de maturidade e entre

empresas do setor de telecomunicação, em que constatou que a empresa com o maior nível de maturidade também obtinha o melhor desempenho financeiro.

## 2.3 PRINCIPAIS MODELOS DE MATURIDADE NA GESTÃO DE PROJETOS

### 2.3.1 Organizational Project Management Maturity Model (OPM<sub>3</sub>)

A criação do modelo *Organizational Project Maturity Management Model* levou em consideração o conceito *Quality Function Deployment* (QFD), em específico a abordagem *house of quality* (casa de qualidade), que utiliza matrizes para organizar e relacionar dados (GUEDES et al., 2014, p. 368).

A função básica do modelo é auxiliar as organizações a entenderem e avaliarem o seu nível de maturidade em gerenciamento de projetos. Segundo Silva Neto (2011), o modelo OPM<sub>3</sub> é um modelo de maturidade oriundo do *Project Management Institute* (PMI) e que possibilita avaliar a presença de melhores práticas dentro da organização. O modelo é composto por três domínios, conforme disposto no Quadro 1.

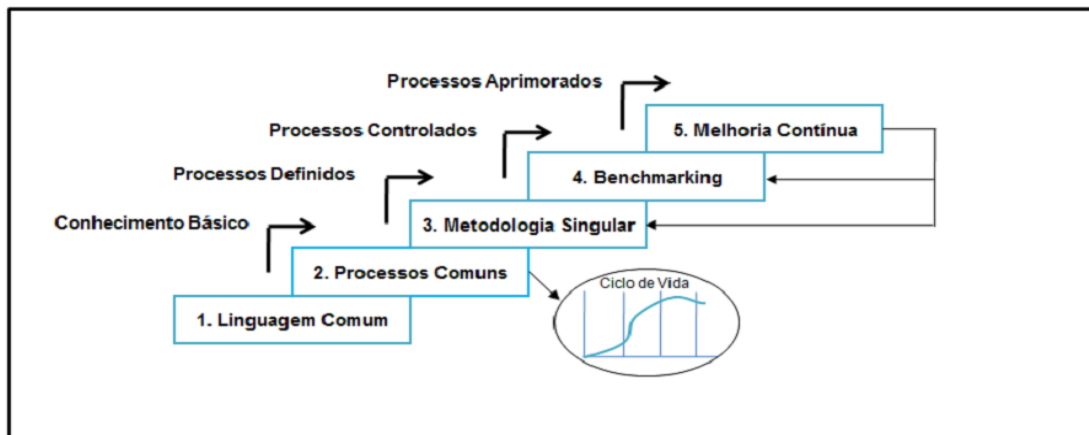
**Quadro 1** – Conjunto de melhores práticas do modelo OPM<sub>3</sub>

<b>Conhecimento</b>	Conhecimento: baseado no guia do OPM <sub>3</sub> , este possui componentes de melhores práticas com seus correspondentes Itens de Capacidades, Saídas e Indicadores de Desempenho;
<b>Avaliação</b>	Avaliação: o modelo possui uma ferramenta informatizada para avaliação, comparando um padrão e definindo o estágio de maturidade atual da companhia;
<b>Desenvolvimento</b>	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).

### 2.3.2 Project Management Maturity Model (PMMM)

Conforme Silva Neto (2011), o *Project Management Maturity Model* é um modelo criado pelo Dr. Harold Kerzner. Constata-se que este modelo visa definir o estágio atual, planejar e implementar ações para o desenvolvimento gradual na gestão de projetos. Foca na gestão de mudança e no processo de mudança na cultura da organização para a implementação das práticas em gerenciamento de projetos por meio da comunicação, visibilidade, consistência e controle, e abrange 5 níveis, sendo representado pela Figura 1.

**Figura 1** – Modelo Kerzner – PMMM de Nível de Maturidade em Gestão de Projetos

Fonte: Kerzner (2006).

