

MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS - BRASIL

Pesquisa Archibald & Prado

www.maturityresearch.com

Relatório Pesquisa 2017:

“Clientes Externos”

Indicadores

Publicado em Fevereiro-2018

Organizado por:

Darci Prado e Fernando Ladeira Fernandes

1. Introdução
2. Resultados Gerais
3. Resultados Por Tipo de Organização
4. Resultados por Categoria de Projetos
5. Resultados por Área de Negócios
6. Resultados por Tipo de Cliente
7. Resultados por Estado Brasileiro
8. Equipe que desenvolveu este trabalho
9. O Modelo de Maturidade Prado-MMGP
10. Agradecimentos

Introdução

Estamos apresentando os resultados da pesquisa Archibald & Prado relativo ao ano de 2017. Esta pesquisa esteve disponível gratuitamente no site www.maturityresearch.com durante os meses de setembro a dezembro de 2017 e foi respondida por **301** profissionais de organizações brasileiras. Para esta pesquisa produzimos treze (13) relatórios.

Os dados aparecem nos relatórios na forma de grupamentos. Somente apresentamos grupamentos que contenham acima de 5 participantes (*Política de Confidencialidade*).

De uma maneira geral, os dados apresentados nos relatórios mostram que existe uma relação direta entre maturidade e indicadores de desempenho. Ou seja, quanto maior a maturidade:

- Maior o sucesso total e menor o fracasso
- Menor o atraso
- Menor o estouro de custos
- Maior o percentual de execução do escopo previsto.

Além disso, quanto maior a maturidade maior a percepção, pela alta administração, do valor do gerenciamento de projetos para agregar valor à organização.

Este relatório – ***Relatório Clientes Externos*** - contém a análise dos dados fornecidos por **141** profissionais de empresas privadas, públicas e terceiro setor. Os dados fornecidos são oriundos de um total de **2.820** projetos.

O resultado final apresentado neste relatório mostrou uma **maturidade média de 2,63** para este grupamento. Ele é levemente superior à média nacional global de 2,59.

O grupamento “clientes externos” contém dados de organizações cujos projetos são para atender clientes externos, tais como construtoras, consultorias, *software-houses*, etc. Esta é a primeira vez que produzimos este relatório. Esperamos, assim, contribuir para a evolução do assunto GP junto a organizações “orientadas a projetos”.

Este relatório analisa os principais indicadores de desempenho (sucesso, atraso, estouro de custos e execução do escopo) tanto de forma geral como desdobrado por categoria de projetos, área de negócios e estado brasileiro.

Organizações que executam projetos para seus clientes finais são aquelas em que suas receitas são advindas diretamente de projetos. Assim, a gestão de projetos assume papel ainda mais relevante. Era esperado que o nível de maturidade fosse portanto maior, porém, como pode ser observado, a diferença para as demais organizações foi baixa.

Uma possível explicação é que a execução desses projetos se confunde com outras atividades rotineiras da organização. Dessa forma, as técnicas de gestão de projetos podem ser negligenciadas ou subestimadas.

A pressão por prazos, qualidade e custo nesse tipo de organização é brutal, pois o resultado depende diretamente desses três fatores. Para conviver com essa pressão e ambiguidade rotina X projetos, surgem desafios:

- Desenvolver um sistema de gestão que integre Gestão de Projetos, Desdobramento de Metas e Gerenciamento da Rotina de Forma harmoniosa;
- Desenhar uma estrutura organizacional projetizada que funcione em sintonia com as funções rotineiras de suporte;
- Manter um clima organizacional positivo, uma vez que as estruturas e hierarquias são situacionais, o que gera maiores dificuldades para o Desenvolvimento das Pessoas e promoção do Engajamento.

Fernando Ladeira Fernandes – Fevereiro - 2018

Tendo em vista que, por se tratar de uma pesquisa onde são feitas estratificações e trabalhadas amostras de diferentes tamanhos, estas possuem diferentes representatividades. Assim, se o total de respondentes para uma determinada amostra é alto, é também alta a representatividade dos dados referentes àquela quantidade de respondentes. A interpretação da representatividade dos dados é totalmente regida pela ESTATÍSTICA e, por ora, acreditamos que basta informar ao leitor indicações de representatividade para diferentes valores do total de respondentes.

Total de Respondentes	Representatividade
Acima de 30	Boa representatividade
Entre 17 e 29	Média representatividade. Analise os dados com discernimento.
Abaixo de 17	Baixa representatividade. Analise os dados com discernimento

Observação: O alerta “analise os dados com discernimento” se prende ao fato de que algumas populações são **finitas** e, portanto, os critérios de representatividade são diferenciados. Por exemplo, se para o ramo de negócios “Refratários” temos apenas 5 empresas no Brasil e se todas elas participaram da pesquisa, os resultados apresentados seriam de total representatividade.

Resultados Gerais

Nesta parte do relatório estão apresentados os Resultados Gerais de toda a população de participantes deste grupamento:

- Maturidade e sua distribuição nos níveis
- Aderência às dimensões da maturidade
- Nível de Sucesso, de atraso e de estouro de orçamento

MATURIDADE:

- Maturidade: 2,63

**141 Organizações
2.820 projetos**

INDICADORES DE RESULTADOS

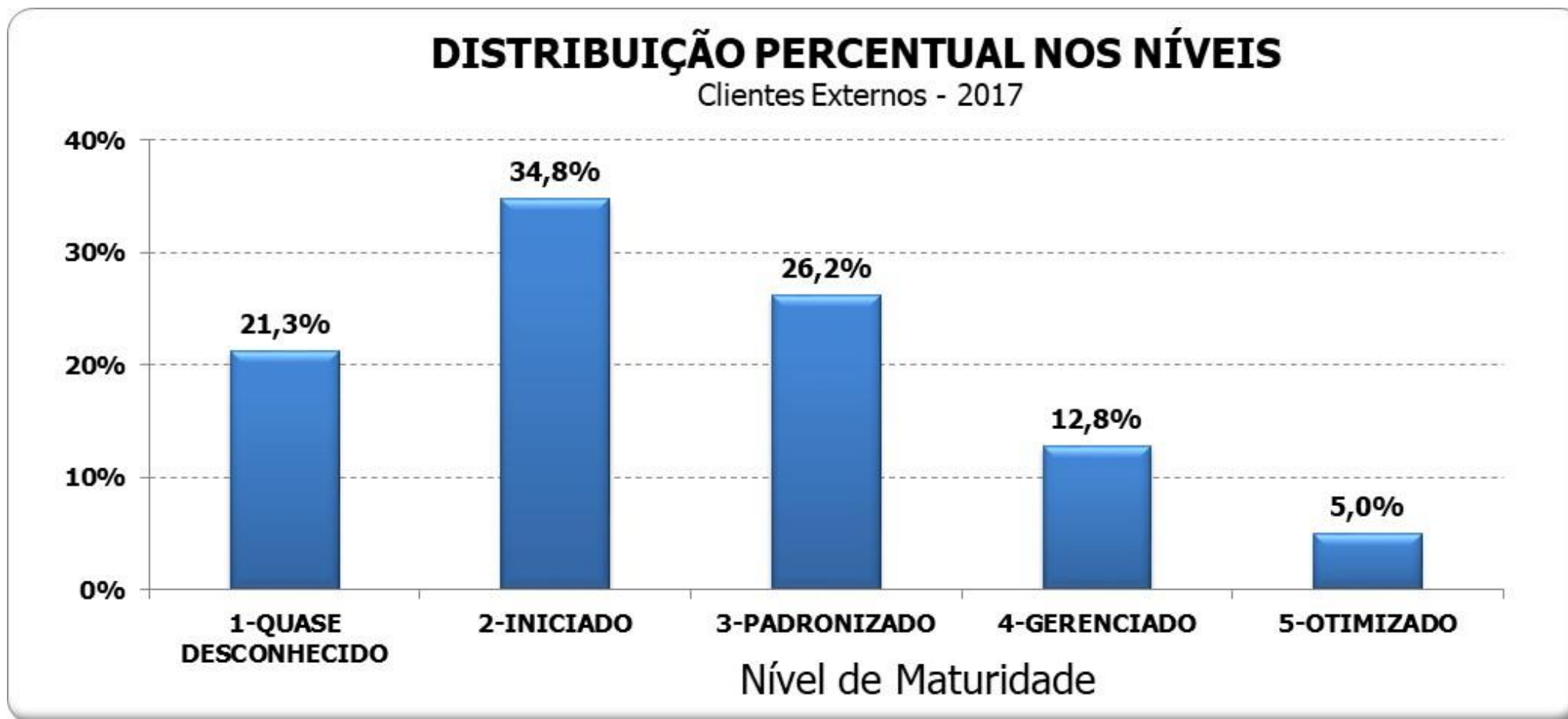
- Índice de Sucesso:
 - Sucesso Total: 53,4%
 - Sucesso Parcial: 31,9%
 - Fracasso: 14,7%
- Atraso médio: 22,6%
- Estouro de custo médio: 15,3%
- Execução média do Escopo: 77,9%

COMPOSIÇÃO MÉDIA DA CARTERIA DE PROJETOS

- Quantidade média de projetos: 20
- Duração média de cada projeto: 11 meses

Maturidade Média Brasil: **2,63**

Temos uma significativa presença de organizações no Nível 2.



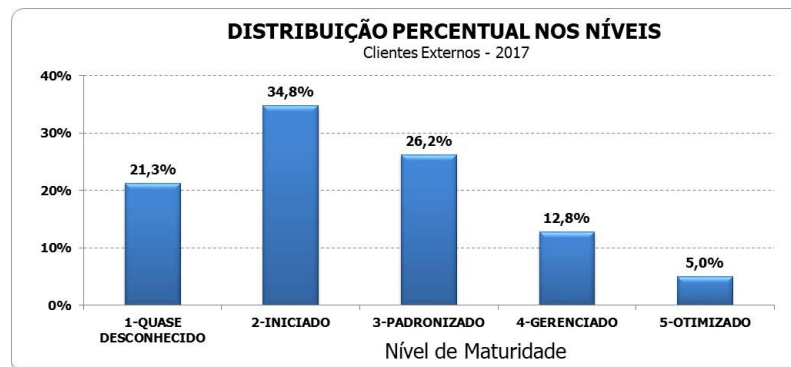
Nível 1 – ainda não iniciaram a evolução.

Nível 2 – investiram em conhecimentos.

Nível 3 – implantaram padrões

Nível 4 – dominam o processo.

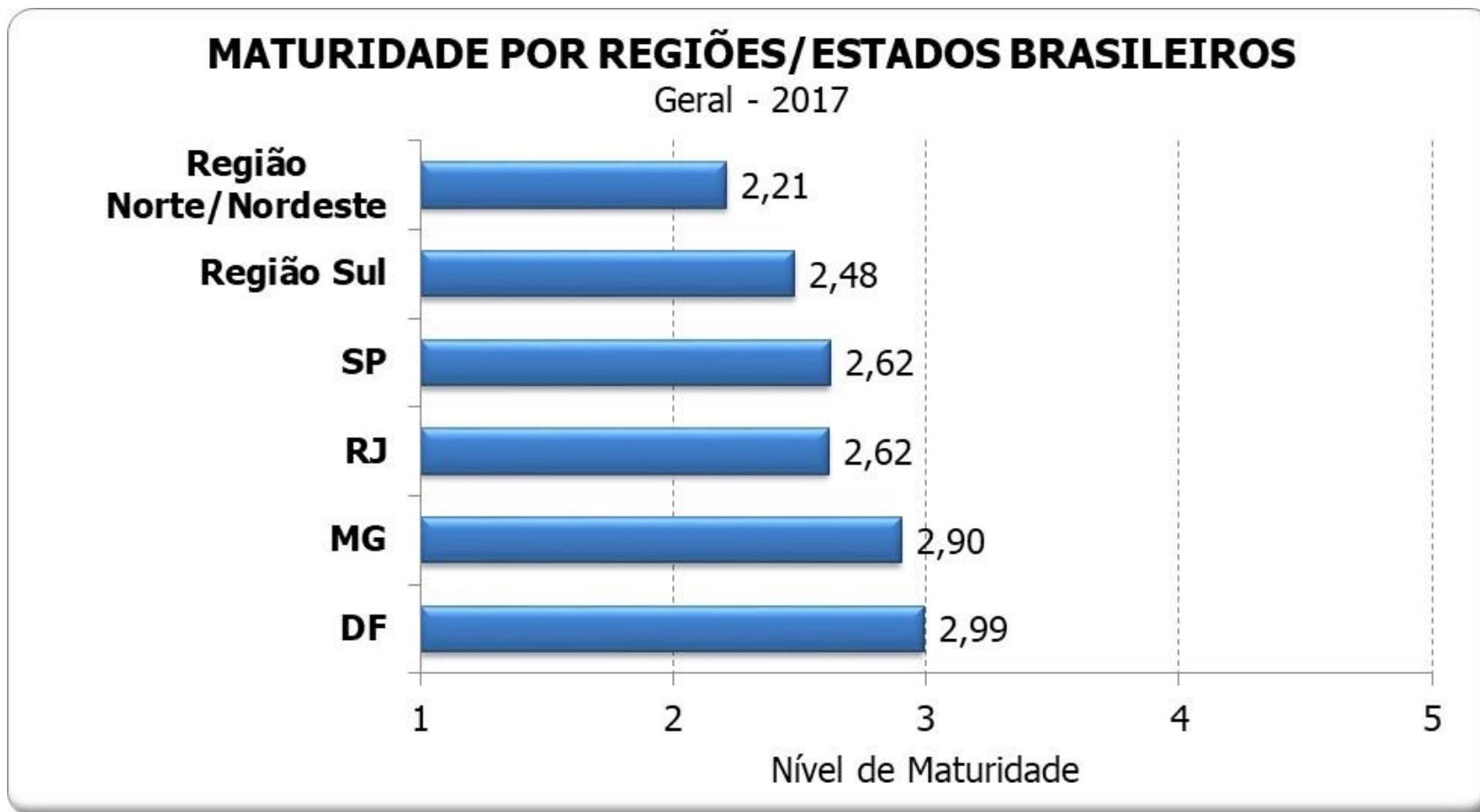
Nível 5 - atingiram o nível otimizado.



Comentários

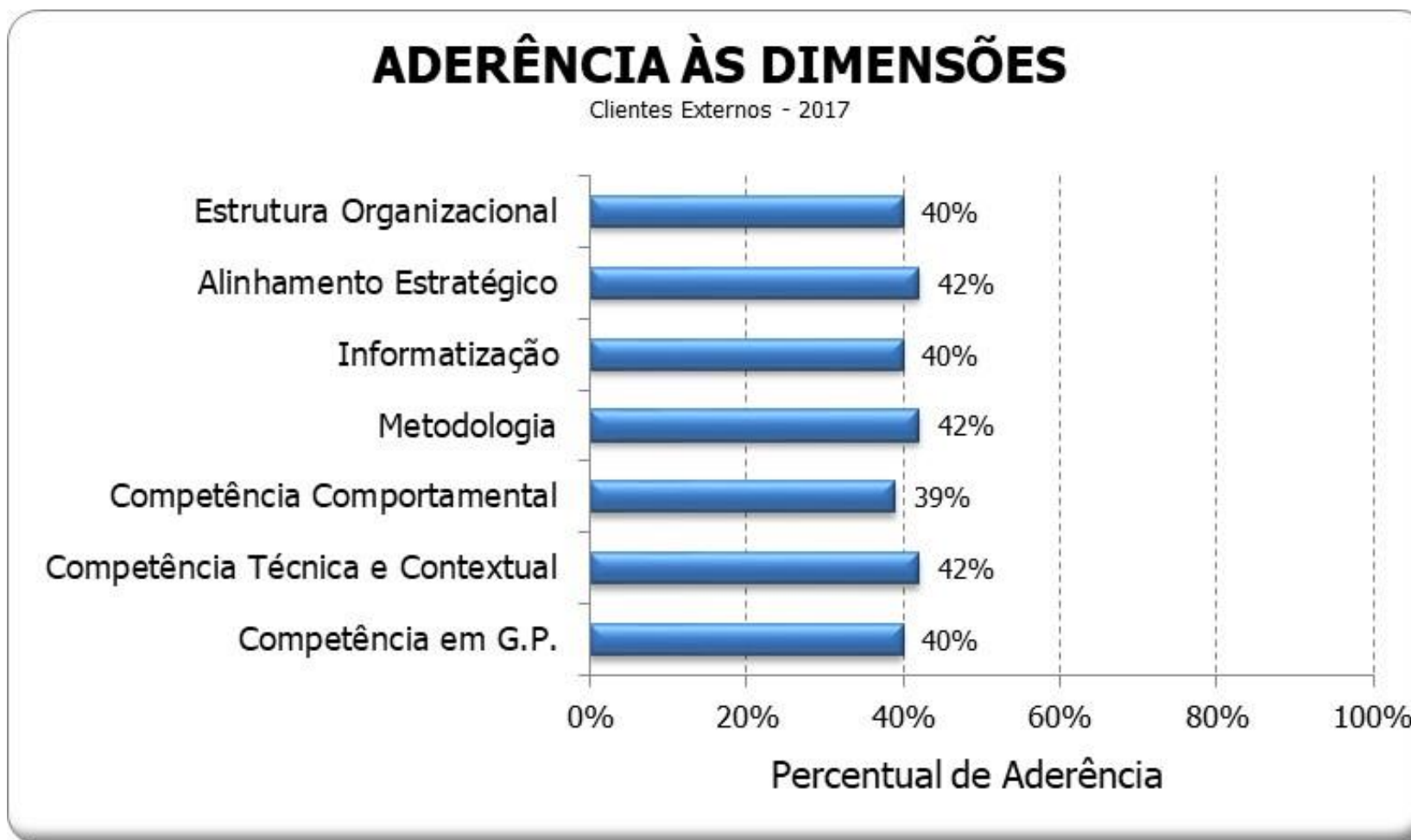
- Para 55,1% (níveis 1 e 2) das organizações participantes desta pesquisa, o gerenciamento de projetos ainda não possibilita trazer resultados aos seus negócios tal como seria desejado (níveis 3, 4 e 5);
- Apenas 17,8% das organizações estão em níveis que permitem pleno domínio e otimização do trabalho (níveis 4 e 5).

