

ARTIGOS

Paula Karina Salume
paulasalume@hotmail.com
 Doutora em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC Minas. Mestre em Administração. Especialista em Gerenciamento de Projetos. Especialista em Gestão Estratégica de Marketing. Especialista em Educação a Distância. Graduada em Administração. Professora do Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis - DECAC da Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ). Professora do Mestrado Profissional em Administração Pública (Profiap). São João del Rei - MG - BR.

Ana Clara Amaral Lima
anaclaraamaral729@gmail.com
 Graduada em Administração pela Universidade Federal de São João Del-Rei. São João del Rei - MG - BR.

Pedro Lago
fornoharmonico@gmail.com
 Especialista em planejamento e gestão de projetos com o método TEvEP, graduado instrutor 'avental preto' na turma 59 da Homo Sapiens Escola de Planejamento em 2017, quando foi aluno de Eduardo Shana. Graduado em Comunicação Social, com ênfase em Jornalismo Cultural, na Universidade Federal de São João del Rei em 2022. Fundador d'O Forno, a 'desincubadora' de projetos e escola de planejamento e gestão cultural, lidera a produtora - em atividade desde 2013 - realizando e colaborando na produção de dezenas de projetos e eventos socioculturais bem sucedidos nestes últimos 11 anos de atuação. Poeta, músico, compositor e gestor cultural desde 2010 e líder da banda Pedra Barro e Madeira Tribo desde 2019. São João del Rei - MG - BR.

AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS NA ECONOMIA CRIATIVA

ASSESSMENT OF PROJECT MANAGEMENT MATURITY IN THE CREATIVE ECONOMY

RESUMO

Este artigo investiga o nível de maturidade em gestão de projetos em instituições da economia criativa na microrregião de São João del-Rei, Minas Gerais, buscando identificar o nível de aderência ao Modelo de Maturidade em Gestão de Projetos (MMGP) proposto por Prado. A pesquisa, de caráter descritivo e quantitativo, aplicou o questionário MMGP, composto por 40 questões, a nove gestores de instituições da economia criativa. A análise dos dados coletados revelou um nível médio de maturidade de 2,37, classificando as instituições no nível 2 ("Conhecido") do modelo. Observou-se uma fraca aderência aos níveis de maturidade e uma aderência regular às dimensões do MMGP. Instituições com maior tempo de atuação (acima de 10 anos) e faturamento entre R\$ 360 mil e R\$ 48 milhões apresentaram maior maturidade, enquanto as menos maduras demonstraram falta de profissionais dedicados à gestão de projetos e deficiências em metodologias e estrutura organizacional. Os resultados indicam a necessidade de investimentos em capacitação em gestão de projetos e estruturação organizacional para fortalecer a gestão de projetos e impulsionar o desenvolvimento das instituições da economia criativa na região.

Palavras-chave: maturidade em gestão de projetos; economia criativa; modelo de maturidade Prado; gestão de projetos culturais; desenvolvimento organizacional.

ABSTRACT

This paper investigates the level of project management maturity in creative economy institutions in the micro-region of São João del-Rei, Minas Gerais, aiming to identify the level of adherence to the Project Management Maturity Model (PMMM) proposed by Prado. The research, of a descriptive and quantitative nature, applied the PMMM questionnaire, consisting of 40 questions, to nine managers of creative economy institutions. The analysis of

the collected data revealed an average maturity level of 2.37, classifying the institutions at level 2 ("Known") of the model. Weak adherence to maturity levels and regular adherence to PMMM dimensions were observed. Institutions with longer operating time (over 10 years) and revenue between R\$ 360,000 and R\$ 48 million showed higher maturity, in contrast to the less mature institutions, which showed a lack of professionals dedicated to project management and deficiencies in methodologies and organizational structure. The results indicate the need for investments in project management training and organizational structuring to strengthen project management and boost the development of creative economy institutions in the region.

Keywords: maturity in project management; creative economy; Prado maturity model; cultural project management; organizational development.

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 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; Gomes; Araujo, 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 mais chance de sucesso para as metas

estabelecidas.

