

Aplicação da metodologia OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) para verificar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos de software

Idiane Morgan Tessaro*
Rejane Dedomenico**
Carla de Almeida Martins Basso***

Resumo

Atualmente, a melhoria na gestão de projetos não traz somente melhoria nas condições financeiras da organização, mas também a aceitação de um conjunto de práticas, as quais, aprovadas, promove administração, visibilidade e conseqüentemente fortalecimento da estratégia aplicada à operação, pois toda a equipe sabe o que está acontecendo no projeto em que está envolvida e participa. Assim, o OPM3, modelo de maturidade organizacional para gestão de projetos, elaborado pelo *Project Management Institute* (PMI), que é responsável também pelo PMBOK, tem como missão. "Avaliar o nível de maturidade da gerência de projeto, e orientar as organizações a desenvolverem capacidades necessárias com a finalidade de alinhar seus objetivos estratégicos com sua operacionalidade através de projetos." Este demonstra o nível de utilização do OPM3, e maturidade em gerência de projetos das empresas que desenvolvem *softwares* na cidade de Chapecó, SC. A pesquisa, inicialmente, foi conduzida mediante estudo e pesquisa em bibliografias específicas sobre o assunto e *sites da Web*, e após, a aplicação do questionário via e-mail, que posteriormente foi avaliado e analisado. A pesquisa concluiu que as empresas de desenvolvimento de software, em sua grande maioria, não apresentam nenhuma evidência em gerenciamento de projetos, o que caracteriza o pouco conhecimento e aplicação de uma metodologia formal para a gestão de seus projetos. Diante disso, esta pesquisa confirma a necessidade de uma maior disseminação das melhores práticas de gestão em projetos de *software*, vislumbrando-se, assim, um novo e promissor nicho de mercado.

Palavras-chave: OPM3. Gerenciamento de projetos. Maturidade em gerenciamento de projetos.

1 INTRODUÇÃO

Este projeto enfatizou a utilização do *Organizational Projected Management Maturity Model* – OPM3 para verificar o nível de maturidade na gerência de projetos das organizações que desenvolvem *softwares* na cidade de Chapecó, SC.

Foram escolhidas organizações que desenvolvem softwares na respectiva cidade, a fim de verificar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos, pois o OPM3, além de avaliar o nível de maturidade da gerência de projeto,

* Acadêmica do Curso de Bacharelado em Sistemas de Informação – Unoesc Unidade de Chapecó, SC.

** Acadêmica do Curso de Bacharelado em Sistemas de Informação – Unoesc Unidade de Chapecó, SC.

*** Professora Orientadora do Curso de Bacharelado em Sistemas de Informação - Unoesc Unidade de Chapecó, SC.

também orienta as organizações a desenvolverem capacidades necessárias com a finalidade de alinhar seus objetivos estratégicos com sua operacionalidade por meio de projetos.

2 OPM3

Este projeto teve como objetivo utilizar a metodologia OPM3 para verificar o nível de maturidade na gerência de projetos das organizações que desenvolvem *softwares* na cidade de Chapecó, SC.

As organizações tendem a crescer em escopo e metas, e pedem às equipes de projetos que entreguem projetos de tamanhos ainda maiores e mais complexos. Diante dessa situação, gerenciar projetos com sucesso pode ser visto não só como melhoria de condições econômicas de uma organização, e sim, visto também, como um conjunto de práticas geralmente aceitas que estimula governança, transparência e que podem fortalecer os vínculos entre estratégia e operação. (REVISTA GESTÃO INDUSTRIAL, 2006).

A melhoria na gestão de projetos não traz somente melhoria nas condições financeiras da organização, mas também a aceitação de um conjunto de práticas, as quais, aprovadas, promove, administração, visibilidade e conseqüentemente fortalecimento da estratégia aplicada à operação, pois toda a equipe sabe o que está acontecendo no projeto em que está envolvida e participa.

Assim, o OPM3, modelo de maturidade organizacional para gestão de projetos, elaborado pelo *Project Management Institute* (PMI), que é responsável também pelo PMBOK, tem como missão “[...] avaliar o nível de maturidade da gerência de projeto, e orientar as organizações a desenvolverem capacidades necessárias com a finalidade de alinhar seus objetivos estratégicos com sua operacionalidade através de projetos.” (REVISTA GESTÃO INDUSTRIAL, 2006).

