

PROJETOS DE TI: MATURIDADE X DESEMPENHO

Renato de Oliveira Moraes

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo - USP

Professor do Departamento de Engenharia da Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, USP

remo@usp.br

Isak Kruglianskas

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo – USP

Professor da Universidade de São Paulo - USP

ikruglia@usp.br

RESUMO

Este artigo apresenta um levantamento (survey) feito com 130 projetos da área de TI que permitiu avaliar a relação entre grau de maturidade em gestão de projetos da organização executante e o desempenho de projetos. A maturidade foi avaliada pelo grau de formalização dos processos de gestão de projetos descritos no PMBoK, e o desempenho dos projetos por meio da definição de Shenhar (2001). Foi possível verificar os processos de gestão de projetos não têm a mesma relação com o desempenho dos projetos.

Palavras chave: *Gestão de Projetos de TI, Maturidade em Gestão de Projetos, Desempenho de Projeto.*

1 INTRODUÇÃO

Este artigo procura analisar as relações entre desempenho de projetos de TI e a maturidade em gestão de projetos da organização executante. Utilizou-se, para tal fim, um *survey* com profissionais da área. Inicialmente é feita uma breve revisão teórica do conceito de maturidade em gestão de projetos e de desempenho de projetos. Os resultados principais resultados observados no levantamento são mostrados e comentados em seguida.

2 MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS

O conceito de maturidade em gestão de projetos surge com a proposição, por diferentes autores, de modelos de maturidade em gestão de projetos. Goldsmith (1997) tenta com o *CMM/Project Maturity Model* conciliar o PMBoK (*Project Management Body of Knowledge*) e o CMM. É um modelo específico para projetos de software e voltado para preparação para a certificação profissional dentro do ambiente do Project Management Institute – PMI. Ibbs e Kwak (1997 e 2000) desenvolveram o *Project Management Process Maturity Model* (PM₂), também influenciado pelo CMM – utiliza cinco níveis de maturidade – e recorta o conceito de maturidade em função de oito áreas de conhecimento do PMBoK (*Gestão da Integração*, a nona área, é excluída) e das fases do ciclo de desenvolvimento. Também influenciado pelo CMM, o *Project Management Maturity Model* (PM3) (Fincher & Levin, 1997; Remy, 1997), ao contrário dos demais defende a idéia que não é necessário que todas as organizações busquem o nível mais alto de maturidade para serem eficazes.

Este autor sugere que cada organização deve encontrar a melhor combinação de competências em relação aos seus objetivos. Hartman e Skulmoski (1997), ao analisarem os modelos de maturidade em gestão de projetos, destacam a necessidade de uma estrutura para o desenvolvimento de modelo universal de maturidade. Esta estrutura deveria contemplar questões técnicas, de negócio e sociais. O modelo *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3) é, provavelmente, o que terá maior aceitação pelos profissionais de gestão de projetos. Isto porque seu desenvolvimento tem sido patrocinado pelo PMI, e conta, portanto, com o apoio desta instituição. O grupo que o desenvolve identificou um conjunto de elementos que devem ser avaliados na determinação da maturidade da organização em gestão de projetos Schlichter (2001). O conceito de maturidade em gestão e projetos é ligado o desenvolvimento contínuo de competências específicas em gestão de projetos (Kalantjakos, 2001 e Schlichter, 2001), o que sugere a idéia de ser possível estabelecer, de um modo geral, algum tipo de modelo direcionador

assim como o PMBoK tem sido. Os modelos de maturidade são influenciados pelo CMM e PMBoK. O CMM tem fornecido uma estrutura baseada nos níveis de maturidade determinada por processos implantados.

O PMBoK traz uma caracterização dos processos de gestão de projetos. A combinação destas duas referências tem dado origem a diferentes propostas de modelos de maturidade de gestão de processos. A idéia de maturidade de processos está associada ao conceito de estabilidade de processos. Processos estáveis são processos livres de variações e que são executadas de forma consistentemente homogênea. A formalização dos processos reflete esta estabilidade no bordão do modelo ISO 9.000 “*faça o que escreve e escreva o que faz*” (Anotinioni e Rosa, 1995). Nesta visão, a qualidade de um produto é determinada pela qualidade do processo que o gerou. Assim, a qualidade do processo de desenvolvimento do projeto de software irá condicionar a qualidade do software gerado. Esta é a mesma idéia por trás dos modelos de garantia da qualidade como ISO 9.000-3, CMM e ISO 15.504. Nestes modelos a qualidade do processo é obtida pela estabilidade dos processos.

