



Gestão & Gerenciamento

NÍVEIS DE MATURIDADE, PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS E SERVIÇOS E SEUS BENEFÍCIOS PARA GESTORES DE PROJETOS E AS ORGANIZAÇÕES.

MATURITY LEVELS, PROCESS AND SERVICE STANDARDIZATION, AND THEIR BENEFITS FOR PROJECT MANAGERS AND ORGANIZATIONS

Alexandre Kellner Francis Santos

Universidade Federal do Rio de Janeiro, Pós graduado em Comércio Exterior, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

alexandre kellner@gmail.com

Maurini Elizardo Brito

Engenheiro Naval, M.Sc.; Universidade Federal Fluminense, UFF, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Resumo

O trabalho abordará a interconexão entre "Níveis de Maturidade", "Padronização de Processos e Serviços" e os benefícios associados para gestores de projetos e organizações. Exploraremos como a implementação de níveis de maturidade em gestão de projetos, juntamente com a padronização de processos e serviços, pode contribuir para o sucesso dos projetos e impactar positivamente o desempenho das organizações. Analisaremos os benefícios específicos que essas práticas podem oferecer aos gestores de projetos, destacando a importância da eficiência operacional e da melhoria contínua. O objetivo é fornecer uma compreensão abrangente de como esses elementos interagem e podem ser estrategicamente aplicados para otimizar tanto os resultados do projeto quanto o desempenho organizacional como um todo.

Palavras-chaves: Maturidade; Padronização; Processos; Benefícios; Projetos.

Abstract

The work will address the interconnection between "Maturity Levels," "Standardization of Processes and Services," and the associated benefits for project managers and organizations. We will explore how the implementation of maturity levels in project management, along with the standardization of processes and services, can contribute to project success and positively impact organizational performance. We will analyze the specific benefits these practices can offer to project managers, highlighting the importance of operational efficiency and continuous improvement. The aim is to provide a comprehensive understanding of how these elements interact and can be strategically applied to optimize both project outcomes and overall organizational performance.

Keywords: Maturity, Standardization, Processes

1 Introdução

Nos últimos anos, a gestão de projetos tem se tornado essencial para a competitividade e o sucesso duradouro das organizações diante de um cenário empresarial em constante mudança e competição acirrada. Nesse contexto, a conexão entre "Níveis de Maturidade" e "Padronização de Processos e Serviços" tem sido amplamente reconhecida como uma base fundamental para alcançar a excelência operacional e impulsionar o crescimento organizacional.

Este estudo, embasado em uma revisão extensiva da literatura acadêmica e exemplos práticos do mundo empresarial contemporâneo, busca explorar e esclarecer os intrincados laços entre esses elementos, bem como os benefícios substanciais decorrentes de sua integração estratégica. A crescente pressão sobre as organizações para entregar projetos no prazo, dentro do orçamento e com alta qualidade tem levado gestores de projetos e líderes empresariais a procurarem constantemente maneiras de aprimorar suas práticas de gestão.

Nesse sentido, a adoção de níveis de maturidade em gestão de projetos, em conjunto com a padronização de processos e serviços, surge como uma estratégia promissora para alcançar esses objetivos. Esta abordagem não só oferece uma estrutura sólida para a execução de projetos, mas também promove a aprendizagem organizacional e a capacidade de adaptação contínua às mudanças no ambiente externo.

A importância deste estudo reside em sua capacidade de fornecer insights práticos para gestores de projetos, líderes empresariais e profissionais de gestão que buscam melhorar a eficácia de suas operações. Ao examinar os benefícios específicos resultantes da intersecção entre níveis de maturidade e padronização de processos e serviços, este trabalho visa não apenas esclarecer os mecanismos subjacentes a essa relação, mas também oferecer orientações úteis para sua implementação bem-sucedida.

