



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

ANDRÉ STEPHEN RIBEIRO DOS ANJOS

**MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO EM EMPRESAS DE PUBLICIDADE
DIGITAL DE BRASÍLIA**

Brasília
2016

ANDRÉ STEPHEN RIBEIRO DOS ANJOS

**MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO EM EMPRESAS DE PUBLICIDADE
DIGITAL DE BRASÍLIA**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gerência de Projetos de Tecnologia da Informação

Orientador: Prof. Paulo Foina

Brasília
2016

ANDRÉ STEPHEN RIBEIRO DOS ANJOS

**MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO EM EMPRESAS DE PUBLICIDADE
DIGITAL DE BRASÍLIA**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gerência
de Projetos de Tecnologia da Informação

Orientador: Prof. Paulo Foina

Brasília, ____ de _____ de 2016.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Gilson Ciarallo

Prof. Dr. Mauricio Lyra

DEDICATÓRIA

A minha querida esposa e familiares que me apoiaram e me incentivaram durante o correr do curso e durante a elaboração dessa pesquisa.

AGRADECIMENTO(S)

A todos que voluntariamente aceitaram fazer parte desse estudo dedicando parte do seu tempo e que colaboraram para que o desenvolvimento desse trabalho fosse possível.

“A chave para o crescimento das organizações reside no autoconhecimento de sua maturidade em gerenciamento de projetos”.

André Barcaui

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos de tecnologia da informação que são desenvolvidos por agências de publicidade digital situadas em Brasília. Para atender esse objetivo, foi usado como ferramenta o modelo de maturidade em projetos MMGP. Foram selecionadas 2 empresas diferentes, que atendem aos critérios estabelecidos por essa pesquisa, e enviado por e-mail o questionário de avaliação de maturidade do modelo MMGP para pessoas responsáveis pelos projetos de tecnologia da informação de cada empresa. Após a análise das respostas do questionário, as empresas analisadas se mostraram ainda em níveis baixos de maturidade em gerenciamento de projetos. Apesar do aumento da atuação das agências de publicidade no mercado digital, e dos projetos de tecnologia da informação serem estratégicos para as agências nos dias atuais, ainda é necessário um aumento no esforço no sentido de atingir maiores níveis de maturidade na área de gestão de projetos deste tipo.

Palavras-chave: Gestão de projetos. Modelo de maturidade. Agência de publicidade digital. Tecnologia da informação.

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the level of project management maturity of the information technology projects that are developed by digital advertising agencies located in Brasilia, Brazil. The maturity model MMGP was used as a tool to achieve this objective. Two different companies that meet the criteria established by this research were selected, and an e-mail with the MMGP model survey was sent to people responsible for information technology projects in these companies. After analyzing the survey responses, the analyzed companies have shown that they are still at low levels of maturity in project management. Despite the increased performance of advertising agencies in the digital market, and information technology projects being strategic for agencies nowadays, it is still necessary an increase in the effort to achieve higher levels of maturity in the project management area for this type of projects.

Key words: Project management. Maturity model. Digital advertising agency. Information technology.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
1 PUBLICIDADE DIGITAL E SEUS PROJETOS	11
1.1 Agências de publicidade.....	11
1.2 Agências de publicidade digital.....	13
1.3 Projetos de publicidade digital.....	14
1.4 Projetos.....	16
1.4.1 Gerente de projetos.....	17
1.4.1 Gerenciamento de projetos.....	17
1.4.3 Processos de gerenciamento de projetos do PMBOK.....	18
1.5 Maturidade em gestão de projetos.....	21
1.5.1 Modelos de maturidade em gestão de projetos.....	24
1.5.2 O modelo Prado-MMGP (Modelo Setorial).....	24
2 PESQUISA	28
2.1 Método.....	28
2.2 Cálculos das respostas.....	28
2.2.1 Avaliação Final da Maturidade.....	29
2.2.2 Aderência aos Níveis de Maturidade.....	30
2.2.3 Aderência às Dimensões.....	30
2.3 Resultados.....	31
2.3.1 Empresa A.....	31
2.3.2 Empresa B.....	33
CONCLUSÃO	36
REFERÊNCIAS	37

INTRODUÇÃO

Temos visto nos últimos anos um grande avanço de tecnologias como internet, computadores pessoais, smartphones, etc. Esses avanços tiveram um grande impacto na forma como as pessoas se comunicam e como elas se relacionam com empresas prestadoras de serviços ou fornecedoras de produtos. Sendo assim, a forma como a publicidade é feita, também teve que mudar para aproveitar as novas oportunidades geradas por esses avanços. Surgiu então a publicidade digital, realizada por agências de publicidade digitais, através de projetos de tecnologia da informação. Por ser algo recente para as empresas de publicidade, nem sempre os projetos de publicidade digital são executados de maneira satisfatória, deixando os anunciantes insatisfeitos com a qualidade dos projetos, estourando custos ou prazos. Um dos fatores mais críticos nos projetos de publicidade digital são os prazos. Geralmente as datas de lançamento de campanhas de publicidade são estratégicas para que a comunicação tenha o efeito esperado, e por essa característica, muitas vezes a prioridade em atender essa data estratégica, faz com que as agências deixem a qualidade e o controle de custos de lado, para não passar da data estratégica.

O presente estudo se propõe a descobrir se o nível de maturidade em gerenciamento de projetos pode impactar no sucesso dos projetos de tecnologia da informação em empresas de publicidade digital.

Os objetivos específicos do presente trabalho são: Entender qual o papel da gestão de projetos em empresas de publicidade digital, avaliar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos de tecnologia da informação realizados por empresas de publicidade digital em Brasília, previamente selecionadas e identificar o impacto da maturidade em gerenciamento de projetos sobre os projetos dessas empresas selecionadas. Para alcançar esses objetivos, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para compreensão de diversos aspectos da publicidade e das agências de publicidade, e para mostrar a relação da maturidade em gerenciamento de projetos com o sucesso dos projetos.

Para a identificação dos impactos da maturidade nos projetos dessas empresas, aplicamos o questionário proposto no modelo de maturidade MMGP em

duas empresas previamente selecionadas. O critério de seleção dessas empresas foi que o principal objetivo da empresa fosse fazer publicidade, que a empresa estivesse localizada em Brasília, e que executasse projetos de desenvolvimento de software, área alvo dessa pesquisa. Então seguindo a orientação do modelo MMGP, de que o participante deve ter bons conhecimentos em gerenciamento de projetos, foi enviado um e-mail para os responsáveis pelos projetos digitais dessas empresas, contendo o link para o questionário on-line. Depois, os resultados gerados pelo site do modelo foram analisados e expostos nesse trabalho.

Mostramos com este estudo o nível atual em que as agências de publicidade digitais se encontram no que se refere à maturidade em gerenciamento de projetos de tecnologia da informação, e a importância da maturidade em gerenciamento de projetos, para que o resultado sirva como um parâmetro para a manutenção da maturidade em gerenciamento de projetos em empresas com características similares.

O presente trabalho foi então estruturado em 2 capítulos. No primeiro capítulo, apresentam-se alguns conceitos sobre publicidade, sobre as agências de publicidade e suas estruturas organizacionais, expõe também conceitos sobre projetos e gerenciamento de projetos. Posteriormente apresenta os conceitos sobre maturidade em gerenciamento de projetos, o modelo MMGP, que é a ferramenta utilizada na pesquisa, e a relação entre maturidade em gerenciamento de projetos e o sucesso nos projetos; no segundo capítulo e são apresentados os métodos utilizados na pesquisa e os resultados da pesquisa realizada com as empresas de publicidade digital utilizando o modelo MMGP. Após o segundo capítulo, é feita a conclusão desse trabalho.

1 PUBLICIDADE DIGITAL E SEUS PROJETOS

Segundo Santos (2005), publicidade é todo processo de planejamento, criação, produção, veiculação e avaliação de anúncios pagos e assinados por organizações diversas. Seguindo essa mesma linha de pensamento Rabaça e Barbosa (1987, p. 481), definem publicidade como “qualquer forma de divulgação de produtos ou serviços, através de anúncios geralmente pagos e veiculados sob a responsabilidade de um anunciante identificado, com objetivos de interesse comercial”. Malanga (1979, p. 11) é um pouco mais abrangente definindo publicidade como um “conjunto de técnicas de ação coletiva no sentido de promover o lucro de uma atividade comercial conquistando, aumentando e mantendo clientes”.