Ao contrário dos modelos propostos de maturidade em gestão de projetos, não é relevante neste trabalho uma caracterização prévia de níveis de maturidade. Caso fosse aqui adotado algum modelo, existiria a preocupação de construir uma amostra de forma a ter uma quantidade expressiva de indivíduos em cada nível de maturidade. Além desta questão de ordem prática, existe outra de ordem conceitual que se refere à própria validade dos modelos propostos. Eles são ainda muito recentes, não foram satisfatoriamente testados e ainda se encontram em desenvolvimento. Aqui, neste trabalho, o que importa é o uso de procedimentos que permitam separar os elementos da amostra em grupos homogêneos de maturidade. Portanto, a caracterização prévia destes grupos – que poderia ser obtida pela adoção de um de modelo de maturidade – não é necessária.

A caracterização destes grupos foi feita após sua formação – por meio de procedimentos estatísticos (análise de clusters, principalmente). A questão relevante então passa a ser a identificação dos processos de gestão de projetos relevantes à avaliação da maturidade nas organizações da amostra. O PMBoK é, por sua relevância internacional, a resposta a esta questão. Ele traz, agrupados em áreas de conhecimento, os principais processos em gestão de projetos. Assim, os processos descritos no PMBoK foram utilizados na avaliação da maturidade das organizações neste trabalho. Este procedimento, usar os processos do PMBoK como base de uma medição da maturidade em gestão de projetos é o mesmo empregado por Ibbs e Kwak (2000)

3 DESEMPENHO DE PROJETOS

Uma diferença marcante entre os trabalhos que tratam de desempenho de projetos refere-se à discussão em torno da questão da quantidade de conceitos relacionados ao desempenho. Enquanto alguns (Lim E Mohamed,1999; Cooke-Davies, 2000; Baccarini,1999; Munns, 1997) referem-se a dois conceitos distintos –sucesso da administração de projeto (foco no processo de desenvolvimento) e sucesso do projeto (foco no produto resultante do projeto) – outros (SHENHAR et al., 2001; Baker et al., 1983; Pinto e Slevin, 1988) entendem que existe um elemento único em discussão que possui características multidimensionais, em que a relevância de cada dimensão varia com o tempo. É incompleta a visão de desempenho de projeto associada, estritamente, ao cumprimento das metas originais de prazo, custo e qualidade.

O trabalho de Baker, Murphy e Fisher (1983) mostrou que critérios mais amplos de desempenho são utilizados pelos profissionais envolvidos com projeto. Eles propuseram o conceito de sucesso percebido quando notaram, em sua pesquisa, que projetos que não atingiram suas metas originais de custo, prazo e qualidade não eram, necessariamente, percebidos como projetos fracassados pelas pessoas envolvidas em seu desenvolvimento. Assim, o sucesso de um projeto está ligado à percepção que os envolvidos (*stakeholders*) têm do sucesso/fracasso do projeto.

Pinto e Slevin (1986) apresentam uma definição de desempenho de projetos que considera tanto os aspectos internos como os externos. Segundo eles, os aspectos internos são: custo, prazo e qualidade (atendimento às especificações técnicas). E os aspectos externos são: uso, satisfação e eficácia. Os aspectos internos estão muito mais próximos do gerente e da equipe e sofrem influência menor dos clientes e usuários. Os aspectos externos, ao contrário, estão muito mais ligados ao comportamento dos clientes (figura 1).