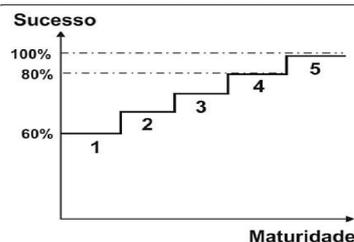
Como base para nossa análise, faremos referência a uma ampla variedade de fontes, incluindo estudos acadêmicos, relatórios de consultoria e um exemplo específico para o estudo de caso em uma empresa de tecnologia. Ao combinar evidências teóricas e práticas, pretendemos fornecer uma visão abrangente e fundamentada sobre o tema, que possa servir como um recurso valioso para profissionais e pesquisadores interessados em aprimorar processos de gestão de projetos e impulsionar o desempenho organizacional. Usarei como referência o modelo de maturidade aplicado na empresa de tecnologia onde trabalho para ilustrar como os níveis de maturidade se traduzem em melhorias contínuas e no incremento de valor para o serviço, bem como na sustentabilidade da empresa a longo prazo.

2 Níveis de maturidade em gestão de projetos

O conceito de níveis de maturidade em gestão de projetos é fundamental para a abordagem sistemática que visa melhorar a capacidade organizacional no gerenciamento de projetos. Segundo Rabechini (2015), a maturidade em gerenciamento de projetos refere-se ao grau de formalização e otimização dos processos de gestão de projetos dentro de uma organização. Este conceito pressupõe que, à medida que as organizações e seus processos evoluem e amadurecem, a probabilidade de sucesso nos projetos aumenta.

Prado (2015) destaca que há uma relação direta entre o nível de maturidade de uma organização e o desempenho de seus projetos, indicando que organizações com níveis mais altos de maturidade tendem a alcançar resultados mais consistentes e eficientes. No seu modelo de maturidade, Prado (2015) descreve cinco níveis distintos, onde cada nível representa um estágio de desenvolvimento organizacional, desde a ausência de processos padronizados até a implementação de práticas avançadas de gestão de projetos. Esta progressão permite que as organizações não só melhorem a eficiência e a eficácia na execução de projetos, mas também promovam a aprendizagem contínua e a capacidade de adaptação às mudanças. Assim, compreender e implementar os níveis de maturidade propostos por Prado (2015) é crucial para organizações que buscam melhorar seus resultados e garantir o sucesso sustentado de seus projetos.

Figura 1: Níveis de maturidade e sucesso em projetos



Fonte: Prado (2015)

3 Modelos de Maturidade

O modelo de maturidade em gerenciamento de projetos desenvolvido por Kerzner (2013), conhecido como Project Management Maturity Model (PMMM), é amplamente reconhecido e validado em diversas indústrias ao redor do mundo, especialmente no setor tecnológico, que será o foco do estudo de caso. Kerzner (2013) destaca que o PMMM é uma ferramenta essencial para avaliar e melhorar a competência organizacional na gestão de projetos. O modelo identifica cinco níveis de maturidade, onde cada nível representa um estágio de desenvolvimento que as organizações podem alcançar na gestão de projetos:

- **Linguagem Comum (Processo Inicial):** Envolve a compreensão e adoção de uma terminologia padrão e conhecimentos básicos de gestão de projetos.
- **Processos Comuns (Processo Repetitivo):** Requer a definição e padronização de processos que podem ser replicados em diferentes projetos para assegurar consistência e qualidade.
- **Metodologia Singular (Processo Definido):** A organização integra todas as metodologias de gerenciamento de projetos em uma única abordagem coerente, facilitando o controle e a coordenação.
- **Benchmarking:** Envolve a realização contínua de avaliações comparativas para identificar melhores práticas e oportunidades de melhoria.
- **Melhoria Contínua:** Se concentra na análise contínua dos dados de benchmarking para aprimorar processos e metodologias, promovendo uma cultura de inovação e excelência.

Para o estudo de caso, o modelo de maturidade aplicado pela empresa de tecnologia é bastante similar ao proposto por Kerzner (2013). Essa similaridade permite uma análise detalhada de como a organização evoluiu através dos níveis de maturidade e como essa progressão se traduziu em melhorias contínuas, incremento de valor nos serviços e sustentabilidade a longo prazo.