O primeiro nível, conhecida como fase embrionária, acontece quando a empresa ainda está vivenciando as primeiras práticas em gestão de projetos. O segundo nível ocorre quando a alta gerência da organização reconhece a real importância do processo de gerenciamento de projetos. O nível da metodologia única, ou terceira fase, é considerado como o mais arriscado e mais difícil para alcançar, visto ser este o responsável por grandes mudanças na organização. O quarto nível, também conhecido como benchmarking, realiza um processo de comparação contínua de suas práticas e, por fim, o quinto nível, refere-se a um elevado nível de maturidade do gerenciamento de projetos (TIOSSI; GASPARATO, 2016).

### 2.3.3. Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP) – Modelo Prado

O Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos Prado (MMGP) (PRADO, 2008) se apresenta como a única contribuição do Brasil para a avaliação de maturidade, sendo proposto pelo consultor Darci Prado. É composto de um questionário com quarenta questões onde se procura relacionar a maturidade da organização com sua capacidade de executar projetos com sucesso.

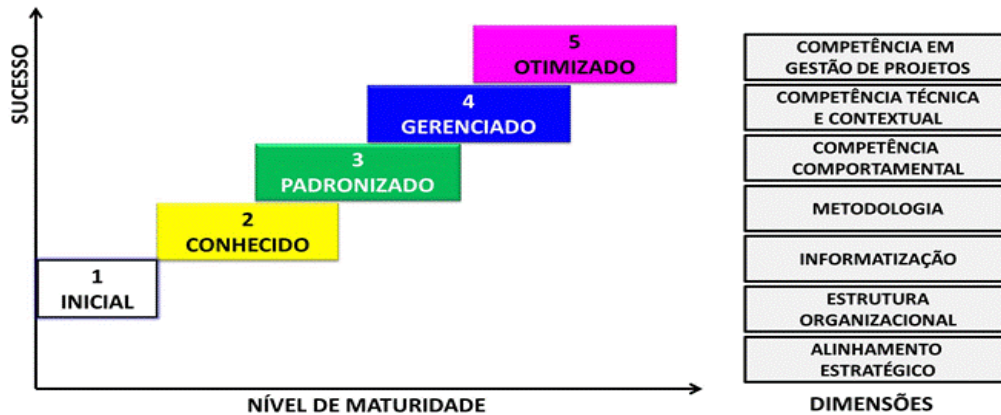
Segundo Silva (2011), pode-se dizer que o modelo de maturidade Prado-MMGP foi desenvolvido entre 1999 e 2002, e aplicado em diversas organizações nacionais e internacionais. Esse modelo subdivide-se em dois modelos o Setorial (ou departamental) e o Corporativo. O primeiro foi criado visando auxiliar em pesquisas de níveis de maturidade em organizações, sendo aplicado a setores isolados de uma organização, tais como engenharia, informática, desenvolvimento e produtos etc. Enquanto, o Corporativo, viabiliza uma visão global dos projetos em uma organização.

A segunda versão do modelo foi lançada em janeiro de 2014, propondo avaliar a maturidade de um setor de uma organização e possui como características, 5 níveis e



7 dimensões, processos, ferramentas, pessoas, estruturas e estratégias, e é aderente ao PMBOK (PMI), ao ICB (IPMA) e Prince2 (PRADO, 2008), conforme demonstra a Figura 2.

**Figura 2** – Níveis de Maturidade e Dimensões em Gerenciamento de Projetos – Prado MMGP



Fonte: Adaptado de Prado (2014).

Como bem nos assegura Prado (2008, p. 30), “o primeiro nível reflete um cenário em que o setor não efetuou nenhum esforço coordenado para implantação de gerenciamento de projetos”. Os projetos são feitos na base da intuição ou individualmente. A empresa não possui uma ideia correta do que seja projetos e gerenciamento de projetos (GP). Não existem procedimentos padronizados e o sucesso da empresa está na sorte.