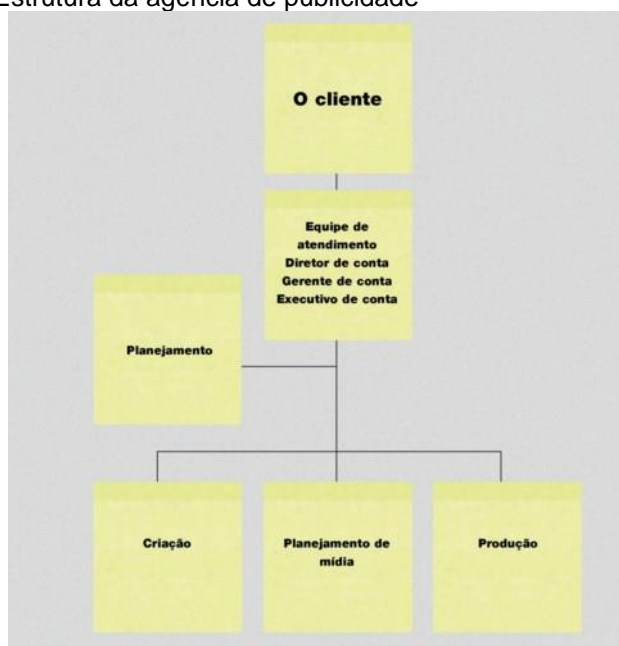
No Brasil, existe uma grande dificuldade de se diferenciar a publicidade da propaganda, causando certa confusão no momento de se usar as duas palavras, que em alguns momentos são usadas como sinônimos e em outros não. Sendo assim, para evitar confusões conceituais e duplo sentido, Santos (2005), utiliza como recurso metodológico, as duas palavras com significados distintos, e complementa dizendo que a finalidade da publicidade é predispor o receptor da mensagem publicitária a praticar uma determinada ação, que poderá ser posteriormente quantificada, como comprar um produto específico, abrir a conta em um banco ou até mesmo reciclar embalagens. Santos (2005), explica que apesar da propaganda muitas vezes utilizar as ferramentas da publicidade, ela não tem a finalidade de levar as pessoas a praticarem uma ação específica que possa ser facilmente quantificada, mas ela visa mudar a atitude das pessoas em relação a uma crença, uma doutrina ou uma ideologia. Por exemplo, “quando um determinado partido político desenvolve uma campanha com a intenção de aumentar o número de filiados, o que ele está fazendo é publicidade” (SANTOS, 2015). Porém “quando o mesmo partido desenvolve uma campanha com o objetivo de divulgar a sua plataforma política, sem a finalidade imediata de angariar novas filiações, está fazendo propaganda” (SANTOS, 2015).

1.1 Agências de publicidade

“O publicitário é o profissional que se dedica a qualquer uma das atividades de planejamento, criação, produção e veiculação de anúncios, atuando dentro das agências de publicidade” (SANTOS, 2015). Segundo Santos (2015), as agências de publicidade são os principais fornecedores dos produtos que visam a satisfazer as necessidades de comunicação mercadológica do anunciante, que são os clientes do processo publicitário.

Segundo Burtenshaw, Mahon e Barfoot (2011, p. 10) uma agência de publicidade tradicional tem como base de sua estrutura os departamentos de atendimento, responsável pela comunicação entre a agência e o cliente, pelo gerenciamento dos projetos, e prospecção de novos negócios, o departamento de planejamento, responsável pela compreensão da relação do consumidor com a marca através de diversas formas de pesquisa, no intuito de elaborar um plano estratégico para a marca, o departamento de planejamento de mídia, também conhecido como departamento de mídia, buscam a maneira mais eficiente de apresentar o conceito publicitário ao público-alvo, identificando novas oportunidades de mídia, negociando horários, espaços e preços nos meios de comunicação, o departamento de criação, responsável pela criação de idéias e conceitos publicitários, e o departamento de produção, responsável por transformar a idéia e realidade, no formato necessário, contratando fornecedores desses formatos quando necessário. A figura 1 mostra a estrutura descrita acima.

Figura 1 – Estrutura da agência de publicidade



Fonte – Burtenshaw, Mahon e Barfoot (2011, p. 10).

1.2 Agências de publicidade digital

Temos acompanhado nos últimos anos, grandes avanços tecnológicos, como a criação dos computadores pessoais, a difusão da internet pelo mundo inteiro, criação de dispositivos portáteis como notebooks, tablets e smartphones. Conseqüentemente, a forma de consumir informações também mudou.

De acordo com a IAB Brasil (2015a, p. 5) a internet é o canal considerado mais importante pelos brasileiros, ultrapassando outras mídias offline como TV, jornais, revistas, rádio, e 7 em 10 brasileiros (69%) concordam que a publicidade online os motivou a procurar informação extra sobre o produto/marca oferecido.

A estimativa de investimento em publicidade digital no Brasil para o ano de 2014 segundo a IAB Brasil (2015b, p. 4) foi de 8.3 bilhões de reais, e a projeção de investimento para 2015 foi de 9,5 bilhões de reais, ou seja, um crescimento de 14% no investimento em publicidade digital do ano de 2014 para 2015.

De acordo com Primo (1997, p. 5) a internet está revolucionando a comunicação humana abrindo novas formas de intercâmbio de informações, de maneira interativa, assíncrona ou síncrona, com significativa intimidade mesmo sem proximidade física.

Diante dessa nova realidade, as agências de publicidade precisaram se adaptar para poder oferecer serviços de publicidade digital, pensar em formas de aproveitar as novas oportunidades que a internet apresentou, mudando o mercado de publicidade.

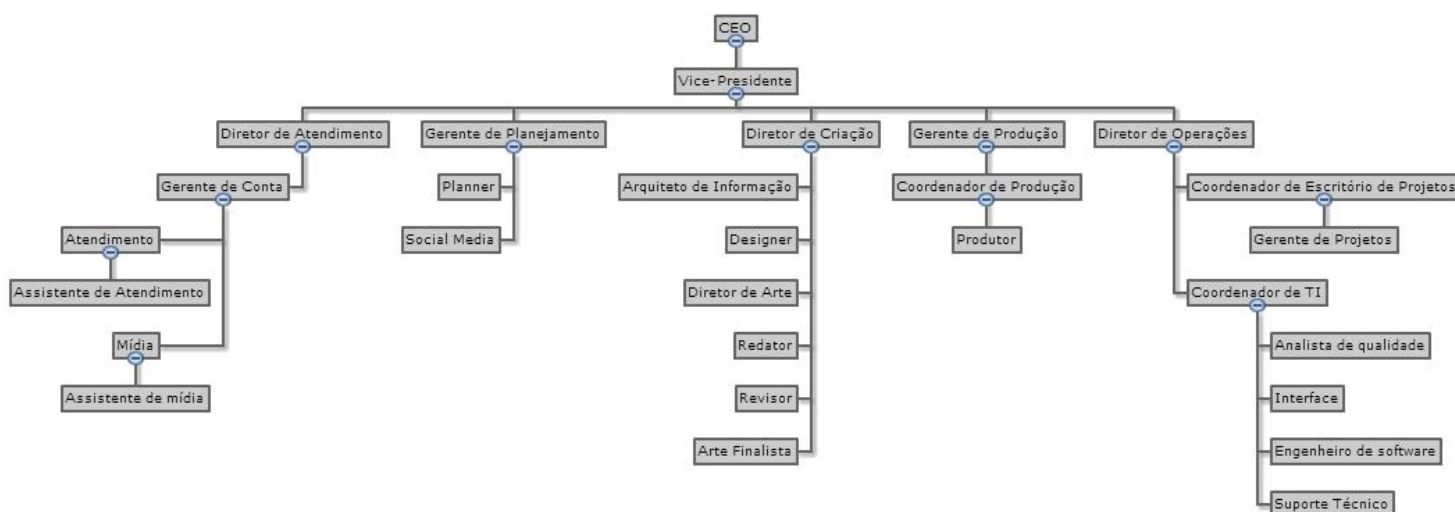
Segundo a APADi (2010, p. 8) a criação de websites (sites de internet), hotsites (website com prazo definido para sair do ar), landpages (página de internet informativa sobre uma determinada ação publicitária), mídia digital (veiculação publicitária no meio digital), e-mail marketing (e-mail para promover uma marca, produto, serviço etc.), advergames (jogo digital para promover uma marca, produto, serviço etc), são alguns dos serviços sugeridos para agências que queiram oferecer publicidade digital.