4 Padronização de Processos e Serviços

Para que as organizações possam alcançar níveis mais altos de maturidade, a padronização de processos e serviços é fundamental. Essa prática é essencial para organizações que buscam eficiência, consistência e qualidade em suas operações. A adoção de uma linguagem comum entre todas as partes envolvidas na gestão de projetos, bem como o desenvolvimento de métricas para análise de desempenho, alinhamento estratégico, melhoria contínua, estabelecimento de critérios de sucesso, gestão de pessoas e suas competências, e a estruturação das equipes de projetos, considerando as formas organizacionais existentes, são componentes cruciais para esse avanço (RABECHINI, 2005).

Rabechini (2005) argumenta que a maturidade em gestão de projetos não se limita apenas à implementação de processos padronizados, mas também envolve o desenvolvimento de competências específicas nos gestores de projetos. Essas competências incluem habilidades técnicas, comportamentais e contextuais que, quando desenvolvidas de

forma integrada, contribuem significativamente para o sucesso dos projetos e para o aumento da maturidade organizacional.

O propósito de um modelo de maturidade em gerenciamento de projetos é fornecer uma estrutura de melhoria progressiva nos sistemas e processos de gerenciamento de projetos que pode ser usada para avaliar as capacidades de uma organização e fornecer um caminho de melhoria (PENNYPACKER, GRANT, 2002). Nos últimos anos, muitas organizações têm desenvolvido modelos de maturidade em gerenciamento de projetos. Pennypacker e Grant (2002) destacam que a maturidade em gerenciamento de projetos é um fator crítico para o desempenho organizacional. Eles identificaram que as organizações com níveis mais altos de maturidade em gestão de projetos tendem a alcançar melhores resultados em termos de cumprimento de prazos, orçamento e qualidade dos projetos.

No presente trabalho, usaremos como referência os modelos propostos por Kerzner (2013), Pennypacker e Grant (2002) e Prado (2015) para analisar como a empresa de tecnologia evoluiu através dos níveis de maturidade e como essa progressão se traduziu em melhorias contínuas, incremento de valor nos serviços e sustentabilidade a longo prazo. Essa análise permitirá demonstrar como a integração de processos padronizados, desenvolvimento de competências e avaliação contínua do desempenho pode promover a eficiência operacional e fortalecer a capacidade da organização de inovar e se adaptar às mudanças do mercado.

Com base nas diretrizes e boas práticas do Project Management Institute (PMI), abordaremos aspectos essenciais da padronização de processos e serviços, que são cruciais para organizações que buscam eficiência, consistência e qualidade. A padronização começa com a definição clara dos processos e o desenvolvimento de modelos e templates padronizados para documentos e relatórios. A adoção de metodologias reconhecidas, como o PMBOK, juntamente com o treinamento e capacitação das equipes, é fundamental para garantir consistência e alinhamento.

A padronização também envolve a avaliação contínua dos processos e serviços, facilitada pela integração com sistemas de gerenciamento de projetos e pela promoção de uma cultura organizacional que valorize esses padrões. Relatórios do PMI, como o Pulse of the Profession, destacam benefícios como maior eficiência operacional, qualidade consistente, redução de riscos, facilitação da comunicação e melhoria da produtividade.