Prado (2008) ainda relata que o nível conhecido abrange iniciativas isoladas onde a empresa começa a despertar para o conhecimento do gerenciamento de projetos. Um nível da escala da maturidade em que foi feito um esforço coordenado pelo setor no sentido de criar uma linguagem comum para o assunto de gerenciamento de projetos. Um cenário onde os múltiplos projetos da organização podem ser gerenciados de forma agrupada, porém sem uma metodologia faz com que exista uma dispersão no uso dos conhecimentos.

O nível gerenciado representa a situação em que a plataforma de Gerenciamento de Projetos (GP) realmente funciona e dá resultados, fazendo alinhamentos dos projetos com as estratégias da empresa, relacionamentos humanos eficientes, gerenciamento de pessoas e negociações (PRADO, 2008).

Segundo Prado (2008), o nível otimizado representa a situação em que a plataforma de Gerenciamento de Projetos (GP) não somente funciona e dá resultados como também foi otimizada por meio de inovação tecnológica e de processos, representando um cenário em que a empresa atinge sabedoria em gerenciamento de projetos. Ou seja, todas as iniciativas iniciadas nos níveis 2, 3 e 4 atingiram um nível de excelência. Este estágio foi atingido por meio de um amplo processo de treinamento, de mudanças culturais (metodologia, estrutura organizacional etc.) e da existência de

um banco de dados de ótima qualidade e utilizado com frequência. A cultura já foi disseminada por toda organização e é exercida com naturalidade.

Além disso, o modelo apresenta 6 dimensões da maturidade em cada um dos cinco níveis que se correlacionam em seis dimensões onde o diferencial fica por conta do momento em que ocorre o pico de maturidade de uma determinada dimensão, conforme Figura 2 (PRADO, 2008).

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A seguinte pesquisa admite características exploratório-descritiva. A pesquisa exploratória é particularmente útil quando o responsável pelas decisões dispõe de poucas informações (HAIR JR. et al., 2005). Já os estudos descritivos podem dar ao usuário um panorama ou uma descrição dos elementos administrativos em um dado ponto no tempo. Esse tipo de estudo fornece dados transversais (HAIR JR. et al., 2005).

Em relação a tipologia de pesquisa, vale a pena observar o tipo de amostragem utilizada, que corresponde à amostragem não probabilística intencional, uma vez que o elemento de estudo não foi selecionado aleatoriamente, dessa forma não pode ser interpretado de forma genérica para qualquer situação semelhante, ou seja, tal resultado apresentado só possui validade para o contexto avaliado.

No que se refere aos procedimentos, a análise foi estruturada a partir de um estudo de caso, que ponderou os principais aspectos associados a um único objeto de estudo, ou seja, a identificação de um nível de maturidade em gestão de projetos de uma empresa do setor de serviços com foco na segurança privada.

#### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

A empresa de segurança privada, objeto do estudo, tem hoje um total de 68 funcionários e atua no mercado petroquímico, com mais de 15 anos de experiência no segmento de segurança. A empresa conta com um setor de gestão de projetos do qual se destina qualidade total, refletindo na tecnologia avançada de seus equipamentos e no constante aperfeiçoamento de sua equipe.

#### 3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi viabilizada mediante pesquisa bibliográfica, uma vez que se baseia em livros, periódicos, artigos e *sites* para a obtenção da fundamentação teórica sobre a temática da gestão de projetos. Também se enquadra em uma pesquisa de campo viabilizada por meio das visitas *in loco*.

Além disso, realizou-se a aplicação de um questionário estruturado proposto por Prado (2008), que foi respondido pelo gestor do setor. O questionário sobre o



nível de maturidade em gestão de projetos foi aplicado com gestor geral da empresa de segurança privada.

Primeiramente, foi disponibilizada uma explicação prévia sobre a metodologia MMGP, visando esclarecer possíveis pontos de dúvidas. Em seguida, a avaliação foi realizada mediante as assertivas dispostas no questionário, de forma a viabilizar um cenário o mais realista possível no que se refere à maturidade em gestão de projetos no setor avaliado

### 3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

O questionário de avaliação de maturidade setorial: Modelo de Maturidade Prado-MMGP é utilizado com base em perguntas e cada letra corresponde a um determinado número de pontos, depois de respondida são totalizados o número de pontos obtidos em cada nível de maturidade, assim chegando a que nível atual a empresa se encontra.

