



# Maturidade em Gerenciamento de Projetos

## Jorge Luciano Gil Kolotelo

Mestre em Eng° Produção, Maturidade de Gerenciamento de Projetos (UTFPR), Eng° Mecânico (Unitau), Espec. Gestão do Conhecimento nas Organizações (UTFPR). MBA Team Management (FGV). MBA Global Strategic Management (USF/Hayward). Atuou Diretor CNC (09) e vice-Presidência ABGP (05~08). Gerenciou Projetos siderurgia, papel & celulose, TI, aéreo (Usiminas, Cosipa, Aracruz, Bahia Sul, Lamb Grays Harbor. Rio Sul/Cps, ERP-Gov, CAD/CAM e Internet. Ex-sócio Terra Networks de Campinas. Professor Convidado ESIC, SENAI, Fundace/USP.



Contato

[kolotelo@gmail.com](mailto:kolotelo@gmail.com)

(41)9142-0800

"Permissão de utilização concedida mediante citação da fonte"



## Tópicos

- ⌚ Linha do tempo do GP
- ⌚ Histórico GP a partir da literatura e dados empíricos
- ⌚ GP na Competitividade
- ⌚ Maturidade do GP
- ⌚ Maturidade no Brasil e PR
- ⌚ Profissionais para a maturidade





Influência	1700	1800	1900	1930	1980	1999...	
Economia (macro)			J.M. Keynes Emprego: Planejamento Central: Impostos.		Crise economia Economia lado da oferta Reabilitação do mundo micro de Schumpeter	O. Williamson W. Ouchi Custos Transação T. Friedman M. Pochmann	
	Adam Smith	D. Ricardo Teoria do valor e salário	J.S. Mill Indução: Economia política	K. Max Lucro: Mais valia	Schumpeter Destruição criativa: Eficiência dinâmica	MacClelland Motivação para desempenho: Espírito empreendedor	P. Drucker Inovação: Descentralização:
Habilidade de negócio (micro)	Cantillon, J.P. Say Empresário				Porter, Kotler, Mintzberg Concorrência: Dinâmica, atores: Valor percebido pelo cliente	Nomaka & Takeuchi	
			N. Wiener Cibernética: Homem-máquina:	Ackoff Análise de operações: Logística: Planejamento:	Simon-Marchi Modelo participativo: Decisões: Programas	Churchman, Reihman, etc Teoria dos de sistemas: Organização como sistema interativo Toyotismo	Habilidade de Negócios Ger. recursos, capital e custos: criação de valor Peter Senge
Ciência, Logística, Matemática	K.von Clausewitz Planejamento de guerra: Guerra e Política		Taylor, Fayol Gerenc. científico: controle, instrução: especialização do trabalho: burocracia: Organização funcional	E. Mayo Relações humanas	I. Ansoff Planej. Estratégico: Sinergia: Conglomerados: Uso racional de recursos Gestão de Projetos	TOC – E. Goldratt	
Ciências Humanas, Psicologia				Maslow, Herzberg Motivação: interesse: Envolvimento		Schein, Blanchard, Hansey Desenv. Organiz.: Indivíduo e grupo	Liderança Recursos humanos Estímulo e motivação D. Masl.

KARLÖF, 1999 – Adaptado



©JLKolotelo para USP/Fundace

23/10/04

## Linha do tempo

- ▶ ~2500 AC Pirâmides (80<sup>a</sup>/30k)
- ▶ 100 AC Coliseu Roma
- ▶ 1887 Torre Eiffel
- ▶ 1917 Gantt
- ▶ 1950 PERT
- ▶ 1957 CPM
- ▶ 1965 IPMA (40 países)
- ▶ 1969 PMI
- ▶ 1972 APM: Association for Project Management (IPMA)
- ▶ 1976 AIPM: Australian Institute of Project Management
- ▶ 1988 JPMF Japan PM Forum
- ▶ 2001 ABGP: Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos
- ▶ 2002 PMCC Japan PM Certification Center
- ▶ 2005 PMAJ Project Management Association of Japan (JPMF+PMCC)
- ▶ 2006 Forma Eng<sup>o</sup>. 30k BRA, C.Sul: 80k, Chi/Ind. 400k cada
- ▶ 2008 ISO 21500



