

MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS - BRASIL

Pesquisa Archibald & Prado
www.maturityresearch.com

Relatório Pesquisa 2017: **“Estado de Minas Gerais –** **Indicadores**

Publicado em Fevereiro – 2018

Organizado por:
Darci Prado e Giselle Laurentys

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. O Modelo de Maturidade Prado-MMGP
8. Equipe que desenvolveu este trabalho
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 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 - ***Estado de Minas Gerais*** - contém a análise dos dados fornecidos por **51** profissionais de empresas privadas, públicas e terceiro setor. Os dados fornecidos são oriundos de um total de **1320** projetos.

O resultado final apresentado neste relatório mostrou uma **maturidade média de 2,90** para este grupamento. Ele é superior à média nacional global de 2,59.

Este valor é ainda superior ao obtido na pesquisa de 2014 (2,86) e de 2012 (2,74), indicando uma tendência de alta. Importante destacar que MG se posiciona como um benchmark no Brasil. Um aspecto a ser destacado é a significativa participação deste grupamento nas pesquisas de 2017 (55), 2014 (67) e 2012 (82).

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

Como um dos destaques no cenário nacional, o estado de Minas Gerais gradativamente se consolida no nível padronizado de maturidade em gerenciamento de projetos.

Neste estágio, a maioria das organizações apresentam processos definidos e padrões implementados, o que possibilita o acompanhamento e a gestão do desempenho dos projetos. Vale observar também que, por outro lado, ainda existe bastante espaço para se trabalhar em melhorias, tendo em vista o aumento expressivo de iniciativas com este enfoque. Um ponto importante a se buscar é que as organizações avaliem seu desempenho e definam um plano de trabalho estruturado, de forma a direcionar esforços para atingir melhores resultados.

A categoria de Construção & Montagem novamente se sobressaiu, apresentando o maior nível de maturidade e, como reflexo, obteve relevante performance na entrega dos projetos considerando o critério de cumprimento dos prazos, seguida pela categoria de Mudanças Organizacionais e/ou Melhoria de Resultados Operacionais e na sequência Sistema de TI.

Inicialmente faremos a análise das dimensões que, de forma geral, tiveram resultados medianos em todas as categorias e, portanto, abaixo dos níveis ideais.

Neste contexto, destaco a importância de se implementar uma metodologia ágil, com processos customizados e diferenciando os projetos por porte e complexidade. Outro direcionador importante é a necessidade de aumento da produtividade visando redução do custo, com foco na avaliação de perdas dos processos.

O significativo percentual de sucesso nas organizações que apresentam maior maturidade é facilmente percebido. Notem que as empresas com nível 4 de maturidade alcançaram 98% de sucesso (total + parcial) e apenas 2% de fracasso, contra 13% da média de fracassos naquelas com níveis 1 e 2.

De forma similar, tivemos mais uma vez, a combinação direta de maior nível de maturidade e melhores resultados em todos os indicadores, destacando-se: atraso médio, estouro médio de custos e execução do projeto. Cabe observar que tivemos algumas nuances nos níveis 1 e 2 em alguns indicadores, que se sobrepuseram devido aos controles e gestão ainda em estágio inicial.

A percepção do valor do gerenciamento de projetos pela alta direção para os níveis 4 (81,8%) e 3 (65%) é outro indicador relevante. As empresas que estão mais estruturadas e maduras estão apresentando melhor performance e resultados, o que se reflete também na percepção de geração de valor pela alta direção.

Um dos principais dificultadores para a implantação dos processos de forma integrada tem sido o baixo nível de informatização/integração de sistemas das empresas. Algumas organizações trabalham com controles extremamente manuais e sem integrações, o que dificulta a análise e consolidação dos resultados, assim como a construção de indicadores confiáveis e robustos. O acompanhamento regular dos indicadores do projeto também é fator essencial para aumentar o poder de reação e minimizar os desvios na implantação dos mesmos. Quanto menor a informatização, maior o desafio na busca de simplificação dos processos. É altamente recomendado que nesta fase inicial sejam incluídos apenas os controles mais críticos e necessários.

Outro ponto de atenção se situa na definição das etapas dos processos, que necessariamente devem apresentar um propósito, senão irá gerar acompanhamentos e controles desnecessários, sem aumento correspondente em termos de geração de valor.

De forma geral, as organizações estão com tolerância mais baixa em relação aos investimentos e cada vez mais atuam com rigor neste processo, adicionando filtros criteriosos para a seleção de novos projetos, considerando também aspectos importantes como a inovação e a oportunidade de novos mercados, além, de abordar a questão da continuidade do negócio. É importante que estes critérios de priorização sejam definidos e claros, para que depois sejam traduzidos em resultados, aumentando assim o alinhamento e a percepção de valor pela alta administração.

Existem enormes desafios para o desenvolvimento e gerenciamento dos projetos considerando toda a cadeia de valor, portanto é bastante recomendável que, após este trabalho, cada organização faça o retrato da sua situação atual, avalie os resultados, mapeie os gaps e oportunidades de melhoria, para que então atue pontualmente com objetivos claros e assim conseguir alcançar um outro patamar de maturidade!

Comentários por Giselle de Laurentys – 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: 2,90