O próprio modelo disponibiliza uma tabela para ser seguida com os níveis de pontuação para cada resposta apresentada:

- Resposta a: 10 pontos;
- Resposta b: 7 pontos;
- Resposta c: 4 pontos;
- Resposta d: 2 pontos;
- Resposta e: 0 pontos.

É conveniente usar o perfil de aderência, de forma a estabelecer uma melhor visualização da distribuição de pontos, mediante o preenchimento do Quadro 2.

**Quadro 2** – Perfil de aderência

Nível	Pontos obtidos	Perfil de aderência									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2											
3											
4											
5											

Fonte: Questionário de Avaliação de Maturidade Setorial (2014, p. 2).

Depois de respondidas e avaliadas as questões, e da verificação da pontuação, deve-se calcular a avaliação do nível de maturidade mediante a Equação 1.

$$Avaliação\ Final = \frac{(100 + total\ de\ pontos)}{100} \quad (1)$$

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Mediante a metodologia de maturidade em gerenciamento de projetos proposta por Prado por meio da aplicação do questionário MMGP Setorial versão 2.2.0 do ano de 2014, obteve-se a base de dados a ser analisada. A Tabela 1 apresenta a totalização de pontos obtidos pela empresa, de acordo com cada resposta dada a cada nível verificado.

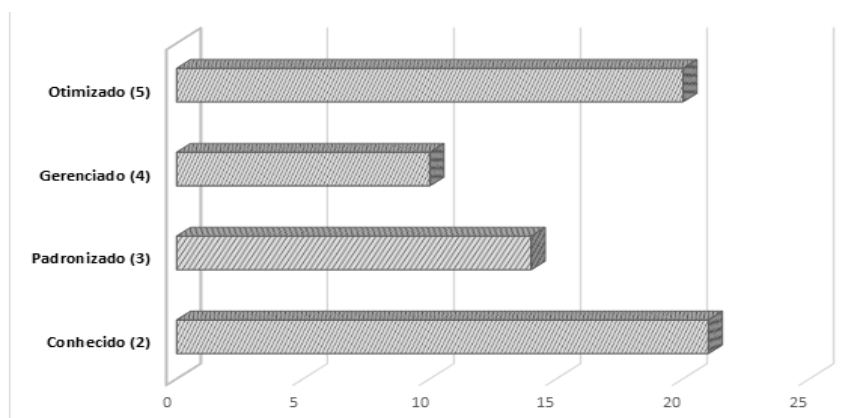
**Tabela 1** – Pontuação obtida por cada Nível de Maturidade Avaliado

Nível de Maturidade	Resposta A	Resposta B	Resposta C	Resposta D	Resposta E	Total de pontos obtidos
Conhecido (2)	-	7	8	6	-	21
Padronizado (3)	-	-	-	14	-	14
Gerenciado (4)	-	-	4	6	-	10
Otimizado (5)	20	-	-	-	-	20
<b>Total de Pontos Obtidos 65</b>						

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Prado, 2008 (2020).

Após mensurar as pontuações de cada nível, foi originado o perfil de aderência da empresa analisada, que segundo Prado (2008) irá determinar como a empresa se posiciona em relação aos requisitos de cada nível. Para tanto, foi desenvolvido Gráfico representado na Figura 3, que indica o seguinte perfil de aderência.

