

Avaliação da maturidade da gestão de projetos: um estudo nos municípios da microrregião de São João Del-Rei

O objetivo deste estudo foi avaliar a maturidade de projetos dos municípios da microrregião de São João Del-Rei, no Estado de Minas Gerais. Para tanto, foi realizada uma pesquisa quantitativa, de cunho descritivo e analítico, de natureza aplicada, utilizando a pesquisa de levantamento, também chamada de survey. Em relação aos fins, este estudo desenvolveu uma compreensão inicial do modelo Prado-MMGP por meio da avaliação da prática de gestão de projetos nos setores de obras e serviços urbanos de quatro municípios: Dolores de Campos, Santana do Garambéu, Resende Costa e Ritápolis. Os resultados obtidos no estudo permitiram constatar que a avaliação final de maturidade do setor de obras e serviços urbanos pôde ser considerada entre regular e boa para os municípios Dolores de Campos e Ritápolis e a dimensão de maior aderência foi a Competência Técnica em Gestão de Projetos. Por outro lado, Santana do Garambéu e Resende Costa apresentaram nota final baixa de 2,29 e 2,26, respectivamente, e tiveram maior aderência, ainda que relativamente baixa, na dimensão Competência Técnica e Contextual.

Palavras-chave: Gestão de projetos públicos; Maturidade em gestão de projetos.

Project management maturity assessment: a study in the municipalities of São João Del-Rei micro-region

The objective of this study was to evaluate the maturity of projects in the municipalities of Ritápolis, Dolores de Campos and Resende Costa. Therefore, it was done a qualitative descriptive and analytical research, of an applied nature. Regarding the purposes, this study developed an initial understanding of the Prado-MMGP model by evaluating the practice of project management in the urban works and services sectors of four municipalities: Dolores de Campos, Santana do Garambéu, Resende Costa and Ritápolis. The results demonstrated that the final maturity assessment of the urban works and services sector could be considered between regular and good for the municipalities Dolores de Campos and Ritápolis, and the dimension with the greatest adherence was Technical Competence in Project Management. On the other hand, Santana do Garambéu and Resende Costa had a low final score of 2.29 and 2.26, respectively, and had greater adherence, albeit relatively low, in the Technical and Contextual Competence dimension.

Keywords: Public project management; Project management maturity.

Topic: **Gestão Pública**

Received: **03/02/2022**

Approved: **21/03/2022**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

Paulo Henrique de Lima Siqueira 

Universidade Federal de São João del Rei, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/8264998210787816>

<https://orcid.org/0000-0001-8204-7846>

paulosiqueira@ufsj.edu.br

Thaiza Mercedes Silva e Sousa

Universidade Federal de São João del Rei, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/9180137875510308>

thaiza.mssousa@hotmail.com

Mirella de Barros Dilácio 

Universidade Federal de São João del Rei, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/8739351111387131>

<https://orcid.org/0000-0002-4239-9609>

mirella@ufsj.edu.br

Magaly Paranhos Reis

Universidade Federal de São João del Rei, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/8681795604989879>

magalypreis@hotmail.com



DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2022.001.0016

Referencing this:

SIQUEIRA, P. H. L.; SOUSA, T. M. S.; DILÁCIO, M. B.; REIS, M. P..
Avaliação da maturidade da gestão de projetos: um estudo nos municípios da microrregião de São João Del-Rei. *Revista Brasileira de Administração Científica*, v.13, n.1, p.212-228, 2022. DOI:

<http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2022.001.0016>

INTRODUÇÃO

Utilizando diferentes critérios de classificação é possível agrupar as organizações segundo características semelhantes. Ao considerar separação entre as organizações que atuam no setor público e as organizações que atuam no setor privado, um conjunto de aspectos distintivos devem ser abarcados, a começar pelo objetivo e consideração do que é resultado para cada dessas áreas.

De fato, o dimensionamento de resultado na área pública, sobretudo no âmbito governamental, exige uma compreensão acerca da função do Estado e de cada uma das entidades que compõem a administração direta. Todavia, estando localizada no setor público ou privado, todas as organizações existem para cumprimento de objetivos que, para seu efetivo alcance, precisam ser monitorados e acompanhados através dos resultados de ações, projetos e planos propostos.

Em se tratando de resultados, a ênfase no controle e mensuração de desempenho das organizações públicas ganha maior enfoque com o advento das concepções do *New Public Management* (NPM). Nesse movimento teórico, incorpora-se na gestão pública inspirações de gestão operacionalizadas no setor privado, ferramentas e a própria necessidade de acompanhamento da capacidade gestão da máquina estatal (ZURGA, 2018). Isto é, a gestão pública começa a se preocupar, dentre outros aspectos, com o processo de acompanhamento e mensuração de resultados de seus programas, políticas e projetos.

A avaliação do nível de maturidade de gestão de projetos incorpora-se a tal perspectiva, buscando acompanhar e delimitar o alcance e profissionalismo da estrutura administrativa para gerir projetos. Em outras palavras, mensurar a maturidade no gerenciamento de projetos implica na capacidade das organizações em conduzir suas ações aos resultados organizacionais.

Implica ainda, na própria consecução dos princípios da administração pública expressos na Constituição Federal, gerindo recursos através da publicidade, moralidade, impessoalidade, legalidade, e eficiência para alcance de seus objetivos (BRASIL, 1988). Avaliar a maturidade de gestão de projetos em organizações públicas, traduz não só a capacidade de atingir objetivos pelo ente. Revela a capacidade governamental em fazer uso eficiente de recursos públicos e garantir à sociedade o cumprimento da função do Estado através do alcance de objetivos governamentais e seus projetos, seja em âmbito federal, estadual ou municipal.

Nesse sentido, o presente estudo busca evidenciar o nível de maturidade da gestão de projetos existente nas organizações públicas diretas, especificamente, prefeituras de municípios localizados na microrregião de São João Del-Rei no estado de Minas Gerais. O intuito é verificar a capacidade de gestão instalada nos entes municipais para lidar com projetos e, conseqüentemente, atingir os objetivos governamentais. A contribuição teórica deste estudo, se pauta na possibilidade de uma visão da gestão de projetos no âmbito local das entidades públicas, proporcionando insumos para a investigação aprofundada dos requisitos que possam aumentar a eficiência e efetividade da ação pública a partir da gestão de seus projetos.

O trabalho está estruturado em quatro principais seções, apresentando os pressupostos teóricos que

nortearam o estudo, os critérios e procedimentos metodológicos utilizados, além do contexto geral das organizações estudadas e da apresentação de dados e discussão de resultados. Ao final, são elucidadas as conclusões e considerações gerais do estudo.

REVISÃO TEÓRICA

Gestão de Projetos

A administração pública vem sendo cada vez mais demandada a ofertar serviços públicos com mais eficiência e qualidade de forma a atender a contento aos anseios da população (ALVES, 2019). Com o advento da *New Public Management* (NPM) houve uma mudança do papel do estado que começou a incorporar preceitos da iniciativa privada no setor público (ZURGA, 2018).