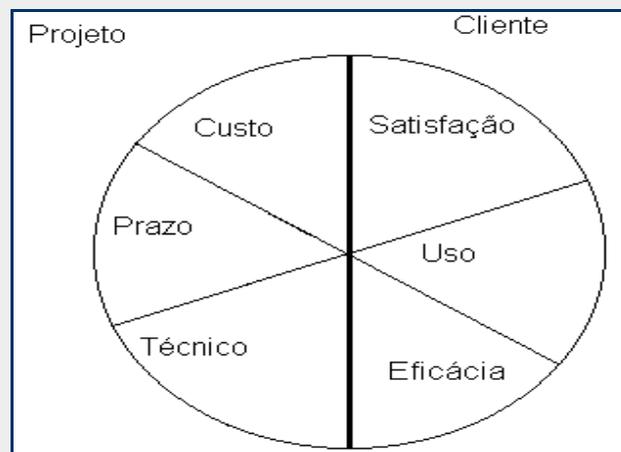


Figura 1: Modelo de Sucesso de Projeto

Fonte: Adaptado de Pinto e Slevin (1986)

Shenhar et al (2001) não reconhecem a existência de dois conceitos distintos de sucesso – sucesso de projeto e sucesso de produto – e defendem a idéia de que a importância relativa das dimensões do sucesso do projeto muda com o passar do tempo. Esses autores identificaram as seguintes dimensões do sucesso: (1) eficiência do projeto (cumprimento de prazos e orçamentos); (2) impacto no consumidor (satisfação do cliente e qualidade do produto); (3) sucesso do negócio (geração de receita, lucro, *share* e outros benefícios para a organização mãe); e (4) preparação para o futuro (desenvolvimento de infra-estrutura organizacional e/ou tecnológica para o futuro). Contudo, a proposta desses autores, também, reconhece que a avaliação de cada dimensão não pode ser feita todas no mesmo instante (figura 2). A importância relativa de cada dimensão varia com o tempo e com a incerteza tecnológica (figura 3). No curtíssimo prazo, a eficiência do projeto é a mais importante e também a única passível de ser medida com uma precisão confiável. Com o uso do produto desenvolvido, torna-se possível e relevante a avaliação das demais dimensões.

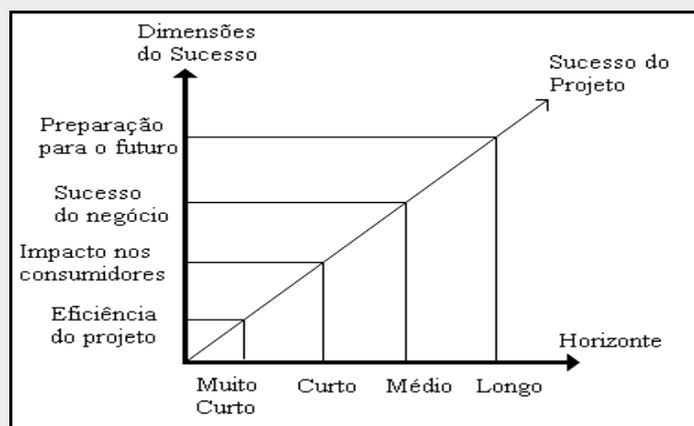


Figura 1: Dimensões de sucesso x prazo

Fonte: Shenhar et al (2001)

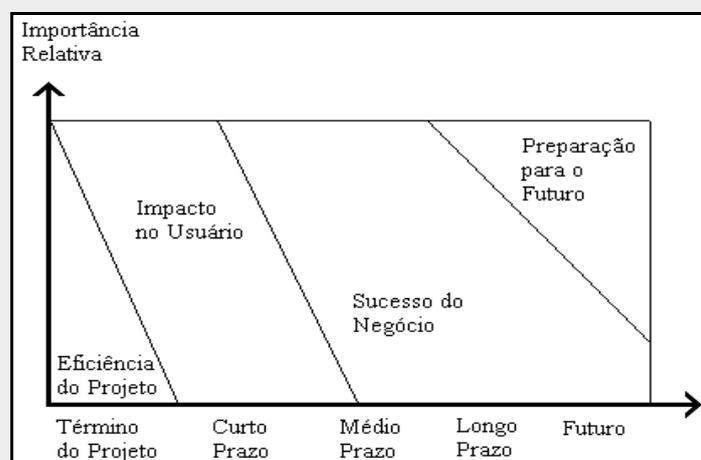


Figura 2: Importância relativa das dimensões de sucesso x tempo

Fonte: Shenhar et al (2001)