Apesar da clara contribuição dos projetos e da gestão deles (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 ao tentar aplicar teorias de gestão de projetos na prática. Frequentemente, deparam-se com obstáculos como escassez de tempo para execução das tarefas, complexidade excessiva do trabalho e inadequação do orçamento disponível. Essas questões dificultam a implementação eficaz das metodologias de gestão de projetos, criando uma lacuna entre a teoria e a prática organizacional.

No contexto da economia criativa, a qual acomoda as indústrias criativas, que são uma evolução das indústrias culturais (Oliveira; Araújo; Silva, 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 (United Nations Conference on Trade and Development - 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, proposto pela UNCTAD (2010), estabelece que as indústrias criativas compreendem quatro grandes grupos, subdivididos em nove subgrupos, que são:

- a) patrimônio – expressões culturais tradicionais, locais de cultura;
- b) artes – artes visuais, artes cênicas;
- c) mídia – editoras e mídias impressas, audiovisuais e;
- d) 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 (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, 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 e 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.

Com a expansão da economia criativa, torna-se evidente a necessidade de profissionalizar as organizações desse setor. Isso inclui aprimorar as práticas de gestão, fortalecer a governança corporativa e buscar, constantemente, inovação e rentabilidade. Essa demanda por profissionalização é especialmente importante quando há investimento de recursos na indústria criativa, pois uma gestão mais eficiente pode maximizar

o retorno desses investimentos e impulsionar o desenvolvimento do setor como um todo (Nyko; Zendron, 2018).

Nesse interim, 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 em gerenciamento de projetos é um conceito multifacetado que reflete a capacidade de uma organização em alcançar resultados esperados por meio de processos de gerenciamento de projetos bem definidos e eficazes (Kostalova; Tetreova, 2018). Esta maturidade não se limita apenas à execução de processos, mas engloba, também, a capacidade de avaliar, medir e utilizar os resultados para aprimorar continuamente a gestão de projetos. Varajão *et al.* (2022) enfatizam a importância de estabelecer procedimentos sistemáticos para avaliar o sucesso, medi-lo consistentemente e aplicar esses *insights* na gestão de projetos. A ausência desses procedimentos pode resultar na perda de oportunidades de aprendizagem e registro de evidências, impactando, diretamente, a evolução da maturidade em gestão de projetos e o desenvolvimento organizacional como um todo.

Neste contexto dinâmico, a implementação, o aumento do nível de maturidade e o desenvolvimento de um processo de melhoria contínua em gestão de projetos permanecem temas de debate constante, refletindo os desafios e a permanente evolução do ambiente de negócios (Cruz; Gomes; Araujo, 2020). A relevância desses esforços para compreender e aprimorar a maturidade em gestão de projetos é evidente, considerando seu impacto direto na capacidade das

organizações de se adaptarem e prosperarem em um cenário empresarial cada vez mais complexo e competitivo. Portanto, o estudo e a aplicação de conceitos de maturidade em gestão de projetos não são apenas exercícios acadêmicos, mas ferramentas essenciais para o sucesso organizacional sustentável em longo prazo.

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 aproveitamento 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 das instituições da economia criativa na microrregião de São João del-Rei? 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, seja ao 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 Project Management Institute - 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; Schmitt; Zanella, 2020). Em uma revisão sistemática de literatura acerca do tema “maturidade em gestão de projetos”, realizada por Salume, Lima e Fonseca (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).

A evolução dos modelos de maturidade em gestão de projetos tem sido marcada por uma crescente necessidade de abordagens mais holísticas e abrangentes (Görög, 2016). Neste contexto, surgem muitos modelos de maturidade de gerenciamento de projetos propostos, entre os quais pode destacar-se 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; Lima; Fonseca, 2021). Para fins deste 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 auxilia mensurar o estágio de maturidade em gerenciamento de projetos da organização e, a partir desse diagnóstico, possibilita construir um plano integrado de crescimento da organização que colabore para elevação dos níveis de maturidade, indicando caminhos evolutivos rumo à 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, 2014; Silva, 2019). As dimensões propostas por Prado (2010) no modelo MMGP são as seguintes:

- a) competência técnica e contextual: conhecimentos básicos e linguagem comum disseminada na organização;
- b) metodologia: uma metodologia única deve existir na empresa para garantir a aplicação correta dos métodos;
- c) informatização: adotam-se sistemas de gerenciamento de projetos que podem ser desenvolvidos internamente ou adquiridos;
- d) estrutura organizacional: é necessário escolher uma estrutura organizacional adequada que envolve a criação de funções ou mesmo de Escritórios de Projetos;
- e) competência comportamental: relacionamentos humanos, liderança e gestão de pessoas;
- f) alinhamento estratégico: os projetos devem estar alinhados com os negócios da organização.

