



MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS PÚBLICOS NAS PREFEITURAS MINEIRAS DE SÃO JOÃO DEL-REI, BARBACENA E LAVRAS

MATURITY IN PUBLIC PROJECT MANAGEMENT IN THE MINAS GERAIS CITY HALLS OF SÃO JOÃO DEL-REI, BARBACENA AND LAVRAS

 **Igor Otavio Junior de Carvalho**

Graduando no curso de Administração
Universidade Federal de São João del-Rei – UFSJ.
São João del-Rei, Minas Gerais – Brasil.
igorotavioc@gmail.com

 **Paulo Henrique de Lima Siqueira**

Doutor em Administração
Universidade Federal de São João del-Rei – UFSJ.
São João del-Rei, Minas Gerais – Brasil.
paulosiqueira@ufs.br

Resumo: A gestão madura de projetos públicos pode ser capaz de nortear a execução da complexidade de projetos públicos oriundos do crescimento urbano e da demanda da população. As boas práticas adotadas na gestão de projetos são capazes de oferecer ferramentas essenciais para o auxílio na execução dos projetos operando de forma eficaz e eficiente. A presente pesquisa teve como finalidade avaliar a maturidade em gerenciamento de projetos públicos nas prefeituras de São João del-Rei, Barbacena e Lavras, localizadas na Região do Campo das Vertentes, no estado de Minas Gerais. Para tanto, optou-se por usar a metodologia Prado-MMGP (Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos). A partir das informações obtidas por meio da aplicação de questionário, os resultados mostraram que o nível de maturidade em gerenciamento de projetos é relativamente baixo. Vale ressaltar que as organizações públicas pesquisadas ainda não disponham de uma estrutura de projetos conforme preconizam os manuais e guias de gerenciamento de projetos.

Palavras-chave: Maturidade em gerenciamento de projetos. Gestão de projetos públicos.

Abstract: Project Public Management Maturity may be able to guide the execution of complex public projects that arising from urban growth and population demand. Good practices adopted in project management are capable of offering essential tools to help execute projects operating effectively and efficiently. The purpose of this research was to evaluate the maturity in public project management in the city halls of São João del-Rei, Barbacena and Lavras, located in the Campo das Vertentes Region, in the State of Minas Gerais. To this end, we chose to use the Prado-MMGP methodology (Project Management Maturity Model). Based on the information obtained through the application of a questionnaire, the results showed that the level of maturity in project management is relatively low. It is worth mentioning that the public organizations surveyed do not yet have a project structure as recommended in project management manuals and guides.

Keywords: Project management maturity. Public project management.

Cite como

American Psychological Association (APA)

Junior de Carvalho, I. O., & Siqueira, P. H. L. (2024, jan./jun.). Maturidade em gestão de projetos públicos nas prefeituras mineiras de São João del-Rei, Barbacena e Lavras. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias - IPTEC*, São Paulo, 12(1), 1-21, e25922. <https://doi.org/10.5585/iptec.v12i1.25922>

1 Introdução

A gestão de projetos possibilita melhorias no gerenciamento da organização em vários aspectos, inclusive econômico, tempo e desenvolvimento de novos produtos, e apresenta muitos aspectos positivos no planejamento, resultando em benefícios e satisfação dos clientes. Entretanto, objetivos claros e bem definidos na elaboração de cada projeto são muito importantes para o sucesso dos resultados (Soares, 2023).

O gerenciamento de projetos é conceituado como a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas com o propósito de atender aos requisitos, consequentemente possibilitando o alcance de objetivos pretendidos (PMI, 2017). Refere-se a um conjunto de práticas construídas pela equipe do gerenciamento de projetos com finalidade de planejar, monitorar, coordenar, liderar e controlar as atividades do projeto para atender aos requisitos predeterminados do projeto; ou seja, seu objetivo final (Gido, Clements, & Baker, 2023; Feitosa, 2012).

De acordo com Prado (2015), um modelo de maturidade é uma ferramenta que possibilita avaliar de forma quantitativa a capacidade que uma organização possui no gerenciamento dos seus projetos. Através da representação numérica, as empresas conseguem verificar a dimensão de suas competências e o quão preparada a organização se encontra na gestão de projetos. O nível de maturidade, além de representar o quanto uma organização está amadurecida no gerenciamento de seus projetos, se são planejados, desenvolvidos e concluídos de forma eficaz e eficiente, também permite que as organizações tomem ações conforme as necessidades específicas definidas pelo nível de maturidade (Santos & Amaral, 2023; Görög, 2016).

O Estado realiza anualmente diversos projetos com o objetivo de atender às necessidades da sociedade e solucionar problemas nos níveis municipal, estadual e nacional. O gerenciamento de projetos é muito importante para a administração pública porque dá suporte para a implementação dos objetivos de desenvolvimento de forma eficiente e consistente, contribuindo, ainda, para uma boa governança pública (Žurga, 2018). A Constituição Federal prevê que todas as ações da administração pública deverão obedecer aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil, 1988). Nenhum projeto público poderá ser executado se não estiver dentro dos instrumentos de planejamento que se diferenciam dos projetos privados pela ausência do lucro.

Assim, as prefeituras municipais também devem gerenciar seus projetos buscando um nível elevado de maturidade para atender aos anseios da população local. Os municípios de São

João del-Rei, Barbacena e Lavras são os maiores da Região do Campo das Vertentes no estado de Minas Gerais, com população acima de 90.000 habitantes e despesas orçamentárias de 201 milhões, 321 milhões e 232 milhões, respectivamente, as maiores da região a ser estudada conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística ([IBGE], 2022). Assim, o objetivo da pesquisa foi diagnosticar, nas três prefeituras municipais, São João del-Rei, Barbacena e Lavras, a maturidade na gestão de projetos públicos.