55 Organizações
1320 projetos

INDICADORES DE RESULTADOS

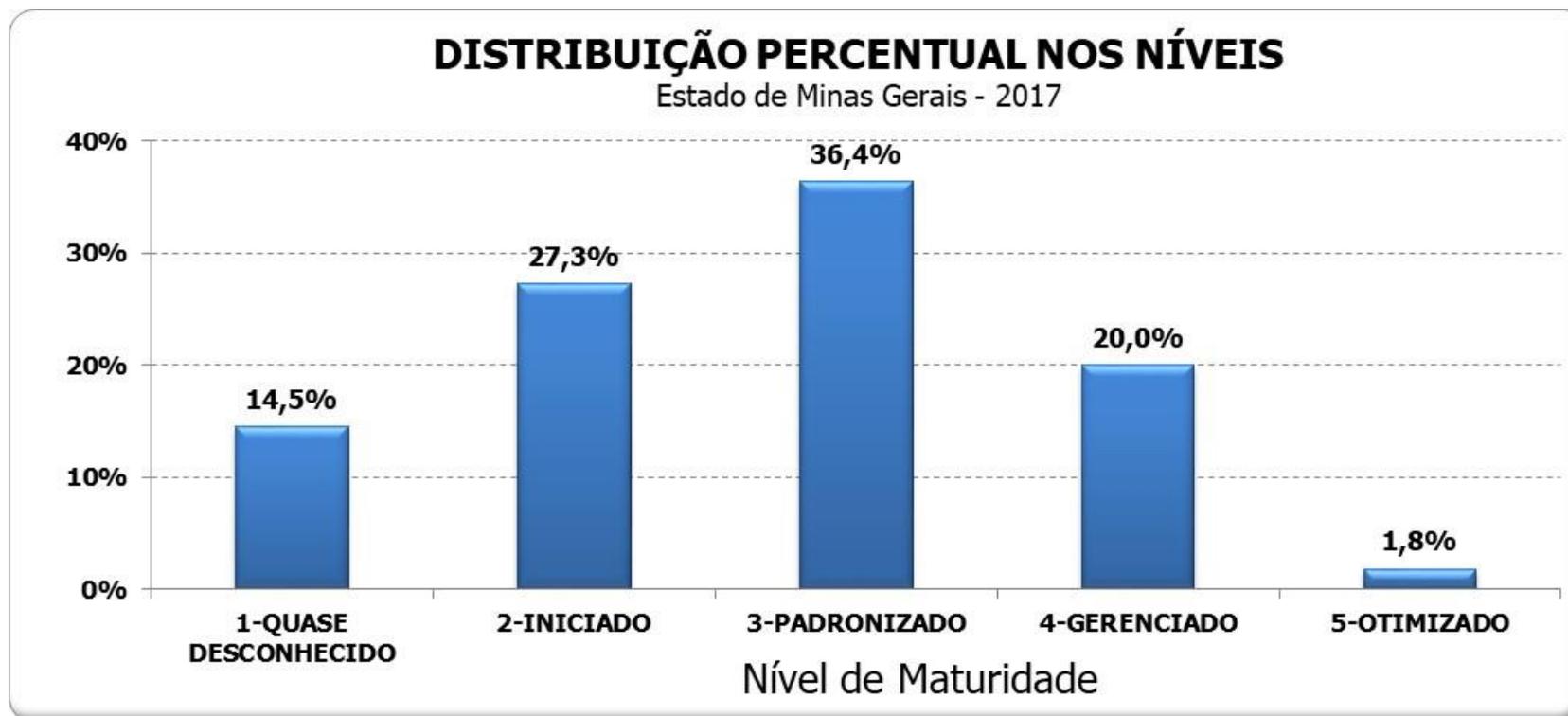
- Índice de Sucesso:
 - Sucesso Total: 60,0%
 - Sucesso Parcial: 29,4%
 - Fracasso: 10,6%
- Atraso médio: 20,0%
- Estouro de custo médio: 11,2%
- Execução média do Escopo: 84,7%

COMPOSIÇÃO MÉDIA DA CARTERIA DE PROJETOS

- Quantidade média de projetos: 24
- Duração média de cada projeto: 12 meses

Maturidade: **2,90**

Temos uma significativa presença de organizações no Nível 3. No caso nacional, a maior presença é para o Nível 2.



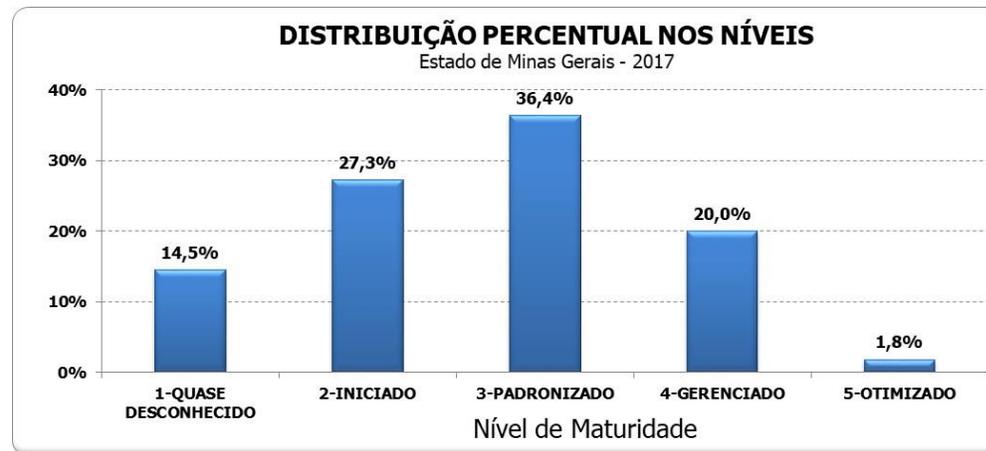
Nível 1 – ainda não iniciaram a evolução.

Nível 2 – investiram em conhecimentos.

Nível 3 – implantaram padrões

Nível 4 – dominam o processo.

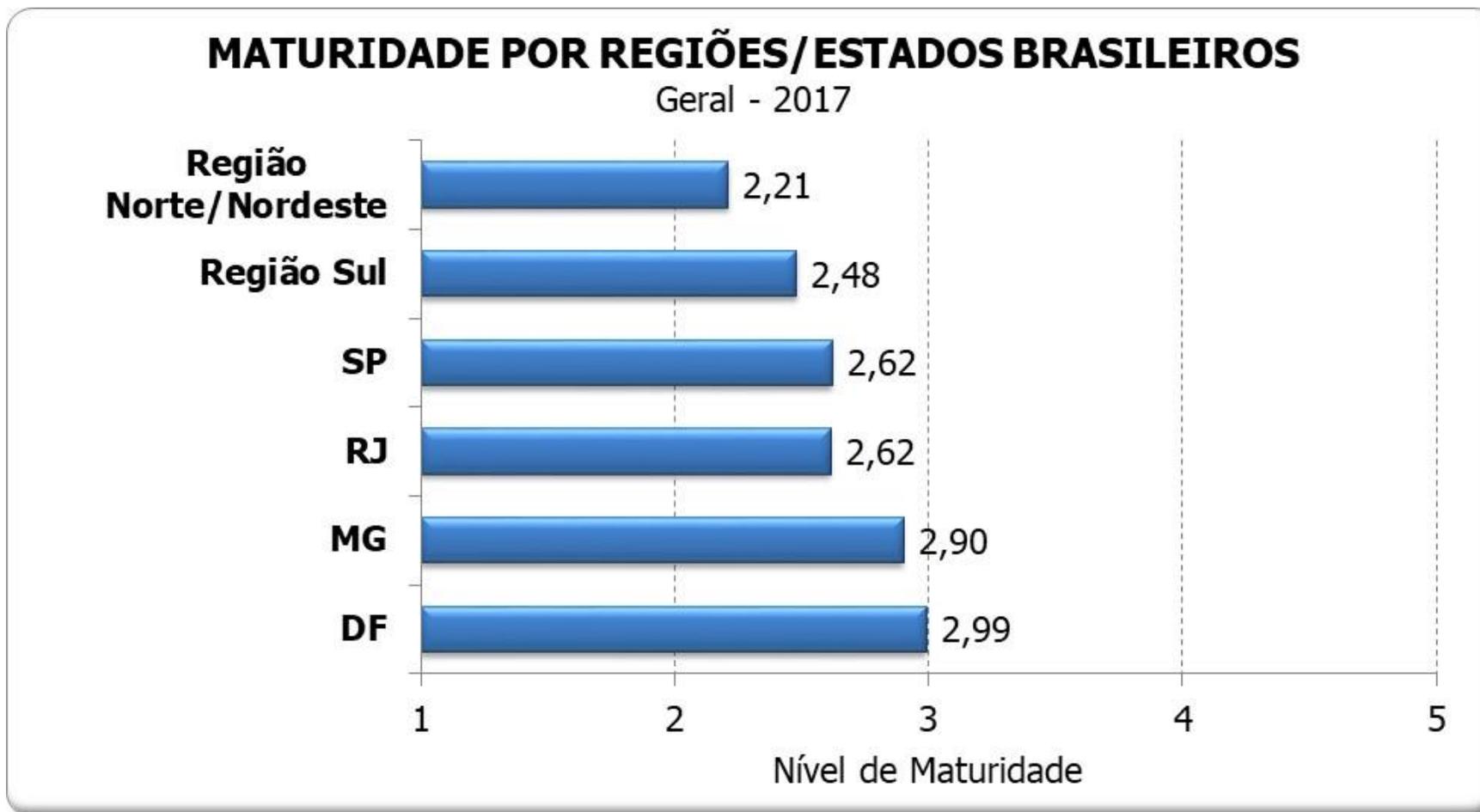
Nível 5 - atingiram o nível otimizado.