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

Quadro 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).

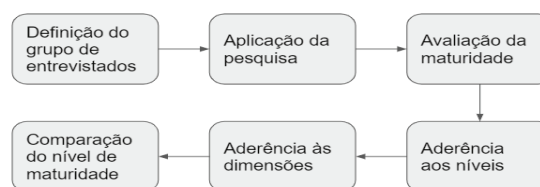
O modelo possibilita, também, comparar os níveis de maturidade entre as organizações investigadas, oferecendo uma ideia acerca de um *ranking* de maturidade em gestão de projetos das indústrias criativas locais; propor trocas de conhecimento e experiências entre instituições menos maduras com aquelas 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 (Dragoni Júnior; Ghobril, 2020).

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Para atender ao objetivo de avaliar o nível de maturidade em gestão de projetos, esta pesquisa se caracteriza como descritiva e quantitativa, utilizando dados primários coletados por meio de questionários.

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

Figura 1 - Percurso metodológico



Fonte: elaborado pelos autores.

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. Elas foram contatadas por e-mail e via telefone, visando ao 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.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário desenvolvido por Prado (2010), que se baseia no Modelo de Maturidade em Gestão de Projetos - MMGP (Maturity by Project Category Model - MPCM, 2024). O questionário é composto por 40 questões fechadas, distribuídas em 4 níveis de maturidade: (1) Iniciado; (2) Padronizado; (3) Gerenciado; (4) Otimizado. Para composição do instrumento final de coleta de dados, foram adicionadas 6 questões acerca da caracterização das instituições pesquisadas.

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://maturityresearch.com/avaliacao-da-maturidade/>) 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 no quadro 2. A alternativa “A” recebeu a maior nota (10 pontos), ao passo que a “E” obteve a menor nota (0 ponto).

Quadro 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 ponto

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 no quadro 3.

Quadro 3 - Interpretações para as 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 (quadro 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).

Quadro 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 o quadro 5.

Quadro 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 obtida 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 (Biblioteca Pública Municipal Batista Caetano de Almeida, 2024; Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - IPHAN, 2024).

A cidade é rica em equipamentos culturais, como: diversos museus, centros culturais, um teatro municipal, um dos últimos cinemas de rua ainda em funcionamento no território brasileiro, um conservatório de música, 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 (Oliveira; Januário, 2007).

4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES INVESTIGADAS

No que tange às instituições pesquisadas, é possível evidenciar que todas as 9 pertencem ao terceiro setor, 8 caracterizando-se 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 têm 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 de a 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. A tabela 1 sintetiza as características das instituições investigadas.

Tabela 1 - 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.

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 2 expõe a AFM de cada instituição pesquisada.

Tabela 2 - 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.

Vale destacar que quatro (I1, I3, I8 e I9) instituições investigadas apresentaram nível de maturidade superior à 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 essas 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 deles.

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 deles.

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 efetuarem 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 desempenho 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 identificado (2,37) 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, Ziviani e Duarte (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) analisaram a maturidade de uma empresa privada que organizava e realizava corridas esportivas na cidade de São Paulo. AAFM dessa organização foi 3,26, resultado que a enquadrou 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 razão da cooperação e comunicação entre os membros da equipe, entre outros.

Rebello, Menezes e Marinho (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 nos 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 a uma maturidade em gestão de projetos muita 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

(NGP) 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 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 3 demonstra o perfil de aderência aos níveis de maturidade de cada instituição investigada e a média por nível.

Tabela 3 - 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.

Observa-se que, a partir dos dados apresentados na tabela 3, 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 obteve a maior pontuação média (40 pontos) foi o 4, denominado “Gerenciado”. Significa que ainda 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 a uma presença de certa experiência, conhecimentos e atitudes das pessoas em relação ao gerenciamento de projetos.