Optou-se por usar o modelo de maturidade Prado-MMGP (Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos), proposto pelo consultor brasileiro Darci Prado, devido ao fato de ser um modelo baseado na cultura das empresas brasileiras, fácil de se aplicar e para analisar os resultados, composto por um questionário com 40 questões, sete dimensões e cinco níveis (Prado, 2015). Além disso, esse modelo tem sido utilizado em outros estudos que avaliam o nível de maturidade na gestão em diferentes instituições públicas (Souza, 2022; Veglia; Monaro, 2020; Campos et al., 2020; Costa, 2014).

Os resultados deste estudo mostraram que as prefeituras de São João del-Rei e Barbacena se encontram no nível 1 (Inicial) de maturidade em gerenciamento de projetos, em que não há uma compreensão sólida sobre o gerenciamento de projetos, enquanto a prefeitura de Lavras está no nível 2 (Conhecido) com uma compreensão e um esforço maiores sobre gerenciamento de projetos, mas sem padronização nem uso de metodologia durante os projetos executados.

2 Referencial teórico

2.1 Gestão de projetos públicos

Os projetos são planejados e realizados com o objetivo de atingir objetivos específicos por meio da geração de resultados. Metas são resultados que se deseja alcançar com o trabalho do projeto, abrangendo desde a realização de tarefas estratégicas, a produção de um novo produto ou o fornecimento de um serviço. Cada projeto passa por um ciclo de vida, desde o início até a entrega final, que é caracterizado pelo desenvolvimento de forma gradual do produto, serviço ou resultado esperado, com cada fase concluída até a conclusão final (PMI, 2017).

O projeto poderá ter um escopo abrangente em todos os níveis da hierarquia dentro da organização. Dependendo do tempo, pode envolver uma pequena equipe ou ser administrado por milhares de pessoas. Além disso, os projetos, muitas vezes, podem ultrapassar fronteiras organizacionais internas, incluindo fornecedores, clientes, parceiros de negócios e governos,

influenciando e sendo influenciados por diversos *stakeholders* (Vargas, 2009). Em suma, diante dessa complexidade, é primordial que os projetos sejam bem gerenciados.

Gerenciamento de projetos se refere ao processo de planejar, programar e controlar uma série de tarefas inter-relacionadas para atingir com sucesso as metas e objetivos específicos estabelecidos para o projeto, devendo beneficiar todas as partes envolvidas. Envolve a utilização de um conjunto de ferramentas de gestão que permitem a uma empresa adquirir habilidades, conhecimentos e competências individuais para controlar situações não recorrentes, eventos únicos e complexos, num cenário onde tempo, custo e qualidade já estão predeterminados (Kerzner, 2002; Vargas, 2009).

De acordo com Pestana e Valente (2010), o gerenciamento de projetos é uma prática amplamente utilizada em organizações de diversos setores, incluindo o setor público, que abrange governos locais, agências e departamentos estaduais e federais, cujos projetos podem ser executados pela administração pública, contam com a participação da administração pública ou utilizam os recursos públicos (Okano, 2018; Gasik, 2016).

Para Squariz et al. (2018), o setor público, ao se concentrar em aprimorar os seus métodos de gestão de projetos, pode melhorar a qualidade dos serviços que oferece para satisfazer eficazmente às necessidades reais da sociedade. O setor público pode, pela implementação dos princípios do gerenciamento de projetos, melhorar o seu desempenho e influenciar na utilização mais eficiente do dinheiro dos contribuintes. Portanto, financiar o desenvolvimento de competências de gerenciamento de projetos dos funcionários públicos gera uma economia para os contribuintes e grandes benefícios para a sociedade (Žurga, 2018).

Implementar a gestão de projetos no domínio da administração pública dessa forma contribuirá para o fortalecimento da administração pública, especialmente no que diz respeito aos princípios da transparência e da responsabilização, isso porque a gestão de projetos facilita o controle por parte das autoridades competentes e garante maior participação e controle públicos (Pisa & Oliveira, 2013). Conforme Pinheiro e Rocha (2012), o novo panorama da administração pública à inovação é fundamental, a reformulação e a atualização de processos são importantes; portanto, o gerenciamento dos projetos públicos permite o uso de novos recursos e metodologias com o intuito de melhorar os processos para execução do plano plurianual [PPA]. O alinhamento da gestão de projetos públicos aos objetivos estratégicos da organização é imprescindível à governança e à exigência populacional por serviços ágeis e de qualidade (Zignani, 2023).

O uso de uma metodologia adequada pela organização, adotando as boas práticas e considerando o contexto do projeto, a cultura organizacional, as partes interessadas e todos os

outros fatores que abrangem o projeto, possibilita que as organizações adquiram diferencial competitivo e sobrevivam no panorama do mercado atual, tornando-se uma prática muito eficiente na gestão da organização (Zignani, 2023; Campos et al., 2020).

2.2 Maturidade na gestão de projetos

O grau de desenvolvimento no campo do gerenciamento de projetos em uma empresa, as habilidades empregadas na gestão e a eficácia de seus sistemas de gerenciamento têm o potencial de exercer influência sobre a condução de projetos (PMI, 2017). Segundo os ensinamentos de Kerzner (2002), a maturidade no âmbito do gerenciamento de projetos pode ser entendida como a evolução de sistemas e processos que se caracterizam por sua natureza repetitiva, decidida para o sucesso das iniciativas. O nível de maturidade de uma organização representa um eficaz indicador no gerenciamento de seus projetos, contribuindo com o sucesso da organização. Dessa forma, é capaz de avaliar a organização perante o mercado e concorrentes, abrangendo as inovações, os resultados e a sobrevivência da própria organização (Santos, Schramm, & Schramm, 2019).

A busca pela melhoria na maturidade no gerenciamento dos projetos é acessível, contudo a organização precisa se esforçar para que toda equipe envolvida no projeto esteja comprometida e seja inovadora (Santos Schramm, & Schramm, 2019). Além disso, a integração entre o processo de gestão do conhecimento, ou seja, o processo de aquisição, conversão, aplicação e proteção do conhecimento, com a gestão de projetos permite que as instituições melhorem o nível de maturidade da gestão de projetos (Alghail et al., 2022).