Comentários

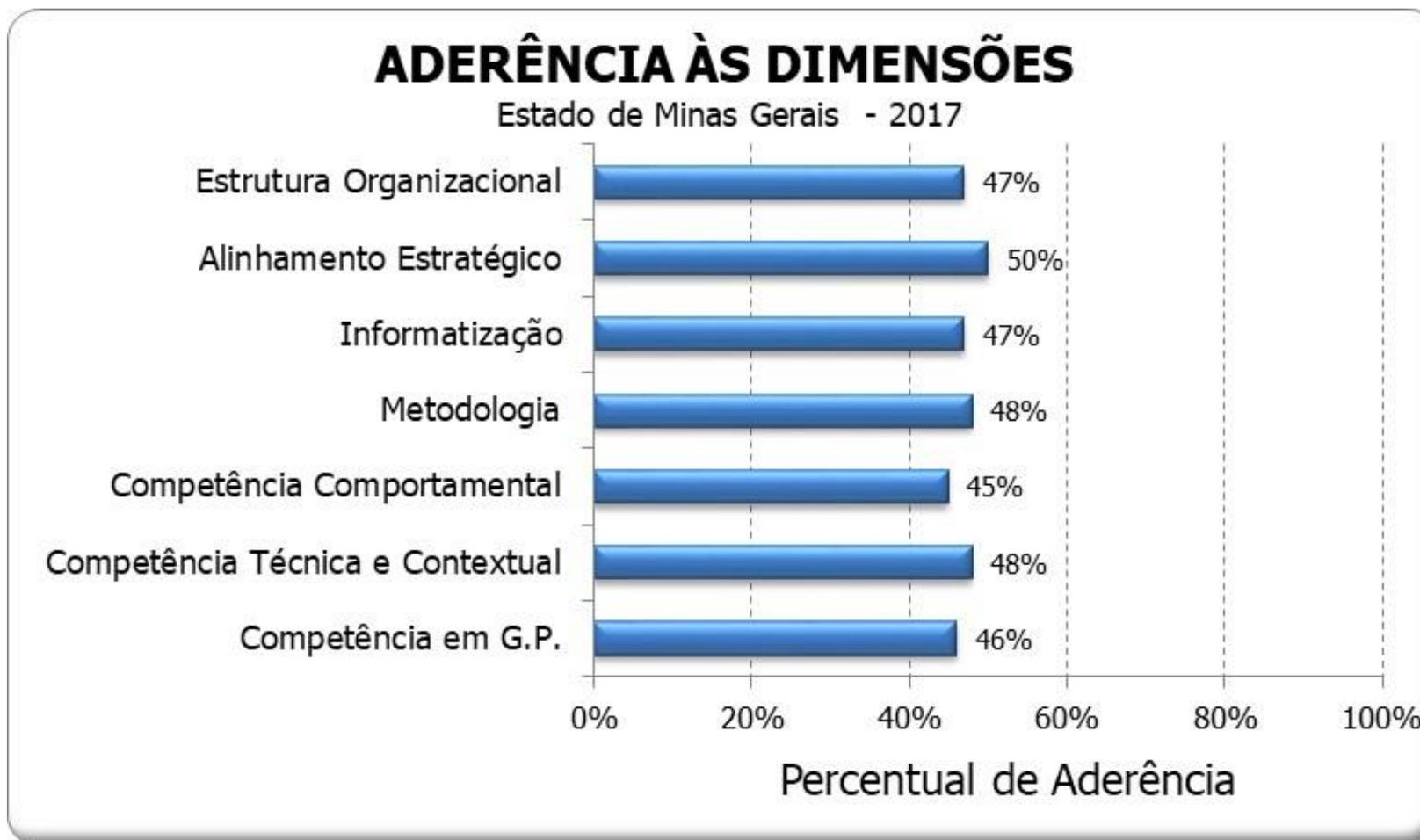
- Para 41,8% (níveis 1 e 2) das organizações participantes deste grupamento, o gerenciamento de projetos ainda não possibilita trazer resultados aos seus negócios tal como seria desejado (níveis 3, 4 e 5);
- 21,8% das organizações estão em níveis que permitem pleno domínio e otimização do trabalho (níveis 4 e 5).

Com o objetivo de melhor situação a performance de MG entre regiões e estados brasileiros, 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.