Muitas agências de publicidade mudaram sua estrutura organizacional para poder oferecer esses serviços. Algumas terceirizam mão de obra de tecnologia da informação, e outras já contam com profissionais de tecnologia da informação no

seu quadro de funcionários. Sendo assim, as agências de publicidade digital, que são as que podem oferecer esses serviços, passaram a gerenciar e desenvolver projetos de tecnologia da informação.

A figura 2 mostra a estrutura das principais áreas de uma agência de publicidade digital atuante no mercado, selecionada para participar dessa pesquisa.

Figura 2 – Organograma funcional das principais áreas da Agência de Publicidade Digital Empresa A



Fonte – Empresa A (2015).

Nota-se que essa agência de publicidade digital possui em sua estrutura as áreas de atendimento, planejamento, criação, produção e mídia, similar a uma agência de publicidade tradicional, porém, além dessas áreas, também existem as áreas de tecnologia da informação e de gestão de projetos, principais responsáveis pela execução das demandas digitais contratados pelos clientes.

1.3 Projetos de Publicidade Digital

Levando em consideração a localização das empresas pesquisadas, a capital federal, onde favorece o relacionamento com o governo federal, muitos dos projetos surgem através de concorrências em licitações do governo para prestação de serviço de publicidade digital. As agências então submetem propostas de acordo com os requisitos das licitações. Suas propostas são avaliadas de acordo com os

critérios estabelecidos na licitação e as vencedoras são selecionadas para prestar serviços de publicidade digital para o governo.

Apesar de essas empresas terem muitos projetos junto ao governo federal, elas também possuem projetos para clientes privados. No caso de clientes privados, geralmente os projetos surgem através do relacionamento dos presidentes da empresa, diretores de atendimentos ou atendimentos com seus clientes ou potenciais clientes. Esses perfis, geralmente são os responsáveis pelas vendas de projetos a clientes privados e possuem metas de vendas a serem atingidas. Através desse relacionamento, as oportunidades são identificadas, e as agências elaboram propostas para atendimento da necessidade do cliente, que quando aceitas, viram projetos dentro das agências.

Os orçamentos dos projetos de publicidade digital podem ser guiados por tabelas de preços pré-definidos da própria agência de publicidade ou de tabelas geradas por instituições referência na publicidade digital, que ditam o preço de um banner, um disparo de e-mail marketing, ou a criação de um layout de uma página web por exemplo. O orçamento pode também ser feito através do levantamento de horas que serão necessárias para a execução do projeto, como horas para o desenvolvimento de um site, ou horas necessárias de um gerente de projetos para o projeto. Geralmente os orçamentos são feitos usando as duas formas de precificação, as tabelas de preços e o custo da hora-homem.

Durante os projetos, os atendimentos são responsáveis pelo relacionamento entre a empresa e o cliente, e por passar as necessidades do cliente para a empresa. De acordo com Santos (2005, p. 92) a principal tarefa do atendimento é identificar as necessidades do anunciante e disseminá-las na agência para que seja desenvolvida uma solução de comunicação. Para isso, um dos principais produtos gerados pelos atendimentos é o “Briefing”, que contém informações sobre a empresa anunciante, e sobre as necessidades da empresa que originaram o projeto.

Tendo o briefing, cabe à equipe de Planejamento “construir os pilares sobre os quais se assentará toda a solução de comunicação para o anunciante” (SANTOS, 2005, p. 97). O escopo dos projetos também é definido pela equipe de planejamento através de entrevistas, benchmarking, e outros métodos. Nessa fase é definida qual a melhor estratégia a ser usada para se fazer a comunicação, inclusive

decidir se é necessário ou não fazer a comunicação digital, através de algum web site, das redes sociais, disparos de e-mails etc.

A equipe de criação é responsável pela elaboração de textos e artes que serão usadas no produto final, sendo ele um banner, um e-mail, uma página web, um folder, um outdoor, que atinjam os objetivos estabelecidos no briefing seguindo a estratégia definida pela equipe de planejamento. “Portanto, criar, em publicidade, não é apenas elaborar textos e imagens originais e plasticamente fascinantes. É fazer isso tudo, mas dentro de parâmetros mercadológicos preestabelecidos.” (SANTOS, 2005, p. 166)

Já a equipe de Tecnologia da Informação (TI) é responsável por viabilizar a comunicação digital. Através da equipe de TI que são desenvolvidos softwares como websites, disparos de email marketing, elaboração de banners html, sistemas de comunicação internos para empresas etc. Em casos de projetos de software, o escopo do software é detalhado pelos analistas de requisitos, quando existe esse perfil de profissional na empresa, ou pelos próprios gerentes de projetos, que em muitos casos possuem um perfil mais técnico.

O gerente de projetos é o responsável pelo planejamento do projeto, pela definição dos prazos junto às áreas, pela integração das diversas áreas envolvidas, como atendimentos, planejamento, criação, tecnologia da informação, distribuindo e coordenando as atividades que devem ser executadas para se atingir os objetivos dos projetos.

1.4 Projetos

De acordo com o PMI (2014, p. 4) um “projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único”. Kerzner (2006, p. 15) define projeto como “um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade”. São através de projetos que as agências de publicidade digital conseguem atender as demandas digitais, unindo recursos de diferentes áreas para que através de ações definidas, com restrições de prazo e custo, possam entregar o que foi contratado pelo cliente.

Os projetos podem variar de tamanho e complexidade, porém por terem uma natureza temporária, todos os projetos possuem um ciclo de vida. De acordo com o PMI (2014, p. 39) todo projeto pode ser mapeado em uma estrutura genérica de ciclo de vida de projeto constituída do “Início do Projeto”, “Organização e preparação”, “Execução do trabalho do projeto” e “Encerramento do projeto”. Em caso de projetos maiores, para se ter um maior controle do projeto, ele pode ser dividido em fases, sendo cada fase um conjunto de atividades relacionadas logicamente que resulta na conclusão de uma ou mais entregas, geralmente entregas principais do projeto (PMI, 2014, p. 41).

1.4.1 Gerente de projetos

Segundo PMI (2014, p. 16), o gerente de projetos é a pessoa alocada pela organização executora para liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto. O gerente de projetos, para ser eficaz, deve ter conhecimento sobre gerenciamento de projetos, ser capaz de aplicar esse seu conhecimento, e ter habilidades interpessoais como liderança, saber tomar decisões, poder de negociação, boa comunicação, etc.

Conforme exposto anteriormente, os profissionais da área de atendimento eram os responsáveis pela gestão dos projetos nas agências de publicidade, porém conforme afirma Valle (2010, p. 56), os desafios lançados às organizações vêm se tornando mais complexos, mais competitivos e, conseqüentemente, mais críticos, e uma das formas de responder a esses desafios, é a aplicação intensiva dos conhecimentos em gerenciamento de projetos. Percebendo isso, muitas agências de publicidade já contam com gerentes de projetos em suas equipes.

1.4.2 Gerenciamento de projetos

Segundo Kerzner (2006, p. 15) “a gestão de projetos pode ser definida como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto”.

O Project Management Institute, o PMI, é uma das maiores e mais conhecidas associações de profissionais de gerenciamento de projetos do mundo. Com a ajuda de profissionais de gerenciamento de projetos, o PMI criou o Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, o PMBOK (Project Management Body of Knowledge), que é um conjunto de boas práticas em gerenciamento de projetos. Para o PMI (2014, p. 5) o gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos, através da aplicação de 47 processos de gerenciamento de projetos.

1.4.3 Processos de gerenciamento de projetos do PMBOK

Cada processo de gerenciamento de projetos é um conjunto de ações e atividades para criar um resultado pré-especificado. Esses processos estão agrupados logicamente em 5 grupos de processos. Os grupos são (PMI, 2014, p. 47):

Grupo de processos de Iniciação: Os processos executados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou fase.

Grupo de processos de planejamento: Os processos necessários para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e definir a linha de ação necessária para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado.