Com o objetivo de melhor situação a performance deste estudo com outros grupamentos regionais, apresentamos abaixo o gráfico que mostra os principais atores. Observe que a amostra aqui é global: 301 participantes, mas somente os grupamentos significativos estão mostrados abaixo. Veja à frente um estudo detalhado dos estados brasileiros.

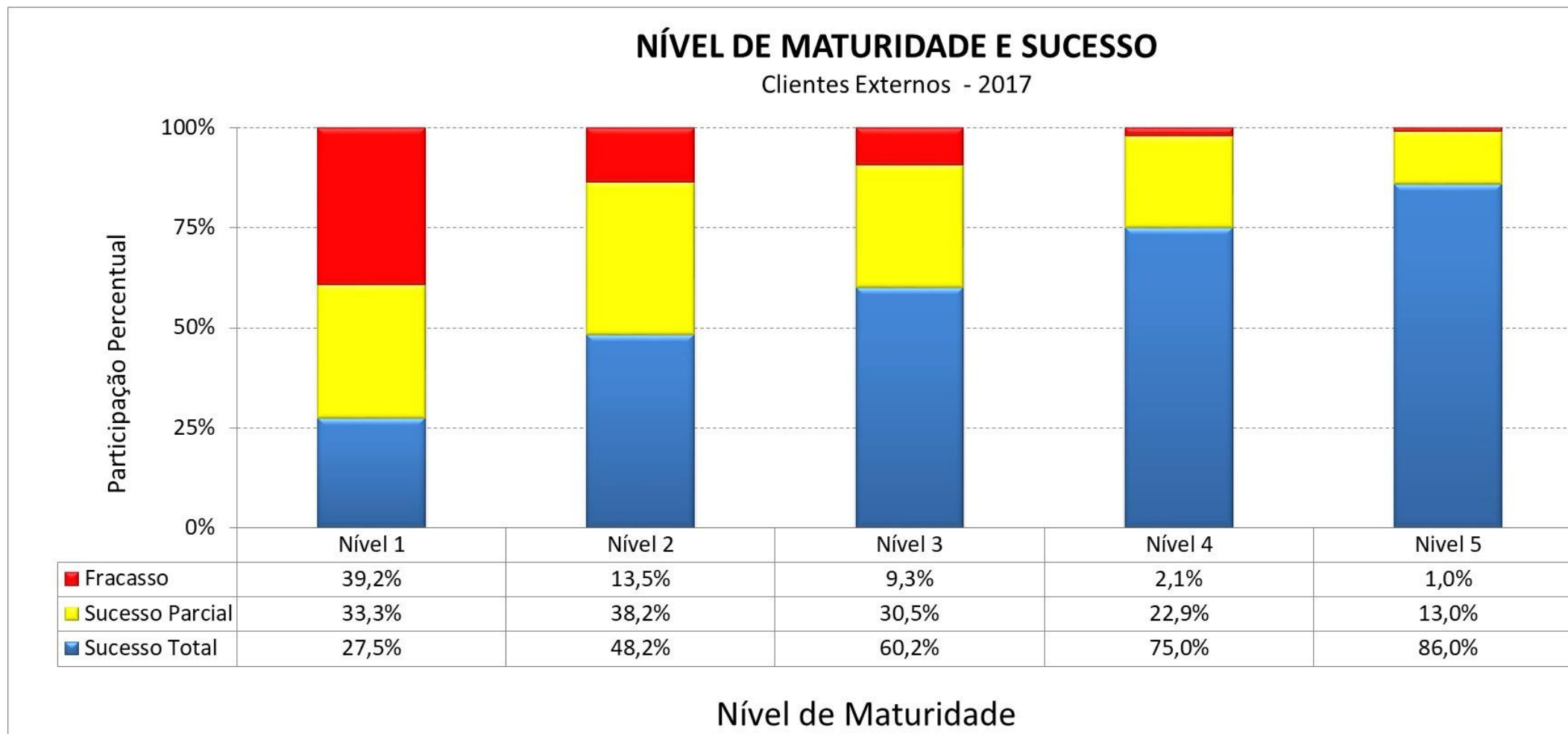


Tamanho das amostras: NO/NE: 57 SUL: 67 SP: 68 RJ: 25 MG: 55 DF: 18

Continuamos com o grupamento "Clientes Externos". Existe equilíbrio entre os valores de aderência às dimensões. Podemos considerar como regulares os valores apresentados. O ideal seria estarem acima de 70%



Quanto maior a maturidade, maior o sucesso.



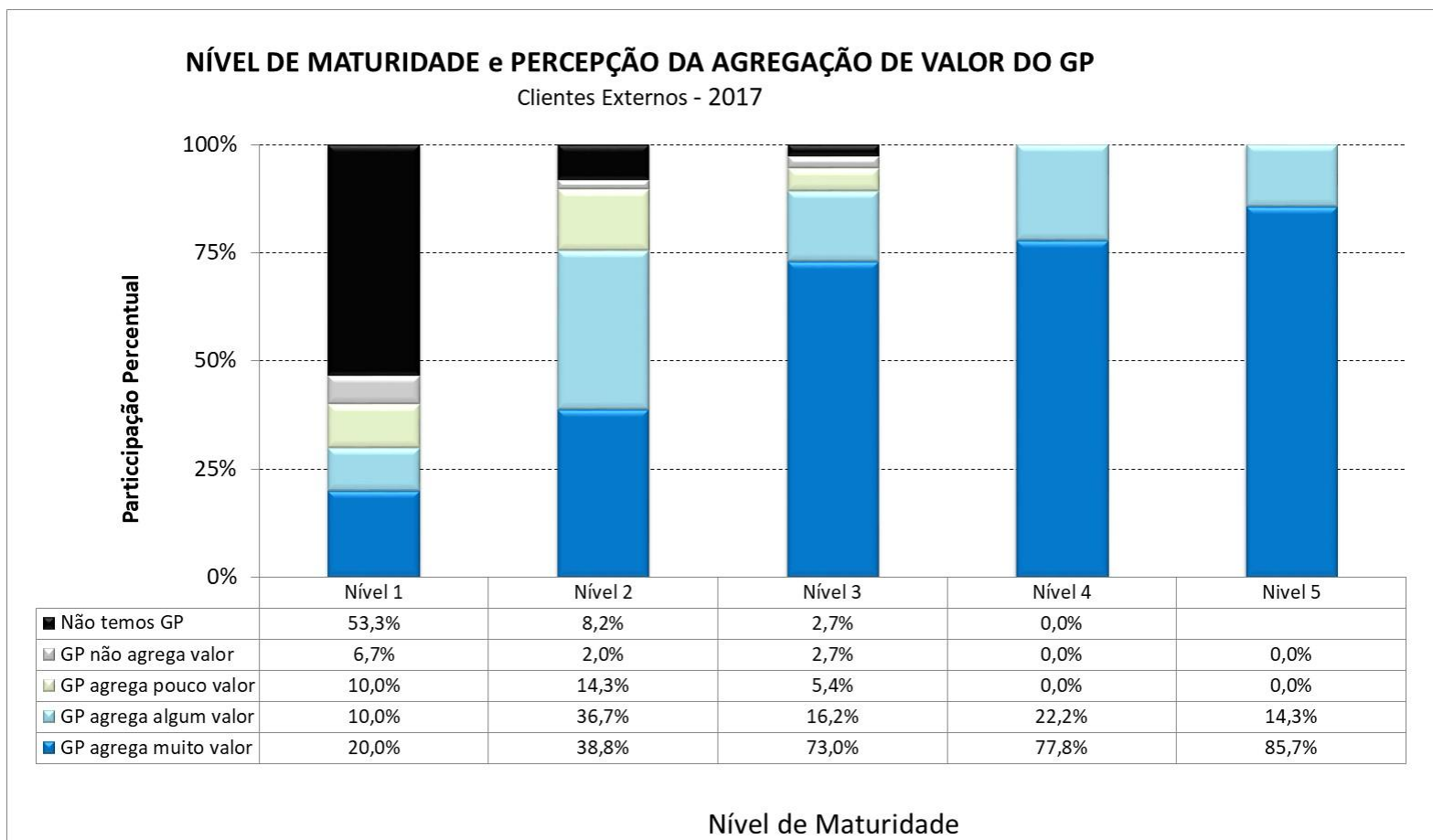
Tamanhos das amostras:

Nível 1: 30 / Nível 2: 49 / Nível 3: 37 / Nível 4: 18 / Nível 5: 7

TIPO	CARACTERÍSTICAS
<p>SUCESSO TOTAL</p>	<p>Um projeto bem sucedido é aquele que atingiu a meta. Isto geralmente significa que foi concluído e produziu as entregas, resultados e benefícios esperados e os principais envolvidos ficaram plenamente satisfeitos. Além disso espera-se que o projeto tenha sido encerrado dentro das exigências previstas para prazo, custo, escopo e qualidade (pequenas diferenças podem ser aceitas dependendo do tipo de projeto).</p>
<p>SUCESSO PARCIAL</p>	<p>O projeto foi concluído, mas não produziu todos os resultados e benefícios esperados. Existe uma significativa insatisfação entre os principais envolvidos. Além disso, provavelmente algumas das exigências previstas para prazo, custo, escopo e qualidade foram significativamente pior que o desejado.</p>
<p>FRACASSO</p>	<p>Existe uma enorme insatisfação entre os principais envolvidos ou porque o projeto não foi concluído ou porque não atendeu às expectativas dos principais envolvidos ou porque algumas das exigências previstas para prazo, custo, escopo e qualidade ficaram em patamares absolutamente inaceitáveis.</p>

Veja o conjunto completo de conceituação de sucesso no site www.maturityresearch.com

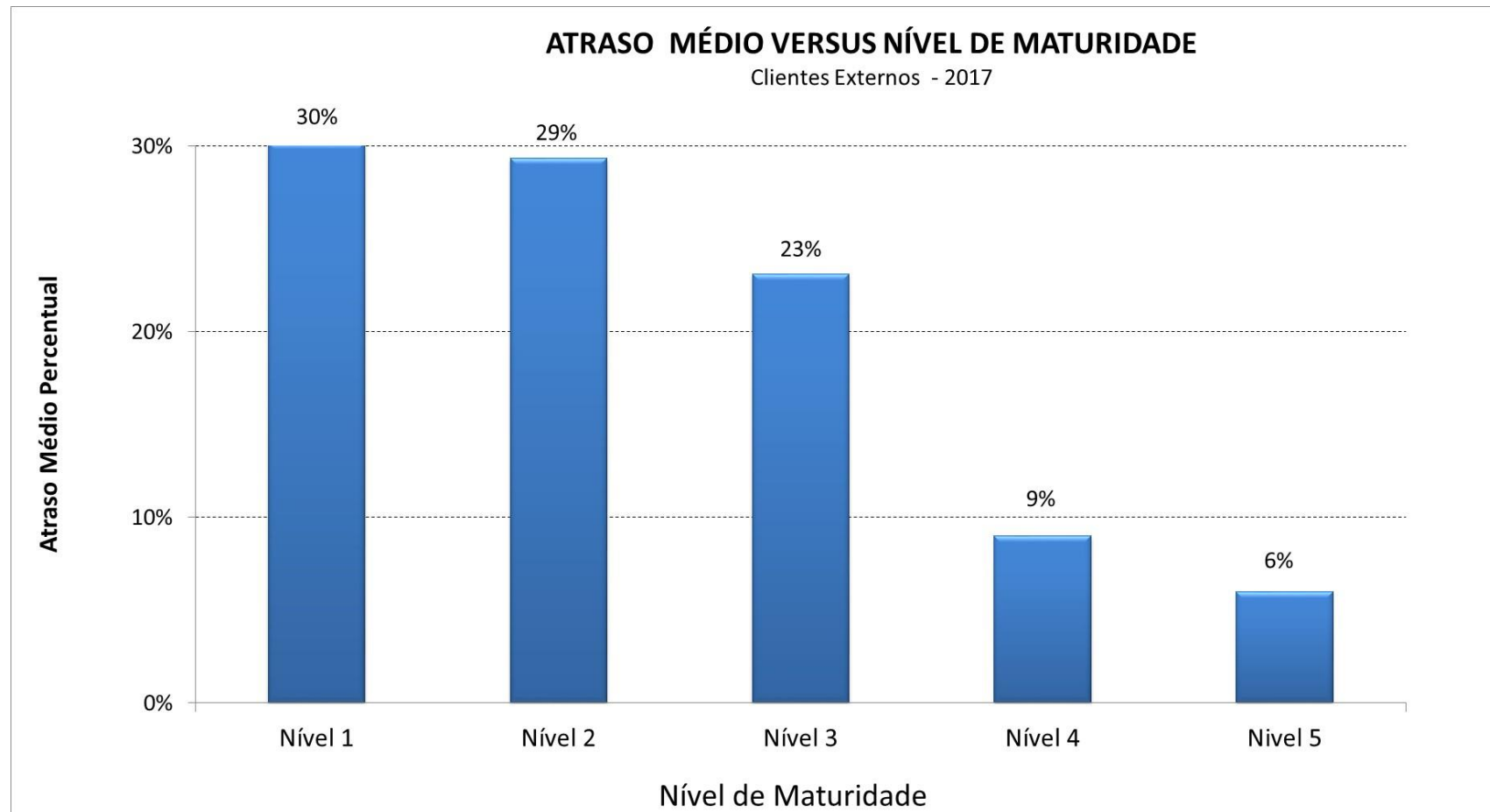
Quanto maior a maturidade, maior a percepção (pela alta administração) da importância do Gerenciamento de Projetos para agregar valor à organização.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 30 / Nível 2: 49 / Nível 3: 37 / Nível 4: 18 / Nível 5: 7

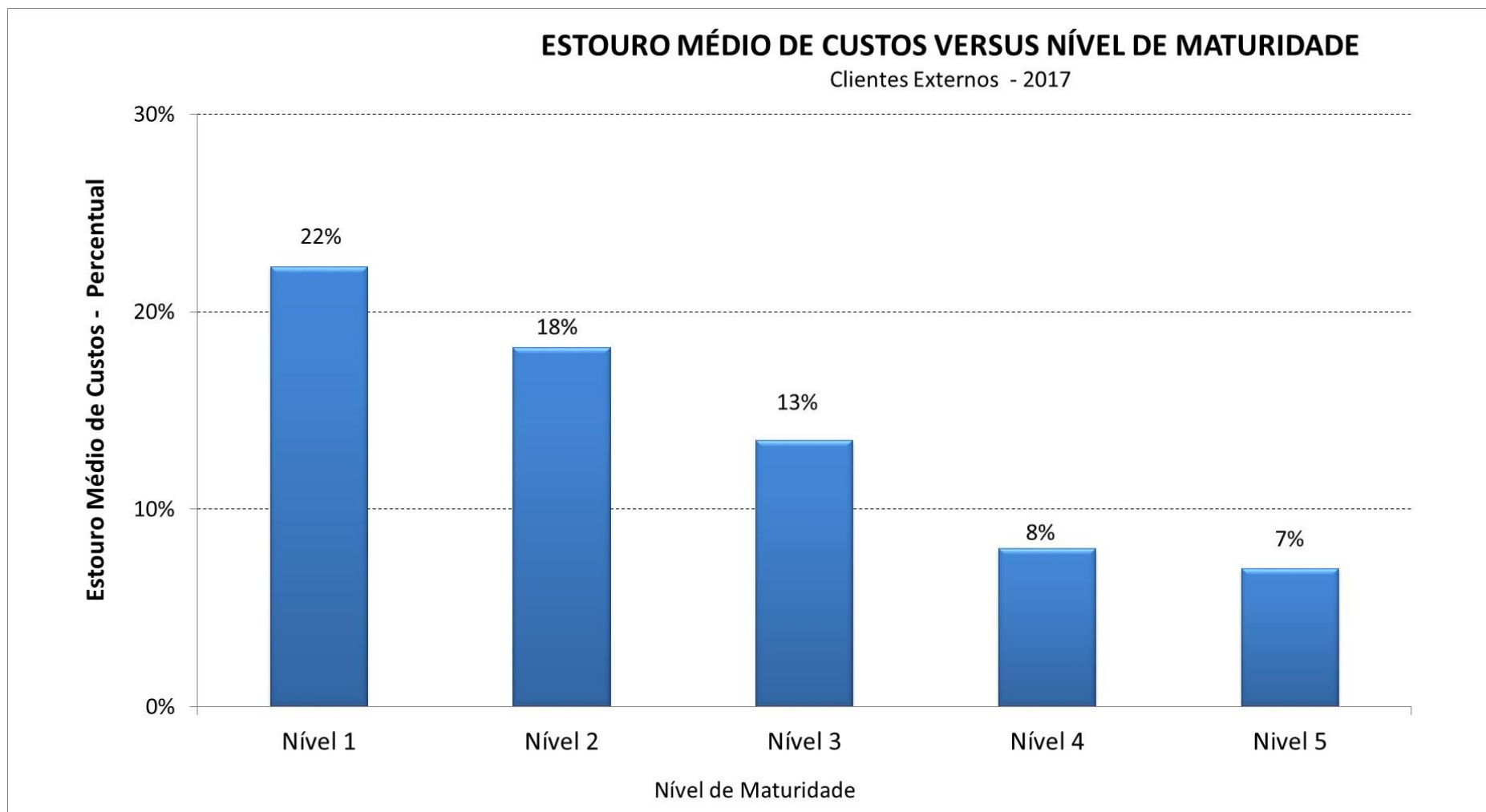
Quanto maior a maturidade, menor o atraso.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 30 / Nível 2: 49 / Nível 3: 37 / Nível 4: 18 / Nível 5: 7