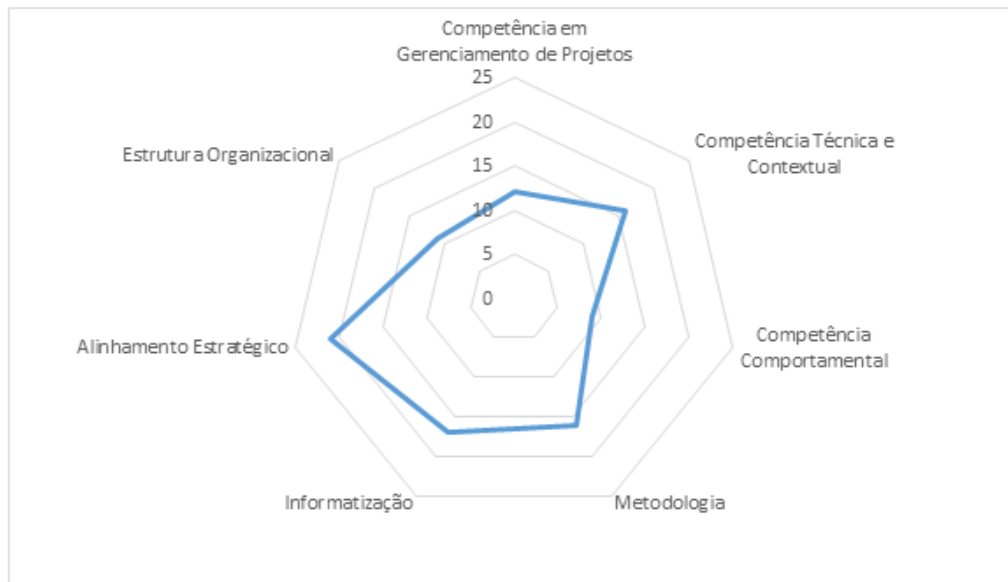
**Figura 3** – Perfil de aderência da empresa em análise



Fonte: Os autores (2020).

No tocante as dimensões, a empresa apresentou fraca aderência à competência em gerenciamento e projetos a competência comportamental, informatização, estrutura organizacional e metodologia. Conforme a Figura 4, apenas as dimensões competência técnica e contextual e alinhamento estratégico apresentaram aderência regular.

**Figura 4** – Aderência às Dimensões de Maturidade Avaliadas



Fonte: Os autores (2020).

A empresa apresenta uma estrutura organizacional com limitações de autoridade dos gerentes de projeto e dificuldades na alocação de recursos humanos. A estrutura hierarquizada da empresa, aliada a uma cultura enraizada *não* parece valorizar o gerenciamento de projetos, e tem dificultado o avanço da implantação de processos mais eficazes que permitem controlar e monitorar os projetos, visando reduzir as falhas.

Após isso, determinou-se a avaliação final de maturidade (AFM) do setor da empresa em estudo por meio da seguinte Equação 2:

$$Avaliação\ Final = \frac{(100 + 65)}{100} = 1,65 \quad (2)$$

A empresa apresentou uma avaliação final de maturidade de 1,65 pontos, correspondente a uma aderência fraca aos níveis conforme modelo MMGP de Prado (2008). A baixa maturidade refletiu a fase inicial de implantação das melhores práticas em gestão de projetos, demonstrando que a situação existente na empresa é significativamente inferior ao sugerido pelo modelo MMGP. Dessa maneira, a empresa atingiu o Nível 1, demonstrando que sua maturidade em gestão de projetos é baixa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O baixo índice geral de maturidade (1,65) situou a empresa pesquisada no patamar dito como “Inicial” o que para o modelo de avaliação de maturidade Prado (2008), está muito baixo se tornando um aspecto negativo para a gestão da empresa. Este cenário refletiu em impactos no ambiente organizacional, tais como a dificuldade de alocação de recursos entre os projetos, a falta de autonomia do nível gerencial e a ocorrência frequente de estouro nas metas de prazo, custo e escopo contratados para os projetos.

Sugere-se que a empresa viabilize a formalização suas ações de projeto, mesmo que de forma simplificada. Trabalhar com seções de projeto, investir no uso de plataformas digitais que auxiliem no controle das atividades, disponibilizar treinamentos na área, poderiam ser algumas ações que no médio prazo auxiliariam a empresa na obtenção de um nível 2 – Conhecido.

