

## MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS - BRASIL

**Pesquisa Archibald & Prado**  
[www.maturityresearch.com](http://www.maturityresearch.com)

# **Relatório Pesquisa 2017:** **“Empresas Particulares”** **Indicadores**

**Publicado em Fevereiro-2018**

**Organizado por:**  
**Darci Prado e Warlei Oliveira**

1. Introdução
2. Resultados Gerais
3. Resultados por Categoria de Projetos
4. Resultados por Área de Negócios
5. Resultados por Tipo de Cliente
6. Resultados por Estado Brasileiro
7. Equipe que desenvolveu este trabalho
8. O Modelo de maturidade Prado-MMGP
9. 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](http://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 Empresas Particulares*** - contém a análise dos dados fornecidos por **223** profissionais de empresas privadas, públicas e terceiro setor. Os dados fornecidos são oriundos de um total de **4.460** projetos.

O resultado final apresentado neste relatório mostrou uma **maturidade média de 2,56** para este grupamento. Ele é levemente inferior à média nacional global de 2,59.

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, tipo de cliente e estado brasileiro.

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: 2,56

**233 Organizações  
4.460 projetos**

## **INDICADORES DE RESULTADOS**

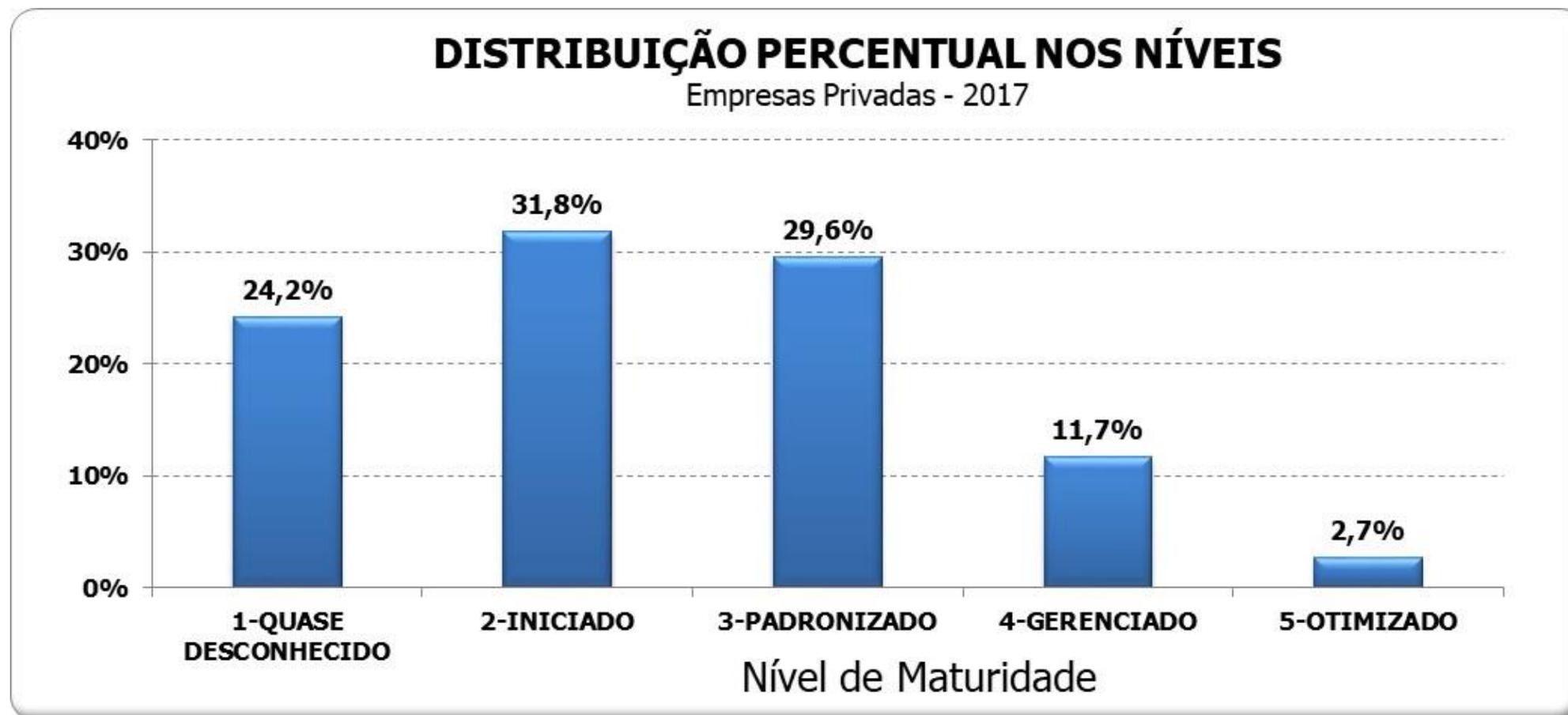
- Índice de Sucesso:
  - Sucesso Total: 52,7%
  - Sucesso Parcial: 33,5%
  - Fracasso: 13,8%
- Atraso médio: 21,6%
- Estouro de custo médio: 12,3%
- Execução média do escopo: 75,9%

## **COMPOSIÇÃO MÉDIA DA CARTERIA DE PROJETOS**

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

Maturidade Média Brasil: **2,56**

Temos uma significativa presença de organizações nos níveis 2 e 3.



**Nível 1** – ainda não iniciaram a evolução.

**Nível 2** – investiram em conhecimentos.

**Nível 3** – implantaram padrões

**Nível 4** – dominam o processo.

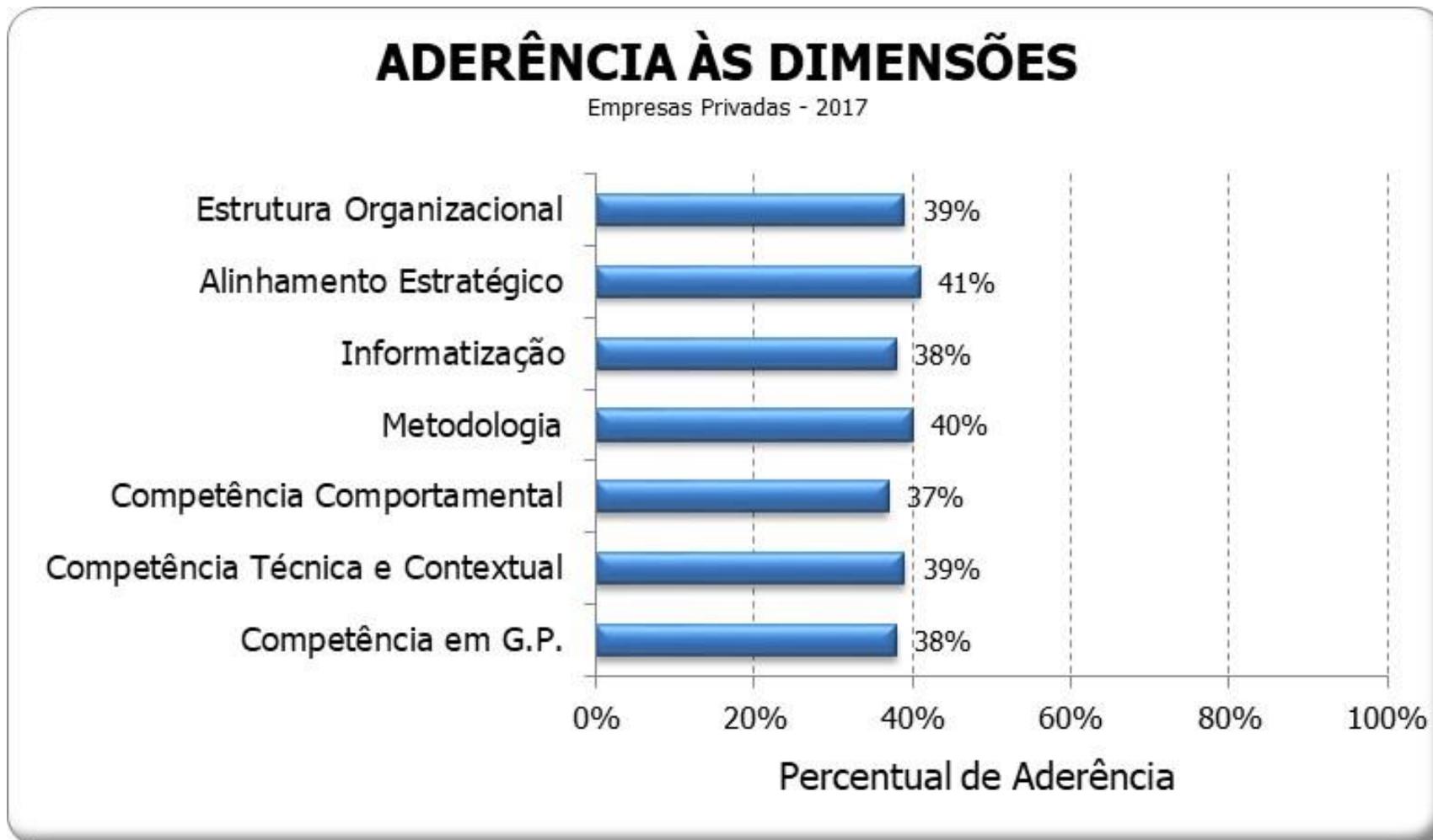
**Nível 5** - atingiram o nível otimizado.



## Comentários

- Para 56,0% (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 14,4% das organizações estão em níveis que permitem pleno domínio e otimização do trabalho (níveis 4 e 5).

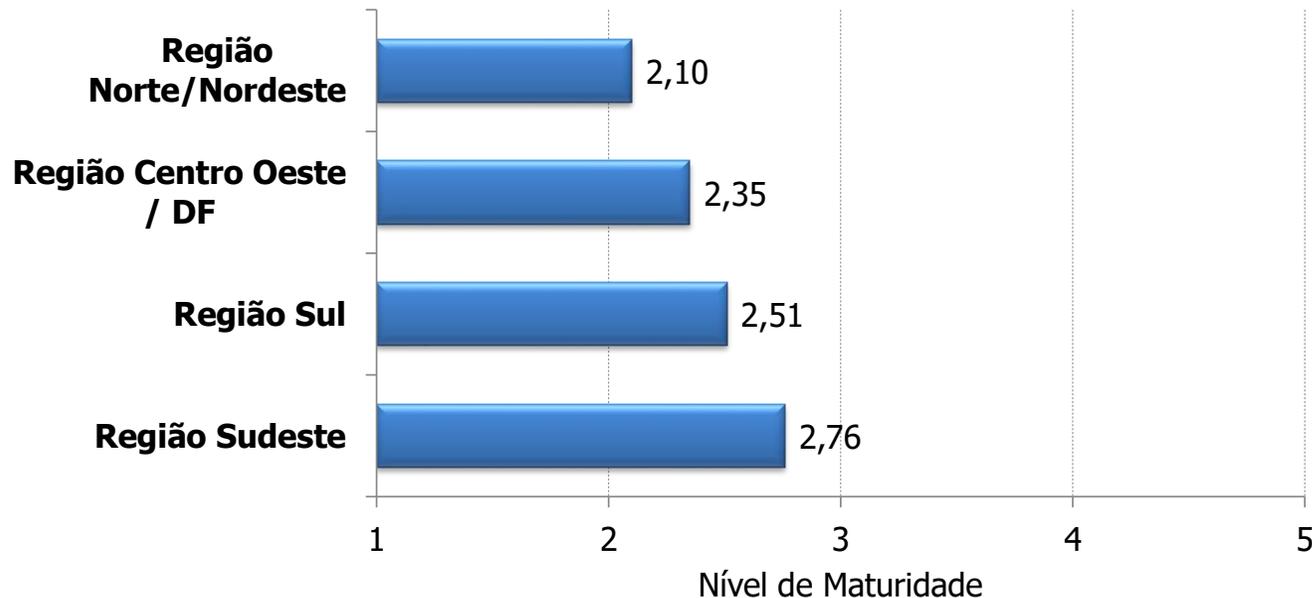
Continuando com o grupamento "Clientes Internos", existe equilíbrio entre os valores de aderência às dimensões. Podemos considerar como regulares os valores apresentados. O ideal seria estarem acima de 70%



Destaque para a Região Sudeste. Veja também a Parte 5 deste relatório e o Relatório Benchmarks.