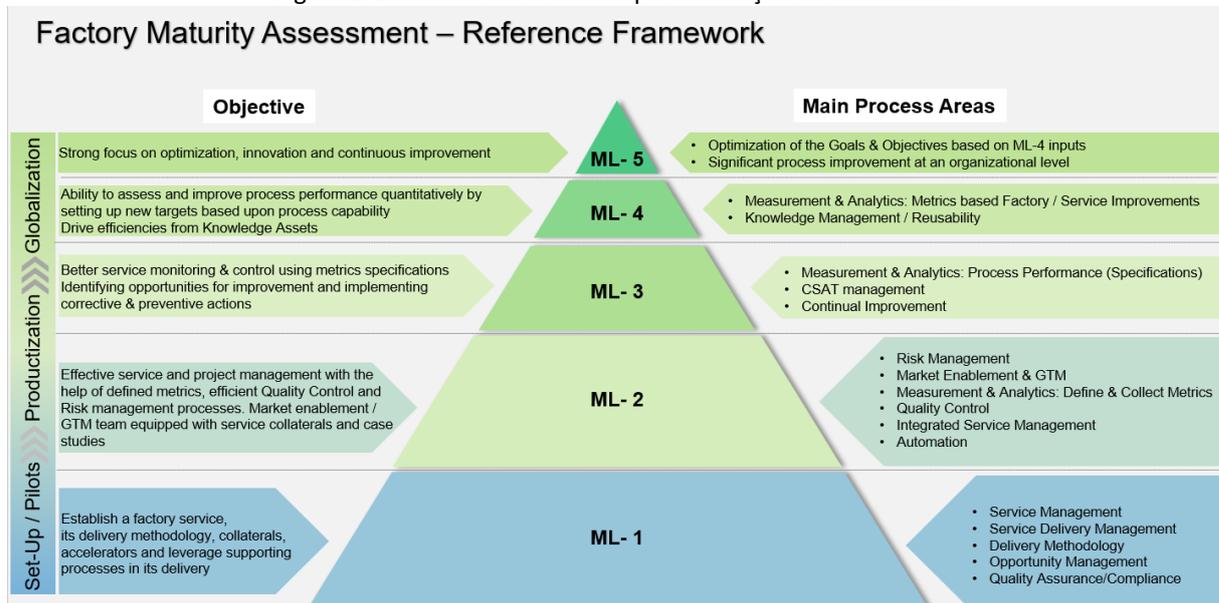
Em resumo, a padronização de processos e serviços, aliada às diretrizes do PMI, oferece uma estrutura robusta para a gestão de projetos, ajudando a alcançar melhores resultados, minimizar riscos e maximizar a eficiência operacional.

5 Estudo de caso

O modelo de maturidade desenvolvido pelo setor de qualidade da empresa segue uma estrutura similar ao modelo proposto por Kerzner (2013), e é utilizado para realizar um assessment anual de cada serviço de tecnologia fornecido, incluindo a implementação de software e diversos outros serviços de tecnologia, como limpeza de dados, coleta de dados e enriquecimento de dados. Juntamente com as áreas de processos do PMBOK (PMI, 2017), estes modelos permitem avaliar o progresso dos serviços e identificar oportunidades de

melhoria contínua avaliando cada área de processo, que assim constitui o framework para medição da maturidade dos serviços.

Figura 2: Estrutura de referência para avaliação da maturidade



Fonte: Documento interno da empresa (2022)

No presente estudo, abordaremos especificamente o serviço de enriquecimento de dados, que se baseia em classificar produtos e serviços de acordo com a sua classificação mercadológica, para que assim, os clientes tenham clara visibilidade dos seus gastos, sabendo de maneira acurada em qual categoria mercadológica cada gasto pertence. Este serviço foi categorizado em 2022 no ML3 (Maturity Level 3) e, posteriormente, no assessment do ano seguinte, em 2023, no ML4.

5.1 Descrição do Serviço de Enriquecimento de Dados

O serviço de enriquecimento de dados oferecido pela empresa é essencial para a categorização precisa de produtos e serviços de acordo com suas categorias mercadológicas. Essa classificação ajuda os clientes a terem uma visão clara de seus gastos, facilitando a gestão eficiente dos recursos financeiros e a tomada de decisões estratégicas.

O serviço utiliza ferramentas tecnológicas avançadas para garantir a precisão e consistência na análise de grandes volumes de dados financeiros. Com um processo rigoroso de validação e a aplicação de regras padronizadas, o serviço assegura que cada item seja corretamente classificado antes de ser entregue ao cliente.

5.2 Evolução do Nível de Maturidade

A evolução do serviço de enriquecimento de dados da empresa, que progrediu do Maturity Level 3 (ML3) em 2022 para o Maturity Level 4 (ML4) em 2023, é um reflexo direto do compromisso contínuo da organização com a melhoria de processos e a busca por excelência operacional. Segundo Kerzner (2013), a progressão nos níveis de maturidade de projetos reflete a capacidade crescente de uma organização em gerenciar projetos de maneira mais eficiente e eficaz.

No Maturity Level 3, o serviço de enriquecimento de dados já apresentava uma estrutura bem definida e processos padronizados que garantiam a consistência e a qualidade dos resultados. De acordo com Prado (2015), esse nível de maturidade é caracterizado pela existência de processos documentados e implementados de forma consistente em toda a organização, um marco que a empresa já havia alcançado.