Segundo Prado (2008, p. 172), o modelo OPM3 é constituído dos seguintes elementos:

- Conhecimento (*knowledge*): este elemento descreve o gerenciamento de projetos organizacional e a maturidade em gerenciamento de projetos organizacional.
- Avaliação (*assessment*): este elemento apresenta métodos, processos e procedimentos pelos quais uma organização pode auto-avaliar sua maturidade. Trata-se de um questionário com 151 questões por meio do qual é possível identificar as forças e fraquezas da organização relativamente a um corpo de Melhores Práticas.
- Aperfeiçoamento (*improvement*): este elemento fornece um processo para se mover da atual maturidade para um nível maior.

Dentre os vários aspectos do modelo OPM3, destacam-se:

- O OPM3 efetua a ligação entre o planejamento estratégico da organização e os seus projetos. Os resultados podem ser melhor avaliados pois estão ligados diretamente ao sucesso da organização.
- Permite a identificação de quais Melhores Práticas e Capacitações a organização possui e não possui. Essas práticas originadas do Banco de Dados desenvolvido pelo PMI, também permitem a identificação de quais melhores práticas e capacitações devem ser implementadas para que as estratégias da organização sejam atingidas por meio de projetos bem-sucedidos.

A avaliação da maturidade da organização, relativa às melhores práticas, é efetuada mediante a aplicação de um questionário. Na apuração deste, a dimensão “Estágio de Melhoria de Processos” é de fundamental importância, pois corresponde aos seguintes aspectos: “[...] padronização; medição; controle; melhoria contínua.” (PRADO, 2008, p. 174).

O Estágio de Melhoria de Processos também traz, em consequência, o processo da garantia da qualidade.

Segundo Martins (2007, p. 93):

Na fase de execução, o foco da qualidade é a garantia da qualidade seguindo orientações do planejamento, de maneira a gerar confiança de que o projeto irá satisfazer a todos os padrões relevantes de qualidade. [...] A garantia toma por base as informações provenientes do processo de controle da qualidade, que consiste em registros de testes e medições. É com base nessas informações que a equipe do projeto deflagra ações corretivas para acertar a sistemática num projeto de desenvolvimento de um software forem identificados muitos *bugs*, a equipe do projeto poderá trocar os programadores, treiná-los ou rever a forma de trabalho.

Para alcançar seus objetivos e atingir suas metas, as organizações desenvolvem o planejamento estratégico. O planejamento estratégico, segundo Valle (2007, p. 41):

É uma técnica corporativa que proporciona a análise ambiental de uma empresa, identificando suas oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos para que saia de seu estado atual (missão) e chegue ao estado esperado (visão). As ações necessárias para essa transição normalmente são implementadas por meio de projetos. Atividades como identificar as necessidades de mercado, desenvolver um plano de ação, controlar mudanças, garantir qualidade, controlar qualidade e gerar resultados são intrínsecas de estratégia e projetos. As organizações buscam constantemente o ponto de equilíbrio entre a estratégia (o que se pretende), os processos (a rotina) e os projetos (ações de mudança).

O planejamento estratégico é muito importante para uma organização, pois com os objetivos e metas definidos, é capaz de definir planos de ação e estratégias condizentes com a atual situação e capaz de poder chegar ao ponto almejado.

Ao seguir os planos, aplicar os processos e demais ferramentas que auxiliem na execução e no alcance de suas metas, com eficiência e eficácia, obtém-se a qualidade. Para Prado (2008, p. 93):

O processo de garantia da qualidade contempla as atividades de verificação da qualidade do produto e dos trabalhos executados, verificando se os controles de qualidade estão sendo devidamente respeitados. Uma maneira de garantir a qualidade é através de auditorias, buscando verificar se os controles estão sendo implementados corretamente. Outra é buscar a melhoria contínua, consultando os resultados de projetos anteriores e guardando registros históricos para futuros projetos. Um dos principais objetivos destas ações é verificar os indicadores de qualidade definidos no planejamento, se as metas estão sendo atingidas e as causas de falha quando não atingidas.

Assim, a busca da melhoria contínua por meio de auditorias, bem como da avaliação de casos em que o projeto não é bem-sucedido, ao avaliar a causa do não sucesso, proporciona a qualidade do projeto, e esse acompanhamento contínuo, a sua melhoria.