No que tange à aderência às dimensões de maturidade, análise também proposta por Prado (2010), a tabela 4 apresenta os valores percentuais de cada instituição.

Tabela 4 - Aderência às 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.

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, nas organizações com fins lucrativos, uma das grandes chaves

para a evolução da maturidade é o apoio da alta administração e das lideranças (Cardoso; Ziviani; Duarte, 2017; Rebelo; Menezes; Marinho, 2021), já nas indústrias criativas compostas em grande parte por instituições do terceiro setor, a chave está no apoio da base, conforme relato dos entrevistados. O desafio está em como engajar todo o corpo de associados no processo de planejamento estratégico e gestão da instituição, fazendo que os associados saiam da postura de meros espectadores e assumam como gestores da organização, deixando os diretores menos sobrecarregados e isolados nas funções de planejamento e gestão dos projetos da instituição.

Outra questão importante trata 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 à arte e à cultura, porém essas instituições carecem de um corpo de profissionais capacitados e dedicados ao planejamento, à gestão e à 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 deles, propondo que a evolução na maturidade conduz a uma melhoria no índice de sucesso dos projetos.

Vale ressaltar que a maioria das lideranças das instituições investigadas possui ampla formação e experiência em outras áreas, geralmente ligadas à atividade-fim da instituição, apesar disso a profissionalização e a capacitação da Diretoria e dos 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, os diretores e os membros envidem esforços para aprimorar essas competências – seja por falta de tempo, interesse, seja por recursos financeiros.

Todas as instituições analisadas não possuem um profissional, um setor ou departamento dedicado, exclusivamente, à elaboração e à gestão de projetos, tampouco a captação de recursos. Essas 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 os investimentos dedicados a este setor não acompanham esse 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 do 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 dos 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 razão 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, entre 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.

Quadro 6 - Agenda para Evolução da Maturidade em Gestão de Projetos nas Instituições pesquisadas

O que	Como
Aperfeiçoamento dos estatutos e da 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 deles.
Formação/treinamento dos gerentes de projetos	Reunir os interessados em se profissionalizar como gerentes de projetos e promover treinamento intensivo para capacitação e formação.
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 das 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 treinamento intensivo para capacitação e formação.
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.

Fonte: elaborado pelos autores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este 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, Minas Gerais, utilizando o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP) de Darci Prado.

Os resultados da presente pesquisa indicam que as instituições da economia criativa na microrregião de São João del-Rei apresentam um nível médio de maturidade em gestão de projetos de 2,37, posicionando-as no nível 2 (“Conhecido”) do Modelo de Maturidade em Gestão de Projetos (MMGP) de Prado. Este nível sugere que, embora as instituições tenham começado a sistematizar seus processos de gestão de projetos, ainda falta uma abordagem mais estruturada e padronizada.

Esse achado está em consonância com o estudo de Scotelano *et al.* (2017) sobre uma empresa automotiva, que também foi classificada no nível 2, com algumas características do nível 3. A empresa automotiva demonstrou possuir uma linguagem comum e realizar treinamentos básicos, mas enfrenta desafios como a manutenção das lideranças e a sobrecarga de trabalho. De forma semelhante, a pesquisa de Cardoso, Ziviani e Duarte (2017) sobre empresas de projetos de engenharia revelou um baixo índice de maturidade, com dificuldades na alocação de recursos, falta de autonomia dos gestores e problemas com metas, prazos e custos.

Além disso, o estudo realizado nas unidades administrativas da Universidade Federal de Alagoas, com um nível de maturidade de 1,64, reforça a necessidade de investimentos em treinamento, informatização e padronização de práticas, apesar de apresentar aspectos desenvolvidos como o alinhamento estratégico e a competência técnica (Campos *et al.*, 2020).

Contrapondo-se a esses cenários, empresas que organizam corridas de rua em

São Paulo foram classificadas no nível 3 de maturidade, destacando-se pelo uso de uma plataforma de gestão de projetos, embora ainda precisem melhorar o alinhamento estratégico (Vanucci *et al.*, 2019). De forma semelhante, uma instituição de pesquisa e desenvolvimento do Governo Federal brasileiro também alcançou o nível 3, destacando-se pelo uso de ferramentas de controle, mas enfrentando desafios em comunicação e autonomia dos gestores (Neves *et al.*, 2013).

