

MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS: UMA ANÁLISE DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL EM PARCERIAS FIRMADAS COM O MUNICÍPIO DE SÃO JOÃO DEL-REI/MG

Gissely Campos Maia de Azevedo, UFSJ
Rosemara Cipriani Moreira, UFSJ
Paula Karina Salume, UFSJ
Paulo Henrique de Lima Siqueira, UFSJ
Pablo Luiz Martins, UFSJ

RESUMO ESTRUTURADO

Introdução/Problematização: com base na Lei nº 13.019/2014, o poder público local tem cada vez mais atuado em parceria com as organizações da sociedade civil (OSC), inclusive por meio de projetos nas diversas áreas de interesse social. Surge, por consequência, a necessidade de melhor compreender a gestão de projetos nesse tipo específico de organização. Para tanto, o diagnóstico de maturidade em gestão de projetos, por meio de seus modelos, permite conhecer a situação atual das organizações e oferece indicadores para a profissionalização das gerências e novas práticas em gestão de projetos nessas organizações.

Objetivo/proposta: o propósito geral desta pesquisa é avaliar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos, utilizando o modelo MMGP, nas organizações da sociedade civil que firmaram parcerias com o Município de São João del-Rei, no Estado de Minas Gerais. Esta pesquisa pretende, ainda, analisar a evolução das parcerias entre Administração Municipal e OSCs estabelecidas no Município no período compreendido entre 2017 e 2022.

Procedimentos Metodológicos: para desenvolver este trabalho, foi realizada uma pesquisa caracterizada como quali-quantitativa, de cunho eminentemente descritivo, por meio de entrevista e aplicação de questionário do tipo fechado, conforme proposto pelo modelo Prado - MMGP. Para tanto, foram investigadas dez OSCs que celebraram parcerias com a Prefeitura de São João del-Rei durante o ano de 2022.

Principais Resultados: os resultados obtidos no estudo permitiram constatar que a média da avaliação final de maturidade das organizações da sociedade civil do Município de São João del-Rei é de 2,76, classificada nos parâmetros do modelo como fraca. A dimensão de maior aderência foi o alinhamento estratégico. Ademais, o nível médio de aderência às dimensões foi mais frequente no intervalo entre 41 e 75, classificado como regular, a exceção da dimensão estrutura organizacional que obteve aderência fraca.

Considerações Finais/Conclusão: em geral, ainda que as organizações da sociedade civil do Município de São João del-Rei já tenham despertado para o assunto gerenciamento de projetos, ainda há a necessidade de implementar uma plataforma de gestão eficiente. A pesquisa reforça que as organizações da sociedade civil devem fazer investimentos em relação ao gerenciamento de seus projetos, de forma a otimizar os resultados alcançados nas parcerias público-privadas.

Contribuições do Trabalho: este trabalho contribui para o investimento em pesquisas sobre maturidade em gestão de projetos nas parcerias público-privadas, além de propor ações para a

melhoria do sucesso de projetos desenvolvidos, especificamente, pelas organizações da sociedade civil de São João del-Rei.

Palavras-Chave: Gestão de Projetos Públicos; Maturidade em Gestão de Projetos; Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos; Organizações da Sociedade Civil; Parcerias Público-privadas.

1. Introdução

As frequentes mudanças nos cenários políticos, econômicos e tecnológicos cada vez mais impactam na realidade das organizações, que precisam responder, de forma estratégica, às demandas por melhores resultados. Nesse contexto, muitas organizações têm utilizado a gestão de projetos como ferramenta para a implementação de suas ações institucionais (Costa & Ramos, 2013).

No ambiente das organizações públicas, a situação não é diferente. A gestão de projetos tem se destacado como um importante instrumento para a melhoria de desempenho institucional (Farias et al., 2018; Melo et al., 2019; Silva et al., 2019), ainda mais, nos últimos anos, quando se consagrou a eficiência no rol constitucional dos princípios que regem a administração pública no Brasil.

Nesse processo, boas práticas na gestão de projetos podem ser essenciais à administração pública, contribuindo para que o Estado alcance seus objetivos institucionais e, com isso, atenda da melhor maneira possível as demandas da sociedade. A técnica de maturidade em gestão de projetos surge como uma das formas de avaliar a capacidade de uma organização em gerir de forma bem-sucedida seus projetos (Prado, 2016). Ademais, Vanucci et al. (2019) consideram que a maturidade no gerenciamento de projetos está diretamente relacionada à capacidade da organização gerenciar seus projetos.

Assim, distintos modelos de diagnóstico do nível de maturidade em gerenciamento de projetos têm sido aplicados nas organizações, tanto públicas quanto privadas, dentre os quais destaca-se o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos – MMGP (Costa & Ramos, 2013; Corrêa, 2016; Santos, 2016; Fogaça, 2021; Rebelo et al., 2021). Contudo, importa salientar que ainda tem sido pouco explorada a aplicação desse modelo no contexto específico das instituições do terceiro setor, principalmente no que se refere às organizações que desenvolvem projetos por meio de parcerias com a administração pública.

As parcerias público-privadas são regulamentadas pela Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014, que estabelece, em âmbito nacional, o marco jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil (OSCs), em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco. Trata-se de uma lei que alterou de forma significativa as relações entre o poder público e as OSCs em todo o país, sendo conhecida como Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (Lopes & Brochardt, 2016). Dentre suas principais regulamentações, destaca-se a necessidade de que as parcerias com a administração pública sejam firmadas mediante a execução de atividade ou de projetos, apresentados com seus respectivos planos de trabalho.

Com a nova lei, a escolha das organizações e a celebração das parcerias com o poder público podem ser realizadas de forma mais criteriosa e transparente, inclusive no que se refere à prestação de contas dos recursos públicos envolvidos. A legislação possibilitou, ainda, ampliar a atuação das OSCs como parceiras do Estado, o que favorece a incorporação de importantes pautas da sociedade na agenda pública (Lopes et al., 2016).

Apesar de publicada desde o ano de 2014, a lei das parcerias entrou em vigor para a esfera municipal somente a partir de 1º de janeiro de 2017. Especificamente no caso do Município de São João del-Rei, localizado na região do Campo das Vertentes, no Estado de Minas Gerais (MG), várias OSCs, desde 2017, vêm desenvolvendo atividades ou projetos em parceria com a Prefeitura Municipal nas suas diversas áreas de atuação, tais como: saúde, assistência social, educação, esporte, cultura, lazer e pesquisa (Portal das Parcerias, 2019).

Diante desse contexto, algumas questões se apresentam, entre elas: Como as organizações da sociedade civil têm gerenciado seus projetos nas suas relações de parcerias com o poder público local? As parcerias têm alcançado os resultados esperados? A partir dessas questões, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: **Qual o nível de maturidade em gestão de projetos nas organizações da sociedade civil atuantes no Município de São João del-Rei/MG?** Ao buscar responder a esse problema, o presente artigo tem como objetivo principal avaliar, utilizando a metodologia MMGP, a maturidade em gestão de projetos nas organizações da sociedade civil que firmaram parcerias com o Município de São João del-Rei. Em específico, busca-se ainda analisar a evolução das parcerias público-privadas estabelecidas no Município desde 2017 até o ano de 2022.