Para Maceta et al. (2017) a maior diferença entre a gestão de projetos pública e a privada está relacionada a sua finalidade, visto que a esfera privada visa à obtenção de lucro, já a esfera pública a finalidade está atrelada aos desejos e satisfação da sociedade. Consequentemente, surgem nas organizações públicas as práticas de gestão estratégica, que têm como objetivo definir o planejamento, a execução e o controle das ações com intuito de se cumprir as metas e atingir os objetivos traçados (CAMPOS et al., 2020).

Desta forma, a gestão de projetos surge como uma das formas de melhorar o desempenho organizacional e alinhar as atividades organizacionais aos objetivos estratégicos, além de estimular o desenvolvimento de inovações, o desenvolvimento de novos bens e serviços e a melhoria da eficiência organizacional (NASCIMENTO, 2014).

Na concepção do Guia *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) do *Project Management Institute* (PMI)¹, projeto é um esforço temporário (com início e término definidos) empreendido em todos os níveis organizacionais para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Por gerenciamento de projetos entende-se “a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos”.

Com relação à gestão pública, é necessário considerar algumas particularidades que exigem adaptações na gestão de projetos, como a necessidade de atender aos diferentes *stakeholders*, externos e internos, tais como: a comunidade onde o projeto está sendo executado, os políticos cujos partidos nem sempre conhecem as técnicas eficientes de gerenciamento de projetos públicos, os legisladores que estabelecem limites na execução de ações públicas, a mídia que fiscaliza as atividades realizadas nos projetos, e as diferentes divisões internas, como as equipes de compras, de gestão de pessoas, etc., o que pode gerar conflitos de interesse (GASIK, 2016).

Žurga (2018) relata a importância da gestão de projetos para o funcionamento da administração pública, destacando ser esta uma parte importante da gestão pública, especialmente por causa da implementação das metas de desenvolvimento, da melhoria contínua da eficiência e da qualidade dos serviços, o que pode configurar um importante meio para a consecução de objetivos estatais, permitindo o

¹ <https://dicasliderancagp.com.br/wp-content/uploads/2018/04/Guia-PMBOK-6%C2%AA-Edi%C3%A7%C3%A3o.pdf>

funcionamento e aperfeiçoamento dos serviços prestados à sociedade.

Em relação à própria administração pública no âmbito local, isto é, considerando a gestão realizada em prefeituras, é inegável que as dificuldades impostas pelo poder arrecadatório inferior ao das demais esferas. Tal condição implica na complexidade de se realizar a gestão das prioridades locais através de recursos próprios ou, em muitos casos, resulta na dificuldade de resolução de problemas locais em detrimento da consecução de projetos vinculados a transferências de recursos dos governos estadual e federal.

Essa possível dependência acaba por exigir da estrutura municipal condições para exequibilidade de projetos nos termos exigidos pelo ente que repassa o recurso, colocando nas prefeituras a necessidade de realizar a gestão de projetos de modo eficiente tanto para cumprimento da legalidade das veiculações, quanto para que consiga, paralelamente, atingir prioridades locais com os recursos existentes. Nesse sentido, destaca-se a relevância do desenvolvimento da capacidade de gerenciamento de projetos em governos municipais, uma vez que auxilia as organizações na superação das complexidades e dificuldades enfrentadas por essa esfera, oportunizando o alcance de resultados pactuados com outros entes e a resolução de problemas públicos locais concomitantemente.

A Maturidade em Gestão de Projetos

O gerenciamento de projetos envolve a implementação de ações que visam planejar, executar e controlar diversas atividades para alcançar os objetivos específicos. O atingimento das metas estabelecidas no projeto associado a cumprimentos de prazos, custos, escopo e qualidade, significa que o projeto teve êxito, ou seja, que atingiu sua maturidade, que está associada à capacidade de uma organização gerenciar, com sucesso, seus projetos (PRADO, 2015).

A maturidade em gestão de projetos organizacionais só pode ser alcançada por meio da aplicação de esforços de melhoria de processos ao longo do tempo. Para tanto, uma organização precisa conhecer quais suas práticas, conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas relacionadas à gestão. Além disso, busca através de *benchmarking* comparar o estágio atual da organização contra outras e apresentar uma trajetória de aperfeiçoamento em gerenciamento de projetos.

De acordo com Correa (2016), existem vários modelos de maturidade de projetos, que auxiliam as organizações na elaboração de processos indicando melhores práticas, além de permitirem às organizações compreenderem e visualizarem em qual nível de maturidade se encontram e assim possam criar estratégias para atingir seus objetivos, sendo os mais referenciados: *Capability Maturity Model* (CMM), *Project Management Maturity Model* (PMMM), Modelo de Gerenciamento de Projetos de Prado (Prado-MMGP), *Organizational Project Management Maturity Model* (OMP3).

Para Campos et al. (2020) todos os modelos citados possuem níveis de maturidade como referência, indicando à organização onde está deve focar para atingir um melhor desempenho.

No presente trabalho, será utilizado o Modelo Prado-MMGP, criado em 2002 pelo brasileiro Darci Prado. Trata-se de um modelo acessível, que gera resultados robustos e confiáveis, além de ser simples, com

poucas questões (40 questões), fácil de usar, podendo ser utilizado no estabelecimento de um plano de crescimento e por várias categorias de projetos, além de ser capaz de medir aspectos que estão realmente ligados ao sucesso no gerenciamento de projetos (PRADO, 2015).

Outro ponto que merece destaque neste Modelo é o fato de ser corporativo, também pode ser setorial, onde a aplicação do questionário pode ocorrer separadamente em cada setor de uma mesma organização, permitindo que se encontrem diferentes níveis de maturidade (CAMPOS et al., 2020). O modelo Prado-MMGP Setorial é composto por 05 níveis (inicial, conhecido, padronizado, gerenciado e otimizado), cujas características são retratadas na Quadro 1.

Quadro 1: Características dos níveis do modelo Prado-MMGP.

Nível	Nome	Características	Sucesso Total
1	Inicial	Projetos executados na base da intuição, da boa vontade ou do melhor esforço individual	Muito baixo
2	Conhecido	Conhecimentos introdutórios de Gerenciamento de Projetos; Uso introdutório de ferramentas para sequenciamento de atividades; Iniciativas isoladas para o planejamento e controle de alguns projetos	Baixo
3	Padronizado	Existência de uma plataforma padronizada para Gerenciamento de Projetos	Melhoria significativa
4	Gerenciado	Eliminação ou mitigação das anomalias que atrapalham o sucesso dos projetos	Geralmente acima de 80%
5	Otimizado	Este nível representa a situação em que a plataforma de Gerenciamento de Projetos, não somente funciona e dá resultados, mas também foi otimizada pela prática da melhoria contínua e inovação tecnológica e de processos	Geralmente acima de 90%

Fonte: Adaptado de Prado (2015).

Cada nível de maturidade pode conter até 7 dimensões de acordo com as exigências de cada um, exceto no nível um, onde em alguns casos não existe ocorrência de nenhuma dimensão. As dimensões são apresentadas no Quadro 2.