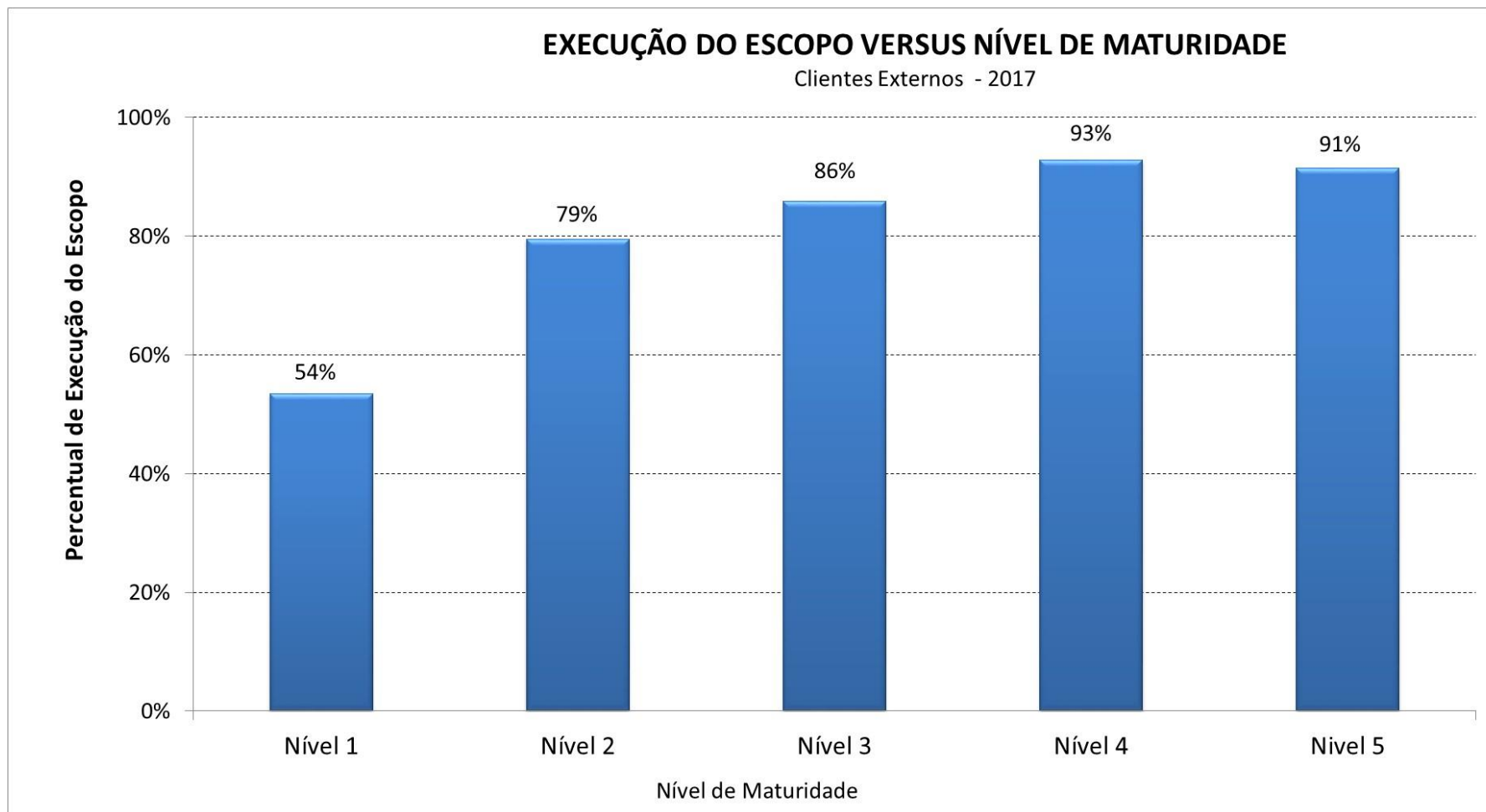
Quanto maior a maturidade, menor o atraso.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 30 / Nível 2: 49 / Nível 3: 37 / Nível 4: 18 / Nível 5: 7

Quanto maior a maturidade, maior a execução do escopo previsto.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 30 / Nível 2: 49 / Nível 3: 37 / Nível 4: 18 / Nível 5: 7

Resultados por Tipo de Organização

Nesta parte do relatório é feita uma análise de dados semelhantes à da Parte 1, porém quebrada nos seguintes tipos de organização

- Iniciativa Privada
- Governo – Administração Direta
- Governo – Administração Indireta
- Terceiro setor

Veja outras informações sobre os participantes na pesquisa no relatório “Parte B – Perfil dos Participantes”

Participantes por Tipo de Organização

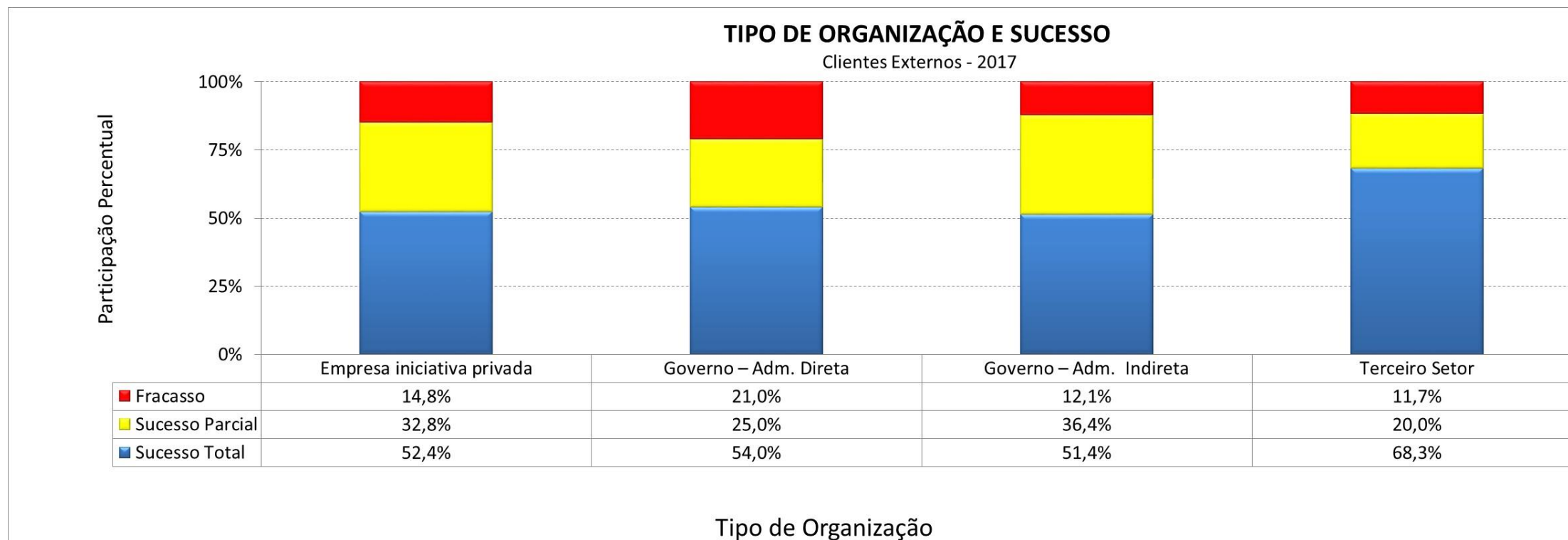
As categorias abaixo estiveram presentes na pesquisa.

TIPO DE ORGANIZAÇÃO	# Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso	Estouro de Custos	Execução do Escopo
Empresa iniciativa privada	118	83,7%	2,57	52,4%	32,8%	14,8%	22%	14%	77%
Governo – Adm. Direta	7	5,0%	2,53	54,0%	25,0%	21,0%	33%	20%	74%
Governo – Adm. Indireta	7	5,0%	3,07	51,4%	36,4%	12,1%	34%	29%	87%
Terceiro Setor	9	6,4%	3,07	68,3%	20,0%	11,7%	16%	17%	83%
Total Geral	141	100,0%	2,63	53,4%	31,9%	14,7%	23%	15%	78%

Organizações do *Terceiro Setor e Governo Adm. Indireta* se destacam.

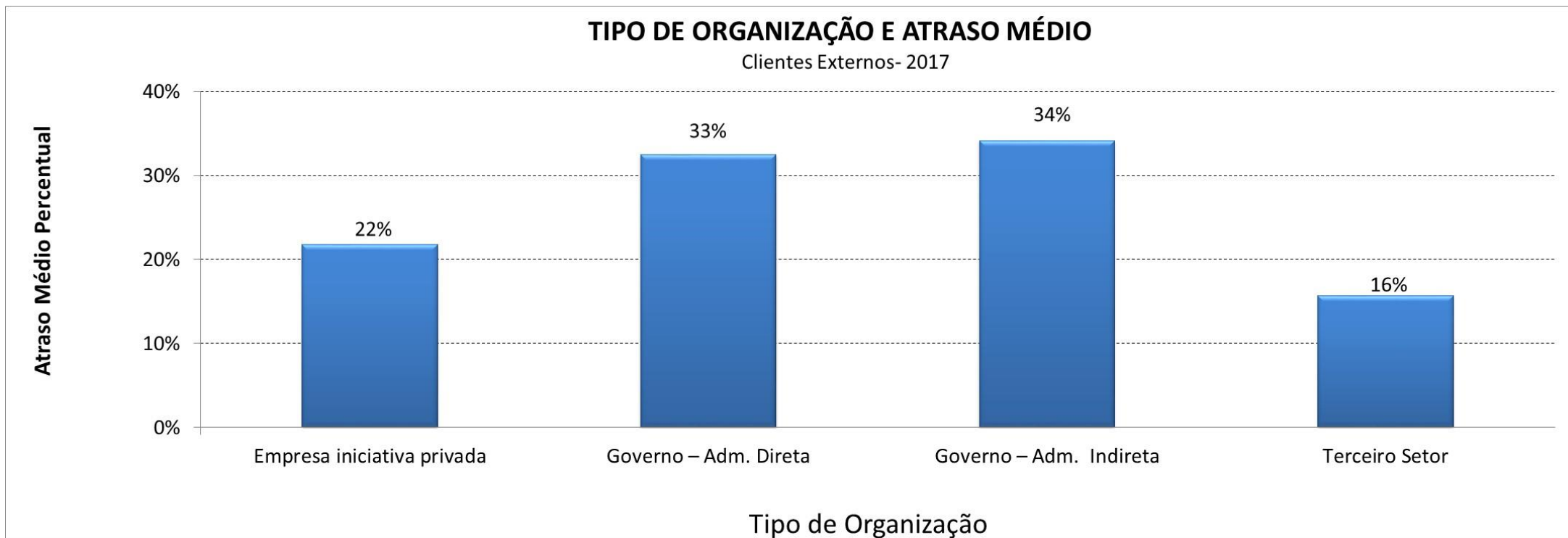


Organizações do *Terceiro Setor* se destacam.

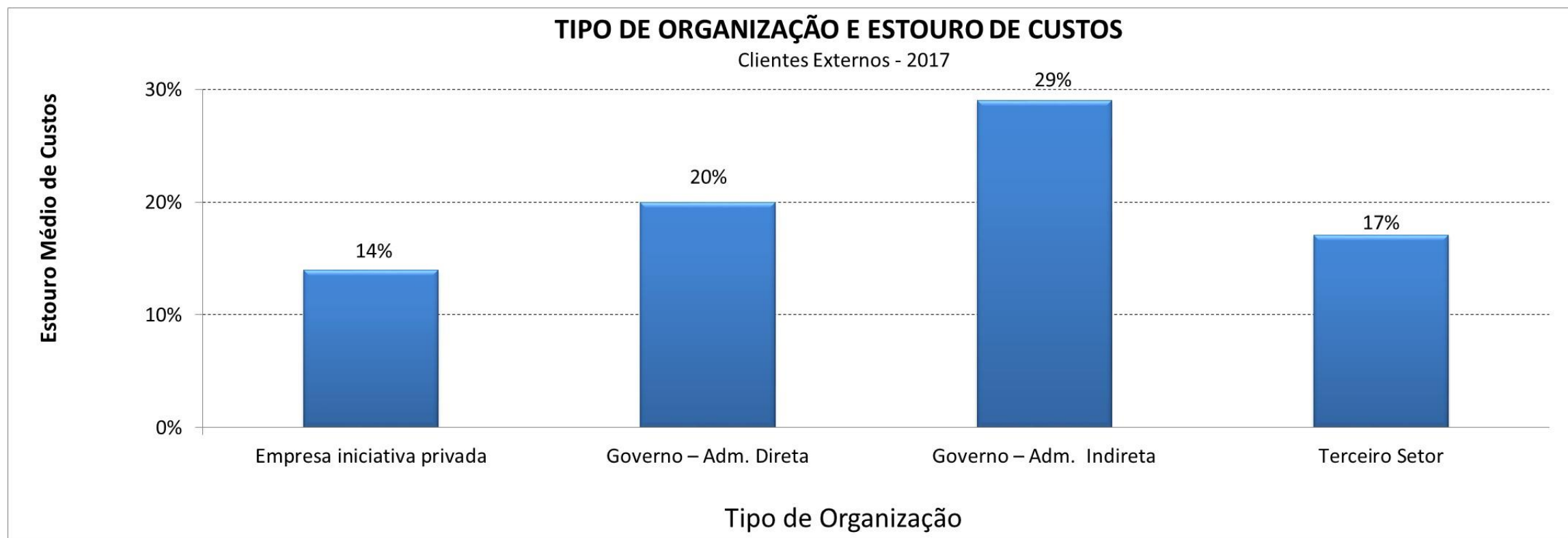


Atraso por Tipo de Organização

Organizações do *Terceiro Setor e Iniciativa Privada* se destacam.

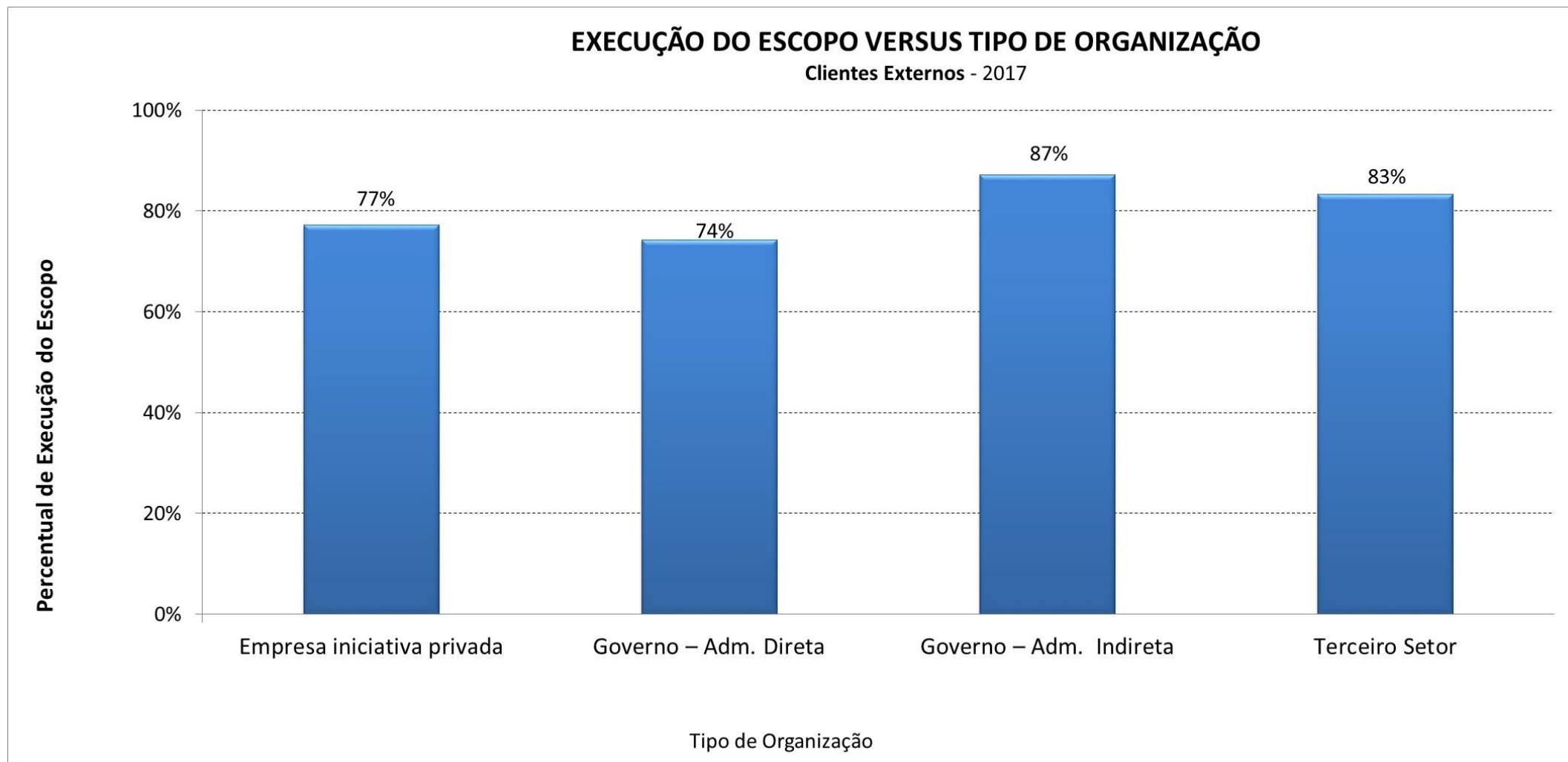


Organizações *Iniciativa Privada* se destacam.



Execução do Escopo Previsto por Tipo de Organização

Organizações de *Governo Adm. Indireta* se destacam.