A pesquisa se justifica pela necessidade de avaliar a maturidade gerencial das organizações da sociedade civil nas parcerias público-privadas, dadas as especificidades de atuação dessas organizações na esfera governamental e a crescente participação das OSCs nas políticas públicas municipais, inclusive por meio de projetos financiados com recursos públicos. Portanto, essa proposta apresenta-se relevante ao analisar a atuação gerencial em projetos sociais desenvolvidos nas parcerias entre as organizações da sociedade civil e a administração pública em São João del-Rei. Uma melhor compreensão sobre a forma como essas organizações lidam com a gestão de seus projetos permite ampliar as discussões acerca da profissionalização e de novas práticas de gestão adequadas a esse ambiente organizacional específico e, conseqüentemente, otimizar os resultados esperados nas parcerias público-privadas. Embora o método utilizado na pesquisa seja bastante reconhecido na literatura sobre gestão de projetos, sua aplicação na avaliação das OSCs ainda é incomum, o que reforça o investimento nessa vertente acadêmica.

Os resultados dessa pesquisa, ainda, podem servir de referência para outras organizações da sociedade civil que estabeleçam parcerias com o poder público, bem como favorecer a busca por caminhos para o melhor aproveitamento dos recursos públicos investidos nos projetos sociais desenvolvidos por meio de parcerias público-privadas. Ademais, ao contribuir para a gestão mais eficaz, esta pesquisa pode estimular o maior envolvimento da população e do governo municipal nos projetos desenvolvidos pelas OSCs parceiras, o que pode impulsionar iniciativas voltadas ao desenvolvimento social e ampliar as possibilidades de serviços públicos mais eficientes, justificando seu apelo social.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Gestão de Projetos e Parcerias Público-Privadas

É cada vez maior a demanda da população por serviços públicos de qualidade e eficientes (Silva et al., 2019), o que leva a necessidade de buscar na sociedade civil apoio para solucioná-las. Nesse contexto, é comum que entidades privadas sem fins lucrativos prestem atividades ou projetos de interesse coletivo, atuando em parceria com a administração pública. Essas entidades são denominadas terceiro setor, sendo mais conhecidas, popularmente, como organizações não governamentais. Cabe destacar, porém, que o Marco Regulatório utilizou o termo organizações da sociedade civil (OSC) para designá-las.

Os fundamentos para as parcerias entre poder público e OSCs constam, expressamente, elencados no artigo 5º da Lei nº 13.019/2014, assim dispostos: a gestão pública democrática, a participação social, o fortalecimento da sociedade civil, a transparência na aplicação dos

recursos públicos, os princípios da legalidade, da legitimidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da economicidade, da eficiência e da eficácia. Seguindo esses preceitos, as parcerias podem ser firmadas por três tipos distintos de instrumentos jurídicos, conforme seu enquadramento: os termos de Fomento e de Colaboração, no caso de parcerias com recursos financeiros, e o Acordo de Cooperação, no caso de parcerias sem recursos financeiros.

Para diferenciar os instrumentos jurídicos que envolvem transferências de recursos públicos, pode-se considerar o seguinte aspecto principal: enquanto o Termo de Colaboração é utilizado para a execução de políticas públicas já consolidadas na administração pública, o Termo de Fomento tem a função de reconhecer e apoiar as ações de interesse público desenvolvidas pelas organizações da sociedade civil. Já em relação aos critérios para participação, qualquer organização da sociedade civil sem fins lucrativos, independente de possuir qualificação ou titulação, poderá celebrar parcerias com a administração pública (Lopes et al., 2016).

Insta salientar que os investimentos públicos em projetos estão sempre sujeitos a restrições orçamentárias, sendo importante selecionar de forma eficiente quais os projetos serão executados. Além disso, Teixeira e Junior (2019) alertam que a seleção e priorização de projetos no setor público é marcada também por interferências de ordem política, o que pode limitar de alguma forma o interesse das organizações em investir na melhoria da gestão de seus projetos.

Contudo, como bem pontua Voese e Reptczuk (2011), as entidades do terceiro setor atuam como impulsionadoras de iniciativas voltadas para o desenvolvimento social. Nessa perspectiva, os projetos desenvolvidos pelas organizações da sociedade civil podem contribuir de forma considerável para que o Estado atenda aos interesses coletivos por meio da celebração de parcerias nas áreas como saúde, educação e lazer, consideradas essenciais para o bem-estar da população.

Assim, a gestão de projetos nas parcerias público-privadas apresenta-se como uma importante ferramenta para a condução bem-sucedida dos projetos desenvolvidos pelas organizações da sociedade civil. Para tanto, a avaliação da maturidade em gestão de projetos, por meio de seus modelos, pode auxiliar as organizações que buscam por melhores resultados.

2.2. Maturidade em Gestão de Projetos e o Modelo MMGP

Nos últimos anos, as organizações vêm atuando de forma estratégica por melhores resultados, recorrendo frequentemente dando maior ênfase a realização de projetos. Nesse contexto, a área de gestão de projetos se torna cada vez mais necessária, pois busca desenvolver mecanismos para elevar a probabilidade de sucesso dos projetos (Lima et al., 2022).

De acordo com o PMI (2017), as metodologias de gerenciamento de projetos devem considerar a especificidade dos projetos e permitir sua adaptação a cada um deles. Ademais, Rebelo et al. (2021) alertam que nos cenários em que os projetos da organização são gerenciados sem uma metodologia adequada pode ocorrer uma dispersão no uso dos conhecimentos.

Para atingir a excelência no gerenciamento dos projetos realizados, é importante entender o funcionamento dos projetos nas organizações e a maneira com a qual atuam (Silva et al., 2019). Nesse sentido, a maturidade em gestão de projetos é relevante, pois possibilita que as organizações definam estratégias para elevar os níveis de conhecimento e a gestão na condução de seus projetos (Espíndola, 2020). Por sua vez, Geremia et al. (2020) complementam

ao afirmar que a avaliação do nível de maturidade de gerenciamento de projetos pode ser útil à medida que possibilita a identificação de gaps, pontos fracos, bem como pontos fortes, visando a melhoria contínua da gestão de projetos.

Há modelos que avaliam a maturidade em gerenciamento de projetos nos diferentes contextos organizacionais. Entre os mais utilizados pode-se destacar o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP), de aplicação já reconhecida no meio acadêmico ao demonstrar a confiabilidade de seus resultados no contexto brasileiro. O modelo MMGP foi proposto em 2002 pelo consultor Darci Prado, tendo sido concebido para atender a qualquer tipo de organização e seus variados projetos. O MMGP é estruturado a partir da relação entre dimensões de competências próprias do gerenciamento de projetos e níveis de maturidade aderentes à organização. O diagnóstico resultante da aplicação do modelo estabelece uma relação positiva entre maturidade e sucesso em projetos (Prado, 2010).