Por outro lado, uma consultoria em projetos de engenharia foi classificada no nível 1, evidenciando a necessidade de aprimorar o planejamento e reduzir o tempo de desenvolvimento de atividades para aumentar sua competitividade (Cruz; Gomes; Araujo, 2020).

Esses achados corroboram a presente pesquisa, indicando que a maturidade em gestão de projetos ainda é um desafio para diversas organizações, independentemente do setor de atuação. No entanto, é importante ressaltar que comparações diretas entre estudos realizados em diferentes contextos e amostras devem ser feitas com cautela, considerando as particularidades de cada ambiente.

O resultado sugere que, embora as instituições reconheçam a importância da gestão de projetos e possuam algumas práticas implementadas, ainda há um caminho a ser percorrido para alcançar níveis mais avançados de maturidade, semelhantes aos encontrados em outros estudos de caso com o MMGP. Investimentos em capacitação, estruturação organizacional e padronização de processos são essenciais para promover avanços significativos na maturidade em gestão de projetos.

Os dados coletados destacam ainda que instituições com maior maturidade tinham mais de 10 anos de atuação e faturamento entre R\$360 mil e R\$48 milhões. Por outro lado, aquelas com menor maturidade enfrentaram desafios significativos, como a ausência de profissionais dedicados à gestão de projetos e deficiências em metodologias e estruturas organizacionais adequadas (Prado, 2010). Observou-se ainda

uma fraca aderência geral aos níveis de maturidade, com a maior pontuação média (40 pontos) no nível “Gerenciado”, indicando uma capacidade limitada, mas presente, de avaliação e melhoria contínua dos projetos (Prado, 2010).

A pesquisa sublinha a importância da formação de gerentes de projetos e da informatização das práticas de gestão como passos fundamentais para a evolução das instituições criativas. As organizações investigadas, especialmente por serem do terceiro setor, enfrentam o desafio adicional de engajar seus associados no planejamento estratégico e na gestão eficiente (Corrêa, 2016). Como observado por Motamedpooya e Asnaashari (2020), a maturidade em gestão de projetos é crucial para minimizar riscos e aumentar a eficácia dos projetos.

Ademais, no contexto da evolução da maturidade em gestão de projetos, é importante destacar o papel crescente da gestão ágil de projetos. Esta abordagem, que enfatiza a flexibilidade, a colaboração e a entrega iterativa de valor, tem ganhado relevância como uma alternativa ou complemento às abordagens tradicionais. A gestão ágil de projetos oferece ferramentas e práticas que podem ser benéficas para organizações que buscam aumentar sua capacidade de resposta às mudanças rápidas do mercado e às necessidades dos clientes.

Segundo Conforto *et al.* (2016), a adoção de práticas ágeis pode contribuir, significativamente, para o aumento da maturidade em gestão de projetos, especialmente em ambientes dinâmicos e inovadores, assim como o das indústrias criativas. A integração de princípios ágeis nas práticas de gestão de projetos pode proporcionar uma maior adaptabilidade e eficiência, permitindo que as organizações respondam mais rapidamente às oportunidades e aos desafios, enquanto mantêm um foco constante na entrega de valor. Portanto, ao considerar o desenvolvimento da maturidade em gestão de projetos, as organizações devem, também, avaliar como as metodologias ágeis podem ser incorporadas para potencializar seus esforços de melhoria contínua e adaptação

às demandas do mercado contemporâneo (Conforto *et al.*, 2016).

Como contribuição, este trabalho fornece um panorama detalhado do nível de maturidade em gestão de projetos nas indústrias criativas da microrregião de São João del-Rei e propõe caminhos para a melhoria das práticas de gestão. Tais melhorias são cruciais para alcançar patamares mais elevados de maturidade e, conseqüentemente, maior sucesso em projetos. A pesquisa atingiu seus objetivos ao explorar profundamente o contexto dessas instituições, apesar da limitação do número restrito de participantes. Estudos futuros podem ampliar a amostra investigada para uma compreensão mais abrangente dos níveis de maturidade e das características inerentes a cada estágio de desenvolvimento organizacional (Salume; Lima; Fonseca, 2021).