Prado (2015) enfatiza a interligação entre o grau de maturidade no gerenciamento de projetos e o alcance bem-sucedido das organizações. Irfan et al. (2020), em seu estudo empírico no Paquistão, demonstraram, ainda, que existe uma relação entre a maturidade no gerenciamento de projetos e a reputação organizacional e de que forma a maturidade no gerenciamento de projetos contribui para o processo de criação de valor em organizações do setor público.

A avaliação de maturidade em gestão de projetos é desenvolvida desde 2005 em empresas brasileiras por Archibald e Prado (2021). Consequentemente, quanto maior for o nível de maturidade na gestão dos projetos, maior será o nível de execução do escopo planejado e maiores as chances de obter sucesso nos resultados, diminuindo custos e atrasos (Campos et al., 2020).

Para Cardoso, Ziviani e Duarte (2017), os modelos de maturidade são muito relevantes dentro das organizações, pois são ferramentas que permitem medir quantitativamente o grau de maturidade no gerenciamento de seus projetos. Perante os concorrentes de mercado, os modelos são importantes, porque demonstram o quanto a organização está preparada para gerenciar seus projetos e se fortalecer, podendo amadurecer em seus pontos fracos. Existem vários modelos de maturidade no gerenciamento de projetos, como: *Organizational Project Management Maturity Model* [OMP3] e *Capability Maturity Model* [CMM] entre outros. Os modelos de maturidade possibilitam que as organizações compreendam o nível de maturidade em que se encontram e possam traçar planejamento na sua melhor evolução (Corrêa, 2016).

O Modelo de Gerenciamento de Projetos proposto por Prado [Prado-MMGP] tem sido utilizado para medir o nível de maturidade no gerenciamento de projetos públicos (Souza, 2022; Veglia & Monaro, 2020; Campos et al., 2020; Costa, 2014). De acordo com Prado (2015), o Modelo foi criado para prestigiar a experiência prática e a obtenção de resultados confiáveis e robustos de forma simples. Algumas das principais vantagens do método são a gratuidade da utilização da ferramenta e a consideração de aspectos específicos de empresas brasileiras.

O Modelo de Prado foi lançado em 2002 com a proposta de questionários setoriais, permitindo que se encontrem diferentes níveis de maturidade numa mesma organização. O diagnóstico setorizado é ideal quando a organização possui uma carteira de projetos e um escritório de gerenciamento de projetos que faz a sua coordenação. O Modelo Prado-MMGP propõe a identificação de níveis de maturidade em acordo com o Quadro 1.

Quadro 1.

Níveis de Maturidade – Modelo Prado-MMGP

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

Fonte: Adaptado de Prado (2015).

Os níveis de maturidade estão relacionados com as dimensões através das 40 perguntas existentes no questionário. Na primeira parte do questionário, foram abordadas perguntas relacionadas ao nível 2, que se trata de conhecimento da linguagem comum sobre o gerenciamento de projetos contendo dez questões. O nível 3 se refere à padronização metodológica e contém exatamente dez questões. No nível 4, as dez questões estão relacionadas com gerenciamento dos projetos e, finalizando, no nível 5 otimizado contendo dez questões. As dimensões de maturidade se encontram demonstradas no Quadro 2. O Quadro 3 apresenta a relação entre as dimensões e os níveis de maturidade. Para cada opção selecionada, há uma pontuação que está representada no Quadro 4.

Quadro 2.

Dimensões da Maturidade – Modelo Prado-MMGP

Dimensões	Nome	Resultado
1	Conhecimento em Gerenciamento de Projetos	Os gerentes dos projetos devem ter conhecimentos teóricos, métodos e ferramentas no gerenciamento dos projetos.
2	Competência Técnica	A equipe de gerenciamento do projeto deve ter competências técnicas suficientes em todas as etapas do projeto.
3	Competência Comportamental	Os envolvidos devem ter competência em relacionamentos humanos, como liderança, motivação, organização etc.
4	Uso de Metodologia	Deve haver uma metodologia implantada que envolve todo o ciclo do projeto.
5	Informatização	Os aspectos relevantes da metodologia devem estar informatizados. O sistema deve ser de fácil uso e permitir tomadas de decisões corretas no momento certo.
6	Estrutura Organizacional	A estrutura organizacional adequada está em uso.
7	Alinhamento Estratégico	Os projetos executados no setor devem estar em total alinhamento com as estratégias da organização.

Fonte: Adaptado de Prado (2015).

Quadro 3.

Dimensões de Maturidade em Relação aos Níveis – Modelo Prado-MMGP

Dimensões	Níveis				
	1 Inicial	2 Conhecido	3 Padronizado	4 Gerenciado	5 Otimizado
Conhecimento em Gerenciamento de Projetos	Baixo	Básico	Básico	Básico	Avançado
Competência Técnica	Baixa	Básica	Melhora	Avançada	Otimizada
Competência Comportamental	Baixa	Básico	Melhorada	Avançada	Madura
Uso de Metodologia	Inexistente	Conhece o assunto	Padrão em uso	Avançado em uso	Otimizado
Informatização	Baixa	Software para uso	Padrão em uso	Avançada em uso	Otimizada
Estrutura Organizacional	Inexistente	Existência de responsável	Padrão em uso	Avançada em uso	Otimizada
Alinhamento Estratégico	Desalinhado	Desalinhado	Melhorado	Avançado	Alinhado

Fonte: Adaptado de Prado (2015).

Quadro 4.

Relação de Alternativa/Ponto Para o Cálculo da Maturidade – Modelo Prado-MMGP

Questão	A	B	C	D
Opção	10	6	2	0

Fonte: Adaptado Prado (2015).

O Modelo Prado-MMGP apresenta uma fórmula para obter o nível de maturidade analisada: a soma total de cada nível através de dez perguntas dentro dos cinco níveis.

Fórmula: Avaliação final (AV) = $100 + (\text{total de pontos}) / 100$.

