

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

GUIA PARA MELHORIA DE PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO SERVIÇO PÚBLICO

Proposta de ferramenta para aferição e melhoria do índice de maturidade em gestão de projetos em setores de instituições públicas, segundo metodologia Prado-MMGP.

CAMPO GRANDE/MS

2023

Pesquisadora:

Luana Christina Farias Natividade (Aluna-pesquisadora)

Egressa do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, pela Escola de Administração e Negócios da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (PROFIAP/ESAN/UFMS). Ano da finalização da pesquisa: julho, 2023.

Orientadora:

Prof. Dr.^a Roosiley dos Santos Souza)

Docente do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, pela Escola de Administração e Negócios da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (PROFIAP/ESAN/UFMS).

Como referenciar

FARIAS-NATIVIDADE, Luana Christina. Guia para melhoria de práticas de gerenciamento de projetos no setor público: Proposta de ferramenta para aferição e melhoria do índice de maturidade em gestão de projetos em setores de instituições públicas, segundo metodologia Prado-MMGP. Campo Grande, MS: PROFIAP/ESAN/UFMS, 2023.

Disponível em: <https://ppgprofiap.ufms.br/producao-tecnica/>

AGRADECIMENTOS

A proposta de ferramenta para aferição e melhoria do índice de maturidade em gestão de projetos em setores de instituições públicas é fruto de investigação científica no âmbito do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, junto à Universidade Federal no Estado de Mato Grosso do Sul - UFMS, tendo por objeto de estudo o Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes - DNIT. Às doudas instituições federais aqui mencionadas, agradece-se pela oportunidade, pelo apoio e pelo incentivo.

SUMÁRIO

1.	APRESENTAÇÃO	5
2.	CONCEITOS INICIAIS	6
2.1	O que é maturidade em gerenciamento de Projetos?	6
2.2	Pra que serve a aferição da maturidade em gerenciamento de projetos?	6
2.3	O que são metodologias ou modelos de gerenciamento de projetos?	7
2.4	Por que este guia adotou a metodologia Prado-MMGP?	7
2.5	Quais são as principais características do modelo Prado-MMGP?	8
2.6	Quais são as perguntas do questionário modelo Prado-MMGP?	8
2.7	Quais são os requisitos mínimos para aplicação do modelo Prado-MMGP?	8
2.8	O que é a ferramenta Excel - Avaliação da Maturidade e Plano de Crescimento (AMPC)?	9
2.9	Qual é o processo sugerido para aferição da maturidade setorial e elaboração do Plano de Crescimento?	9
3.	CÁLCULO DO ÍNDICE DE MATURIDADE EM GESTÃO DO SETOR	10
4.	ANÁLISE DOS CENÁRIOS INTERNO E EXTERNO	12
5.	ANÁLISE DE FAVORABILIDADE	12
6.	DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE	13
7.	ESTRATÉGIA PARA CRESCIMENTO E DEFINIÇÃO DE META	15
8.	PLANO DE CRESCIMENTO	16
9.	RECOMENDAÇÕES FINAIS	22
10.	REFERÊNCIAS	24
	ANEXO – FERRAMENTA EXCEL AMPC	25

1. APRESENTAÇÃO

Este Guia Prático complementa a Ferramenta AMPC - Avaliação de Maturidade e Plano de Crescimento (.xls), que consiste em Produto Técnico-Tecnológico cientificamente qualificado, elaborado pela autora da pesquisa “Gerenciamento de Projetos no Setor Público: Proposta para Melhoria do Índice de Maturidade em Gestão no Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes – DNIT” (PROFIAP/ESAN/UFMS).

O produto propõe procedimento e ferramenta para aferição e melhoria do índice de maturidade em gestão de projetos em setores de instituições públicas. Este tem por finalidade o subsídio a servidores públicos na melhoria das práticas de gerenciamento de projetos em seus setores, fornecendo o diagnóstico da situação atual e permitindo o comparativo com resultados de demais instituições. Viabiliza-se, então, a deliberação técnica sobre o quanto se quer e o quanto se pode crescer nas práticas de gerenciamento. Definida a meta, a ferramenta auxilia, também, na elaboração de um Plano de Crescimento do setor.

Tendo em vista as dificuldades para melhoria de processos de gestão no âmbito público, devido principalmente à baixa flexibilidade estrutural e cultural das organizações governamentais, e ainda à indisponibilidade de recursos e patrocínio, elegeu-se para esse guia a metodologia Prado-MMGP. Esta constitui modelo nacional, gratuito e de baixa complexidade, adequado aos cenários diversos em que se encontram nossas instituições governamentais.

Palavras-chave: Gestão de Projetos. Setor Público. Maturidade em Gestão de Projetos.

2. CONCEITOS INICIAIS

O gerenciamento de projetos é tema vasto, que abrange diversas áreas de conhecimento. Para implementação inicial de tais práticas, não é necessário o conhecimento das minúcias do assunto, mas é desejado o domínio dos conceitos essenciais, tais como projeto, ciclo de vida do projeto, gerenciamento de projetos, processos, sucesso, fracasso, áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos, etc. Para tanto, sugere-se o estudo de materiais e autores consagrados, como PMBoK, Kerzner, Prado, e afins, bem como capacitações específicas na área.

Neste guia, pressupõe-se que o leitor já domina tais conceitos essenciais, e passar-se-á, então, aos conceitos complementares, direcionados à maturidade em gerenciamento de projetos.

Destaca-se que o detalhamento dos itens aqui apresentados pode ser verificado na dissertação de mestrado “Gerenciamento de Projetos no Setor Público: Proposta para Melhoria do Índice de Maturidade em Gestão no Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes – DNIT”, que motivou este Produto Técnico.

2.1 O que é maturidade em gerenciamento de Projetos?

Segundo Kerzner (2003), o conceito de Maturidade em Gerenciamento de Projetos surgiu na década de 1990, amparado na análise da aplicação de ferramentas, técnicas e processos gerenciais. A maturidade em gestão de projetos afere a experiência da organização no uso de ferramentas e processos na gestão de seus projetos. O conceito constitui, então, a medida da aplicação das práticas de gerenciamento de projeto em uma instituição ou setor, tendo como parâmetro a qualidade e a difusão de tais práticas.

Para aferição da maturidade, existem metodologias ou modelos diversos, que devem ser selecionados conforme sua adequação ao estudo e à instituição estudada.

2.2 Para que serve a aferição da maturidade em gerenciamento de projetos?

A medida da maturidade em gerenciamento de projetos permite que o gestor conheça o cenário gerencial atual de seu setor ou instituição. A partir das limitações identificadas, o gestor pode traçar metas e planos de melhoria, tendo o resultado inicial da maturidade como linha de base para seus futuros feitos.

Segundo Prado (2016), a mensuração é desejável por expor forças e fraquezas da organização, identificar oportunidades de melhoria e permitir a estruturação de planos de desenvolvimento.

A mera aplicação de conceitos diversos de gerenciamento de projetos, sem que haja

planejamento racional da pertinência e da adequabilidade de tais conceitos à instituição/setor, pode resultar em ações infrutíferas, de pouco valor agregado à organização. Portanto, recomenda-se a aferição do nível de maturidade como subsídio às ações de melhoria das práticas de gerenciamento.

2.3 O que são metodologias ou modelos de gerenciamento de projetos?

Segundo Prado (2016), o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos é a ferramenta para mensuração quantitativa da capacidade de uma organização em entregar seus projetos com sucesso. A premissa comumente adotada é a de que a maturidade é alcançada em estágios, e o modelo de maturidade tem a prerrogativa de identificar o nível em que a organização se encontra, além das medidas adequadas para o avanço entre esses níveis. Segundo Albrecht e Spang (2014), os Modelos de Maturidade, em geral, são estruturados em etapas e, para evolução aos patamares seguintes, há de se atender os requisitos de cada estágio.