O relacionamento existente entre as dimensões e os níveis de maturidade são mostrados no Quadro 3, há um relacionamento entre os níveis e as dimensões de maturidade. Em cada nível é possível observar a presença das sete dimensões da maturidade, porém as dimensões espalham-se pelos níveis de forma distinta.

Conforme explicitado por Prado (2015), o modelo ora analisado possui 03 componentes, quais sejam: um questionário de 40 perguntas; diretrizes para realizar um diagnóstico e diretrizes para que seja traçado um plano de crescimento.

O questionário possui 40 questões subdivididas em 4 seções de 10 perguntas objetivas que, em sua grande maioria, possui 5 alternativas de respostas, com exceção do nível 5 que possui somente 2 opções. Tais perguntas avaliam os níveis 2, 3, 4 e 5 e estão relacionadas com as dimensões da maturidade. Os valores de cada alternativa estão dispostos no Quadro 4.

Quadro 2: Dimensões do modelo Prado-MMGP.

Dimensão	Nome	Situação Esperada
1	Competência em gerenciamento de projetos, programas e portfólio	Os principais envolvidos com o GP devem possuir competência (conhecimentos e experiência) na área como o manual PMBOK
2	Competência técnica e contextual	Os envolvidos com GP devem ter competência em aspectos técnicos do produto, serviço ou resultado a desenvolvido pelo projeto e com os aspectos da organização.
3	Competência comportamental	Os envolvidos com GP devem ter competência em aspectos como liderança, organização, motivação, negociação, resolução de conflitos e outros que afetam os envolvidos em um projeto.
4	Metodologia	Existência de uma metodologia adequada para GP.
5	Informatização	Os aspectos relevantes da metodologia devem estar informatizados e o sistema deve ser de fácil uso, permitindo agilidade no acesso e uso das informações, dados e indicadores

6	Alinhamento estratégico	Projetos executados no setor em total alinhamento com as estratégias da organização.
7	Estrutura organizacional	Deve-se utilizar uma estrutura organizacional adequada com definição de funções e regras, que sejam capazes de normatizar a relação entre os gerentes de projetos e as outras áreas da organização envolvidas

Fonte: Adaptado de Prado (2015).

Quadro 3: Relacionamento entre as dimensões e os níveis da maturidade - modelo Prado-MMGP.

NÍVEL	DIMENSÃO DA MATURIDADE						
	Competência em GP	Competência técnica e contextual	Competência técnica e contextual	Metodologia	Informatização	Estrutura organizacional	Alinhamento estratégico
5	Otimizada	Otimizada	Madura	Otimizada	Otimizada	Otimizada	Otimiza
4	Muito avançada	Forte avanço	Forte avanço	Aperfeiçoada, estabilizada e em uso	Aperfeiçoada, estabilizada e em uso	Aperfeiçoada, estabilizada e em uso	Alinhado
3	Significativo avanço	Algum avanço	Mais avanço	Padronizada e em uso	Padronizada e em uso	Padronizada e em uso	Significativo avanço
2	Básica	Básica	Algum avanço	Fala-se sobre o assunto	Software para tempo	Nomeia-se um responsável	Desalinhamento
1	Não há	Básica	Boa vontade	Não há	Dispersa	Não há	Desalinhamento

Fonte: Adaptado de Prado (2015).

Quadro 4: Escala de pontuação para cálculo da maturidade - Modelo PRADO-MMGP.

Opção	A	B	C	D	E
Valor	10	7	4	2	0

Fonte: Adaptado de Prado (2015).

Após associar o valor correspondente a cada uma das respostas, deve-se aplicar a fórmula alusiva à Avaliação Final $[(AF = 100 + \text{somatório total de pontos das perguntas}) / 100]$, com intuito de extrair o valor referente ao nível de maturidade alcançado.

Este percentual de aderência reflete quão bem a organização se posiciona nos requisitos daquele nível de maturidade de acordo com a escala de pontuação desenvolvida por Prado: Até 20%: aderência muito fraca; até 40%: aderência fraca; até 75%: aderência regular; até 90%: aderência boa; até 100%: aderência ótima. Para a nota final de maturidade, Prado (2015), escalona as pontuações em 5 categorias conforme demonstrado na Figura 1. Os valores relativos ao nível de maturidade junto com os valores inerentes aos percentuais de aderência são utilizados para se estabelecer um plano de ação em busca de um nível mais elevado de maturidade.

Prado (2015) chama atenção para a necessidade de o questionário ser respondido de forma a retratar fidedignamente a realidade da organização, demandando dos respondentes seriedade e honestidade em suas respostas. O autor destaca também a necessidade de se elaborar um diagnóstico que permita detectar as anomalias no setor em que se executa o projeto, além de estabelecer um plano de crescimento de forma a criar estratégias para que haja uma evolução na maturidade.



Figura 1: Escala da pontuação da Prado-MMGP. Fonte: Adaptado de Prado (2015).

METODOLOGIA

Para atender aos objetivos propostos foi realizada uma pesquisa dentro da abordagem quantitativa de cunho descritivo e analítico, de natureza aplicada, utilizando a pesquisa de levantamento como estratégia de pesquisa, também chamada de uma *survey*.

De acordo com Fink (2003), a *survey* é um método de reunião de informações usado para descrever, comparar ou explicar conhecimento individual e coletivo, sentimento, valores, preferências ou comportamento.

A abordagem utilizada nesta pesquisa é quantitativa, e, quanto ao método, aplicação de questionário setorial referente ao Modelo de Maturidade em Gestão de Projetos – MMGP desenvolvido por Prado (2015).

Este modelo foi escolhido como o mais adequado para a pesquisa, pois: é um modelo brasileiro, desenvolvido de acordo com a cultura organizacional do país; trata-se de um modelo acessível, disponibilizado gratuitamente no site www.maturityresearch.com; por ser considerado um instrumento validado tendo em vista sua utilização em diversos estudos e pesquisa; exige menor tempo de resposta quando comparado com outros instrumentos como o OPM3 e o PMMM; e o modelo foi elaborado considerando aspectos do guia PMBOK e do Referencial Brasileiro de Gerenciamento de Projetos.

Particularmente, foram analisados os projetos do setor de obras e serviços de quatro municípios pertencentes a microrregião de São João Del-Rei: Dorés de Campos, Resende Costa, Ritápolis e Santana de Garambéu. A definição em realizar a pesquisa junto aos setores de obras e serviços urbanos se deu em virtude dessas unidades organizacionais, embora pequenas, possuírem maior envolvimento com a gestão de projetos em variados alcances, com diferentes fontes de recursos e dotados de uma maior complexidade, demandando maior capacidade e amplitude administrativa.

Para implementação do presente trabalho, e com base na legislação vigente, foram enviados convites e o questionário do modelo Prado-MMGP, por meio de mensagens eletrônicas, aos departamentos de obras e serviços urbanos das prefeituras municipais que integram a microrregião de São João del-Rei. Por razões da disponibilidade de dados, os municípios escolhidos para análise das informações foram aqueles que mais rápido devolveram os questionários preenchidos, demonstrando também o protagonismo e preocupação com o tema da gestão de projetos.