Esse percentual de aderência reflete quão bem a organização se posiciona nos requisitos daquele nível de maturidade de acordo com a escala de pontuação desenvolvida por Prado:

- até 20%: aderência muito fraca;
- até 40%: aderência fraca;
- até 75%: aderência regular;
- até 90%: aderência boa;
- até 100%: aderência ótima.

Os valores relativos ao nível de maturidade junto com os valores inerentes aos percentuais de aderência são utilizados para se estabelecer um plano de ação em busca de um nível mais elevado de maturidade.

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

3 Metodologia

Para o alcance dos objetivos desejados de diagnosticar o nível de maturidade no gerenciamento de projetos, a pesquisa possui natureza qualitativa com objetivo descritivo utilizando o método de levantamento de dados através da aplicação de questionário fechado do MMGP - Prado e, para análise, a técnica estatística descritiva dos dados. A pesquisa descritiva se refere àquela pesquisa, cuja finalidade é “descrever situações, fatos, opiniões ou

comportamentos, buscando mapear a distribuição de um fenômeno na população ou no contexto pesquisado” (Silva et al., 2012, p. 36).

O Modelo Prado-MMGP se enquadra com os objetivos da pesquisa devido ao fato de ser um modelo brasileiro desenvolvido de acordo com a cultura organizacional do Brasil, que se encontra disponível no *site* www.maturityresearch.com/modelo-prado-mmgp/.com. Os municípios selecionados para a realização da pesquisa se referem a São João del-Rei-MG, Barbacena-MG e Lavras-MG, justificando pela quantidade de habitantes acima de 90.000 na Região do Campo das Vertentes, pelo Produto Interno Bruto [PIB] ser maior e por apresentar despesas orçamentárias de 201 milhões, 321 milhões e 232 milhões, respectivamente, as maiores da região.

Assim sendo, após contato via *e-mail* e ligação telefônica para identificação do setor ou responsáveis pelo gerenciamento dos projetos, foram encaminhados uma carta de apresentação da pesquisa e o questionário fechado do MMGP-Prado via correio eletrônico (*e-mail*) para os responsáveis. Dessa forma, todas as dúvidas referentes à pesquisa foram esclarecidas por meio de ligações telefônicas e mensagens eletrônicas. O questionário foi respondido em grupo pelos gestores, secretários e funcionários que compõem a equipe em gerenciamento de projetos de cada prefeitura analisada. O grau de envolvimento na gestão dos projetos de todos os respondentes do questionário foi elevado. Entretanto, em nenhuma das prefeituras o gestor tinha formação específica na gestão de projetos. Portanto, a familiarização quanto ao tema foi menor porque vários termos técnicos do questionário, principalmente nas prefeituras de Lavras e Barbacena, eram desconhecidos, necessitando de esclarecimento por parte do pesquisador.

A pesquisa foi realizada durante os meses de maio, junho e julho de 2023. O questionário fechado foi aplicado nas três prefeituras, contendo dez questões de múltipla escolha em cada nível, com o total de 40 questões, tendo sido respondidas sem a influência dos pesquisadores. A indução da escolha das opções entre as alternativas presentes em cada um dos níveis presentes no questionário foi: níveis 1 (Inicial), nível 2 (Conhecido), nível 3 (Padronizado), nível 4 (Gerenciado) e nível 5 (Otimizado).

Após a obtenção da coleta dos questionários respondidos, os dados foram transferidos para a planilha do *Excel*, com os objetivos de fazer o diagnóstico e apresentar os resultados finais abrangendo tanto o nível de maturidade como as dimensões, para, assim, demonstrar em forma de gráficos e tabelas.

4 Resultados

4.1 Características dos municípios analisados

De acordo com o Censo do IBGE (2022), o município de São João del-Rei-MG compõe uma população com 90.225 habitantes com uma densidade demográfica de 62,14 habitantes por km², o PIB *per capita* representa R\$ 33.059,97 (2021) e sua área urbanizada 24,02 km², possuindo um território de 1.452.002 km².

Barbacena tem 125.317 habitantes com uma densidade demográfica de 165,07 habitantes por km², PIB *per capita* de R\$25.335,18 (2021), com área urbanizada que representa 28,63 km² (2019) e com uma área de unidade territorial de 759.186 km² (IBGE, 2022).

Lavras possui 104.761 habitantes com densidade demográfica de 185,50 habitantes por km². Seu PIB *per capita* representa R\$27.818,10 (2021), sua área urbanizada representa 24,15 km² (2019) e sua área de unidade territorial, 564,744 km² (IBGE, 2022).

4.2 Análise e discussão dos resultados

Após a coleta dos questionários respondidos pelas prefeituras de São João del-Rei, Barbacena e Lavras sobre o gerenciamento dos seus projetos, o Quadro 5 apresenta a comparação dos níveis de maturidade em relação às três prefeituras.

A prefeitura de São João del-Rei apresentou nível de aderência muito fraca e fraca em todos os níveis analisados. Já a prefeitura de Lavras foi a que apresentou resultados melhores em relação às demais, no nível 2 regular, nos níveis 3 e 4 boa e no nível 5 fraca; e a prefeitura de Barbacena, nos níveis 2 e 3 boa e níveis 4 e 5 fraca.

Quadro 5.

Resultados Percentuais de Aderência aos Níveis de Maturidade

Níveis	São João del-Rei-MG	Barbacena-MG	Lavras-MG
Nível 2	14%	76%	72%
Nível 3	20%	46%	80%
Nível 4	8%	30%	60%
Nível 5	0%	20%	30%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação aos percentuais de aderência, as dimensões mais evoluídas identificadas na prefeitura de São João del-Rei se referem aos conhecimentos em gerenciamento de projetos com 18% e alinhamento estratégico e uso de metodologia com valores iguais a 10%.

Já na prefeitura de Barbacena, as dimensões que apresentaram maior evolução em primeiro lugar foi a competência comportamental, com 40%, seguida pela competência técnica, com 38%. Por fim, as competências de uso de metodologia, informatização e alinhamento estratégico apresentaram 36% nesse município.