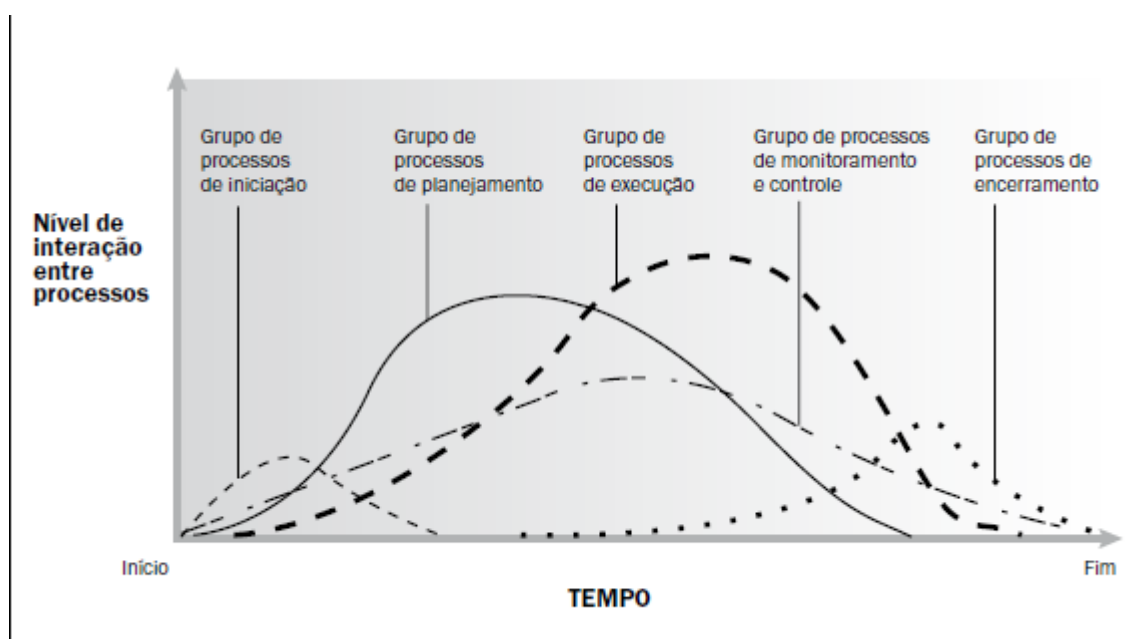
Grupo de processos de execução: Os processos realizados para executar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para satisfazer as especificações do projeto.

Grupo de processos de monitoramento e controle: Os processos exigidos para acompanhar, analisar e controlar o progresso e desempenho do projeto, identificar quaisquer áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano, e iniciar as mudanças correspondentes.

Grupo de processos de encerramento: Os processos executados para finalizar todas as atividades de todos os grupos de processos, visando encerrar formalmente o projeto ou fase.

Os grupos de processos são raramente eventos distintos, são atividades sobrepostas. A figura 3 mostra como os grupos de processos interagem entre si no decorrer de uma fase ou de um projeto.

Figura 3 – Interação entre os grupos de processos em uma fase ou em um projeto.



Fonte – PMI (2014, p. 51).

Além de serem agrupados por grupos de processos, os 47 processos também são agrupados em 10 áreas de conhecimento. “Uma área de conhecimento representa um conjunto completo de conceitos, termos e atividades que compõem um campo profissional, campo de gerenciamento de projetos, ou uma área de especialização” (PMI, 2014, p. 60). As 10 áreas de conhecimento são: Gerenciamento da integração do projeto, Gerenciamento do escopo do projeto, Gerenciamento do tempo do projeto, Gerenciamento dos custos do projeto, Gerenciamento da qualidade do projeto, Gerenciamento dos recursos humanos do projeto, Gerenciamento das comunicações do projeto, Gerenciamento dos riscos do projeto, Gerenciamento das aquisições do projeto e Gerenciamento das partes interessadas no projeto. A Figura 4 mostra todos os 47 processos agrupados por grupo de processo e área de conhecimento

Figura 4 – Os processos em seus respectivos grupos de processos e área de conhecimento.

Áreas de conhecimento	Grupos de processos de gerenciamento de projetos				
	Grupo de processos de iniciação	Grupo de processos de planejamento	Grupo de processos de execução	Grupo de processos de monitoramento e controle	Grupo de processos de encerramento
4. Gerenciamento da Integração do projeto	4.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto	4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	4.3 Orientar e gerenciar o trabalho do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Realizar o controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto ou fase
5. Gerenciamento do escopo do projeto		5.1 Planejar o gerenciamento do escopo 5.2 Coletar os requisitos 5.3 Definir o escopo 5.4 Criar a estrutura analítica do projeto (EAP)		5.5 Validar o escopo 5.6 Controlar o escopo	
6. Gerenciamento do tempo do projeto		6.1 Planejar o gerenciamento do cronograma 6.2 Definir as atividades 6.3 Sequenciar as atividades 6.4 Estimar os recursos das atividades 6.5 Estimar as durações das atividades 6.6 Desenvolver o cronograma		6.7 Controlar o cronograma	
7. Gerenciamento dos custos do projeto		7.1 Planejar o gerenciamento dos custos 7.2 Estimar os custos 7.3 Determinar o orçamento		7.4 Controlar os custos	
8. Gerenciamento da qualidade do projeto		8.1 Planejar o gerenciamento da qualidade	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Controlar a qualidade	
9. Gerenciamento dos recursos humanos do projeto		9.1 Planejar o gerenciamento dos recursos humanos	9.2 Mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe do projeto		
10. Gerenciamento das comunicações do projeto		10.1 Planejar o gerenciamento das comunicações	10.2 Gerenciar as comunicações	10.3 Controlar as comunicações	
11. Gerenciamento dos riscos do projeto		11.1 Planejar o gerenciamento dos riscos 11.2 Identificar os riscos 11.3 Realizar a análise qualitativa dos riscos 11.4 Realizar a análise quantitativa dos riscos 11.5 Planejar as respostas aos riscos		11.6 Controlar os riscos	
12. Gerenciamento das aquisições do projeto		12.1 Planejar o gerenciamento das aquisições	12.2 Conduzir as aquisições	12.3 Controlar as aquisições	12.4 Encerrar as aquisições
13. Gerenciamento das partes interessadas no projeto	13.1 Identificar as partes interessadas	13.2 Planejar o gerenciamento das partes interessadas	13.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas	13.4 Controlar o engajamento das partes interessadas	

Fonte – PMI (2014, p. 61).

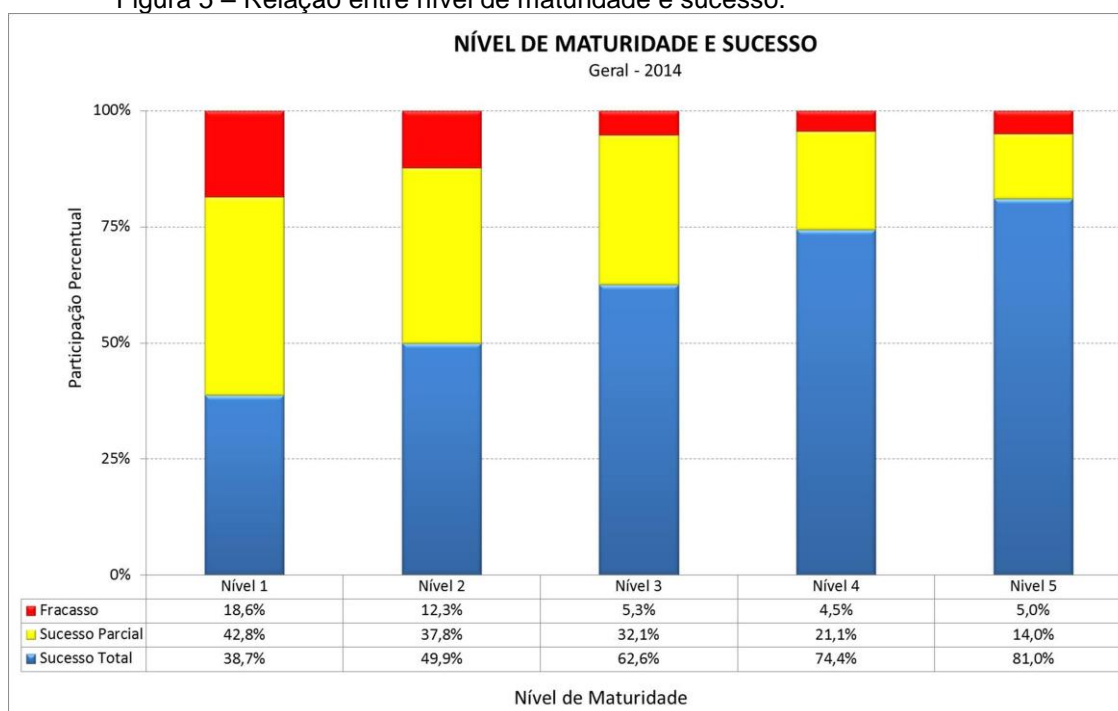
1.5 Maturidade em gestão de projetos

Kerzner (2006, p. 45) define a maturidade em gestão de projetos como o desenvolvimento de sistemas e processos que são por natureza repetitivos, que apesar de não garantirem o sucesso, garantem uma alta probabilidade de obtê-lo. Ou seja, podemos dizer que quanto mais madura for a gestão de projetos em uma empresa, maiores serão as chances de se obter sucesso nos projetos.