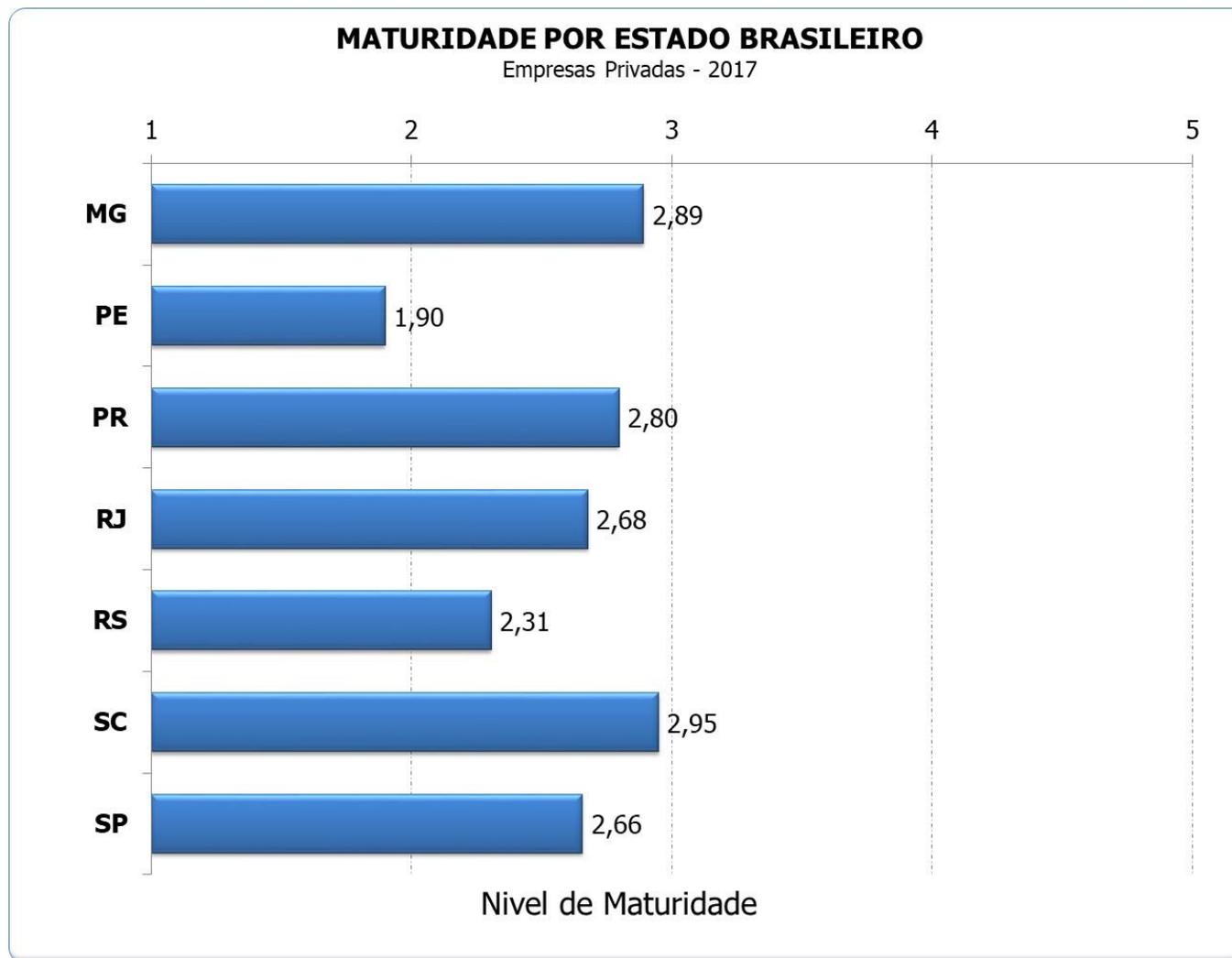
## MATURIDADE POR REGIÕES BRASILEIRAS

Empresas Privadas - 2017



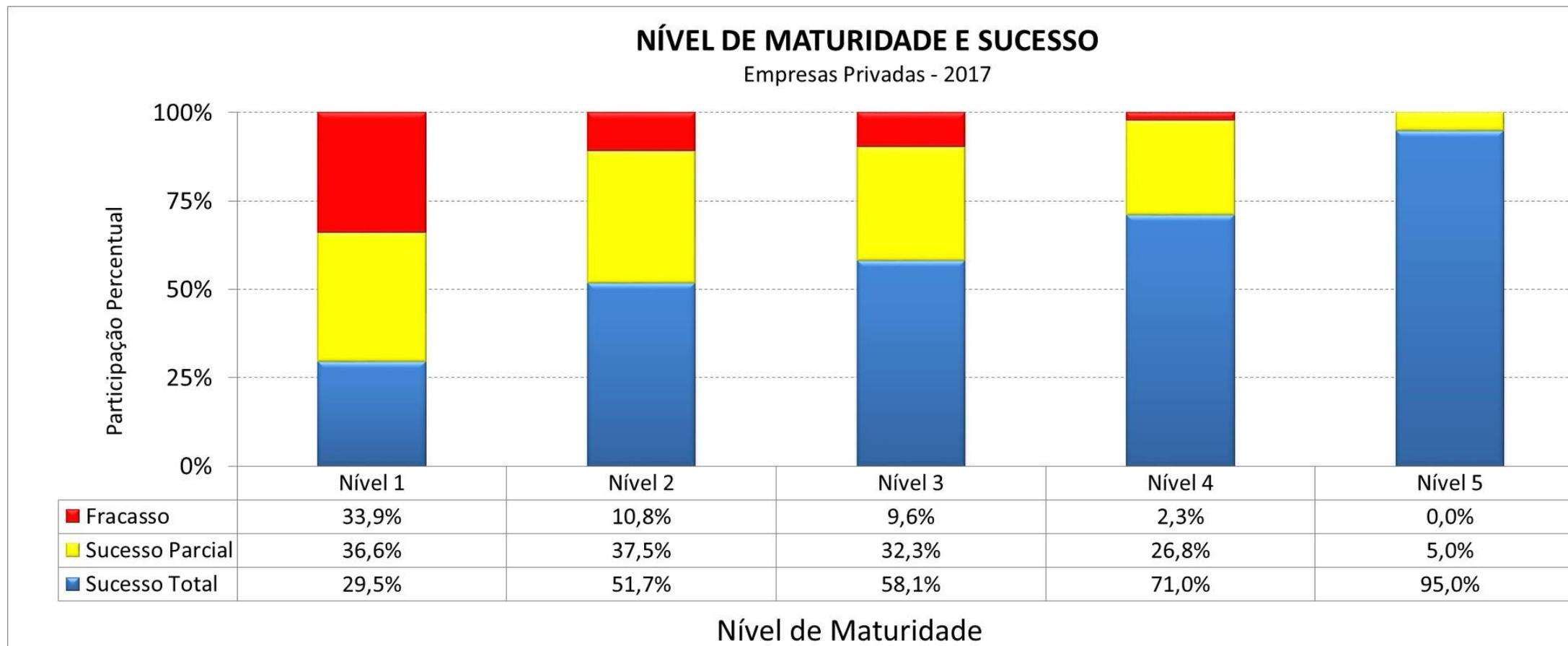
Tamanho das amostras: NO/NE: 57    SUL: 67    SUDESTE: 151    CENTRO OESTE + DF: 26

SC apresentou o melhor valor. Destaque ainda para MG. Veja também a Parte 5 deste relatório.



Apenas os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 7 participantes.

Quanto maior a maturidade, maior o sucesso.



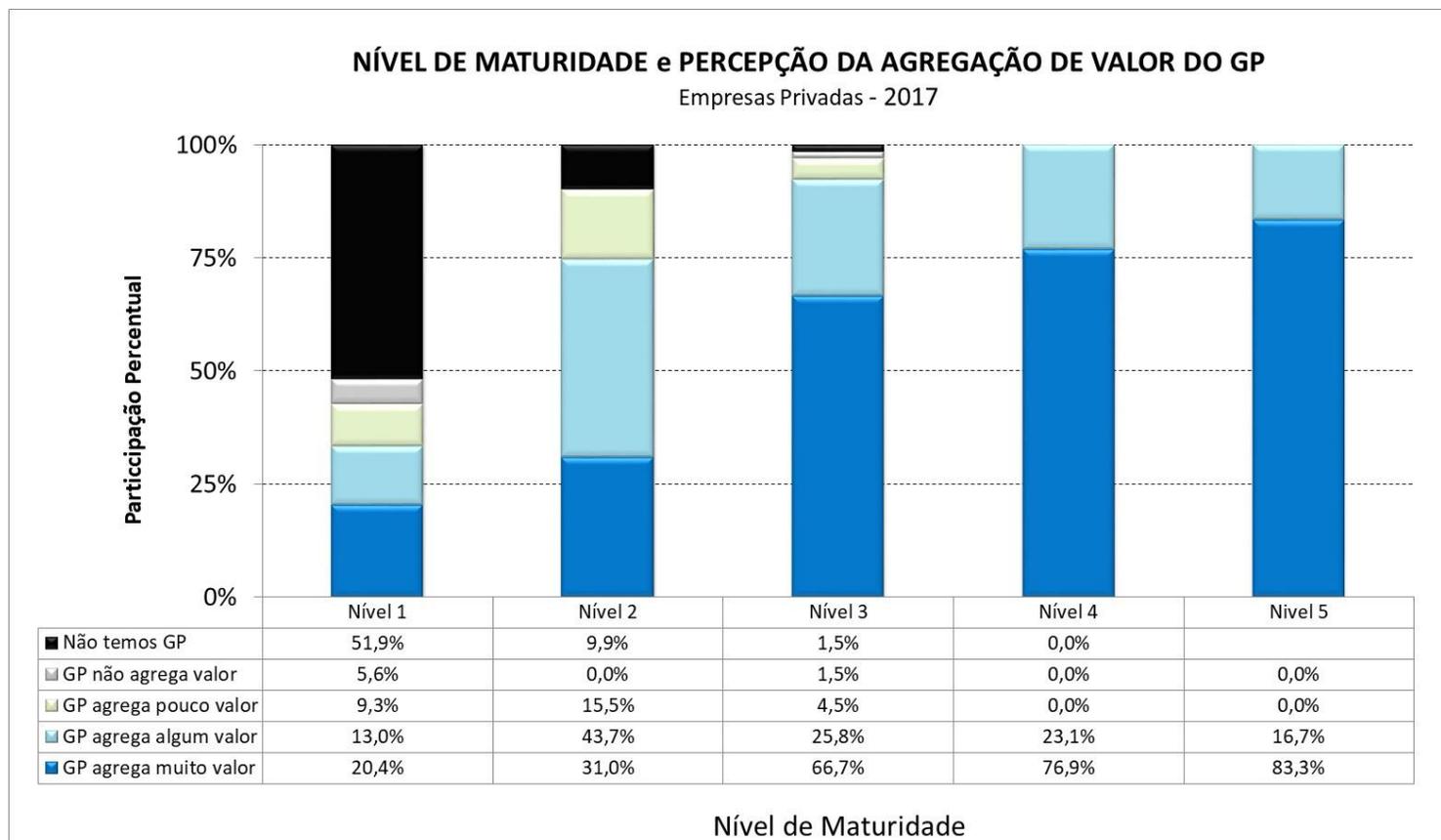
Tamanhos das amostras:

Nível 1: 54 / Nível 2: 71 / Nível 3: 66 / Nível 4: 26 / Nível 5: 6

TIPO	CARACTERÍSTICAS
<p><b>SUCESSO TOTAL</b></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><b>SUCESSO PARCIAL</b></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><b>FRACASSO</b></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](http://www.maturityresearch.com)

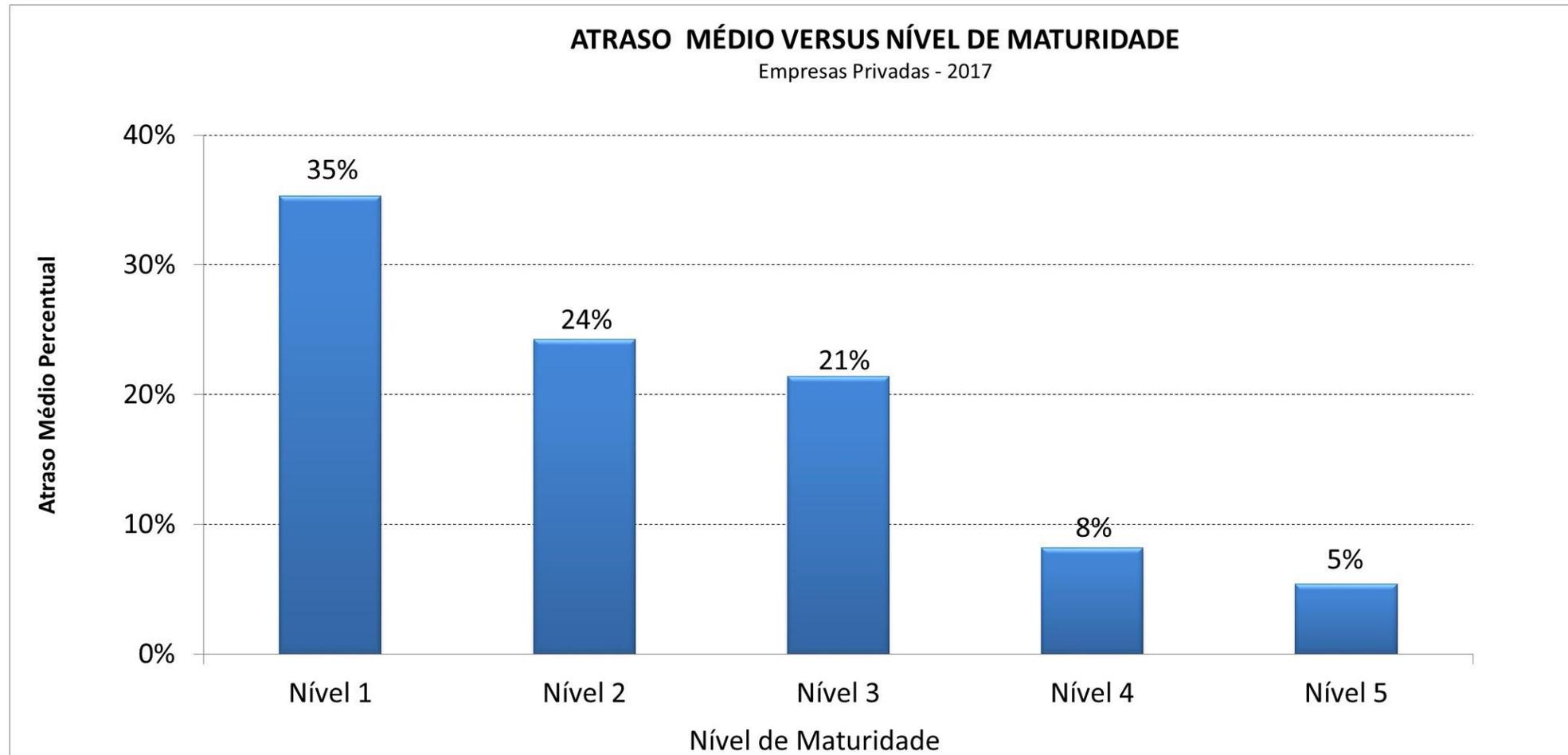
Quanto maior a maturidade, maior a percepção (pela alta administração) da importância do Gerenciamento de Projetos para agregar valor à organização.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 54 / Nível 2: 71 / Nível 3: 66 / Nível 4: 26 / Nível 5: 6