Durante a avaliação de 2022, foi constatado que o serviço possuía uma metodologia de entrega documentada e bem detalhada, com suporte de ferramentas como o SmartSheets para rastreamento de defeitos e controle de qualidade. Segundo o PMBOK (2017), o uso de ferramentas de controle de qualidade é essencial para garantir que os serviços sejam entregues conforme os padrões estabelecidos. As auditorias e revisões de qualidade em três níveis, aplicadas sistematicamente, foram fundamentais para garantir a conformidade com os requisitos.

No entanto, de acordo com o feedback dos auditores do serviço, algumas áreas ainda precisavam de aperfeiçoamento. A coleta e análise de métricas, por exemplo, estavam sendo realizadas, mas com margem para ajustes mais rigorosos nos limites de controle e especificação. A gestão de riscos também estava em vigor, mas necessitava de um registro mais detalhado para melhorar o rastreamento e a comunicação de riscos.

Em 2023, o serviço de enriquecimento de dados avançou para o Maturity Level 4, impulsionado por várias iniciativas estratégicas e operacionais. Prado (2015) destaca que o Maturity Level 4 é caracterizado por uma gestão baseada em métricas e uma cultura de melhoria contínua. Esse avanço foi possibilitado por um foco maior na implementação de melhorias baseadas em análises métricas detalhadas

A progressão do serviço do Maturity Level 3 para o Maturity Level 4 foi impulsionada por uma série de fatores críticos que contribuíram para o sucesso dessa evolução.

Um dos principais fatores de sucesso foi a padronização dos processos de entrega do serviço. A empresa estabeleceu uma metodologia de entrega robusta, que inclui procedimentos detalhados e consistentes para cada etapa do processo. Essa padronização garantiu que todas as entregas fossem realizadas de acordo com padrões elevados de qualidade, independentemente das variáveis do projeto ou da equipe envolvida.

A documentação detalhada das instruções de trabalho, incluindo os passos necessários em diferentes áreas de processo, permitiu uma execução mais eficiente e consistente. Além disso, a utilização de ferramentas como o Smart Sheets para rastreamento de defeitos e gerenciamento da qualidade contribuiu significativamente para a manutenção de altos níveis de precisão e consistência na entrega dos serviços.

5.3 Gestão da Qualidade

A gestão da qualidade foi um fator determinante para o sucesso na evolução do serviço. O uso de auditorias e revisões de qualidade em três níveis garantiu que os processos fossem seguidos rigorosamente, assegurando a conformidade com os padrões estabelecidos. De acordo com Kerzner (2013), a qualidade em gestão de projetos depende de controles rigorosos que permitem a detecção de desvios rapidamente, um princípio essencial na trajetória de maturidade.

A cultura de melhoria contínua, apoiada em práticas como a análise estatística de dados coletados durante os processos, foi fundamental para que a empresa identificasse áreas de aprimoramento. Essa abordagem está alinhada com os princípios de gestão de qualidade descritos no PMBOK (PMI, 2017), que reforça a importância da coleta de métricas para ajustes baseados em dados, como ocorreu no avanço para o Maturity Level 4.

5.4 Gestão do Conhecimento

A gestão eficaz do conhecimento sustentou o progresso do serviço de enriquecimento de dados. A criação de um portal de gestão do conhecimento facilitou a documentação de guias e scripts reutilizáveis, permitindo a disseminação de boas práticas. Como apontado por Rabechini (2005), a gestão do conhecimento é essencial para o desenvolvimento de competências em projetos, o que garante consistência e continuidade mesmo com a entrada de novos membros na equipe.

Essa abordagem permitiu que a empresa mantivesse uma execução eficiente e padronizada das tarefas, evidenciando a importância de mecanismos de disseminação do conhecimento em organizações que almejam níveis mais elevados de maturidade. Segundo o PMBOK (PMI, 2017), a gestão do conhecimento organizacional não só preserva informações, mas facilita o acesso eficiente a elas, promovendo melhorias contínuas nos processos.