De acordo com Lima et al. (2022), esse modelo permite, ainda, comparar os níveis de maturidade entre as organizações investigadas, o que amplia as possibilidades de análise da gestão de projetos nas instituições locais do terceiro setor, que serão foco desta pesquisa, bem como podem corroborar para o aumento dos níveis de maturidade das organizações.

A metodologia MMGP tem sido amplamente utilizada para avaliar a maturidade em gestão de projetos das organizações, o que tem demonstrado a abrangência de sua aplicabilidade. Na administração pública, sua aplicação se deu nos mais diferentes contextos. A Tabela 1, a seguir, apresenta estudos publicados entre os anos 2018 e 2022 sobre a análise da maturidade em gerenciamento de projetos utilizando o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos – MMGP no setor público.

Tabela 1. Compilado sobre o MMGP no setor público

(continua)

Autor(es)	Breve contexto	Principais resultados
Farias, Batista, Neto & Monteiro (2018)	O estudo foi realizado em uma Agência de Saneamento Básico do Município de Paragominas/PA, autarquia instituída por lei municipal em 2008.	O nível de maturidade obtido foi considerado alto, tendo sido apontado como um dos principais fatores a padronização de uma metodologia informal de gerenciamento de projetos e a competência técnica dos envolvidos.
Santos & Matos (2019)	Os autores escolheram o Centro de Lançamento de Alcântara (CLA), espaço portuário da Agência Espacial Brasileira no município de Alcântara/MA, onde se desenvolvem projetos inseridos no Programa Espacial Brasileiro.	Os autores constataram o nível 2, denominado “Conhecido”, de maturidade organizacional e destacaram o estágio de implementação de uma linguagem comum de gestão de projetos e de uma maior conscientização por parte dos servidores.
Silva, Silva & Nelson (2019)	A pesquisa aplicou o MMGP nos Núcleos Administrativos da Justiça Federal no Rio Grande do Norte (JFRN). A gestão de projetos na JFRN estava implementada desde 2011 e, alguns anos mais tarde, estruturou-se um escritório de projetos estratégicos.	Constatou-se que o índice de maturidade em gestão de projetos é considerado fraco na maioria dos núcleos administrativos investigados e identificaram que, somente no núcleo que obteve o maior índice de maturidade, todos os envolvidos são capacitados em gestão de projetos.

Tabela 1. Compilação MMGP no setor público

(conclusão)

Autor(es)	Breve contexto	Principais resultados
Campos, Dantas, Silva & Milito (2020)	Os autores utilizaram a metodologia MMGP na Universidade Federal de Alagoas (UFAL), no período entre 2018 e 2020, considerando seus diferentes tipos de projetos, entre os quais: expansão de infraestrutura, desenvolvimento de sites e de sistemas, elaboração de políticas e resoluções, realização de planos de gestão, entre outros.	Foi obtido o índice geral de maturidade em gestão de projetos considerado de intensidade muito baixa. Os autores apontaram que para evoluir na maturidade é necessário investir em treinamento, na implantação de uma plataforma informatizada e na padronização de suas práticas.
Siqueira, Silva, Dilásio & Reis (2022)	O estudo analisou os projetos desenvolvidos nos setores de obras das prefeituras de quatro municípios mineiros da microrregião de São João del-Rei, tendo sido: Dorcas de Campos, Santana do Garambéu, Resende Costa e Ritópolis.	A avaliação final de maturidade obtida nas cidades de Ritópolis e Dorcas de Campos foi considerada entre regular e boa. Já as notas finais de Resende Costa e Santana do Garambéu foram consideradas baixas. Os autores ressaltam que em todos os municípios analisados o nível 5 “otimizado” foi o que obteve uma menor pontuação, o que indica que as prefeituras pesquisadas devem buscar aperfeiçoar suas práticas de gestão de projetos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Com base nas referências apresentadas na Tabela 1, é possível deduzir que, em geral, é “baixo” o índice de maturidade quando aplicado para o caso das organizações públicas brasileiras, o que reflete a necessidade de mais investimentos dessas organizações na área de gestão de projetos. Além disso, os resultados também reforçam a aplicabilidade do modelo MMGP nas organizações públicas, em diferentes contextos de gestão.

No caso específico das instituições do terceiro setor, objeto dessa pesquisa, os estudos sobre maturidade em gerenciamento de projetos são raros. Dentre os poucos estudos recentes encontrados na literatura, destaca-se o trabalho de Lima et al. (2022) que avaliaram o nível de maturidade em projetos de organizações da indústria criativa por meio da adoção do modelo MMGP de Prado (2010), o mesmo utilizado no presente estudo. Os autores identificaram que a média da avaliação final das instituições pesquisadas enquadrava-se no nível 2 denominado “Conhecido” na escala de maturidade. Quanto à aderência das instituições, a classificação obtida foi considerada fraca, com destaque para o alinhamento estratégico que foi a dimensão com o pior desempenho.

Vale destacar que os autores, nesse mesmo trabalho, perceberam que nas instituições pesquisadas existiam dificuldades de engajar seus associados na gestão e planejamento estratégico, bem como não havia equipe especializada em gestão de projetos. Ao final, foram propostas ações para melhoria nas práticas em gestão de projetos nas instituições pesquisadas, dentre elas o treinamento intensivo para capacitação e formação dos gerentes de projetos e a promoção de fóruns municipais para o compartilhamento de resultados e experiências no gerenciamento de seus projetos.

3. Método de Pesquisa

A presente pesquisa possui natureza qualitativa e quantitativa, de caráter eminentemente descritivo, utilizando de levantamento de dados por meio de entrevista e aplicação de questionário do tipo fechado, como previsto no Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos - MMGP (Prado, 2010).

As organizações integrantes da amostra foram identificadas no site da Prefeitura Municipal de São João del-Rei, especificamente no portal eletrônico onde estão listadas as Associações, Entidades e Fundações que estabeleceram parcerias com a Administração Pública Municipal, por meio do desenvolvimento de atividades ou de projetos, com ou sem aporte de recursos. Dessas, foram selecionadas um total de dez OSCs, utilizando-se como critério, além da disponibilidade de acesso às organizações, aquelas que celebraram parcerias com a Administração Municipal durante o ano de 2022 por meio de projetos financiados com recursos públicos. As parcerias cujo objeto consistia apenas em atividades ou processos, tais como compras de materiais e pagamento de funcionários, bem como as parcerias em que não houve repasses financeiros às organizações, não foram consideradas na pesquisa.

Cabe destacar, que todas as dez OSCs investigadas são do tipo “associações sem fins lucrativos”, que firmaram parcerias com o município de São João del-Rei, conforme regido pela Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014. Ressalta-se, ainda, que essas parcerias foram formalizadas no primeiro ano de execução do Plano Plurianual – PPA vigente. A Tabela 2, a seguir, lista as dez organizações investigadas (denominadas OSC1, OSC2, ... OSC10) e especifica as áreas de atuação objeto das parcerias junto ao Município.