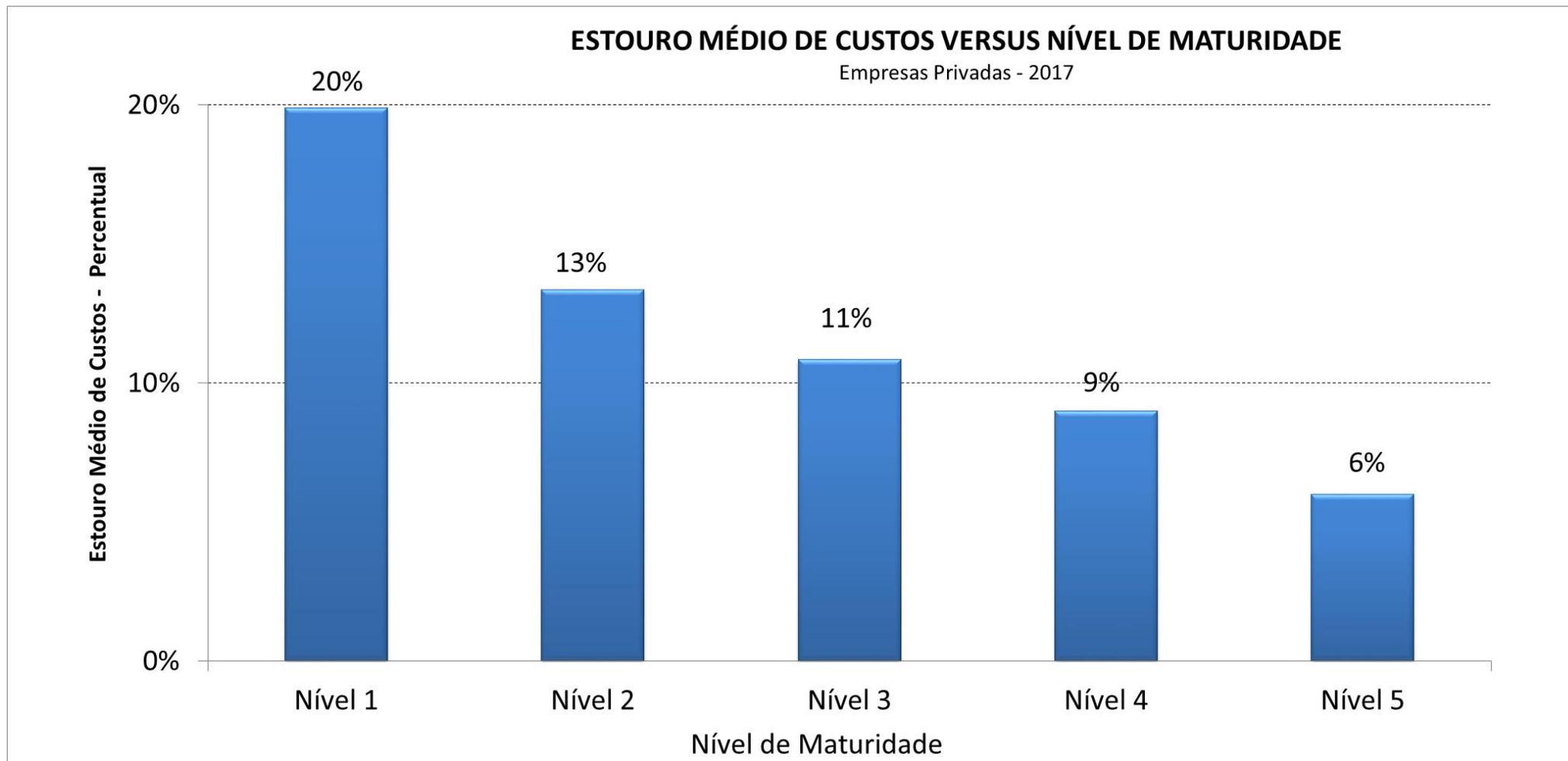
Quanto maior a maturidade, menor o atraso.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 54 / Nível 2: 71 / Nível 3: 66 / Nível 4: 26 / Nível 5: 6

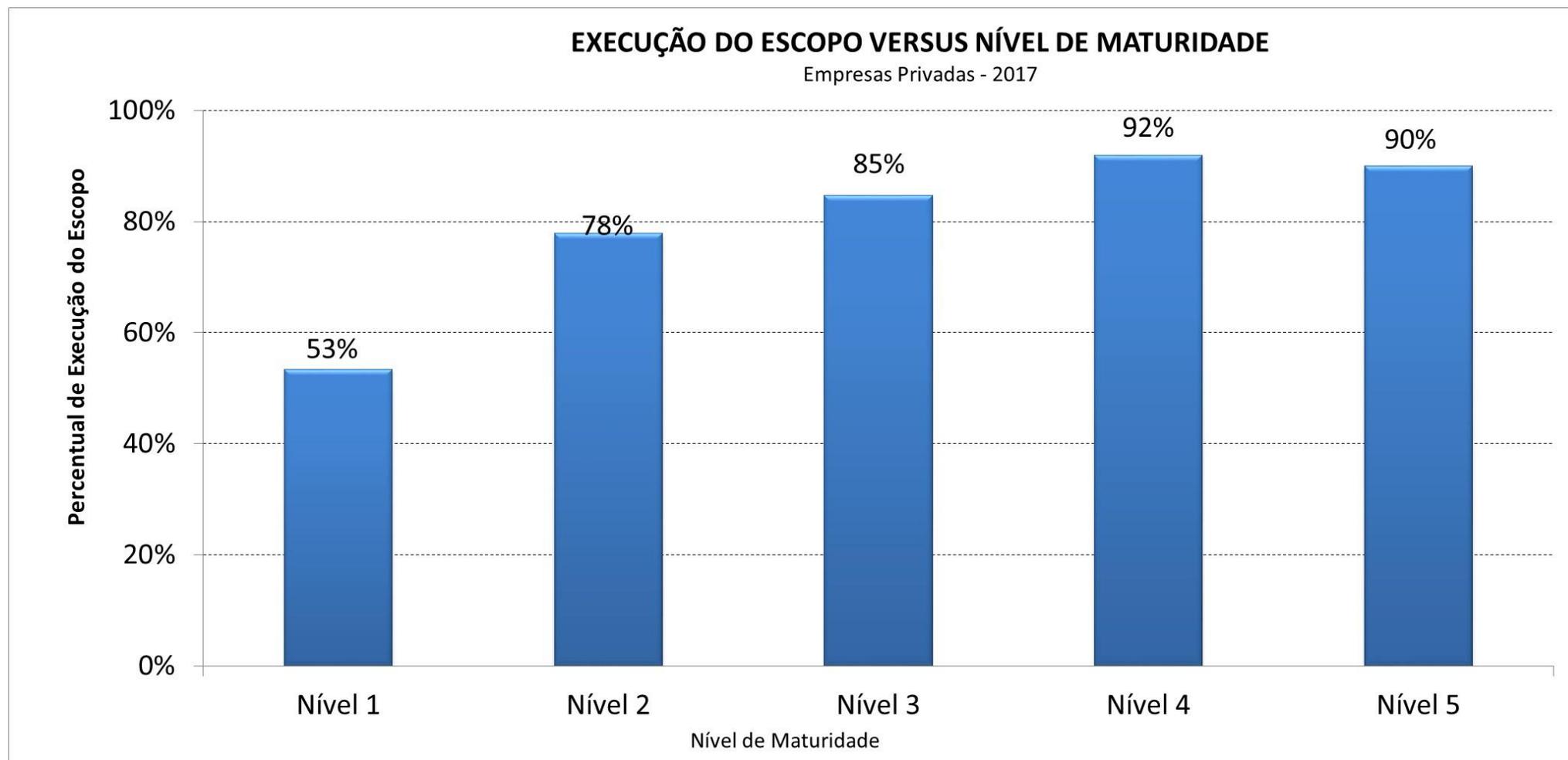
Quanto maior a maturidade, menor o estouro.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 54 / Nível 2: 71 / Nível 3: 66 / Nível 4: 26 / Nível 5: 6

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



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 54 / Nível 2: 71 / Nível 3: 66 / Nível 4: 26 / Nível 5: 6

# 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

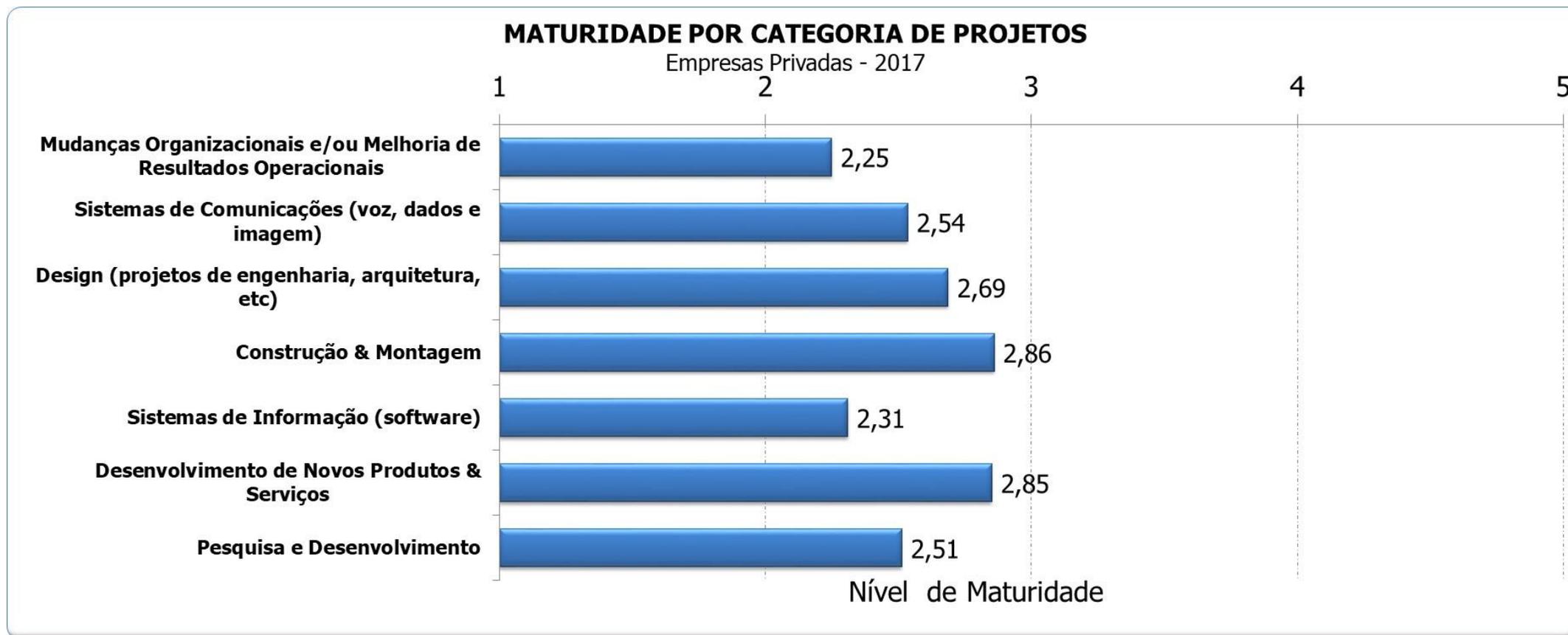
# Participantes por Categoria de Projetos

As categorias abaixo estiveram presentes na pesquisa.

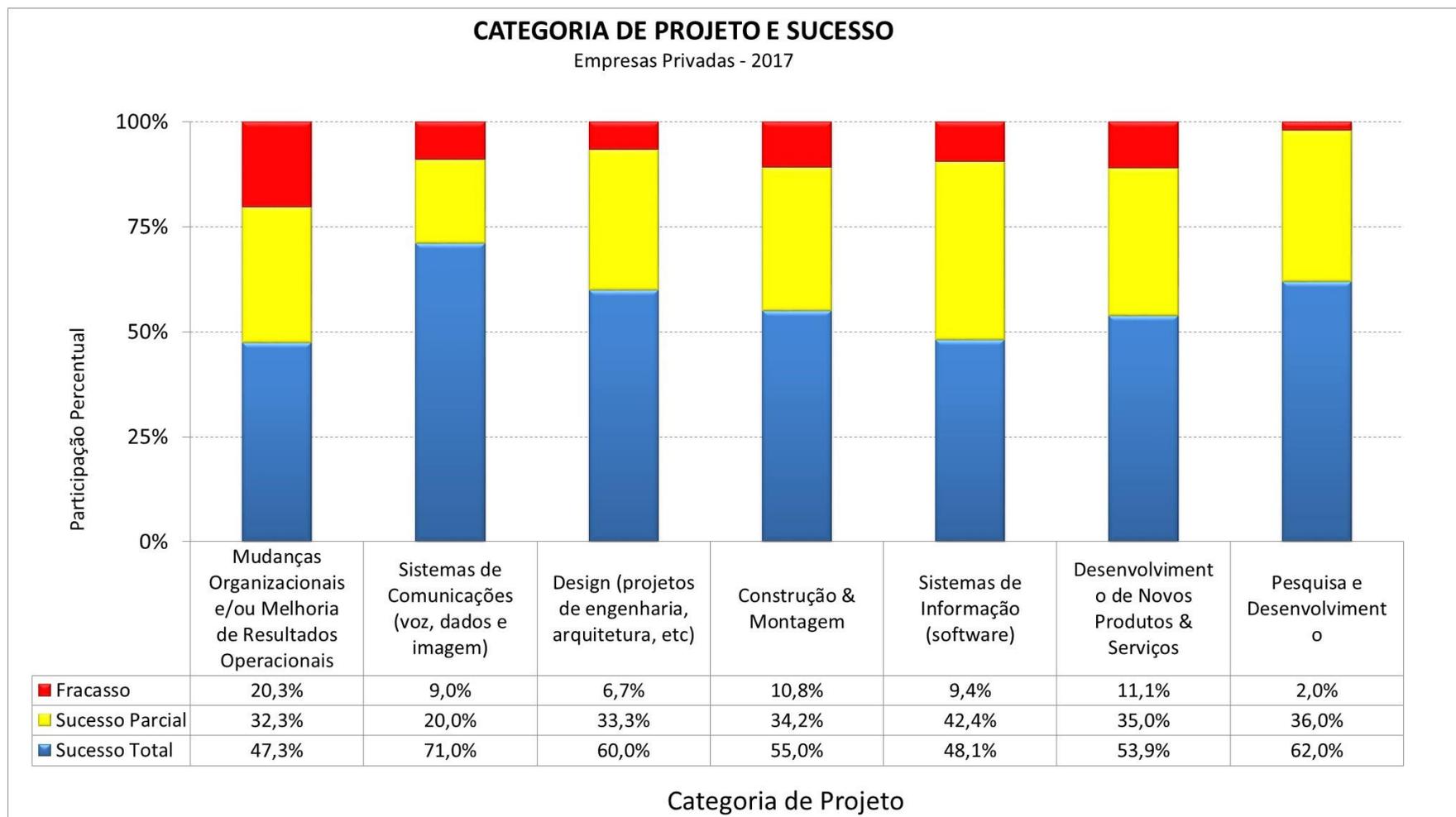
CATEGORIA ARCHIBALD	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos	Execução de Escopo
Defesa, Segurança e Aeroespacial	3	1,3%							
Mudanças Organizacionais e/ou Melhorias de Resultados Operacionais	47	21,1%	2,25	47,3%	32,3%	20,3%	21,2%	8,4%	65,4%
Sistemas de Comunicações (voz, dados e imagem)	6	2,7%	2,54	71,0%	20,0%	9,0%	38,8%	7,5%	86,7%
Design (projetos de engenharia, arquitetura, etc)	8	3,6%	2,69	60,0%	33,3%	6,7%	13,1%	9,4%	90,0%
Construção & Montagem	58	26,0%	2,86	55,0%	34,2%	10,8%	17,4%	11,8%	83,4%
Sistemas de Informação (software)	38	17,0%	2,31	48,1%	42,4%	9,4%	33,8%	18,4%	74,9%
Desenvolvimento Regional e Internacional	2	0,9%							
Desenvolvimento de Novos Produtos & Serviços	31	13,9%	2,85	53,9%	35,0%	11,1%	20,6%	15,2%	77,3%
Pesquisa e Desenvolvimento	6	2,7%	2,51	62,0%	36,0%	2,0%	29,5%	12,5%	85,0%
Outras Categorias	23	10,3%							
Mídia e Entretenimento	1	0,4%							
<b>Total Geral</b>	<b>223</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,56</b>	<b>52,7%</b>	<b>33,5%</b>	<b>13,8%</b>	<b>21,5%</b>	<b>12,3%</b>	<b>75,9%</b>