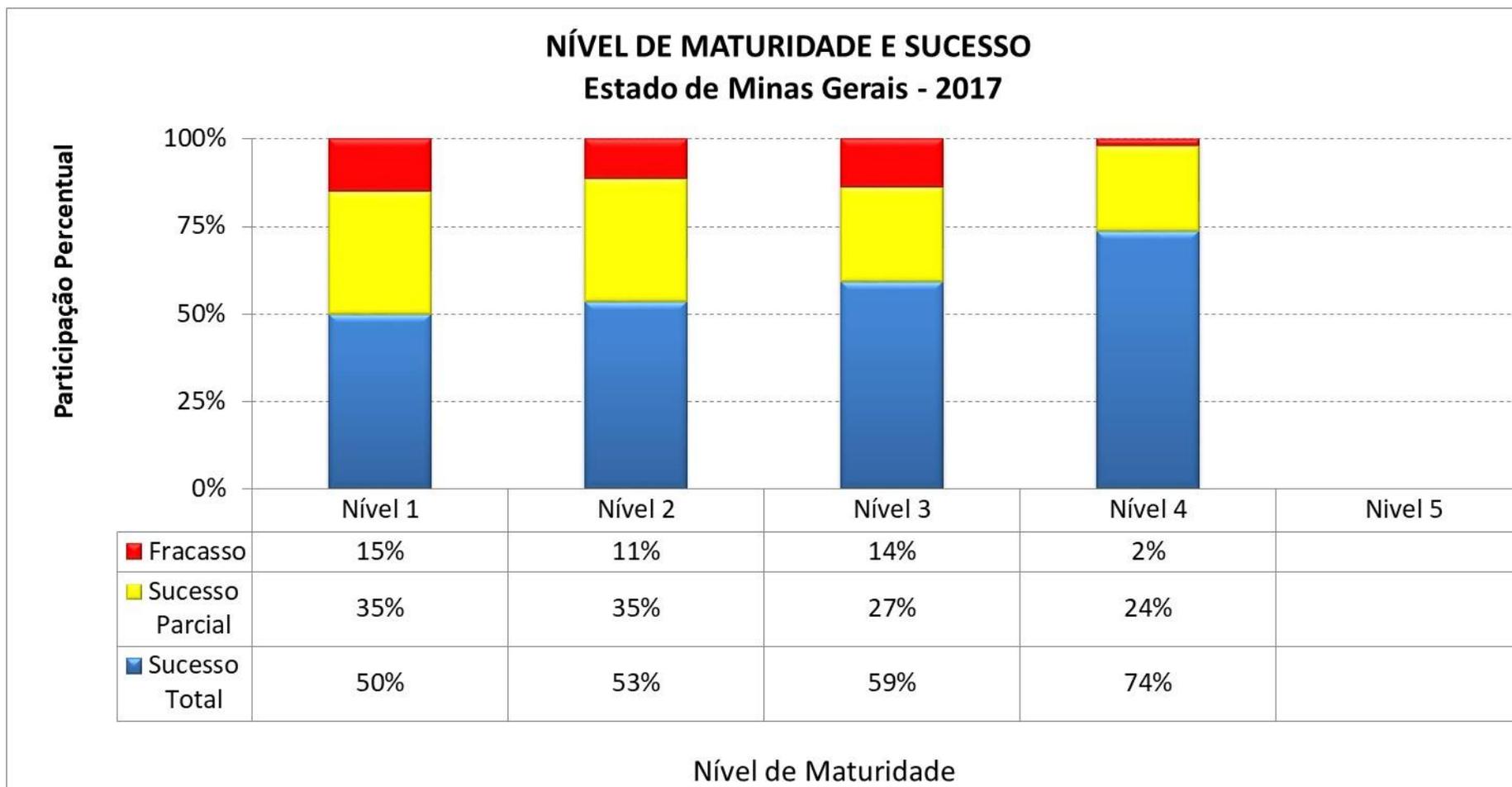


Tamanho das amostras: NO/NE: 57 SUL: 67 SP: 68 RJ: 25 MG: 55 DF: 18

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:

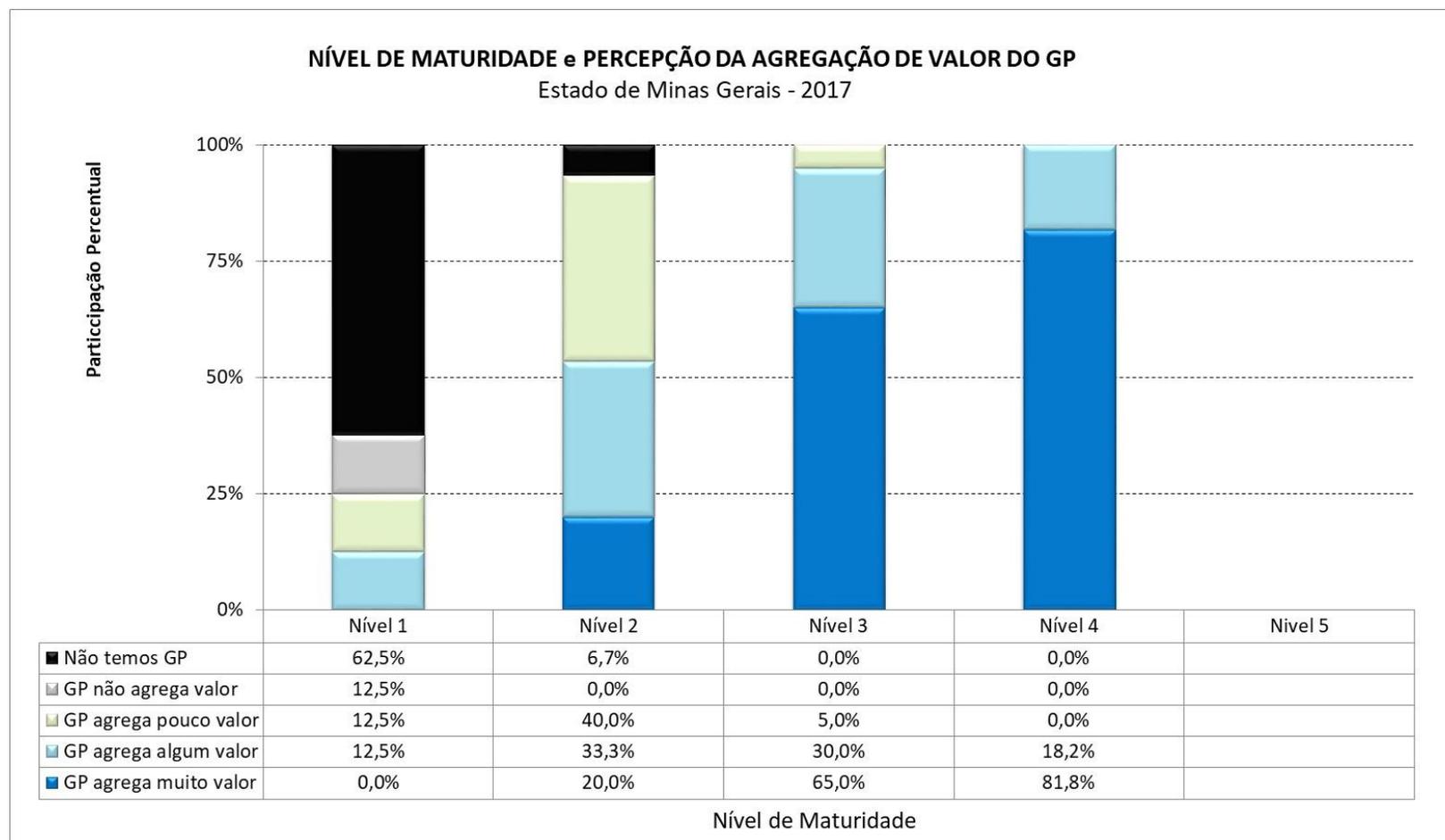
Nível 1: 8 / Nível 2: 15 / Nível 3: 20 / Nível 4: 11 / Nível 5: 1