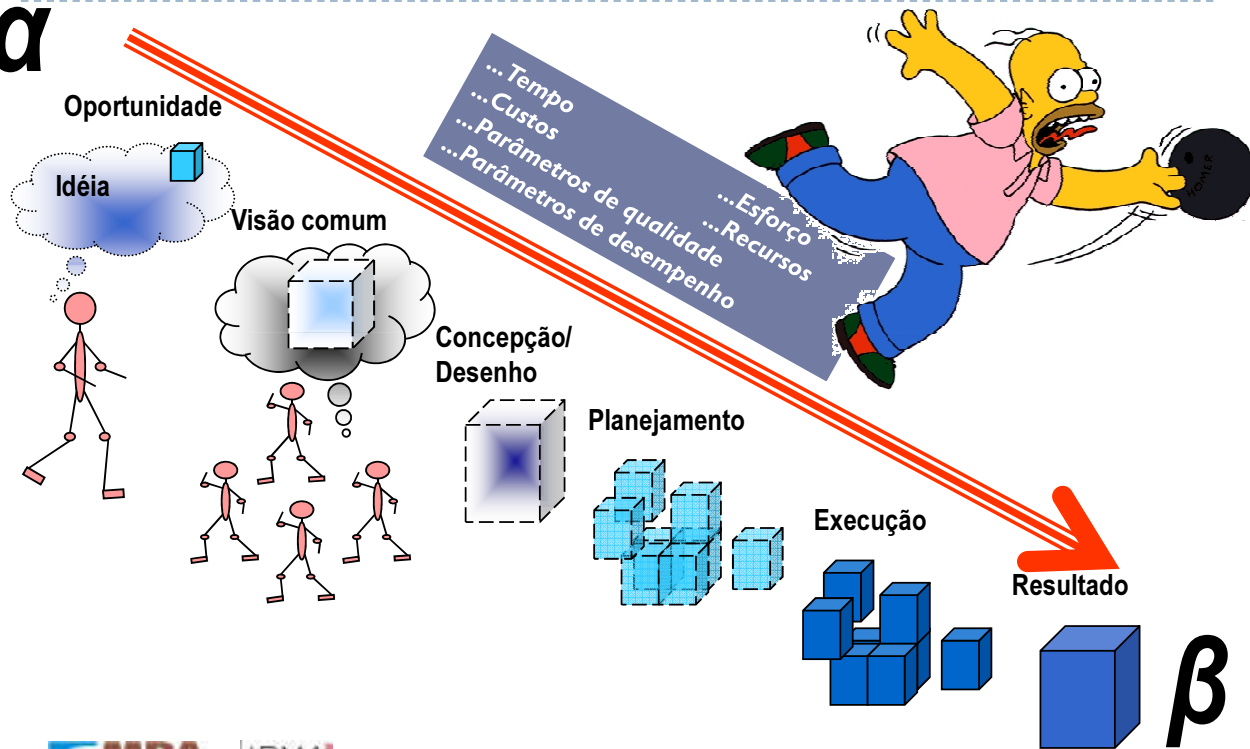
©JLKolotelo para USP/Fundace

23/10/04



# Projeto – entrega || ciclo de vida || gerente

**$\alpha$**



BWBP Steering

©JLKolotelo para USP/Fundace

23/10/04



Característica → Escolas↓	Autor	Foco de análise primário	Questões-chave investigadas	Ideia do GP
Escola da Otimização	Cleland (68)	Planejamento e técnicas de WBS de tarefas complexas	Como gerenciar/ planejar um projeto?	Otimizar a implementação do projeto planejando-o
Escola dos FCS	Baker et al (83)	Fatores de sucesso e entregas de projetos	O que determina o sucesso de projetos?	Planejando a organização dos projetos por fatores
Escola da Contingência	Shenhar (96),	Desenvolvendo organização do projeto	Por que organizações de projetos diferem?	Adaptando organização do projeto às contingências
Escola Org. Comportamental	Lundin (65)	Processos para organização de projetos	Como se comportam as organizações de projetos?	Moldando processos da organização de projetos
Escola de Operações Comerciais	Eccles (81)	Governança das organizações de projetos/transações	Como as organizações (transações) de projetos são governadas?	Governança por meio de operações comerciais em projetos
Escola do Marketing	Bansard; Cova; Salle (93)	Gestão da formação e fases do projeto	Como são gerenciados os estágios iniciais dos projetos?	Formando e patrocinando o projeto
Escola da Decisão	Sahlin-Andersson (92)	A interação entre atores nos estágios iniciais do projeto	Como projetos multi-organização se comportam na iniciação?	Política e posicionamento na "rede" de projeto

Fonte: Söderlund (2002, adaptado)

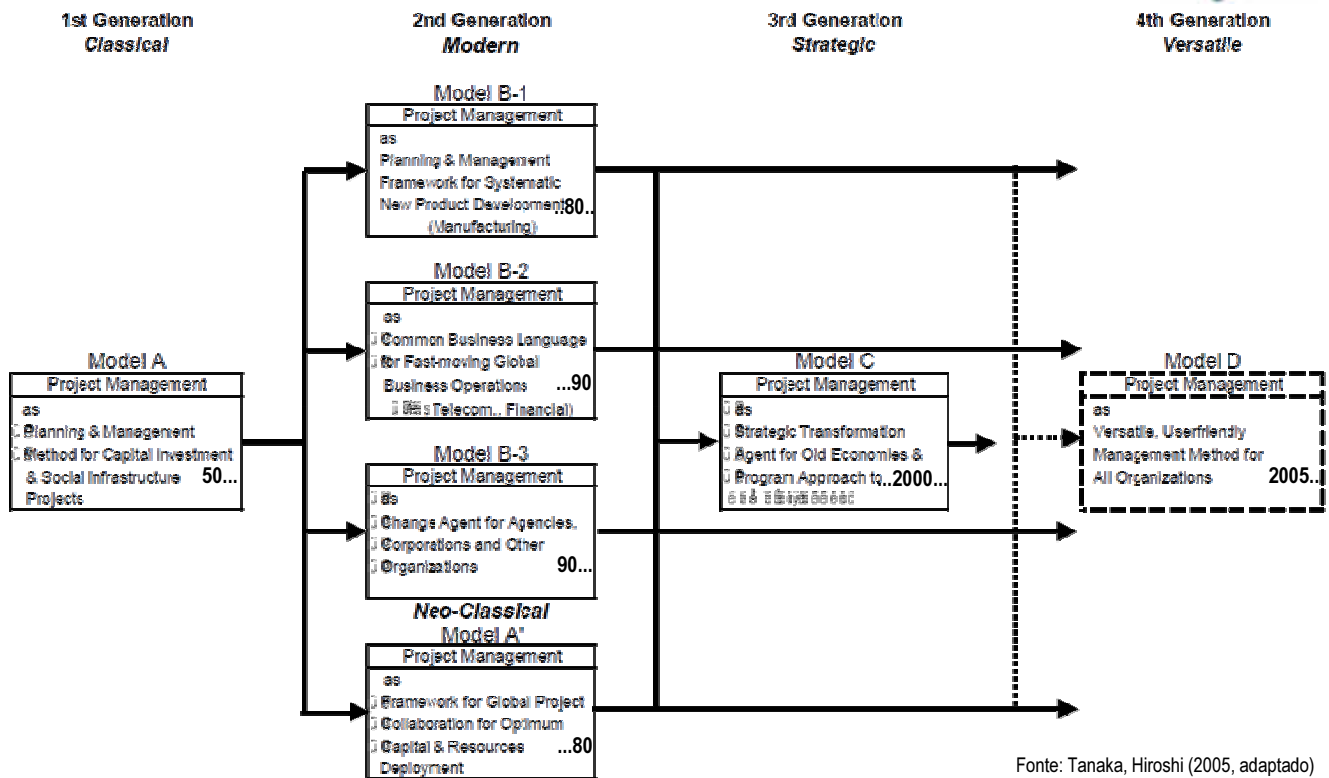


BWBP Steering

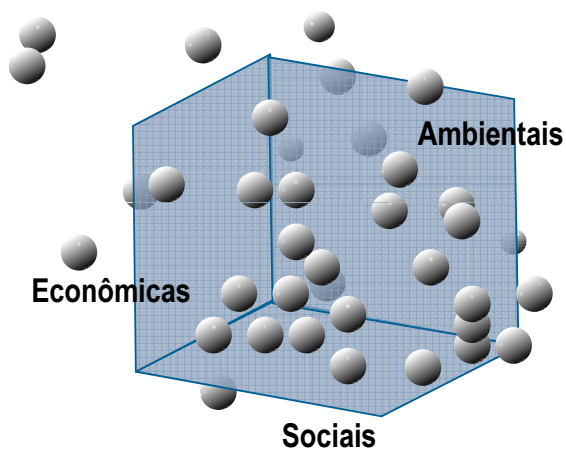
©JLKolotelo para USP/Fundace

23/10/04

## Development of Project Management Models



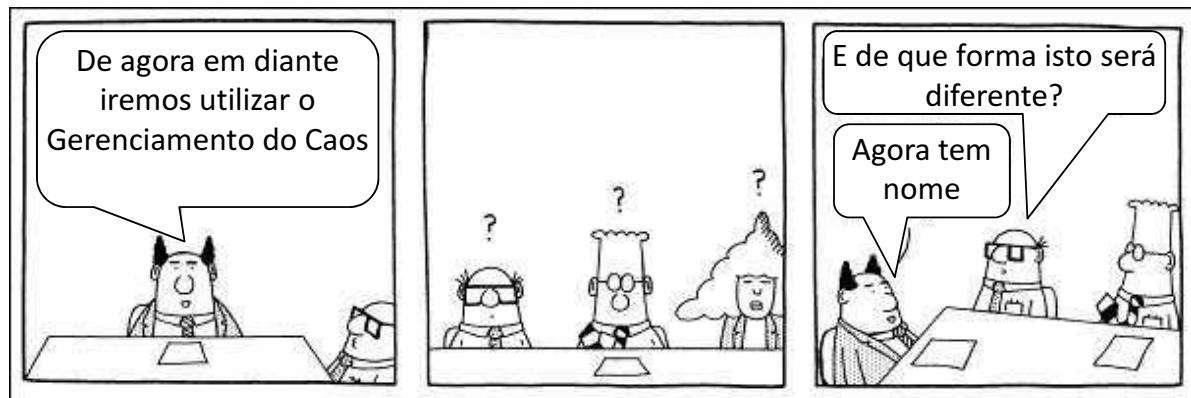
## Competitividade e busca pela perenidade das empresas