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

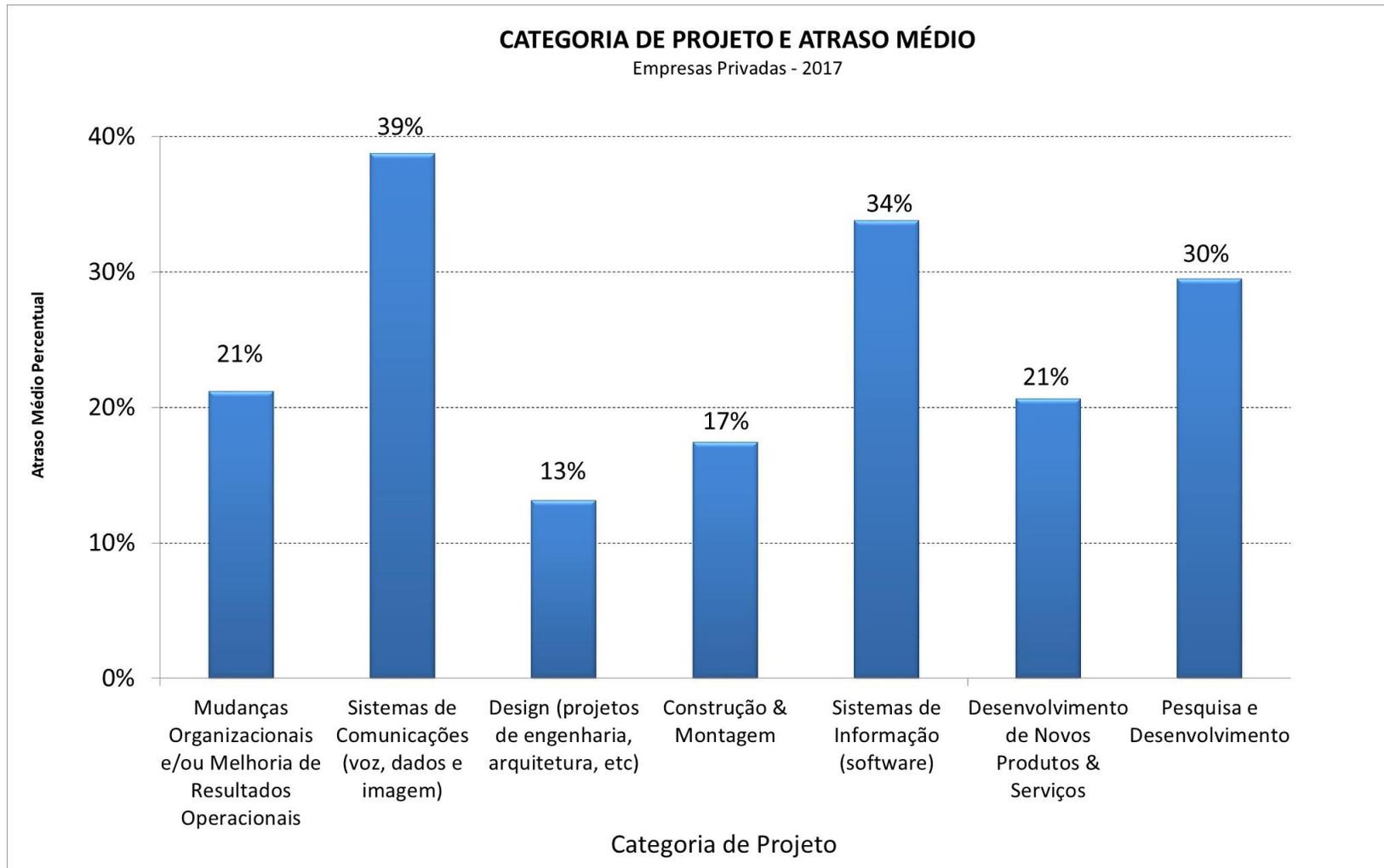
As categorias *Construção e Montagem* e *Des. Novos Produtos* se destacam.



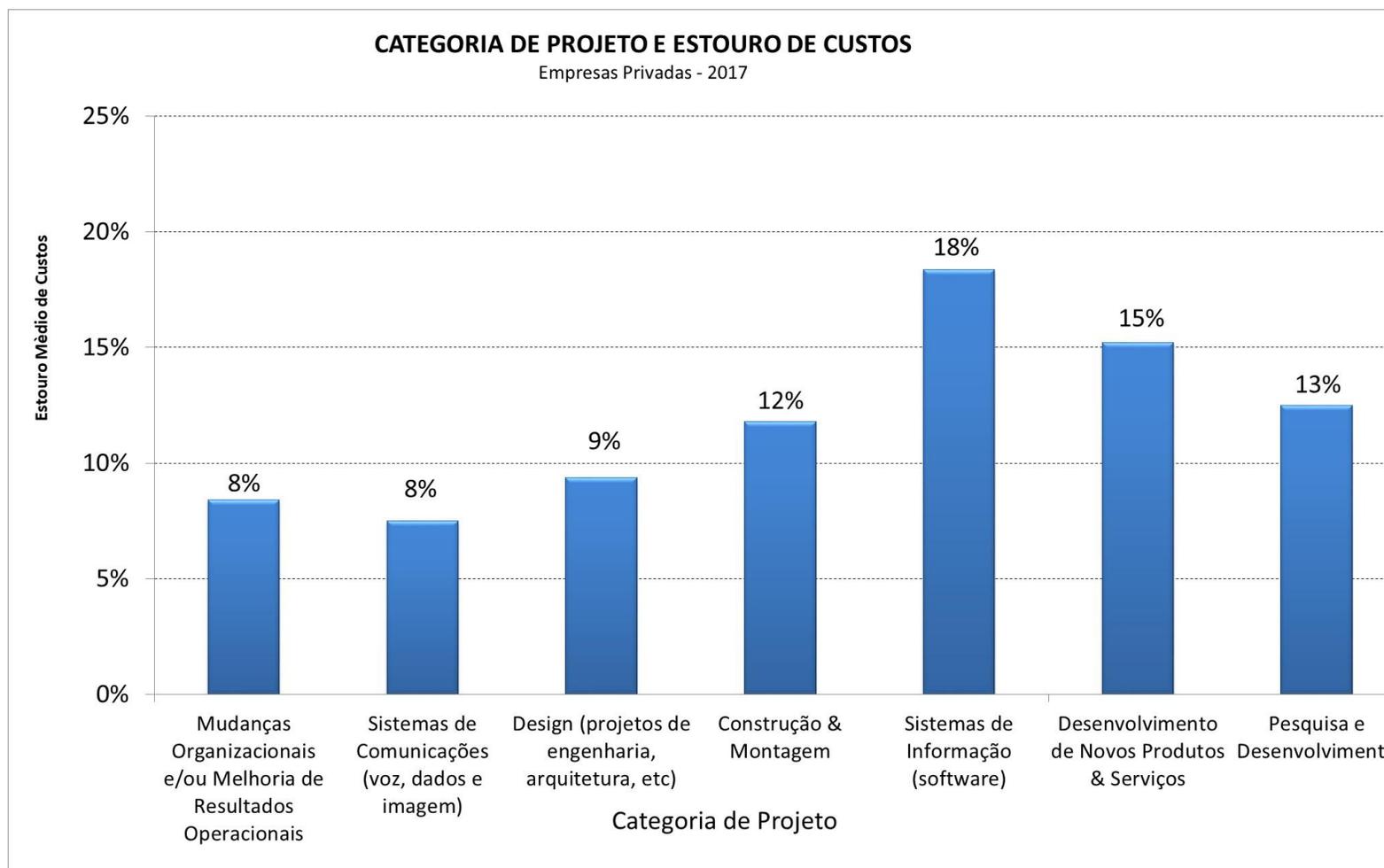
As categorias *Design e Pesquisa e Desenvolvimento* se destacam.



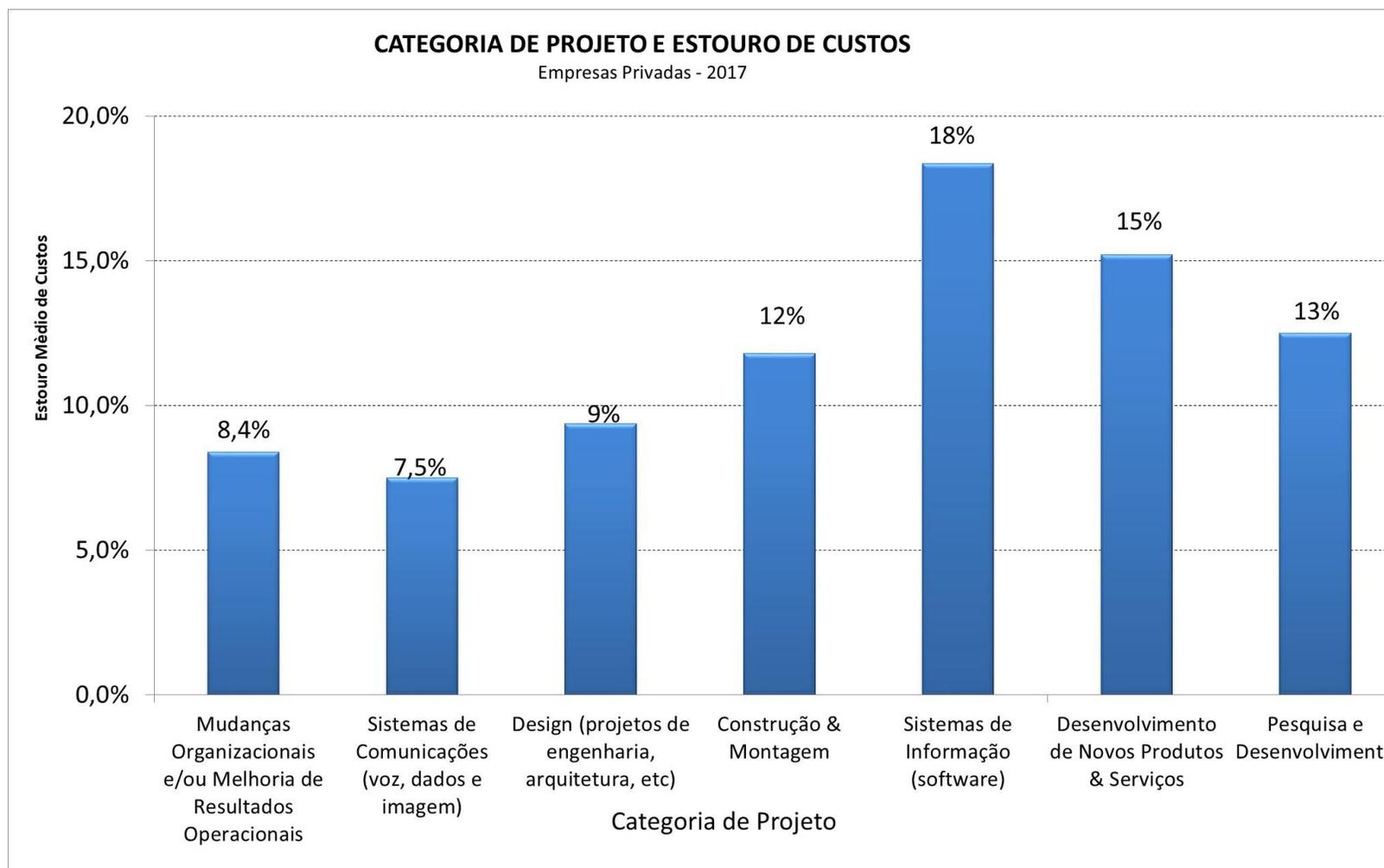
A categoria *Design* se destaca.



A categoria *Sistema de Comunicações* se destaca, seguida por *Mudanças e Design*.



A categoria *Sistemas de Comunicações* 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”**

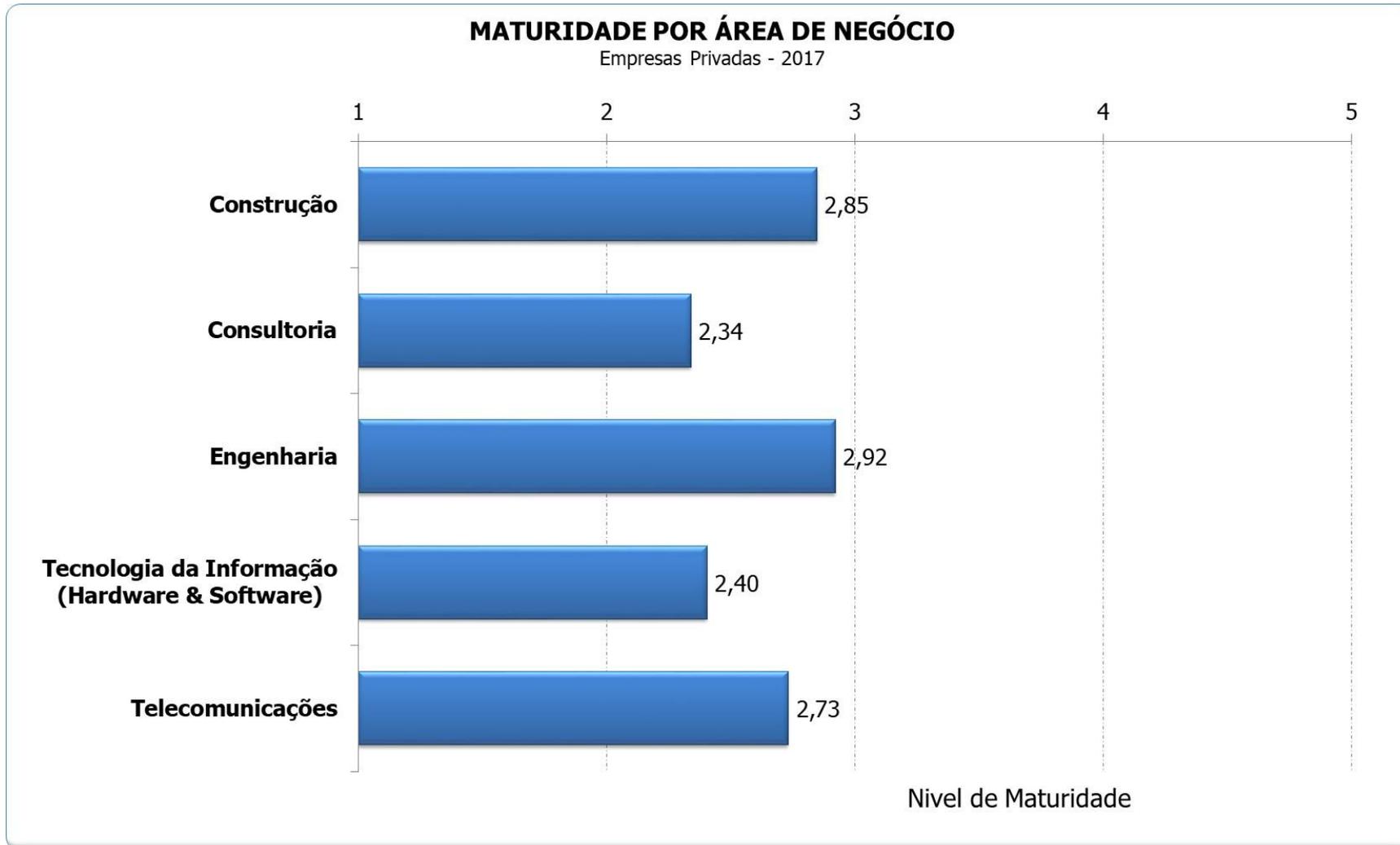
1. Agricultura, Pecuária, Silvicultura e Exploração Florestal
2. Alimentação e Bebidas
3. Bancos, Finanças e Seguros
4. Comércio
5. Construção
6. Consultoria
7. Defesa, Segurança e Aeroespacial
8. Distribuição (Água, Gás)
9. Educação
10. Eletroeletrônicos
11. Engenharia
12. Energia Elétrica (Produção 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