Isso é evidenciado na pesquisa realizado por Prado (2015), envolvendo 415 profissionais de empresas brasileiras privadas, públicas e do terceiro setor, em que foi feita uma comparação entre os níveis de maturidade em gestão de projetos e o percentual de sucesso em um total de 7885 projetos. Essa pesquisa classificou sucesso de acordo de 3 formas, sucesso total, sucesso parcial ou comprometido, e fracasso. Os projetos com sucesso total são aqueles que atingiram sua meta, sendo eles concluídos dentro do prazo, custo, escopo e qualidade prevista, produzindo resultados e benefícios esperados, deixando os envolvidos plenamente satisfeitos. Os projetos com sucesso parcial ou comprometidos são aqueles que foram concluídos mas não produziram todos os resultados e benefícios esperados, deixando uma significativa insatisfação entre os principais envolvidos, com grande possibilidade de terem se desviado significativamente do prazo, custo, escopo e qualidade esperados. Projetos que se enquadram como fracasso são os projetos que deixaram uma enorme insatisfação entre os principais envolvidos, pelo fato de não ter sido concluído, ou por não ter atendido as expectativas dos principais envolvidos, ou porque algumas das exigências previstas para prazo, custo, escopo e qualidade ficaram em patamares absolutamente inaceitáveis. A figura 5 mostra a relação entre o nível de maturidade e o sucesso encontrado na pesquisa.

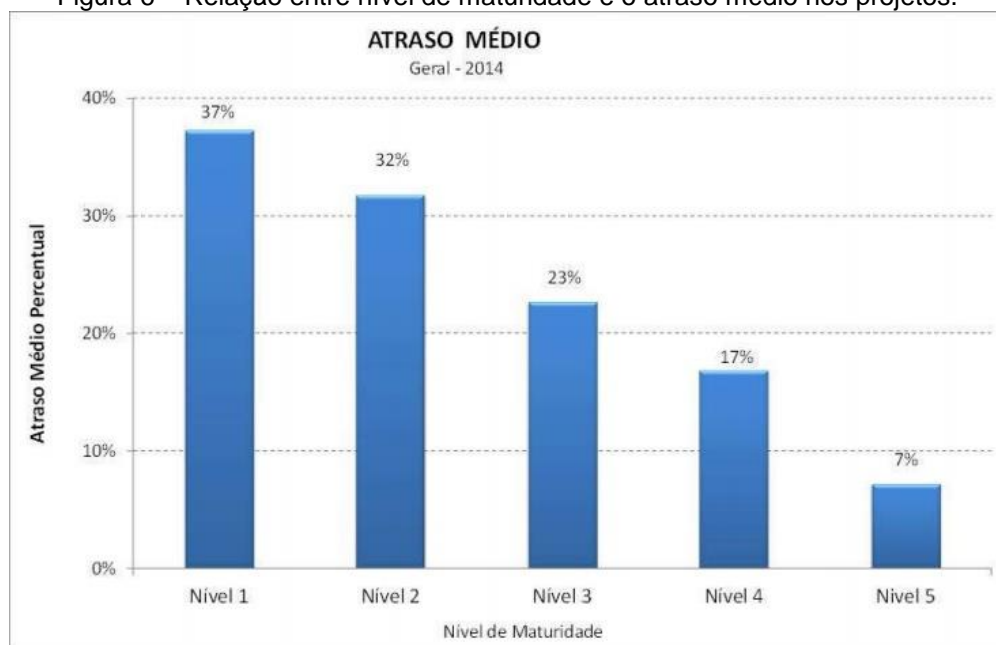
A mesma pesquisa mostra fortes relações entre o nível de maturidade em gestão de projetos e indicadores como atraso, estouro de custos e execução do escopo nos projetos. A figura 6, mostra o resultado da comparação entre os níveis de maturidade em gestão de projetos e o atraso médio percentual nos projetos, evidenciando que quanto maior a maturidade, menor o atraso.

Figura 5 – Relação entre nível de maturidade e sucesso.



Fonte – Prado (2015, p. 14).

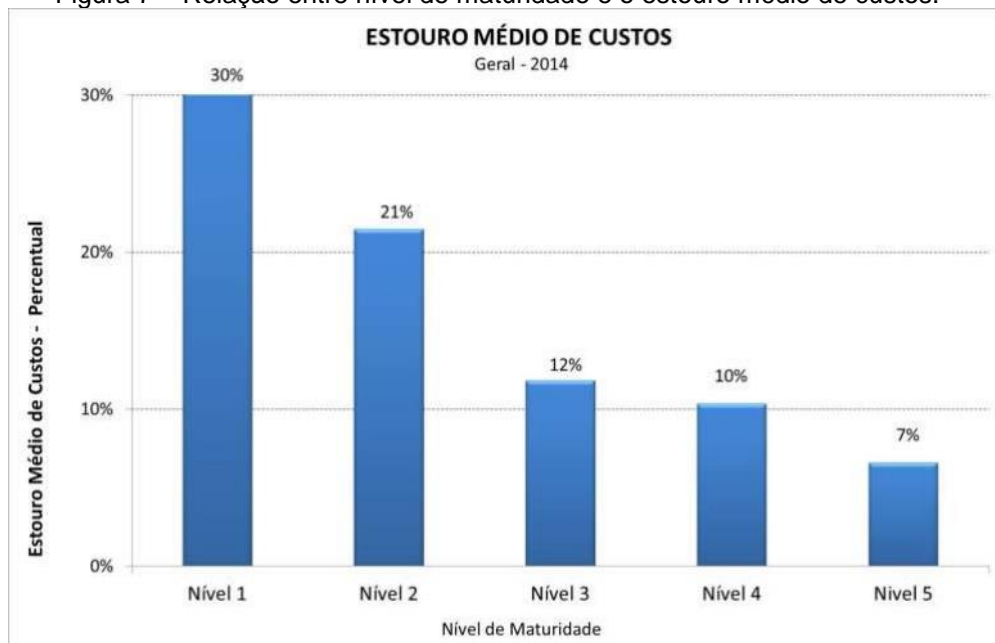
Figura 6 – Relação entre nível de maturidade e o atraso médio nos projetos.



Fonte – Prado (2015, p. 19).

A figura 7 mostra o resultado da comparação entre o nível de maturidade em gestão de projetos e o estouro médio de custos, evidenciando que quanto maior a maturidade, menor o estouro de custos nos projetos.