Em relação ao perfil e tipo de abordagem aos entrevistados, é relevante destacar que os respondentes da pesquisa são pessoas da organização diretamente ligadas à gestão dos projetos dos seus setores, independentemente de ser gestor ou membro da equipe, pois o objetivo é avaliar as práticas institucionalizadas e não o conhecimento individual. Adicionalmente, insta salientar que o momento pelo qual atravessa o país em razão da pandemia do COVID-19 acabou por não permitir uma interação maior entre os respondentes e os avaliadores. Desta forma, o questionário do modelo Prado-MMGP foi aplicado remotamente.

Inicialmente, entrou-se em contato com as prefeituras das cidades por e-mail ou telefone para realizar o levantamento dos projetos públicos realizados ou em andamento e o contato dos responsáveis

pelo desenvolvimento e gerenciamento desse(s) projeto(s) para a aplicação da pesquisa de maturidade. A princípio um e-mail foi enviado explicando sobre o que se trata a pesquisa e sua importância, solicitando que o questionário de maturidade fosse preenchido por um responsável do setor/departamento através do *Google Forms*. Após algumas tentativas, foram realizados contatos por telefone e finalmente obteve-se o contato com as prefeituras.

RESULTADOS

Caracterização dos municípios estudados

Para compreensão da situação econômica e social das cidades da microrregião, bem como enfatizando a própria condição de desenvolvimento das prefeituras, a Tabela 1 retrata número de habitantes, o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), e o Produto Interno Bruto (PIB) per capita (PIB/número da população) das cidades que compõem a microrregião de São João Del-Rei.

O nível de atividade econômica analisada através do PIB e o número de habitantes das localidades informam, ainda que parcialmente, as condições de desenvolvimento local das cidades e assim das próprias possibilidades e magnitude das fontes de arrecadação própria (pela ampliação da atividade econômica e quantitativo de habitantes), bem como da transferência de recursos (pela ótica de que muitas são vinculadas à composição da população local e da capacidade manifestada pelo ente para sustentação de projetos cofinanciados) para operacionalização de projetos públicos.

Com base nas informações da Tabela 1, é possível verificar que as cidades que possuem o maior número de habitantes, não são as cidades que possuem os maiores PIB's, bem como ainda, a própria distribuição dos índices de desenvolvimento humano não se relaciona proporcionalmente aos maiores índices de atividade econômica (PIB).

Dentre as cidades analisadas, portanto, a capacidade de gerenciamento de projetos ou de condução das organizações públicas pode proporcionar um impacto bastante significativo na qualidade de vida da população (evidenciada pelos altos IDH's ainda que com baixos PIB's, como é o caso de Ritápolis, Conceição da Barra de Minas e Piedade do Rio Grande).

Tabela 1: Dados dos Municípios Pertencentes a Microrregião de São João Del-Rei.

Microrregião: São João del-Rei			
Cidades	Habitantes (2020)	IDH (2010)	PIB per capita R\$ (2018)
Conceição da Barra de Minas	3.946 pessoas	0,685	11.580,68
Coronel Xavier Chaves	3.441 pessoas	0,677	14.376,53
Dores de Campos	10.223 pessoas	0,686	26.967,82
Lagoa Dourada	13.063 pessoas	0,676	17.148,18
Madre de Deus de Minas	5.109 pessoas	0,699	32.080,37
Nazareno	8.660 pessoas	0,69	36.328,95
Piedade do Rio Grande	4.466 pessoas	0,678	14.444,54
Prados	9.080 pessoas	0,689	18.453,10
Resende Costa	11.540 pessoas	0,685	15.789,24
Ritápolis	4.562 pessoas	0,653	13.815,13
Santa Cruz de Minas	8.664 pessoas	0,706	10.772,82
Santana do Garambéu	2.476 pessoas	0,667	12.635,48
São João del-Rei	90.497 pessoas	0,758	23.958,57
São Tiago	10.960 pessoas	0,662	15.526,40
Tiradentes	8.072 pessoas	0,74	20.633,71

Também pode-se dizer que, mesmo com número reduzido de habitantes em relação às demais cidades (o que pode influenciar na arrecadação própria e no volume de algumas transferências), municípios como Nazareno e Madre de Deus de Minas apresentam os maiores índices de atividades econômicas por meio do PIB, demonstrando que tais cidades podem possuir maior possibilidade de arrecadação, contudo, ainda assim, não apresentam os maiores IDH's. Tal aspecto pode denotar certa incapacidade da gestão municipal em propiciar a reversão da arrecadação em desenvolvimento distribuído à população no geral através das ações e iniciativas de projetos públicos.

Ressalta-se, portanto, a relevância do presente estudo em fornecer subsídios para a análise da maturidade de gestão de projetos das prefeituras, como forma de ampliar e convergir nível de desenvolvimento local, condições financeiras e arrecadatórias aos resultados efetivos da ação pública através do bom gerenciamento de seus projetos.

Dores de Campos possui 10.223 habitantes, para uma área territorial de 124,842 km²². O povoado foi fundado em 1717 e emancipado a categoria de município em 17 de dezembro de 1938 e sua economia possui como principais setores a Indústria e o Serviço. Segundo Freitas (2013) cerca de 50% da economia do município gira em torno do comércio advindo das selarias.

Quanto à cidade de Resende Costa, o município é constituído por uma população estimada de 11.540 pessoas para uma área de 618,31 km². A história da cidade de Resende Costa tem seu início no ano de 1749, conhecida como Arraial de Nossa Senhora da Penha de França da Lage, em 1011, o local passou a ser chamado de Vila de Resende Costa, nome dado em homenagem aos seus primeiros residentes e emancipada ao município de São João Del-Rei. Um ano mais tarde, foi oficializada sua emancipação político-administrativa e, em 1913, recebeu o nome de Resende Costa (RESENDE, 2019). Em 2021 a cidade recebeu o registro de Indicador Geográfico (IG) para os produtos têxteis e artesanais do município de Resende Costa, reconhecida oficialmente como "Capital Estadual do Artesanato Têxtil", conferindo aos seus teares e produtores as atribuições legais para o uso de tal título (DILÁSCIO, 2021).

De acordo com o IBGE¹, Ritópolis é um município brasileiro pertencente ao Estado de Minas Gerais, com uma área de 404,805 km². Sua população estimada em 2020 é de 4.562 habitantes. A cidade teve suas origens no século XVIII como vila de abastecimento agropecuário. A Vila de Santa Rita do Rio Abaixo, como era chamada, foi fundada por tropeiros e emancipada em 30 de dezembro de 1962. Segundo Silva et al. (2009), o município se destaca em virtude de seu potencial turístico, que é enriquecido por 28 fazendas dos séculos XVIII e XIX, dentre elas a Fazenda do Pombal, local do nascimento de Tiradentes, que é considerada como patrimônio histórico nacional. Hoje sua economia está ligada à produção artesanal, fabricação de aguardente, agricultura de subsistência, culinária, comércio e pequenas marcenarias de esquadrias e mobiliários (ALVES et al., 2004).