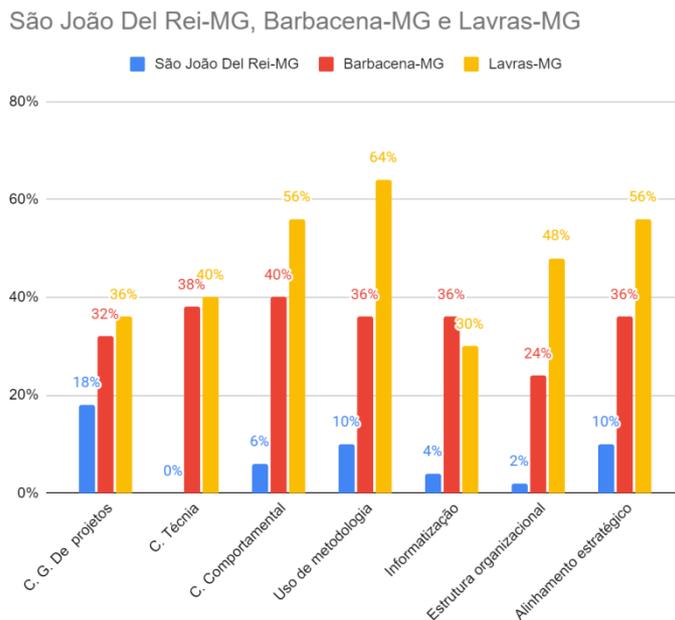
Em relação às dimensões mais evoluídas na prefeitura de Lavras, encontram-se uso de metodologia 64%, competência comportamental e alinhamento estratégico com valor igual a 56% e estrutura organizacional com 48%.

As dimensões que obtiveram menor aderência na prefeitura de São João del-Rei foram competência técnica e aderência de 0%, estrutura organizacional, apenas 2%, e informatização, 4%. A prefeitura de Barbacena apresentou menor aderência nas dimensões estrutura organizacional, com 24%, e conhecimentos em gerenciamento de projetos, 32%. Na prefeitura de Lavras, a dimensão menos evoluída se refere à informatização e aderência 30%, e à competência técnica, 40%.

Essas dimensões são importantes porque podem auxiliar os gerentes de projetos nas escolhas das estratégias que devem ser executadas para melhorar a gestão de projetos conforme citado por Santos e Amaral (2023). A Figura 1 demonstra a relação de aderência das prefeituras analisadas.

Figura 1.

Percentual de Aderência às Dimensões da Maturidade – Modelo Prado-MMGP – no Gerenciamento de Projetos das Prefeituras de São João del-Rei, Barbacena e Lavras



Fonte: Elaborada pelos autores.

Para a análise da maturidade em gestão de projetos, o nível obtido por meio do Modelo Prado-MMGP demonstra o índice de 2,42 da prefeitura de Lavras, considerado fraco, em Barbacena o índice apresentou 1,72 e em São João del-Rei 1,42, índices muito fracos (Figura 2). Estudando a Universidade Federal de São João del-Rei, Souza (2022) identificou um nível fraco de 2,22, atestando a falta de um Escritório de Gerenciamento de Projetos como o motivo desse nível baixo; e Campos et al. (2020), um nível muito fraco de 1,67 na Universidade Federal de Alagoas, destacando a falta de informação das pessoas envolvidas na gestão de projetos. Esses resultados foram bastante similares aos encontrados nos municípios em estudo.

Por outro lado, Veglia e Monaro (2020) identificaram um nível regular de 3,1 na Universidade de Campinas. Segundo esses autores, desde a Avaliação Institucional instituída em 2014, a gestão estratégica está atrelada ao planejamento estratégico, elencando e priorizando os projetos com vistas à operacionalização baseada nas diretrizes. Desse modo, diversos projetos foram estabelecidos com características estruturantes de desenvolvimento, inovadoras e de alinhamento às diretrizes estratégicas (Veglia & Monaro, 2020).

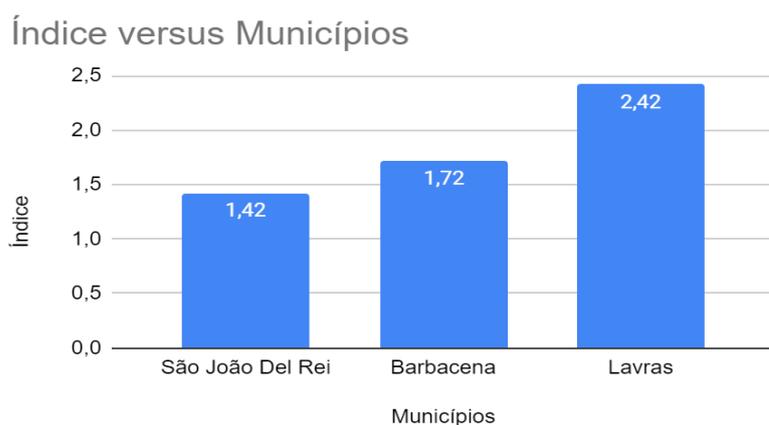
Costa (2014) identificou um nível excelente de 4,27 na Agência para o Desenvolvimento do Governo Eletrônico e na Sociedade da Informação e do Conhecimento [AGESIC] do

Governo do Uruguai e regular de 3,18 no Escritório de Projetos do Governo do Estado de Minas Gerais, conhecido pela sigla GERAES. Nessas duas instituições, além de estarem diretamente vinculadas a um Escritório de Gerenciamento de Projetos, a equipe é composta em sua maioria por especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (Costa, 2014).

Assim, para que o nível de maturidade no gerenciamento dos projetos dos municípios aumente, é necessária uma reestruturação organizacional acrescentando um setor responsável pelo gerenciamento dos projetos e capacitando os servidores para conhecerem as ferramentas e implementar uma gestão mais eficiente dos projetos conforme salientado por Alghail et al., (2022).

Figura 2.

Índices de Maturidade em Gerenciamento de Projetos das Prefeituras de São João del-Rei, Barbacena e Lavras



Fonte: Elaborada pelos autores.