Com a aplicação dos três elementos do OPM3 – conhecimento, avaliação e melhoria, é possível verificar a descrição do modelo de gerência de projeto e maturidade organizacional, em que explica porque são importantes e descreve como a maturidade da gerência de projeto pode ser reconhecida com suas potencialidades e os resultados correspondentes que necessitam ser atingidos; verificar o procedimento pelo qual a organização pode se visualizar em relação à descrição da maturidade no elemento do conhecimento, com a finalidade de calibrar sua gerência de projeto organizacional e sua maturidade; fornecer a informação para ajudar a organização a determinar e selecionar os caminhos para sair de seu estado atual de maturidade para um estado mais desejado, se a organização escolher melhorar seu estado atual.

3 MÉTODO

A abordagem do tema deste projeto, foi qualitativa. A pesquisa contou com buscas em bibliografias específicas sobre o assunto e *sites da Web* para alcançar o resultado. Foi desenvolvida com a aplicação de questionário, sugerido pelo livro *Maturidade em Gerenciamento de Projetos*, de Darci Prado, para ser aplicado nas empresas de desenvolvimento de *software* na cidade de Chapecó/SC com a finalidade de verificar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos, das organizações que desenvolvem *softwares*.

As respostas obtidas na aplicação deste questionário nas empresas de desenvolvimento de *software* na cidade de Chapecó, SC, permitiram a avaliação da maturidade organizacional na prática de gestão de projetos e a verificação do conhecimento que essas organizações utilizam para a prática da gerência de seus projetos. Tais respostas buscaram também determinar práticas e potencialidades organizacionais que as empresas podem atingir na busca de maior maturidade.

A aplicação do questionário foi feita via *e-mail* e este enviado às organizações que desenvolvem *softwares* para preenchê-lo. Após o envio, fez-se contato com essas organizações a fim verificar o recebimento e motivá-las/orientá-las em relação ao preenchimento. Para a execução dessa tarefa, foi utilizado computador com conexão à internet, linha telefônica e *softwares Word e Excel*.

3.1 TÉCNICA DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Para análise e interpretação dos dados utilizou-se pesquisa quantitativa na elaboração dos resultados, que demonstraram os percentuais das respostas das empresas para os diferentes questionamentos aplicados.

As duas técnicas se completam. Embora sejam diferentes, ambas são fundamentais, pois demonstram uma pesquisa de diferentes ângulos.

4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O questionário foi aplicado em 100% das empresas da Associação Comercial e Industrial de Chapecó (ACIC), da área de Tecnologia da Informação (TI) e especificamente que desenvolvem *softwares* ou sistemas para os mais diferentes segmentos, como indústrias, empresas públicas, privadas, etc.

5 PERFIL DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS

As empresas entrevistadas abrangem a área de desenvolvimento e consultoria de sistemas de informação, todas atuantes no município de Chapecó, SC. Essas empresas estão focadas em desenvolvimento de *software*, nas mais diferentes áreas de negócio e utilizam diferentes linguagens de programação. A maioria possui algum método de prestação de suporte ao Sistema de Informação desenvolvido.

6 RESULTADOS OBTIDOS

6.1 PARA O NÍVEL 1

Em relação às perguntas 2 e 3 que tratam do tempo na empresa e no cargo, observou-se que 75% dos respondentes trabalham na empresa há mais de 5 anos, o que nos levou a certo conforto e tranquilidade em relação às respostas, uma vez que essas pessoas certamente conhecem o negócio no qual estão inseridas.

Entre o total das empresas que participaram da pesquisa, 71,43% têm menos de 19 empregados, porém 100% são organizações do tipo iniciativa privada; destas, 57,14% apresentaram faturamento menor do que R\$ 500.000,00 no ano de 2008, e as demais, acima de R\$ 500.000,00 (42,86%).

Entre os serviços oferecidos pela organização, foram citados os que constam na Tabela 1, com o respectivo número de ocorrências, e observou-se que o maior número de empresas presta serviços na área de Tecnologia da Informação – *Hardware e Software*.

Tabela 1: Ramo de serviços e respectivas ocorrências

RAMO	NÚMERO DE OCORRÊNCIAS
Consultoria	1
Papel e Celulose	1
Tecnologia da Informação	5

Fonte: Dedomenico (2009).

Entre as respostas para a categoria de projetos, conduzidas pelo respondente, foram observadas apenas as categorias Sistemas de Informação (*Software*), com 71,43%. Quanto à pesquisa e desenvolvimento e mudanças ou melhorias dos resultados organizacionais, com o restante do percentual, o que se mantém para a segunda categoria de projetos.