Resultados por Categoria de Projetos

Nesta parte do relatório é feita uma análise de dados semelhantes à da Parte 1, porém quebrada nas seguintes categorias de projetos:

- Defesa, Segurança e Aeroespacial
- Mudanças Organizacionais e/ou Melhoria de Resultados Operacionais
- Sistemas de Comunicações (voz, dados e imagem)
- Design (projetos de engenharia, arquitetura, etc.)
- Construção & Montagem
- Sistemas de Informação (software)
- Desenvolvimento de Novos Produtos & Serviços
- Pesquisa e Desenvolvimento

Veja outras informações sobre os participantes na pesquisa no relatório “Parte B – Perfil dos Participantes”

1. Projetos de Defesa, Segurança e Aeroespacial
2. Projetos de Mudanças organizacionais e de negócios
3. Projetos de Sistemas de Comunicação (Voz, dados e imagem)
4. Projetos de Eventos
- 5a. Projetos de Design de Engenharia, Arquitetura, etc.
- 5b. Projetos de Empreendimentos, Investimentos, Construções e Obras
6. Projetos de Sistemas de Informação (softwares)
7. Projetos de Desenvolvimento Regional ou Internacional
8. Projetos de Entretenimento e Mídia
9. Projetos de Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços
10. Projetos de Pesquisa e Desenvolvimento
11. Outras Categorias

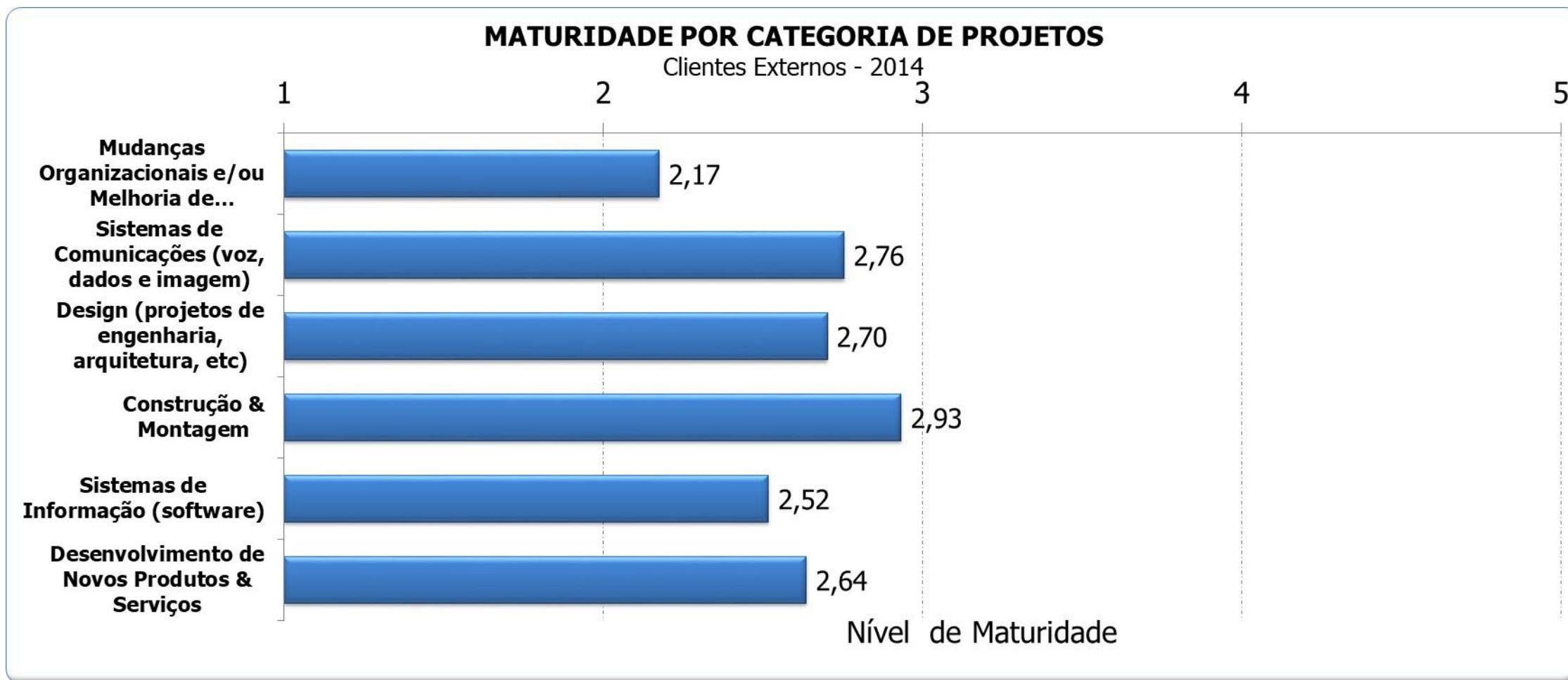
Participantes por Categoria de Projetos

CATEGORIA ARCHIBALD	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos	Execução de Escopo
Defesa, Segurança e Aeroespacial	4	2,8%							
Mudanças Organizacionais e/ou Melhoria de Resultados Operacionais	20	14,2%	2,17	50,8%	23,8%	25,4%	16,4%	5,6%	57,5%
Sistemas de Comunicações (voz, dados e imagem)	6	4,3%	2,76	71,0%	20,0%	9,0%	46,0%	9,4%	85,0%
Eventos	1	0,7%							
Design (projetos de engenharia, arquitetura, etc)	6	4,3%	2,70	52,5%	37,5%	10,0%	16,3%	10,0%	93,3%
Construção & Montagem	36	25,5%	2,93	47,9%	38,9%	13,2%	18,3%	15,3%	86,4%
Sistemas de Informação (software)	30	21,3%	2,52	53,0%	36,8%	10,2%	33,4%	20,3%	77,8%
Desenvolvimento Regional e Internacional	4	2,8%							
Desenvolvimento de Novos Produtos & Serviços	17	12,1%	2,64	53,6%	32,1%	14,3%	22,0%	18,5%	76,2%
Pesquisa e Desenvolvimento	4	2,8%							
Outras Categorias	12	8,5%							
Mídia e Entretenimento	1	0,7%							
Total Geral	141	100,0%	2,63	53,4%	31,9%	14,7%	22,6%	15,3%	77,9%

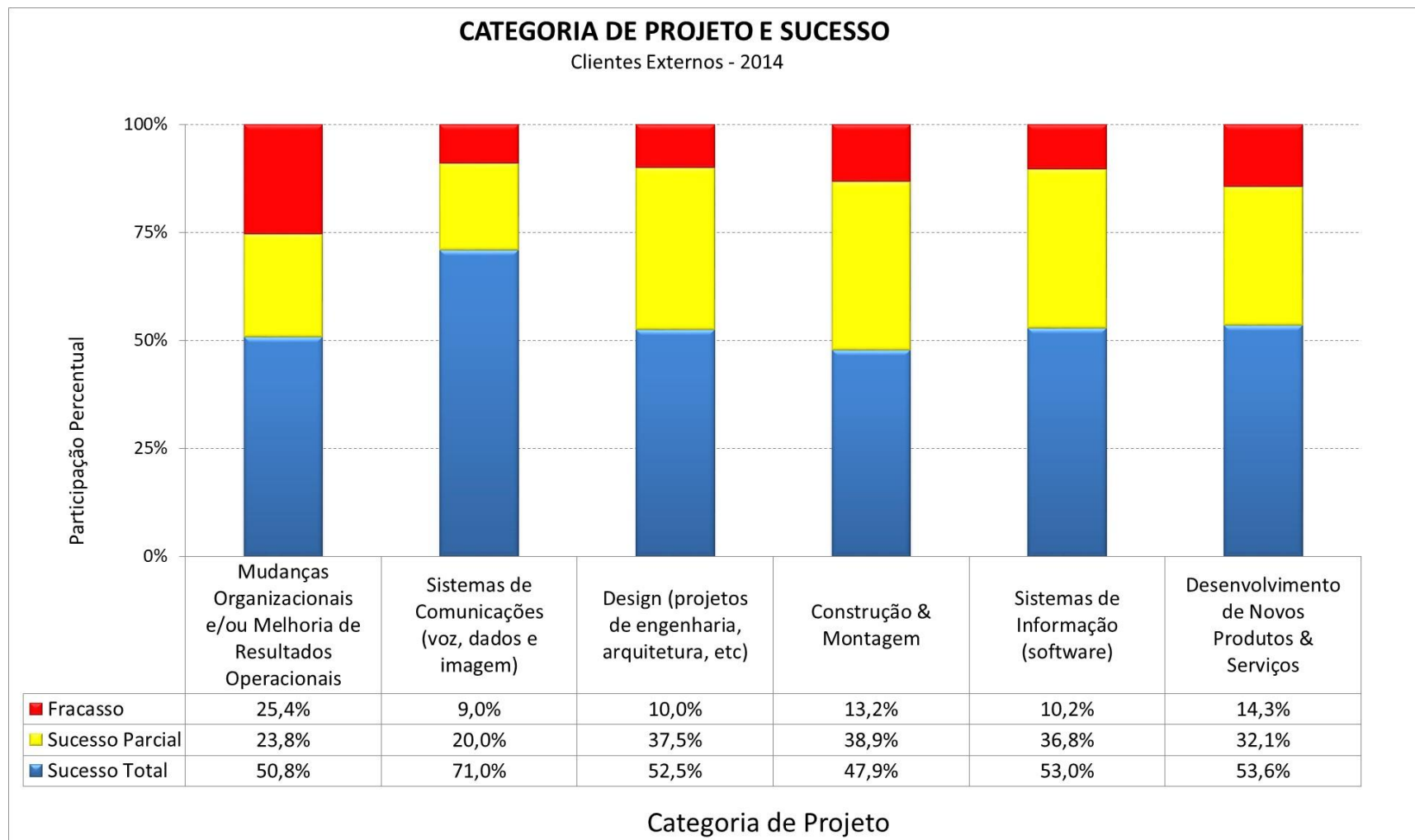
Somente as categorias com mais de 5 participantes serão abordadas a seguir.

Maturidade por Categoria de Projetos

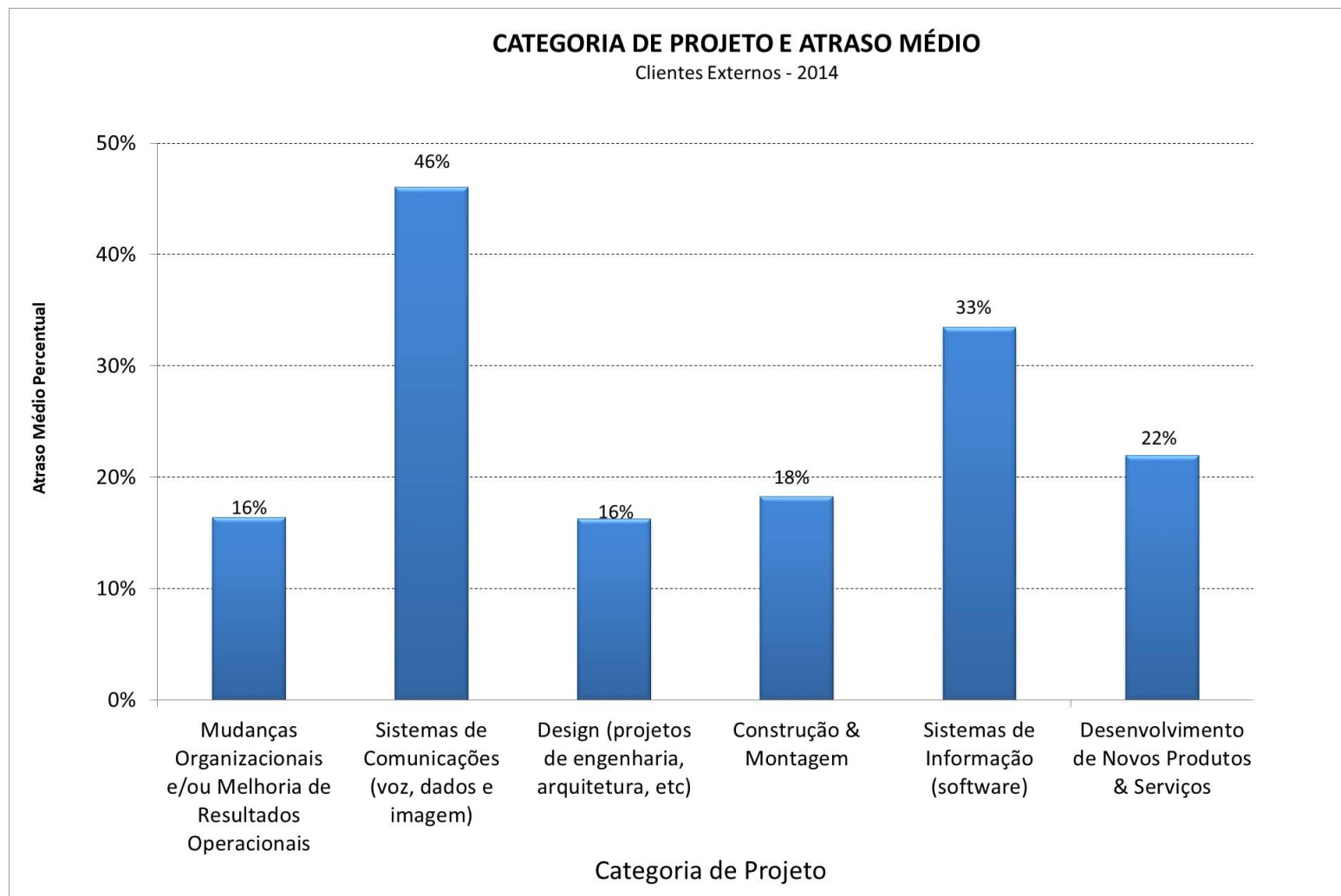
A categoria *Construção e Montagem* se destaca.



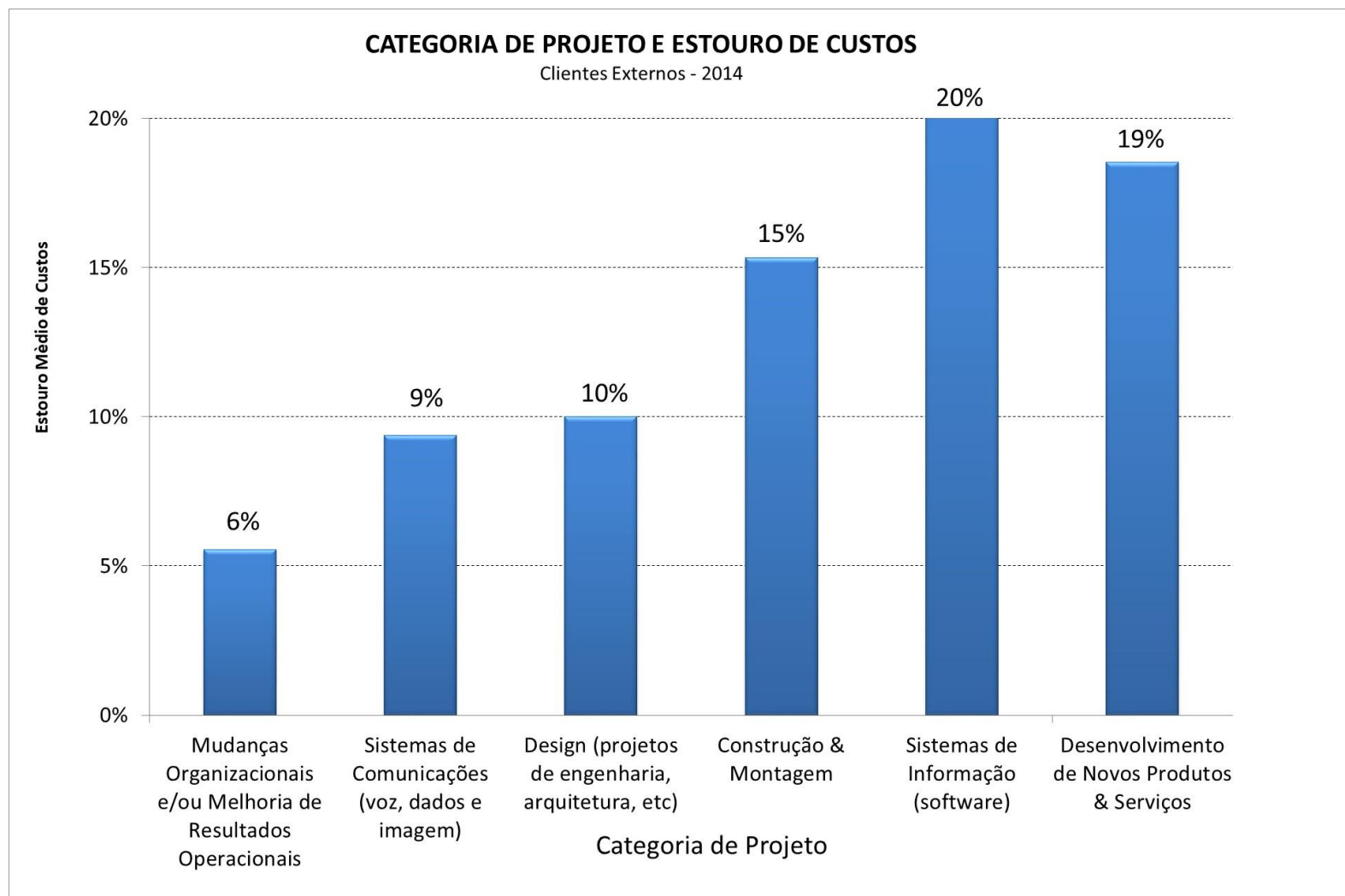
A categoria *Sistemas de Comunicações* se destaca.



As categorias *Mudanças Organizacionais e Design* se destacam.

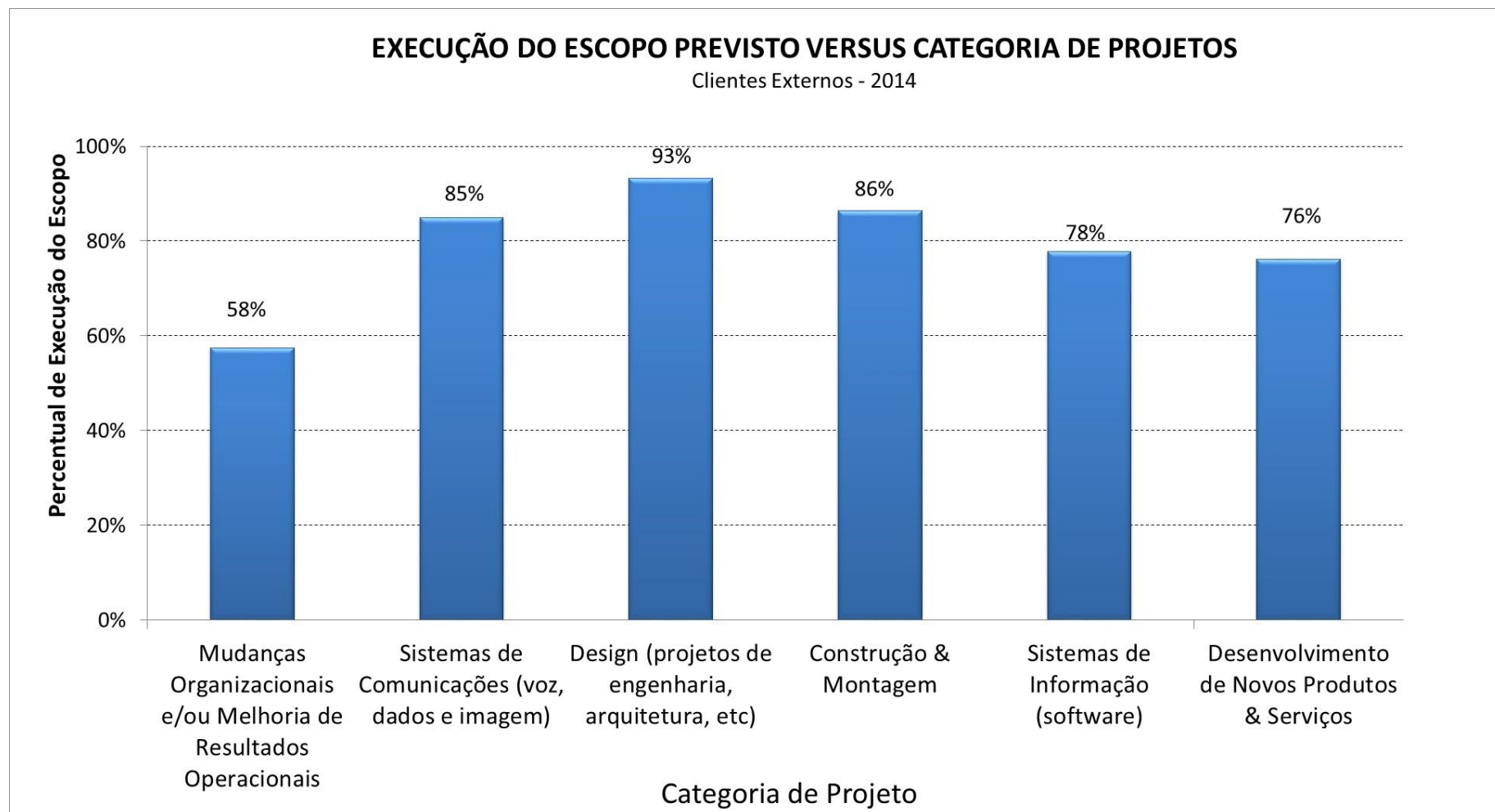


A categoria *Mudanças Organizacionais* se destaca.