- ▶ Novos entrantes
- ▶ Clientes
- ▶ Fornecedores
- ▶ Substitutos




# Agora já sabemos o que fazer



## Flash

- ▶ **David Curling (1998)**
  - ▶ Intl. PM Body of Knowledge
  - ▶ Intl. PM Organization
  - ▶ Professional Certification



Referencial de GP	Instituição mantenedora
APM-BoK - APM Body of Knowledge	APM: Association for Project Management (1972, UK)
CSPM - Competence Standards for Project Management	AIPM: Australian Institute for Project Management (1976, AU)
ICB-v3 - International Competence Baseline	IPMA: International Project Management Association (1965, mundial)
ABNT NBR ISO 10006:2006	ABNT: Associação Brasileira de Normas Técnicas (BR)
PMBok - Project Management Body of Knowledge	PMI: Project Management Institute (1969, US)
RBC - Referencial Brasileiro de Competência	ABGP: Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos (2001, BR)
ISO 21.500	ISO: International Standardisation for Organizations (2008, CH)

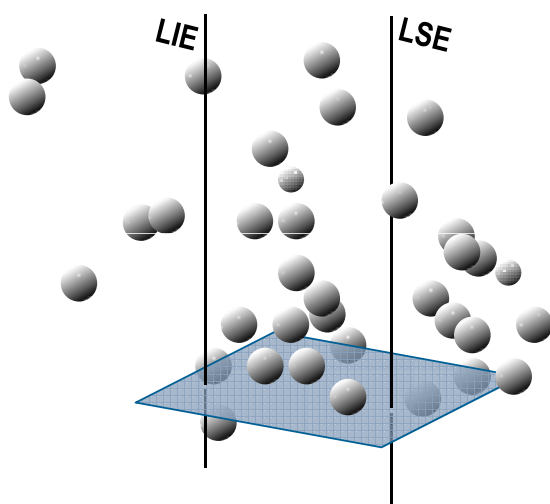
Fonte: Kolotelo, 2008 (a partir dos referenciais).



©JLKolotelo para USP/Fundace

23/10/04

## Competitividade & perenidade



### ► Posicionamento

- Estratégias
- Tecnologias
- Conhecimentos
- BPM & GP
- Papel do governo
- Papel ONGs
- Papel Associações

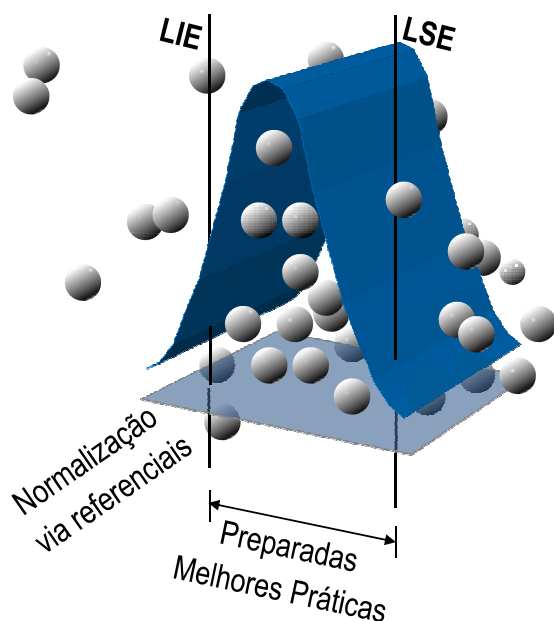


©JLKolotelo para USP/Fundace

23/10/04



# Competitividade & perenidade



## ► Posicionamento

- Estratégias
- Tecnologias
- Conhecimentos
- BPM & GP
- Papel do governo
- Papel ONGs
- Papel Associações



BWBP Steering

©JLKolotelo para USP/Fundace

23/10/04

# Agora eu posso competir



© Scott Adams, Inc./Dist. by UFS, Inc.



BWBP Steering

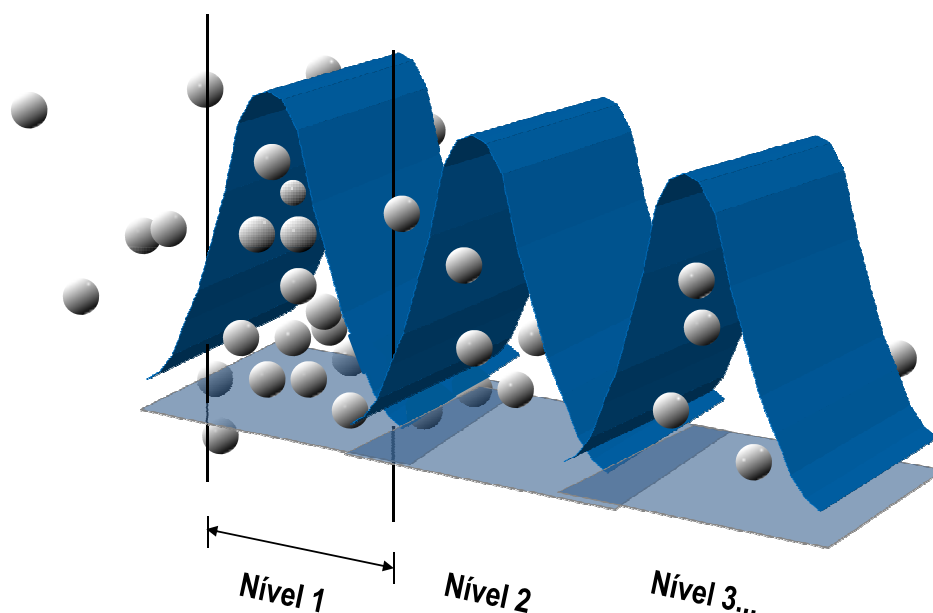
©JLKolotelo para USP/Fundace

23/10/04





# Maturidade



BWBP Steering

©JLKolotelo para USP/Fundace

23/10/04



Característica → Escolas↓	Autor	Foco de análise primário	Questões-chave investigadas	Ideias do GP
Escola da maturidade	SEI, Kerzner, Cleland, Galbraith, Senge, (...2009)	Gerenciamento PPP Negócios relacionados Maturidade	Qual a influência da maturidade na perenidade do negócio?	Recursos limitados Valor agregado (EVA) Maturidade
?	?	?		?