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

Percepção do Valor do Gerenciamento de Projetos

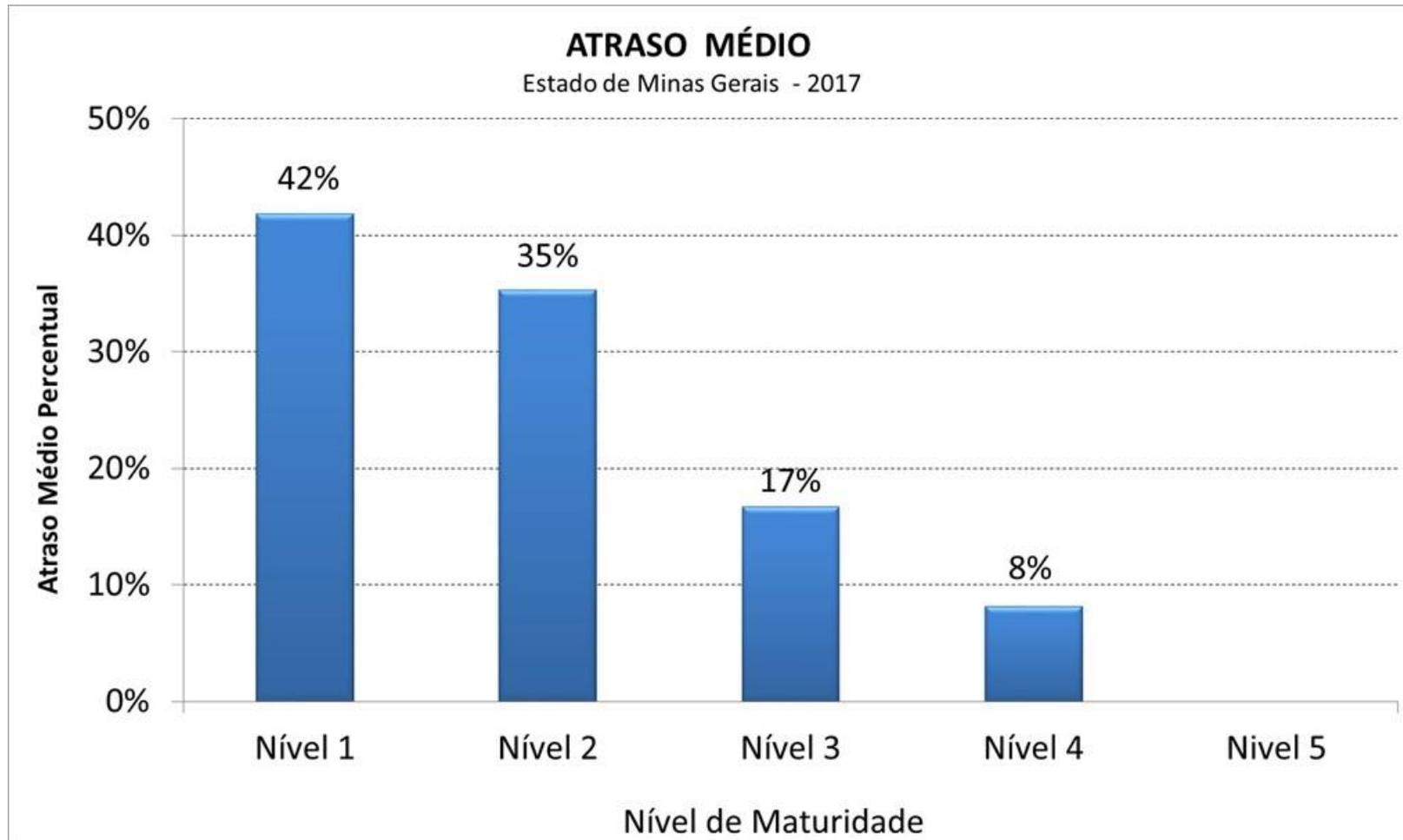
Quanto maior a maturidade, maior a percepção (pela alta administração) da importância do Gerenciamento de Projetos para agregar valor à organização.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 8 / Nível 2: 15 / Nível 3: 20 / Nível 4: 11 / Nível 5: 1

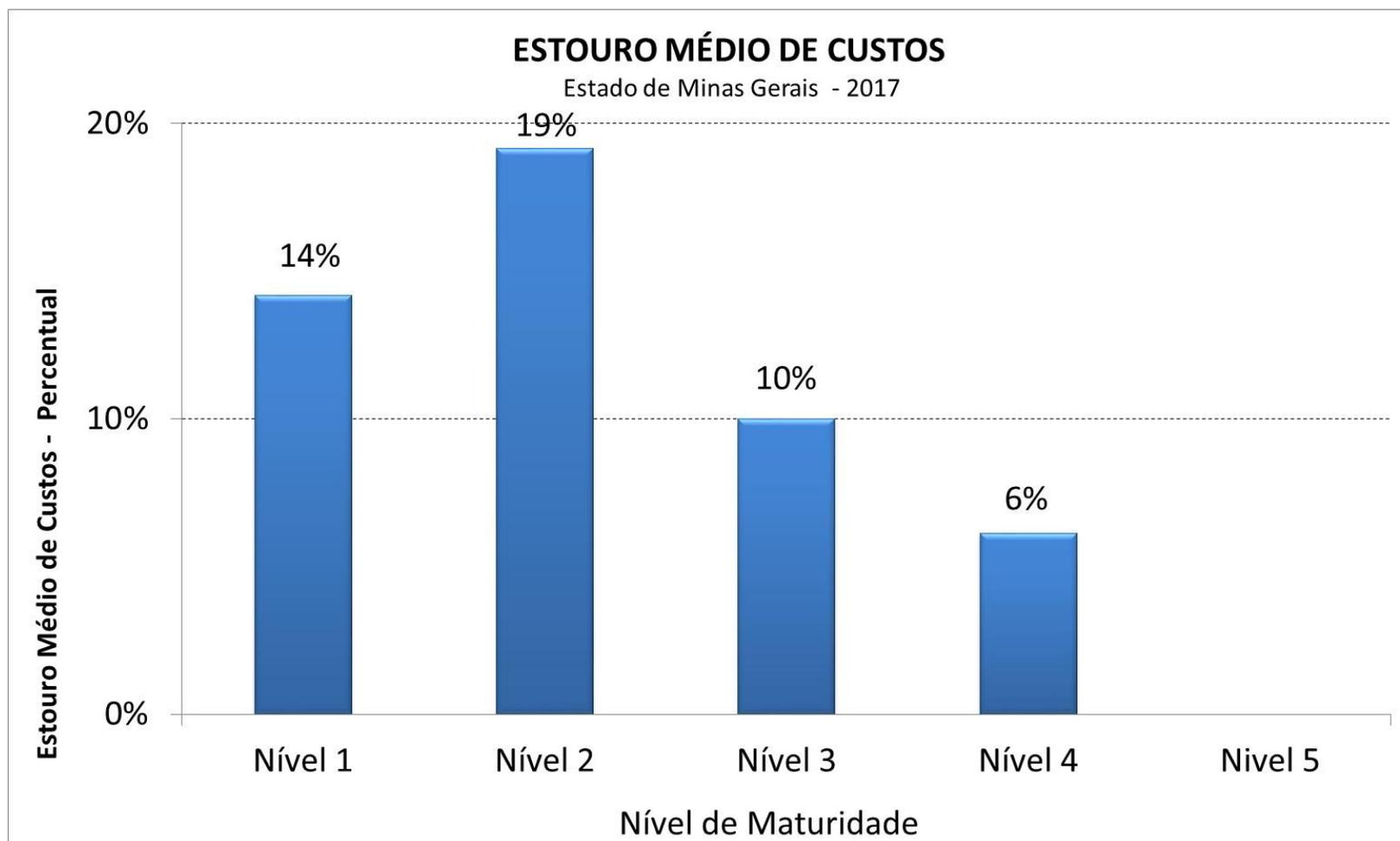
Quanto maior a maturidade, menor o atraso.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 8 / Nível 2: 15 / Nível 3: 20 / Nível 4: 11 / Nível 5: 1