5.5 Gestão de Riscos

O aprimoramento da gestão de riscos foi um dos fatores que impulsionou a evolução do serviço para o Maturity Level 4. De acordo com Kerzner (2013), uma gestão de riscos eficaz é um elemento essencial para garantir o sucesso de projetos, principalmente em organizações que buscam evoluir em termos de maturidade. A empresa adotou um registro de riscos mais detalhado, com rastreamento eficaz e comunicação aprimorada entre as equipes, um aspecto crucial para evitar a negligência de problemas em potencial.

Além disso, ferramentas como o JIRA foram usadas para facilitar o gerenciamento de riscos com equipes externas, assegurando que todos estivessem cientes dos problemas e pudessem agir rapidamente, um exemplo prático de como o uso de tecnologia na gestão de riscos apoia a evolução em maturidade, conforme mencionado por Kerzner (2013).

5.6 Melhoria Contínua

A melhoria contínua foi fundamental para a evolução do serviço ao Maturity Level 4. A empresa realizou análises periódicas, como análises SWOT e Pareto, para identificar áreas de melhoria e implementar mudanças nos processos. Segundo Kerzner (2013), a melhoria contínua é uma das marcas das organizações que operam em níveis mais altos de maturidade, e isso se reflete na capacidade da empresa de ajustar seus processos de forma ágil e eficaz.

5.7 Eficiência Operacional

Com a padronização e formalização dos processos, a empresa obteve ganhos significativos em eficiência operacional ao avançar para o Maturity Level 4. Segundo Prado (2015), organizações que atingem níveis mais altos de maturidade geralmente veem

melhorias substanciais na execução de suas operações, com maior otimização dos recursos e redução de retrabalhos.

O uso de métricas rigorosas permitiu à empresa eliminar gargalos e melhorar o fluxo de trabalho. O alinhamento das práticas com diretrizes estabelecidas, como as descritas no PMBOK (PMI, 2017), contribuiu para a adoção de processos mais ágeis e eficazes, impactando diretamente o desempenho organizacional.

5.8 Satisfação do Cliente

O avanço na maturidade do serviço também teve um impacto positivo na satisfação do cliente. A precisão, consistência e entrega dentro dos prazos fortaleceram a confiança dos clientes na empresa, como um dos principais fatores de sucesso em projetos. A padronização dos processos, aliada ao rigoroso controle de qualidade, resultou em serviços que não apenas atendiam, mas frequentemente superavam as expectativas dos clientes.

A implementação de análises estruturadas de feedbacks dos clientes ajudou a identificar rapidamente áreas de melhoria, o que reforça a importância da maturidade organizacional no gerenciamento da satisfação do cliente (Kerzner, 2013).

5.9 Capacidade de Adaptação

O aumento da maturidade também melhorou a capacidade de adaptação da empresa a mudanças no mercado. Processos bem definidos e uma gestão de riscos eficiente permitiram que a organização se tornasse mais resiliente e preparada para lidar com novos desafios. Como destacado por Pennypacker e Grant (2002), empresas que operam em níveis mais altos de maturidade têm uma maior capacidade de adaptação às mudanças, o que as posiciona melhor em mercados dinâmicos.

A documentação detalhada dos processos e a gestão aprimorada do conhecimento garantiram a continuidade dos negócios, independentemente de mudanças no ambiente organizacional, um fator fundamental para a estabilidade e resiliência da empresa (PMI, 2017)

5.10 Sustentabilidade e Crescimento

Finalmente, a progressão para o Maturity Level 4 reforçou a sustentabilidade a longo prazo da empresa. A padronização e a melhoria contínua dos processos não apenas aumentaram a eficiência e a satisfação dos clientes, mas também criaram uma base sólida para o crescimento futuro. De acordo com Prado (2015) também é no nível 4 onde se investe de maneira mais forte nas competências comportamentais, assim fazendo os relacionamentos humanos mais eficientes, o que indica maior aderência a sustentabilidade e crescimento ao longo prazo.

