

MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS: UMA ANÁLISE NO CONTEXTO DAS INDÚSTRIAS CRIATIVAS

PROJECT MANAGEMENT MATURITY: AN ANALYSIS IN THE CONTEXT OF CREATIVE INDUSTRIES

ANA CLARA AMARAL LIMA

UFSJ - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI

PAULA KARINA SALUME

UFSJ - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI

PEDRO LAGO

UFSJ - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI

Nota de esclarecimento:

O X SINGEP e a 10ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias 26, 27 e 28 de outubro de 2022.

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPE) da Universidade Federal de São João del-Rei - UFSJ pelo apoio por meio do Programa Institucional de Desenvolvimento Acadêmico nas Ações Afirmativas – PIDAC-Af.

ANOS
SINGEP

MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS: UMA ANÁLISE NO CONTEXTO DAS INDÚSTRIAS CRIATIVAS

Objetivo do estudo

A presente pesquisa teve como objetivo mensurar o nível de maturidade em gestão de projetos de instituições pertencentes às indústrias criativas, situadas na microrregião de São João del-Rei – MG.

Relevância/originalidade

O estudo apresenta a aplicação de modelos de maturidade em gestão de projetos em organizações pertencentes às indústrias criativas.

Metodologia/abordagem

Adotou-se o Modelo de Maturidade em Gestão de Projetos, que é composto por um instrumento de coleta de dados composto por 40 questões com 5 opções de resposta. Foram entrevistados 9 gestores de instituições que fazem parte da indústria criativa.

Principais resultados

Apurou-se que a média da AFM das instituições pesquisadas foi de 2,37, enquadrando-as no nível 2 “Conhecido”. Observou-se ainda uma aderência fraca aos níveis de maturidade e uma aderência regular em relação às dimensões de maturidade.

Contribuições teóricas/metodológicas

A pesquisa validou a aplicação do modelo Prade de maturidade em instituições culturais, pertencentes às indústrias criativas.

Contribuições sociais/para a gestão

O trabalho traz um breve panorama das indústrias criativas da microrregião de São João del-Rei acerca do nível de maturidade em gestão de projetos e oferece caminhos para melhoria nas práticas, tendo em vista o alcance de patamares elevados de maturidade.

Palavras-chave: MMGP, Modelos de maturidade em gestão de projetos, Indústria criativa

PROJECT MANAGEMENT MATURITY: AN ANALYSIS IN THE CONTEXT OF CREATIVE INDUSTRIES

Study purpose

The present research aimed to measure the level of maturity in project management of institutions belonging to the creative industries, located in the micro-region of São João del-Rei - MG.

Relevance / originality

The study presents the application of maturity models in project management in organizations belonging to the creative industries.

Methodology / approach

The Project Management Maturity Model was adopted, which is composed of a data collection instrument composed of 40 questions with 5 response options. Nine managers from institutions that are part of the creative industry were interviewed.

Main results

It was found that the average AFM of the institutions surveyed was 2.37, placing them in level 2 “Known”. It was also observed a weak adherence to the maturity levels and a regular adherence in relation to the maturity dimensions.

Theoretical / methodological contributions

The research validated the application of the Prade model of maturity in cultural institutions belonging to the creative industries.

Social / management contributions

The paper provides a brief overview of the creative industries in the micro-region of São João del-Rei about the level of maturity in project management and offers ways to improve practices, with a view to reaching high levels of maturity.

Keywords: MMGP, Project management maturity models, Creative industry

1 Introdução

A procura por melhores resultados por parte das organizações está cada vez mais evidente e a atual configuração do ambiente de negócios tem contribuído para que as instituições busquem opções para aperfeiçoar a entrega de valor às suas partes interessadas. Nesse sentido, os projetos aparecem como alternativa para crescimento, desenvolvimento e sobrevivência (Corrêa, 2016; Farias et al., 2018), fazendo com que o assunto gestão de projetos, baseado em boas práticas, envolvendo o uso de metodologias e ferramentas consistentes, ganhe cada vez mais espaço nas organizações (Cruz et al., 2020). Nocêra (2012) pontua que projetos são a força propulsora da inovação e das mudanças, são caminhos que levam à realização, meios que possibilitam que as organizações e os profissionais sejam melhores e mais eficientes e que tenham maior chance de sucesso para as metas estabelecidas.

Apesar da clara contribuição dos projetos e da gestão dos mesmos (Sanchez et al., 2018), sabe-se que os projetos são caracterizados por altas taxas de falhas, altos riscos, conflitos de equipe e outros problemas únicos (Motamedpooya & Asnaashari, 2020; Ngonda & Jowah, 2020). Assim, as organizações enfrentam, diariamente, desafios para aplicar suas teorias na prática e se deparam com questões como: não há tempo para executar a tarefa, o trabalho é muito complexo ou o orçamento não é adequado.

No contexto da economia criativa, a qual acomoda as indústrias criativas, que são uma evolução das indústrias culturais (Oliveira et al., 2013), a situação não é diferente. Segundo Couto (2010, p. 13), “é explícito o amadorismo econômico, organizativo e gerencial dos agentes criativos” que atuam no setor, além da presença de muita informalidade em todo o processo. Vale ressaltar que a denominação “indústrias criativas” tem ampliado o escopo das indústrias culturais para além das artes, marcando uma mudança de abordagem às atividades comerciais em potencial que, até recentemente, eram consideradas pura ou predominantemente em termos não econômicos (UNCTAD, 2010).

O conceito de economia criativa partiu de Howkins (2001), que concebeu a ideia da relação entre criatividade e economia e a forma como combinam para criar valor e riqueza. Para UNCTAD (2010, p. 10), “a economia criativa é um conceito em evolução baseado em ativos criativos, que potencialmente geram crescimento e desenvolvimento econômico”. Na economia criativa, há uma série de modelos diferentes apresentados como um meio de proporcionar uma sistemática de entendimento sobre as características estruturais das indústrias criativas, cada um com sua peculiaridade e com bases diferentes de classificação. Um dos modelos é proposto pela UNCTAD (2010), o qual estabelece que as indústrias criativas compreendem quatro grandes grupos, subdivididos em nove subgrupos, quais sejam: i. Patrimônio – expressões culturais tradicionais, locais de cultura; ii. Artes – artes visuais, artes cênicas; iii. Mídia – editoras e mídias impressas, audiovisuais; e iv. Criações funcionais – design, novas mídias, serviços criativos.