Em relação à existência de gerentes de projetos nos setores, observa-se que, na totalidade das empresas, sua existência é muito recente, ficando sempre inferior a cinco anos (85,71%) e para o restante não existe o cargo Gerente de Projetos.

Sobre a existência de um PMO, observou-se que 100% não possuem um PMO e 14,28% não conhecem a função de um escritório de gerenciamento de projetos.

6.2 PARA O NÍVEL 2

No que se refere à aceitação do assunto “Gerenciamento de Projetos” por parte da alta direção, observou-se que em 42,83% (3 empresas) o assunto é aceito e fortemente estimulado, em 28,57% (2 das empresas), a situação existente é inferior, ou seja, o assunto tem pouca aceitação e em 14,29% está em início o trabalho de conscientização na alta administração; nas demais, o assunto é completamente ignorado pela alta administração.

Em relação à aceitação do assunto “Gerenciamento de Projetos” por parte dos gerentes, observou-se que em 42,83% (3 empresas) a aceitação é fraca, já em 28,57% (2 das empresas) o assunto é bastante aceito, como uma boa prática há pelo menos um ano e em 14,29% está em início o trabalho de conscientização na gerência de projetos; nas demais, o assunto é completamente ignorado.

Por parte dos cliente, observou-se que apenas 14,29% aceitam o assunto “Gerenciamento de Projetos” como uma boa prática, e os demais (85,71%) o ignoram ou apresentam pouquíssima aceitação.

Já para o conhecimento da área do negócio pela equipe do projeto, observou-se que 85,71% consideram ou possuem conhecimento adequado dos assuntos técnicos relacionados à área de negócio para contribuir com o sucesso dos projetos.

No que diz respeito aos treinamentos internos relativos ao Gerenciamento de Projetos, observou-se pouca frequência, regularidade e importância para eles. Já para os treinamentos externos, observou-se maior aceitação para tais iniciativas, desde que adequadamente justificadas.

Quanto ao conteúdo dos treinamentos, observou-se que para os gerentes de projetos o assunto abordado atende as áreas de conhecimento e os processos do PMBOK, com 85,71% das respostas. Já para a alta administração, observou-se que a situação é bastante inferior, 28,57% não forneceram nenhum treinamento da alta direção do setor, e não receberam nenhuma iniciativa nesse sentido.

Em relação ao entendimento da importância de aspectos organizacionais para o bom andamento dos projetos, como PMO, Estruturas, *Sponsor*, observou-se que a grande maioria desconhece ou tem baixo conhecimento no assunto.

Ao se tratar de treinamento de *softwares* para gerenciamento de tempo, observou-se que a grande maioria (85,71% das empresas participantes) não possui plano de treinamento em *softwares* para gerenciamento de tempo. Apenas uma empresa citou pequeno treinamento introdutório sobre Gerenciamento do Tempo.

6.3 PARA O NÍVEL 3

A grande maioria faz estudos para implementar uma metodologia que envolva gerenciamento de projetos, em um percentual de 42,86%. Embora seja um nível baixo, demonstra certa preocupação com o uso de uma metodologia para gerenciar os projetos de *software*.

No que se refere à informatização da metodologia, observou-se igual proporção, 28,6% para cada um dos itens: existência de um sistema informatizado para controle dos projetos no setor e estudos para implementar um sistema informatizado. A outra fatia não possui e nem estuda a possibilidade de implementar alguma metodologia. Ao somar as duas opções que usam ou pretendem usar alguma informatização da metodologia, obteve-se percentual de 57,2%, considerando bastante representativo.

Em relação ao mapeamento e padronização dos processos, ficou evidente a preocupação com essas etapas, uma vez que 57,1% mapeiam os processos, padronizam e informatizam ou fazem uma dessas atividades.

No item que aborda o planejamento de cada novo projeto e a consequente produção do plano do projeto, 100% das empresas utilizam esses padrões e diferenciam projetos pequenos, médios e grandes ou fazem estudos de como planejar novos projetos.

Quanto à preocupação com o tipo de estrutura mais adequada para atender o relacionamento do gerente do projeto e as outras áreas da organização, observou-se que 85,71% das respostas apresentam algum tipo de evidência e implementação.

No que diz respeito à existência de Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP), 57,14% afirmaram não possuí-lo e não têm planos para a sua implementação. Isso também se repetiu em relação ao uso de comitês para acompanhamento de projetos.