Em projetos de baixa incerteza tecnológica, as expectativas em relação ao projeto estão muito mais ligadas a contribuições marginais em que a eficiência do desenvolvimento é fator determinante. Por exemplo, ao fazer uma atualização de um produto, o interesse está em manter o produto de acordo com as especificações de mercado e não se espera que isso vá alterar intensamente o ciclo de vida do produto. Quando se trabalha com grandes inovações e com grandes incertezas tecnológicas, as organizações se tornam mais tolerantes a uma baixa eficiência do projeto. Isso porque existe a expectativa de que o projeto possa, eventualmente, gerar uma competência interna em uma nova e emergente tecnologia.

Dimensão do sucesso	Medidas/variáveis utilizadas
Eficiência do projeto	Meta de prazo Meta de orçamento
Impacto no consumidor	Desempenho funcional Conformidade às especificações técnicas Preenchimento das necessidades do cliente Resolução dos problemas do cliente Uso do produto pelo cliente Satisfação do cliente
Sucesso do negócio	Sucesso comercial Aumento ou criação de participação de mercado
Preparação para o futuro	Criação de novo mercado Criação de nova linha de produto Desenvolvimento de nova tecnologia

Quadro 1: Dimensões do sucesso de projetos, segundo Shenhar et al

Fonte: Shenhar et al (2001)

As definições e modelos de desempenho apresentadas acima, apesar de suas diferenças, possuem relações entre si. O quadro 2 exibe uma conciliação entre dois modelos que se mostrou útil quando da interpretação dos dados observados na pesquisa.

Pinto e Slevin (1986).		Shenhar (2001)	
Dimensões	Variáveis	Variáveis	Dimensão do sucesso
Internos	Custo	Meta de prazo	Eficiência do projeto
	Prazo	Meta de orçamento	
Externos	Qualidade	Desempenho funcional	Impacto no consumidor
		Conformidade às especificações técnicas	
	Eficácia	Preenchimento das necessidades do cliente	
		Resolução dos problemas do cliente	
	Uso	Uso do produto pelo cliente	
	Satisfação	Satisfação do cliente	

Quadro 2: Comparação entre os modelos de Pinto e Slevin (1986).e Shenhar (2001)

4 METODOLOGIA

A população considerada, neste trabalho, é composta de projetos de desenvolvimento de software com as seguintes características: (1) custo inicial não inferior a R\$ 20 mil (no momento da pesquisa: 1 dólar = R\$ 2,90 e 1 euro = R\$ 3,50) e (2) tenha sido concluído há não mais de 5 anos e não menos que 2 anos. A amostra utilizada foi composta a partir de um conjunto de bases cadastrais (*mailing lists*) com profissionais da área de Tecnologia da Informação (TI). A opção de uma amostra intencional limitou as possibilidades de generalização das constatações estatisticamente relevantes encontradas na amostra. Porém, essa opção permitiu que fosse obtido um número suficiente de respostas para a aplicação das técnicas estatísticas utilizadas. Os elementos da amostra foram contatados via e-mail e convidados a participarem da pesquisa. Eles podiam responder o questionário via e-mail ou diretamente num site construído para este fim.

Tabela 1: Correlação de Pearson entre as variáveis de desempenho e os processos de gestão de projetos