1ª Proposta despretenciosa



BWBP Steering

©JLKolotelo para USP/Fundace

23/10/04





# Maturidade

- ▶ **Etimologia:** lat. *maturitatis* 'maturidade, madureza, maturação, maduração';
- ▶ Atingir a maturidade significa atingir o ponto no qual a evolução esperada foi alcançada.
- ▶ Do ponto de vista da qualidade, pode-se dizer que é o ponto que está além da normalização
  - ▶ A busca pela qualidade em si ou mesmo da eficiência operacional não tem sido diferencial competitivo suficiente (PORTER, 1999).
  - ▶ Reduzir defeitos normalizando os produtos dentro de padrões aceitáveis, não tem sido suficiente e os limites inferiores e superiores da curva gaussiana se deslocam na direção de maior maturidade da produção (processos e projetos).
  - ▶ É a busca pela “descomoditização” (HAX, 2002).



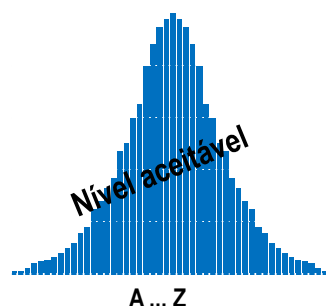
©JLKolotelo para USP/Fundace

23/10/04

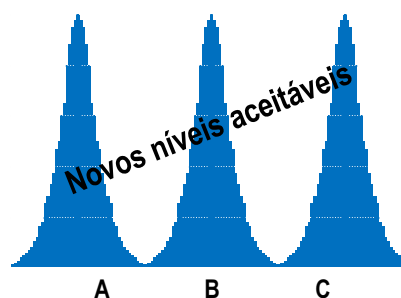


## Introdução da maturidade

Padronização ou calibração  
Introdução da normalização

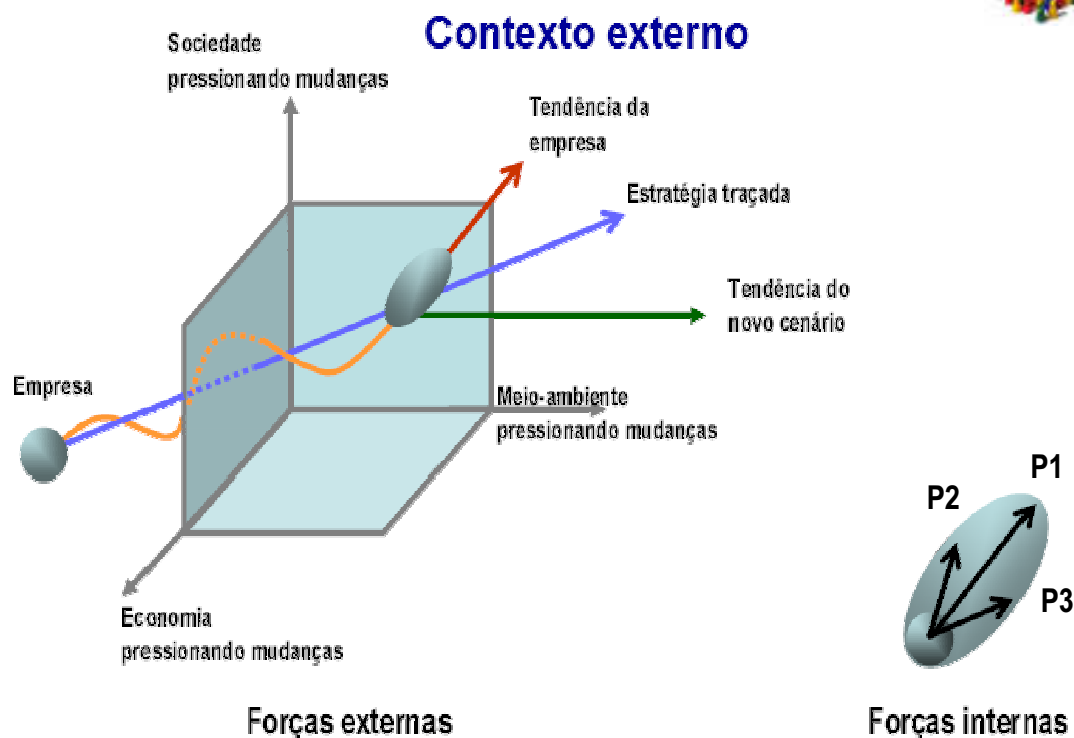


Melhoria ou re-calibração  
Introdução da maturidade



©JLKolotelo para USP/Fundace

23/10/04



## Conceitos

- ▶ “Atingir a maturidade significa atingir o ponto no qual a evolução (**inovação**) esperada foi alcançada”.
- ▶ Maturidade é a capacidade da empresa de demonstrar sua agilidade frente às inovações introduzidas.
  - ▶ operacional → inovação processos
  - ▶ produto → inovação de produto (bens e serviços)
  - ▶ estratégica → inovação estratégica
  - ▶ econômica → inovação econômica...



# Modelos de maturidade em GP

- ▶ SEI/CMMI – Capability Maturity Model
- ▶ PMMM – Project Management Maturity Model de Kerzner
- ▶ Berkeley
- ▶ ESI – Internacional: Estruturas para Projetos
- ▶ CBP – Center for Business Practices
- ▶ OPM3 – Organizational Project Management Maturity Model
- ▶ MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos de Prado



©JLKolotelo para USP/Fundace

23/10/04



## Níveis do CMM (SEI)

Nível	Definição do estágio da Organização
1. Inicial	Organização desprovida de processos ou eles não foram acessados. Times abandonam o planejamento para tentativa e erro. Desenvolvimento é <i>ad hoc</i> . Estabilidade de processos incerta e até caótica. Dependem do esforço individual e o nível de risco é maximizado.
2. Repetido	Implementação de processos é repetida. Mantém-se o que deu certo e descarta-se o que não deu. São organizações conscientes que aprendem e melhoram. Os indivíduos chegam a desempenhar o planejamento do projeto.
3. Definido	Processos de planejamento, desenvolvimento e manutenção são documentados. Aparecem aqui os grupos de treinamento e o responsável pelas organizações de processos.
4. Gerenciado	Definição de processos de medição de efetividade dos processos com vistas à melhoria contínua. Processo de desenvolvimento de SW e produtos são quantitativamente compreendidos e controlados.
5. Otimizado	Estado de contínuo processo de aprimoramento é possibilitado pelo feedback quantitativo do processo e pelo emprego de idéias, aptidões e tecnologias inovadoras.



©JLKolotelo para USP/Fundace

23/10/04



## PMMM - Kerzner

Embrionária	Aceita pela Ger. Executiva	Aceita pelos Ger. Áreas	Crescimento	Maturidade
Reconhecer necessidade	Apoio visível destes	Apoio destes	Reconhecer a utilidade das fases do ciclo de vida	Desenvolver sistema de controle gerencial: custo e programação
Reconhecer benefícios	Entendimento de GP pelos Executivos	Comprometimento destes	Desenvolver uma metodologia de GP	Integrar controle de custos e programação
Reconhecer aplicabilidade	Promotores Executivos	Proporcionar conhecimento aos Gerentes de Áreas	Comprometimento com o planejado	Fazer programa de ensino para melhorar competências em GP
Reconhecer o que precisa ser feito	Mudar condução do empreendimento	Liberar funcionários para treinamento em GP	Mínimas oscilações de escopo. Sistema de rastreamento.	