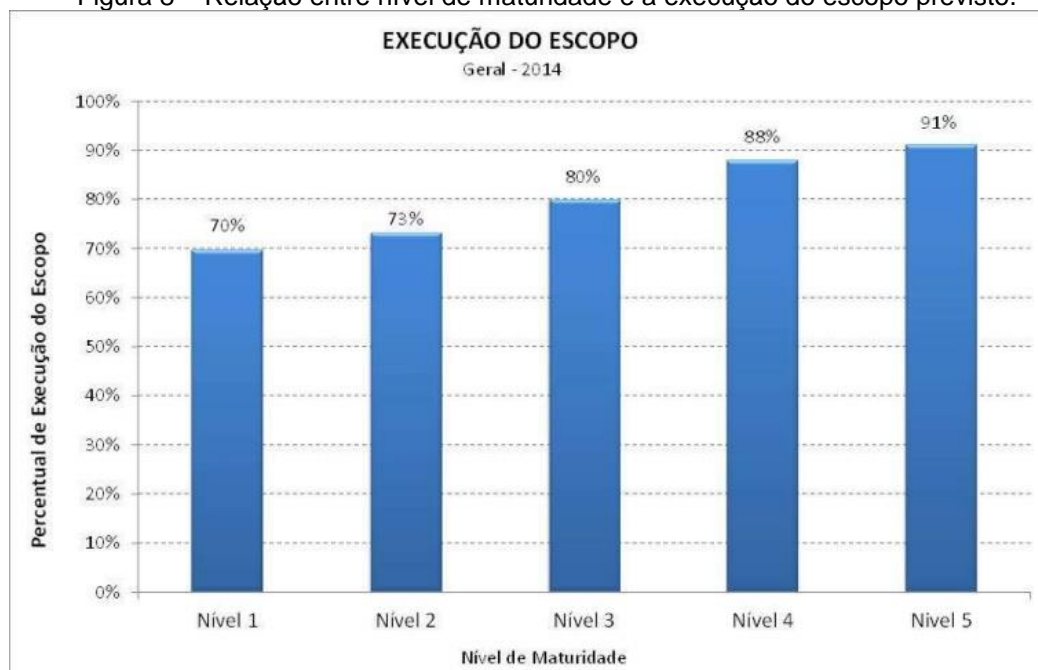
Figura 7 – Relação entre nível de maturidade e o estouro médio de custos.



Fonte – Prado (2015, p. 20).

Da mesma forma, a figura 8 mostra o resultado da comparação entre a maturidade em gestão de projetos e o percentual de execução do escopo previsto, evidenciando que quanto maior a maturidade, maior a execução do escopo previsto.

Figura 8 – Relação entre nível de maturidade e a execução do escopo previsto.



Fonte – Prado (2015, p. 21).

Patah e Carvalho (2009) também mostram em um estudo que as empresas analisadas por eles com maior maturidade em gerenciamento de projetos, obtiveram maior o retorno financeiro entre os anos de 2005 e 2006, evidenciando um retorno positivo do investimento no amadurecimento da gestão de projetos nessas empresas.

Com esses dados, podemos dizer que existe uma grande influência positiva da maturidade tanto nos indicadores como custo, prazo, escopo, no sucesso dos projetos e conseqüentemente no retorno financeiro para as empresas.

Para auxiliar a identificação de qual nível de maturidade em gestão de projetos uma determinada empresa se encontra, existem os modelos de maturidade, que serão abordados na próxima seção.

1.5.1 Modelos de maturidade em gestão de projetos

De acordo com Prado (2010, p. 20), um modelo de maturidade é “um mecanismo capaz de quantificar numericamente a capacidade de gerenciar projetos com sucesso”. Através dos modelos de maturidade em gestão de projetos, as organizações podem avaliar a situação atual de maturidade em que se encontram e posteriormente traçar ações de melhorias.

Existem vários modelos para avaliar a maturidade em gestão de projetos, a maioria inspirados no modelo de maturidade em desenvolvimento de software, o SW-CMM, desenvolvido pela Universidade Carnegie-Mellon em parceria com o Systems Engineering Institute. Muitos modelos apresentam os mesmos 5 níveis modelo SW-CMM, porém com conteúdos diferentes em cada nível. (Prado, 2010, p. 23). Alguns dos principais modelos de maturidade em gestão de projetos são o OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model), elaborado pelo Project Management Institute, o PMMM (Project Management Maturity Model), criado por Harold Kerzner, e o modelo Prado-MMGP (Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos), criado por Darci Prado.

1.5.2 O modelo Prado-MMGP (Modelo Setorial)

O modelo Prado-MMGP se divide em Modelo Setorial e o Modelo Corporativo. O Modelo Setorial foi criado em 2002 por Darci Prado para ajudá-lo a avaliar o estágio de maturidade das organizações onde prestava consultoria e a elaborar um plano de crescimento. O Modelo Setorial se aplica a setores isolados de uma organização, como setor de informática, desenvolvimento de produtos, engenharia, etc. Já o Modelo Corporativo, foi criado em 2004 para fazer uma avaliação global da organização em gerenciamento de projetos, abordando todos os setores da empresa, inclusive o setor corporativo, que muitas vezes é responsável pelos projetos estratégicos e pela gestão de portfólio. De 2002 até hoje, o Modelo Prado-MMGP já passou por diversas melhorias, e vem sendo utilizado por diversas empresas no Brasil e no mundo.

O Modelo Setorial se destaca por ser direcionado à aplicação em áreas individuais das organizações e pela sua simplicidade de utilização, podendo ser aplicado através de um questionário com 40 questões disponibilizadas gratuitamente na internet.

O modelo está estruturado em 5 níveis e 7 dimensões diferentes, conforme a figura 9 mostra. Cada nível pode conter até 7 dimensões, sendo que cada dimensão pode aparecer com intensidades diferentes em cada nível.

Figura 9 – Níveis e dimensões do modelo MMGP-Setorial.



Fonte – Prado (2014a).

De acordo com Prado (2014b, p. 11) as 7 dimensões avaliadas são as seguintes.

Competência em Gerenciamento de Projetos e Programas: Os principais envolvidos com o gerenciamento de projetos devem ter conhecimento e experiência com padrões de gerenciamento de projetos aceitos mundialmente, como por exemplo, o manual PMBOK do PMI ou o manual ICB da IPMA.

Competência em Técnica e Contextual: Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ter conhecimento e experiência em aspectos técnicos relacionados ao produto que é criado pela organização, e também nos aspectos da organização como finanças, modelo produtivo/distributivo, seus negócios, etc.

Competência Comportamental: Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ter conhecimento e experiência em aspectos comportamentais como, liderança, organização, motivação, negociação, etc.

Uso de Metodologia: Existência de uma metodologia adequada a gerenciamento de projetos e que envolve todo o ciclo que necessita ser acompanhado.

Informatização: A metodologia deve ser informatizada e o sistema deve ser fácil de usar permitindo tomada de decisões corretas no momento correto.

Alinhamento Estratégico: Os projetos do setor estão alinhados com as estratégias da organização.

Estrutura Organizacional: Uma estrutura organizacional adequada para a execução dos projetos, como funções bem definidas, regras, relações de autoridades entre os gerentes de projetos e as áreas envolvidas nos projetos.

De acordo com Prado (2014b, p. 12) os 5 níveis de maturidade são os seguintes.

Nível 1 – Inicial (ad hoc): Empresa sem percepção correta do que são projetos e gerenciamento de projetos. Os projetos são executados na base da boa vontade e intuição de algumas pessoas. Falta planejamento e não existe controle nem padrões. O sucesso é decorrente do esforço individual ou da sorte.

Nível 2 – Conhecido: A empresa começou a conhecer a área de gerenciamento de projetos, com iniciativas isoladas de utilização de software de controle de tarefas, com cada responsável pela gestão de projetos gerenciando do seu próprio modo por não existir padronização. Existe o interesse de se implantar uma plataforma de gestão de projetos.

Nível 3 – Padronizado: Foi implantada uma plataforma padronizada de gestão de projetos, e essa plataforma já está em uso a mais de um ano. Houve uma evolução nas competências em gerenciamento de projetos, comportamentais, técnicas e contextuais. É possível identificar as anomalias que impactam nos resultados dos projetos (prazo, custo, etc.)

Nível 4 – Gerenciado: Uma plataforma de gerenciamento de projetos já consolidada há mais de 2 anos, com profissionais com alto nível de competência, dando bons resultados, onde os problemas (anomalias) identificados são sanados, e os índices de sucesso, atrasos, e outros, são compatíveis com uma empresa com o nível 4 de maturidade.

Nível 5 – Otimizado: A plataforma de gerenciamento de projetos, além de consolidada e dando bons resultados, ela está otimizada à mais de dois anos pela prática da melhoria contínua, otimizando processos, ferramentas, resultados (custo, prazo, escopo e qualidade), alto nível de sucesso, e área sendo vista como benchmark pelo alto nível de competência que possui.