Essa base sólida significa que a empresa está preparada para explorar novos mercados e continuar evoluindo para níveis ainda mais altos de maturidade, como o Maturity Level 5, onde a inovação e otimização dos objetivos são ainda mais aprofundadas, conforme apontado por Kerzner (2013).

6 Considerações finais

Este estudo evidenciou que a adoção de níveis de maturidade e a padronização de processos, conforme defendido por Kerzner (2013) e Prado (2015), são pilares essenciais para garantir a eficiência e a consistência nas operações de gestão de projetos. A progressão do serviço de enriquecimento de dados para o Maturity Level 4 demonstrou como essas práticas podem impactar positivamente o desempenho organizacional, promovendo não apenas a melhoria da execução dos projetos, mas também uma cultura de inovação e excelência contínua. Essa evolução está em linha com as observações de Pennypacker e Grant (2002), que afirmam que organizações com níveis mais altos de maturidade tendem a alcançar melhores resultados em termos de prazos, qualidade e custo.

Além disso, o estudo destacou a importância de um sistema robusto de gestão do conhecimento, como sugerido por Rabechini (2005), que é crucial para o desenvolvimento de competências organizacionais. A criação de um portal de gestão do conhecimento e a padronização de processos ajudaram a promover a continuidade e a consistência, mesmo em momentos de mudanças na equipe, o que reforça o papel central da disseminação de boas práticas em organizações que buscam melhorar seu nível de maturidade. Isso está diretamente relacionado às recomendações do PMI (2017), que enfatizam a importância de processos documentados e a gestão eficiente de informações para garantir a melhoria contínua e a resiliência organizacional.

A capacidade da empresa de antecipar e mitigar riscos também foi aprimorada com o uso de ferramentas tecnológicas, como o JIRA, evidenciando o impacto da gestão de riscos na progressão dos níveis de maturidade, conforme discutido por Kerzner (2013). A evolução para o Maturity Level 4 não só trouxe ganhos de eficiência operacional, como também uma maior satisfação dos clientes, que passaram a confiar mais na empresa graças à consistência e qualidade dos serviços entregues, validando a relevância da padronização e controle rigoroso de qualidade.

Com a empresa agora posicionada no Maturity Level 4, há uma base sólida para avançar para níveis mais altos de maturidade, como o Maturity Level 5, onde a inovação será o foco principal. Este avanço, conforme indicado por Prado (2015), não apenas fortalece as competências técnicas e comportamentais dentro da organização, mas também aumenta a capacidade de a empresa sustentar seu crescimento a longo prazo, integrando a eficiência operacional com uma visão estratégica clara.

Por fim, este estudo reforça a aplicabilidade prática das teorias propostas por Kerzner (2013), Prado (2015) e Rabechini (2005), demonstrando que a integração estratégica entre níveis de maturidade, padronização de processos e uma cultura de melhoria contínua pode transformar a forma como as organizações operam e se adaptam às demandas do mercado. O sucesso na implementação dessas práticas coloca a empresa em uma posição vantajosa para explorar novos mercados, manter altos padrões de qualidade e garantir a sustentabilidade de suas operações. Assim, a maturidade organizacional, como destacado por Pennypacker e Grant (2002), não é apenas uma medida de competência atual, mas um indicador claro do potencial de inovação e crescimento sustentável no futuro.

Este trabalho, portanto, oferece um guia valioso para organizações que buscam evoluir suas práticas de gestão de projetos, destacando que o caminho para o sucesso

contínuo reside na maturidade e na capacidade de se adaptar às mudanças, promovendo uma cultura de excelência e inovação.

Referências

KERZNER, Harold. **A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling** 11ª edição. New Jersey: John Wiley & Sons, INC, 2013

PRADO, Darci. **Maturidade em gerenciamento de projetos**. 3ª edição. Nova Lima: FALCONI Editora, 2015

RABECHINI, Roque. **Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos**. Universidade de São Paulo. São Paulo, 11/02/2005

PENNYPACKER, J. S.; GRANT, K. P. (2002). **Project management maturity: an industry-wide assessment**. Paper presented at PMI® Research Conference 2002: Frontiers of Project Management Research and Applications, Seattle, Washington. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

PMI. Project Management Institute. **A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)** (2017)