Santana de Garambéu é o menor município da região, com uma população de 2.246 em 2020 e apresentando o terceiro menor IDH da microrregião em 2010, 0,667¹. Municípios muito pequenos, além de

² <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/mg/>

terem uma dependência muito grande dos repasses de recursos estaduais e federais por apresentarem uma atividade econômica pouco diversificada e dinâmica, podem ter dificuldades na gestão dos recursos financeiros devido à falta de conhecimento dos gestores. Conforme apontado no estudo Fonseca et al. (2015), os municípios da Mesorregião Geográfica dos Campos das Vertentes estavam perdendo a Cota-parte do Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) sobre o critério Meio Ambiente em função do desconhecimento dos gestores sobre a Lei n.º 18.030, de 12 de janeiro de 2009, também chamada de Lei Robin Hood. O município de Santana do Garambéu não recebeu repasses a título do subcritério Mata Seca e Unidade de Conservação, recebendo somente do subcritério de Saneamento (FONSECA et al., 2015).

Em relação aos projetos inerentes ao setor de obras dos municípios analisados, cabe enfatizar que há um sistema de gerenciamento de projetos executado em conjunto com a Associação dos Municípios da Microrregião dos Campos das Vertentes – AMVER. Compete a AMVER, quando demandada, auxiliar os municípios associados no desenvolvimento de projetos arquitetônicos e urbanísticos variados, de pavimentação e drenagem, laudos técnicos, levantamentos arquitetônicos, planilhas orçamentárias e memoriais descritivos de acordo com as exigências dos Governos Federal e Estadual para contemplação de seus respectivos convênios, além de levantamentos planialtimétricos, projetos de desmembramento, desmembramento e regularização de áreas a fim de atender às demandas dos Municípios associados³.

Todos os trabalhos solicitados pelos municípios são requeridos por ofícios assinados pelo prefeito e destinados ao Presidente da Associação. Pode-se dizer, assim, que ao utilizar da *expertise* e *know-how* da AMVER, os municípios analisados acabam por aplicar a ferramenta *benchmarking* em seus projetos, uma vez que tende a ter projetos mais eficientes, cumpridos dentro dos prazos e orçamentos estabelecidos.

Elaborados os projetos, fica sob a responsabilidade do município a realização do procedimento licitatório. Após a adjudicação e homologação da licitação, bem como a confecção do respectivo contrato, é emitida uma Ordem de Serviços autorizando o início da obra, cujo cronograma e execução são acompanhados pela área de Obras do município, cuja denominação varia de acordo com o município: enquanto em Ritópolis o órgão responsável é o Setor de Obras e Urbanismo, em Dores de Campos é Setor de Obras e em Resende Costa é a Secretaria de Obras e Serviços Públicos.

Insta salientar que, a cidade de Santana do Garambéu é a única dentre as demais analisadas que não possui apoio da AMVER. A cidade realiza seus estudos e procedimentos licitatórios sem auxílio direto da associação mencionada por não ser filiada à mesma até a data de início do presente estudo. Contudo, segundo a Lei Municipal nº 461/202, publicada em maio de 2021, dá-se a autorização ao município de Santana do Garambeu a integrar a Associação dos Municípios da Micro Região do Vale do Paraibuna (AMPAR). Deste modo, ainda que, pela classificação consultada no site do IBGE a cidade pertença à mesorregião do Campo das Vertentes, microrregião de São João del-Rei, Santana do Garambeu está em processo de associação à instituição AMPAR que possui sede na cidade de Juiz de Fora/MG (pertencente à Zona da Mata, pela mesma classificação).

³ <http://www.amver.org.br/pagina/8718/Servi%C3%A7os%20Prestados>

A Tabela 2 apresenta a comparação dos percentuais de aderência aos níveis de maturidade do modelo Prado-MMGP. Os municípios de Resende Costa e Santana do Garambéu apresentaram aderência regular no nível 2, regular e fraca no nível 3, muita fraca e fraca no nível 4 e muito fraca no nível 5. Os municípios de Ritápolis e Dolores de Campos apresentaram as maiores aderências em todos os níveis, boa no nível 2, boa e regular no nível 3, regular no nível 4 e fraca no nível 5.

Tabela 2: Apresentação do percentual de aderência aos níveis de maturidade.

	Resende Costa	Ritápolis	Dolores de Campos	Santana do Garambéu
Nível 2	46%	76%	76%	44%
Nível 3	40%	76%	62%	37%
Nível 4	20%	56%	59%	28%
Nível 5	20%	36%	36%	20%

Outro aspecto da avaliação Prado-MMGP são as dimensões. No quadro 5 está a distribuição das quarenta questões que compõem o questionário ao longo das sete dimensões. Os percentuais de aderência às dimensões de competências são apresentados no Figura 2, com base na distribuição apresentada no Quadro 4. Nota-se uma similaridade entre os municípios de Dolores de Campos e Ritápolis que foram as prefeituras com os índices mais elevados e a dimensão de maior aderência foi a Competência Técnica em Gestão de Projetos, Programas e Portfólios, com 64% e 60%, respectivamente, regular. Na teoria essa dimensão está relacionada com os conhecimentos e experiências adquiridos pelos principais envolvidos com gerenciamento de projetos, como apresentado no manual PMBOK ou no manual ICB (PRADO, 2015). Esta aderência indica que os servidores públicos que lidam diretamente com os projetos dessas duas cidades são profissionais que conhecem e utilizam as principais ferramentas de gestão de projetos, portfólios e programas, mais ainda podem melhorar.

Quadro 5: Distribuição das questões ao longo das dimensões.

Dimensões	Questões no instrumento de coleta de dados
Competência em Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólio	1; 3; 4; 22; 23; 28; 40
Competência Comportamental	9; 20; 25; 27; 28; 32; 33; 38; 39; 40
Competência Técnica e Contextual	1; 2; 10; 28; 30; 34
Uso de Metodologia	5; 11; 12; 13; 14; 17; 19; 21; 25; 36
Uso de Informatização	2; 6; 12; 13; 25; 35
Estrutura Organizacional	7; 15; 16; 24; 26; 28; 37; 40
Alinhamento Estratégico	8; 13; 17; 18; 25; 26; 29; 31; 39

Fonte: Adaptado de Prado (2015).