©JLKolotelo para USP/Fundace

23/10/04



## MMGP - Prado

Nível	Definição do estágio da Organização
1. Inicial ou Embrionário ou <i>ad hoc</i>	Estágio inicial de gerenciamento de projetos e projetos são executados na base do "melhor esforço" individual. Geralmente sem planejamento e o controle é inexistente. Não existem procedimentos padronizados. As possibilidades de atraso, estouro de orçamento e não atendimento às especificações técnicas são grandes.
2. Conhecido	Investimentos constantes em treinamento e adquiriu <i>softwares</i> de gerenciamento de projetos. Pode ocorrer a existência de iniciativas isoladas de padronização de procedimentos, mas seu uso é restrito. Percebe-se melhor a necessidade de se efetuar planejamento e controle e, em algumas iniciativas isoladas, alguma melhoria é percebida. No restante os fracassos "teimam" em continuar ocorrendo.
3. Definido ou padronizado	Padronização de procedimentos, difundida e utilizada em todos os projetos sob a liderança de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP). Metodologia disponível e praticada por todos (parte já informatizada). Estrutura organizacional adequada. Tenta-se obter o melhor comprometimento possível dos principais envolvidos. Os processos de planejamento e controle são consistentes e a aprendizagem faz que eles sejam executados cada vez melhor. Os resultados "estão aparecendo".
4. Gerenciado	Processos consolidados e aperfeiçoando o modelo. Possibilita avaliação de desvios da meta e causas com uso de contramedidas. Melhoria continua está em uso e evolui para estrutura que permite um relacionamento mais eficaz com as áreas envolvidas. Alinhamento dos projetos às estratégias. Aperfeiçoa-se o GP em áreas como relacionamentos humanos, conflitos, negociações, etc. O uso de GP é reconhecido como fator de sucesso.
5. Otimizado	Otimização na execução de projetos com base na larga experiência, conhecimentos e atitudes das pessoas. Os novos projetos podem também se basear em um excelente banco de dados de "melhores práticas". O nível de sucesso é próximo de 100%. A organização tem alta confiança em seus profissionais e aceita desafios de alto risco.

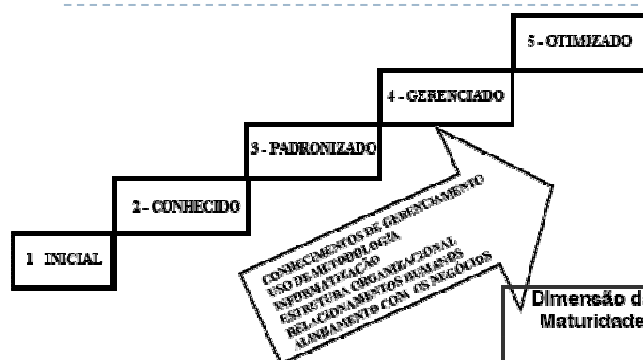


©JLKolotelo para USP/Fundace

23/10/04



# Níveis de Maturidade e Dimensões - MMGP



Dimensão da Maturidade	Nível de Maturidade				
	1 Inicial	2 Conhecido	3 Padronizado	4 Gerenciado	5 Otimizado
<b>Conhecimentos</b>	Dispersos	Básicos	Básicos	Avançados	Avançados
<b>Metodologia</b>	Não há	Tentativas Isoladas	Implantada e Padronizada	Estabilizada	Otimizada
<b>Informatização</b>	Tentativas Isoladas	Tentativas Isoladas	Implantada	Estabilizada	Otimizada
<b>Estrutura Organizacional</b>	Não há	Não há	Implantada	Estabilizada	Otimizada
<b>Relacionamentos humanos</b>	Boa vontade	Algun avanço	Algun avanço	Algun avanço	Maduros
<b>Alinhamento com estratégias</b>	Não há	Não há	Iniciado	Alinhado	Alinhado

## Nível 3: Padronizado (1 dentre 4)

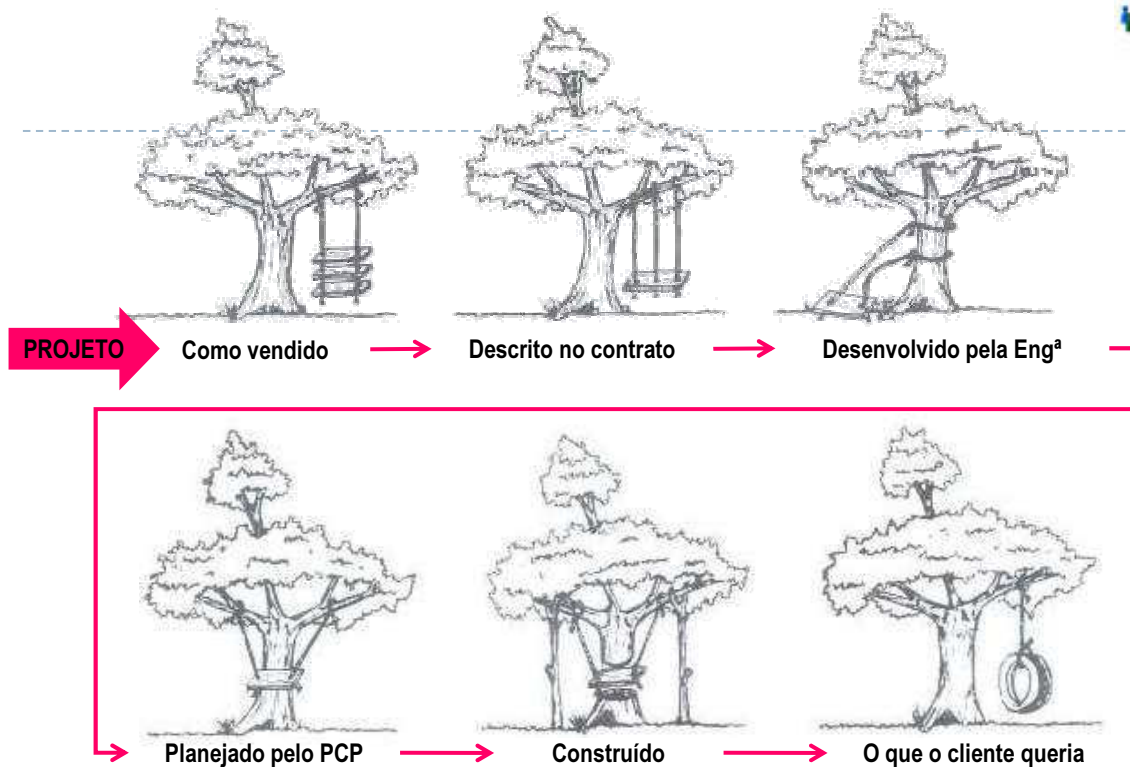


2. Em relação à **informatização da metodologia**, assinale a opção mais adequada:

- A) Existe um sistema informatizado, adequado aos tipos de projetos da área foco, disponível e em uso por todos os principais envolvidos há, pelo menos, um ano.
- B) Existe um sistema informatizado, adequado aos tipos de projetos da área foco, há pelo menos um ano, mas está em uso apenas por um pequeno número de gerentes.
- C) Está sendo informatizada.
- D) Não existe informatização implantada.