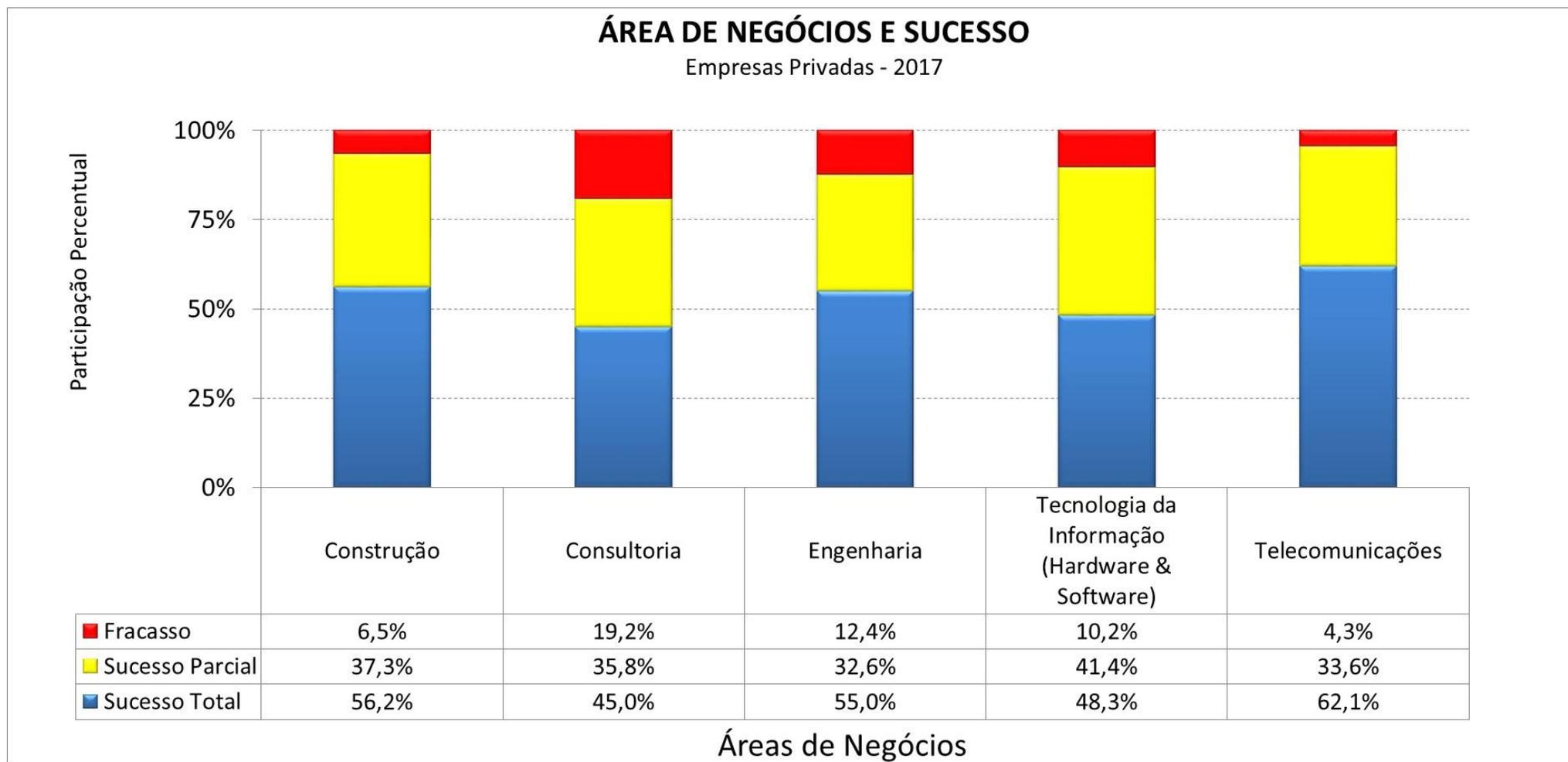
RAMO DE NEGÓCIO	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos	Execução de Escopo
Agricultura, Pecuária, Silvicultura e Exploração Florestal	2	0,9%							
Alimentação e Bebidas	6	2,7%	2,74	66,7%	20,0%	13,3%	22,1%	12,1%	86,7%
Bancos, Finanças e Seguros	5	2,2%	2,32	64,0%	22,0%	14,0%	9,4%	6,3%	72,0%
Comércio	6	2,7%	2,09	43,8%	43,8%	12,5%	30,4%	20,0%	73,3%
Construção	21	9,4%	2,85	56,2%	37,3%	6,5%	13,4%	15,2%	81,9%
Consultoria	22	9,9%	2,34	45,0%	35,8%	19,2%	22,7%	10,0%	64,3%
Defesa, Segurança e Aeroespacial	4	1,8%							
Educação	4	1,8%							
Energia Elétrica (Produção e/ou Distribuição)	6	2,7%	2,47	25,0%	71,7%	3,3%	12,5%	10,0%	91,7%
Engenharia	29	13,0%	2,92	55,0%	32,6%	12,4%	16,7%	10,3%	85,0%
Farmacêutica	3	1,3%							
Indústria Extrativa (Mineração, etc)	3	1,3%							
Metalurgia e Siderurgia	7	3,1%	2,32	67,0%	28,0%	5,0%	13,3%	4,6%	82,9%
Papel e Celulose	5	2,2%							
Petróleo, Óleo e Gás	2	0,9%							
Saúde	8	3,6%	2,37	56,3%	15,0%	28,8%	23,8%	11,0%	58,1%
Tecnologia da Informação (Hardware & Software)	30	13,5%	2,40	48,3%	41,4%	10,2%	36,6%	20,7%	79,7%
Telecomunicações	11	4,9%	2,73	62,1%	33,6%	4,3%	24,0%	20,9%	77,3%
Transportes, Armazenagem e Serviços & Logística	7	3,1%	2,12	47,0%	44,0%	9,0%	36,0%	7,5%	78,6%
Veículos e Peças	7	3,1%	2,76	44,3%	40,0%	15,7%	21,3%	11,3%	81,4%
Outras Áreas	24	10,8%							
Vestuário, Calçados, Moda e Artigos Esportivos	3	1,3%							
Refratários, Cerâmicos e Vidros	2	0,9%							
Equipamentos & Maquinas: Construção e/ou Montagem	3	1,3%							
Química e Petroquímica	1	0,4%							
Têxtil	2	0,9%							
<b>Total Geral</b>	<b>223</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,56</b>	<b>52,7%</b>	<b>33,5%</b>	<b>13,8%</b>	<b>21,5%</b>	<b>12,3%</b>	<b>75,9%</b>

Somente as categorias com mais de 8 participantes serão abordadas a seguir.

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

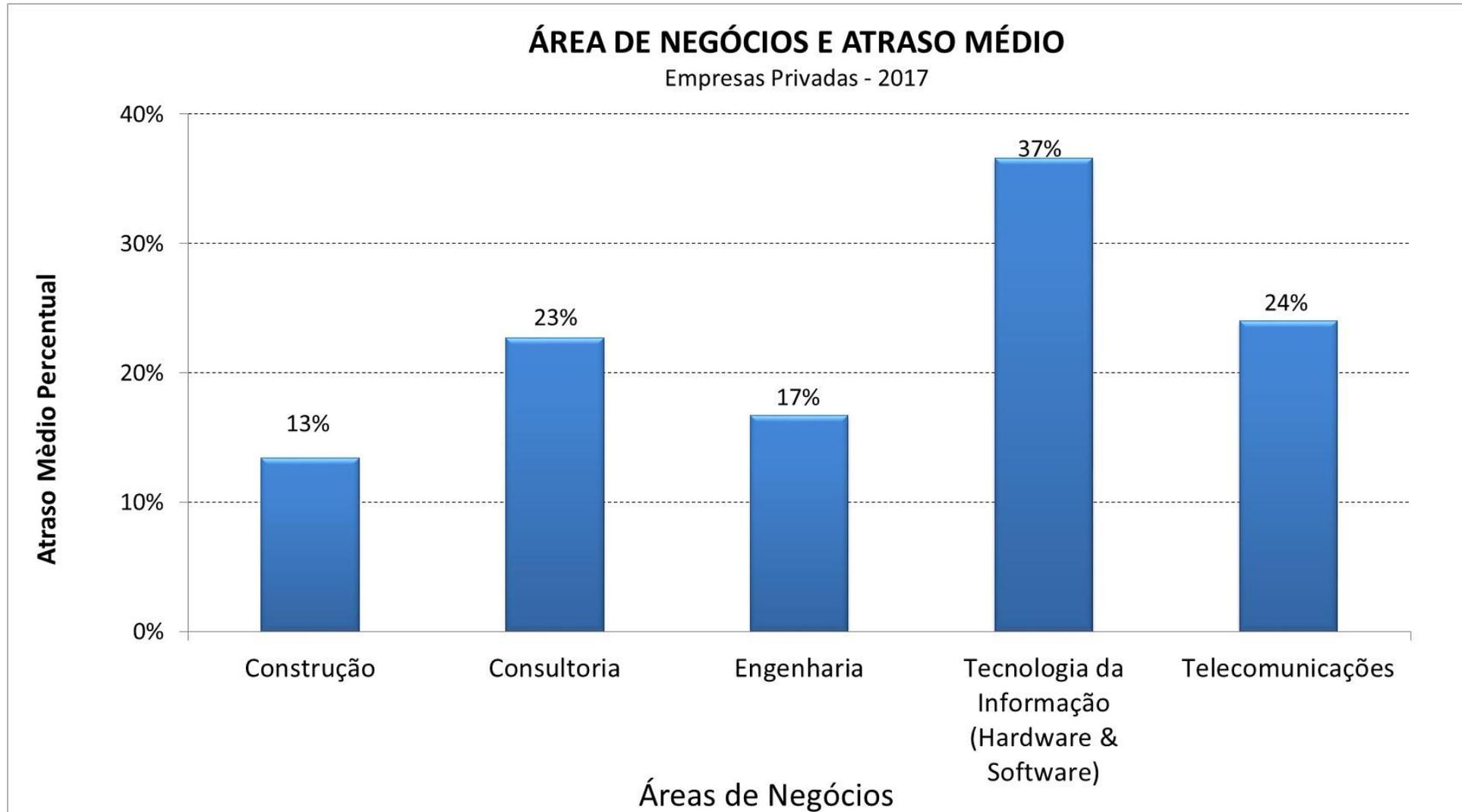


A área de *Telecomunicações* foi destaque.

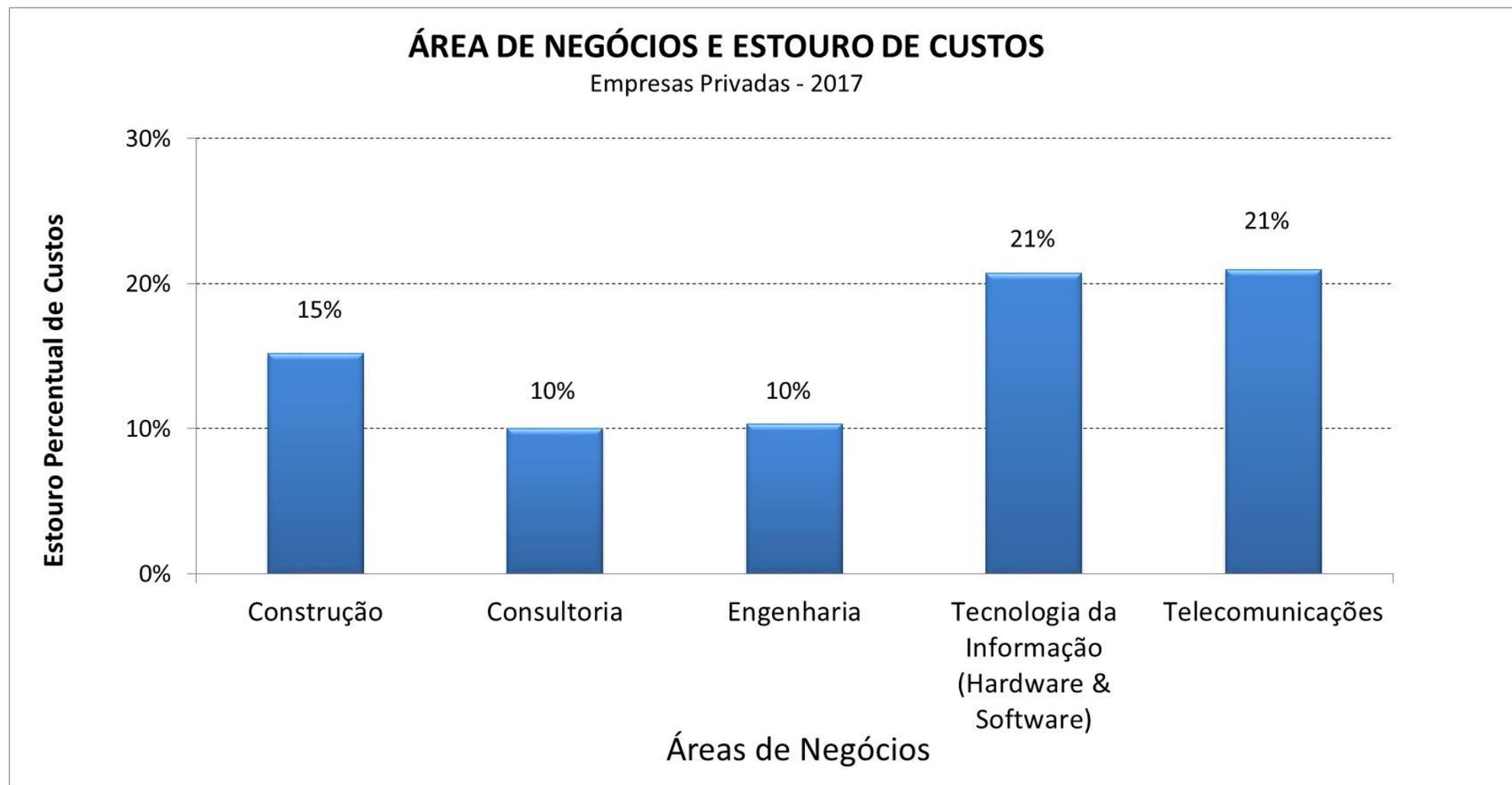


# Atraso por Área de Negócios

*Construção* tem o menor atraso.