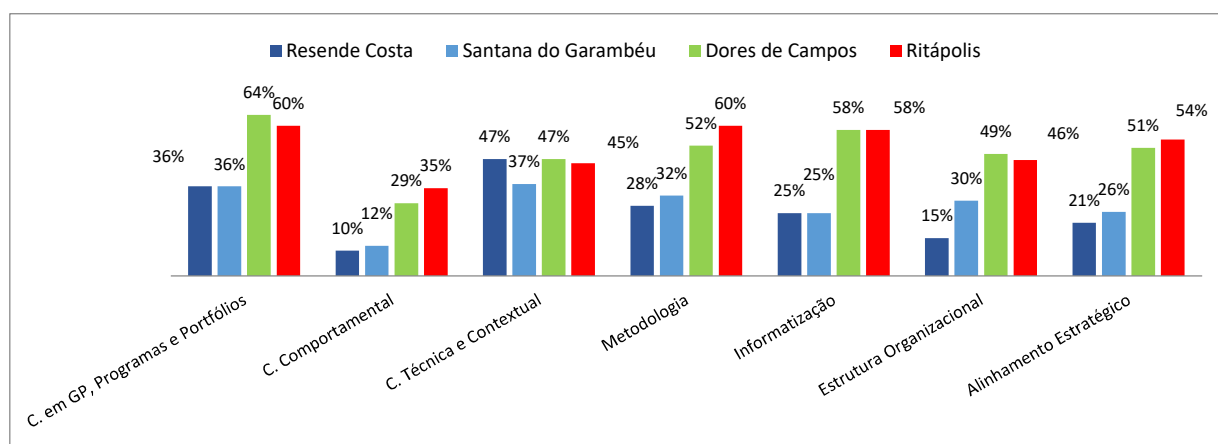


Figura 2: Apresentação do percentual de aderência às dimensões de competências. Fonte: Adaptado de Campos et al., (2019).

Os municípios de Resende Costa e Santana do Gamaréu apresentaram maior aderência na Competência Técnica e Contextual, com 47% e 37%, regular e fraca, respectivamente. Os servidores envolvidos com a Gestão de Projetos desses municípios devem ter competência em aspectos técnicos do produto, serviço ou resultado a serem desenvolvidos pelo projeto, mas ainda precisam melhorar nessa dimensão.

Todos os municípios apresentaram menor aderência à dimensão Competência Comportamental, que envolve capacidade como liderança, organização, motivação, negociação, resolução de conflitos e outros que afetam os envolvidos em um projeto. Todos os municípios apresentaram aderência muito fraca ou fraca, mostrando que seus gestores de projetos precisam melhorar significativamente essa dimensão para não resultar em conflitos interpessoais que atrapalhem a evolução dos projetos.

Após a obtenção do nível de aderências dos municípios, determinou-se a avaliação final de maturidade (AFM) dos setores envolvidos por meio da fórmula: $AF = (100 + \text{somatório total de pontos das perguntas}) / 100$, cujos resultados estão dispostos na Figura 3.

A pontuação obtida pelo Setor de Obras e Urbanismo de Ritápolis apresentou uma avaliação final de 3,44 pontos como resultado, sendo considerada uma pontuação entre regular e boa, conforme o modelo ora estudado. Em Dolores de Campos, a pontuação de 3,33 também demonstra que a avaliação final de maturidade pode ser considerada uma pontuação entre regular e boa.

Por outro lado, Resende Costa e Santana do Gamaréu tiveram a pontuação da avaliação final de 2,26 e 2,29 pontos, respectivamente, que podem ser caracterizadas como fracas. Insta salientar que a nota final de maturidade varia em uma escala de 0 (zero) a 5 (cinco).

Interessante verificar que a cidade de Ritápolis, que apresentou o menor IDH das cidades da região, um número de habitantes equivalente à quase metade do quantitativo de Dolores de Campos e Resende Costa e um PIB de quase metade do apresentado por Resende Costa, Ritápolis alcançou o maior nível de maturidade de gestão de projetos, possibilitando inferir que os resultados em termos da ação governamental na cidade podem ter estrita relação com sua, relativamente, boa capacidade de gerenciamento de projetos e alcance de objetivos governamentais.

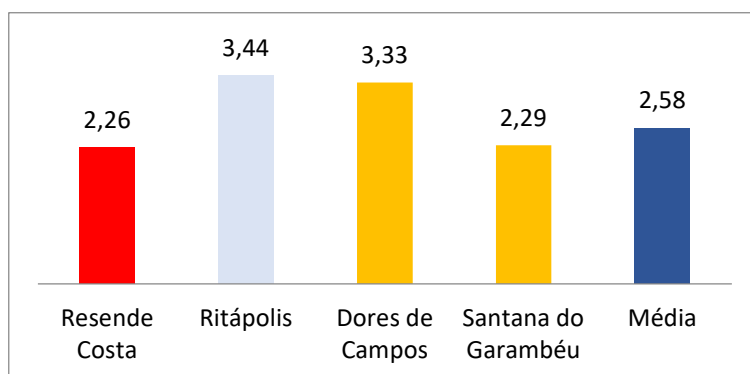


Figura 3: Índice de maturidade municipal.

DISCUSSÃO

De acordo com Prado (2015), o setor que se encontra no primeiro nível da escala de maturidade não compreende de forma correta o que são projetos e gerenciamento de projetos. Suas principais características são: inexistência de metodologia ou uso incompleto da mesma; conhecimento desigual entre os envolvidos com gerenciamento de projetos; falta de compreensão dos resultados dos projetos, estrutura organizacional ineficiente e ausência de alinhamento estratégico. Consequência dessas características típicas do nível 1 para os projetos são: atrasos, custos, mudanças de escopo, não execução dos benefícios pretendidos e a insatisfação dos clientes. Nenhum dos municípios estudados foi classificado nesse primeiro nível.

O nível 2, como estão classificados os municípios de Resende Costa e Santana do Garambéu, representa o início do interesse pelo assunto gerenciamento de projetos, esforços começam a ser realizados nesse sentido. Algumas características desse nível são: conhecimentos introdutórios de gerenciamento de projetos; introdução de uma linguagem de GP na organização. Os benefícios do nível 2 em gerenciamento de projetos certamente são melhores do que o nível 1, mas deixa a desejar em vários aspectos principalmente devido a falta de um modelo padronizado, seja nas ferramentas utilizadas ou nos profissionais que trabalham a seu modo (PRADO, 2015).

O nível 3 de maturidade, que localizam os municípios de Ritápolis e Dores de Campos, representa um cenário no qual a padronização de processos e ferramentas está em pleno vigor. De acordo com Prado (2015), para que uma organização se encaixe nesse nível é necessário que treinamentos tenham sido realizados pelos envolvidos em gerenciamento de projetos; o uso de metodologia e informatização esteja em vigor por pelo menos um ano; uso de uma linha de base do projeto, que significa um ponto de partida muito bem definido, ou seja, uma referência composta pelos itens escopo do projeto, cronograma e orçamento; medição de desempenho dos projetos encerrados; adequada estrutura organizacional; avanço nas competências de Gestão de Projetos, comportamental e técnica e contextual. Uma organização de nível 3 atinge maiores índices de sucesso. Um dos maiores benefícios de se atingir esse nível é que os projetos passam a ter maior previsibilidade, porém algumas anomalias em prazos, custo, qualidade e escopo ainda ocorrem (PRADO, 2015).

Para Prado (2015) o nível 4 retrata um cenário no qual estrutura organizacional, metodologia, informatização e alinhamento estratégico estão sendo praticados satisfatoriamente, através de profissionais competentes. Vale ressaltar que para atingir esse nível todos os problemas devem ter sido reparados, e para isso é necessário dar ênfase em identificar causas de fracassos e desvios de metas. A prática de melhoria contínua é intensificada. Ainda nesse nível ocorre uma forte consolidação entre alinhamento dos projetos com as estratégias da organização. Os benefícios do nível 4 são: alto nível de sucesso dos projetos em relação a prazo, custo, escopo e qualidade, características importantes para serem consolidadas quando trata-se de recursos públicos (PRADO, 2015).