2 PESQUISA

No intuito de se pesquisar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos de tecnologia da informação em que as empresas de publicidade digital de Brasília se encontram, foram selecionadas empresas situadas em Brasília que oferecem serviços de publicidade digital, mais especificamente de desenvolvimento de software, para clientes privados e públicos, e já estão no mercado de Brasília a mais de 15 anos. Foram encontradas 5 empresas que atendem a esses critérios, porém apenas 2 dessas empresas aceitaram responder o questionário de avaliação de maturidade do modelo Prado-MMGP (Modelo Setorial).

2.1 Método

Para a realização da pesquisa, primeiro foi feito contato com as empresas escolhidas para solicitar a participação na pesquisa. Ambas as empresas possuíam um profissional com o perfil de Gerente de Projetos que era responsável pelos projetos digitais da empresa. Após o primeiro contato, foi encaminhado um e-mail para o perfil de gerente de projetos responsável pelos projetos digitais de cada uma dessas empresas, contendo as instruções sobre como proceder para participar da pesquisa. As instruções informavam para o participante da pesquisa que era necessário que houvesse total imparcialidade ao responder o questionário, solicitando que o participante não tentasse beneficiar ou prejudicar a avaliação da organização que estava sendo avaliada. O e-mail possuía o endereço para o site em que a pesquisa seria realizada, e solicitava que o participante fizesse seu cadastro e respondesse as perguntas do questionário. O e-mail também informava que após responder o questionário, o participante precisava enviar para o e-mail do autor desse trabalho um documento no formato pdf com as respostas e o resultado da avaliação, documentos esses gerados pelo próprio site da pesquisa.

2.2 Cálculos das respostas

O site de avaliação disponibiliza 28 perguntas iniciais onde o participante informa dados básicos da empresa e do setor que está sendo avaliado. Após essas primeiras 28 questões, inicia-se o questionário de maturidade, contendo 40 questões de múltiplas escolhas, onde o participante pode selecionar apenas uma resposta. O questionário é dividido em 4 seções, contendo perguntas para avaliação dos níveis 2, 3, 4 e 5, e as perguntas estão relacionadas com as dimensões da maturidade. De acordo com Prado (2010, p. 63) “Cada pergunta aborda um aspecto da dimensão da maturidade válida para aquele nível”. Cada pergunta referente aos níveis 2, 3 e 4 possui 5 opções de respostas, opções a, b, c, d, e. As perguntas referentes ao nível 5, possuem apenas 2 opções de respostas cada, opções a, e. O quadro 1 mostra quantos pontos cada opção de resposta representa.

Quadro 1 – Pontuação de cada opção de resposta.

Opção	A	B	C	D	E
Valor	10	7	4	2	0

Fonte – Prado (2010, p. 63).

Após responder ao questionário de maturidade, se obtém a avaliação final de maturidade, a aderência aos 5 níveis e a aderência às diferentes dimensões de maturidade.

2.2.1 Avaliação Final da Maturidade

Para se obter a Avaliação Final de Maturidade (AFM) é aplicada a seguinte fórmula:

$$AFM = (100 + \text{total_de_pontos}) / 100.$$

Essa fórmula resulta em uma avaliação final que pode variar de 1,0 até 5,0. A avaliação final de maturidade pode então ser interpretada conforme mostra a figura 10.

Figura 10 – Interpretação da Avaliação Final de Maturidade

Zona de Conforto	Excelente	5
	Ótima	4
	Boa	3
	Regular	2
	Fraca	1
	Muito Fraca	

- Até 1,60: muito fraca
- Entre 1,60 e 2,60: fraca
- Entre 2,60 e 3,20: regular
- Entre 3,20 e 4,00: boa
- Entre 4,00 e 4,60: ótima
- Acima de 4,60: excelente

Fonte – Prado (2010, p. 67).

2.2.2 Aderência aos níveis de maturidade

O setor em avaliação pode ter percentuais de aderência diferentes em diversos níveis de maturidade ao mesmo tempo. De acordo com Prado (2010, p. 67), chama-se de Índice de Aderência a um determinado Nível de Maturidade ao valor obtido, em pontos, que reflete quão bem a organização se posiciona nos requisitos de um nível específico. E os pontos devem ser interpretados conforme mostra o quadro 2.

Quadro 2 – Interpretação do Índice de Aderência aos Níveis de Maturidade

Até 20 pontos	Aderência fraca
Até 40 pontos	Aderência regular
Até 70 pontos	Aderência boa
Até 90 pontos	Aderência ótima
Até 100 pontos	Aderência total

Fonte – Prado (2010, p. 67).

2.2.3 Aderência às dimensões

Dependendo do nível em que o setor se encontra, ele pode ter diferentes percentuais de aderência às diferentes dimensões. Os percentuais devem ser interpretados conforme mostra o quadro 3.

Quadro 3 – Interpretação do Percentual de Aderência às Dimensões

Até 20%	Aderência fraca
Até 40%	Aderência regular
Até 70%	Aderência boa
Até 90%	Aderência ótima
Até 100 %	Aderência total

Fonte – Prado (2010, p. 67).

2.3 Resultados

2.3.1 Empresa A

A Empresa A possui o perfil de gerente de projetos há dois anos, porém não possui em sua estrutura um PMO (escritório de gerenciamento projetos). O atraso médio de seus projetos digitais é de 10% a 20% e o estouro médio de custo planejado está entre 20% e 30%. Porém, do escopo previsto, apenas 50% a 60% é executado.

O quadro 4 mostra o Índice de Aderência aos Níveis de Maturidade da Empresa A. Nota-se uma maior aderência aos níveis iniciais de maturidade, os níveis 2 (conhecido) e 3 (padronizado). Porém a aderência para os níveis 2, 4 e 5 é considerada uma aderência fraca, e somente a aderência ao nível 3 é considerada regular.

Já o quadro 5 mostra o Percentual de Aderência às Dimensões da Empresa A. Com exceção da dimensão Informatização, cuja aderência se mostrou regular com 21% de aderência, todas as dimensões mostraram uma aderência fraca. A aderência à dimensão Competência Comportamental foi a que se mostrou mais longe de alcançar uma aderência regular, com apenas 4% de aderência.

Quadro 4 – Aderência da Empresa A aos níveis de maturidade do modelo Prado MMGP (Modelo Setorial).

Nível	Pontos	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
2	18											
3	21											
4	6											
5	10											

Fonte – Prado (2014a).

Quadro 5 – Aderência da Empresa A as dimensões do modelo Prado MMGO (Modelo Setorial).

Dimensão	% Aderência (%)	% Aderência (%)									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Competência em Gerenciamento de Projetos	13										
Competência Técnica e Contextual	8										
Competência Comportamental	4										
Metodologia	19										
Informatização	21										
Alinhamento Estratégico	11										
Estrutura Organizacional	8										

Fonte – Prado (2014a).

Sendo assim, a Avaliação Final de Maturidade da Empresa A foi de 1,55, encontrando-se no Nível 1 de maturidade. Como o valor obtido foi inferior a 1,60, pode-se dizer então que o nível de maturidade em gerenciamento de projetos de tecnologia da informação na Empresa A é considerado muito fraco.

Para uma empresa que se encontra no Nível 1 de maturidade, de acordo com Prado (2015, p. 14), a média de sucesso total nos projetos é de 38,7%, a média de sucesso parcial é de 42,8% e a média de fracasso é de 18,6%. No caso da Empresa A, o sucesso total dos projetos é de 30%, sucesso parcial é de 60% e o fracasso é de 10%. A tabela 1 mostra o desvio dos percentuais de sucessos da

empresa A em relação a média esperada para empresas que se encontram no nível 1 de maturidade.

Tabela 1 – Comparativo de sucesso da Empresa A com empresas com Nível 1 de maturidade.

	Empresa A	Média Nível 1	Desvio
Sucesso Total	30%	38,7%	-8,7%
Sucesso Parcial	60%	42,8%	17,2%
Fracasso	10%	18,6%	-8,6%

Fonte – Autor

Nota-se que, embora o sucesso total da empresa A tenha ficado abaixo do esperado para uma empresa que se encontra no nível 1 de maturidade, o sucesso parcial da empresa A ficou acima do esperado e o fracasso ficou abaixo do esperado. Ou seja, essa empresa tem mais sucesso e menos fracasso nos projetos do que esperado para uma empresa nesse nível de maturidade.