Execução do Escopo Previsto por Categoria de Projetos

A categoria *Design* se destaca.



Resultados por Área de Negócios

Nesta parte do relatório é feita uma análise de dados semelhantes à da Parte 1, porém quebrada pelas áreas de trabalho mostradas no próximo slide.

Veja outras informações sobre os participantes na pesquisa no relatório “Parte B – Perfil dos Participantes”

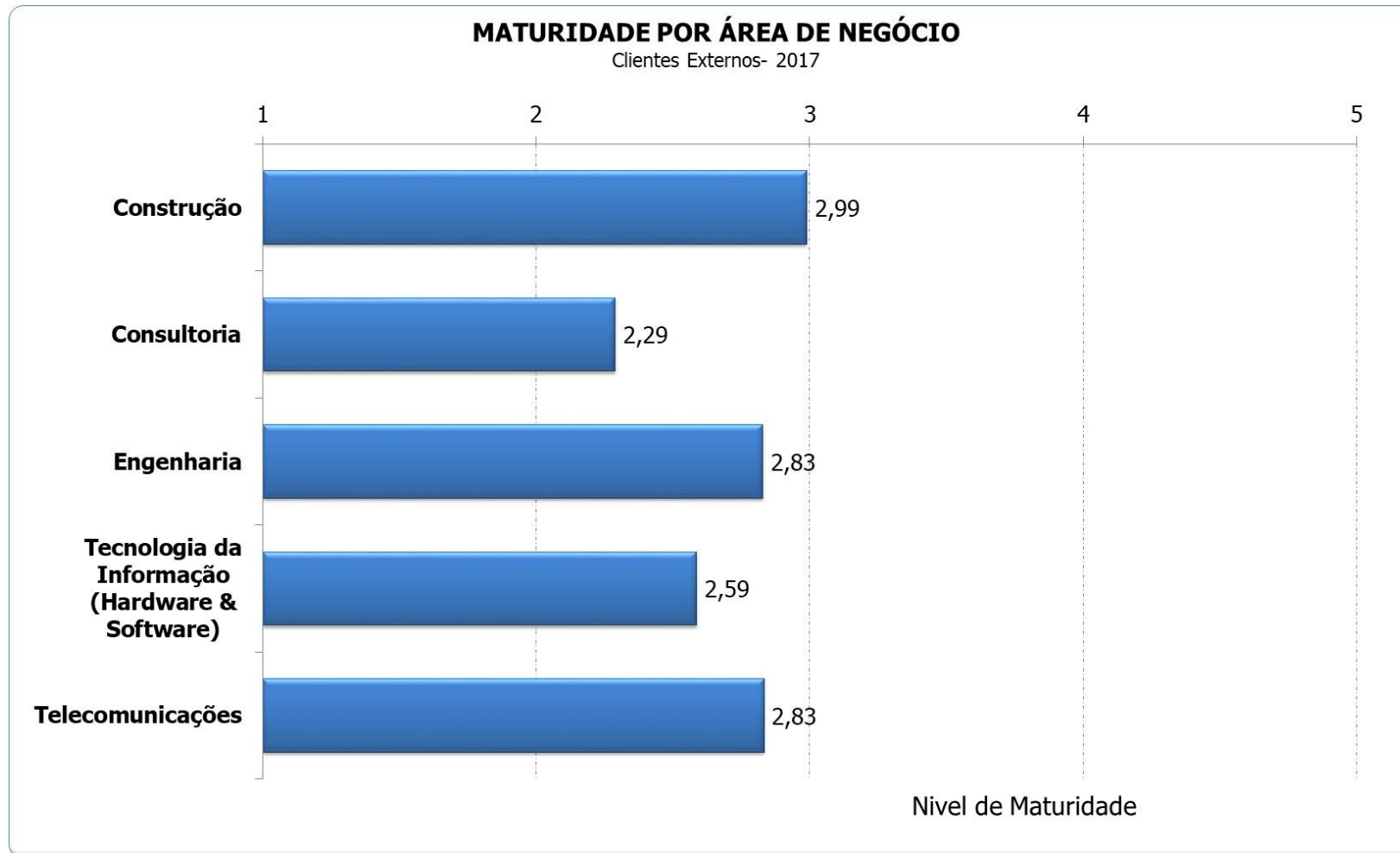
1. Agricultura, Pecuária, Silvicultura e Exploração Florestal
2. Alimentação e Bebidas
3. Bancos, Finanças e Seguros
4. Comércio
5. Construção
6. Consultoria
7. Defesa, Segurança e Aeroespacial
8. Distribuição (Água, Gás)
9. Educação
10. Eletroeletrônicos
11. Engenharia
12. Energia Elétrica (Produção e/ou Distribuição)
13. Equipamentos
14. Farmacêutica
15. Indústria Extrativa (Mineração, etc.)
16. Metalurgia e Siderurgia
17. Papel e Celulose
18. Petróleo, Óleo e Gás
19. Química
20. Refratários, Cerâmicos e Vidros
21. Saúde
22. Tecnologia da Informação (Hardware & software)
23. Telecomunicações
24. Têxtil
25. Transportes, Armazenagem e Serviços & logística
26. Turismo & Esportes
27. Veículos e Peças
28. Vestuário, Calçados, Moda e Artigos Esportivos
29. Outras Áreas

Participantes nas Áreas de Negócios

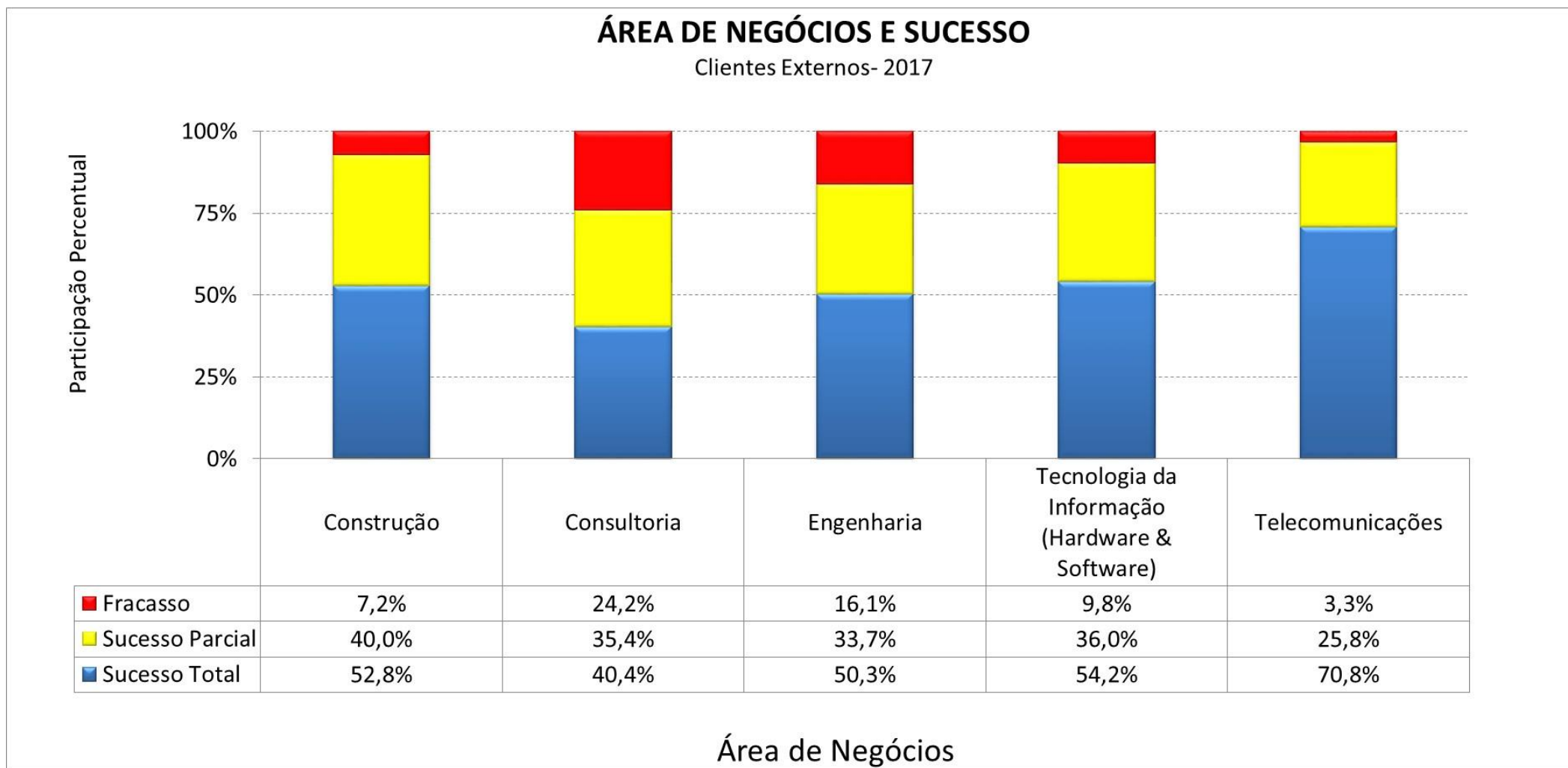
CATEGORIA ARCHIBALD	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos	Execução de Escopo
Defesa, Segurança e Aeroespacial	4	2,8%							
Mudanças Organizacionais e/ou Melhoria de Resultados Operacionais	20	14,2%	2,17	50,8%	23,8%	25,4%	16,4%	5,6%	57,5%
Sistemas de Comunicações (voz, dados e imagem)	6	4,3%	2,76	71,0%	20,0%	9,0%	46,0%	9,4%	85,0%
Eventos	1	0,7%							
Design (projetos de engenharia, arquitetura, etc)	6	4,3%	2,70	52,5%	37,5%	10,0%	16,3%	10,0%	93,3%
Construção & Montagem	36	25,5%	2,93	47,9%	38,9%	13,2%	18,3%	15,3%	86,4%
Sistemas de Informação (software)	30	21,3%	2,52	53,0%	36,8%	10,2%	33,4%	20,3%	77,8%
Desenvolvimento Regional e Internacional	4	2,8%							
Desenvolvimento de Novos Produtos & Serviços	17	12,1%	2,64	53,6%	32,1%	14,3%	22,0%	18,5%	76,2%
Pesquisa e Desenvolvimento	4	2,8%							
Outras Categorias	12	8,5%							
Mídia e Entretenimento	1	0,7%							
Total Geral	141	100,0%	2,63	53,4%	31,9%	14,7%	22,6%	15,3%	77,9%

Somente as categorias com mais de 5 participantes serão abordadas a seguir.

A maturidade da área *Construção* se destacou sobre as demais.

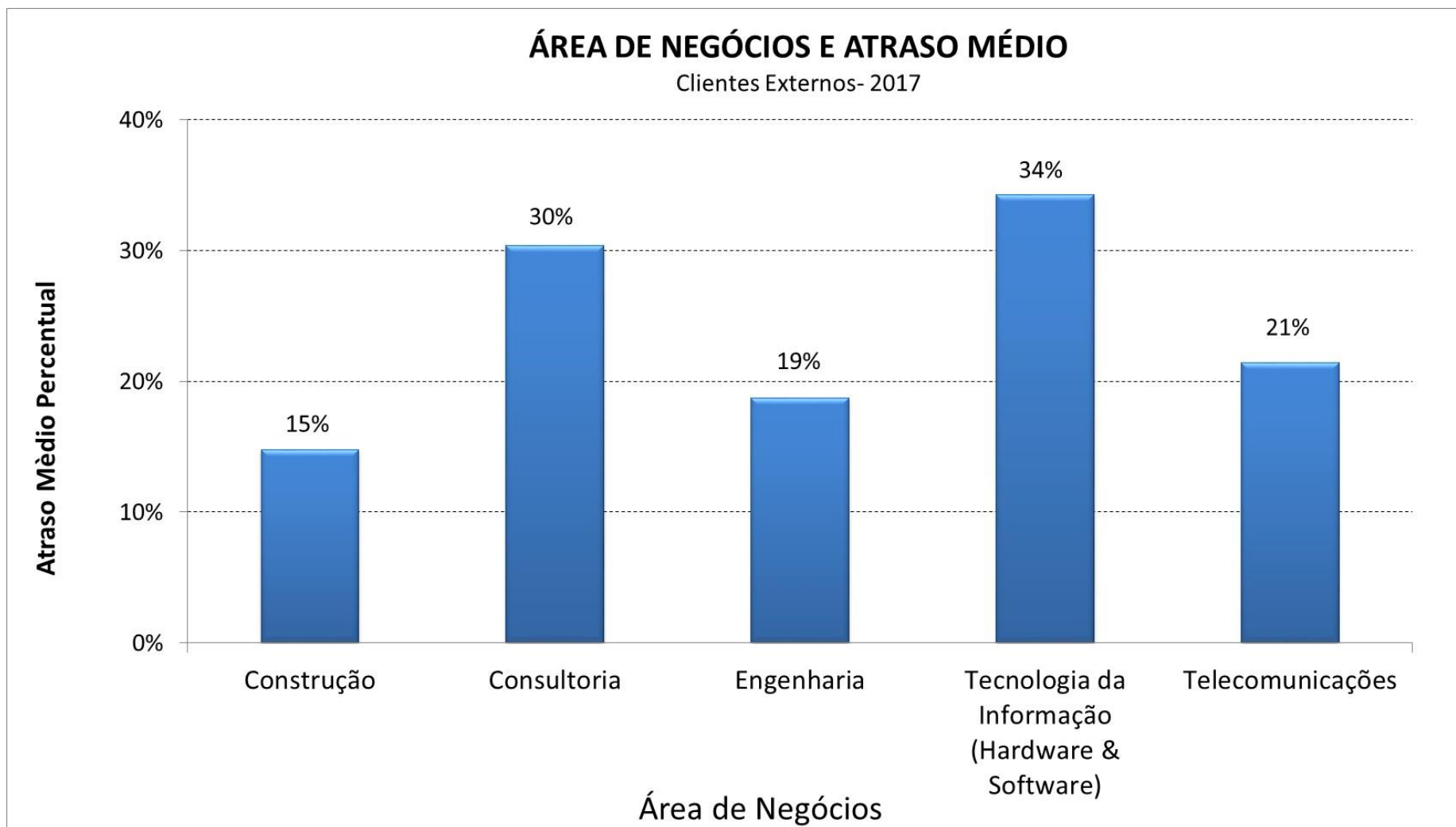


Os indicadores das áreas *Construção*, *T.I.* e *Telecomunicações* foram destaques.