Tabela 2. Características das instituições pesquisadas

Organização	Atuação
OSC1	Atendimento a dependentes químicos
OSC2	Atendimento a portadores de diabetes
OSC3	Atendimento a idosos
OSC4	Atendimento a moradores de rua e dependentes químicos
OSC5	Festas religiosas e carnavais de rua
OSC6	Atendimento à criança e adolescente
OSC7	Atendimento a dependentes químicos
OSC8	Clínica de recuperação para dependentes químicos
OSC9	Exposição agropecuária
OSC10	Festas de carnaval

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

A coleta de dados com as dez OSCs foi realizada no período compreendido entre os meses de julho e agosto de 2023. Nesse período, essas organizações já haviam executado os projetos das parcerias e realizado a prestação de contas com o município.

De acordo com o previsto no modelo, o MMGP deve ser aplicado a setores isolados de uma organização, por ser departamental e não organizacional. Contudo, as entidades estudadas foram consideradas setores isolados da Administração Municipal, pois possuem termos de parcerias firmadas com o poder público local para a execução de projetos em áreas de interesse social, como cultura, assistência e patrimônio. Cabe reforçar que o modelo MMGP foi escolhido por ter sido desenvolvido de acordo com a cultura organizacional brasileira, de fácil aplicação e acesso gratuito por meio do link <https://maturityresearch.com/modelo-prado-mmgp/>.

O questionário de maturidade do MMGP é composto por 40 questões objetivas, distribuídas em quatro seções de dez perguntas, com opções de respostas que consideram as sete dimensões da maturidade, conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3. Dimensões de maturidade Modelo MMGP.

Dimensão	Situação esperada
Conhecimento em Gerenciamento de Projetos	Os gerentes dos projetos devem ter conhecimentos teóricos, métodos e ferramentas no gerenciamento dos projetos.
Competência técnica	A equipe de gerenciamento do projeto deve ter competências técnicas suficientes em todas as etapas do projeto.
Competência comportamental	Os envolvidos devem ter competência em relacionamentos humanos como liderança, motivação, organização, etc.
Uso de Metodologia	Deve haver uma metodologia implantada que envolve todo ciclo do projeto.
Informatização	Os aspectos relevantes da metodologia devem estar informatizados. O sistema deve ser de fácil uso e permitir tomadas de decisões corretas no momento certo.
Estrutura Organizacional	Estrutura organizacional adequada está em uso.
Alinhamento estratégico	Projetos executados no setor devem estar em total alinhamento com as estratégias da organização.

Fonte: Adaptado pelos autores, a partir de Prado (2010)

Após avaliadas as dimensões, as organizações são enquadradas em um dos cinco níveis de maturidade relacionados à execução bem-sucedida de seus projetos, conforme descrito na Tabela 4.

Tabela 4. Níveis de Maturidade Modelo MMGP.

Nível	Denominação	Característica	Índice de sucesso
1	Inicial	Conhecimentos introdutórios sobre gerenciamento de projetos, iniciativas para o planejamento e controle de alguns projetos, não há uma plataforma padronizada sobre gerenciamento de projetos, há um pensamento de importância de cada um dos componentes de uma plataforma de gerenciamento de projetos.	Muito fraco
2	Conhecido	Conhecimentos introdutórios sobre gerenciamento de projetos, iniciativas para o planejamento e controle de alguns projetos, não há uma plataforma padronizada sobre gerenciamento de projetos, há um pensamento de importância de cada um dos componentes de uma plataforma de gerenciamento de projetos.	Fraco
3	Padronizado	Existe uma plataforma padronizada para o gerenciamento dos projetos a mais de 1 ano pelos envolvidos no projeto, evolução nas competências, uso de <i>baseline</i> , medição de desempenho dos projetos encerrados.	Regular
4	Gerenciado	Os profissionais demonstram alto nível de competência entre conhecimento e experiência prática, eliminação das anomalias gerenciais que atrapalham os resultados dos projetos, essas situações já ocorrem a 2 anos.	Ótimo
5	Otimizado	Altíssimo nível de sucesso, otimização de processos, ferramentas e resultados, quantidade significativas de projetos completaram seu ciclo de vida nesse cenário.	Excelente

Fonte: Adaptado pelos autores, a partir de Prado (2010)

As pontuações do questionário foram calculadas seguindo os valores definidos para cada opção de resposta, conforme disposto na Tabela 5.

Tabela 5. Escala de pontuação para o cálculo da maturidade Modelo MMGP.

Questão	Pontuação
A	10 pontos
B	7 pontos
C	4 pontos
D	2 pontos
E	0 pontos

Fonte: Adaptado pelos autores, a partir de Prado (2010)

Após contabilizada a pontuação correspondente a cada uma das respostas, iniciou-se o cálculo da avaliação final de maturidade (AFM), com propósito de mensurar o índice de maturidade das organizações investigadas. Para tanto, deve-se aplicar a seguinte fórmula:

$$AFM = (100 + \text{total de pontos})/100 \quad (1)$$

Com base nos resultados, foi calculado o valor médio da AFM para análise geral do contexto das organizações pesquisadas e comparação dos índices de maturidade de outras instituições públicas, contrapostos aos resultados dos estudos que utilizaram o mesmo modelo de maturidade.

O modelo possibilitou, ainda, traçar o perfil de aderência aos níveis de maturidade e a aderência às dimensões para cada uma das organizações investigadas, como disposto na Tabela 6.

Tabela 6. Pontuação/percentual por aderência Modelo MMGP.

Intervalo (%)	Aderência
0 – 20	Muito fraca
21 – 40	Fraca
41 - 75	Regular
76 - 90	Boa
91 - 100	Ótima

Fonte: Adaptado pelos autores, a partir de Prado (2010)

O instrumento da coleta de dados também envolveu entrevistas realizadas com presidentes e gestores das OSCs, considerando as questões iniciais de identificação propostas pelo modelo, oferecendo informações adicionais para análise. Foram verificados o ano de fundação, o número de colaboradores contratados e a quantidade de setores responsáveis pela gestão de projetos das organizações pesquisadas.

4. Análise dos Resultados

A Administração Municipal de São João del-Rei tem desenvolvido vários projetos sociais em parceria com organizações da sociedade civil (OSC). As informações publicadas no Portal das Parcerias da Prefeitura de São João del-Rei permitem observar que têm sido crescentes os projetos e as transferências de recursos públicos por meio de parcerias público-privadas, conforme apresentado no Gráfico 1, que representa o volume total de repasses efetuados desde o primeiro ano de vigência da lei no âmbito municipal. Conforme pode ser observado pelo gráfico, somente na passagem de 2019 para 2020 os recursos públicos transferidos às OSCs apresentaram uma pequena redução. Isso sugere que, mesmo com as implicações financeiras decorrentes da pandemia de Covid-2019, os investimentos públicos nas parcerias não sofreram impacto negativo considerável. De acordo com dados disponíveis no portal da prefeitura, a Administração Municipal já firmou mais de 240 parcerias e o montante transferido para a execução dos projetos foi superior a R\$25 milhões. O expressivo volume de recursos públicos envolvidos torna ainda mais relevante a profissionalização na gestão de projetos nessas instituições.