2.4 Por que este guia adotou a metodologia Prado-MMGP?

Segundo MPCM (2023), o modelo Prado-MMGP foi concebido no intuito de configurar ferramenta simples, porém confiável para análise da maturidade em gestão das instituições. O modelo já foi utilizado por centenas de organizações brasileiras, entre públicas e privadas, se mostrando válido ao que se propõe. Em síntese, trata-se da aplicação de questionário de 40 questões com cinco alternativas de respostas excludentes entre si. A cada resposta, é atribuída uma pontuação e, ao final do questionário, calcula-se o índice de maturidade em gestão de projetos.

Além de ser criado em âmbito nacional, a metodologia traz a inovação de ser setorial, isto é, focada em departamentos, e não na organização como um todo. Os questionários podem ser aplicados separadamente em cada setor da instituição, permitindo que se encontre diferentes níveis de maturidade no mesmo órgão. O diagnóstico setorizado se mostra vantajoso principalmente em instituições robustas, compostas de diferentes departamentos com atribuições delimitadas, onde a avaliação unificada seria complexa e poderia não refletir a realidade de cada setor. Entretanto, o autor destaca que o modelo foi concebido para ser universal, atendendo qualquer tipo de organização e qualquer categoria de projetos.

Em síntese, o modelo Prado-MMGP foi selecionado pelos seguintes motivos:

- simplicidade do modelo,
- modelo de credibilidade, já adotado por outros clientes do setor público,

- possibilidade de comparação dos resultados com demais organizações da administração pública,
- modelo nacional voltado à realidade brasileira,
- modelo focado em áreas ou setores específicos, e não na organização como um todo,
- quantitativo razoável de questões,
- modelo de domínio público,
- gratuidade para aplicação,
- inexigibilidade de certificação ou credenciamento,

2.5 Quais são as principais características do modelo Prado-MMGP?

O modelo Prado-MMGP é apresentado em síntese em MPCM (2023), disponível em: <https://maturityresearch.com/modelo-prado-mmgp/>, e detalhado em Prado (2016).

2.6 Quais são as perguntas do questionário modelo Prado-MMGP?

O questionário é apresentado em MPCM (2023), disponível em: <https://maturityresearch.com/questionario/>, e em Prado (2016).

2.7 Quais são os requisitos mínimos para aplicação do modelo Prado-MMGP?

Segundo Prado (2016), o instrumento é recomendado para setores onde já se praticam atividades de gerenciamento de projeto. O questionário deve ser respondido por profissionais profundamente conhecedores do setor, preferencialmente a chefia ou o gerente de projeto, ou auxiliares diretos que estejam totalmente imersos nas rotinas de gerenciamento. É recomendado que as respostas sejam obtidas em sessão de *brainstorming*, com o número máximo de cinco participantes, para trazer a maior assertividade à pesquisa. Ressalta-se que as respostas devem ser consenso entre os participantes. Há de se eleger, ainda, um facilitador, que deve ter conhecimento prévio do questionário. Além de providenciar a marcação das respostas no dicionário, o facilitador deverá registrar os pontos fortes e fracos apontados pelos participantes em cada tema. Após a marcação de todas as respostas, o resultado sairá instantaneamente no sítio eletrônico do modelo. A partir do resultado e das anotações de forças e fraquezas, pode-se partir para a Análise de Favorabilidade, Diagnóstico, e Plano de Crescimento.

Recomenda-se ao responsável pela pesquisa de maturidade o amplo estudo de Prado (2016) e o conhecimento/capacitação em conceitos e práticas de gerenciamento de projetos. Como preparação, é desejável ao facilitador o estudo prévio do capítulo 7 de

Prado (2016), e aos participantes da sessão de *brainstorming*, a leitura dos conceitos abrangidos em seu capítulo 8.

Por fim, é necessária a disponibilização de computador com tela compartilhada para a sessão e resposta ao questionário.

2.8O que é a ferramenta Excel - Avaliação da Maturidade e Plano de Crescimento (AMPC)?

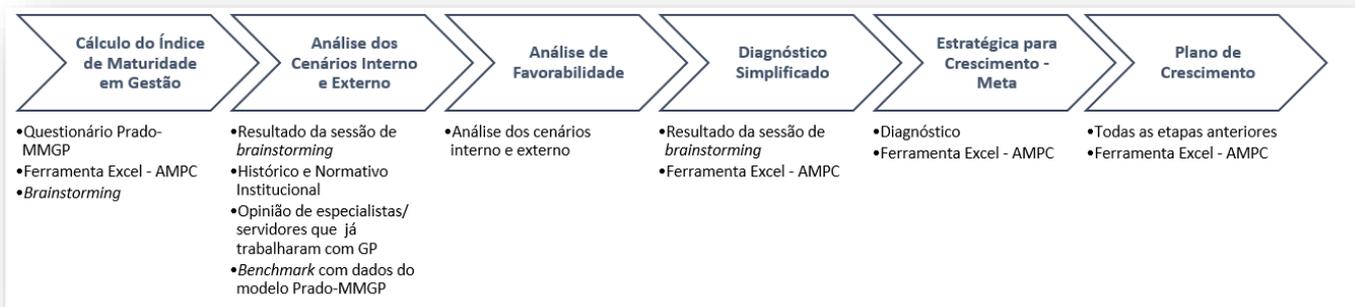
A ferramenta AMPC foi construída no âmbito da dissertação de mestrado “Gerenciamento de Projetos no Setor Público: Proposta para Melhoria do Índice de Maturidade em Gestão no Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes – DNIT” (PROFIAP/ESAN/UFMS), com objetivo de aferir a maturidade em gestão de projetos da Coordenação de Engenharia Aquaviária da Superintendência Regional do DNIT no estado de Mato Grosso do Sul. O material auxilia, ainda, nas etapas de diagnóstico e na definição de meta e estratégia de crescimento, e suporta as principais etapas de estruturação do Plano de Crescimento do Setor: definição de escopo, elaboração de TAP, cronograma, plano de riscos, partes interessadas e painel de Plano do Projeto.

A ferramenta dispõe de tutorial que auxilia sua operação. Em sua versão *default*, são apresentadas as informações construídas na dissertação de mestrado em tela, a título de exemplo.

2.9Qual é o processo sugerido para aferição da maturidade setorial e elaboração do Plano de Crescimento?

A Figura abaixo ilustra o processo sugerido para aferição e melhoria do índice de maturidade, bem como informa os insumos e ferramentas necessários à cada etapa.