As indústrias criativas se tornaram essenciais para o crescimento econômico inclusivo, reduzindo as desigualdades e colaborando para o desenvolvimento sustentável (UNESCO, 2021). Só as atividades do setor cultural correspondem a 6,1% da economia mundial. Elas geram uma renda anual de US\$2,25 bilhões e quase 30 milhões de empregos no mundo, ocupando mais pessoas com idades entre 15 e 29 que qualquer outro setor. De acordo com Nyko & Zendron (2018, p. 261), “a tendência futura é de que o crescimento da indústria criativa permaneça acima do crescimento mundial, e o Brasil demonstra potencial ainda maior de crescer, o que reflete a dimensão do mercado doméstico, a criatividade para geração de novos produtos, conteúdos e serviços e a notória riqueza cultural brasileira.

Percebe-se então que nesse movimento de expansão torna-se ainda mais latente a

demanda por profissionalização das organizações, nas práticas de gestão e na governança corporativa, bem como na busca pela inovação e rentabilidade do negócio, especialmente quando ocorre a injeção de recursos na indústria (Nyko & Zendron, 2018).

Nesse ínterim, considerando que organizações inseridas em indústrias criativas muitas vezes são direcionadas por projetos, o conceito de maturidade em gestão de projetos, por meio de seus modelos, surge para apoiar essas organizações na avaliação das suas capacidades de gerenciamento de projetos e na elaboração de um plano de ações que deve resultar em melhoria das competências organizacionais relativas a esse tópico (Albrecht & Spang, 2014).

A maturidade do gerenciamento de projetos é medida pela capacidade do processo de gerenciamento de projetos, que é o grau de resultados esperados que podem ser alcançados seguindo um determinado processo de gerenciamento de projetos (Kostalova & Tetrevoa, 2018). No entanto, a implantação, o aumento do nível de maturidade e o desenvolvimento de um processo de melhoria contínua ligado à essa área, ainda são temas de debate constante, visto a evolução e os desafios apresentados pelo ambiente de negócios (Cruz et al., 2020). Portanto, parece ser relevante o esforço empreendido para se compreender um pouco mais sobre maturidade em gestão de projetos.

A presença significativa de indústrias criativas na microrregião de São João del-Rei, localizada na região do Campo das Vertentes, no estado de Minas Gerais (MG), levou à necessidade de avaliar o nível de maturidade em gestão de projetos de instituições que integram os grupos do Patrimônio, Artes, Mídia e Criações Funcionais (UNCTAD, 2010), uma vez que estas se organizam por projetos e vivem, principalmente, da captação de recursos via editais públicos e leis de incentivo, o que sugere que uma gestão de projetos eficaz pode gerar melhor aproveitamentos dos recursos e maior geração de valor para os *stakeholders*.

Assim, o presente trabalho foi norteado pelo seguinte problema de pesquisa: Qual o nível de maturidade em gestão de projetos de instituições pertencentes às indústrias criativas, situadas na microrregião de São João del-Rei - MG? Para tanto, adotou-se o método de avaliação disponível na literatura técnica especializada - o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (Prado, 2010).

O estudo se mostra relevante ao indicar, de maneira inédita na economia criativa, como instituições que figuram nas indústrias criativas lidam com a gestão de projetos, abrindo assim espaço para discussões acerca de profissionalização e novas práticas de gestão nesse ambiente. Ademais, a investigação aponta as diferentes realidades desses tipos específicos de organizações, elucidando os *gaps* na gestão de seus projetos, sejam eles relacionados à capacitação de colaboradores, implementação de metodologia, adoção e aplicação de ferramentas e técnicas, desenvolvimento de competências para a gestão de projetos, dentre outros. Além disso, o trabalho serve como referências para outras instituições que fazem parte de indústrias criativas.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Maturidade em Gestão de Projetos

A área de gerenciamento de projetos busca sempre mecanismos para aumentar a probabilidade de sucesso dos projetos. De acordo com o PMI (2017), a percepção do sucesso pode variar de acordo com a perspectiva das partes interessadas, mas depende também do grau em que se atingem os resultados almejados. Alguns fatores influenciam o sucesso do projeto, tais como um patrocinador ativo, uma liderança encorajadora, uma equipe coordenada, o envolvimento das partes interessadas, uma comunicação eficaz, além da maturidade e capacidade em gerenciamento de projetos da organização PMI (2017).

É notório o destaque dos modelos para a avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos no meio acadêmico, cada um com uma composição específica, que procura auxiliar na aferição de resultados para cada realidade (Geremia et al., 2020). Em uma revisão sistemática de literatura acerca do tema “maturidade em gestão de projetos”, realizada por Salume et al. (2021), notou-se que a produção científica se manteve estável entre 2011 e 2021, apresentando um pico notável em 2016.

Percebe-se que a investigação acerca do tema permanece presente, encorajada pela afirmativa de que quanto mais madura a organização em gerenciamento de projetos, maior a probabilidade de alcançar maior sucesso geral do projeto (Ngonda & Jowah, 2020; Sanchez et al., 2018).

Modelos de maturidade são úteis para que se tenha uma ferramenta capaz de espelhar o estado atual de maturidade da organização, expor caminhos possíveis para a obtenção de melhorias futuras, e possibilitar a capacidade de comparação com outras organizações ou setores (Sanchez et al., 2018). Nesse sentido, modelos de maturidade de gerenciamento de projetos ou *Project Management Maturity Models* (PMMMs) devem ser considerados, pois servem como estruturas para avaliar as competências de gerenciamento de projetos de uma organização e para o planejamento estratégico de ações que devem resultar em uma melhoria da competência de gerenciamento de projetos (Albrecht & Spang, 2014).

Os PMMMs baseiam-se em um pressuposto de fácil compreensão: um nível mais alto de maturidade em gerenciamento de projetos impulsiona o alcance do desempenho operacional dos projetos, com qualidade garantida, prazos cumpridos, custos não excedidos, etc. (Sanchez et al., 2018).