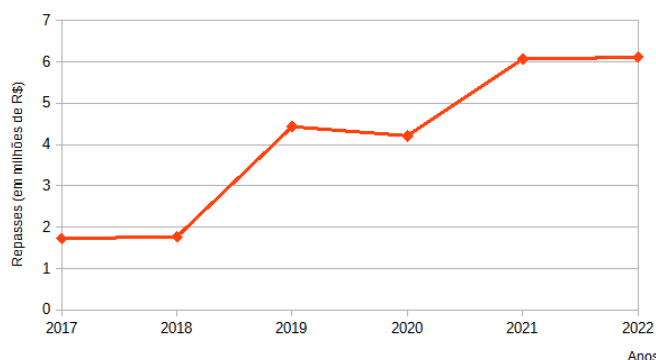


Gráfico 1. Repasses públicos nas parcerias ao longo dos anos.

Fonte: Elaborado pelos autores com os dados do Portal das Parcerias da Prefeitura Municipal de São João del-Rei (2023)

Parece que as parcerias firmadas entre o Município de São João del-Rei e as organizações da sociedade civil também foram importantes para a implementação das políticas públicas constantes nas metas e prioridades do Plano Plurianual - PPA e da Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO, tendo em vista os crescentes investimentos públicos em parcerias com essas organizações. As diversas atividades desenvolvidas pelas OSCs são reconhecidamente necessárias ao atendimento social e cultural da população, entre as quais destacam-se: atendimento ao idoso; atendimento a crianças e adolescentes; festas do calendário cultural e turístico; produção de medicamentos antroposóficos e homeopáticos; atendimento ao portador de diabetes; atendimento a pessoas com deficiência e apoio à família; atendimento ao dependente químico.

Considerando especificamente as características das dez OSCs analisadas, foi possível identificar, por meio das entrevistas realizadas, que grande parte dessas organizações foi fundada há mais de 10 anos. Apesar disso, as OSCs apresentam no seu quadro de funcionários apenas um ou nenhum responsável pela gestão em projetos, conforme demonstrado na Tabela 7.

Tabela 7. Características das instituições investigadas.

Instituição	Ano de Fundação	Número de Funcionários	Setores responsáveis em GP	Funcionários responsáveis por GP
OSC1	2010	10	1	1
OSC2	2015	1	0	1
OSC3	1930	50	1	1
OSC4	1999	20	1	1
OSC5	2005	0	0	0
OSC6	2019	2	1	1
OSC7	2016	10	1	1
OSC8	1997	25	1	1
OSC9	2000	30	1	1
OSC10	2001	0	0	0

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Com base nos dados expostos na Tabela 7 e considerando as especificidades das atividades desenvolvidas pelas OSCs nas parcerias com o poder público local, parece aceitável supor que, de modo geral, as organizações pesquisadas não investem proporcionalmente na

implementação de um setor de projetos, nem mesmo na contratação de colaboradores dedicados à gestão de seus projetos, o que pode impactar negativamente os resultados das parcerias. Ademais, por meio das entrevistas, foi possível identificar que em nenhuma das organizações pesquisadas existe a intenção de implementar um Escritório de Gerenciamento de Projetos. Na maioria das organizações, a própria diretoria é que exerce as funções de controle, pagamentos e prestações de contas.

A partir dos resultados obtidos da aplicação do questionário do MMGP, foi possível identificar a avaliação final de maturidade (AFM) das organizações investigadas parceiras do Município de São João del-Rei. A AFM corresponde à média entre os percentuais de aderência aos níveis de maturidade em gestão de projetos. Também foi possível calcular a média da AFM das organizações investigadas, como apresentado na Tabela 8.

Tabela 8. Avaliação final da maturidade Modelo MMGP.

	OSC1	OSC2	OSC3	OSC4	OSC5	OSC6	OSC7	OSC8	OSC9	OSC10	Média
AFM	2,52	2,86	3,25	2,72	1,76	2,82	2,73	3,57	2,85	2,55	2,76

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Observa-se que a média da AFM obtida é de 2,76, em uma escala de 1 a 5, o que enquadra as organizações da sociedade civil no nível de maturidade em gestão de projetos denominado “Conhecido” (Prado, 2010). As organizações que estão nesse nível de maturidade já identificam a importância do gerenciamento de projetos, mas possuem conhecimentos ainda superficiais sobre o assunto, com pouca iniciativa em relação ao planejamento e controle de seus projetos. Esse segundo nível representa avanços quando comparado ao estágio inicial do modelo proposto, mas evidencia a falta de um modelo padronizado em gerenciamento de projetos. Embora indiquem que esforços começam a ser realizados nesse sentido, parece necessário que essas organizações busquem ampliar suas ações voltadas à profissionalização e melhores práticas de gestão, especialmente, pelo caráter social de seus projetos e os recursos públicos geralmente investidos para o financiamento desses projetos.

Vale destacar que metade das organizações (OSC1, OSC4, OSC5, OSC7 e OSC10) apresentam nível de maturidade inferior ao da média geral, ainda que em duas dessas organizações (OSC4 e OSC7) o índice ficou muito próximo ao valor médio da AFM, conforme demonstrado na Figura 1, a seguir.

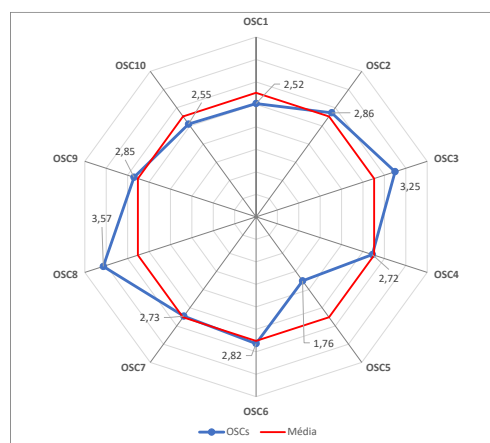


Figura 1. Índice de maturidade

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Nota-se, ainda, que não há grandes discrepâncias entre os níveis de maturidade obtidos pelo grupo de organizações pesquisadas, exceto no caso da OSC5 cujo índice está consideravelmente abaixo da média geral (o único considerado “muito fraco” na escala de maturidade). A falta de profissionais com a função de gestores de projetos e de um setor responsável por gestão de projetos pode ter impactado na AFM dessa organização. Todavia, esse não parece o caso da OSC10. Embora a organização, assim como a OSC5, não possua quadro de pessoal com profissionais responsáveis diretamente pela gestão de seus projetos, alcançou índice de maturidade próximo a média geral.