O quinto nível, otimizado, representa um cenário no qual a organização adquiriu sabedoria em gerenciamento de projetos. Nesse nível ocorrem as seguintes situações: todos os processos e ferramentas

são otimizados, assim como os resultados; o nível de sucesso é muito superior; eficiência e produtividade são duas características notórias; uma grande parcela dos projetos completa seus ciclos de vida e essas características ocorrem há mais de dois anos (PRADO, 2015). Nenhum dos municípios estudados atingiu esses dois últimos níveis de maturidade.

No ano de 2017 foi realizada uma pesquisa de Prado et al.³ com 301 profissionais de organizações brasileiras. Na categoria Governo, dos 65 participantes, 30 são da administração direta e 35 da administração indireta. O resultado final apresentou que a maturidade média do Governo é de 2,63. Já na categoria Empresas Particulares, a pesquisa foi realizada com os dados fornecidos por 223 profissionais de empresas privadas, públicas e terceiro setor. O resultado final apresentou maturidade média de 2,56 para este grupo. Quando comparado a maturidade média do Governo (2,63) com a maturidade média das Empresas Particulares (2,56), observa-se que o Governo apontou um nível de maturidade maior. Os pesquisadores deste estudo afirmam que pela primeira vez o Governo ultrapassou o nível da Iniciativa Privada.

Na Figura 4 é possível visualizar a comparação da média do índice de maturidade dos cinco municípios pesquisados, com a média do Governo e a média da Iniciativa Privada. A média das prefeituras do Campo das Vertentes apresentou nível de maturidade maior do que a Iniciativa Privada e menor do que do Governo.

Na pesquisa realizada por Prado et al.⁴, com 65 profissionais do Governo (administração direta e indireta) conclui-se que 55,4% dessas organizações estão nos níveis 1 e 2 de maturidade, níveis estes que ainda não proporcionam resultados desejados para a organização. Outros 32,3% estão no nível 3, nível considerado regular, mas que apresenta grandes avanços quando comparado com os níveis abaixo. Apenas 12,4% das organizações públicas estão nos níveis 4 e 5, níveis estes que permitem a plena otimização do trabalho. Observa-se que esses níveis retrataram a realidade dos municípios estudados.

O relatório divulgado da pesquisa realizada em 2017 mostra que existe uma relação direta entre maturidade e indicadores de desempenho. Sendo assim, quanto maior a maturidade menor é o atraso, estouro de custos e fracasso. Quanto maior a maturidade maior é a execução do escopo e maior é o sucesso³.

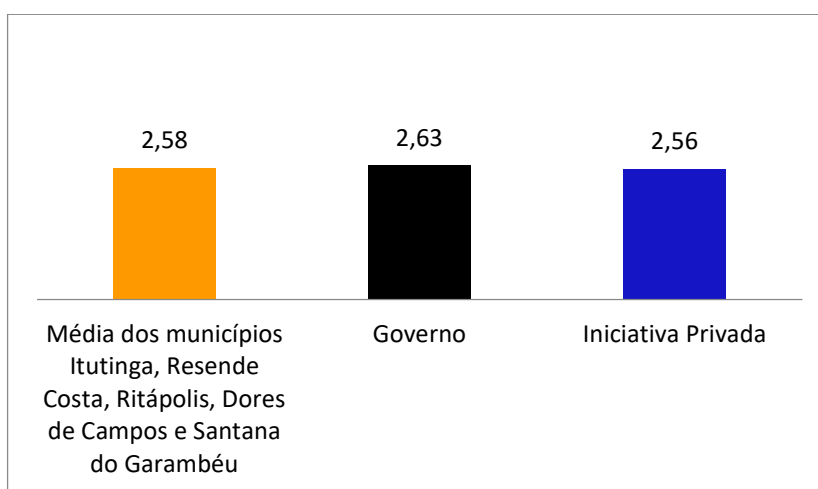


Figura 4: Comparação dos índices de maturidade. **Fonte:** Adaptado de Prado et al. (2018) e Campos et al. (2019).

⁴ <https://maturityresearch.com/resultados-2017/>

CONCLUSÃO

A presente pesquisa visou analisar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos utilizando o método criado por Prado (2015), que se baseou nas boas práticas do PMBOK para elaborar o questionário que avaliou os departamentos de Obras de quatro Prefeituras Municipais que integram a microrregião de São João Del-Rei na mesorregião do Campo das Vertentes, quais sejam: Ritápolis, Dores de Campos e Resende Costa e Santana do Garambéu.

Em relação à aderência aos níveis de maturidade do Setor de Obras e Serviços Públicos, Ritápolis apresenta aderência boa nos níveis 2 (Conhecido), 3 (Padronizado) e 4 (Gerenciado) e regular no nível 5 (Otimizado). Já em Dores de Campos, constata-se que há uma boa aderência do Setor de Obras somente no nível 2 (Conhecido). Quanto aos níveis Padronizado (3), Gerenciado (4) e otimizado (5) há uma aderência regular. No município de Resende Costa, verifica-se que há uma aderência regular em relação ao nível Conhecido (2), fraco no nível Padronizado (3) e quanto aos níveis Gerenciado (4) e otimizado (5) o nível de aderência foi muito baixo. O município de Santana do Garambéu apresentou regular em relação ao nível Conhecido (2), fraco no nível Padronizado (3) e gerenciado (4) e muito baixo no Otimizado (5). Em todos os municípios analisados o nível Otimizado (5) foi o que obteve uma menor pontuação.

Esses resultados apontam que todos os municípios precisam melhorar a gestão de seus projetos, mesmo aqueles que tiveram uma pontuação maior, como Ritápolis, já que aderência foi no máximo boa para alguns níveis. Quanto às dimensões de competência, é necessário melhorar a Competência Comportamental em todos os municípios estudados por estar muito baixo. Mesmo porque na medida em que em que as pessoas envolvidas com os projetos tiverem maior capacidade de liderança, organização, motivação, negociação e resolução de conflitos, maior a probabilidade de que as outras dimensões também melhorem.

Quanto aos índices de maturidades dos municípios analisados, os resultados obtidos permitiram constatar que as cidades de Ritápolis e Dores de Campos demonstraram que a avaliação final de maturidade pode ser considerada entre regular e boa. Diferentemente de Resende Costa e Santana do Garambéu que são baixas.

Quanto maior a maturidade dos projetos, menor será o atraso e a possibilidade de ultrapassar os custos estabelecidos, além de obter um percentual maior na execução do escopo previsto, e, conseqüentemente, atingir um maior sucesso.

Para uma gestão de projetos mais eficiente, essas prefeituras devem buscar formas de evoluírem nesta competência já que ela engloba diversos aspectos da metodologia em gerenciamento de projetos, além do mais, através da informatização é possível obter dados que mostram o desempenho dos projetos.