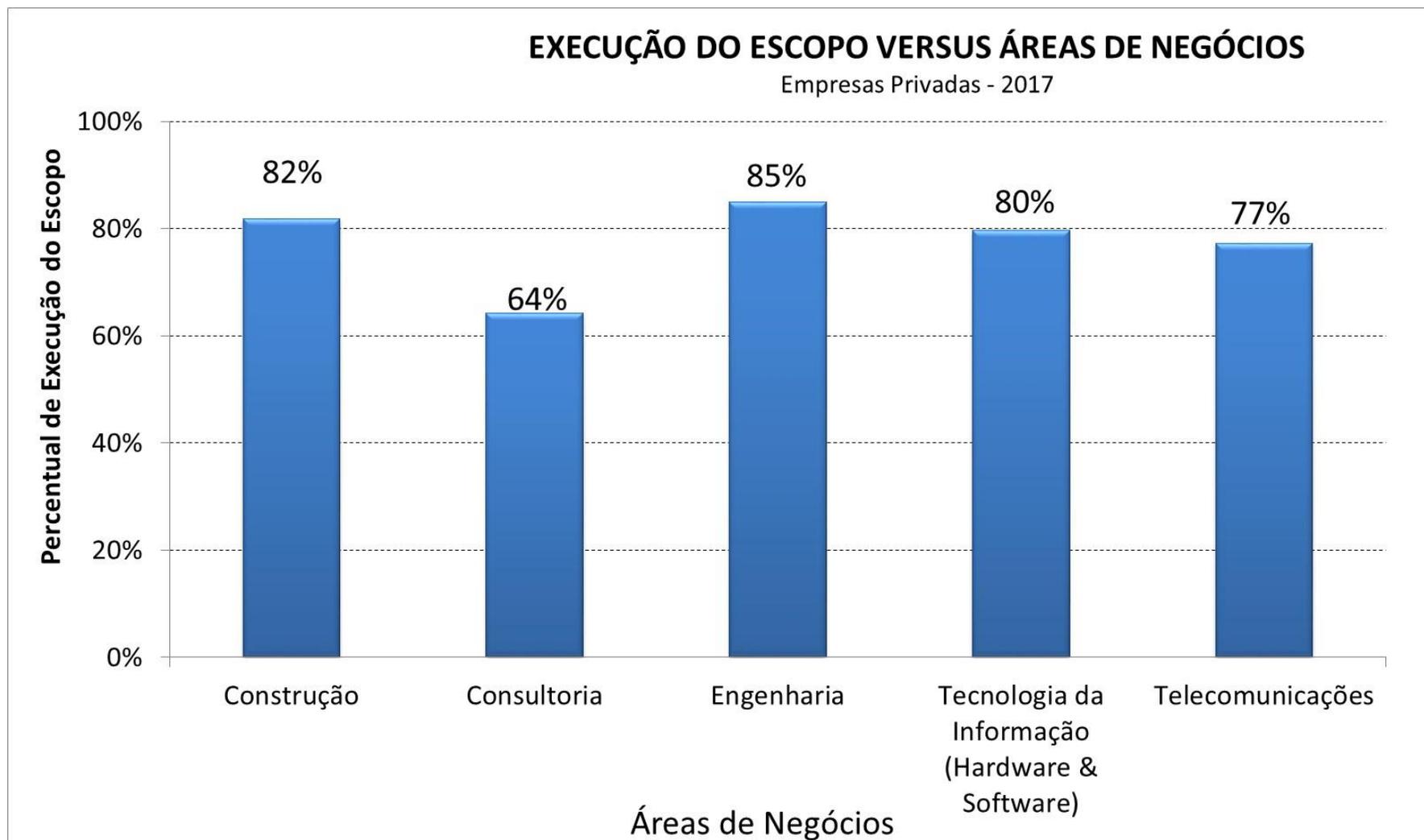


*Consultoria e Engenharia têm os melhores valores.*



# Execução do Escopo por Área de Negócios

*Consultoria e Engenharia têm os melhores valores.*



# **Resultados por Tipo de Cliente**

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

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

Nesta tabela temos um resumo dos gráficos mostrados a seguir.

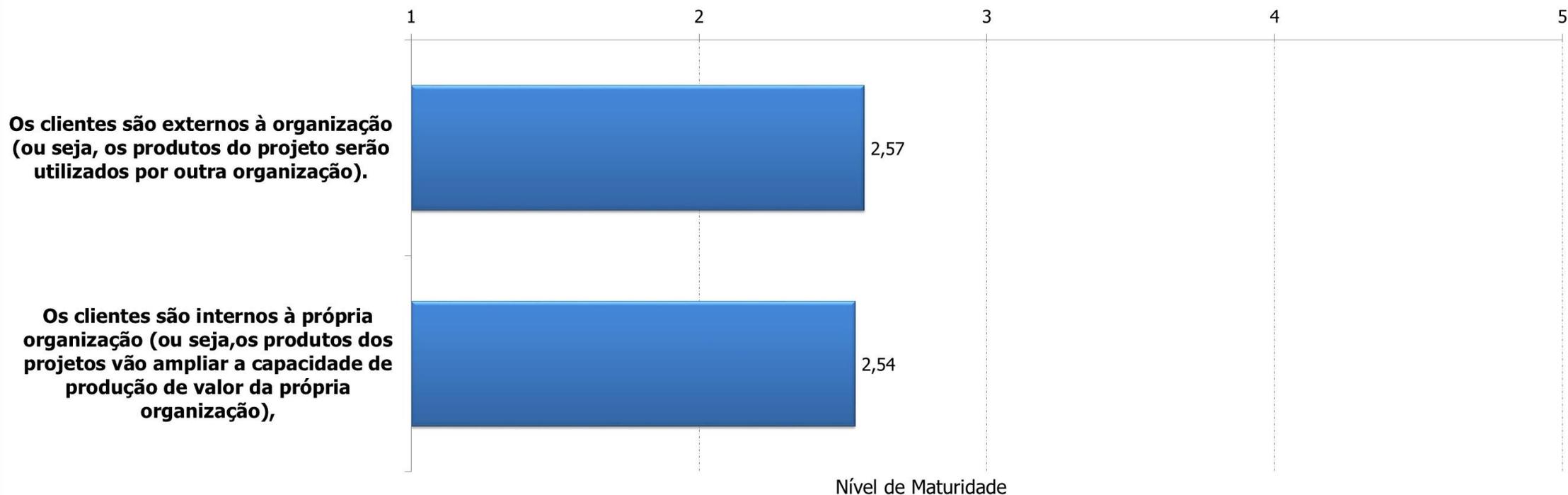
TIPO DE CLIENTE	# Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso	Estouro de Custos	Execução do Escopo
Os clientes são externos à organização (ou seja, os produtos do projeto serão utilizados por outra organização).	118	52,9%	2,57	52%	33%	15%	22%	14%	77%
Os clientes são internos à própria organização (ou seja, os produtos dos projetos vão ampliar a capacidade de produção de valor da própria organização),	105	47,1%	2,54	53%	34%	13%	21%	10%	75%
<b>Total Geral</b>	<b>223</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,56</b>	<b>52,7%</b>	<b>33,5%</b>	<b>13,8%</b>	<b>21,5%</b>	<b>12,3%</b>	<b>75,9%</b>

As categorias abaixo apresentaram menos de 10 respondentes

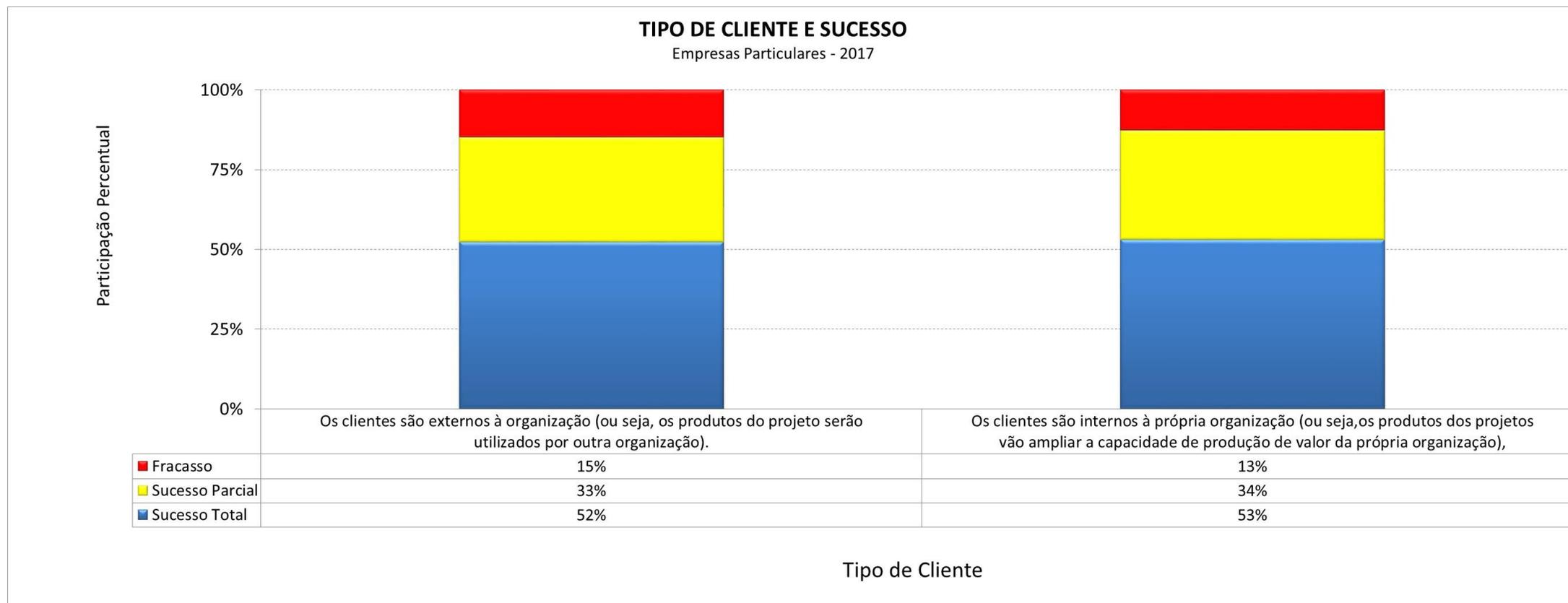
Não existe diferença significativa entre os dois grupos.

## MATURIDADE POR TIPO DE CLIENTE

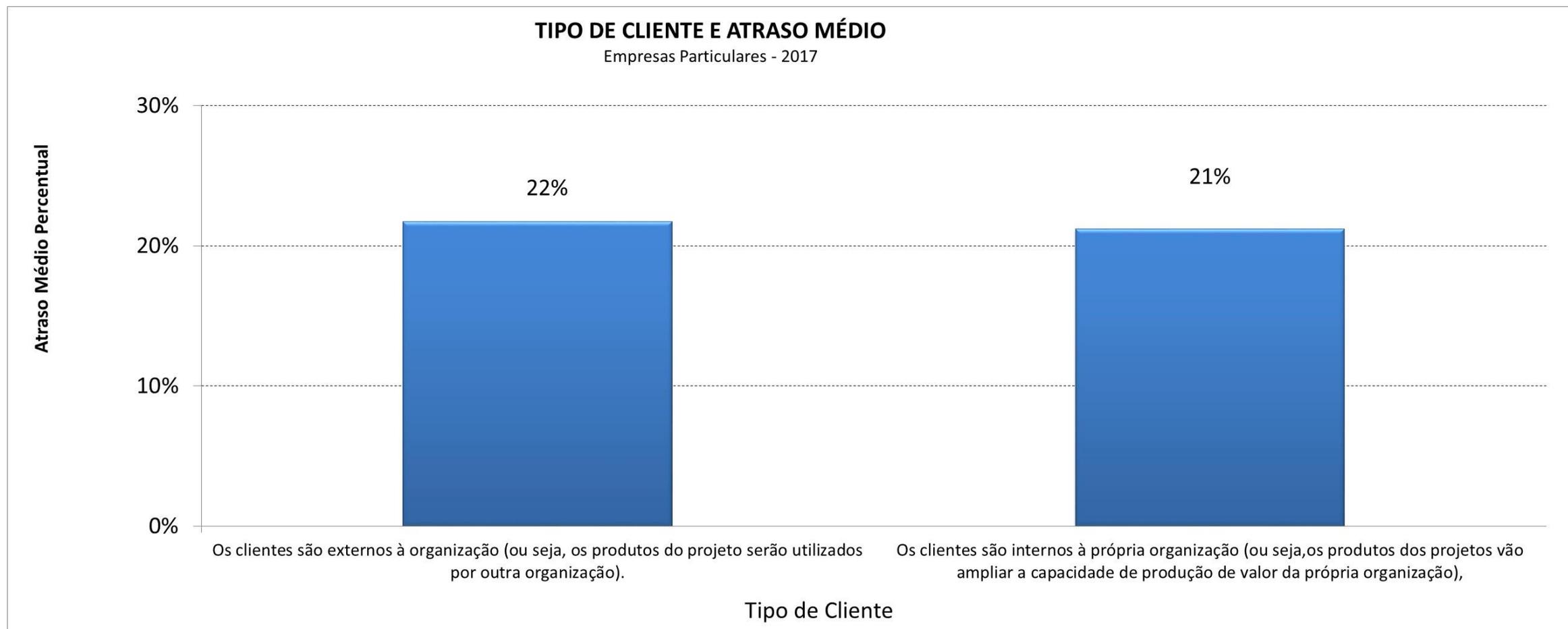
Empresas Particulares - 2017



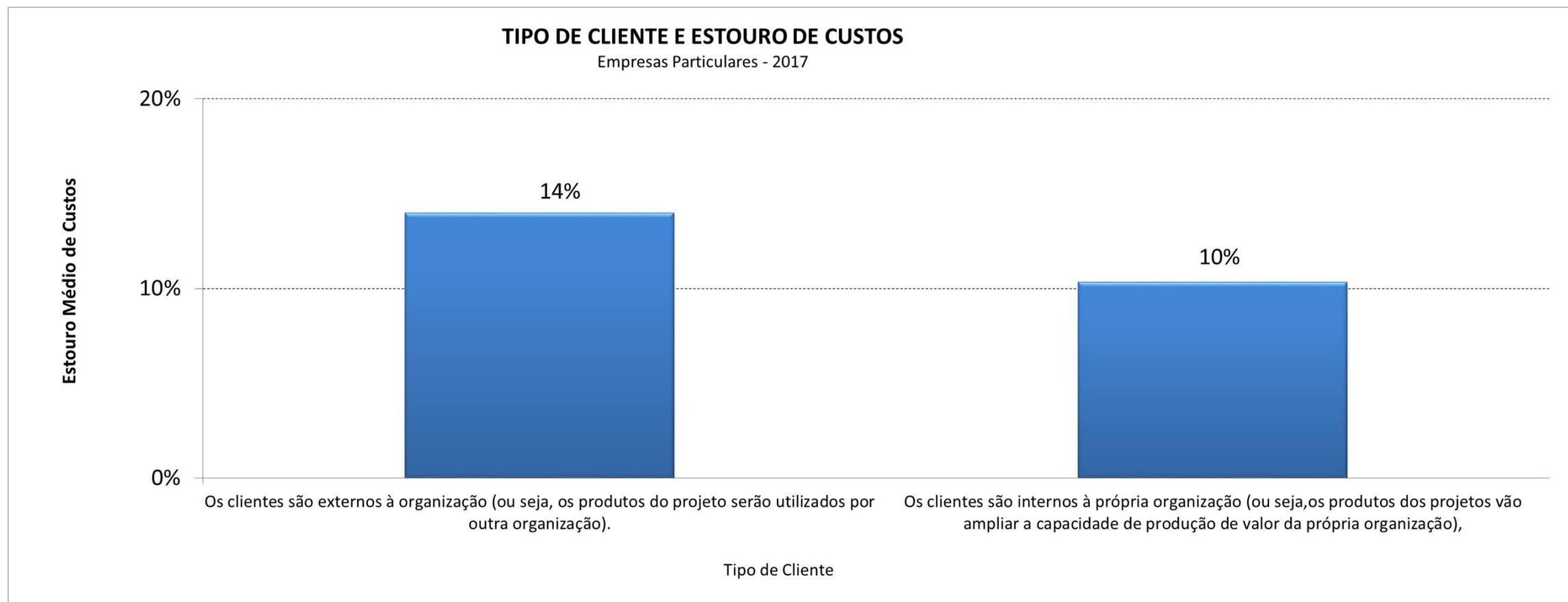
Não existe diferença significativa entre os dois grupos.