4. Em relação ao **planejamento de cada novo projeto** e conseqüente produção do Plano do Projeto, podemos afirmar que:

- A) Este processo é feito conforme padrões estabelecidos que implicam em diversas reuniões entre os principais envolvidos. O modelo estabelece diferenciações entre projetos pequenos, médios e grandes e é bem aceito pela organização há mais de um ano.
- B) Este processo é feito conforme padrões estabelecidos que implicam em diversas reuniões entre os principais envolvidos. O modelo não estabelece diferenciações entre projetos pequenos, médios e grandes e/ou é aceito com restrições pela organização.
- C) O modelo de planejamento está em processo de desenvolvimento ou de implantação.
- D) Não existe nada em desenvolvimento e os projetos não possuem Planos de Projeto.



**A entrega está conforme o acordado?**

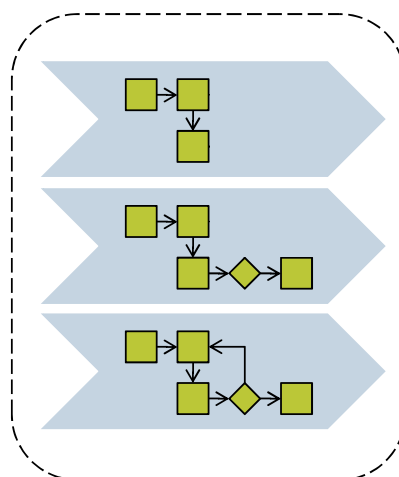
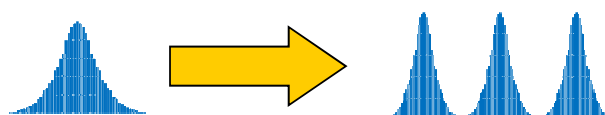


BWBP Steering

©JLKolotelo para USP/Fundace

23/10/04

## Maturidade em processos



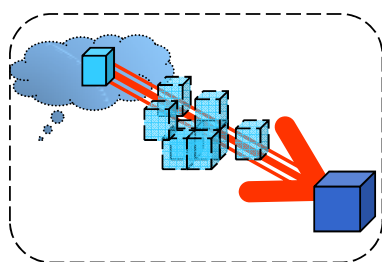
BWBP Steering

©JLKolotelo para USP/Fundace

23/10/04



# Maturidade em projetos, entregas

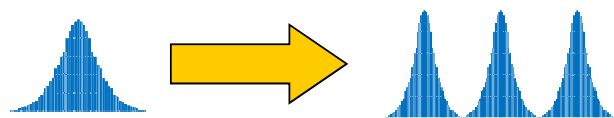
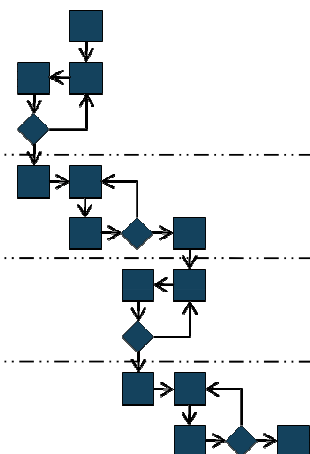


Definir requisitos

Desenhar

Planejar

Fabricar

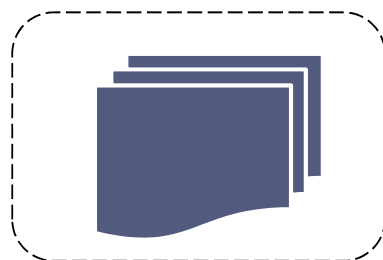
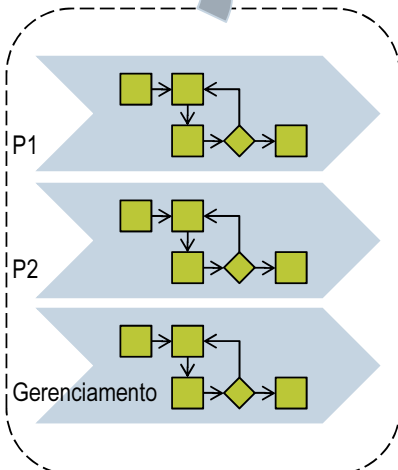
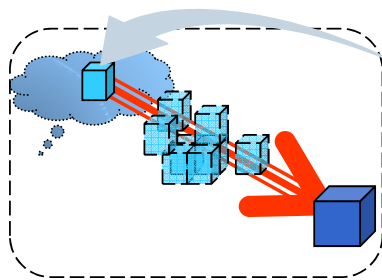