Muitos são os modelos de maturidade de gerenciamento de projetos propostos, dentre os quais pode-se destacar o *Project Management Maturity Models* (PMMM), desenvolvido pela consultoria *PM Solutions*; o *Organizational Management Maturity Model* (OPM3), elaborado pelo PMI; o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de projetos (MMGP), criado por Darci Prado, além de vários modelos multimétodos (Salume et al., 2021). Para fins desse estudo, adotou-se o MMGP (Prado, 2010), o qual será detalhado a seguir.

2.2 Modelo de Maturidade em Gestão de Projetos – MMGP

A adoção do MMGP justifica-se pela larga aplicabilidade e abrangência do modelo, tendo em vista o recorte específico da presente pesquisa, que visa analisar a maturidade em gestão de projetos nas instituições de indústrias criativas que compõem o arranjo produtivo da microrregião de São João del-Rei - MG.

Criado, em 2002, por Darci Prado, o MMGP nos auxilia a mensurar o atual estágio de maturidade em gerenciamento de projetos da organização e, a partir desse diagnóstico, nos possibilita construir um plano integrado de crescimento da organização que colabore para elevação de seus níveis de maturidade, indicando caminhos evolutivos rumo a integração da cultura de gerenciamento de projetos à cultura organizacional da instituição

O modelo é composto por 6 dimensões e 5 níveis (Oliveira, 2014; Thielmann & Silva, 2014). As dimensões propostas por Prado (2010) no modelo MMGP são as seguintes:

1. Competência técnica e contextual: conhecimentos básicos e linguagem comum disseminada na organização.
2. Metodologia: uma metodologia única deve existir na empresa para garantir a aplicação correta dos métodos.
3. Informatização: adota-se sistemas de gerenciamento de projetos que podem ser desenvolvidos internamente ou adquiridos.
4. Estrutura organizacional: é necessário escolher uma estrutura organizacional adequada que envolve a criação de funções ou mesmo de Escritórios de Projetos.

5. Competência comportamental: relacionamentos humanos, liderança e gestão de pessoas.
6. Alinhamento estratégico: os projetos devem estar alinhados com os negócios da organização.

Após as organizações serem avaliadas considerando as dimensões apresentadas pelo modelo, as mesmas são enquadradas em um dos cinco níveis de maturidade a seguir (Tabela 1).

Tabela 1:

Níveis de maturidade do modelo MMGP

Nível	Denominação	Características
1	Inicial	O conhecimento sobre o tema é baixo, o gerenciamento de projetos é utilizado de forma intuitiva e não há processos ou metodologias. As chances de atraso, estouro de orçamento e não atendimento às especificações técnicas são grandes.
2	Conhecido	A organização inicia uma nova cultura para criação de competências em projetos. Pode haver iniciativas isoladas de padronização de procedimentos, porém com uso restrito. Há o reconhecimento da necessidade de se efetuar planejamento e controle, no entanto, fracassos persistem, especialmente onde não houve presença da nova mentalidade.
3	Definido ou Padronizado	Consolida-se a padronização de procedimentos que é difundida e utilizada em todos os projetos sob a liderança de um Escritório de Gerenciamento de Projetos. A metodologia disponível é praticada por todos e a estrutura organizacional é adequada. Os resultados começam a aparecer.
4	Gerenciado	As organizações conseguem avaliar os desvios de metas e suas causas. Pratica-se a melhoria contínua e evolui para estrutura que permite um relacionamento mais eficaz com as áreas envolvidas. Os projetos passam a ser alinhados às estratégias. O gerenciamento de projetos é visto como fator de sucesso
5	Otimizado	O gerenciamento de projeto é algo comum para a organização, que possui como base a larga experiência, conhecimentos e atitudes das pessoas. Os novos projetos podem ter como suporte um excelente banco de dados de “melhores práticas”. O nível de sucesso é próximo de 100% e a organização tem alta confiança em seus profissionais, aceitando desafios de alto risco.

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

O modelo possibilita também comparar os níveis de maturidade entre as organizações investigadas, oferecendo uma ideia acerca de um ranking de maturidade em gestão de projetos das indústrias criativas locais; propor trocas de conhecimento e experiências entre instituições menos maduras com aquelas que possuem níveis mais altos de maturidade e elaborar um plano de ação que colabore para elevação dos níveis de maturidade em todo o setor criativo local.

3 Percurso Metodológico

A pesquisa seguiu o modelo proposto por Prado (2010) que conta com um questionário de 40 questões com 5 opções de resposta (A até E), as quais são divididas em 5 sessões que abordam as dimensões e níveis de maturidade em gestão de projetos. Para composição do instrumento final de coleta de dados, foram adicionadas 6 questões acerca da caracterização das instituições pesquisadas.

Na intenção de atender a questão central da pesquisa, adotou-se o passo a passo utilizado apresentado na Figura 1.

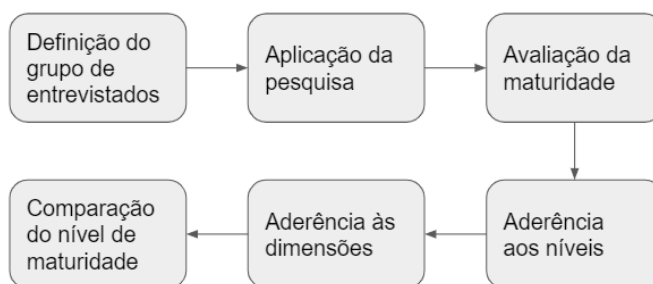


Figura 1. Percurso metodológico.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Inicialmente, para fins de identificação do universo a ser pesquisado, realizou-se um levantamento das instituições que compõem as indústrias criativas na região pesquisada, totalizando 122 instituições dos diferentes setores da indústria criativa. Foram selecionadas 27 destas instituições, adotando-se o critério da acessibilidade. As mesmas foram contatadas por e-mail e via telefone, visando agendamento de entrevista com o representante da organização.

Obteve-se retorno positivo de 9 gestores de instituições (identificadas como I1, I2 até I9), com os quais foi possível realizar entrevista pessoal para fins de aplicação do instrumento de coleta de dados. Todos os respondentes ocupam cargos da alta administração, tais como presidência, coordenação geral e diretoria administrativa.