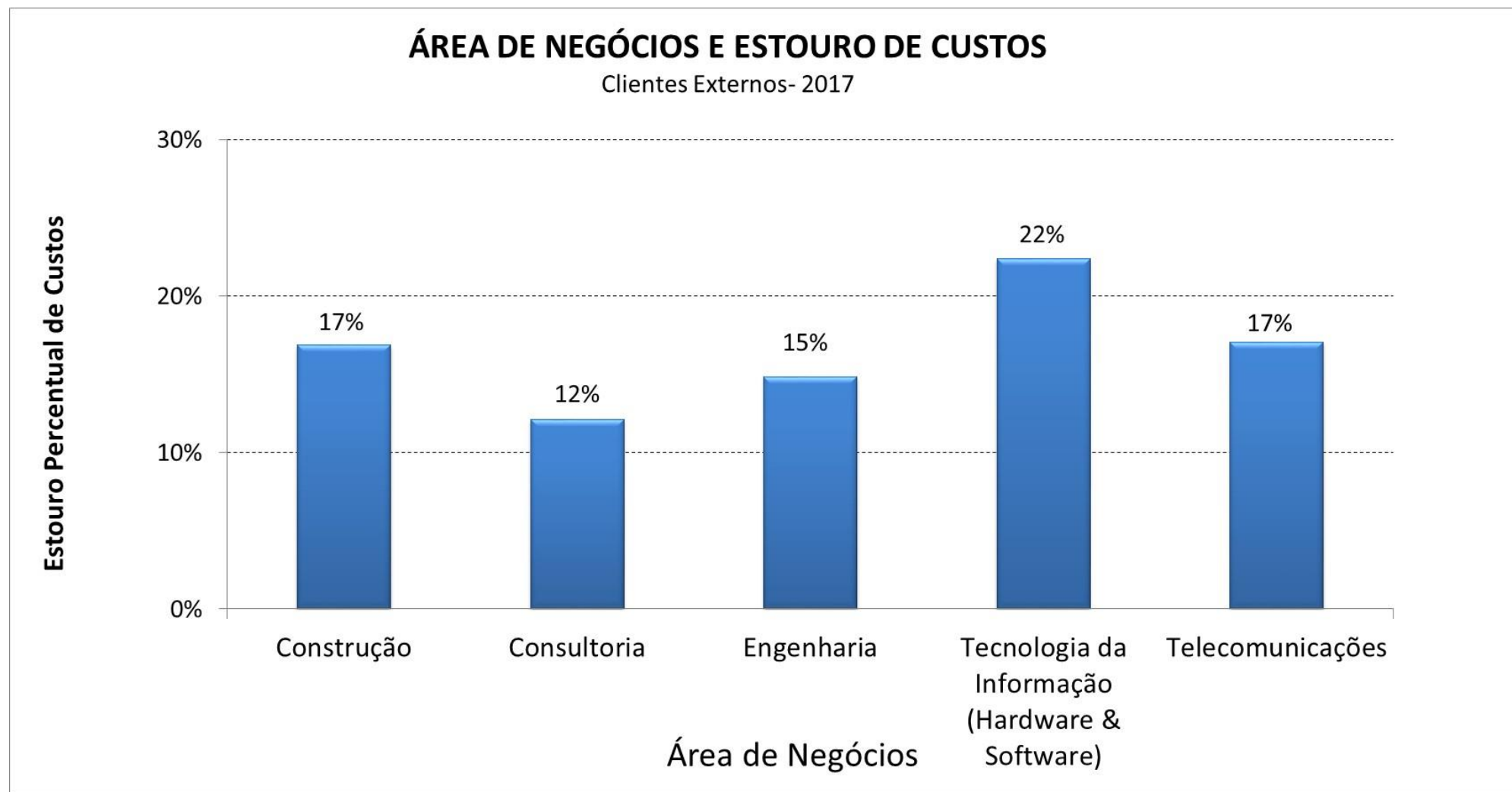


Atraso por Área de Negócios

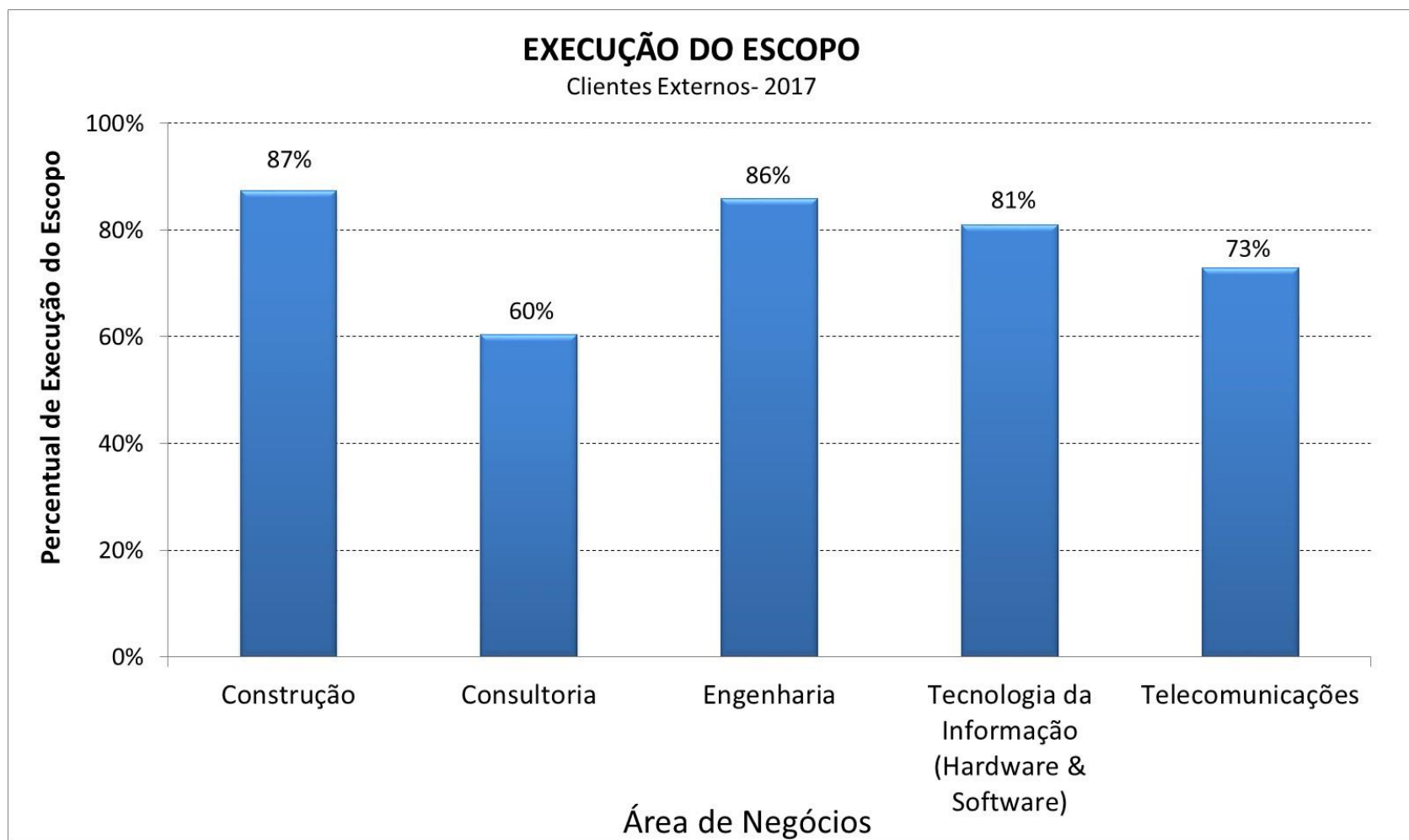
Construção tem o menor atraso.



Consultoria tem o melhor valor.



Construção e Engenharia têm os melhores valores.



Resultados por Tipo de Cliente

Apresentamos nesta parte um conjunto de dados já apresentados no “Relatório Geral”, no qual comparamos “Organizações Voltadas a Clientes Externos” (ou orientadas a projetos) com “Organizações Voltadas a Clientes Internos”

Veja outras informações sobre os participantes na pesquisa no relatório “Parte B – Perfil dos Participantes”

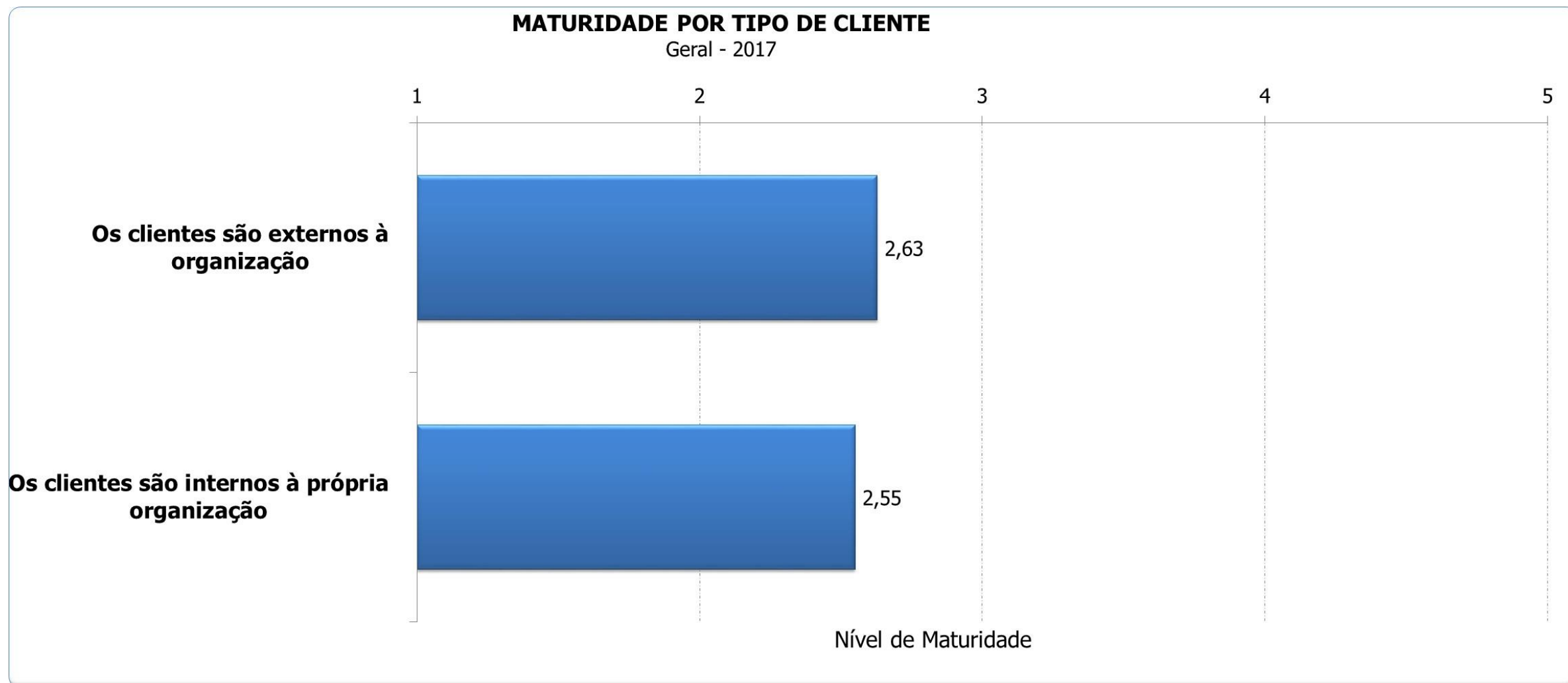
Comentários sobre esta parte do relatório:

Os gráficos mostrados a seguir demonstram que os dois grupamentos analisados tem desempenho bastante parecidos.

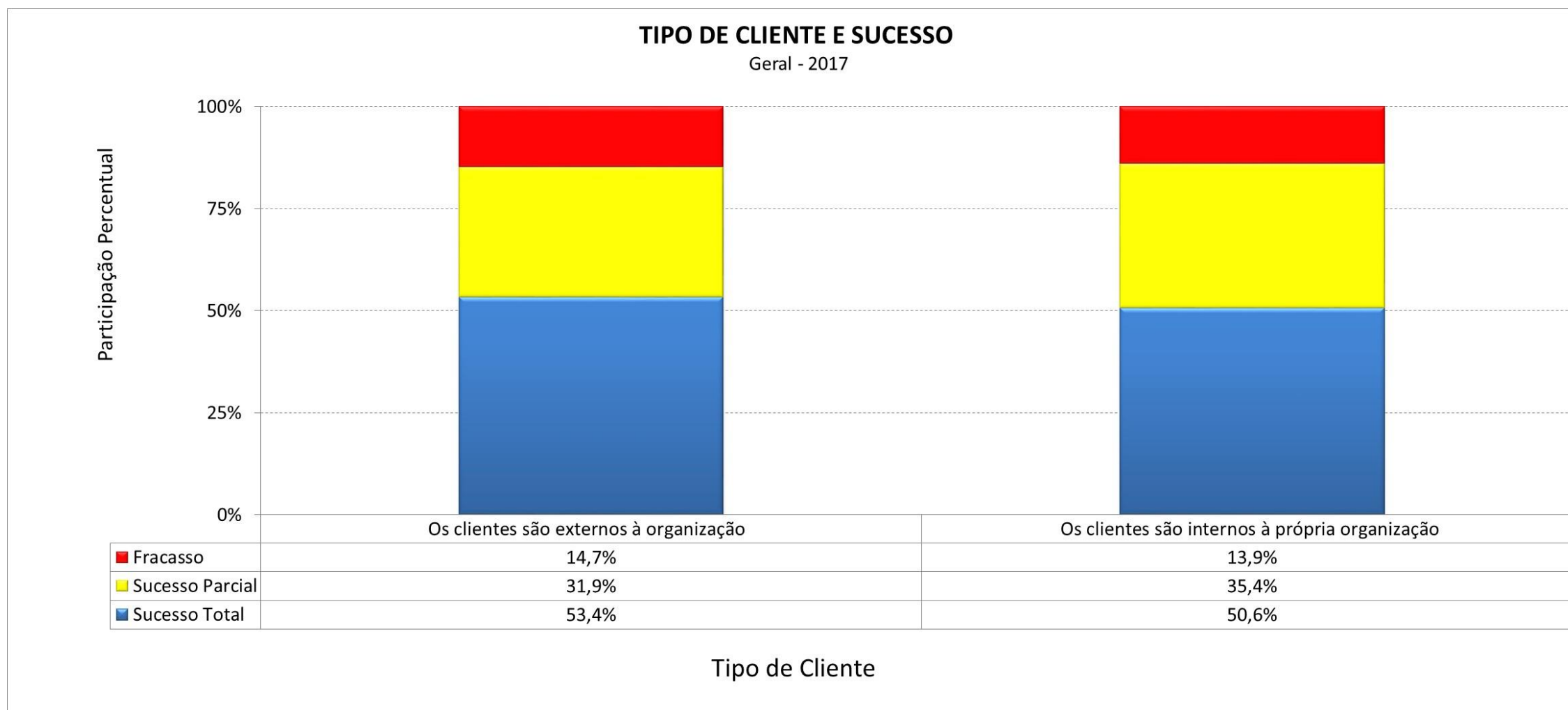
Nesta tabela temos um resumo dos gráficos mostrados a seguir.

TIPO DE CLIENTE	# Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso	Estouro de Custos	Execução do Escopo
Os clientes são externos à organização	141	46,8%	2,63	53,4%	31,9%	14,7%	22,6%	15,3%	77,9%
Os clientes são internos à própria organização	160	53,2%	2,55	50,6%	35,4%	13,9%	25,6%	12,4%	70,6%
Total Geral	301	100,0%	2,59	52,0%	33,7%	14,3%	24,2%	13,8%	74,0%

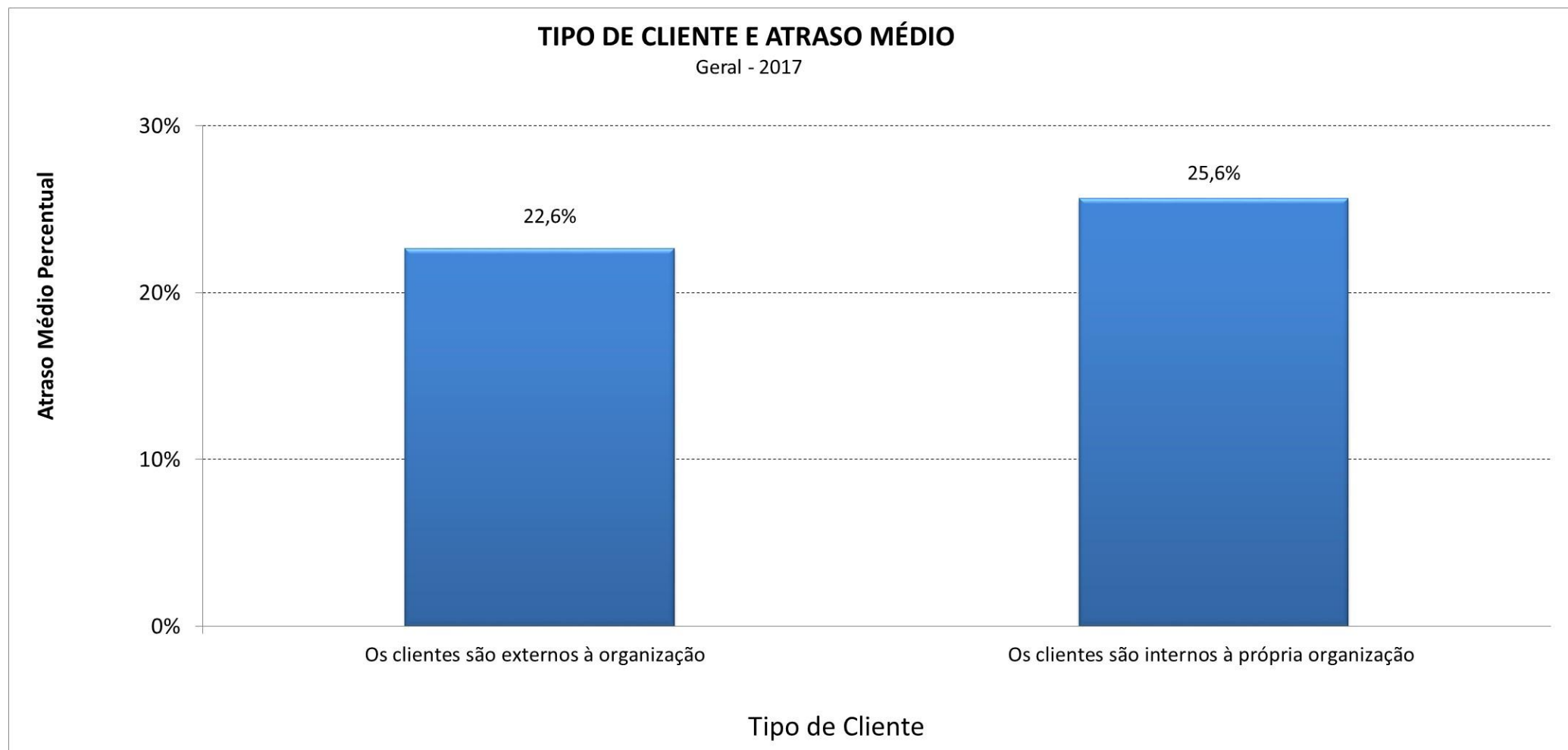
Não existe diferença significativa entre os dois grupos.