Figura 1 - Processo para melhoria do índice de maturidade em gestão, com insumos e ferramentas



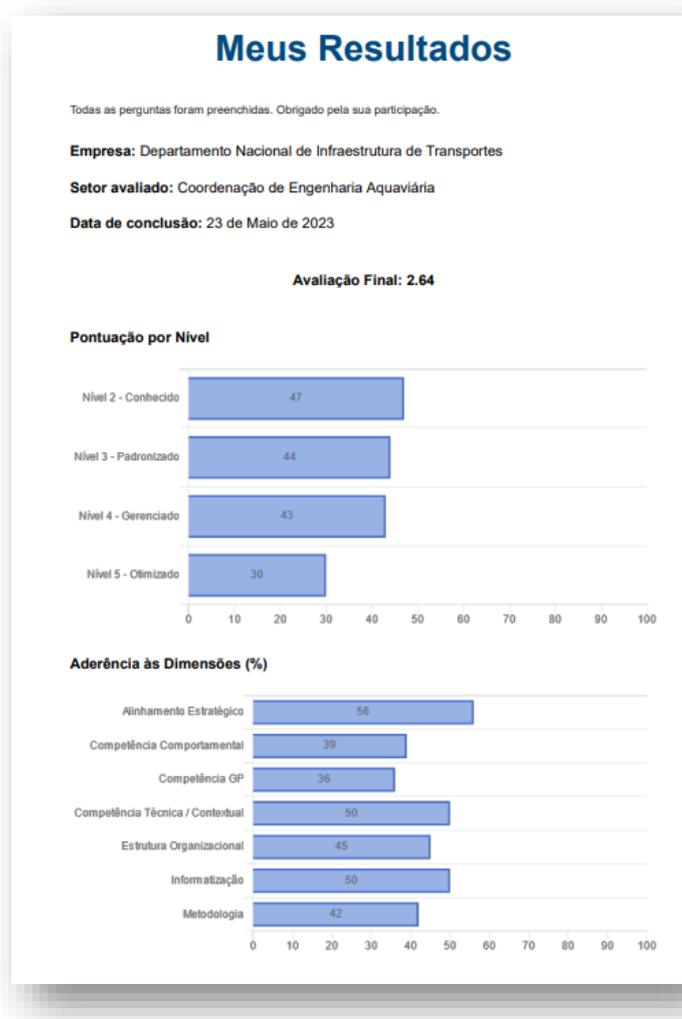
Fonte: Autora

3. CÁLCULO DO ÍNDICE DE MATURIDADE EM GESTÃO DO SETOR

Após atendimento aos requisitos do **item 2.7 deste Guia Prático**, sugere-se a resposta ao questionário por meio da ferramenta MPCM (2023), disponível em <https://maturityresearch.com/avaliacao-da-maturidade/>. Utilizando a ferramenta *on line*, os resultados da pesquisa passam a compor o banco de dados de *benchmark* do modelo.

Ao acessar o questionário, é disponibilizado, inicialmente, campo para dados cadastrais da instituição em estudo. Recomenda-se que o facilitador acesse previamente o questionário *on line* para inserção das informações de cadastro, de forma a não comprometer o horário de início da sessão de *brainstorming*. Concluída esta etapa, são apresentadas as perguntas do modelo. Findadas as respostas, o resultado é apresentado instantaneamente, conforme exemplo da Figura 2.

Figura 2 - Exemplo de resultado da avaliação de maturidade Prado-MMGP

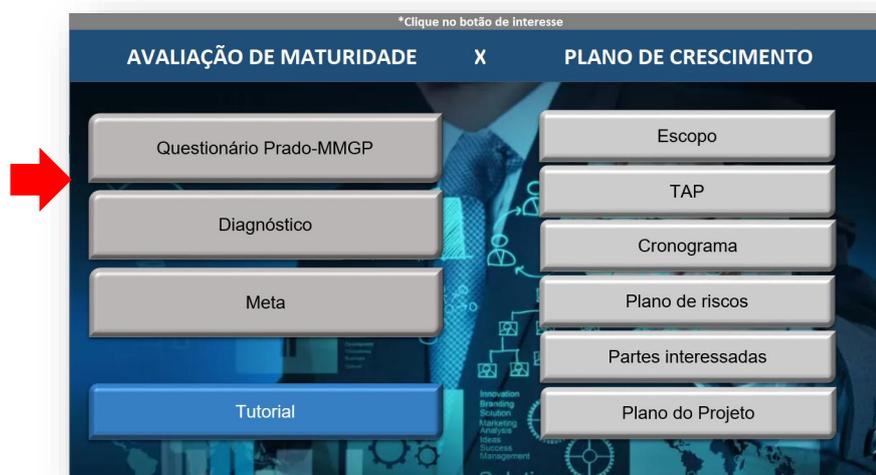


Fonte: MPCM (2023)

Em que pese a obtenção do índice ocorrer diretamente pela ferramenta *on line*, sugere-se o preenchimento concomitante da ferramenta Excel AMPC anexa, posto que

essa disponibiliza campos para demais registros relevantes à análise e ao futuro Plano de Crescimento. Recomenda-se que o facilitador acesse previamente o tutorial da ferramenta Excel (acesso pela tela inicial), de forma a conhecer sua estrutura e não comprometer o desenvolvimento da sessão de *brainstorming*. As imagens abaixo indicam o passo a passo para inserção dos dados de questionário, bem como preenchimento das forças e fraquezas levantadas na sessão. O índice obtido pela ferramenta *on line* deverá ser o mesmo obtido pela ferramenta Excel AMPC, que também o calcula automaticamente, e o exibe na célula amarela.

Passo 1: Seleção do item “Questionário Prado-MMGP” na tela inicial da ferramenta



Passo 2: Preenchimento das colunas “Resposta”, “Forças” e “Fraquezas” na ferramenta.

NÍVEL	# PERGUNTA	TEMA	RESPOSTA	FORÇAS	FRAQUEZAS	PONTUAÇÃO	TABELA DE PONTOS	VOLTAR AO MENU
2	1	Treinamento em aspectos básicos de GP	d	Já ocorreram treinamentos pontuais no tema GP.	Não há apoio institucional, patrocínio, ou programas voltados à capacitação de servidores na área de gestão	2	a 10	
2	2	Uso de software	e	A equipe tem amplo conhecimento na ferramenta Excel, e pode desenvolver sua ferramenta exclusiva	Não há diretriz institucional voltada para o gerenciamento de projeto	0	b 7	
2	3	Experiência com planejamento e controle	b			7	c 4	
2	4	Aceitação da importância de GP	b			7	d 2	
2	5	Aceitação da importância de se possuir metodologia	d	Existe o Guia Prático de Gerenciamento de Projetos e Indicadores da Diretoria Aquaviária	Não há apoio institucional, patrocínio, ou programas voltados à implantação de metodologia de gestão nas SR	2	e 0	
2	6	Aceitação da importância de se possuir software	d	A equipe tem amplo conhecimento na ferramenta Excel, e pode desenvolver sua ferramenta exclusiva		2		
2	7	Aceitação da importância de se possuir componentes da estrutura organizacional	e		A estrutura legal da autarquia não prevê a figura do Gerente de Projeto com atribuição exclusiva, nos moldes recomendados pela literatura. Não há previsão, ainda, de Escritórios de Gerenciamento ou Comitês nas SR.	0		
2	8	Aceitação da importância do alinhamento estratégico	a		A aprovação de projetos e a verificação de seu alinhamento estratégico ocorre no DNIT Sede, e não há atuação da Coordenação nesse tema.	10		
2	9	Aceitação da importância de aspectos comportamentais	b		Não há apoio institucional, patrocínio, ou programas voltados à capacitação de servidores na área.	7		
2	10	Aceitação da importância de aspectos técnicos e contextuais	a	Os servidores têm participado de capacitações técnicas nas áreas de engenharia aquaviária.		10		
3	1	Metodologia implementada	c	Existe o Guia Prático de Gerenciamento de Projetos e Indicadores da Diretoria Aquaviária	Não há apoio institucional, patrocínio, ou programas voltados à implantação de metodologia de gestão nas SR	4		
3	2	Informatização implementada	b	A equipe tem amplo conhecimento na ferramenta Excel, e pode desenvolver sua ferramenta exclusiva	Existem sistemas diversos na Autarquia, mas nenhum deles abarca todo o ciclo de vida do empreendimento.	7		
3	3	Processos mapeados	a	Existem processos padronizados e bem definidos para determinadas etapas do ciclo de vida.		10		
3	4	Uso do Plano do Projeto	b	A Coordenação já desenvolveu o plano de seu principal projeto.		7		
3	5	PMD implementado	e	Existe a Coordenação de Gestão de Empreendimentos e Gestão Orçamentária no âmbito da Diretoria Aquaviária (EGP de Monitoramento)	Não há previsão de setor ou equipe exclusiva para gerenciamento de projetos nas SR	0		
3	6	Uso de comitê	c	Há monitoramento periódico das atividades pelo DNIT Sede	O monitoramento é superficial, e não se envolve nas soluções dos problemas	4		
							ÍNDICE	2,64

4. ANÁLISE DOS CENÁRIOS INTERNO E EXTERNO

Obtidos o índice de maturidade, a pontuação por nível, a aderência às dimensões (Figura 2) e as forças e as fraquezas do setor (ferramenta AMCP), é possível realizar a análise dos cenários interno e externo ao setor estudado.