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Jan Christoph; SPANG, Konrad. Project complexity as an influence factor on the balance of costs and benefits in project management maturity modeling. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 119, p. 162-171, Mar. 2014.

BIBLIOTECA PÚBLICA MUNICIPAL BATISTACAETANO DE ALMEIDA. **História de São João del-Rei**. Minas Gerais: Biblioteca Pública Municipal Batista Caetano de Almeida, 2024. Disponível em: https://biblioteca.saojoaodelrei.mg.gov.br/?Meio=Pagina&INT_PAG=13063#:~:text=S%C3%A3o%20Jo%C3%A3o%20de%20Rei%20participou,triunfando%20em%20Montese%20e%20Castelnuevo. Acesso em 10 set. 2024.

CAMPOS, Marina Costa *et al.* Avaliação de Maturidade em Gestão de Projetos na Universidade Federal de Alagoas utilizando o Método Prado-MMGP. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 11, n. 1, p. 1-16, 2020.

CARDOSO, Daniel Rago; ZIVIANI, Fabricio; DUARTE, Luiz Otávio Borges. Gerenciamento

- de projetos: Uma análise da maturidade do setor de mineração. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 8, n. 1, p. 1-15, 2017.
- CONFORTO, Edivandro Carlos *et al.* The agility construct on project management theory. **International Journal of Project Management**, v. 34, n. 4, p. 660-674, 2016.
- CORRÊA, Marcos Paulo de Oliveira. Maturidade em Gerenciamento de Projetos: Sistemática que Gera Ganhos para as Organizações. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, v. 4, n. 2, p. 185-207, 2016.
- COUTO, Frederico Groth. **Gerenciamento de projetos no âmbito da Economia Criativa - Um estudo de caso das “Incubadoras Rio Criativo”**. [S. l.] Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2010.
- CRUZ, Vinícius Porto dos Santos; GOMES, Marcos Alexander; ARAUJO, Fernando de Oliveira. 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**, v. 11, n. 2, p. 133-158, 2020.
- DRAGONI, Helio; GHOBIL, Alexandre. Nabil. Proposta de melhoria do desempenho por meio da maturidade em gerenciamento de projetos. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, v. 8, n. 1, p. 71-82, 2020.
- FARIAS, Allony dos Santos *et al.* Análise do Nível de Maturidade em Gerenciamento de Projetos da Agência de Saneamento de Paragominas Estado do Pará. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, p. 1-16, 2018.
- GEREMIA, Cassius Alexandre; SCHMITT, Daniela Carine; ZANELLA, Cleunice. Nível de Maturidade em Gerenciamento de Projetos: estudo de caso em empresas familiar de médio porte do rama alimentício. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 11, n. 2, p. 110-132, 2020.
- GÖRÖG, Mihály. A broader approach to organisational project management maturity assessment. **International Journal of Project Management**, v. 34, n. 8. p. 1658-1669, 2016.
- HOWKINS, John. **The Creative Economy: How People Make Money from Ideas**. London: Penguin Press, 2001.
- INSTITUTO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO NACIONAL - IPHAN. **São João del-Rei**. Minas Gerais: IPHAN, 2024. Disponível em: <http://portal.iphan.gov.br/pagina/detalhes/375/>. Acesso em: 5 set. 2024.
- KOSTALOVA, Jana; TETREVOVA, Libena. Proposal of Project Management Methods and Tools Oriented Maturity Model. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 9, n. 1, p. 1-23, 2018.
- MATURITY BY PROJECT CATEGORY MODEL - MPCM. **Questionário**. 2024. Disponível em: <https://maturityresearch.com/questionario/>. Acesso em 10 set. 2024.
- MOTAMEDPOOYA, Sepideh; ASNAASHARI, Ehsan. Organizational project management maturity from the construction practitioners point of view. **Proceedings of International Structural Engineering and Construction**, p. 417-422, 2020.
- NEVES, Luiz Aldo Leite das *et al.* Application of the Prado - Project Management Maturity Model at a R&D institution of the Brazilian Federal Government. **Journal of Aerospace Technology and Management**, v. 5, n. 4, p. 459-465, 2013.
- NGONDA, Virginia Shahida; JOWAH, Larry. A Study of the Impact of Project Managers' Power and Influence on their Organisation's Project Management Maturity. *In: MATEC WEB OF CONFERENCES*, 312., 2020. **Anais [...]**. [S.l.:s.n.], 2020.
- NOCÊRA, Rosaldo de Jesus. **Gerenciamento de projetos: abordagem prática para o dia a dia do gerente de projetos**. São Paulo: RJN, 2012.