		Meta de prazo	Meta de orçamento	Desempenho funcional	Conformidade às especificações técnicas	Preenchimento das necessidades do cliente	Resolução dos problemas do cliente	Uso do produto pelo cliente	Satisfação do cliente
Controle Integrado de Mudanças	Coef. ,192(*) Sig. 0,014			,170(*) 0,025	,190(*) 0,014		,177(*) 0,021		,224(**) 0,005
Controle de Mudanças de Escopo	Coef. ,216(**) Sig. 0,007		,180(*) 0,025	,201(*) 0,01	,166(*) 0,028				
Estimativas de Duração	Coef. ,285(**) Sig. 0	,293(**) 0,001		,270(**) 0,001	,201(*) 0,01	,175(*) 0,022		,157(*) 0,037	
Controle de Cronograma	Coef. ,279(**) Sig. 0,001	,299(**) 0		,188(*) 0,015	,164(*) 0,029	,151(*) 0,042			
Estimativas de Custo	Coef. ,309(**) Sig. 0	,328(**) 0		,195(*) 0,012	,222(**) 0,005	,198(*) 0,012			,167(*) 0,028
Controle de Custos	Coef. ,283(**) Sig. 0,001	,273(**) 0,001							
Garantia da Qualidade	Coef. Sig.			,225(**) 0,005	,162(*) 0,031	,187(*) 0,016			,228(**) 0,004
Desenvolvimento de Equipes	Coef. ,315(**) Sig. 0	,230(**) 0,006		,319(**) 0	,223(**) 0,005	,283(**) 0,001	,247(**) 0,002	,223(**) 0,005	,315(**) 0
Planejamento de Comunicações	Coef. Sig.			,232(**) 0,004					
Distribuição de Informações	Coef. ,254(**) Sig. 0,002	,257(**) 0,002		,279(**) 0,001	,185(*) 0,017				,190(*) 0,015
Planejamento de Riscos	Coef. ,195(*) Sig. 0,013	,170(*) 0,033			,175(*) 0,023				
Controle e Monitoramento de Riscos	Coef. ,220(**) Sig. 0,006	,220(**) 0,008			,194(*) 0,013				
Seleção de Fornecedores	Coef. Sig.								
Administração de Contratos	Coef. Sig.			,159(*) 0,034	,169(*) 0,027				

** Correlações significantes ao nível de 0.01 (bi-caudal)

* Correlações significantes ao nível de 0.05 (bi-caudal).

5 RESULTADOS

Os dados da tabela 1 mostram que certos aspectos do desempenho (meta de prazo, meta de orçamento, desempenho funcional e conformidade às especificações) estão mais relacionados com os processos de gestão de projetos que os demais. Apesar destas variáveis de desempenho terem sido retiradas do modelo de Shenhar (2001), elas podem, em função do padrão exibido na tabela 1, serem relacionados com o modelo de Pinto e Slevin (1986). Nos aspectos externos desempenho, destaca-se a relação com o processo “Desenvolvimento de equipes” que apresenta relação em todas as variáveis de desempenho, o que sugere uma grande importância do papel da equipe do projeto na contínua percepção do sucesso do projeto.

Foi feita uma análise fatorial com as variáveis de desempenho com o intuito de obter uma compreensão mais clara das dimensões subjacentes ao desempenho dos projetos da amostra. O resultado, como mostra a tabela 2, revelaram uma grande aderência ao modelo de Shenhar. Para tentar identificar dimensões subjacentes ao comportamento das variáveis utilizadas como indicadores da maturidade em gestão de projetos (os processos de gestão de projetos) foi feita uma outra análise fatorial., cujos resultados estão na tabela 3. O primeiro fator, nomeado de Gestão interna do desenvolvimento, refere-se a maturidade dos processos de gestão das atividades de desenvolvimento que são executados internamente. O segundo fator, nomeado de Gestão de terceiros, inclui apenas os processos de gestão de contratos.

Tabela 2: Carga fatorial após a rotação ortogonal

VARIÁVEIS	FATOR	
	1	2
Resolução dos problemas do cliente	,881	,017
Preenchimento das necessidades do cliente	,880	,138
Satisfação do cliente	,845	,146
Uso do produto pelo cliente	,747	,235
Desempenho funcional	,731	,314
Conformidade às especificações técnicas	,698	,341
Meta de orçamento	,154	,888
Meta de prazo	,209	,855

Tabela 3: Carga fatorial após a rotação

PATTERN MATRIX	FATOR	
	1	2
Estimativas de Duração	,911	-,170
Cont de Cronograma	,908	-,111
Estimativas de Custo	,893	-,181
Cont de Custos	,841	-,140
Garantia da Qualidade	,744	
Planejamento de Riscos	,712	,132
Controle e Monitoramento de Riscos	,701	,185
Cont de Mudanças de Escopo	,700	,262
Desenvolvimento de Equipes	,647	,205
Distribuição de Informações	,633	,293
Cont Integrado de Mudanças	,599	,288
Planejamento de Comunicações	,578	,322
Seleção de Fornecedores		,872
Administração de Contratos	,140	,748