BWBP Steering

©JLKolotelo para USP/Fundace

23/10/04

# O melhor dos dois mundos



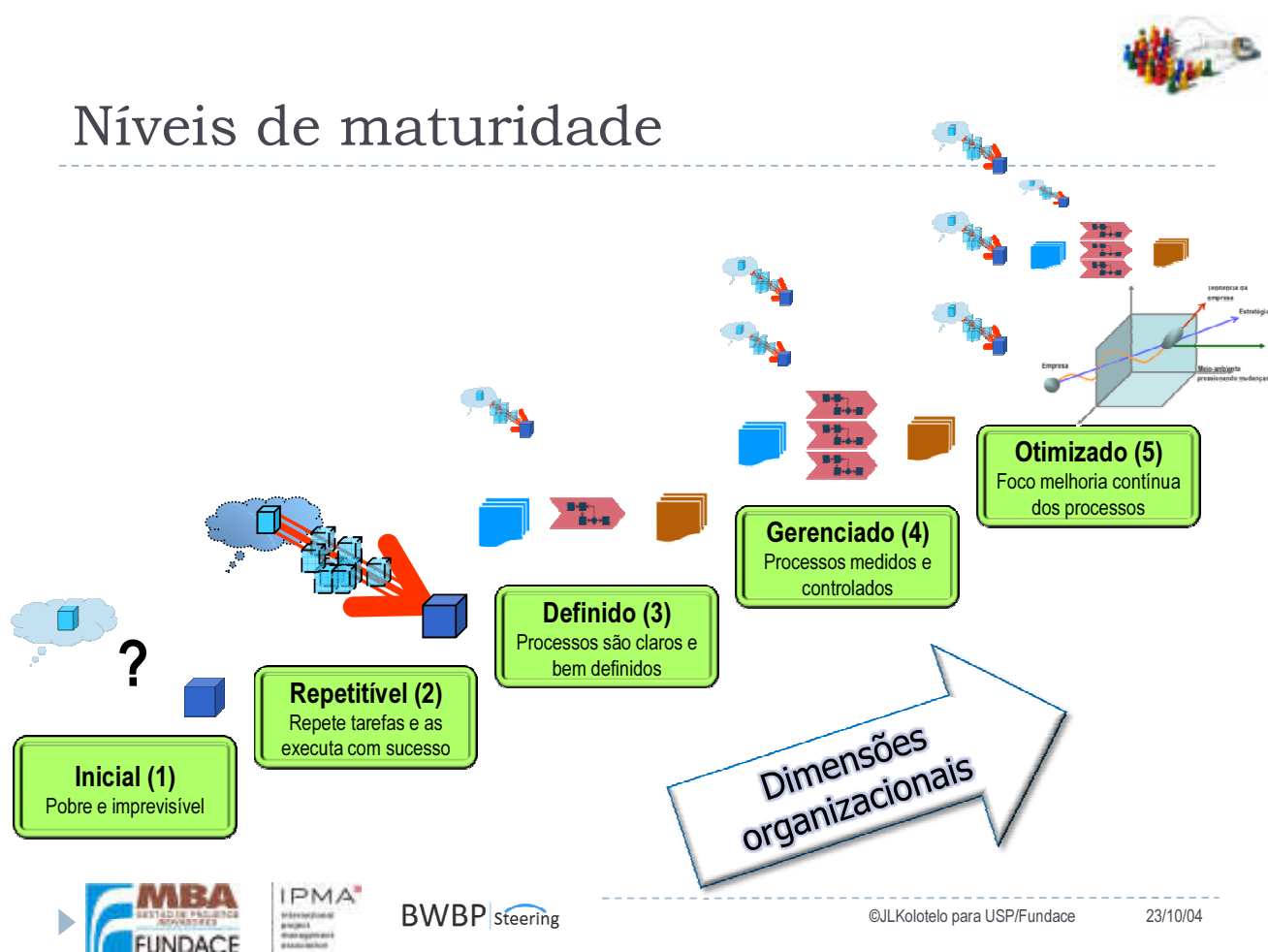
BWBP Steering

©JLKolotelo para USP/Fundace

23/10/04



# Níveis de maturidade



## Maturidade no Brasil

	Maturidade média	Privada	Pública	3º Setor
2005 (261) <sup>1</sup>	2,44	2,51	2,11	-
2006 (258) <sup>1</sup>	2,42	2,45	2,30	2,40
2008 (310) <sup>1</sup>	2,66	2,73	2,36	2,66
2008 (24/PR) <sup>2</sup>	2,43	2,36	-	-

(1) Prado (2008); (2) Kolotelo (2008)



## Resultado geral por Nível

	2005 <sup>1</sup>	2006 <sup>1</sup>	2008 <sup>1</sup>	2008 (PR) <sup>2</sup>
Inicial	17%	18%	9%	37%
Conhecido	45%	48%	45%	15%
Padronizado	28%	25%	36%	16%
Gerenciado	8%	7%	8%	19%
Otimizado	2%	2%	2%	12%

(1) Prado (2008); (2) Kolotelo (2008)



©JLKolotelo para USP/Fundace

23/10/04



## Categoria de Projeto

	2005 <sup>1</sup>	2006 <sup>1</sup>	2008 <sup>1</sup>	2008 (PR) <sup>2</sup>
Mudanças organizacionais	2,21	2,54	2,74	1,67
Construção & Montagem	2,34	2,55	2,66	2,50
Software	2,53	2,37	2,65	3,04
Inovação e Desenv. Produtos	2,42	2,30	2,81	2,60
Telecom	2,40	2,39	-	2,64
Eng. /Arq. /Design etc	2,34	2,92	2,63	2,03
Eventos	-	-	2,29	2,89
Desenv. Regional Intl.	2,76	-	2,36	-
Pesq. Desenvolvimento	2,35	2,56	2,19	-
Outras	2,44	2,33	-	2,59

(1) Prado (2008); (2) Kolotelo (2008)



©JLKolotelo para USP/Fundace

23/10/04



## Ramo de Atividade

	2005 <sup>1</sup>	2006 <sup>1</sup>	2008 <sup>1</sup>	2008 (PR) <sup>2</sup>
Alimento e Bebida	2,39	-	2,81	2,40
Química, Farmacêutica afins	-	-	2,14	2,94
Construção	2,59	2,20	2,81	1,90
Transformação	2,56	2,49	2,66	2,66
Saúde	-	1,58	2,45	2,23
Educação	2,29	1,58	2,29	2,72
Consultoria	-	2,73	3,12	-
Telecom	-	2,26	2,47	-
Metalurgia e Siderurgia	-	3,34	2,91	-
Bancos	2,29	2,50	2,67	-
Outras	-	2,00	2,52	2,32

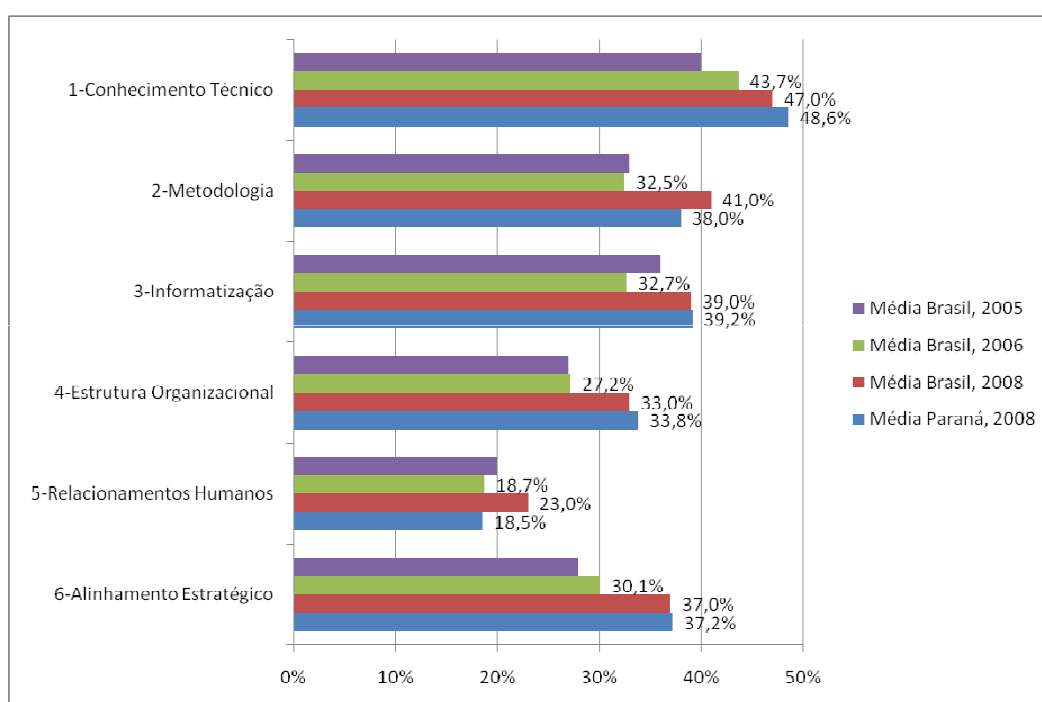
(1) Prado (2008); (2) Kolotelo (2008)



©JLKolotelo para USP/Fundace

23/10/04

## Histórico por dimensão



Fonte: Kolotelo (2008)