A análise do cenário interno visa verificar o status do setor no campo de gerenciamento, as oportunidades de melhoria em cada dimensão de análise, as restrições institucionais, dentre outros. Busca-se conhecer a eficiência e a satisfação em relação aos serviços (existência de falhas nas entregas, atrasos, estouros de orçamento, ruídos indesejados, apoio da alta gestão, existência de governança, ferramentas etc.). Para robustecer tal análise, sugere-se entrevistas com demais servidores do órgão, que já tiveram experiências com gerenciamento de projetos na instituição, e que possam agregar percepções correlacionadas. Recomenda-se, também, pesquisa documental na organização, de forma a verificar o histórico do órgão em relação à aplicação de práticas de gerenciamento, a existência de normativos afins e as lições até então aprendidas.

Quanto à análise do cenário externo, esta é atrelada ao banco de dados do modelo Prado-MMGP, disponível no campo “Pesquisas” de <https://maturityresearch.com/>. A ferramenta fornece índices de maturidade em instituições brasileiras desde 2005, e podem ser segregadas por tipo de instituição (governo e iniciativa privada), tipo de projeto (engenharia, TI etc.), regiões no Brasil, estados, tipo de desempenho etc. Por meio destes dados, é possível realizar o *benchmark* com instituições análogas à do estudo, e concluir o status do setor não de maneira isolada, mas em relação à métrica do ambiente externo.

5. ANÁLISE DE FAVORABILIDADE

Conhecendo o posicionamento do setor nos cenários interno e externo, é possível concluir pela necessidade ou não de crescimento em relação ao gerenciamento de projetos. Concluindo que se deseja (e se pode) crescer, Prado (2016) recomenda a Análise de Favorabilidade ao crescimento, que consiste em responder a seguinte pergunta: “Existem condições favoráveis ao crescimento?”

A resposta pode indicar um cenário muito favorável ao crescimento que, segundo o autor, é composto pelas seguintes características:

- A maturidade do setor em questão é inferior à de organizações semelhantes que executam projetos similares ou, mesmo sendo superior, se entende que o crescimento da maturidade é necessário;
- O assunto gerenciamento de projetos é muito importante para o crescimento e a sobrevivência da organização, e sobre isso existe um consenso na alta

administração;

- A alta administração é sensível ao assunto e certamente apoiará uma iniciativa no sentido de aumentar a maturidade;
- Existe uma liderança capaz de conduzir o processo. (p. 121-122)

No serviço público brasileiro, as práticas de gerenciamento de projetos ainda não são plenamente implantadas e difundidas, tornando pouco provável o cenário acima descrito. Resta, então, o cenário pouco favorável ao crescimento, que dispõe, em geral, das seguintes características:

- Não existe um consenso na alta administração sobre a importância de gerenciamento de projetos para o crescimento e a sobrevivência da organização;
- Não existe um consenso na alta administração sobre a importância do aumento da maturidade;
- A alta administração é pouco sensível ao assunto e provavelmente não dará o apoio adequado a uma iniciativa no sentido de aumentar a maturidade;
- Não existem recursos financeiros para as prováveis necessidades;
- Não existe uma liderança capaz de conduzir o processo. (PRADO, 2016, p. 122)

Prado (2016) afirma que, em cenários de pouco favoráveis ao crescimento, pode-se elaborar um Plano de Crescimento não estruturado para o setor. De acordo com o banco de dados do modelo Prado MMGP, o contexto mais comum em instituições públicas brasileiras é o de baixo nível de maturidade (inferior a 3) e baixa favorabilidade. Assim, este Guia Prático se limita aos passos para melhoria em setores que se enquadram nesse cenário.

6. DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE

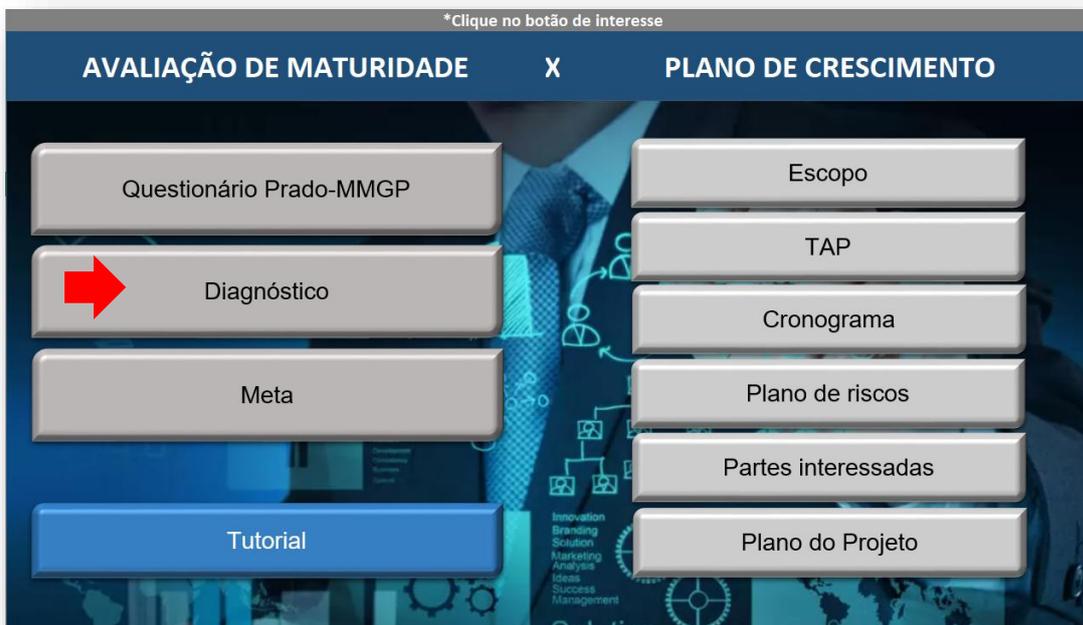
Para instituições que ainda não atingiram o nível 3 de maturidade, Prado (2016) recomenda a elaboração de diagnóstico simplificado, para suporte ao Plano de Crescimento. Tal diagnóstico consiste no aprofundamento das respostas fornecidas pelo questionário, com especial atenção às forças e fraquezas registradas.

A partir das fraquezas, investiga-se as causas fundamentais dessas, e sugere-se contramedidas para contorná-las, quando possível. É necessário levar em consideração que diversas fraquezas poderão ter por causa estruturas que não sejam de competência do setor em estudo, de forma que nenhuma contramedida será possível.