** valores abaixo de 0,10 foram omitidos

A correlação entre os fatores extraídos (Tabela 4) não mostram, como já poderia se esperar, relação entre o fator Gestão de terceiros e as dimensões desempenho. Isto pode estar relacionado não a uma baixa importância destes processos de gestão no desempenho, mas a uma baixa tradição em contratação de terceiros em projetos de TI e, portanto este resultado deve se analisado com cuidado. Outro ponto importante desta tabela uma correlação mais intensa entre a maturidade dos processos internos de gestão com a eficiência do projeto (observância a custos e prazos), que é uma visão mais tradicional e restrita do desempenho. Isto repete o que já havia sido observado sobre a relação dos processos de gestão sobre os aspectos internos do desempenho.

Tabela 4: Correlação de Pearson entre os fatores de maturidade e desempenho

		SATISFAÇÃO DO CLIENTE	EFICIÊNCIA DO PROJETO
Maturidade dos Processos Internos	Coef. Sig	,197(*) ,038	,325(**) ,000
Maturidade da Gestão de Terceiros	Coef. Sig	,121 ,207	,054 ,577
** Correlações significantes ao nível de 0.01 (bi-caudal)			
* Correlações significantes ao nível de 0.05 (bi-caudal).			

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo discutiu certas relações entre o desempenho de projetos de TI e a maturidade em gestão de projetos da organização executante. Foi observada a relação entre a maturidade dos processos internos e o desempenho dos projetos, tanto em termos de, principalmente, eficiência (observância a prazo e custo) como em termos do impacto no usuário. Este impacto da maturidade no desempenho se manifesta mais claramente nos aspectos internos do desempenho (custo, prazo e qualidade) que são mais importantes no curto prazo. Isto, de certa maneira, reforça a idéia de que as dimensões de longo prazo do desempenho são menos sensíveis ao processo de gestão dos projetos. Cabe destacar aqui algumas das limitações do estudo. A amostra era de projetos de TI apenas, e suas características da amostra não permitem, do ponto vista científico, a generalização de seus resultados. O conceito de maturidade em gestão de projetos é bastante restrito e se concentra no grau de formalização de alguns processos (mais relevantes) de gestão de projetos descritos no PMBoK. Isto leva a algumas recomendações para os pesquisadores na área. Existe a necessidade de uma avaliação mais ampla e completa do papel da maturidade em gestão de projetos ,em todas as suas dimensões sobre o desempenho, também em um sentido mais amplo (curto, médio e longo prazo) Os resultados sugerem que o desempenho de curto prazo dos projetos podem ser melhorados através dos processos de gestão descritos no PMBoK, mas que aspectos de médio e longo prazos são menos correlacionado com estes processos de gestão

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baccarini, D. (1999); The Logical Framework Method for Defining Project Success, *International Journal of Project Management*, 30 (4), 25-32
- Baker, B.N. ; Murphy, D. C.; Fisher, D. (1983); Factors Affecting Project Success, en IN Cleland, D. I., King, W. R. *Handbook of Project Management* New, York: McGraw Hill
- Cooke-Davies, T. (2000); The real success factors on projects, *International Journal of Project Management*, 20 (2), 185-190
- Dvir, D. (1988); In search of project classification: a non-universal approach to project success factors, *Research Policy*, 27, 915-935
- Fincher, A., Levi, G. (1997) Project Management Maturity Model, en: *Project Management Institute 28th Annual Seminar/Symposium*, Chicago, Ill., 1997, 48-55.
- Gemuenden, H.G., Lechler, T. (1997) Success Factors of Project Management: The Critical Few – An Empirical Investigation, en: *Portland International Center of Management of Engineering and Technology*, 375-377