Após a coleta de dados, iniciou-se a apuração do nível de maturidade, seguindo os passos descritos por Prado (2010). Essa etapa foi realizada em dois momentos: i. realizou-se o cálculo da Avaliação Final da Maturidade (AFM), aderência aos níveis e dimensões de maturidade utilizando a plataforma Excel; ii. utilizou-se a plataforma (site) destinada à aplicação do MMGP (<https://research.maturityresearch.com/pt-BR>) para fins de verificação dos resultados.

Para o cálculo da AFM e aderências, conforme preconiza Prado (2010), atribuiu-se notas às respostas obtidas, de acordo com a pontuação prevista na Tabela 2. A alternativa “A” recebeu a maior nota (10 pontos), ao passo que a “E” obteve a menor nota (0 pontos).

Tabela 2:

Pontuação para as respostas do questionário

Alternativa	Notas
Letra “A”	10 pontos
Letra “B”	7 pontos
Letra “C”	4 pontos
Letra “D”	2 pontos
Letra “E”	0 pontos

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

Posteriormente, foi realizada a mensuração propriamente dita da Avaliação Final da Maturidade (AFM), seguindo fórmula proposta pelo modelo em que $AFM = ((100 + \text{total de pontos obtidos nos 5 níveis de maturidade}) / 100)$. A Avaliação Final da Maturidade em gestão de projetos de cada organização investigada pode ser identificada a partir dos intervalos de pontuação apresentados na Tabela 3.

Tabela 3:

Interpretações para das pontuações/percentuais obtidos na pesquisa

De 0 a 20	Aderência muito fraca
De 21 a 40	Aderência fraca
De 41 a 75	Aderência regular
De 76 a 90	Aderência boa
De 91 a 100	Aderência ótima

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

Para fins de verificação da aderência aos níveis de maturidade, adotou-se a pontuação obtida a partir soma das pontuações em cada nível, possibilitando então traçar um perfil de aderência (Tabela 4). Vale ressaltar que, para Prado (2010), o nível 1 “Inicial” é um estágio em que todas as organizações já estão e, por isso, não é pontuado (veja o valor da Letra E, que apresenta a opção relativa a esse nível).

Tabela 4:

Perfil de Aderência

Nível	Pontos Obtidos	Perfil de Aderência									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2											
3											
4											
5											

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

Por meio da composição do perfil de aderência também foi possível mensurar a aderência por dimensões, conforme a Tabela 5.

Tabela 5:

Aderência por Dimensão

Dimensão	Aderência por Dimensão									
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Competência em gerenciamento de projeto										
Competência técnica e contextual										
Competência comportamental										
Metodologia										
Informatização										
Alinhamento estratégico										
Estrutura organizacional										

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

Por fim, para contextualização e interpretação dos dados, realizou-se a comparação da Avaliação Final da Maturidade obtidas na pesquisa com outros setores da economia. Ademais, adotou-se a análise de conteúdo para extrair *insights* e informações relevantes dos relatos dos gestores, que pudessem elucidar ainda mais os resultados encontrados.

4 Análise dos Resultados

4.1 Indústrias criativas na microrregião de São João del-Rei - MG

A cidade de São João del-Rei, fundada em 1713, foi declarada Patrimônio Histórico e Artístico Nacional em 1938 e escolhida capital brasileira da cultura em 2007. Guarda as riquezas do ciclo do ouro e da arte sacra e barroca mineira e brasileira, dotada de vasto patrimônio histórico e arquitetônico composto por igrejas, museus, centros culturais, casarios do século XVIII e XIX, além do mais antigo trecho ferroviário brasileiro ainda em funcionamento, que liga a cidade à vizinha Tiradentes. Inaugurada com a presença do Imperador Dom Pedro II, em 28 de agosto de 1881, a Estrada de Ferro Oeste de Minas denota a relevância da cidade para a história de Minas Gerais e do Brasil.

A cidade é rica em equipamentos culturais, tais como: diversos museus centros culturais, um teatro municipal, um dos últimos cinemas de rua ainda em funcionamento no território brasileiro, um conservatório de música com mais de 1.000 (mil) alunos, orquestras e instituições musicais centenárias que estão entre as mais antigas da América Latina ainda em funcionamento, além de várias escolas particulares de música, teatro, dança, pintura, entre outras. Conta também com cursos superiores em música, teatro e nas artes plásticas, ofertados pela universidade federal presente no município

Incrustada entre as Serras do Lenheiro e São José, a cidade ainda possui um grande patrimônio ambiental, com diversas cachoeiras, grutas, rios e montanhas, com grande potencial também para o turismo de aventura.

4.2 Caracterização das instituições investigadas

No que tange às instituições pesquisadas, é possível evidenciar que todas as 9 pertencem ao terceiro setor, sendo que 8 se caracterizam como associações e 1 como fundação. Em relação ao tempo de fundação das instituições, observou-se que 7 delas existem há mais de 10 anos, 1 foi criada entre 3 e 5 anos e outra entre 5 e 7 anos. Acerca da quantidade de colaboradores, 8 delas tem até 9 pessoas contratadas e apenas 1 instituição tem entre 10 a 19 colaboradores contratados. Vale ressaltar que o instrumento proposto não captou a situação da instituição não possuir nenhum colaborador, mas por meio das entrevistas, constatou-se que essa é a realidade de 7 delas.

No que diz respeito ao faturamento, 3 das instituições pesquisadas apresentaram uma receita menor ou igual a R\$360 mil e 6 destas instituições tiveram um faturamento maior que R\$360 mil e menor ou igual a R\$4,8 milhões.

Por fim, considerando os quatro grandes grupos da indústria criativa definidos pela UNCTAD (2010), a principal categoria de atuação das instituições pesquisadas é o Patrimônio (5 organizações), seguida da Mídia e Artes, ambas com duas instituições.