Para elaboração do diagnóstico, sugere-se o uso da ferramenta Excel AMPC anexa, que automatiza as informações da etapa de questionário e disponibiliza os campos para

informações adicionais do diagnóstico. As imagens a seguir esclarecem o roteiro.

Passo 1: Seleção do item “Diagnóstico” na tela inicial da ferramenta.



Passo 2: Preenchimento das colunas “Causa Fundamental” e “Contramedidas” na ferramenta.

NÍVEL	# PERGUNTA	TEMA	RESPOSTA	FRAQUEZAS	CAUSA FUNDAMENTAL	CONTRAMEDIDA	VOLTAR AO MENU
2	1	Treinamento em aspectos básicos de GP	d	Não há apoio institucional, patrocínio, ou programas voltados à capacitação de servidores na área de gestão	Não há diretriz institucional voltada para o gerenciamento de projeto	Participação em treinamentos. Verificar disponibilidade SGP e DAQ. Opção de eventos gratuitos voltados ao governo federal (ENAP).	
2	2	Uso de software	e	Não há diretriz institucional voltada para o gerenciamento de projeto	Não há diretriz institucional voltada para o gerenciamento de projeto	Elaboração de ferramenta gratuita (Excel) que comporte dados complementares de gestão	
2	3	Experiência com planejamento e controle	b				
2	4	Aceitação da importância de GP	b				
2	5	Aceitação da importância de se possuir metodologia	d	Não há apoio institucional, patrocínio, ou programas voltados implantação de metodologia de gestão nas SR	Não há diretriz institucional voltada para o gerenciamento de projeto	Desenvolver metodologia simplificada informal no âmbito da Coordenação	
2	6	Aceitação da importância de se possuir software	d				
2	7	Aceitação da importância de se possuir componentes de estrutura organizacional	e	A estrutura legal da autarquia não prevê a figura do Gerente de Projeto com atribuição exclusiva, nos moldes recomendados pela literatura. Não há previsão, ainda, de Escritórios de Gerenciamento ou Comitês nas SR.	Não há diretriz institucional voltada para o gerenciamento de projeto	Participação em treinamentos. Verificar disponibilidade SGP e DAQ. Opção de eventos gratuitos voltados ao governo federal (ENAP).	
2	8	Aceitação da importância do alinhamento estratégico	a	A aprovação de projetos e a verificação de seu alinhamento estratégico ocorre no DNIT Sede, e não há atuação da Coordenação nesse tema.	O nível estratégico da Autarquia define a estratégia e os projetos a serem implementados	Governança institucional. Não há contramedida.	
2	9	Aceitação da importância de aspectos comportamentais	b	Não há apoio institucional, patrocínio, ou programas voltados à capacitação de servidores na área.		Participação em treinamentos. Verificar disponibilidade SGP e DAQ. Opção de eventos gratuitos voltados ao governo federal (ENAP).	
2	10	Aceitação da importância de aspectos técnicos e contextuais	a				
3	1	Metodologia implementada	c	Não há apoio institucional, patrocínio, ou programas voltados implantação de metodologia de gestão nas SR	Não há diretriz institucional voltada para o gerenciamento de projeto	Desenvolver metodologia simplificada informal no âmbito da Coordenação	
3	2	Informatização implementada	b	Existem sistemas diversos na Autarquia, mas nenhum deles abarca todo o ciclo de vida do empreendimento.	Não há diretriz institucional voltada para o gerenciamento de projeto	Elaboração de ferramenta gratuita (Excel) que comporte dados complementares de gestão	
3	3	Processos mapeados	a				
3	4	Uso do Plano do Projeto	b				
3	5	PMO implementado	e	Não há previsão de setor ou equipe exclusiva para gerenciamento de projetos nas SR	Não há diretriz institucional voltada para o gerenciamento de projeto	Pulverizar determinadas atribuições do Gerente de Projetos dentre as demais atribuições dos servidores da Coordenação	
3	6	Uso de comitê	c	O monitoramento é superficial, e não se envolve nas soluções dos problemas.	A sede tem baixo envolvimento nos empreendimentos geridos e fiscalizado pelas SR	Escalar os problemas de maneira formal, via SEI, quando necessário.	

As contramedidas fornecem a estimativa do quanto se consegue crescer, e do tempo necessário para tal.

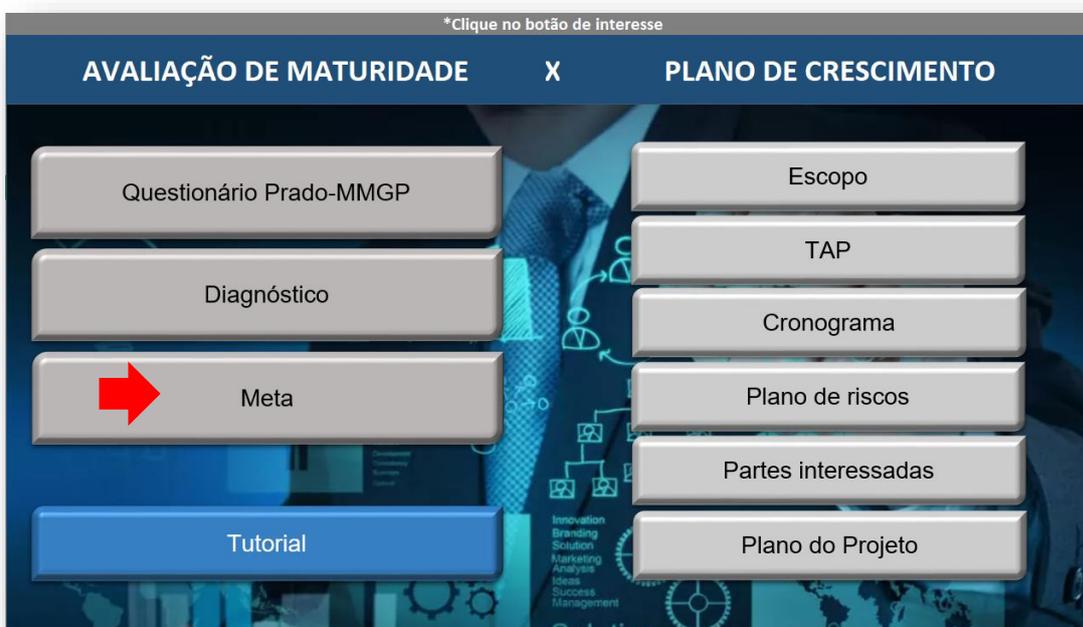
7. ESTRATÉGIA PARA CRESCIMENTO E DEFINIÇÃO DE META

Segundo Prado (2016), o crescimento pode ser focado nas dimensões ou nos níveis do modelo Prado-MMGP. No contexto deste trabalho, considerando o cenário padrão de baixa maturidade do serviço público, tomaremos por foco as dimensões, posto que, em algumas dessas, há autonomia para atuação e remodelagem do setor em estudo.

Para definição da meta de maturidade, tem-se por fundamentos o questionário Prado-MMGP e o Diagnóstico Simplificado, que possibilitam a definição do nível de maturidade a ser alcançado. Ademais, devem ser consideradas as restrições verificadas nessas etapas (ex.: indisponibilidade de recursos, indisponibilidade de patrocínio institucional, horizonte de tempo disponível para o crescimento etc.).

Para tanto, sugere-se o uso da ferramenta Excel AMPC anexa, que possibilita a automação dos dados e o cálculo do nível de maturidade que se deseja alcançar. Nessa, considerando o levantamento das etapas anteriores, deve-se informar, na coluna “Meta”, a situação desejada no horizonte de tempo disponível para o crescimento. Destaca-se que é necessário bom senso do responsável pelo preenchimento, de forma que os valores lançados na ferramenta sejam realistas e passíveis de execução. As imagens a seguir esclarecem o roteiro.