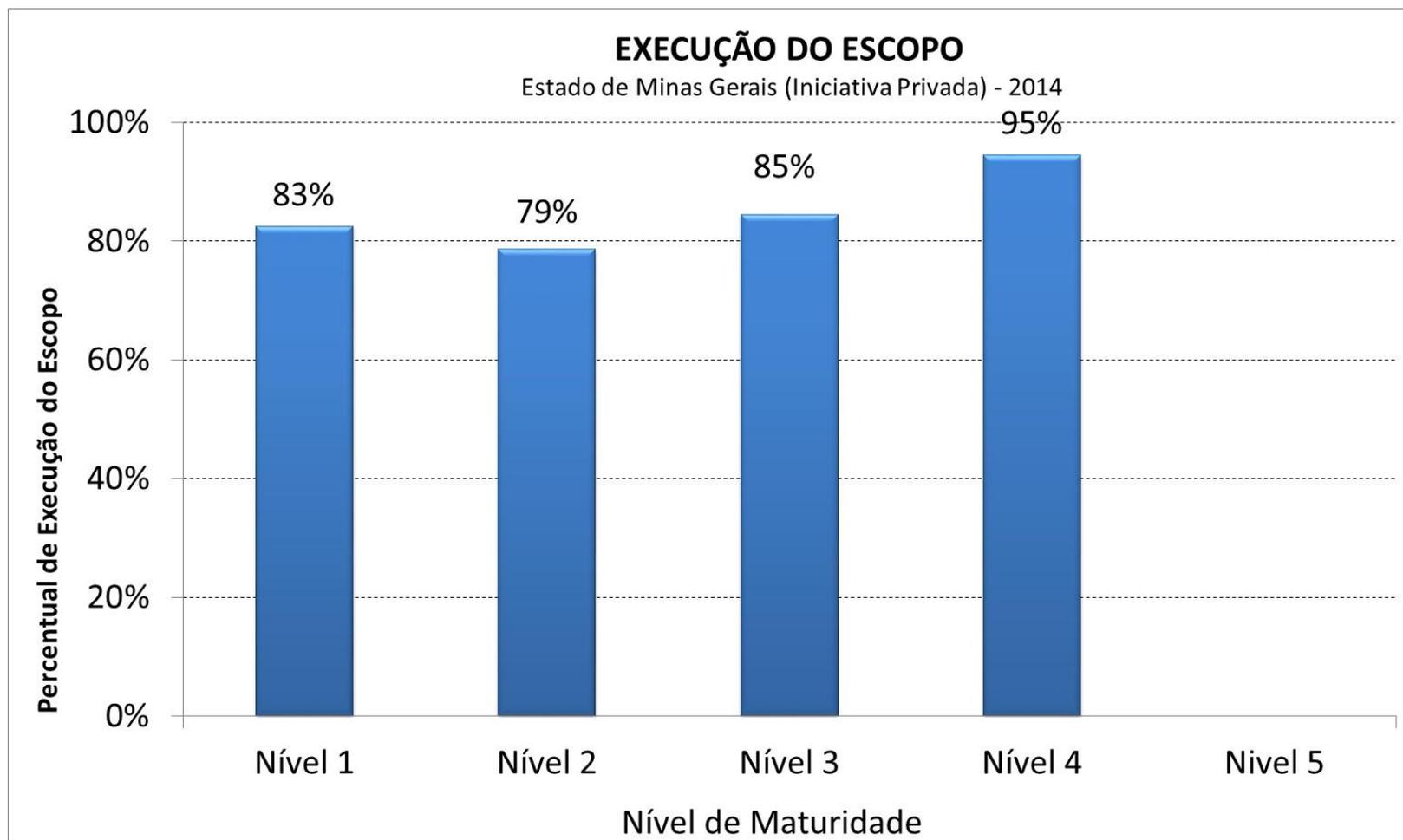
A partir do nível 2, quanto maior a maturidade, menor o estouro de custos. Anomalia no nível 1.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 8 / Nível 2: 15 / Nível 3: 20 / Nível 4: 11 / Nível 5: 1

A partir do nível 2, quanto maior a maturidade, maior a execução do escopo previsto.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 8 / Nível 2: 15 / Nível 3: 20 / Nível 4: 11 / Nível 5: 1

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	48	87,3%	2,89	58,0%	30,7%	11,4%	19%	11%	85%
Governo – Administração Direta	1	1,8%							
Governo – Administração Indireta	4	7,3%							
Terceiro Setor	2	3,6%							
Total Geral	55	100,0%	2,90	60,0%	29,4%	10,6%	20%	11%	85%

Devido somente um tipo de organização – Empresas de Iniciativa Privada – estar presente com número de participantes superior a 5, não será apresentados os gráficos desta sessão.

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:

- Mudanças Organizacionais e/ou Melhorias de Resultados Operacionais
- Construção & Montagem
- Sistemas de Informação (sw)

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

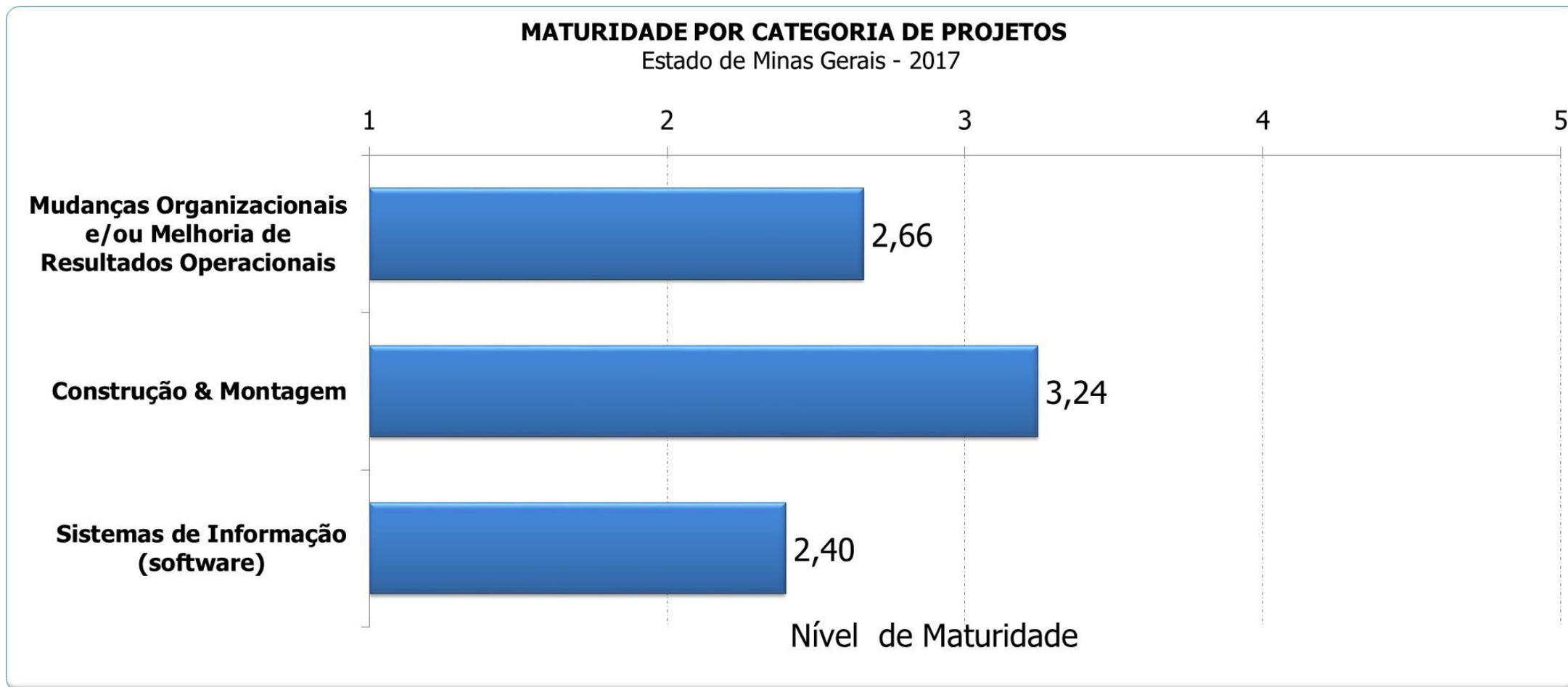
Apenas as categorias abaixo estiveram presentes na pesquisa. Destaque de presença para as categorias *Construção & Montagem* e *Mudanças Organizacionais*.