Tabela 6:

Caracterização das instituições investigadas

Constituição jurídica	Fundação	I1
	Associação	I2; I3; I4; I5; I6; I7; I8; I9
Tempo de fundação	Mais de 10 anos	I1; I3; I4; I5; I6; I8; I9
	Mais de 3 e até 5 anos	I7
	Mais de 5 e até 7 anos	I2
Número de colaboradores	Até 9	I1; I2; I3; I4; I5; I6; I7; I9
	De 10 a 19	I8
Faturamento	Menor ou igual a R\$360 mil	I6; I7; I9
	Maior que R\$360 mil e menor ou igual a R\$4,8 milhões	I1; I2; I3; I4; I5; I8
Grupo de Atuação na Indústria Criativa	Patrimônio	I2; I3; I4; I5; I6
	Artes	I7; I8
	Mídia	I1; I9

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

4.3 Nível de Maturidade em Gestão de Projetos nas Indústrias Criativas

4.3.1 Avaliação Final de Maturidade

A partir da aplicação do MMGP, proposto por Prado (2010), é possível dizer que a média da AFM das instituições pesquisadas e que fazem parte de indústrias criativas da microrregião de São João del-Rei é 2,37, em uma escala de 1 a 5. A Tabela 7 expõe a AFM de cada instituição pesquisada.

Tabela 7:

Avaliação final da maturidade

	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	Média
AFM	2,79	1,36	2,74	2,26	2,02	2,01	1,33	3,16	3,62	2,37

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Vale destacar que quatro (I1, I3, I8 e I9) das as instituições investigadas apresentaram nível de maturidade superior ao da média, o que pode ter sido proporcionado pelo tempo de atuação das instituições, todas foram fundadas há mais de 10 anos. Outra possibilidade é o faturamento, já que estas instituições (I1, I3 e I8) apresentaram um faturamento maior que R\$360 mil e menor ou igual a R\$4,8 milhões. O número de colaboradores (entre 10 e 19) também pode ter impactado o resultado da I8, no entanto não demonstrou ter afetado a nota final das I1, I3 e I9.

Além dos dados quantitativos obtidos por meio do questionário do MMGP, no decorrer das entrevistas ficou evidente que as instituições que obtiveram maior nota na AFM consideram que gestão de projetos agrega valor à organização, prova disso é que, embora não possuam colaboradores contratados dedicados a projetos, os membros da diretoria e do conselho se encarregam de avaliar a carteira de projetos, bem como o andamento dos mesmos.

Observa-se ainda em relação à AFM que a menor maturidade é da I7, com nota final de 1,33, seguida pela I2 com maturidade de 1,36. Esse desempenho pode ter sido ocasionado pelo fato de ambas não terem em seus quadros de pessoal profissionais com a função de gestores de projetos. Ademais, não dispõem de uma área de gerenciamento de projetos, nem comitês para avaliar a carteira de projetos e a evolução dos mesmos.

Ainda em relação ao AFM, considerando o resultado do rol de instituições das indústrias criativas pesquisadas, é pertinente reconhecer que se enquadram no segundo nível de maturidade em gestão de projetos, denominado como “Conhecido” (Prado, 2010). Organizações que estão nesse patamar possuem um conhecimento ainda inicial acerca da gestão de projetos e estão começando ou pelo menos tentando uma nova cultura para criação de competências em projetos, a partir de iniciativas isoladas e de uso restrito de padronização de procedimentos. No entanto, embora reconheçam a necessidade de se efetuar as fases do gerenciamento de projetos, os fracassos persistem, especialmente onde ainda não há a presença da mentalidade de projetos.

Segundo o relatório de indicadores de performance de 2021 (Prado & Laurentys, 2022), o nível de maturidade em gestão de projetos das instituições do terceiro setor da região sudeste do Brasil é de 2,63. Ao comparar com o nível de maturidade obtido pelas instituições pesquisadas das indústrias criativas de São João del-Rei é possível perceber que o desempenho (2,37) identificado não se encontra distante da média da região Sudeste, sendo ambos enquadradas no nível 2 “Conhecido” de maturidade e, provavelmente, têm enfrentado os desafios comuns deste nível, já citados anteriormente.

Nota-se uma ausência de estudos acerca do nível de maturidade em projetos no contexto da economia criativa, portanto, buscou-se estabelecer um paralelo com investigações realizadas em organizações de outros setores.

Cardoso et al. (2017) analisaram o nível de maturidade do setor de mineração na região metropolitana de Belo Horizonte e identificaram que a média da AFM das organizações investigadas foi de 2,36, colocando-as no nível 2 “Conhecido”, similar ao resultado encontrado pelo presente estudo. Os autores perceberam que nas empresas investigadas existiam problemas no ambiente organizacional, dificuldade na alocação de recursos entre os projetos, falta de autonomia do nível gerencial, e ocorrência frequente de estouro nas metas de prazo, custo e escopo.

O setor de eventos também foi investigado por meio da adoção do modelo de Prado. Vanucci et al. (2019) analisou a maturidade de uma empresa privada que organizava e realizava corridas esportivas na cidade de São Paulo. A AFM dessa organização foi 3,26, resultado que a enquadrava no nível “Padronizado”. Os autores ressaltaram que o desempenho obtido pode ter sido impactado pela adoção de uma plataforma para a gestão dos seus projetos, em função da cooperação e comunicação entre os membros da equipe, dentre outros.

Rebello et al. (2021) investigaram o nível de maturidade em projetos de uma empresa de segurança privada, via MMGP, e identificaram um nível fraco quando comparado com outras empresas de diferentes segmentos, pois mostrou que o setor da empresa está no Nível 1, ou seja, Inicial. Há uma percepção de que as ações de projetos da empresa são executadas na base da intuição e na vontade e esforços individuais.

O setor público também foi objeto de estudo para aplicação do MMGP. Campos et al., (2020) escolheram a Universidade Federal do Alagoas e identificaram que a AFM alcançada pela referida instituição de ensino superior foi de 1,64, nota que remete à uma maturidade em gestão de projetos muito baixa. De acordo com os autores, para evoluir na maturidade é necessário que a universidade invista em treinamentos, implante uma plataforma informatizada para gerenciamento de projetos e padronize suas práticas.