Também foi possível observar que as organizações com maior desempenho são as OSC3 e OSC8, cujos níveis de maturidade estão bem acima da média geral. Em ambas as organizações, obteve-se índice regular de maturidade, dito “padronizado”. De acordo com Prado (2010), nesse patamar existe uma estrutura organizacional adequada, que se consolida na padronização de procedimentos voltados ao gerenciamento de projetos. Cabe ressaltar o maior tempo de atuação dessas duas organizações, fundadas há mais de 20 anos. Nesse sentido, poderia ser esperado que a organização mais antiga obtivesse o maior índice de maturidade, porém, essa relação não se refletiu nos resultados para o caso das organizações investigadas, conforme apresentado no Gráfico 2.

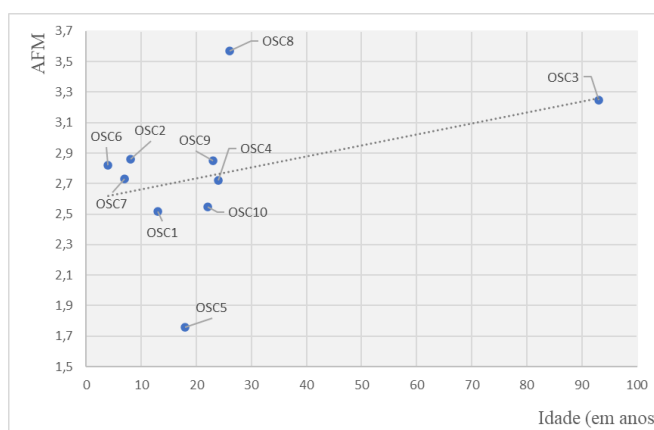


Gráfico 2. Relação entre tempo e índice de maturidade.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Como é possível observar, pela análise do Gráfico, embora seja significativa a distância entre o tempo de fundação da OSC3 e das demais organizações, esta não obteve o maior nível de maturidade, apesar dos seus mais de 90 anos de fundação. Esse desempenho pode ter sido ocasionado pelo fato dessa organização possuir apenas um funcionário diretamente responsável pela gestão de seus projetos. De modo distinto, a OSC8 obteve o maior valor de AFM entre as organizações investigadas, mesmo tendo sido fundada quase 70 anos após a OSC3. Essa condição sugere um provável maior investimento da OSC8 em prol de melhores práticas de gestão. Insta salientar que a organização de menor tempo de atuação (OSC6), fundada há menos de 5 anos, obteve a nota final de 2,82, o que pode ter sido reflexo da implementação de um setor responsável pela gestão de seus projetos logo nos primeiros anos de sua fundação.

O relatório de indicadores de performance de 2021 (Prado & Laurentys, 2022) mostra que o nível de maturidade em gestão de projetos das instituições do terceiro setor da região sudeste do Brasil é de 2,63. Ao utilizar esse parâmetro em comparação com o índice geral de

maturidade obtido pelas OSCs pesquisadas, é possível identificar que essas organizações se enquadram no mesmo nível de maturidade. Provavelmente, as condições que essas organizações têm enfrentado na forma como lidam com seus projetos são comuns. Estudos recentes que avaliaram a maturidade em gerenciamento de projetos das instituições do terceiro setor reforçam essa possibilidade.

Lima et al. (2022), ao avaliar o nível de maturidade das indústrias criativas na microrregião de São João del-Rei, constataram a AFM de 2,37, posicionando-as no nível 2 “Conhecido” da escala de maturidade, a mesma classificação encontrada nas dez OSCs analisadas na presente pesquisa. Os autores destacam que as instituições não possuem em seu quadro de colaboradores um ou mais profissionais responsáveis por gestão de projetos, situação também semelhante. Cabe ressaltar que, no caso dessa pesquisa, algumas organizações investigadas possuíam nenhum colaborador contratado, o que parece impactar negativamente na profissionalização com que são conduzidos os projetos nessas organizações.

Romano Jr et al. (2021), por sua vez, investigaram a maturidade das organizações da sociedade civil por meio da adoção de modelo diverso ao analisado no presente estudo, e identificaram que essas organizações ocupavam, em sua maioria, os dois primeiros níveis dos indicadores do modelo proposto. Ademais, os autores ressaltaram a necessidade de um maior enfoque por parte das organizações no planejamento estratégico, na capacitação de seus colaboradores e uso de ferramentas de gestão. Esses indicadores, embora estabelecidos por outro modelo de maturidade, também parecem pertinentes ao grupo de organizações analisadas na presente pesquisa, uma vez que a maioria dessas organizações se enquadram nos primeiros níveis de maturidade do modelo MMGP, representando uma estrutura ainda não consolidada de gestão de projetos.

Nos estudos sobre maturidade em gestão de projetos públicos, que aplicaram o mesmo modelo de maturidade adotado no presente estudo, a maioria das organizações investigadas foram classificadas no nível 2 de maturidade, como pode ser visto na Tabela 1. Isso sugere que, em média, as organizações da sociedade civil investigadas estão posicionadas no mesmo patamar de maturidade verificado nos setores públicos.

Em conjunto com a avaliação de maturidade das organizações, o próprio site de acesso ao MMGP gera o perfil de aderência aos níveis de maturidade propostos pelo modelo. O perfil de aderência aos níveis possibilita compreender de forma detalhada o estágio de maturidade de cada uma das organizações investigadas, conforme representado Figura 2.