Passo 1: Seleção do item “Diagnóstico” na tela inicial da ferramenta.



Passo 2: Preenchimento da coluna “Meta”.



NÍVEL	# PERGUNTA	TEMA	CONTRAMEDIDA	RESPOSTA	PONTOS RESPOSTA	META	PONTOS META	VARIACÃO	TABELA DE PONTOS	VOLTAR AO MENU
2	1	Treinamento em aspectos básicos de GP	Participação em treinamentos. Verificar disponibilidade SGP e DAQ. Opção de eventos gratuitos voltados ao governo federal (ENAP)	d	2	c	4	2	a 10	
2	2	Uso de software	Elaboração de ferramenta gratuita (Excel) que comporte dados complementares de gestão	e	0	c	4	4	b 7	
2	3	Experiência com planejamento e controle		b	7				c 4	
2	4	Aceitação da importância de GP		b	7				d 2	
2	5	Aceitação da importância de se possuir metodologia	Desenvolver metodologia simplificada informal no âmbito da Coordenação	d	2	c	4	2	e 0	
2	6	Aceitação da importância de se possuir software		d	2					
2	7	Aceitação da importância de se possuir componentes da estrutura organizacional	Participação em treinamentos. Verificar disponibilidade SGP e DAQ. Opção de eventos gratuitos voltados ao governo federal (ENAP)	e	0	c	4	4		TOTAL ATUAL
2	8	Aceitação da importância do alinhamento estratégico	Governança institucional. Não há contramedida.	a	10					2,64
2	9	Aceitação da importância de aspectos comportamentais	Participação em treinamentos. Verificar disponibilidade SGP e DAQ. Opção de eventos gratuitos voltados ao governo federal (ENAP)	b	7					
2	10	Aceitação da importância de aspectos técnicos e contextuais		a	10					TOTAL META
3	1	Metodologia implementada	Desenvolver metodologia simplificada informal no âmbito da Coordenação	c	4					2,86
3	2	Informatização implementada	Elaboração de ferramenta gratuita (Excel) que comporte dados complementares de gestão	b	7					
3	3	Processos mapeados		a	10					
3	4	Uso do Plano do Projeto		b	7					
3	5	PMO implementado	Pulverizar determinadas atribuições do Gerente de Projetos dentre as demais atribuições dos servidores da Coordenação	e	0	d	2	2		
3	6	Uso de comitê	Escalar os problemas de maneira formal, via SEI, quando necessário.	c	4					

Após o preenchimento das alíneas, o novo índice de maturidade, a ser perseguido como meta no horizonte temporal desejado, é exibido automaticamente na célula amarela.

8. PLANO DE CRESCIMENTO

Concluídas as etapas de Avaliação da maturidade, Análise de Favorabilidade, Diagnóstico e escolha da Estratégia de Crescimento, é possível a definição do Plano de Crescimento.

Conforme Prado (2016), nos cenários em que não há apoio explícito da alta administração, bem como indisponibilidade de recursos financeiros e humanos, é sugerido um Plano de Crescimento não estruturado. Nestes casos, são implantadas melhorias pontuais no processo de gerenciamento, envolvendo os aspectos mais simples das dimensões metodologia, informatização e competências. O crescimento ocorre lentamente, e deve estar sempre atrelado às práticas de melhoria contínua. Tal cenário é recorrente em instituições públicas, e por isso foi eleito para ilustrar esse Guia Prático.

Para elaboração do Plano, sugere-se a execução das seguintes etapas, que constituem um aparato de informações mínimas para sua estruturação:

- Definição de Equipe
- Definição da meta
- Definição do Objetivo
- Registro da Justificativa

- Definição do Prazo
- Definição do Escopo
- Definição do não Escopo
- Definição do Cronograma
- Definição das Entregas
- Levantamento das premissas
- Análise de riscos
- Levantamento dos Custos
- Levantamento das Restrições
- Registro de Partes interessadas

Sugere-se o sequenciamento das etapas na ordem apresentada na ferramenta Excel AMPC. As imagens a seguir esclarecem o painel inicial e os painéis de apoio da ferramenta.

Passo 1: Tela inicial e acesso aos painéis de apoio.



Passo 2: Painel de definição do escopo.

ESCOPO						VOLTAR AO MENU
Declaração do Escopo (O que será realizado?)	Não Escopo (O que não será realizado?)	Estrutura Analítica do Projeto (EAP)				
<p>Implementação de melhoria no índice de maturidade em gerenciamento de projetos na Coordenação de Engenharia Aquaviária da SR/MS, com foco nas dimensões de competências, informatização e metodologia.</p> <p>O primeiro ano do Plano consiste na implementação das ações, isto é, na identificação e implantação de atividades e rotinas necessárias ao avanço de nível; levantamento de informações, calendários de capacitação, elaboração de ferramentas e operação de novas rotinas, em consonância com o Guia Prático de Gerenciamento de Projetos e Indicadores da Diretoria de Infraestrutura Aquaviária.</p> <p>O segundo ano do Plano consiste na consolidação de ações, ou seja no efetivo usufruto do que foi implementado, bem como a avaliação e a melhoria contínua do modelo desenvolvido</p>	<p>-Proposição e implementação de melhorias de aspectos relacionados às dimensões "estrutura organizacional" e "alinhamento estratégico";</p> <p>-Proposição e implementação de melhorias em processos, metodologias, ferramentas e capacitação de setores que não estão subordinados à CEAM/MS;</p> <p>-Proposição e implementação de melhorias de processos, metodologias, ferramentas e capacitação em fases do ciclo de vida do empreendimento que não sejam de competência da CEAM/MS</p>	Competência Comportamental	Competência em Gestão de Projetos	Competência Técnica e Contextual	Informatização	Metodologia
		Definição das competências comportamentais prioritárias	Discussão com o Setor de Gestão de Pessoas sobre a possibilidade de treinamento institucional	Definição das competências técnica e contextual prioritárias	Levantamento de informações relevantes que não estejam contempladas por sistemas institucionais	Análise do Guia Prático de Gerenciamento de Projetos e Indicadores da Diretoria de Infraestrutura Aquaviária
		Discussão com o Setor de Gestão de Pessoas sobre a possibilidade de treinamento institucional	Discussão com o Setor de Gestão de Pessoas sobre a possibilidade de financiamento institucional para certificação PMI	Discussão com o Setor de Gestão de Pessoas sobre a possibilidade de treinamento institucional	Elaboração de banco de dados gratuito com as informações complementares(Excel)	Verificação das rotinas e documentos do Guia Prático que sejam aplicáveis ao nível operacional
		Discussão com a Diretoria Aquaviária sobre a possibilidade de treinamento institucional	Discussão com a Diretoria Aquaviária sobre a possibilidade de treinamento institucional	Discussão com a Diretoria Aquaviária sobre a possibilidade de treinamento institucional	Elaboração de painéis gratuitos para consumo do banco de dados (Power BI ou Excel)	Definição de rotinas complementares ao Guia Prático, adequadas ao nível operacional
	<p>Restrições (Quais são os fatores internos ou externos limitantes?)</p> <p>-Indisponibilidade de recursos orçamentários;</p> <p>-Impossibilidade de contratação de consultoria;</p> <p>-Indisponibilidade de patrocínio da alta gestão;</p> <p>-Impossibilidade de dedicação exclusiva da equipe;</p> <p>-Impossibilidade de aumento da equipe.</p>	Pesquisa sobre treinamentos gratuitos (ENAP e afins)	Pesquisa sobre treinamentos gratuitos voltados para a iniciativa pública (ENAP e afins)	Pesquisa sobre treinamentos gratuitos (ENAP e afins)	Levantamento da necessidade de documentos complementares aos previstos no Guia Prático	
		Formalização do calendário de treinamento e designação de servidores para capacitação	Formalização do calendário de treinamento e designação de servidores	Formalização do calendário de treinamento e designação de servidores	Elaboração de documentos padronizados, nas diretrizes do Guia Prático (TAP, TEP, etc.)	