CATEGORIA ARCHIBALD	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos	Execução de Escopo
Defesa, Segurança e Aeroespacial	1								
Mudanças Organizacionais e/ou Melhoria de Resultados Operacionais	14	25,5%	2,66	60,0%	26,8%	13,2%	28,5%	9,0%	78,6%
Sistemas de Comunicações (voz, dados e imagem)	2								
Design (projetos de engenharia, arquitetura, etc)	2								
Construção & Montagem	19	34,5%	3,24	56,2%	32,9%	10,9%	11,9%	9,1%	88,9%
Sistemas de Informação (software)	9	16,4%	2,40	58,0%	34,0%	8,0%	28,3%	25,0%	86,7%
Desenvolvimento de Novos Produtos & Serviços	3								
Outras Categorias	5	9,1%	2,95	71,7%	15,0%	13,3%	5,8%	3,8%	88,0%
Total Geral	55	100,0%	2,90	60,0%	29,4%	10,6%	20,0%	11,2%	84,7%

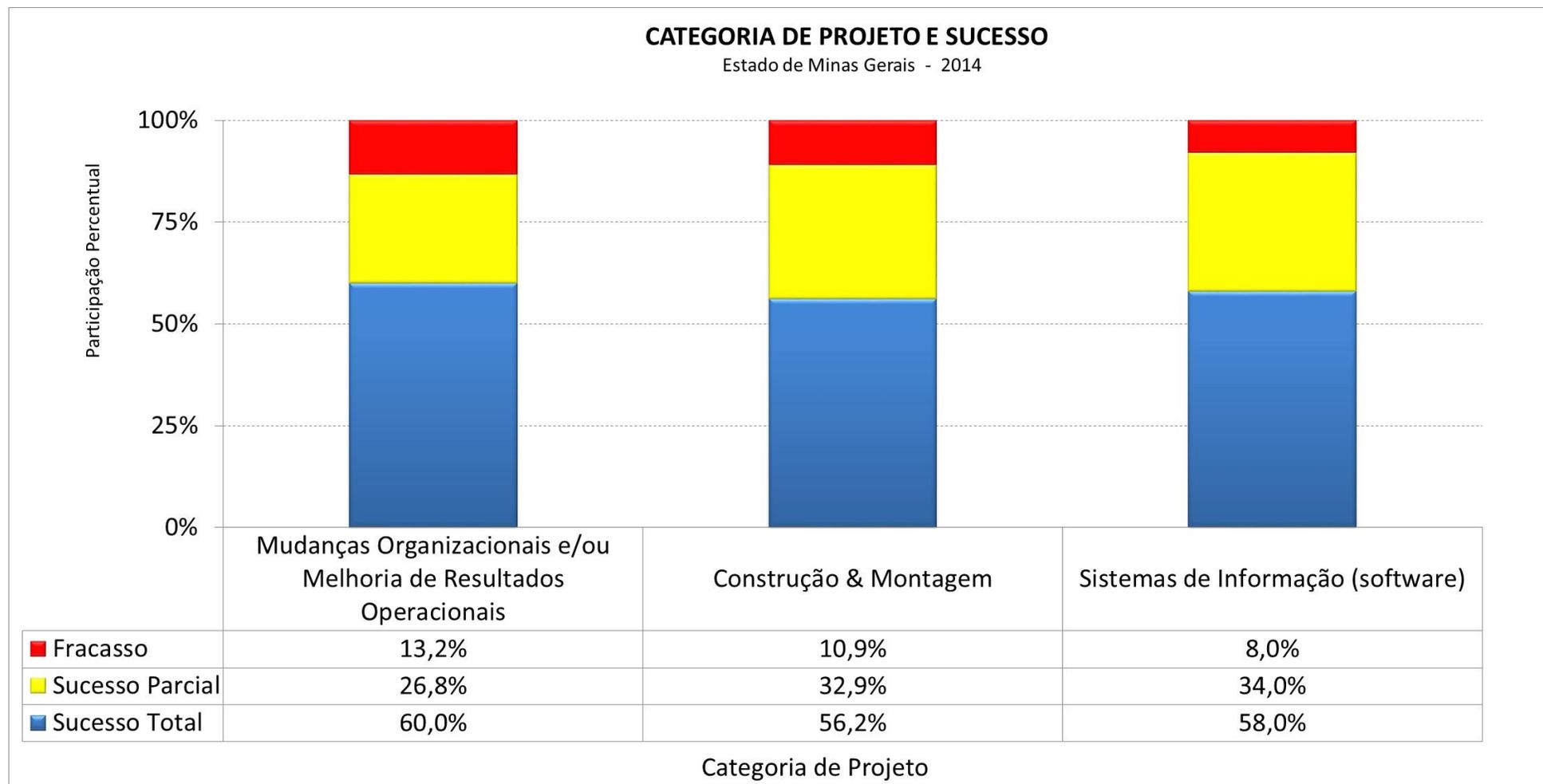
Apenas as categorias com mais de 5 respondentes serão abordadas a seguir.