De acordo com a análise realizada, as prefeituras de São João del-Rei e Barbacena se encontram no nível 1 (Inicial) de maturidade em gerenciamento de projetos, no qual, segundo Prado (2015), não há uma compreensão sólida sobre o gerenciamento de projetos. Dessa forma, eles são gerenciados na base da intuição e boa vontade, passando por várias dificuldades na execução de projetos e causando estresse e um clima ruim, como a inexistência de uma padronização no gerenciamento dos projetos, que pode resultar em entregas fora do prazo esperado e ruídos de comunicação entre a equipe do projeto, podendo fazer com que o projeto não alcance os resultados esperados.

No nível 2 (Conhecido), encontra-se a prefeitura de Lavras, que já possui uma compreensão e um esforço maiores sobre gerenciamento de projetos. Mas, apesar de ter passado

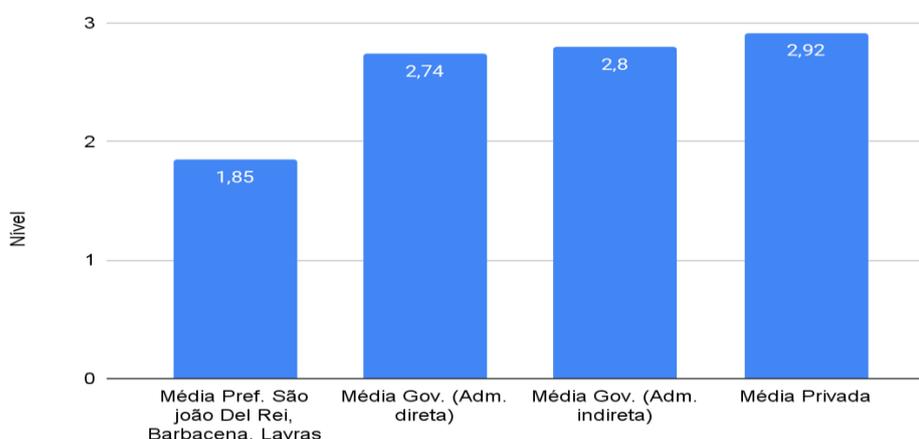
da fase inicial, ainda não existe padronização nem uso de metodologia durante os projetos executados, o que, de certa forma, pode dificultar a gestão dos projetos (Prado, 2015).

A média dos índices das três prefeituras analisadas – São João del-Rei, Barbacena e Lavras – resulta em 1,85, que é considerada muito baixa. Uma pesquisa realizada por Archibald e Prado (2021) sobre maturidade em gerenciamento de projetos no ano de 2021 no Brasil com 82 profissionais de empresas privadas, públicas e terceiro setor, envolvendo dados oriundos de 1.804 projetos, analisou os principais indicadores de desempenho (sucesso, atrasos, estouro de custos e execução do escopo) tanto de forma geral como desdobrado por categorias de projetos, área de negócios, tipo de cliente e Estado brasileiro. A administração pública direta apresentou um nível de maturidade de 2,74, a indireta de 2,80 e a iniciativa privada de 2,92.

Segundo o relatório apresentado por Archibald e Prado com resultados da pesquisa de 2021, os governos precisam continuar investindo em gestão de projetos, mas só serão efetivos se os servidores de carreira estiverem envolvidos. Na Figura 3, é demonstrada a comparação da média dos índices de maturidade obtidos dos três municípios – São João del-Rei, Barbacena e Lavras – com as médias da administração pública direta, indireta e da iniciativa privada. As maturidades na gestão de projetos dos três municípios são inferiores às das médias da administração pública direta, indireta e da iniciativa privada, necessitando mais investimentos do Poder Público municipal para melhorar esses indicadores.

Figura 3.

Comparação Média dos Índices de Maturidade Obtidos dos Três Municípios – São João del-Rei, Barbacena e Lavras – Com A Média Da Administração Pública Direta, Indireta e Da Iniciativa Privada



Fonte: Adaptado de Archibald e Prado (2021).

Para verificar a importância da maturidade no gerenciamento de projetos com a prestação adequada dos serviços públicos aos cidadãos, buscou-se comparar os níveis de maturidade no gerenciamento dos projetos com o índice de desenvolvimento humano municipal [IDHM] e o Produto Interno Bruto [PIB] *per capita* dos municípios analisados neste estudo. Segundo os dados extraídos do IBGE (2022) (Tabela 1), o município de Lavras, que apresentou o maior nível de maturidade no gerenciamento de projetos, também teve o maior IDHM em 2010, com 0,782, apesar de ter menor PIB *per capita* do que São João del-Rei. Portanto, é importante uma boa gestão de projetos públicos para melhorar as condições de vida da população dos municípios por meio da prestação de serviços públicos adequados.

Tabela 1.

Níveis de Maturidade no Gerenciamento de Projetos, Índices de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) e Produto Interno Bruto Per Capta (PIB) Dos Municípios de Lavras, Barbacena, São João del-Rei

Municípios Mineiros	Índice de Maturidade	IDHM (2010)	PIB (2021)
Lavras	2,42	0,782	R\$ 27.818,10
Barbacena	1,72	0,769	R\$ 25.335,18
São João del-Rei	1,42	0,758	R\$ 33.059,97

Fonte: Elaborada pelos autores.

Ademais, para esta análise, acrescentaram-se, ainda, os resultados de mais quatro municípios da Região do Campo das Vertentes – Ritópolis, Dores de Campos, Santana do Garambéu e Resende Costa –, levantados no estudo de Siqueira et al. (2022). Na Tabela 2, é possível observar que o município de Dores de Campos, que apresentou o segundo maior nível de maturidade no gerenciamento de projetos (3,33), apresentou o maior IDHM (0,686) em 2010. O município de Ritópolis teve o maior nível de maturidade no gerenciamento de projetos (3,44), mas apresentou o menor IDHM (0,653); entretanto, apresentou um PIB *per capita* de R\$ 19.986,09, que foi inferior ao de Dores de Campos, de R\$ 31.116,02, o que também pode ter influenciado negativamente o seu IDHM.