Silva et al. (2019) mensuraram o nível de maturidade em gerenciamento de projetos dos núcleos administrativos da Justiça Federal no Rio Grande do Norte, por meio do modelo de Prado. Os resultados encontrados demonstraram que o Núcleo de Gestão Pessoas apresentou nível de maturidade mais alto em relação aos demais núcleos. O NGP apresentou maturidade considerada regular e os demais núcleos apresentaram maturidade fraca. Os autores apontaram que um dos fatores que contribuíram para este resultado foi o fato de que todos os envolvidos com a metodologia no núcleo possuem capacitação em gestão de projetos e indicaram a necessidade de formulação de um plano de crescimento para amadurecer e desenvolver a metodologia dentro da instituição.

Percebe-se que embora sejam organizações de setores com características distintas, há uma certa paridade quanto aos resultados que remetem a níveis baixos maturidade em gestão de projetos, o que sugere que há espaço para evolução das práticas de gestão de projetos, tanto no segmento privado, quanto no público.

4.3.2 Aderência ao nível de maturidade e dimensões

Após encontrar a maturidade individual e identificar a maturidade média das instituições investigadas, pertencentes às indústrias criativas da microrregião de São João del-Rei, foi possível traçar a aderência aos níveis de maturidade propostos por Prado (2010). Esses índices determinam como a organização se posiciona em relação aos requisitos de cada nível. A Tabela 8 demonstra o perfil de aderência aos níveis de maturidade de cada instituição investigada e a média por nível.

Tabela 8:

Aderência aos níveis de maturidade

Níveis	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	Média
2 - Conhecido	38	8	31	16	12	14	24	70	60	30
3 - Padronizado	44	8	39	28	15	22	0	60	73	32
4 - Gerenciado	47	10	54	42	35	35	9	56	69	40
5 - Otimizado	50	10	50	40	40	30	0	30	60	34

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Observa-se que, a partir dos dados apresentados na Tabela 8, o grupo de instituições pesquisadas apresentou aderência fraca (entre 21 e 40 pontos) em relação a todos os níveis de maturidade. Destaca-se que nesse enquadramento médio de aderência fraca, o nível que o obteve a maior pontuação média (40 pontos) foi o 4, denominado “Gerenciado”. Significa que ainda que com intensidade baixa, as instituições investigadas têm sido capazes de avaliar os desvios de metas dos projetos desenvolvidos e suas causas e aplicar a melhoria contínua, além de intentar promover o alinhamento dos projetos com a estratégia da organização. Da mesma forma, é possível observar ainda que o nível que apresentou segunda maior aderência, com 34 pontos, foi o nível 5 “Otimizado”, em que o gerenciamento de projeto é algo comum para a organização, o que remete à uma presença de certa experiência, conhecimentos e atitudes das pessoas em relação ao gerenciamento de projetos.

No que tange a aderência às dimensões de maturidade, análise também proposta por Prado (2010), a Tabela 9 apresenta os valores percentuais de cada instituição.

Tabela 9:

Aderência as dimensões de maturidade

Dimensões	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	Média
Competência em gerenciamento de projeto	54%	16%	64%	59%	47%	47%	6%	64%	86%	63%
Competência técnica e contextual	56%	17%	69%	47%	26%	29%	6%	53%	70%	53%
Competência comportamental	40%	10%	44%	31%	26%	20%	5%	46%	64%	41%
Metodologia	57%	13%	58%	43%	34%	33%	11%	59%	75%	55%
Informatização	49%	11%	54%	45%	43%	32%	10%	62%	75%	54%
Alinhamento estratégico	21%	10%	39%	36%	25%	17%	3%	44%	57%	36%
Estrutura organizacional	34%	9%	37%	33%	25%	18%	6%	49%	67%	40%

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

A partir dos percentuais apontados e a análise da aderência média às dimensões das instituições pesquisadas, observa-se que a dimensão com o pior desempenho foi o alinhamento estratégico, com aderência de 36%, classificada com fraca (entre 20% e 40%), seguida pela estrutura organizacional, com um percentual de 40%. É possível notar ainda que o nível de aderência às dimensões mais comum foi o regular (41% a 75%), sendo alcançado pelas dimensões competência comportamental (41%), seguida pela competência técnica e contextual (53%), informatização (54%), metodologia (55%) e, por fim, pela competência em gerenciamento de projeto (63%).

4.4 Impressões e Proposições acerca da Maturidade em Gestão de Projetos nas Indústrias Criativas

A partir dos resultados apresentados, intentou-se apresentar algumas reflexões e proposições acerca da maturidade em gestão de projetos para as indústrias criativas, considerando o contexto encontrado nas instituições investigadas, todas elas pertencentes ao terceiro setor, ingrediente adicional que também permite considerações adicionais.

Observou-se que, enquanto nas organizações com fins lucrativos, uma das grandes chaves para a evolução da maturidade é o apoio da alta administração e das lideranças, nas indústrias criativas compostas em grande parte por instituições do terceiro setor, a chave está no apoio da base. O desafio está em como engajar todo o corpo de associados no processo de planejamento estratégico e gestão da instituição, fazendo com que os associados saiam da postura de meros espectadores e assumam como co-dirigentes da organização, deixando os diretores menos sobrecarregados e isolados nas funções de planejamento e gestão dos projetos da instituição.

Outra questão importante trata-se da ausência de pessoas dedicadas ao gerenciamento de projetos. O terceiro setor possui uma peculiaridade: 83% das instituições não possuem nenhum colaborador registrado. Todas as atividades são desenvolvidas, normalmente, por associados e voluntários, capitaneados por uma liderança. O contexto investigado tem muita semelhança com o cenário nacional: São João del-Rei possui um terceiro setor robusto, com grande número de Organizações da Sociedade Civil (OSCs), principalmente ligadas a arte e cultura, porém essas instituições carecem de um corpo de profissionais capacitados e dedicados ao planejamento, a gestão e a captação de recursos - atividades vitais para a evolução da maturidade e a sustentabilidade desse tipo de organização. Prado (2010) traça uma relação entre o nível de maturidade em gerenciamento de projetos e o desempenho dos mesmos, propondo que a evolução na maturidade conduz a uma melhoria no índice de sucesso dos projetos.