- Goldsmith, L. (1997); Approaches Towards Effective Project Management, Project Management Maturity Model, en: Project Management Institute 28th Annual Seminar/Symposium, Chicago, Ill., 49-54.
- Hair, J. F. et al. (1998); Multivariate Data Analysis, New York, Macmillan Publishing Company
- Hartman, F.T., Skulmoski, G. (1998); Project Management Maturity, Project Management Journal, 74-78
- Ibbs, W.; Kwak, Y. H. (1997); The benefits of Project Management: Financial and Organizational Rewards to Corporations, Project Management Institute. Sylvania, N.C.
- Ibbs, W.; Kwak, Y. H. (2000); Assessing Project Management Maturity, en: Project Management Journal, 21 (1), 32-43
- Jiang, J.J., Klein, G. , Balloun, J. (1996); Ranking of system implementation success factors, Project Management Journal, December, 43-53
- Jiang, J.J., Klein, G. (1999); Risks to different aspects of system success, Information & Management, 36, 263-272
- Kalantjakosn, J. (2001); Assessing Organizational Project Management Maturity. Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, USA: Nashville, Tennessee
- Kerzner, H. (2002); Gestão de Projetos: As Melhores Práticas, Porto Alegre: Bookman Editores
- Kerzner, H. (2000); Applied Project Management – Best Practices on Implementation, New York: John Wiley & Sons
- Lim, C.S., Mohamed, M. Z. (1999) Criteria of project success: an exploratory re-examination., International Journal of Project Management, 17 (4), 243-248
- Maximiano, A.C.A. E Rabechini Jr, R. (2002); Maturidade em Gestão de Projetos – Análise de um caso Proposição de um Modelo, XXII Simpósio d Gestão da Inovação Tecnológica. Salvador
- Moraes, R.O. (2004); Condicionantes de desempenho dos projetos de software e a influência da maturidade em Gestão de Projetos; Tese de doutorado submetida à FEA/USP. São Paulo
- Munss, A.K., Bjeirmi, B. F. (1997); The role of project management in achieving project success ; International Journal of Project Management, 14 (2); 81-87
- Paulk, M.C. (1994); The Capability Maturity Model: Guidelines for Improving the Software Process, Addison-Wesley
- Pinto, S.A.O. (2002); Gerenciamento de projetos: análise dos fatores de risco que influenciam o sucesso de projetos de sistemas de informação, Dissertação de mestrado submetida à FEA/USP. São Paulo.

- Pinto, J.K, Slevin, D. P. (1986); Critical Success Factors Across the Project Life Cycle, International Journal of Project Management
- Poom, P., Wagner, C. (2001); Critical success factors revisited: success and failure cases of information systems for senior executives, Decision Support Systems, 20, 393-418
- PMBOK. A guide to the project management body of knowledge PMI - Project Management Institute , 2000
- Remy, R. (1997); Adding focus to improvement efforts with PM3, PM Network, July
- Robic, A. R., Sbragia, R. (1995); Sucesso em Projetos de Informatização: critérios de avaliação e fatores condicionantes, Economia & Empresa, 2 (3), 4-16, jul/set
- Shenhar, A. et al. (2001); Project success: a multidimensional strategic concept., Long Range Planning, 34, 699-725
- Schlichter, J. (2001); PMI's Organizational Project Management Maturity Model: Emerging Standards, en: Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, USA: Nashville, Tennessee, Nov
- Teo, T.S. H., Ang J. S. K. (1999); Critical success factors in the alignment of IS plans with business plans; International Journal of Project Management, 19(1), 173-185
- Yeo, K.T. (2002); Critical failure factors in information system projects, International Journal of Project Management.. 20, 241-246

IT PROJECTS: MATURITY X PERFORMANCE

ABSTRACT

This article presents a survey done on 130 projects in the IT area that evaluated the relationship between the degree of maturity in project management of the performing organization and the project's performance. The maturity was evaluated by the degree of formalization procedures of project management described in the PMBOK, and the performance of the projects was evaluated by Shenhar's definition (2001). It was possible to verify that the processes of project management do not have the same relationship as to the performance project.

Key-words: Project Management IT, Maturity in Project Management, Project Performance.

Data do recebimento do artigo:18/05/2009

Data do aceite de publicação: 17/11/2009