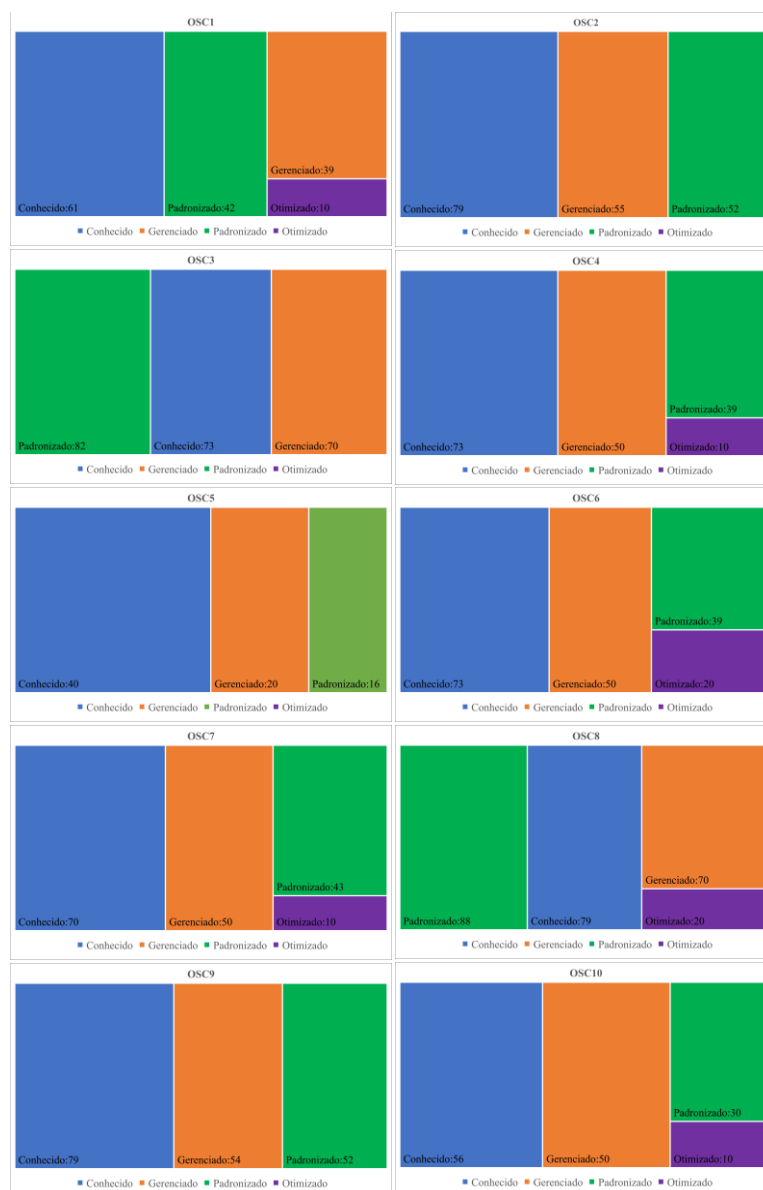


Figura 2. Aderência aos níveis de maturidade Modelo MMGP.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

A análise da Figura 2 permite observar que o nível denominado “Conhecido” foi o de maior aderência entre as organizações pesquisadas, exceto OSC3 e OSC8 que possuem maior valor no nível 3, considerado “padronizado”. Cabe ressaltar, porém, que a OSC3 não pontuou no nível 5 “otimizado”, indicando que essa organização parece não investir na melhoria contínua de seus processos e inovação, com possíveis implicações nos índices de sucesso de seus projetos. Ainda com relação ao nível 5, é possível perceber que foi o de menor aderência, sendo considerada muito fraca em todas as organizações. Esse resultado evidencia a necessidade de aperfeiçoamento das práticas de gestão de projetos nas organizações pesquisadas e corrobora com os achados de Siqueira et al. (2022) que analisaram os setores de obras de prefeituras municipais. No que se refere ao terceiro setor, Lima et al. (2022)

identificaram o nível 5 “Otimizado” com a segunda maior aderência entre as organizações pesquisadas, o que pode ter sido proporcionado pela aplicabilidade de práticas em gestão de projetos nesse tipo específico de ambiente.

Em relação à aderência às dimensões de maturidade, a Tabela 9 apresenta os percentuais de aderência para cada organização.

Tabela 9. Aderência às dimensões de maturidade Modelo MMGP.

Dimensões	Aderência (%)										
	OSC1	OSC2	OSC3	OSC4	OSC5	OSC6	OSC7	OSC8	OSC9	OSC10	Média
Alinhamento estratégico	37	41	59	51	19	59	49	70	41	49	48
Competência comportamental	33	39	52	49	18	49	49	61	36	47	43
Competência GP	39	44	56	45	17	45	47	60	41	40	43
Competência técnica/contextual	37	39	56	48	25	54	47	64	43	45	46
Estrutura organizacional	36	39	57	36	17	42	37	66	39	33	40
Informatização	43	46	59	42	16	42	42	61	41	36	43
Metodologia	41	47	58	49	15	45	45	64	47	40	45

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Os percentuais de aderência oferecem um panorama mais detalhado da situação atual das organizações. A média da aderência possibilitou verificar que as aderências às dimensões de maturidade se distribuem de forma proporcional nesse grupo de organizações. Cabe destacar que a dimensão com o maior desempenho foi o alinhamento estratégico (48%), seguida pela competência técnica/contextual (46%), ambas consideradas “regular”. Nesse patamar, é esperado o alinhamento com as estratégias da organização, bem como que os colaboradores envolvidos em projetos sejam tecnicamente capacitados. Contudo, o percentual médio obtido indica que essas habilidades ainda apresentam espaço para melhorar. Cabe destacar, ainda, que o pior desempenho foi a estrutura organizacional (40%), corroborando os achados das entrevistas. Por fim, nota-se que o nível médio de aderência foi mais frequente no intervalo entre 41 e 75, classificado como regular, a exceção da dimensão estrutura organizacional que obteve aderência fraca.

Com base nos resultados, elaborou-se um plano de ações com proposições voltadas ao aperfeiçoamento da estrutura organizacional e das práticas de gestão em projetos, visando contribuir para a evolução dos índices de maturidade das organizações da sociedade civil do município de São João del-Rei, nas suas parcerias público-privadas.

- Reformulação da estrutura organizacional: adequar a distribuição de setores responsável por gestão de projetos, considerando suas especificidades de acordo com cada organização e o quantitativo de colaboradores envolvidos.

- Alinhamento estratégico: buscar continuamente o alinhamento às estratégias da organização por meio do planejamento e controle dos projetos e ações desenvolvidas em parcerias firmadas com o município.
- Padronização de procedimentos e gestão: estabelecer e implementar um fluxo de procedimentos operacionais e gerenciais a serem utilizados na gestão de cada projeto e compartilhar as diretrizes para toda a organização.
- Treinamento dos gerentes em projetos: garantir a capacitação contínua em gestão de projetos aos colaboradores responsáveis pela gestão, com ofertas periódicas e incentivo a participação de seus gestores.
- Implementação de Escritório de Gestão de Projetos em âmbito municipal: viabilizar junto ao município a instalação e manutenção de um escritório de projetos sociais executados em parcerias público-privadas, oferecendo aos gestores parceiros do município maior profissionalização e divulgação de melhores práticas de gestão em projetos.

5. Conclusões

Uma das formas de enfrentamento dos desafios da gestão pública municipal, ainda que complementar, são as parcerias que se estabelecem entre poder público e as organizações da sociedade civil (OSC). No caso específico do município de São João del-Rei, ações nesse sentido tem sido cada vez mais frequentes.

Esta pesquisa teve a finalidade de mensurar o nível de maturidade das organizações da sociedade civil em parcerias público-privadas com a Prefeitura Municipal de São João del-Rei. Para tanto, utilizou-se o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos – MMGP, proposto por Prado (2010), incluindo entrevistas realizadas com os presidentes e gestores de dez OSCs do Município.

Em geral, os resultados permitiram observar que a avaliação final de maturidade, com base na AFM média das organizações investigadas, foi classificada no nível 2 da escala de maturidade, denominado “Conhecido” (Prado, 2010). Essa classificação corrobora com os de outros estudos que aplicaram o modelo MMGP no setor público. Cabe ressaltar, ainda, que metade das organizações apresentaram índices acima da média geral (2,76) e em apenas uma delas o índice de maturidade foi considerado de intensidade muito fraca (OSC5).

Após mensuração da AFM, verificou-se também a aderência aos níveis de maturidade das organizações pesquisadas. O nível 2 “Conhecido” foi o de maior aderência entre as organizações, a exceção de duas organizações (OSC3 e OSC8) que obtiveram maior aderência ao nível considerado “padronizado”. Quanto às dimensões, a aderência média das OSCs investigadas foi considerada “regular” e a estrutura organizacional foi a dimensão que obteve o pior desempenho (40%), considerada fraca.