No que se refere às reuniões de avaliação do andamento de cada projeto efetuadas pelo gerente do projeto com a equipe, observou-se que a grande maioria (71,43% das respostas) é pouco organizada quanto à disciplina das reuniões, referente a horário, local, pauta, participantes, etc., situação que se refletiu na questão seguinte, que questionou o acompanhamento da execução de cada projeto, pois se não há reuniões pré-agendadas, o acompanhamento é dificultado.

Em relação ao planejamento técnico do produto ou serviço a ser desenvolvido, observou-se que, no total, existe documentação ou está sendo implementada.

6.4 PARA O NÍVEL 4

Referente ao histórico dos projetos, ou seja, armazenamento das lições aprendidas, observou-se que nenhuma empresa apresenta um banco de dados com essas informações, e mencionou-se que estes estão dispersos, não existe um sistema específico para fazer o gerenciamento desses históricos.

Já no que diz respeito à gestão de portfólios e de programas identificados no Planejamento Estratégico, observou-se que as empresas estão pensando em desenvolvimento de portfólio e programas, priorizando-os e alinhando-os com o planejamento estratégico.

Em relação à melhoria contínua no modelo de gerenciamento de projetos existente no setor, observou-se pequena percentagem; existe um programa de melhoria em 83,33% das empresas.

Sobre as anomalias de tarefas que estão em andamento ou que acabaram de ser executadas, como iniciá-las fora do previsto, duração muito além da prevista, estouro de orçamento, etc., observou-se que existe, na totalidade das empresas, certa preocupação em desenvolver algum procedimento que colete dados das tarefas, ou seja, permita acompanhamento da execução destas.

Em relação às causas de fracassos de projetos já encerrados, observou-se que 85,71% das empresas identificaram as principais causas do fracasso e algumas estabeleceram contramedidas afim de evitar que elas se repitam, como atrasos, estouro de orçamento, não obediência ao escopo previsto e não atendimento às exigências de qualidade.

Quanto à estrutura organizacional existente, ou seja, ao relacionamento entre gerentes de projetos e fornecedores internos, observou-se que em 85,71% das empresas não existem estruturas organizacionais implementadas formalmente que permitam e gerenciem esse relacionamento.

Referente ao acompanhamento do trabalho efetuado pelos gerentes e ao estímulo que lhes é concedido para atingirem as metas dos seus projetos, observou-se que em 71,43% das empresas têm algum estudo ou implementação nesse sentido; nas demais, nenhuma iniciativa.

Em relação ao aperfeiçoamento da capacidade dos gerentes de projetos do setor, com ênfase em liderança, negociação, conflitos e motivação, observou-se que em quatro empresas (57,14%) existe ou está em implementação um plano estruturado e formal de treinamento para os gerentes. Nas demais 42,86% dos respondentes, não existe nenhuma iniciativa por parte da direção nesse sentido. Em consequência, observou-se que, sobre o estímulo para obtenção de certificação pelos gerentes de projetos, o mesmo percentual de empresas que pensam em treinamentos estruturados para seus gerentes, incluem nestes uma certificação.

No que diz respeito ao alinhamento dos projetos executados no setor com os negócios da organização, observou-se que 85,71% das empresas desenvolvem ou pensam em desenvolver critérios para alinhar os projetos com o planejamento estratégico.

6.5 PARA O NÍVEL 5

Em relação ao histórico dos projetos já encerrados, no que se refere ao retorno de investimento, qualidade do gerenciamento, qualidade técnica e desempenho do produto e lições aprendidas, em 100% das empresas há um banco de dados ou algo semelhante, que não é considerada a melhor ferramenta para ser utilizada pelos gerentes de projetos.

Sobre a estrutura organizacional implementada, como comitês, EGPs, GPs, *sponsors*, observou-se que em 71,43% das empresas não existem esses setores formalmente definidos.

Referente à visibilidade da organização na comunidade empresarial, todas as empresas mencionaram que estão muito longe de serem reconhecidas como *benchmark*.

Em relação à capacidade de gerentes de projetos na área de relacionamento humano, 71,43% afirmaram que os gerentes apresentam elevada capacidade neste aspecto.

No que diz respeito ao clima existente no setor, relativamente a gerenciamento de projetos, observou-se que 42,86% citam que os projetos são planejados com eficiência e rapidez, e sua execução ocorre em clima de baixo ruído e alto nível de sucesso.

Quanto ao programa de certificação, PMP, IPMA ou equivalente para os gerentes de projetos, 100% afirmaram que não atingiram a quantidade adequada e necessária.