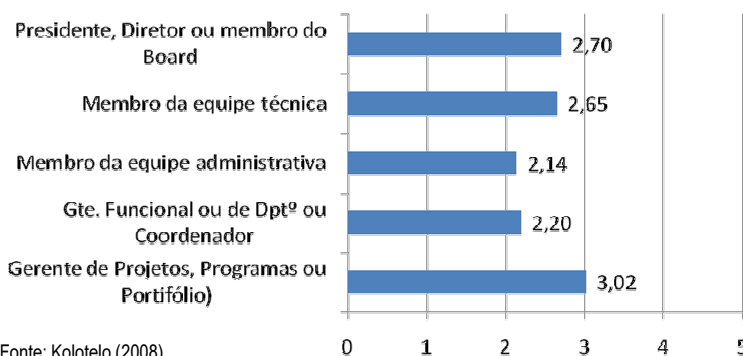


©JLKolotelo para USP/Fundace

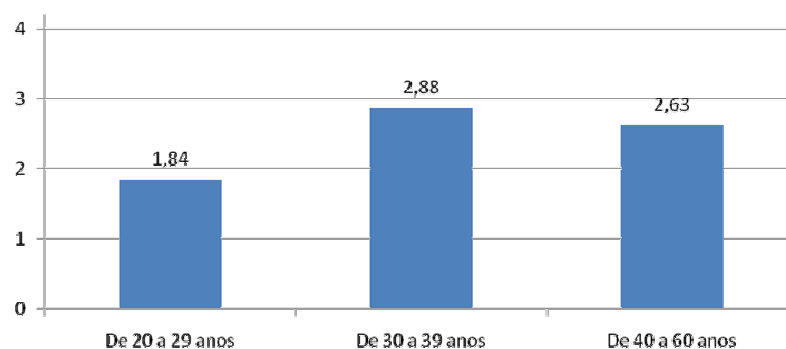
23/10/04



## Exemplos de estratificação



Fonte: Kolotelo (2008)



©JLKolotelo para USP/Fundace

23/10/04

## Googling 2007/2008



### Português

- ▶ Engenharia: **28mi**
- ▶ Projeto: **48mi**
- ▶ Processo: **65mi**
- ▶ GP²: **275k/2mi**
- ▶ GteP: **57k/812k**
- ▶ GteP+trabalho: **33k/448k**
- ▶ GteP+oportunidade: **9k/119k**
- ▶ GteP+vagas: **38k/411k**
- ▶ GteP+emprego: **37k/402k**

### Inglês

- ▶ Engineering: **451mi**
- ▶ Project: **800mi**
- ▶ Process: **713mi**
- ▶ PM: **16mi/41mi**
- ▶ PMgr: **8mi/54mi**
- ▶ PMgr+job: **2k/29mi**
- ▶ PMgr+opportunity: **303k/7mi**
- ▶ PMgr+vacancy: **116k/682k**
- ▶ PMgr+employment: **301k/4mi**



©JLKolotelo para USP/Fundace

23/10/04



## Evolução do GP

- ▶ Projeto
- ▶ Entrega
- ▶ EVA: produto
- ▶ Técnicas & time
- ▶ Linear
- ▶ Lento
- ▶ Portfólio e Programas
- ▶ Voltado PPP+Biz
- ▶ EVA: conhecimento... SEC
- ▶ Equipes virtuais
- ▶ Sistêmico
- ▶ Veloz



©JLKolotelo para USP/Fundace

23/10/04



## Gerentes de Projetos Profissionais

- ▶ Visão do GP centrada no profissional
- ▶ Maior dependência especialistas
- ▶ Tempo maior de formação e maturidade
- ▶ Implantações Top Down
- ▶ Centrado no Projeto
- ▶ Autoconfiança excessiva



©JLKolotelo para USP/Fundace

23/10/04



## Gerente de Projetos e a maturidade

- ▶ ↑ de percepção do GP como conjunto competências ou caminho para carreira
- ▶ Engajam em GP via cursos e certificação
- ▶ ↑ conhecimento e vontade de aplicar conceitos
- ▶ ↑ atenção e cuidados na aplicação, tende ↓ riscos
- ▶ Forte dependência em ferramentas e técnicas
- ▶ Inexperiência e pouca habilidade
- ▶ ↑ procura de certificação por competências
- ▶ ↑ transversalidade como visão sistêmica



©JLKolotelo para USP/Fundace

23/10/04



## Flash

“Como gerente de projeto, você tradicionalmente tem muito mais responsabilidade do que autoridade.”

Michael S. Robson



©JLKolotelo para USP/Fundace

23/10/04



# Questionamentos

- ▶ Maturidade do Gerente e do GP frente às mudanças
- ▶ Desglobalização que afeta os investimentos
- ▶ Aumento expectativa de tempo de vida
- ▶ Aquecimento global e degelamento
- ▶ Fontes renováveis de energia
- ▶ Reformulação da relação do trabalho
- ▶ Repensar da economia



BWBP Steering

©JLKolotelo para USP/Fundace

23/10/04



Característica → Escolas↓	Autor	Foco de análise primário	Questões-chave investigadas	Ideia do GP
Escola da maturidade	SEI, Kerzner, Cleland, Galbraith, Senge, (...2009)	Gerenciamento PPP Negócios relacionados Maturidade	Qual a influência da maturidade na perenidade do negócio?	Recursos limitados Valor agregado (EVA) Maturidade
Escola dos novos paradigmas da economia	?	Novas competências para a sustentabilidade SEA	Quais competências: <ul style="list-style-type: none"><li>• pessoais</li><li>• organizacionais</li><li>• governamentais</li></ul>	Competências Índice SEA-VA

2ª Proposta  
despretenciosa



BWBP Steering

©JLKolotelo para USP/Fundace

23/10/04





# Referências

- INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION: ICB3 – International Competence Baseline. The Netherlands: IPMA, 2006.
- LIENTZ, B. P.; REA, K. Project management for the 21<sup>st</sup> Century. San Francisco: AP, 2002.
- TANAKA, H. The Changing Landscape of Project Management, Japan Project Management Forum, Global Project Management Forum.
- PELLS, D. Ten Years On! Back to the Future of Project Management. PW World Today - Editorial – January 2008.?
- PELLS, D. Global Tides of Change: Significant Recent Events and Trends Affecting Globalization of the Project Management Profession. Mathie, Pells & Associates, 1998
- GALBRAITH, J. R.; LAWLER III, E. E. Organizando para competir no futuro. São Paulo: Makron Books, 1995.
- KERZNER, H. Gestão de Projetos: As Melhores Práticas. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. Gerência de Projetos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002. Brasil
- PORTER, M. Competição: Estratégias Competitivas Essenciais. Rio de Janeiro, Campus: 1999.
- PRADO, D. Maturidade em Gerenciamento de Projetos. Belo Horizonte: Editora INDG, 2008.
- MATURITY RESEARCH. Resultados das Pesquisas 2005, 2006 e 2008. Disp. em [www.maturityresearch.com](http://www.maturityresearch.com). Acesso em 01.Out.2008.



©JLKolotelo para USP/Fundace

23/10/04



Better competencies, better projects, better world.

Melhores competências, melhores projetos, mundo melhor.

**Muito  
Obrigado!**

[kolotelo@gmail.com](mailto:kolotelo@gmail.com)

**+55(41)9142-0800**

©JLKolotelo - Permissão de utilização concedida mediante citação da fonte



©JLKolotelo para USP/Fundace

23/10/04