Cabe reforçar que poucos estudos abordam o contexto das organizações do terceiro setor quando se analisa a maturidade no gerenciamento de projetos. Assim, os resultados, ainda que não conclusivos, permitem compreender como esse tipo específico de organização lida com a gestão de seus projetos. Foi possível, ainda, constatar que tem sido crescentes os investimentos públicos nas parcerias público-privadas entre as organizações da sociedade civil e a Administração Municipal de São João del-Rei, ainda que seja necessário cada vez mais investimentos na gestão de projetos dessa natureza.

Conclui-se que as organizações da sociedade civil pesquisadas já se despertaram para o assunto gerenciamento de projetos, mas ainda não implantaram uma plataforma de gestão eficiente. Em síntese, a pesquisa reforça que as organizações da sociedade civil devem fazer investimentos em relação ao gerenciamento de seus projetos, buscando alcançar maior maturidade em gestão. Dessa forma, o trabalho contribui com o tema de pesquisa sobre maturidade em gerenciamentos de projetos nas parcerias público-privadas, assim como propõe ações para a melhoria do sucesso de projetos desenvolvidos pelas organizações da sociedade civil nas parcerias firmadas com o Município de São João del-Rei.

Como limitação, pode-se considerar o restrito número de organizações que participaram da pesquisa. Dessa forma, sugere-se a pesquisas futuras ampliar o rol de organizações da sociedade civil estudadas e comparar os resultados das OSCs do Município de São João del-Rei com organizações de mesmo segmento em outras regiões, buscando aprofundar o conhecimento sobre como são geridos os projetos decorrentes de parcerias público-privadas, as quais se destacam de forma relevante por sua finalidade social.

6. Referências

- Campos, M. C., Dantas, A.B., da Silva, L. S. C. V., & Milito, C. M. (2020). Avaliação de maturidade em gestão de projetos na Universidade Federal de Alagoas utilizando o método Prado-MMGP. *Revista de Gestão e Projetos*, 11(1), 1-16.
- Corrêa, M. P. O. (2016). Maturidade em gerenciamento de projetos: Sistemática que gera ganhos para as organizações. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias*, 4(2), 185-207.
- Costa, S. R., & Ramos, A. F. B. (2013). Modelo de Maturidade em gerenciamento de projeto: um estudo de caso aplicado a projetos de petróleo e energia. *Sistemas & Gestão*, 8(3), 234-243.
- Espíndola, M. (2020). Avaliação de maturidade no gerenciamento de projetos de um laboratório de projeto de software: aplicação do modelo de maturidade PRADO-MMGP.
- Farias, A. dos S., Batista, F. A. C., Neto, L. L. de S., & Monteiro, J. A. A. (2018). Análise do Nível de Maturidade em Gerenciamento de Projetos da Agência de Saneamento de Paragominas Estado do Pará. *Revista Observatorio de La Economía Latinoamericana*, 1-16.
- Fogaça, A. B. (2021). Um comparativo entre os modelos de maturidade para gerenciamento de projetos: o caso de equipes ágeis no ambiente de tecnologia da informação.
- Geremia, C. A., Schmitt, D. C., & Zanella, C. (2020). Nível de maturidade em gerenciamento de projetos: estudo de caso em empresa familiar de médio porte do ramo alimentício. *Revista de Gestão e Projetos*, 11(2), 110-132.
- Lei nº 13019, de 31 de julho de 2014. (2014). Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as Leis nºs 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999, https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm. Acesso em: 12 set. 2023
- Lima, A. C. A.; Salume, P. K. ; Lago, P. . (2022). Maturidade em gestão de projetos: uma análise no contexto das indústrias criativas. *Anais do X SINGEP*. São Paulo: UNINOVE.
- Lopes, L.F., dos Santos, B., & Brochardt, V. (2016). *Entenda o MROSC, Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil: Lei 13,019/2014*. Secretaria de Governo da Presidência da República.
- Melo, A., Dolci, D. B., & Cerqueira, L. S. (2019). Escritórios de Gestão de Projetos no Setor Público à Luz do Paradigma da Nova Administração Pública. *Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais-RPPI*, 4(1), 05-28.
- Prado, D. (2010). Maturidade em gerenciamento de projetos. INDG.
- Prado, D. (2016). Maturidade em Gerenciamento de Projetos (3a ed.) São Paulo. Editora Falconi.
- Prado, D., & Laurentys, G (2022). Relatório de Pesquisa 2021: Região Sudeste Indicadores de Performance. MPCM Maturity by Project Category Model.

- Project Management Institute PMI. (2017). PMBOK: Um Guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos (6th ed.). Project Management Institute - PMI.
- Rebelo, V. de L. V., Menezes, G. M. de S., & Marinho, D. F. S. (2021). Análise da maturidade em gestão de projetos no setor de segurança privada. *Ciências Exatas e Tecnológicas*, 7, 97–110.
- Romano Jr, O. L.C., Rocha, K. M.S., Guimarães, F. B., & de Lucena, B. R. D. (2021). Análise de modelo de avaliação de maturidade em gestão em organizações sem fins lucrativos. *Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)*, 5(1).
- Santos, M. S. C., Junior, A., Silva, B. G. F., & Pereira, M. R. (2016). Nível de maturidade em gerenciamento de projetos segundo o modelo PMMM—Um estudo na UFPE—Centro Acadêmico do Agreste. *Anais do V SINGEP, São Paulo, SP*.
- Santos, M. L. G., & Matos, P.O. (2019). Avaliação de maturidade organizacional em gerenciamento de projetos: um estudo aplicado no Centro de Lançamento de Alcântara (CLA). *Revista Brasileira de Estudos Estratégicos*, 8(16).
- Silva, R. de C. de F., Silva, D. A. da, & Nelson, A. V. M. (2019). Metodologia de gerenciamento de projetos na administração pública: um estudo de caso em um Tribunal de Justiça Federal. *Revista INTERFACE-UFRN/CCSA ISSN Eletrônico 2237-7506*, 16(1), 73-100.
- Siqueira, P. H.L., Silva, T. M., Diláscio, M.B., & Reis, M. P. (2022). Avaliação da maturidade da gestão de projetos: um estudo nos municípios da microrregião de São João Del-Rei. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 13(1), 212-228.
- Teixeira, R., & Junior, R. R. (2019). A implantação do modelo de seleção de projetos em um Tribunal de Justiça Estadual. *Revista de Gestão e Projetos*, 10(3), 81-94.
- Vanucci, L. H. T., Moraes, I. F., Perrenoud, L., & Júnior, A. J. R. (2019). Maturidade em gerenciamento de projetos: uma análise das empresas organizadoras de corridas de rua da cidade de São Paulo. *Gestão e Projetos: GeP*, 10(2), 41-59.
- Voese, S. B., & Reptczuk, R. M. (2011). Características e peculiaridades das entidades do terceiro setor. *ConTexto-Contabilidade em Texto*, 11(19), 31-42.