Em relação às causas de fracasso dos projetos, tanto internas quanto externas, todos afirmaram que ainda existe muito a ser feito nesse sentido.

Sobre a informatização implantada no setor, 100% das empresas responderam que é inadequada, por não atingir todos os aspectos necessários ao gerenciamento, e também, todo o ciclo de vida dos projetos.

Em relação ao alinhamento dos projetos do setor com o alinhamento estratégico, observou-se que 85,71% das empresas ainda não possuem um alinhamento de 100% com as estratégias da empresa.

7 CONCLUSÃO

Esta pesquisa, além de proporcionar um aprofundamento na metodologia OPM3, permitiu uma efetiva verificação do nível de maturidade de gerenciamento de projetos nas empresas da área de TIC, mais especificamente na área de desenvolvimento de *software* na cidade de Chapecó, SC.

Embora um pequeno percentual de empresas tenha efetivamente contribuído para a pesquisa, são apresentados, em seguida, os pontos considerados de maior relevância neste estudo.

No item que abordou o planejamento de cada novo projeto e conseqüente produção do plano do projeto, 100% das empresas utilizam esses padrões e diferenciam projetos pequenos, médios e grandes, ou estudam como planejar novos projetos.

Na questão em que foram abordadas as causas de fracassos de projetos já encerrados, observou-se que 85,71% das empresas identificaram as principais causas do fracasso e algumas estabeleceram contramedidas para evitar que elas se repitam, como atrasos, estouro de orçamento, não obediência ao escopo previsto e não atendimento às exigências de qualidade.

Quanto ao aperfeiçoamento da capacidade dos gerentes de projetos do setor, com ênfase em liderança, negociação, conflitos e motivação, observou-se que em quatro empresas (57,14%) existe ou está em implementação um plano estruturado e formal de treinamento para os gerentes. Nas demais, 42,86% dos respondentes, não existe nenhuma iniciativa por parte da direção nesse sentido. Em conseqüência, observou-se que, em relação ao estímulo para obtenção de certificação pelos gerentes de projetos, o mesmo percentual de empresas que pensam em treinamentos estruturados para seus gerentes, incluem nestes, uma certificação.

Atribuiu-se como causa desse pequeno número de adesões a esta pesquisa, a imaturidade do setor frente a uma nova metodologia, o que caracterizou o pouco conhecimento e aplicação pelas empresas do segmento de desenvolvimento de sistemas de uma metodologia formal para a gestão de seus projetos.

Diante disso, esta pesquisa confirmou a necessidade de maior disseminação de melhores práticas de gestão em projetos de *software*, vislumbrando-se um novo nicho de mercado.

REFERÊNCIAS

MARTINS, José Carlos Cordeiro. **Técnicas para Gerenciamento de Projetos de Software**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MATURITY BY PROJECT CATEGORY MODEL. **Pesquisa MPCM**. Disponível em: <http://www.maturityresearch.com/novosite/index_br.html>. Acesso em: 6 maio 2009.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBok)**. 3 ed. Project Management Institute Inc., 2004.

PRADO, Darci. **Maturidade em Gerência de Projetos**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2008.

REVISTA GESTÃO INDUSTRIAL. **Revisão crítica do OPM3**: um estudo de redundâncias. Ponta Grossa: 2006. [S. N.], 2006. Disponível em: <<http://www.pg.cefetpr.br/depog/periodicos/index.php/revistagi/article/view/82/79>>. Acesso em: 7 abr. 2009.

TRACE SISTEMAS. **OPM3 – Maturidade organizacional em gerência de projetos**. Porto Alegre: 2004. Disponível em: <http://www.tracesistemas.com/extranet/novosite.nsf/materia_detalle?OpenForm&id=souto_02>. Acesso em: 7 abr. 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **OPM3 – Organizacional Project Management Maturity Model**. Recife: [s. n.], 2004. Disponível em: <http://www.cin.ufpe.br/~tds/arquivos/seminario_es/OPM3.ppt#301,29,OPM3>. Acesso em: 7 abr. 2009.

_____. **OPM3 – Organizacional Project Management Maturity Model**. Recife: [s. n.], 2004. Disponível em: <http://www.cin.ufpe.br/~tds/PERIODO_8/Qualidade/Monografia.doc>. Acesso em: 7 abr. 2009.

RIBEIRO, Darcy. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. Disponível em: <http://www.maturityresearch.com/novosite/index_br.html>. Acesso em: 7 abr. 2009.

VALLE, André Bittencourt do. **Fundamentos do Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2007.