- NYKO, Diogo; ZENDRON, Patrícia. Creative economy. *In: BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). Visão 2035: Brasil, país desenvolvido: agendas setoriais para o desenvolvimento.* Rio de Janeiro: BNDES, 2018. p. 259-288.
- OLIVEIRA, João Maria de; ARAUJO, Bruno Cesar; SILVA, Leandro Valério. **Panorama da Economia Criativa no Brasil.** Rio de Janeiro: IPEA, 2013.
- OLIVEIRA, Joao Paulo Nogueira de. 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*, v. 5, n. 3, p. 1-13, 2014.
- OLIVEIRA, Silvana Toledo de; JANUÁRIO, Marcus Vinícius da Costa. O turismo em São João del-Rei - Minas Gerais: uma análise preliminar. *Revista de Cultura e Turismo - CULTUR*, n. 1, 2007.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA - UNESCO. **Cultura e desenvolvimento no Brasil.** Brasília: UNESCO, 2021. Disponível em: <https://pt.unesco.org/fieldoffice/brasil/expertise/culture-development-brazil>. Acesso em: 9 jun. 2024.
- PRADO, Darci. **Maturidade em gerenciamento de projetos.** Nova Lima: INDG, 2010.
- PRADO, Darci; LAURENTYS, Giselle. **Relatório de Pesquisa 2021: Região Sudeste** Indicadores de Performace. Disponível em: https://maturityresearch.com/wp-content/uploads/2022/03/RelatorioMaturidade2021-RegiaoSudeste-Parte-A-Indicadores-V2_compressed.pdf. Acesso em: 15 jun. 2024.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **PMBOK: um Guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos.** 6. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2017.
- REBELO, Victoria de Lima Viana; MENEZES, Guilherme Miguel de Souza; MARINHO, Danielle Freitas Santos. Análise da maturidade em gestão de projetos no setor de segurança privada. *Ciências exatas e tecnológicas*, v. 7, p. 97-110, 2021.
- SALUME, Paula Karina; LIMA, Ana Clara Amaral; FONSECA, Mariane Auxiliadora. Maturidade em gestão de projetos: uma revisão sistemática de literatura. *In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO, PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE - SINGEP*, 9., 2021. *Anais [...]. [S.l.:s.n.]*, 2021.
- SANCHEZ, Felipe *et al.* Use of Bayesian Network Characteristics to Link Project Management Maturity and Risk of Project Overcost. *In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON SIGNAL IMAGE TECHNOLOGY AND INTERNET BASED SYSTEMS, SITIS*, 14., 2018. *Proceedings [...]. [S.l.:s.n.]*, 2018. p. 420-426.
- SCOTELANO, Laíce. de Souza *et al.* Project management maturity model: The case in an automotive industry in Brazil. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, v. 14, n. 4, p. 500, 2017.
- SILVA, Rita de Cássia de França *et al.* Metodologia de Gerenciamento de Projetos na Administração Pública: Um estudo de caso em um tribunal de justiça federal. *Revista Interface Administração Pública*, v. 16, n. 1, p. 73-100, 2019.
- THIELMANN, Ricardo; SILVA, Carlos. Evaluation of project management maturity: case study of an automotive project. *Revista Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, v. 9, n. 2, p. 34-50, 2014.
- UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT - UNCTAD (Suíça). **Creative economy report 2010.** 2010.

Disponível em: https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab20103_en.pdf.
Acesso em: 14 jun. 2024.

VANUCCI, Luis Henrique Torquato *et al.* Maturidade em gerenciamento de projetos: uma análise das empresas organizadoras de corridas de rua da cidade de São Paulo. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 10, n. 2, p. 41-59, 2019.

VARAJÃO, João *et al.* Success Management - From theory to practice. **International Journal of Project Management**, v. 40, p. 481-498, 2022.

Submetido: 1 jul. 2024

Aprovado: 23 out. 2024