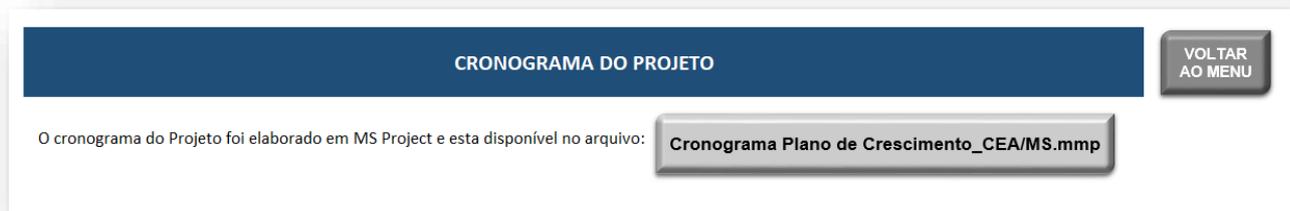
No painel Escopo, o usuário dispõe de campos para elaborar a Estrutura Analítica de seu Plano de Crescimento (EAP), bem como definir o escopo, o não escopo e as restrições do Plano. Em que pese o exemplo disponha de 5 colunas de EAP, podem ser adicionados novos campos, a depender da complexidade do Plano.

Passo 3: Painel de elaboração do Termo de Abertura do Projeto (TAP)

TERMO DE ABERTURA DO PROJETO		VOLTAR AO MENU	
Nome do Projeto	Plano de Crescimento CEA/MS	Gerente do projeto	Coordenadora de Engenharia Aquaviária (CEA)*
Tipo do Projeto	Gestão/Gerenciamento	Prazo	24 meses (2 anos)
Equipe do Projeto	Chefe do Serviço de Manutenção Aquaviária (SMA), Analista em Infraestrutura de Transportes (AIT), Técnico de Suporte Infraestrutura de Transportes (TSIT)	Objetivo	Implementar melhorias em aspectos gerenciais, de modo a aumentar a maturidade em gerenciamento de projetos da Coordenação de Engenharia Aquaviária - CEA/MS.
Meta	Aumentar a maturidade em gerenciamento de projetos da Coordenação de Engenharia Aquaviária da SR/MS para o índice de 2,86.	Justificativa	Necessidade de aprimoramento da execução de políticas públicas para infraestrutura aquaviária de transportes sob competência da SR/MS
Entregas	P1- Programas de capacitação e treinamento em competências comportamentais (quantitativo e detalhamento a definir); P2- Programas de capacitação e treinamento em competências relacionadas a gerenciamento de projetos (quantitativo e detalhamento a definir); P3- Programas de capacitação e treinamento em competências relacionadas a competências técnicas e contextuais (quantitativo e detalhamento a definir); P4- Ferramenta complementar gratuita para gerenciamento de projetos; P5- Documentos padronizados para gerenciamento de projetos; P6- Metodologia simplificada para gerenciamento de projetos;		
Linha do tempo	Início do Projeto: Mês/Ano** Ano 1 - Implantação: P1- Mês 2; P2- Mês 2; P3- Mês 2; P4- Mês 7; P5- Mês 7; P6- Mês 8 Ano 2 - Consolidação.	Custos	Não são previstos recursos orçamentários para este Plano de Crescimento.
Restrições	Indisponibilidade de recursos orçamentários; Impossibilidade de contratação de consultoria; Indisponibilidade de patrocínio da alta gestão; Impossibilidade de dedicação exclusiva da equipe; Impossibilidade de aumento da equipe.		
Premissas	Alta rotatividade dos servidores e dos stakeholders; Dedicção não exclusiva da equipe	Riscos	Descontinuidade do trabalho devido à rotatividade dos servidores; Não aderência da equipe às novas rotinas; Atraso devido à não exclusividade da equipe
Partes interessadas	Superintendência Regional no estado de Mato Grosso do Sul- SR/MS; Serviço de Cadastro e Licitação da SR/MS; Setor de Contratos da SR/MS; Diretoria de Infraestrutura Aquaviária – DAQ/Sede; Coordenação-Geral de Obras Aquaviárias – DAQ/Sede; Coordenação-Geral de Operações Aquaviárias – DAQ/Sede; Coordenação de Gestão de Empreendimento e Execução Orçamentária – DAQ/Sede; Coordenação Geral de Meio Ambiente – DPP/Sede.		
Informações adicionais	Processo SEI DNIT n° 50516.XXXXXX/202X-XX		

No painel de Termo de Abertura do Projeto, o usuário insere as informações elementares do Plano de Crescimento: nome, gerente, tipo, prazo, equipe, objetivo, meta, justificativa, entregas, linha do tempo, custos, restrições, premissas, riscos, partes interessadas e informações adicionais. As informações dos campos linha do tempo, custos, riscos e partes interessadas são construídas em etapas subsequentes, e transpostas para este painel.

Passo 4: Painel de elaboração de cronograma



Sugere-se a elaboração de cronograma físico-financeiro no *software MS Project®*. Na ferramenta Excel AMPC, no painel Cronograma, o clique no botão “Cronograma” direciona o usuário ao arquivo “.mmp”, que contém exemplo de cronograma físico. O cronograma exemplo não apresenta informações de custos, posto que não foram previstos recursos financeiros no projeto padrão. O cronograma é parcialmente apresentado no quadro abaixo.

Quadro 1 - Exemplo parcial de cronograma físico

Nome da tarefa	Duração	Predecessoras	Nomes dos recursos
Plano de Crescimento	541 dias		
Reunião de <i>kick-off</i> do Plano	0 dias		CEA;SMA;AIT;TSIT
Competência Comportamental	36 dias		
Definição das competências comportamentais prioritárias	10 dias		CEA;SMA;AIT;TSIT
Discussão com o Setor de Gestão de Pessoas sobre a possibilidade de treinamento institucional	1 dia	3	CEA
Discussão com a Diretoria Aquaviária sobre a possibilidade de treinamento institucional	1 dia	4	CEA
Pesquisa sobre treinamentos gratuitos (ENAP e afins)	10 dias	4;3	TSIT
Formalização do calendário de treinamento e designação de servidores para capacitação	15 dias	6	TSIT

Lembramos que o cronograma deve ser construído a partir da EAP. De maneira simplificada, a distribuição da EAP no tempo e a atribuição de recursos financeiros a cada etapa resulta na construção do cronograma físico-financeiro.