Fica evidente a importância do uso de modelos de maturidade em gerenciamento de projetos como uma ferramenta de apoio à tomada de decisão, visando identificar aspectos fortes e fracos que influenciam, em prática, no desempenho de projetos da empresa.

Seria relevante que a organização continuasse a aplicar a avaliação de maturidade de forma periódica em concomitância com um conjunto de ações estruturadas de gestão de projetos, envolvendo redução de custos, clareza no escopo, melhoria na qualidade dos serviços, alinhamento estratégico com o negócio, como forma de criar uma cultura voltada para o gerenciamento de projetos.

## REFERÊNCIAS

- ALDABÓ, R. **Gerenciamento de projetos**: procedimento basico e etapas essencias. São Paulo: Artliber, 2001.
- CARVALHO, Marly Monteiro; RABECHINNI JUNIOR, Roque. **Fundamentos em gestão de projetos**: construindo competências para gerenciar projetos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- DUFFY, M. **Gestão de projetos**: arregimente os recursos, estabeleça prazos, monitore o orçamento, gere relatórios. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- FERNANDES, G. F. P. **Contribuição da maturidade da gestão de projetos para a geração de vantagem competitiva em empresas de telecomunicações**. 2017. 119 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2017.
- GUEDES, R. M. *et al.* Maturidade de gestão de projetos de sistemas: um estudo exploratório. **Produção**, São Paulo, v. 24, p. 364-378, abr./jun. 2014. ISSN 2. Disponível em: <http://www.producao.usp.br/handle/BDPI/45846>. Acesso em:

HAIR JR. J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.**

Porto Alegre: Artmed, 2005.

KERZNER, H. **Gestão de projetos:** as melhores práticas. 2. ed. Porto Alegre:

Bookman, 2006.

PHILLIPS, J. **Guia de estudo do Project Management Professional.** Tradução da

segunda edição. Rio de Janeiro: Alta Books, 2006.

PMI – Project Management Institute. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK).** 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

PRADO, D. **Maturidade em gerenciamento de projetos.** Nova Lima: INDG

Tecnologia e Serviços Ltda, 2008. V. 7.

PROJECT BUILDER. **Gestão de projetos:** o que é e para que serve? projectbuilder,

2017. Disponível em: <https://www.projectbuilder.com.br/blog/o-que-e-gestao-de-projetos/>. Acesso em: 30 jan. 2020.

SILVA, G. T. **Maturidade de projetos:** estudo de caso em uma empresa

desenvolvedora de software para o setor de saúde. 2014, 76 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de ciências empresariais, Minas Gerais. 2014.

SILVA NETO, J. C. A. **Avaliação de maturidade no gerenciamento de projetos em uma empresa de mineração em Minas Gerais.** 2011. Dissertação (Mestrado em

Administração) – Universidade FUMEC – Fundação Mineira de Educação e Cultura, Belo Horizonte, 2011.

SILVA, R. R. **Aplicação e análise do modelo de maturidade em gerenciamento de projetos Prado - MMGP.** Encontro Nacional de Engenharia de

Produção Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual: Desafios da Engenharia de Produção na Consolidação do Brasil no Cenário Econômico Mundial, 31. Belo Horizonte, MG, 2011.

TIOSSI, F. M.; GASPARATO, F. Gestão de projetos e seus modelos de maturidade. **Rev.**

**Eletrôn. Organizações e Sociedade,** Iturama, MG, v. 5, jul./dez. 2016.

---

**Data do recebimento:** 21 de maio de 2021

**Data da avaliação:** 9 de agosto de 2021

**Data de aceite:** 12 de setembro de 2021

---

---

1 Engenheira de Produção, Centro Universitário Tiradentes – UNIT/AL.

E-mail: victorial.viana@hotmail.com

2 Engenheiro de Produção, Centro Universitário Tiradentes – UNIT/AL.

E-mail: guilherme.miguelmenezes@gmail.com

3 Professora do Centro Universitário Tiradentes – UNIT/AL.

E-mail: daniellefreitas.ep@gmail.com