Tabela 2.

Níveis de maturidade no gerenciamento de projetos, índices de desenvolvimento humano municipal (IDHM) e produto interno bruto (PIB) per capita dos municípios de Ritápolis, Dores de Campo, Santana do Garambéu e Resende Costa

Municípios Mineiros	Índice de Maturidade	IDHM (2010)	PIB (2021)
Ritápolis	3,44	0,653	R\$ 19.986,09
Dores de Campo	3,33	0,686	R\$ 31.116,02
Santana do Garambéu	2,29	0,667	R\$ 15.700,64
Resende Costa	2,26	0,685	R\$ 17.924,97

Fonte: Elaborada pelos autores.

5 Conclusão

A presente pesquisa buscou diagnosticar o nível de maturidade na gestão de projetos públicos nas prefeituras mineiras de São João del-Rei, Barbacena e Lavras, na Região do Campo das Vertentes, utilizando o modelo de maturidade Prado-MMGP [Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos].

O objetivo da administração pública em todo o Brasil é a prestação de serviços públicos para o desenvolvimento de toda a população brasileira. Consequentemente, o enfrentamento de crescentes demandas municipais e estaduais se torna complexo no que concerne à execução de projetos, objetivando saciar a necessidade da população e a resolução dos problemas do País. Assim sendo, a integração da prestação de serviços eficiente e com qualidade dentro do orçamento disponível é fundamental.

Para se estabelecerem princípios de gestão de projetos públicos, são imprescindíveis mudanças que exigem abordagem estratégica, definição clara dos papéis e implementação de novos princípios e formas de funcionamento em busca de resultados melhores. Dessa forma, a implementação de metodologias de gerenciamento de projetos é o amadurecimento das competências e uma ferramenta adequada para se implementar e desenvolver projetos públicos de maneira eficaz e eficiente.

A maioria das organizações públicas se enquadra em níveis de maturidade em gestão de projetos bem baixos e o amadurecimento na gestão de projetos tem muito a ser explorado e melhorado no alcance de níveis de eficiência satisfatórios. A maturidade na gestão de projetos está relacionada com a capacidade de alcançar o máximo de desenvolvimento, significando que

a organização está perfeitamente condicionada para lidar com o gerenciamento de seus projetos com sucesso.

Os resultados obtidos em relação aos níveis de maturidade no gerenciamento de projetos dos municípios mineiros de Lavras, São João del-Rei e Barbacena demonstraram que as prefeituras desses municípios precisam investir esforços e traçar iniciativas para que o gerenciamento dos projetos melhore.

O nível de maturidade em projetos públicos nas prefeituras de São João del-Rei e Barbacena se mostrou muito baixo e o da prefeitura de Lavras apresentou índice baixo. Portanto, a pesquisa ressalta que as organizações analisadas devem fazer investimentos em relação ao gerenciamento dos seus projetos, buscando alcançar maior maturidade. A maturidade em gestão de projetos só pode ser alcançada por meio da aplicação de esforços na melhoria contínua de processos ao longo do tempo. Melhorias nos níveis de maturidade no gerenciamento de projetos públicos podem resultar em melhorias na qualidade de vida dos cidadãos, conforme pôde ser observado quando se compararam os níveis de maturidade com o IDHM.

Em relação às limitações, o método foi utilizado em poucas prefeituras municipais. Por isso, é primordial que outros estudos em outros municípios do estado de Minas Gerais possam ser realizados, para que se possam fazer comparações, e aqueles que tiverem maiores resultados de maturidade possam servir de *benchmarking* para as prefeituras menos maduras no gerenciamento de seus projetos públicos.

Além disso, esta pesquisa se baseou em pesquisa quantitativa a partir de um questionário padronizado. Contudo, é importante que outros estudos utilizem métodos que verifiquem quais são as principais barreiras culturais e políticas que, muitas vezes, podem impedir que a gestão de projetos alcance um nível de maturidade adequado para a entrega de serviços públicos de qualidade ao cidadão.

Referências

- Alghail, A., Yau, L., Abbas, M., & Baashar, Y. (2022). Assessment of knowledge process capabilities toward project management maturity: An empirical study. *Journal of Knowledge Management*, 26(5), 1207-1234. ISSN 1367-3270.
<https://doi.org/10.1108/JKM-03-2021-0180>
- Archibald, R. D., & Prado, D. (2021). Maturidade em Gerenciamento de Projetos – Brasil. *Relatório de Pesquisa*. Recuperado de: https://maturityresearch.com/wp-content/uploads/2022/02/RelatorioMaturidade-2021-ClientesInternos-Indicadores-V2_compressed.pdf

- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília: DOU.
- Campos, M. C., Dantas, A. B., Milito, C. M., & Silva, L. S. C. V. (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.
<https://doi.org/10.5585/gep.v11i1.15870>
- 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*, 8(1), 1-15.
<https://doi.org/10.5585/gep.v8i1.438>
- Corrêa, M. P. O. (2016). Maturidade em Gerenciamento de Projetos: Sistemática que gera ganhos para as organizações. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias*, 4(2), 185-207.
<https://doi.org/10.5585/iptec.v4i2.61>. Recuperado de:
<https://periodicos.uninove.br/iptec/article/view/9358>
- Costa, T. L. (2014). *Gerência de Projetos em Instituições Públicas: Aplicação de Modelos de Maturidade a Culturas Organizacionais Distintas*. [Trabalho de Conclusão de Curso, Especialização em Gestão Pública, Escola Nacional de Administração Pública]. Recuperado de: https://maturityresearch.com/wp-content/uploads/2020/05/tcc_tadeulery_v11.pdf
- Feitosa, M. G. G. (2012). Maturidade no Gerenciamento de Projetos: Um Estudo das Práticas Existentes nos Órgãos do Governo de Pernambuco. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(2), 207-234. DOI: 10.5585/gep.v3i2.85. Recuperado de:
<https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9463>
- Felix, G. P. D. (2023). *Maturidade em gestão de projetos: Enfoque em uma indústria de revestimentos cerâmicos da região Nordeste*. [Trabalho de Conclusão de Curso, Curso Superior de Bacharelado em Administração, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba].
- Gasik, S. (2016). National Public Project Implementation Systems: How to improve public projects delivery from the country level. [29th World Congress International Project Management Association [IPMA] 2015, IPMA WC 2015, 28-30 September – 1 October 2015, Westin Playa Bonita, Panama]. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 226, 351-357. Recuperado de:
https://www.researchgate.net/publication/305718468_National_Public_Projects_Implementation_Systems_How_to_Improve_Public_Projects_Delivery_from_the_Country_Level
- Gido, J., Clements, J., & Baker, R. (2023). *Gestão de projetos*. Boston: Cengage Learning.
- Görög, M. (2016). A broader approach to organisational project management maturity assessment. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1658-1669. Recuperado de:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786316300862>

- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2022). *Censo Demográfico de 2022*. Recuperado de: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/22827-censo-demografico-2022.html>
- Irfan, M., Hassan, M., Hassan, N., Habib, M., Khan, S., Nasruddin, A. M. (2020). Project Management Maturity and Organizational Reputation: A Case Study of Public Sector Organizations (Vol. 8). IEEE/ACCESS, 73828-73842. Recuperado de: <https://ieeexplore.ieee.org/document/9069893>
- Kerzner, H. (2002). *Gestão de Projetos: As melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman.
- Okano, M. T. (2018). Comparando a gestão de projetos na administração pública e privada: Uma pesquisa exploratória. *Revista Espacios*, 39(47), 11-25. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n47/a18v39n47p11.pdf>
- Pestana, C. V. S., & Valente, G. V. P. (2010). Gerenciamento de projetos na administração pública: Da implantação do escritório de projetos à gestão de portfólio na Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo. In *III Congresso Consad de Gestão Pública* Brasília. Recuperado de: <http://www.repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/handle/123456789/232>
- Pinheiro, M. T., & Rocha, M. A. S. (2012, abril/junho). Contribuições do Escritório de Gerenciamento de Projetos Públicos na Gestão para Resultados. *Revista do Serviço Público*, 63(2), 199-215. <https://doi.org/10.21874/rsp.v63i2.95>
- Pisa, B., & Oliveira, A. (2013). Gestão de projetos na administração pública: Um instrumento para o planejamento e desenvolvimento. *Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento*, 2, 1-15.
- PMI. (2017). *Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Guia PMBOK* (6a. ed.). Project Management Institute.
- Prado, D. (2015). *Maturidade em Gerenciamento de Projetos* (3a. ed.). Belo Horizonte: Falconi.
- Santos, D. F., Schramm, F., & Schramm, V. B. (2019). Análise da maturidade em gestão de projetos de uma empresa da construção civil utilizando a metodologia MMGP. *Interfaces científicas-exatas e tecnológicas*, 3(3), 49-64. Recuperado de: <https://periodicos.set.edu.br/exatas/article/view/6956/3719>
- Santos, F. J. G., & Amaral, C. S. T. (2023, janeiro/junho). Gestão de projetos em empresas do Setor de Máquinas e Implementos Agrícolas do Estado de São Paulo. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologia – IPTEC*, 11(1), 1-21. <https://doi.org/10.5585/iptec.v11i1.22054>
- Silva, L. V., Machado, L., Saccol, A., & Azevedo, D. (2012). *Metodologia de pesquisa em Administração: Uma abordagem prática*. São Leopoldo: Unisinos.

- Siqueira, P. H. L., Sousa, T. M. S., Dilácio, M. B., & Reis, M. P. (2022). Avaliação da maturidade da gestão de projetos: Um estudo nos municípios da microrregião de São João del-Rei. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 13(1), 212-228.
<http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2022.001.0016>
- Soares, J. S. F. (2023). *Maturidade em gestão de projetos: Um estudo de caso no e-commerce paraibano*. [Trabalho de Conclusão de Curso, Curso Superior de Bacharelado em Administração, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba].
- Souza, A. L. F. (2022). *Maturidade em Gerenciamento de Projetos: Estudo em uma instituição de ensino superior em Minas Gerais*. [Dissertação de Mestrado Profissional em Administração Pública, Universidade Federal de São João del-Rei]. Recuperado de: <https://ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/profiap/Dissertacao%20versao%20final.pdf>
- Squariz, G. C. O., Ramos, A. M., Reghelin, M. L. G., & Salvador, M. N. M. (2018). *A gestão de projetos na administração pública: Uma proposta de análise de maturidade dos Projetos de Extensão da Universidade Federal de Santa Catarina*. XVIII Colóquio Internacional de Gestión Universitaria.
- Vargas, R. (2009). *Gerenciamento de projetos: Estabelecendo diferenciais competitivos* (7a. ed.). Rio de Janeiro: Brasport.
- Veglia, R. A. O., & Monaro, D. L. G. (2020). *Maturidade em Gestão de projetos estratégicos em uma instituição estadual de ensino superior*. [Monografia, Especialização em Gestão de Projetos]. Recuperado de: <https://maturityresearch.com/wp-content/uploads/2021/03/Maturidade-em-Gest%C3%A3o-de-Projetos-Estrat%C3%A9gicos-em-uma-institui%C3%A7%C3%A3o-estadual-de-ensino-superior.pdf>
- Zignani, R. C. (2023). Gestão de projetos na administração de rodovias federais. *Revista do CCEI*, 26(41), 53-64. Recuperado de: https://www.der.pr.gov.br/sites/der/arquivos_restritos/files/documento/2020-04/manual_de_gerenciamento_de_projetos_rodoviaros.pdf
- Žurga, G. (2018). Project management in public administration. TPM – total project management maturity model. The case of Slovenian public administration. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, (53), 144-159.
<http://doi.org/10.24193/tras.53E.9>