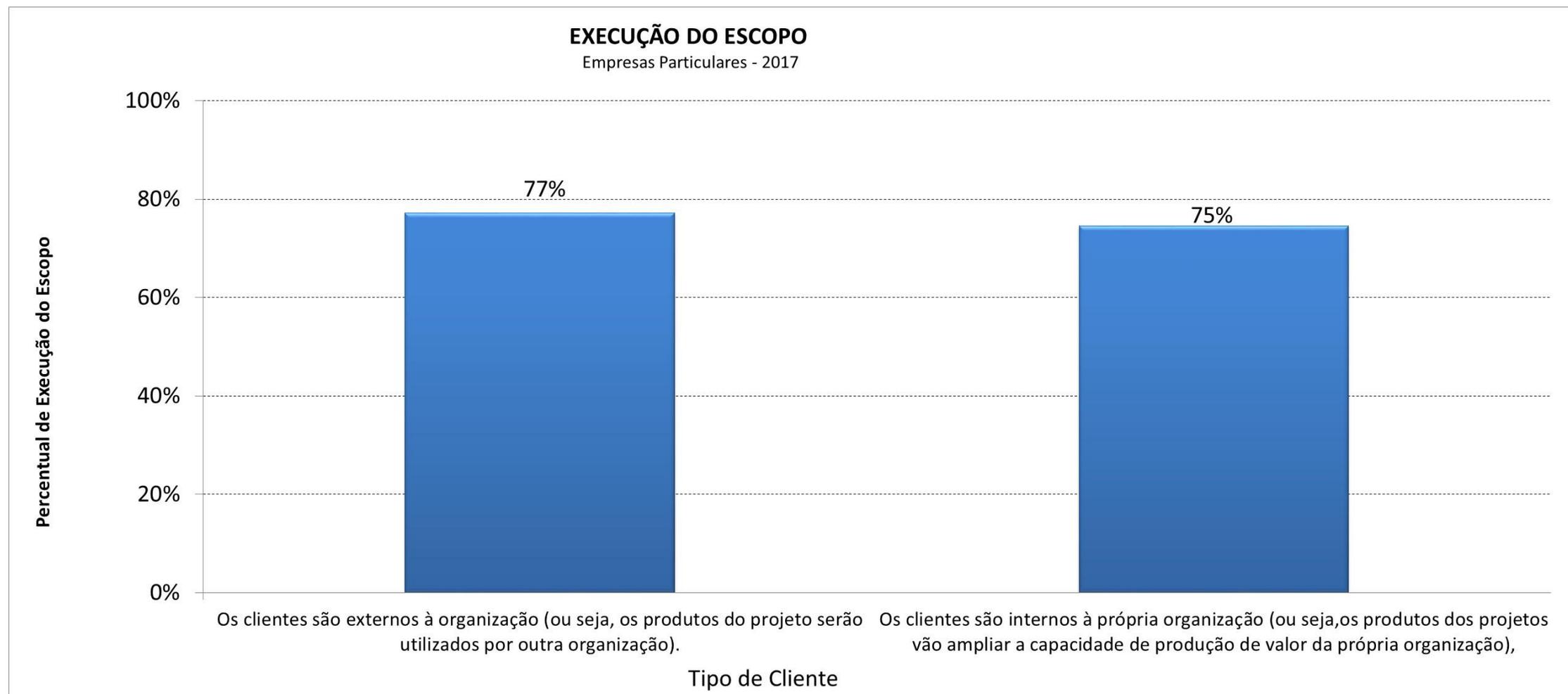
Não existe diferença significativa entre os dois grupos.



O grupamento "clientes externos" é levemente mais eficiente.



Não existe diferença significativa entre os dois grupos.



# **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”**

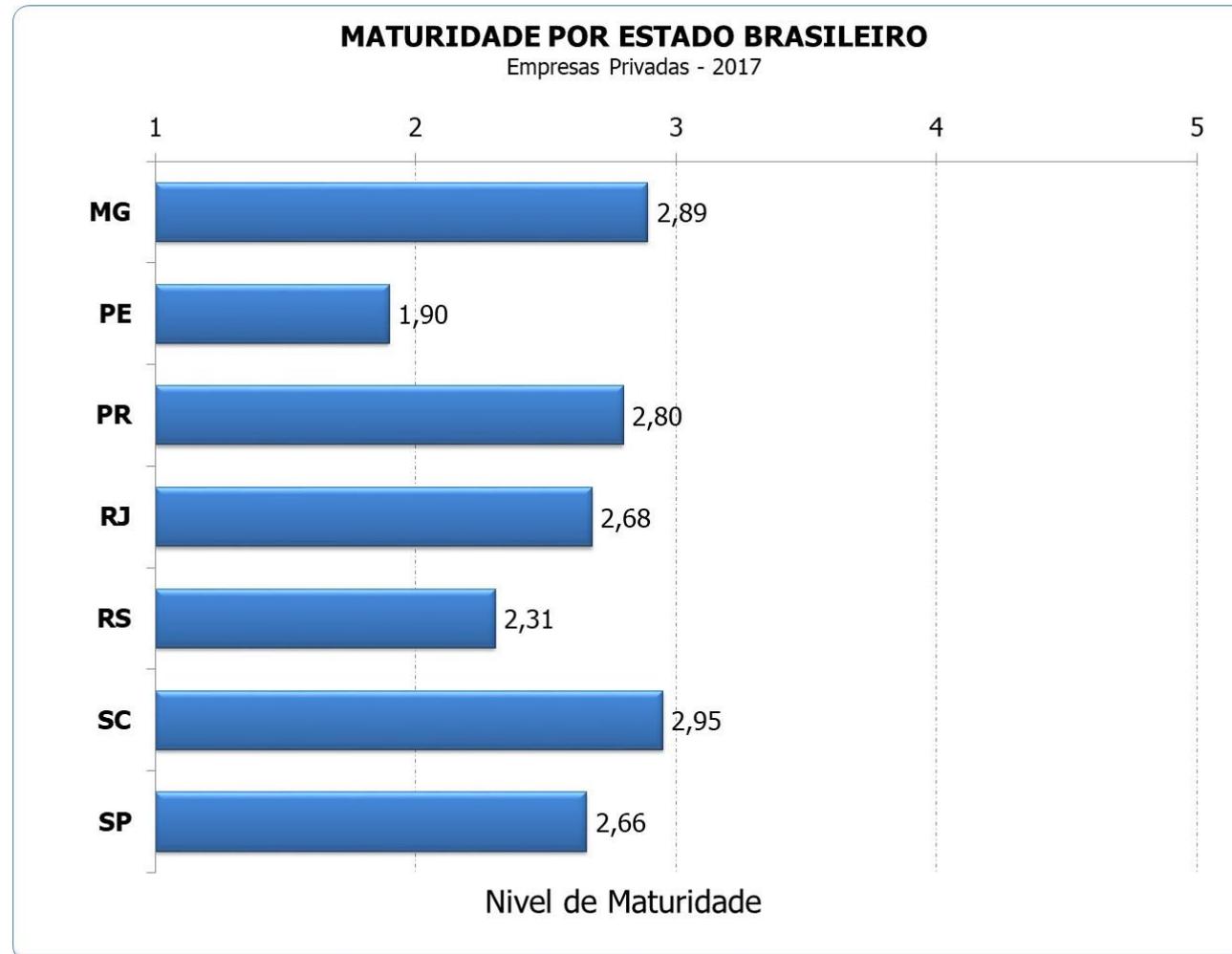
# Estados Brasileiros Presentes neste Grupamento

Destaques de presença para SP, MG e RS.

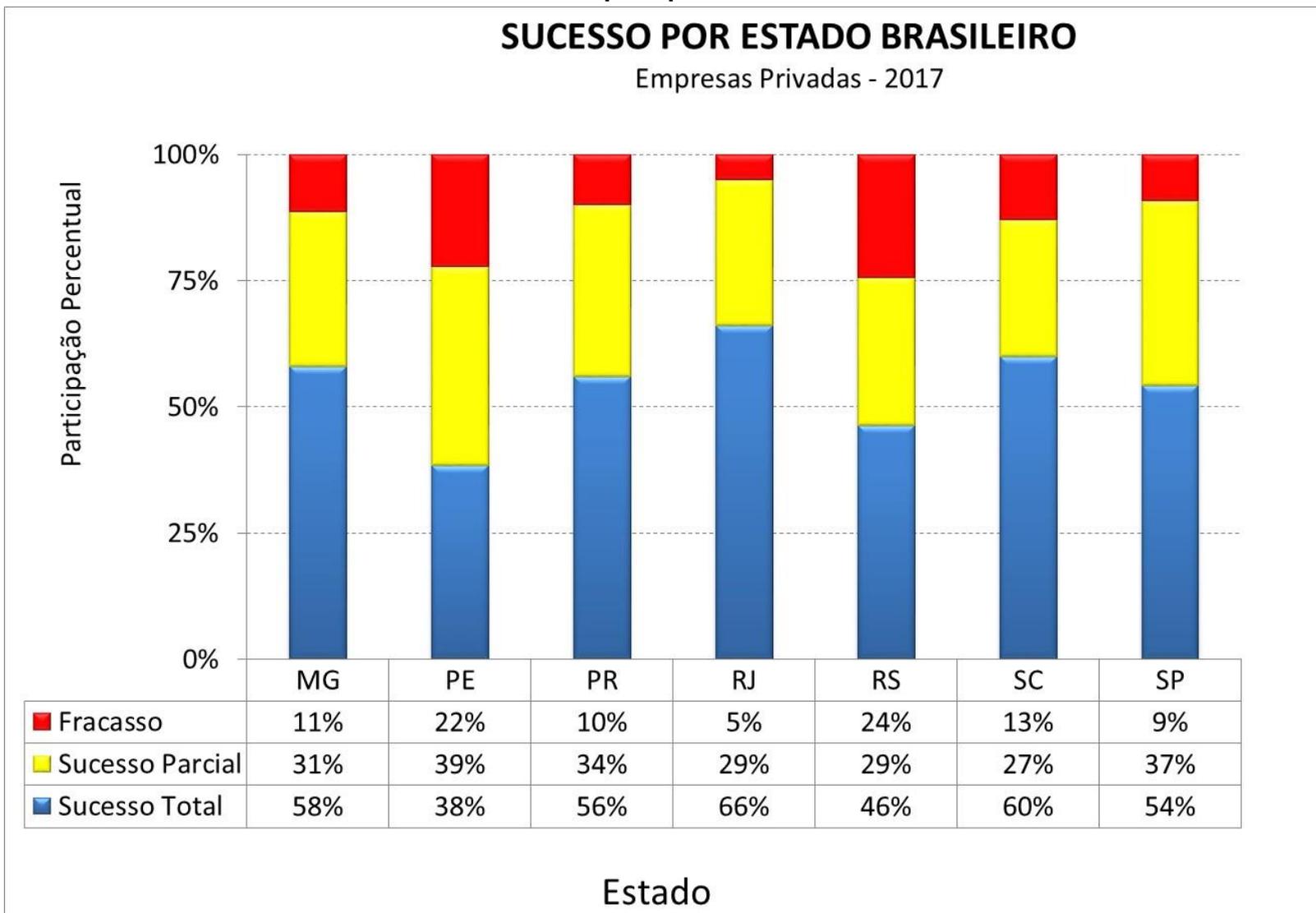
ESTADO	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos	Execução de Escopo
AM	2	0,9%							
BA	1	0,4%							
CE	4	1,8%							
DF	3	1,3%							
ES	3	1,3%							
GO	2	0,9%							
MG	48	21,5%	2,89	58,0%	30,7%	11,4%	18,9%	10,8%	85,2%
MS	2	0,9%							
MT	1	0,4%							
PA	2	0,9%							
PB	4	1,8%							
PE	24	10,8%	1,90	38,5%	39,2%	22,3%	18,4%	15,8%	51,9%
PR	13	5,8%	2,80	56,0%	34,0%	10,0%	23,9%	23,6%	78,5%
RJ	7	3,1%	2,68	66,0%	29,0%	5,0%	26,0%	12,0%	85,7%
RN	2	0,9%							
RS	37	16,6%	2,31	46,3%	29,4%	24,4%	27,3%	13,8%	67,2%
SC	8	3,6%	2,95	60,0%	27,0%	13,0%	18,9%	11,1%	78,8%
SP	58	26,0%	2,66	54,2%	36,6%	9,2%	21,8%	12,0%	79,8%
TO	2	0,9%							
<b>Total Geral</b>	<b>223</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,56</b>	<b>52,7%</b>	<b>33,5%</b>	<b>13,8%</b>	<b>21,5%</b>	<b>12,3%</b>	<b>75,9%</b>