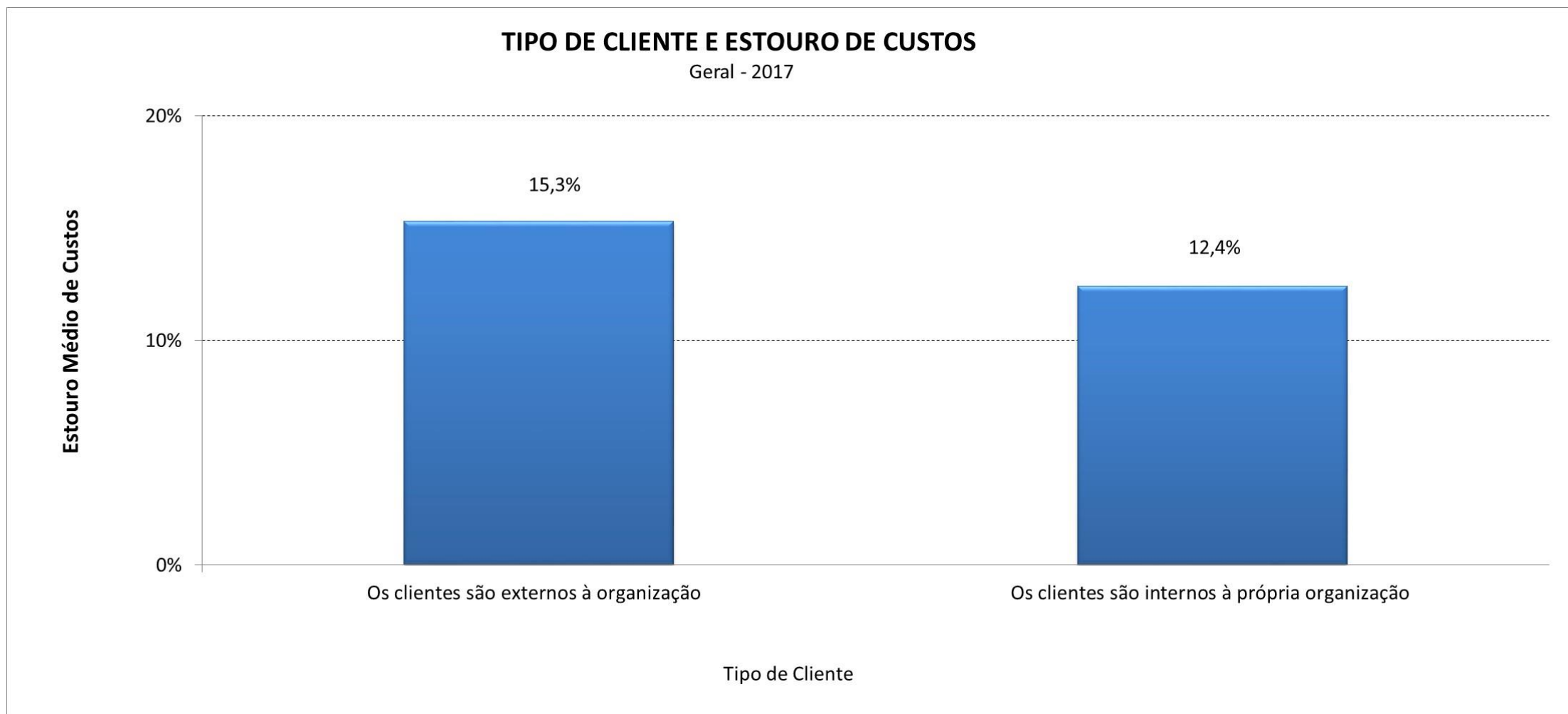
Não existe diferença significativa entre os dois grupos.



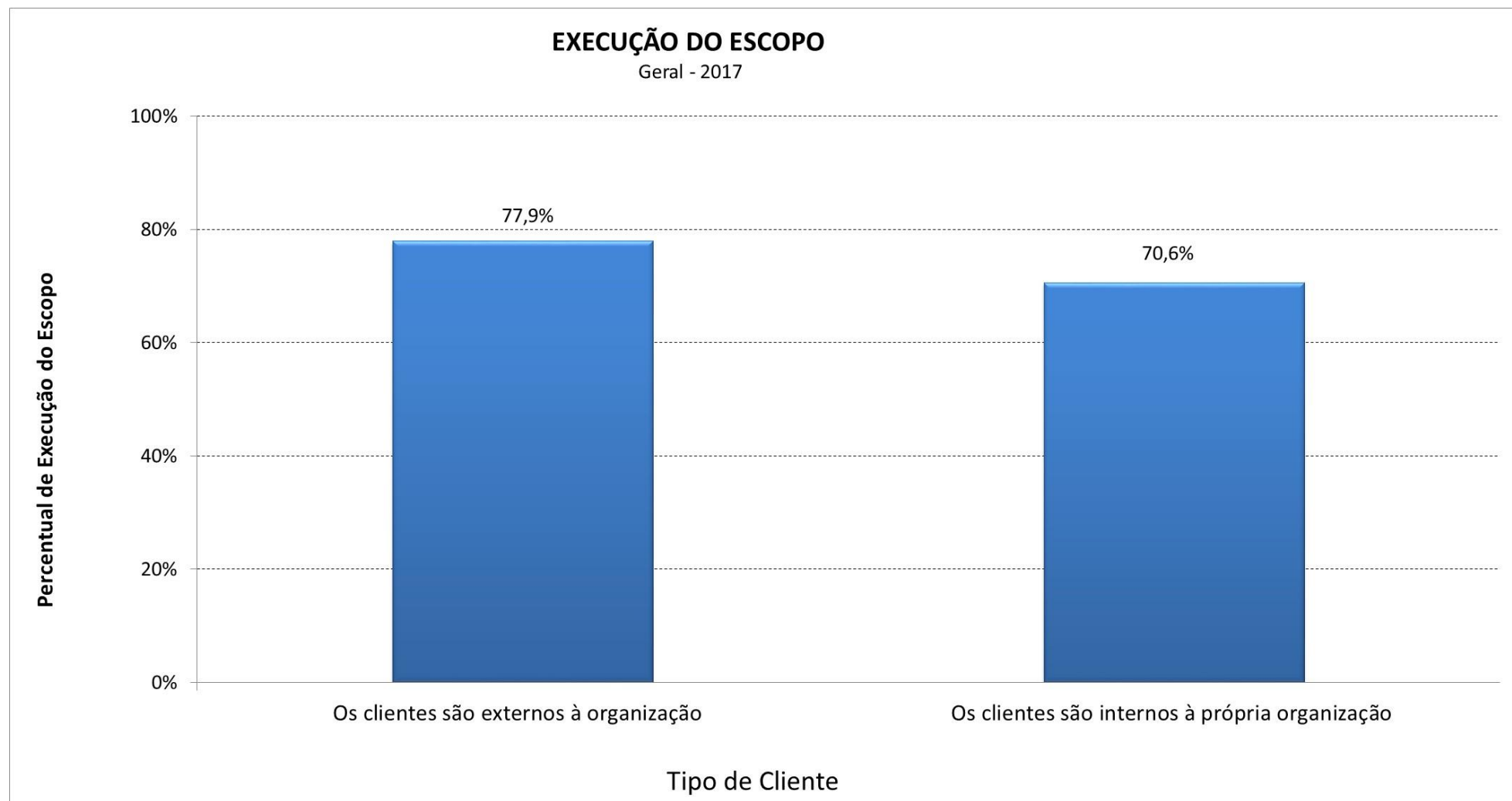
Não existe diferença significativa entre os dois grupos.



O grupamento "clientes internos" é levemente mais eficiente.



O grupamento "clientes externos" é levemente mais eficiente.



Resultados por Estados Brasileiros.

Nesta parte do relatório é feita uma análise de dados semelhantes à da Parte 1, porém quebrada pelos Estados Brasileiros.

Veja outras informações sobre os participantes na pesquisa no relatório “Parte B – Perfil dos Participantes”

Comentários sobre esta parte do relatório:

Os gráficos mostrados a seguir indicam que ocorrem diferentes destaques para diferentes estados. Observamos ainda que DF, MG e SP se destacam em alguns indicadores.

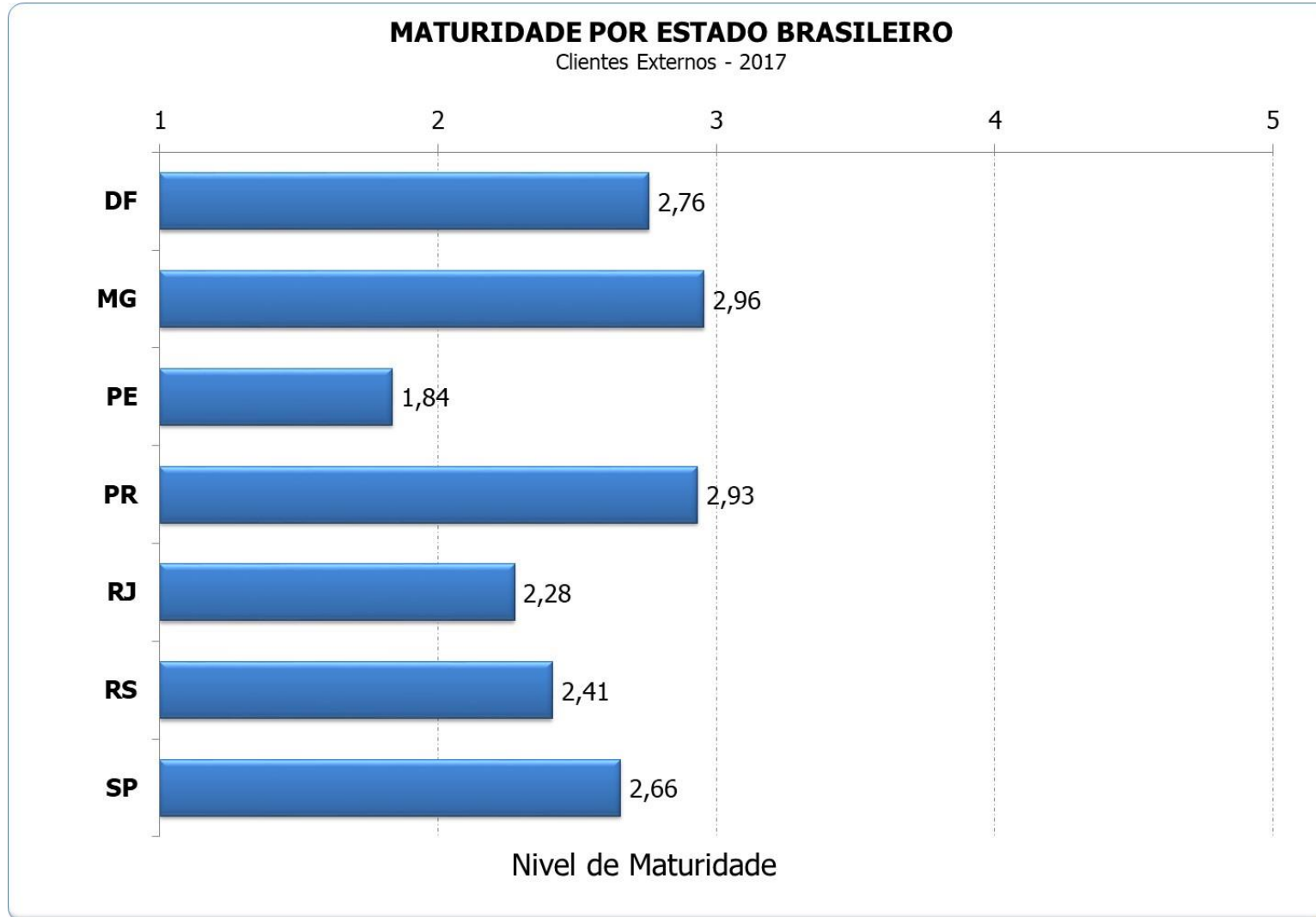
Estados Brasileiros Presentes neste Grupamento

Destaques de presença para SP, MG e RS.

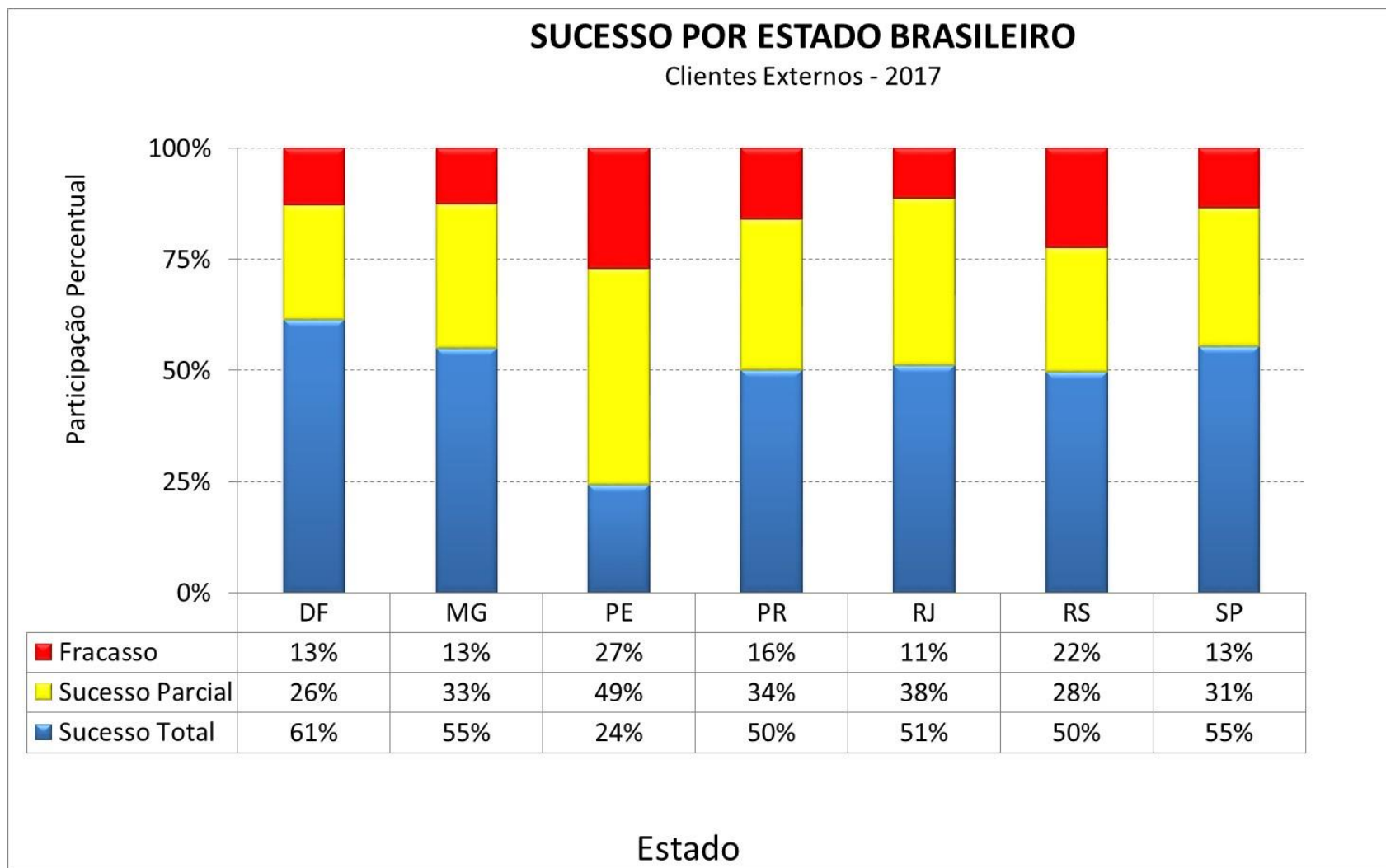
ESTADO	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos	Execução de Escopo
AM	1	0,7%	2,55						
CE	2	1,4%	3,48						
DF	8	5,7%	2,76	61,4%	25,7%	12,9%	32,5%	25,8%	78,8%
ES	1	0,7%	2,87						
GO	2	1,4%	2,19						
MG	28	19,9%	2,96	55,0%	32,5%	12,5%	18,6%	12,5%	86,1%
MS	1	0,7%	2,86						
MT	1	0,7%	2,35						
PB	1	0,7%	1,22						
PE	14	9,9%	1,84	24,3%	48,6%	27,1%	34,3%	27,9%	55,4%
PI	1	0,7%	4,97						
PR	6	4,3%	2,93	50,0%	34,0%	16,0%	29,4%	39,2%	85,0%
RJ	6	4,3%	2,28	51,3%	37,5%	11,3%	17,5%	18,5%	86,7%
RN	1	0,7%	4,29						
RS	25	17,7%	2,41	49,7%	27,9%	22,4%	31,3%	17,7%	70,4%
SC	4	2,8%	3,14						
SP	39	27,7%	2,66	55,5%	31,1%	13,4%	20,3%	9,9%	79,0%
Total Geral	141	100,0%	2,63	53,4%	31,9%	14,7%	22,6%	15,3%	77,9%

Somente as categorias com mais de 5 participantes serão abordadas a seguir

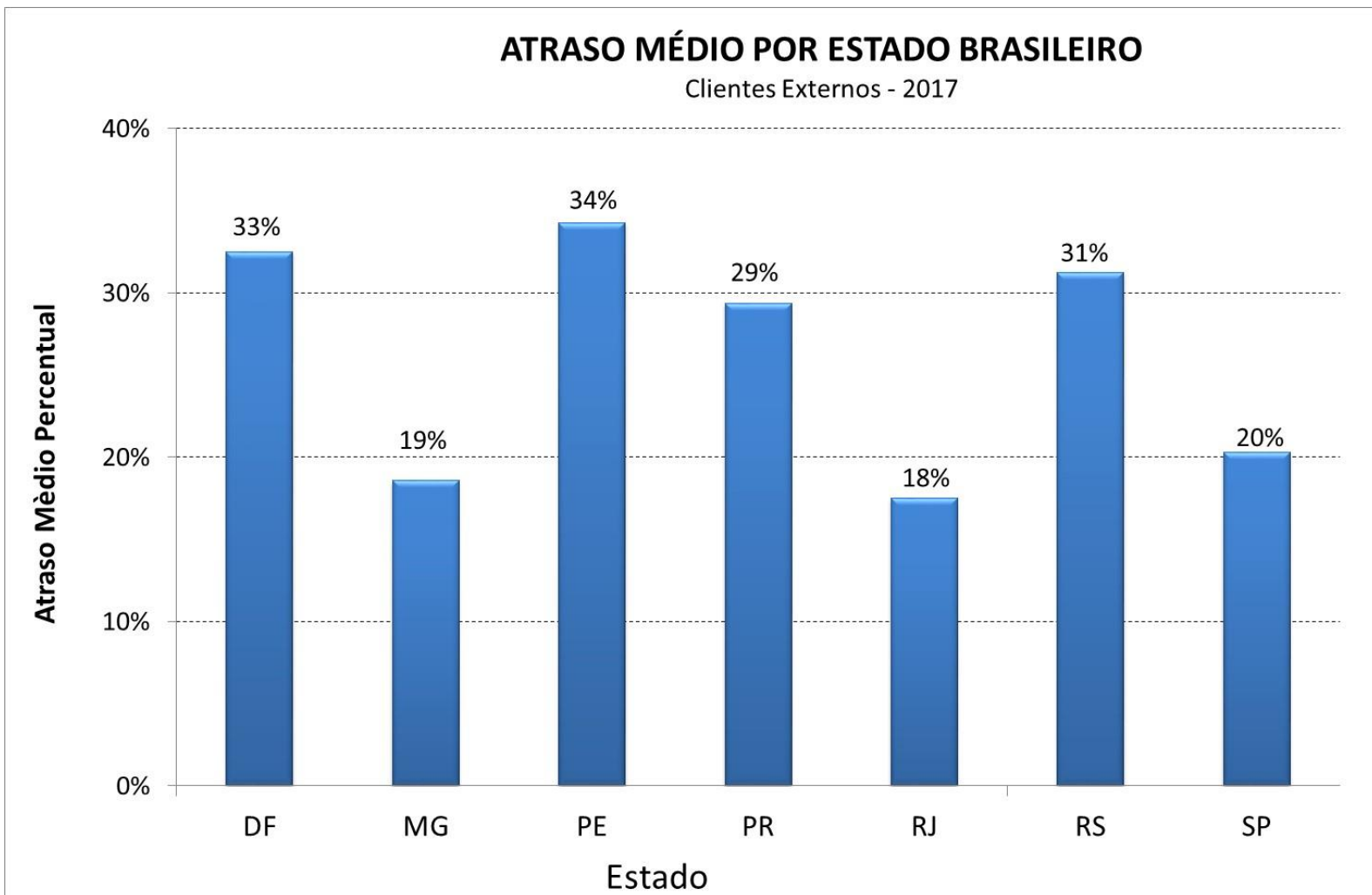
Destaques para DF e PR.