Passo 5: Painel de elaboração do plano de riscos

PLANO DE RISCOS DO PROJETO								
#	Fase do Empreendimento	Risco	Avaliação do risco			Contramedida	Responsável	Prazo
			Probabilidade	Impacto	Risco*			
1	Implementação e consolidação	Descontinuidade do trabalho devido à rotatividade dos servidores	Média	Alto	Médio	Registro das ações no Sistema SEI/DNIT, para que outros servidores possam entender e continuar o projeto.	TSIT	Contínuo
2	Consolidação	Não aderência da equipe às novas rotinas	Baixa	Alto	Baixo	Treinamento em GP, envolvimento do time na construção da metodologia, construção de metodologia simples e não onerosa aos servidores.	CEAMS	Toda a fase de implantação
3	Implementação e consolidação	Atraso devido à não exclusividade da equipe	Alta	Alto	Alto	Aceitação. A dedicação não exclusiva é restrição do projeto.	-	-
4								
5								
6								
7								
8								

VOLTAR AO MENU

Neste painel, o usuário deve registrar os riscos levantados, bem como sua fase, avaliação, contramedida, responsável e prazo para atendimento. Para avaliação do risco, o usuário deve usar a metodologia mais adequada ao setor e à equipe. Sugere-se como referência as recomendações advindas do PMI. Destaca-se, entretanto, que o plano de riscos é dinâmico e deve ser acompanhado e complementado ao longo de toda a execução do plano.

Passo 6: Painel de registro das partes interessadas

Partes Interessadas		
Nome*	Função	Responsabilidades
SR/MS	Superintendente Regional do DNIT no estado de MS	Chefia direta da Coordenação Aquaviária
SELIC/MS	Chefe do Serviço de Cadastro e Licitação da SR/MS	Planejamento de contratações na SR/MS e procedimentos dos trâmites licitatórios
SC/MS	Chefe do Setor de Contratos da SR/MS	Celebração de contratos, aditivos, apostilamentos e afins na SR/MS
DAQ	Diretor de Infraestrutura Aquaviária - DAQ/Sede	Chefia direta da SR/MS, no que diz respeito ao modal aquaviário. Nível estratégico da execução do empreendimentos.
CGOB	Coordenador-Geral de Obras Aquaviárias – DAQ/Sede	Nível tático da execução do empreendimentos de obras aquaviárias.
CGOP	Coordenador-Geral de Operações Aquaviárias – DAQ/Sede	Nível tático da execução do empreendimentos de operações aquaviárias.
COGEO	Coordenação de Gestão de Empreendimento e Execução Orçamentária – DAQ/Sede	Monitoramento dos empreendimentos aquaviários em nível tático
CGMAB	Coordenação Geral de Meio Ambiente – DPP/Sede	Licenciamento ambiental dos empreendimentos

VOLTAR AO MENU

Neste painel, o usuário registra os interessados no empreendimento e suas

respectivas responsabilidades, de maneira simplificada. O registro é relevante por esclarecer os entes externos ao setor que podem influir na execução do Plano. A depender da complexidade do empreendimento, pode-se elaborar um plano de comunicação a partir de tais dados.

Passo 7: Painel de elaboração do Plano do Projeto

PLANO DO PROJETO					VOLTAR AO MENU
Projeto	Justificativa	Objetivos	Meta	Riscos	
Plano de Crescimento da Coordenação de Engenharia Aquaviária - CEAMS	Necessidade de aprimoramento da execução de políticas públicas para infraestrutura aquaviária de transportes sob competência da SR/MS	Implementar melhorias em aspectos gerenciais, de modo a aumentar a maturidade em gerenciamento de projetos da CEAMS.	Aumentar a maturidade em gerenciamento de projetos da Coordenação de Engenharia Aquaviária da SR/MS para o índice de 2,86.	Descontinuidade do trabalho devido à rotatividade dos servidores; Não aderência da equipe às novas rotinas, Atraso devido à não exclusividade da equipe	
Restrições	Custo Estimado	Macro Entregas		Prazo	
Indisponibilidade de recursos orçamentários; Impossibilidade de contratação de consultoria; Impossibilidade de patrocínio da alta gestão; Impossibilidade de dedicação exclusiva da equipe; Impossibilidade de aumento da equipe.	Não há	P1- Programas de capacitação e treinamento em comp. comportamentais; P2- Programas de capacitação e treinamento em comp. relacionadas a GP; P3- Programas de capacitação e treinamento em comp. relacionadas a aspectos técnicos e contextuais; P4- Ferramenta complementar gratuita para GP; P5- Documentos padronizados para gerenciamento de projetos; P6- Metodologia simplificada para gerenciamento de projetos;		Início do Projeto: Mês/Ano** Ano 1 - Implantação (P1- Mês 2, P2- Mês 2, P3- Mês 2, P4- Mês 7, P5- Mês 7; P6- Mês 8) Ano 2 - Consolidação.	
	Necessidade de Recurso				
	Não há				

Este painel consolida as principais informações do Plano de Crescimento, e deve ser consultado e atualizado pelo gerente do projeto ao longo de toda a execução.

9. RECOMENDAÇÕES FINAIS

Este guia consolida processos e ferramentas simplificados para suporte à melhoria das práticas de gerenciamento de projetos na iniciativa pública. Tais entregas foram desenvolvidas pelo Modelo Prado-MMGP, ou nele inspiradas, e tiveram por premissa a baixa maturidade em gestão dos possíveis usuários.

Destaca-se, porém, que tais ferramentas e procedimentos são recomendados, porém não suficientes para elaboração do Plano de Crescimento da maturidade de determinado setor. Faz-se imprescindível que os responsáveis pela construção do Plano sejam conhecedores das práticas e conceitos de gerenciamento de projetos, bem como conhecedores da instituição em estudo, com vistas a elaborar e executar um projeto viável e realista.

Outrossim, quando da execução do Plano de Crescimento, os documentos, ferramentas e rotinas dele derivados constituem meios para a melhoria das práticas de gestão, e não são um fim em si mesmos. Isto é, sua mera existência não garante que os trabalhos ocorram de maneira adequada, rumo ao sucesso dos projetos. Segundo Prado (2016), há de se verificar a necessidade, ao longo do tempo, de adaptações do que foi

previsto no Plano de Crescimento, com seu aprimoramento, cancelamento ou mesmo inserção de novas práticas ainda não vislumbradas. Há de se manter, portanto, postura crítica em relação ao valor agregado de cada novo “rito”, de forma a garantir que esse realmente tenha impacto no índice de maturidade do setor

Por fim, a título de exemplo, recomenda-se a leitura da dissertação “Gerenciamento de Projetos no Setor Público: Proposta para Melhoria do Índice de Maturidade em Gestão no Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes – DNIT” (PROFIAP/ESAN/UFMS), em seu item 4 - Apresentação dos Dados, que contém a aplicação dos procedimentos e ferramentas aqui propostos.

10. REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Jan Christoph; SPANG, Konrad. Linking the benefits of project management maturity to project complexity: Insights from a multiple case study. **International Journal of Managing Projects in Business**, 2014.

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

MPCM, Maturity by Project Category Model. Pesquisa Archibald & Prado. **Pesquisa de maturidade em gerenciamento de projetos**. 2023. Disponível em: <<https://maturityresearch.com/>> Acesso em: 23 mai. 2023

MPCM, Maturity by Project Category Model. Pesquisa Archibald & Prado. **Pesquisa de maturidade em gerenciamento de projetos**. 2023. Disponível em: <<https://maturityresearch.com/avaliacao-da-maturidade/>> Acesso em: 23 mai. 2023

MPCM, Maturity by Project Category Model. Pesquisa Archibald & Prado. **Pesquisa de maturidade em gerenciamento de projetos**. 2023. Disponível em: <<https://maturityresearch.com/questionario/>> Acesso em: 23 mai. 2023

PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge**. PMBoK Guide 7th ed. USA: Project Management Institute, 2021.

PRADO, Darci. **Maturidade em gerenciamento de projetos**. 3ª ed. – Nova Lima: Falconi Editora, 2016.

ANEXO – FERRAMENTA EXCEL AMPC