2.3.2 Empresa B

A Empresa B possui o perfil de gerente de projetos a apenas 1 ano, e também não possui em sua estrutura um PMO (escritório de gerenciamento projetos). Do escopo previsto, 80% a 90% é executado e o estouro médio de custo planejado está entre 5% a 10%. Porém o atraso médio de seus projetos digitais é de 30% a 50%.

O quadro 6 mostra o Índice de Aderência aos Níveis de Maturidade da Empresa B. Nota-se uma maior aderência ao nível 4 (gerenciado) de maturidade, porém a aderência a todos os níveis, incluindo o nível 4, é considerada uma aderência fraca, não chegando a ter uma aderência regular em nenhum dos níveis de maturidade.

Quadro 6 – Aderência da Empresa B aos níveis de maturidade do modelo Prado MMGP (Modelo Setorial).

Nível	Pontos	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2	8										
3	8										
4	18										
5	0										

Fonte – Prado (2014a).

Assim como a aderência a nenhum nível pode ser considerada regular, o quadro 7 mostra que a aderência a nenhuma dimensão pode ser considerada regular, pois a aderência a todas as dimensões ficou abaixo de 20%, então a aderência de todas as dimensões se mostrou fraca. Novamente, a aderência à dimensão Competência Comportamental foi a que se mostrou mais longe de alcançar uma aderência regular, com apenas 6% de aderência.

Quadro 7 – Aderência da Empresa B as dimensões do modelo Prado MMGO (Modelo Setorial).

Dimensão	% Aderência (%)	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Competência em Gerenciamento de Projetos	9										
Competência Técnica e Contextual	9										
Competência Comportamental	6										
Metodologia	10										
Informatização	9										
Alinhamento Estratégico	11										
Estrutura Organizacional	10										

Fonte – Prado (2014a).

A Avaliação Final de Maturidade da Empresa B foi de 1,34, encontrando-se no Nível 1 de maturidade. Como o valor obtido foi inferior a 1,60, pode-se dizer então que o nível de maturidade em gerenciamento de projetos de tecnologia da informação na Empresa B também é considerado muito fraco.

No caso da Empresa A, o sucesso total dos projetos é de 90%, sucesso parcial é de 10% e o fracasso é de 0%. A tabela 2 mostra o desvio dos percentuais de sucessos da empresa B em relação a média esperada para empresas que se encontram no nível 1 de maturidade.

Tabela 2 – Comparativo de sucesso da Empresa B com empresas com Nível 1 de maturidade.

	Empresa B	Média Nível 1	Desvio
Sucesso Total	90%	38,7%	51,3%
Sucesso Parcial	10%	42,8%	-32,8
Fracasso	0%	18,6%	-18,6%

Fonte – Autor

Nota-se que, embora o sucesso parcial da empresa B tenha ficado abaixo do esperado para uma empresa que se encontra no nível 1 de maturidade, o sucesso total da empresa B ficou muito acima do esperado e o fracasso é inexistente. Ou seja, essa empresa tem apenas sucesso em seus projetos.

CONCLUSÃO

O estudo mostrou primeiramente que é possível medir a maturidade em gerenciamento de projetos através da aplicação do modelo MMGP em empresas de publicidade digital. O modelo conseguiu obter informações da situação atual da maturidade em gerenciamento de projetos em que as empresas se encontram. Através da aplicação do modelo MMGP foi possível identificar que a maturidade dos projetos de tecnologia da informação dentro das empresas de publicidade digital avaliadas encontram-se no “Nível 1” de maturidade, e em ambas as empresas com uma pontuação da Avaliação Final de Maturidade considerada “muito fraca” de acordo com o modelo MMGP. Nenhum das empresas possui um PMO, o que pode ser um fator determinante para o resultado mostrado.

O estudo mostrou também, através de pesquisas bibliográficas a relação entre o nível de maturidade de gerenciamento de projetos e o percentual de sucesso nos projetos. Observou-se, porém que o percentual de fracasso nos projetos levantados para ambas as empresas ficou abaixo do percentual de fracasso esperado de uma empresa que está no Nível 1 de maturidade segundo Prado (2015, p. 14), e o percentual de sucesso (sucesso total + sucesso parcial) ficou acima do esperado para uma empresa que está no Nível 1 de maturidade segundo Prado (2015, p. 14). Isso pode ter ocorrido devido ao nível de maturidade baixo das empresas, pois com esse nível de maturidade, o índice de sucesso nos projetos geralmente é subjetivo e não oficial.

Sendo assim, mais pesquisas fazem-se necessárias em empresas de publicidade digital, com um número maior de amostras, e não limitado à cidade de Brasília, mas sim no Brasil todo, para se confirmar essa diferença nos percentuais de sucesso de projetos esperados das empresas em diferentes níveis de maturidade, e o percentual de sucesso de projetos de tecnologia da informação em agências de publicidade digital.

Espera-se que este trabalho possa ser usado como referência e seja um passo inicial para o maior aprofundamento na pesquisa de maturidade em gerenciamento de projetos de tecnologia da informação em empresas de publicidade digital, pois ainda não existem muitas pesquisas referentes a esse tema no Brasil.

REFERÊNCIAS

APADI (Associação Paulista de Agências Digitais), Manual de Preços e Serviços Digitais APADi. 2010. Disponível em:
<<http://www.manualdeservicosdigitais.com.br/download/manual-de-precos-e-servicos-digitais-apadi.pdf?AtualizadoEm=28/02/2011>>. Acesso em: 06 fev. 2016. 00:17.

BURTENSHAW, Ken; MAHON, Nik; BARFOOT, Caroline. *Fundamentos de Publicidade Criativa*. Porto Alegre: Bookman, 2011.

IAB (Interactive Advertisement Bureau), Brasil Conectado: Hábitos de consumo de mídia - 2014. Jan, 2015a. Disponível em:
<http://iabbrasil.net/assets/upload/boas_praticas/1422448706.pdf>. Acesso em: 05 fev. 2016. 03:26.

_____, Números Investimentos 2015. Dez, 2015b. Disponível em: <http://iabbrasil.net/assets/upload/boas_praticas/1431624853.pdf>. Acesso em: 05 fev. 2016. 03:40.

MALANGA, Eugênio. *Publicidade: Uma Introdução*. São Paulo: Atlas, 1979.

PATAH, Leandro Alves; CARVALHO, Marly Monteiro de. The value of project management methodology: a case study. *Product Management and Development*, v. 7, n. 2, p. 177-182, 2009. Disponível em
<http://pmd.hostcentral.com.br/revistas/vol_07/nr_2/v7n2a7209.pdf>. Acesso em: 09 fev. 2016. 17:15

PMI (Project Management Institute), *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)*. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2013

PRADO, Darci. *Maturidade em Gerenciamento de Projetos: Série Gerência de Projetos – Volume 7*. 2. ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2010.

_____. Pesquisa Archibald & Prado: Relatório 2014: Relatório Geral Parte A: Indicadores. fev. 2015. Disponível em:
<<http://www.maturityresearch.com/novosite/2014/download/1-Global/RelatorioMaturidade2014-Global-Parte-A-Indicadores.pdf>>. Acesso em: 08 fev. 2016. 18:28.

_____. Fundamentos do modelo de maturidade Prado-MMGP. 2014a. Disponível em: <<http://www.maturityresearch.com/novosite/mmgp.html>>. Acesso em: 10 jan. 2016. 01:12.

_____. Fundamentos do modelo Prado-MMGP. 2014b. Disponível em:
<<http://www.maturityresearch.com/novosite/biblio/fundamentos-modelo-prado-mmgp.pdf>>. Acesso em 10 jan. 2016. 01:58.

PRIMO, Alex Fernando Teixeira. A emergência das comunidades virtuais. In: Intercom 1997 - XX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 1997, Santos. *Anais...* Santos, 1997. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/limc/PDFs/comunidades_virtuais.pdf>.

RABAÇA, Carlos A; BARBOSA, Gustavo. *Dicionário de Comunicação*. São Paulo: Ática, 1987.

SANTOS, Gilmar. *Princípios da Publicidade*. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

VALLE, André Bittencourt do, et al. *Fundamentos do gerenciamento de projetos*. 2. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

KERZNER, Harold. *Gestão de Projetos: As Melhores Práticas*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.