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

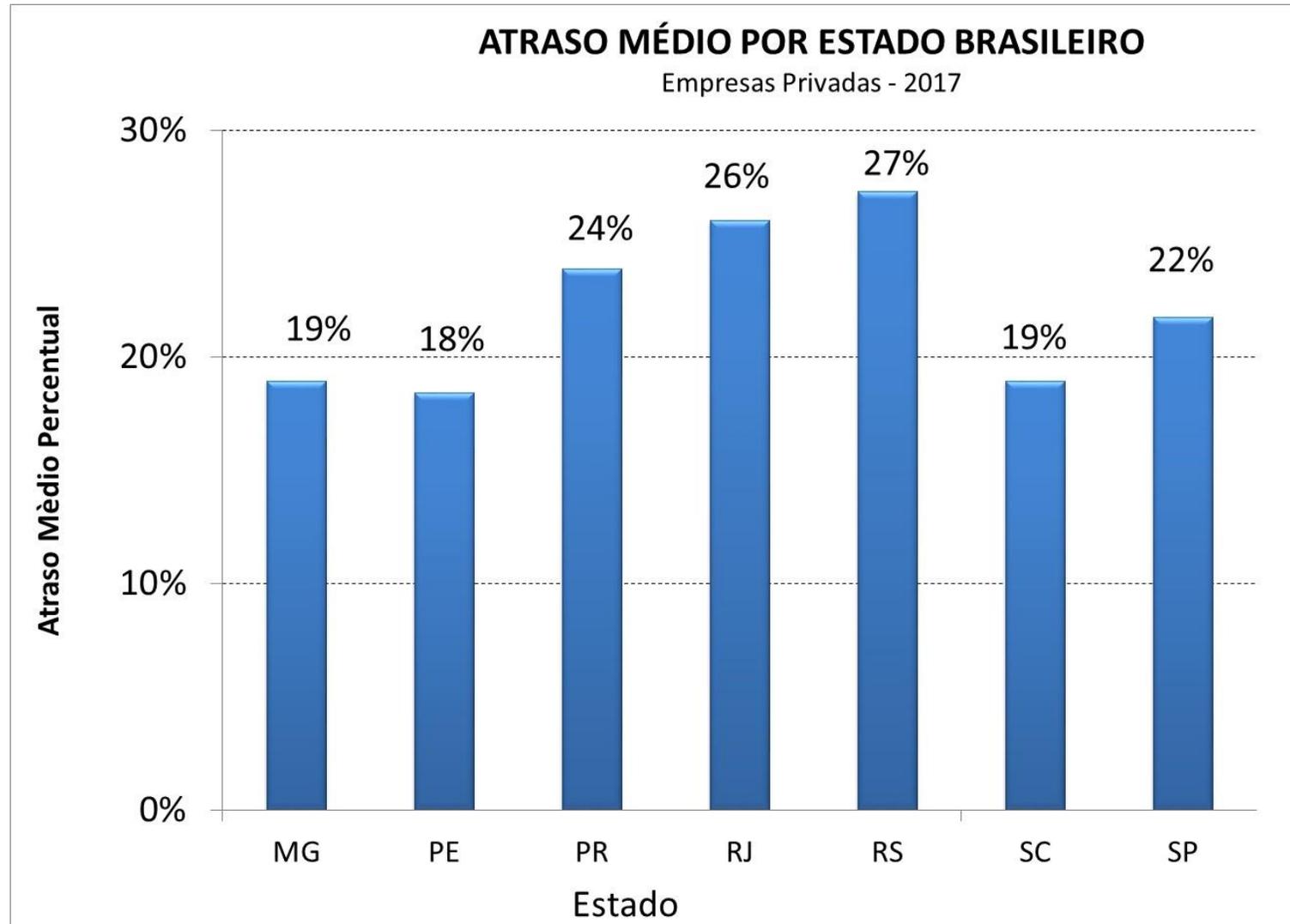
Destaque para SC e MG.



Destaque para RJ.

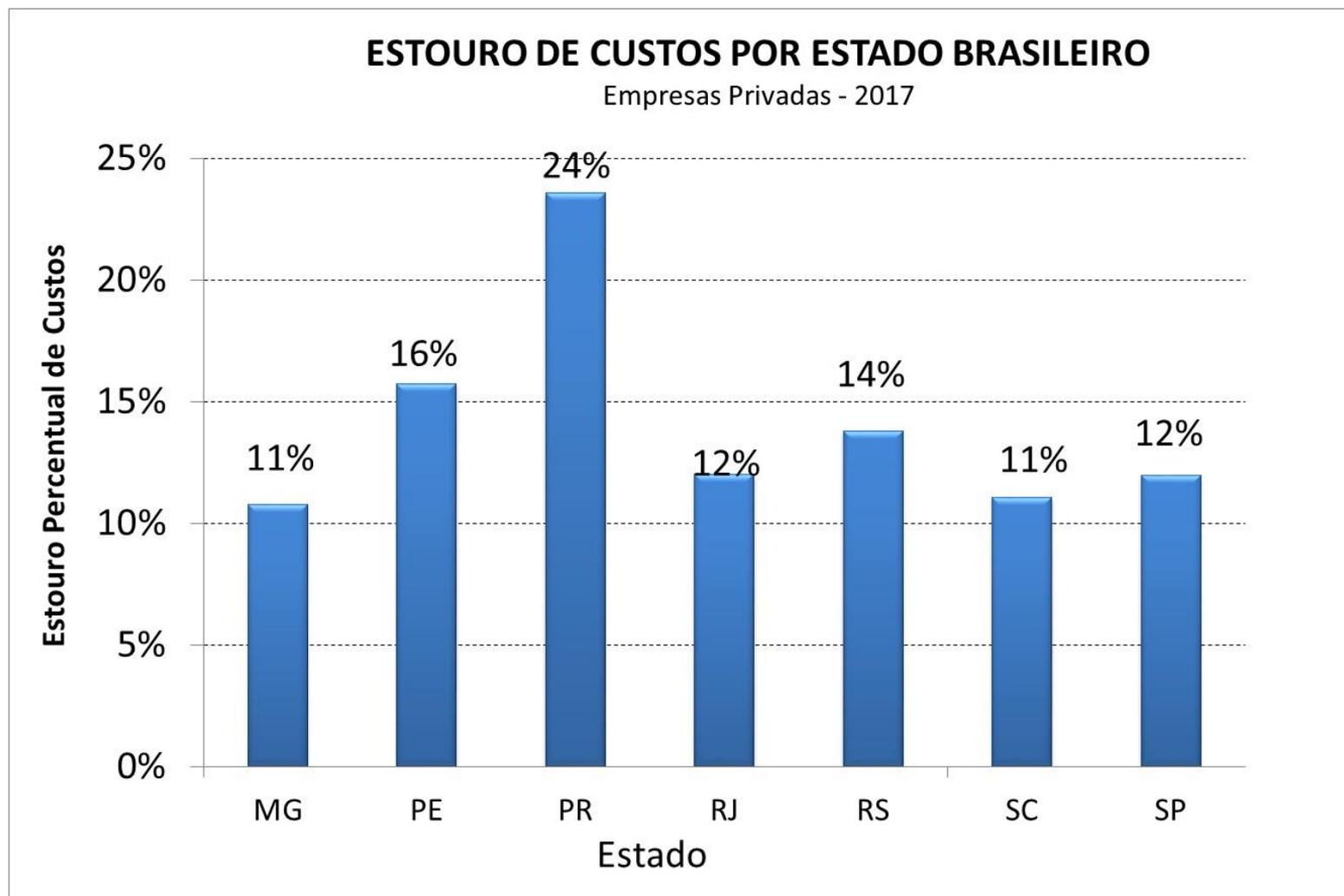


Destaques para PE.

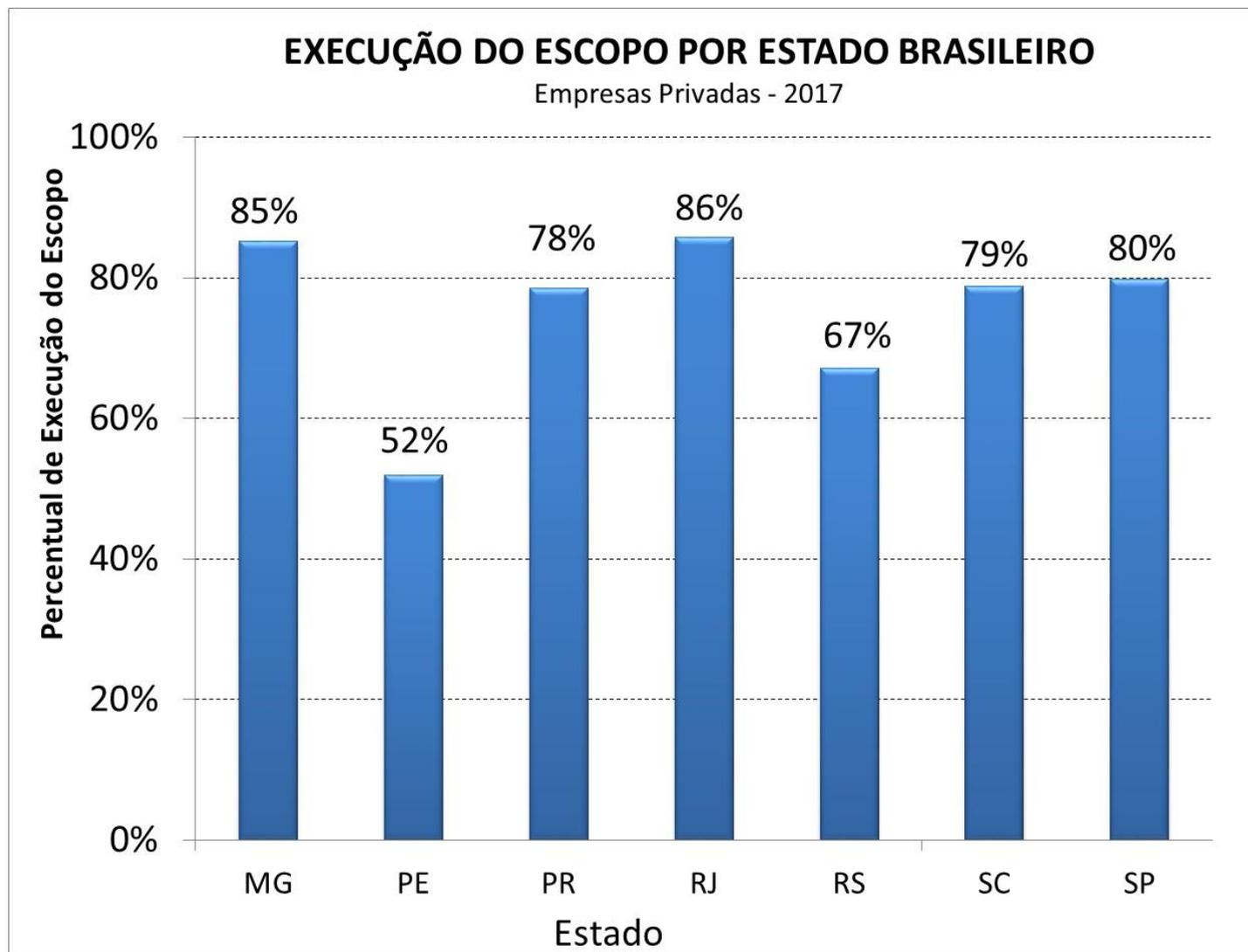


# Estouro de Custos por Estado Brasileiro

Destaques para MG e SC. Também para RJ e SP.



Destaque 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.



**Warlei Agnelo de Oliveira** é atualmente Engenheiro Analista de Operações Comerciais da Gasmig – Cia. de Gás de Minas Gerais. Exerceu nos últimos anos as funções de assessor da Secretaria de Transportes e Obras Públicas do Estado de Minas Gerais e Gerente do Projeto Estruturador “Metrô de Belo Horizonte”. Graduado em Engenharia Civil com MBA em Gestão de Projetos pela FGV e Mestrado em Administração. Possui a certificação Orange Belt do ILL e atualmente é professor dos Cursos de Engenharia do Centro Universitário UNA de Belo Horizonte.



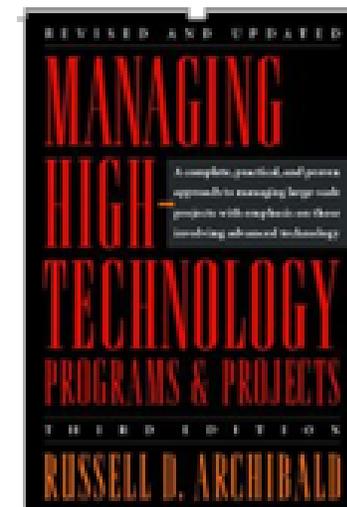
## Russel D. Archibald

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



## Darci Prado

- PhD
- 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"> <li>• Conhecimentos introdutórios de Gerenciamento de Projetos.</li> <li>• Uso introdutório de ferramentas (sw) para sequenciamento de atividades.</li> <li>• Iniciativas isoladas para o planejamento e controle de alguns projetos.</li> <li>• 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.</li> <li>• Ocorre o despertar de uma consciência sobre a importância da implementação de cada um dos componentes de uma plataforma de gerenciamento de projetos (GP).</li> </ul>
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"> <li>• Evolução nas competências.</li> <li>• Existência de uma plataforma padronizada para Gerenciamento de Projetos</li> <li>• Uso de <i>baseline</i>.</li> <li>• Medição do desempenho dos projetos encerrados.</li> <li>• Captura de dados de anomalias que impactam os resultados dos projetos (atrasos, estouro de custos, etc.).</li> <li>• A plataforma está em uso pelos principais envolvidos há mais de um ano.</li> <li>• Uma quantidade significativa de projetos utilizou todos os processos da metodologia (início, meio e fim).</li> </ul>

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"> <li>• Os profissionais demonstram constantemente um alto nível de competência, alinhando conhecimento e experiência prática.</li> <li>• Eliminação (ou mitigação) das anomalias gerenciáveis que atrapalham os resultados dos projetos.</li> <li>• Os resultados da área (índice de sucesso, atrasos, etc.) são compatíveis com o esperado para o nível de maturidade 4.</li> <li>• Esta situação ocorre há mais de 2 anos</li> <li>• Uma quantidade significativa de projetos já completaram seus ciclos de vida neste cenário.</li> </ul>
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"> <li>• Otimização de processos e ferramentas.</li> <li>• Otimização de resultados (prazos, custos, escopo, qualidade, desempenho, etc.)</li> <li>• Altíssimo nível de sucesso.</li> <li>• Ambiente e clima de trabalho de eficiência, produtividade e baixo stress.</li> <li>• Alto reconhecimento da competência da área, que é vista como benchmark.</li> <li>• Esta situação ocorre há mais de 2 anos.</li> <li>• Uma quantidade significativa de projetos já completaram seus ciclos de vida neste cenário</li> </ul>

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:
  -  MINAS GERAIS, BRAZIL CHAPTER
  -  www.sucesumg.org.br
  -  CONSTRUINDO SOLUÇÕES
  - 
  - 
  - 
  - 
- 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