Vale ressaltar que a grande maioria das lideranças das instituições investigadas possuem ampla formação e experiência em outras áreas, geralmente ligadas à atividade-fim da instituição, apesar disso a profissionalização e capacitação da diretoria e demais membros da organização para a gestão não é proeminente. A presente pesquisa identificou que existe a clara percepção, entre diretores e membros dessas organizações, de que a gestão de projetos agrega valor para a instituição, mas essa percepção não garante que as instituições, diretores e membros envidem esforços para aprimorar essas competências – seja por falta de tempo, interesse ou recursos financeiros.

Todas as instituições analisadas não possuem um profissional, um setor ou departamento dedicado exclusivamente a elaboração e gestão de projetos, tampouco a captação de recursos. Estas tarefas, de modo geral, cabem à diretoria, com o eventual auxílio de algum associado ou voluntário bem-intencionado. Demandam metodologia, tecnologia, linguagem comum, competências técnicas, comportamentais e de mentalidade empreendedora e colaborativa - habilidades necessárias para sobreviver em um cenário tão competitivo, no qual cresce dia após dia o número de instituições, enquanto os recursos e investimentos dedicados a este setor não acompanham este crescimento. Carentes dessas competências, as instituições pesquisadas que compõem as indústrias criativas e que são organizações do terceiro setor têm ficado mais dependentes das doações espontâneas da comunidade e apoio do poder público, por meio de termos de fomento, acordos de colaboração e editais, em um cenário de recursos escassos, dada a crise econômica atual.

Os estatutos das instituições, geralmente, são bem elaborados na ocasião de sua fundação e definem com clareza a sua razão de ser, porém a sua estrutura organizacional não é adequada para consecução dos objetivos e metas estabelecidos em sua fundação. Sendo assim, as instituições ficam dependentes de força de vontade de seus dirigentes e da boa vontade sazonal dos associados e colaboradores voluntários. Consequentemente, as lideranças muitas vezes isoladas na diretoria, fazem um árduo esforço apenas para manter a instituição em

funcionamento, lidando apenas com as tarefas operacionais e burocráticas, com pouca ou nenhuma possibilidade de dedicação aos assuntos estratégicos, incluindo a gestão profissional dos projetos.

Nota-se que essa situação pode ser transformada em função da crescente conscientização das empresas privadas para a importância de atuação nas dimensões sociocultural e ambiental, as quais têm buscado desenvolver e implementar políticas, programas e práticas eficientes de ESG (*Environmental, Social and Governance*), voltadas para a promoção da diversidade, da inclusão, da proteção do meio ambiente, da disseminação da cultura, dentre outros. Nesse contexto, há um leque de oportunidades para as organizações que estiverem dispostas a uma mudança da mentalidade e do caráter da instituição de "entidade filantrópica" para "empreendimento social e negócio de impacto".

Com base nessas reflexões e também nos resultados apresentados acerca da maturidade em gestão de projetos em intuições das indústrias criativas da microrregião de São João del-Rei, buscou-se criar uma agenda que pode ser um ponto de partida para a evolução das referidas instituições no âmbito da gestão de projetos.

- Aperfeiçoamento dos estatutos e estrutura organizacional: reunir associados e diretoria para aprimorar a estrutura organizacional da instituição, redesenhando seu organograma e alinhando-o com seus objetivos estratégicos.
- Formação/Treinamento dos Gerentes de Projetos: reunir os interessados em profissionalizar-se como gerentes de projetos e promover um treinamento intensivo para capacitação e formação dos mesmos.
- Implantação/Aperfeiçoamento da Metodologia de Gestão de Projetos: definir, implementar, aperfeiçoar e compartilhar a metodologia de gestão a ser utilizada pela instituição em todos os seus projetos e ações.
- Implantação/Aperfeiçoamento da Informatização da Gestão: definir, implementar, aperfeiçoar e compartilhar as ferramentas tecnológicas a serem adotadas na gestão dos projetos e ações da instituição.
- Formação/Treinamento dos Captadores e Mobilizadores de Recursos: reunir os interessados em profissionalizar-se como captadores e mobilizadores de recursos e promover um treinamento intensivo para capacitação e formação dos mesmos.
- Realização do Fórum Municipal de Gestão de Projetos Sociocriativos: reunir as lideranças comunitárias, empreendedores sociais e inteligências criativas locais para compartilhamento de resultados, experiências, metodologias, ferramentas e melhores práticas na gestão de projetos criativos.
- Implantação do Escritório Municipal de Gestão de Projetos SocioCriativos: viabilizar, com a captação de recursos via editais públicos e parcerias com a iniciativa privada, a implantação de uma central de elaboração e gestão de projetos criativos na microrregião de São João del-Rei, que funcione como uma incubadora municipal de projetos sociocriativos, oferecendo assessoria, consultoria e treinamento de forma continuada para todos os interessados em colaborar com a evolução da maturidade em gestão de projetos em suas instituições, coletivos e comunidades.

5 Conclusões

O presente estudo teve como objetivo mensurar o nível de maturidade em gestão de projetos de instituições pertencentes às indústrias criativas, situadas na microrregião de São João del-Rei - MG. Para tanto, adotou-se o método de avaliação disponível na literatura técnica especializada - o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (Prado, 2010). Foram entrevistados nove gestores de instituições culturais, todas do terceiro setor, os quais

responderam ao questionário proposto por Prado, além de tecerem comentários acerca da gestão de projetos nas referidas organizações.

Apurou-se que a média da avaliação final de maturidade em gestão de projetos das instituições pesquisadas foi 2,37, o que posiciona esse rol de organizações no segundo nível de maturidade em gestão de projetos, denominado como “Conhecido” (Prado, 2010). Importante ressaltar que duas instituições se destacaram, positivamente, com notas acima de três (I8 e I9), ao passo que a I2 e I7 obtiveram notas abaixo de dois. O resultado encontrado no presente trabalho, se comparado com outros estudos que adotaram o MMGP, apresenta certa semelhança, indicando que existe oportunidade para evolução das práticas de gestão de projetos.