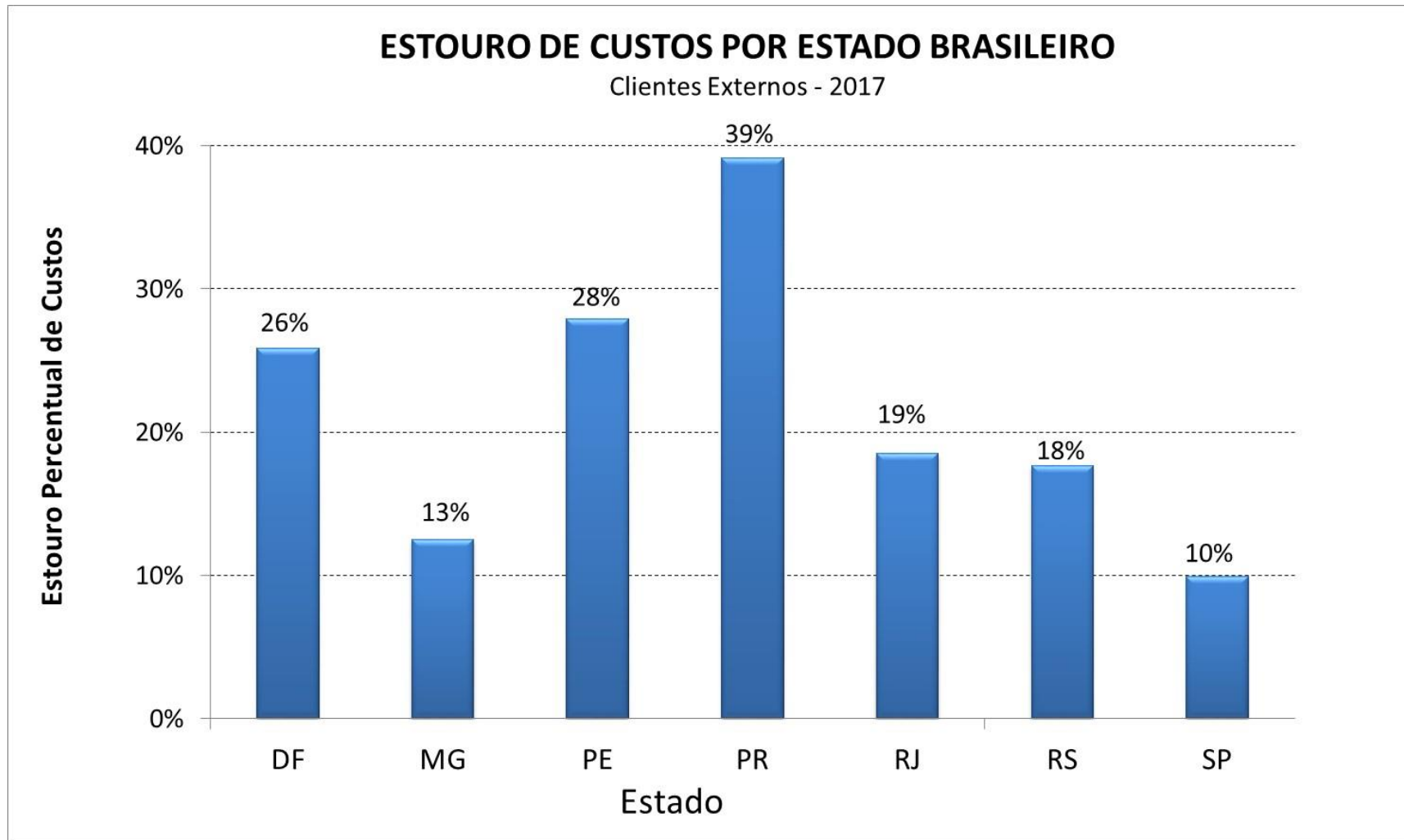
Destaques para DF e SP.



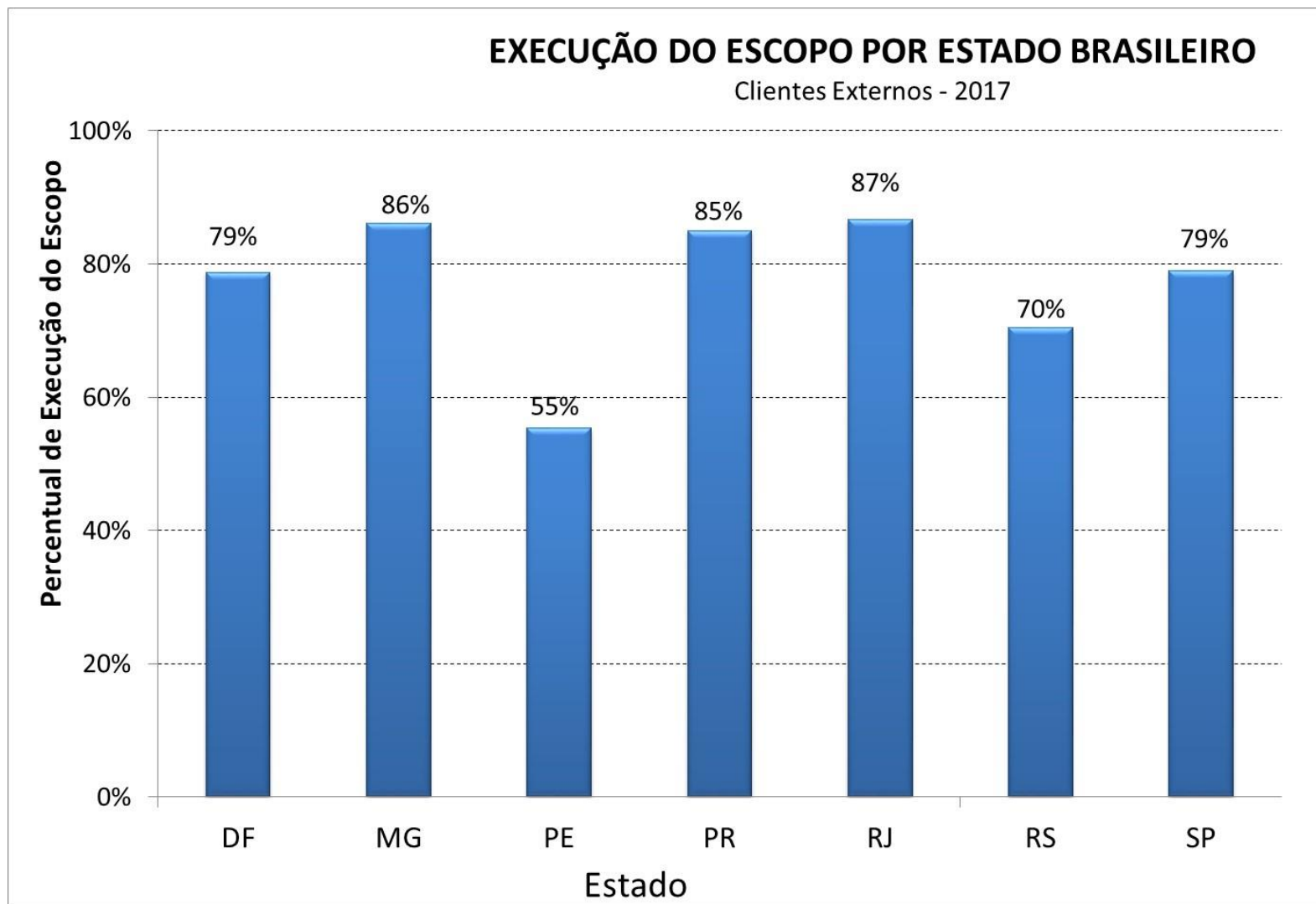
Destaques para MG e RJ



Destaques para MG e SP.



Destaques para MG e RJ.



Equipe que desenvolveu este trabalho



Darci Prado é sócio-consultor da FALCONI. Graduado em Engenharia Química pela UFMG, pós-graduado em Engenharia Econômica pela Fundação Dom Cabral e doutor pela UNICAMP. Participou da fundação dos capítulos do PMI em Minas Gerais e Paraná e foi membro da Diretoria do PMI-MG entre 1998-2002. Foi presidente do Clube IPMA-BH entre 2006 e 2008. Autor de 11 livros sobre gerenciamento de projetos.



Fernando Ladeira Fernandes: Mestre em Engenharia de Produção, Especialista em Gestão Estratégica de Negócios e Engenheiro Mecânico pela UFMG. Consultor Líder de Projetos da FALCONI, onde atua há 15 anos. Professor do MBA da FEA-USP Ribeirão Preto. Possui certificação PMP e é coautor do Livro “Planejamento e Controle de Projetos.



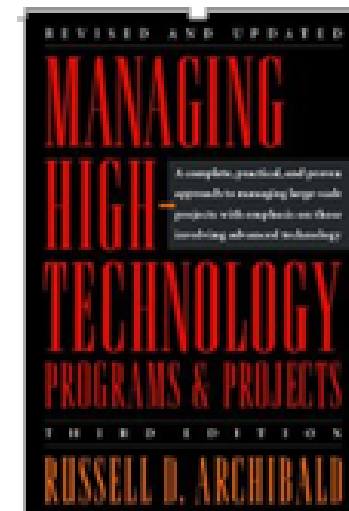
Russel D. Archibald

- MSC, PhD
- PMP, IPMA
- Um dos fundadores do PMI-USA
- Consultor Mundial
- Listado no "Who is Who"



Darci Prado

- PhD UNICAMP
- Membro *Qualis* IPMA-Br
- Um dos fundadores do PMI-MG, PMI-PR e Clube IPMA-BH
- Sócio-Advisor da FALCONI



COMITÊ

Russell Archibald, Darci Prado, Bruno Machado, Carlos E. Andrade, Fernando Ladeira, Ilso José de Oliveira, José Ricardo Miglioli, Manuel Carvalho da Silva Neto, Marcus Vinicius Marques e Warlei Oliveira

COORDENAÇÃO GERAL

Darci Prado

DESENVOLVIMENTO E ATUALIZAÇÃO DO SITE

Organização Geral do Site: Warlei Oliveira e Carlos E. Andrade

Língua Portuguesa: Darci Prado

Língua Inglesa: Lara Romano

Língua Italiana: Lucas Pinheiro José Miglioli e equipe italiana

Língua Espanhola: Jose Luiz Oliva Posada, Maria Eugenia, Dulce Morales, Gerardo Mendoza, Lucas Pinheiro Neto e Igor Nehmy Malta.

BANCO DE DADOS

Carlos E. Andrade

TRATAMENTO DE DADOS

Bruno Machado

DIVULGAÇÃO

Parceria com diversas entidade e formadores de opinião

O modelo de maturidade Prado-MMGP

MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

O modelo de maturidade Prado-MMGP, criado em 2002, é baseado na experiência do consultor Darci Prado numa organização de classe mundial (IBM), no magistério (UFMG) e na consultoria (Falconi - Consultores de Resultados). Possui mais de 40 anos de experiência com gerenciamento de projetos e já teve oportunidade de se envolver com projetos dos mais diferentes valores e tipos, indo de construção, tecnologia de informações, desenvolvimento de novos produtos, instalação de equipamentos, etc.

O modelo se propõe a avaliar a maturidade de um setor de uma organização e possui as seguintes características:

- Contempla 5 níveis e 7 dimensões

- Contempla Processos, Ferramentas, Pessoas, Competências, Estruturas e Estratégias

- É aderente ao PMBOK (PMI), ICB (IPMA) e Prince2.

A Pesquisa de Maturidade em Gerenciamento de Projetos - Brasil

A pesquisa de maturidade é realizada no Brasil desde 2005. É liderada por Darci Prado e Russell Archibald e conta com a participação de diversos voluntários.

NÍVEL	TÍTULO	CARACTERÍSTICAS
1	Quase Desconhecido	A empresa não possui uma percepção correta do que sejam projetos e gerenciamento de projetos (GP). Projetos são executados na base da intuição, "boa vontade" ou "melhor esforço" individual. Geralmente não se faz planejamento e o controle é inexistente. Não existem procedimentos padronizados. O sucesso é fruto do esforço individual ou da sorte.
2	Iniciado (iniciativas isoladas)	Este nível representa o despertar para o assunto gerenciamento de projetos. Suas principais características são: <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos introdutórios de Gerenciamento de Projetos. • Uso introdutório de ferramentas (sw) para sequenciamento de atividades. • Iniciativas isoladas para o planejamento e controle de alguns projetos. • Cada profissional trabalha a seu modo, visto a não existência de uma plataforma padronizada para Gerenciamento de Projetos, constituída de processos, ferramentas, estrutura organizacional, etc. • Ocorre o despertar de uma consciência sobre a importância da implementação de cada um dos componentes de uma plataforma de gerenciamento de projetos (GP).
3	Padronizado	Este nível representa a situação em que foi implementada uma plataforma de GP. Suas principais características são: <ul style="list-style-type: none"> • Evolução nas competências. • Existência de uma plataforma padronizada para Gerenciamento de Projetos • Uso de <i>baseline</i>. • Medição do desempenho dos projetos encerrados. • Captura de dados de anomalias que impactam os resultados dos projetos (atrasos, estouro de custos, etc.). • A plataforma está em uso pelos principais envolvidos há mais de um ano. • Uma quantidade significativa de projetos utilizou todos os processos da metodologia (início, meio e fim).








NÍVEL	TÍTULO	CARACTERÍSTICAS
4	Gerenciado	<p>Este nível representa a situação em que a plataforma de GP realmente funciona e dá resultados. Suas principais características são:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Os profissionais demonstram constantemente um alto nível de competência, alinhando conhecimento e experiência prática. • Eliminação (ou mitigação) das anomalias gerenciáveis que atrapalham os resultados dos projetos. • Os resultados da área (índice de sucesso, atrasos, etc.) são compatíveis com o esperado para o nível de maturidade 4. • Esta situação ocorre há mais de 2 anos • Uma quantidade significativa de projetos já completaram seus ciclos de vida neste cenário.
5	Otimizado	<p>Este nível representa a situação em que a plataforma de GP não somente funciona e dá resultados como também foi otimizada por meio de inovação tecnológica e de processos. Suas principais características são:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Otimização de processos e ferramentas. • Otimização de resultados (prazos, custos, escopo, qualidade, desempenho, etc.) • Altíssimo nível de sucesso. • Ambiente e clima de trabalho de eficiência, produtividade e baixo stress. • Alto reconhecimento da competência da área, que é vista como benchmark. • Esta situação ocorre há mais de 2 anos. • Uma quantidade significativa de projetos já completaram seus ciclos de vida neste cenário

DIMENSÃO	CARACTERÍSTICAS
Competência em Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólio	Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes (conhecimentos + experiência) em aspectos de gerenciamento de projetos, tal como, por exemplo, apresentado no manual PMBOK do PMI ou no manual ICB da IPMA. O nível de competência requerido depende da função exercida por cada um.
Competência Comportamental	Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes (conhecimentos + experiência) em aspectos comportamentais (liderança, organização, motivação, negociação, etc.). O nível de competência requerido depende da função exercida por cada um.
Competência Técnica e Contextual	Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes (conhecimentos + experiência) em aspectos técnicos relacionados com o produto (bem, serviço ou resultado) sendo criado, assim como com aspectos da organização (finanças, seu modelo produtivo/distributivo, seus negócios, etc.). O nível de competência requerido depende da função exercida por cada um.
Metodologia	Existência de uma metodologia adequada a gerenciamento de projetos e que envolve todo o ciclo que necessita ser acompanhado. Eventualmente isto significa não somente a fase de Implementação, mas também a fase de <i>Business Case</i> .

DIM.	CARACTERÍSTICAS
Informatização	Os aspectos relevantes da metodologia devem estar informatizados e o sistema deve ser de fácil uso e permitir a tomada de decisões corretas no momento correto. Eventualmente todo o ciclo iniciado pela ideia/necessidade deve ser informatizado.
Estrutura organizacional	Uma adequada estrutura organizacional deve estar em uso, tanto para o <i>Business Case</i> como para a Implementação. Para o caso da implementação, geralmente esta estrutura envolve gerentes de projetos, PMO, <i>sponsor</i> e comitês. A Estrutura Organizacional deve normatizar a relação de autoridade e poder entre os gerentes de projetos e as diversas áreas da organização envolvidas com os projetos.
Alinhamento Estratégico	Os projetos executados no setor estão em total alinhamento com as estratégias da organização. Os processos em questão (gestão de portfólio) são executados com a qualidade e agilidade necessárias. Existem ferramentas informatizadas e a estrutura organizacional em questão é adequada.

Agradecimentos

Agradecimento especial ao corpo de voluntários desta pesquisa.

- Apoio:
 - 
 - 
 - 
 - 
 - 
 - 
 - 
- Divulgação:
 - Organizações e Associações:
 - CBIC: Todas as filiadas (SINDUSCON, SICEPOT, SECOVI, etc.)
 - PMI: Todos os *chapters*
 - IPMA-Br
 - CREA: MG e SP
 - FIEMG
 - Instituições de Ensino
 - FGV, FUNDAÇÃO DOM CABRAL, IETEC, IBMEC, CPLAN, VANZOLINI, DINSMORE

FIM