As organizações públicas precisam e devem continuar investido em Gestão de Projetos, para isso deve-se contar com servidores envolvidos e comprometidos com a causa. Importante também que esses servidores desenvolvam a cultura do aprendizado, para que os esforços despendidos para o avanço do tema Gerenciamento de Projetos possam ser colocados em prática e passados adiante. A implementação de Gerenciamento de Projetos em uma organização é algo gradual, não se obtém profundas melhorias

instantaneamente, é um processo de amadurecimento.

Em suma, por meio da base teórica levantada bem como pelas análises realizadas, ressalta-se a pertinência de ampliar a análise da maturidade da gestão de projetos em municípios, como meio para envidar esforços e encontrar fundamentos para melhoria dos resultados da ação pública local e retorno dos entes à sociedade.

Desta forma, resta claro que, apesar da análise comparativa e inferências sobre a capacidade de gestão de projetos e alcance de objetivos públicos apontar para a cidade de Ritápolis com os melhores resultados dentre os municípios analisados, tal percepção ainda assim carece de uma análise mais aprofundada em termos do alcance geral da gestão em todas as unidades administrativas das cidades em foco. Nesse sentido, destaca-se como limitação do presente estudo a não consideração de outras unidades e setores das prefeituras.

Para estudos futuros, sugere-se a pesquisa de outros setores das organizações estudadas para a verificação do nível de maturidade de gestão de projetos em termos totais das prefeituras. Aponta-se ainda a necessidade de comparação dos resultados da cidade de Ritápolis com outras cidades da mesma região que guardem semelhanças em relação ao nível de atividade econômica local e número de habitantes, para que se possa confirmar se a relação dos níveis de maturidade da gestão de projetos propicia meios para a efetividade da ação pública e manutenção de níveis médios de desenvolvimento humano local.

REFERÊNCIAS

ALVES, J. C. M.; BREU, J. C. ; LOPES, T. F. A. A.. Diagnóstico do Potencial Empreendedor da Cidade de Ritápolis. In: III CONGRESSO DE PRODUÇÃO CINÉTICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI, 3. **Anais**. São João del Rei, 2004.

ALVES, L. R.. **Implantação de Escritório de Gestão de Projetos na Administração Pública Municipal**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Econômicas) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2019.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: DOU, 1988.

CAMPOS, M. C.; DANTAS, A. B.; SILVA, L. S. V. C. V.; MILITO, C. M.. Avaliação de Maturidade em Gestão de Projetos na Universidade Federal de Alagoas utilizando o Método Prado-MMGP. **Revista de Gestão & Projetos**, v.11, n.1, p.1-16, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5585/gep.v11i1.15870>

CATELLI, A.; SANTOS, E. S.. Mensurando a criação de valor na gestão pública. **Revista de Administração Pública**, v.38, n.3, p.423-449, 2004.

CORREA, M.P.O. Maturidade em gerenciamento de projetos: Sistemática que gera ganhos para as organizações. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, v.4, n.2, 2016. DOI: <https://doi.org/10.5585/iptec.v4i2.61>

DILÁSCIO, B.. **Indicação de procedência do artesanato em tear da cidade de Resende Costa (MG)**. Dissertação (Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação) - Universidade de São João del

Rei, São João del Rei, 2021.

FINK, A.. **The survey handbook**. Londres: Sage, 2003.

FONSECA, R. A.; REZENDE, J. L. P.; NAZARETH, L. G. C.; FERREIRA, R. N.; ANGOTTI, M.. ICMS Ecológico: Uma análise do modelo adotado pelo estado de Minas Gerais. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. G&DR. . v.11, n.3, p.4-29, 2015

FREITAS, J. M. A. **Ofício de Seleiro em Dores de Campos**. 2013. Relatório do Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Artes Aplicadas) – Universidade Federal de São João del-Rei, São João del-Rei, 2013.

GASIK, S. Are public projects different than projects in other sectors? Preliminary results of empirical research. *Procedia Computer Science* 100, 2016, p. 399 – 406 DOI: 10.1016/j.procs.2016.09.175

MACETA, P. R. M.; BERSANETI, F. T.; CARVALHO, M. M.. Gerenciamento de portfólio de projetos no setor público: uma revisão da literatura. **Revista Produção Online**, v.17, n.1, p.222-244, 2017. DOI: <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v17i1.2428>

NASCIMENTO, T. C.; SOUSA, M. V N.; MILITO, C. M.; OLIVEIRA, P. C. M.. Fatores que contribuem para a maturidade em gerenciamento de projetos: o caso de um governo estadual. **Rev. Adm.**, v.49, n.2, 2014. DOI: <https://doi.org/10.5700/rausp1155>

PRADO, D.. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. 3. ed. Nova Lima: Falconi, 2015.

RESENDE, J. V.. **Cidades e Resendes**: Uma viagem por Portugal Continental, Arquipélago dos Açores, Minas Gerais e Cabo Verde. São Paulo: Chiado Books, 2019.

SILVA, G. M.; ALVES, J. C. M.. Governança municipal do desenvolvimento local: duas realidades de cadeias produtivas artesanais. In: **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v.2, n.3, p.499-512,

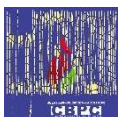
2009. DOI:

<https://doi.org/10.5902/198346591644>

ŽURGA, G.. Project Management in Public Administration. TPM – Total Project Management Maturity Model. The Case of Slovenian Public Administration. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, n.53, p.144-159, 2018. DOI: <https://doi.org/10.24193/tras.53E.9>

Os autores detêm os direitos autorais de sua obra publicada. A CBPC – Companhia Brasileira de Produção Científica (CNPJ: 11.221.422/0001-03) detêm os direitos materiais dos trabalhos publicados (obras, artigos etc.). Os direitos referem-se à publicação do trabalho em qualquer parte do mundo, incluindo os direitos às renovações, expansões e disseminações da contribuição, bem como outros direitos subsidiários. Todos os trabalhos publicados eletronicamente poderão posteriormente ser publicados em coletâneas impressas ou digitais sob coordenação da Companhia Brasileira de Produção Científica e seus parceiros autorizados. Os (as) autores (as) preservam os direitos autorais, mas não têm permissão para a publicação da contribuição em outro meio, impresso ou digital, em português ou em tradução.

Todas as obras (artigos) publicadas serão tokenizadas, ou seja, terão um NFT equivalente armazenado e comercializado livremente na rede OpenSea (https://opensea.io/HUB_CBPC), onde a CBPC irá operacionalizar a transferência dos direitos materiais das publicações para os próprios autores ou quaisquer interessados em adquiri-los e fazer o uso que lhe for de interesse.



Os direitos comerciais deste artigo podem ser adquiridos pelos autores ou quaisquer interessados através da aquisição, para posterior comercialização ou guarda, do NFT (Non-Fungible Token) equivalente através do seguinte link na OpenSea (Ethereum).

The commercial rights of this article can be acquired by the authors or any interested parties through the acquisition, for later commercialization or storage, of the equivalent NFT (Non-Fungible Token) through the following link on OpenSea (Ethereum).



<https://opensea.io/assets/ethereum/0x495f947276749ce646f68ac8c248420045cb7b5e/44951876800440915849902480545070078646674086961356520679561157416275708739585/>