Além da mensuração da AFM, identificou-se também a aderência média aos níveis de maturidade das instituições pesquisadas é fraca (entre 21 e 40 pontos) em relação a todos os níveis (2 - Conhecido, 3 - Padronizado, 4 - Gerenciado, 5 - Otimizado). Notou-se que a maior pontuação média (40 pontos) foi o 4, denominado “Gerenciado”, o que sugere que, embora com intensidade baixa, as instituições investigadas têm sido capazes de avaliar os desvios de metas dos projetos desenvolvidos e suas causas e aplicar a melhoria contínua, além de intentar promover o alinhamento dos projetos com a estratégia da organização. Finalmente, foi calculada a aderência às dimensões e concluiu-se que a dimensão com o pior desempenho foi o alinhamento estratégico, com aderência de 36%, classificada com fraca (entre 20% e 40%).

A partir dos dados da pesquisa ainda foi possível observar que as instituições investigadas, por serem do terceiro setor, possuem o desafio de engajar os associados no processo de planejamento estratégico e gestão da instituição. Ademais, não possuem em seu quadro de colaboradores um ou mais profissionais dedicados e especializados em gestão de projetos.

Como contribuição, esse trabalho traz um breve panorama das indústrias criativas da microrregião de São João del-Rei acerca do nível de maturidade em gestão de projetos e oferece alguns caminhos possíveis para melhoria nas práticas, tendo em vista o alcance de patamares elevados de maturidade e, conseqüentemente, do sucesso em projetos. Os aspectos compuseram a discussão dos resultados estabelecem importantes reflexões sobre a gestão de projetos nas indústrias criativas, especialmente quando se trata de instituições do terceiro setor.

A pesquisa conseguiu atingir o seu objetivo, explorando as questões atinentes ao nível de maturidade em gestão de projetos, além de avançar em observações relevantes que fazem parte do contexto das instituições pesquisadas. Apesar de contribuir com o conhecimento acerca da gestão de projetos, como limitação pode-se apontar o restrito número de empresas participantes da pesquisa. Pesquisas futuras podem buscar ampliar a quantidade de empresas investigadas para observância de níveis de maturidade dessas organizações e as características inerentes à cada estágio.

Referências

- Albrecht, J. C., & Spang, K. (2014). Project complexity as an influence factor on the balance of costs and benefits in project management maturity modeling. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 162–171.
- Campos, M. C., Dantas, A. D. 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.
- Cardoso, D. R., Ziviani, F., & Duarte, L. O. B. (2017). Gerenciamento de projetos: Uma análise da maturidade do setor de mineração. *Revista de Gestão e Projetos*, 08(01), 01–15.
- Corrêa, M. P. D. O. (2016). Maturidade em Gerenciamento de Projetos: Sistemática que Gera

- Ganhos para as Organizações. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias*, 4(2), 185–207.
- Couto, F. G. (2011). *Gerenciamento de projetos no âmbito da Economia Criativa - Um estudo de caso das "Incubadoras Rio Criativo."* Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
- Cruz, V. P. dos S., Gomes, M. A., & Araujo, F. D. O. (2020). Aplicação do MMGP para análise do nível de maturidade e proposta de implantação do EGP em uma empresa de engenharia multidisciplinar no Rio de Janeiro. *Revista de Gestão e Projetos*, 11(2), 133–158.
- 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.
- Geremia, C. A., Schmitt, D. C., & Zanella, C. (2020). Nível de Maturidade em Gerenciamento de Projetos: Estudo de caso em empresas familiar de médio porte do rama alimentício. *Revista de Gestão e Projetos*, 11(2), 110–132.
- Howkins, J. (2001). *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. Penguin Press.
- Kostalova, J., & Tetreova, L. (2018). Proposal of Project Management Methods and Tools Oriented Maturity Model. *Revista de Gestão e Projetos*, 9(1), 01–23.
- Motamedpooya, S., & Asnaashari, E. (2020). Organizational project management maturity from the construction practitioners point of view. *Proceedings of International Structural Engineering and Construction*, 417–422.
- Ngonda, V. S., & Jowah, L. E. (2020). A Study of the Impact of Project Managers' Power and Influence on their Organisation's Project Management Maturity. *In MATEC Web of Conferences*, 312.
- Nocêra, R. de J. (2012). *Gerenciamento de projetos : abordagem prática para o dia a dia do gerente de projetos*. RJN.
- Nyko, D., & Zendron, P. (2018). Creative economy. *In: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Visão 2035: Brasil, País Desenvolvido: Agendas Setoriais Para Alcance Da Meta., Organizado*(1. ed.), Rio de Janeiro: BNDES.
- Oliveira, J. M. de, Araujo, B. C. de, & Silva, L. V. (2013). Panorama da Economia Criativa no Brasil. *Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea*, 1–54.
- Oliveira, J. P. N. de. (2014). Avaliação do Nível de Maturidade em Gerenciamento de Projetos no Setor de Engenharia de Projetos de um Estaleiro de Grande Porte no Nordeste Brasileiro. *Revista de Gestão e Projetos*, 5(3), 1–13.
- Prado, D. (2010). *Maturidade em gerenciamento de projetos*. INDG.
- Prado, D., & Laurentys, G. (2022). *Relatório de Pesquisa 2021: Região Sudeste Indicadores de Performace*. 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.
- Salume, P. K., Lima, A. C. A., & Fonseca, M. A. (2021). Maturidade em gestão de projetos: uma revisão sistemática de literatura. *Simpósio Internacional de Gestão, Projetos, Inovação e Sustentabilidade*.
- Sanchez, F., Monticolo, D., Bonjour, E., & Micaelli, J. P. (2018). Use of Bayesian Network Characteristics to Link Project Management Maturity and Risk of Project Overcost. *Proceedings - 14th International Conference on Signal Image Technology and Internet Based Systems, SITIS 2018*, 420–426.

- Silva, R. de C. de F., Silva, D. A. da, Nelson, A. V. M., & Doutora. (2019). Metodologia de Gerenciamento de Projetos na Administração Pública: Um estudo de caso em um tribunal de justiça federal. *Revista Interface Administração Pública*, 16(1), 73–100.
- Thielmann, R., & Silva, C. (2014). Evaluation of project management maturity: case study of an automotive project. *Revista Gestão Da Produção, Operações e Sistemas*, 9(2), 34–50.
- UNCTAD. (2010). Creative economy report 2010. In *Creative economy: a feasible development option*.
- UNESCO. (2021). *Cultura e desenvolvimento no Brasil*. UNESCO - United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- 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. *Revista de Gestão e Projetos*, 10(2), 41–59.