Maturidade por Categoria de Projetos

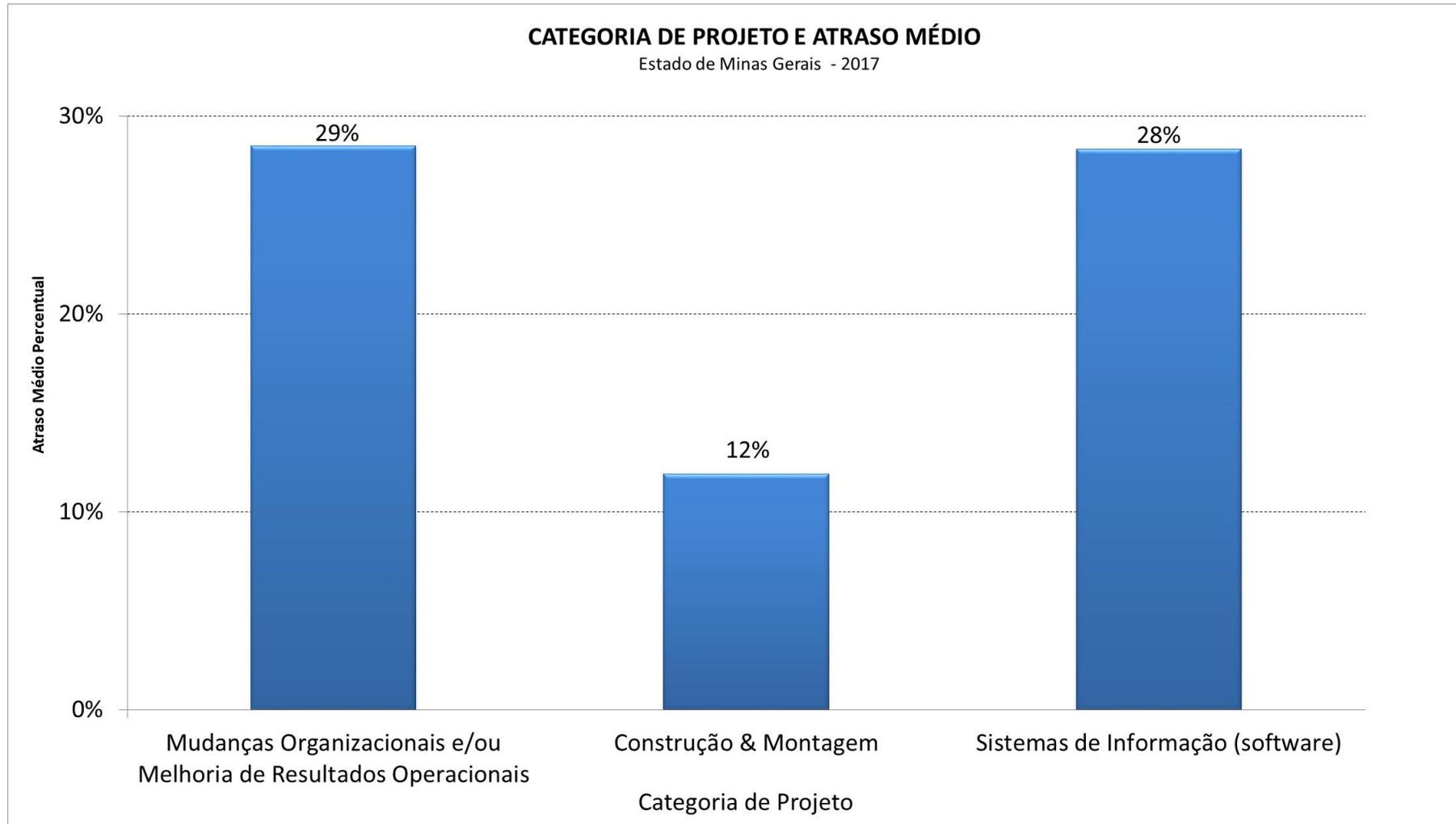
A categoria *Construção & Montagem* se destaca.



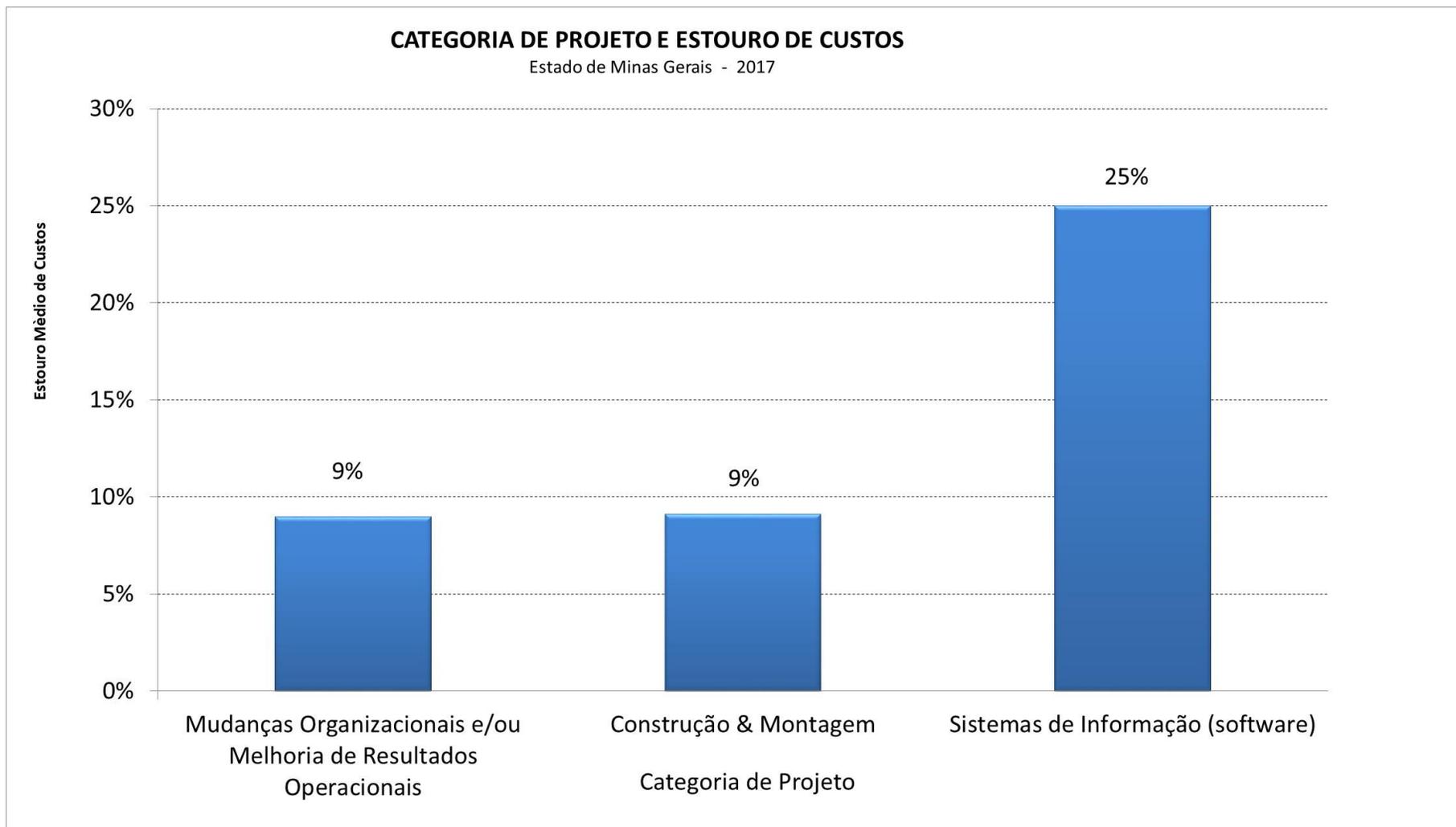
As categorias apresentam valores praticamente equivalentes.



A categoria *Construção & Montagem* se destaca.

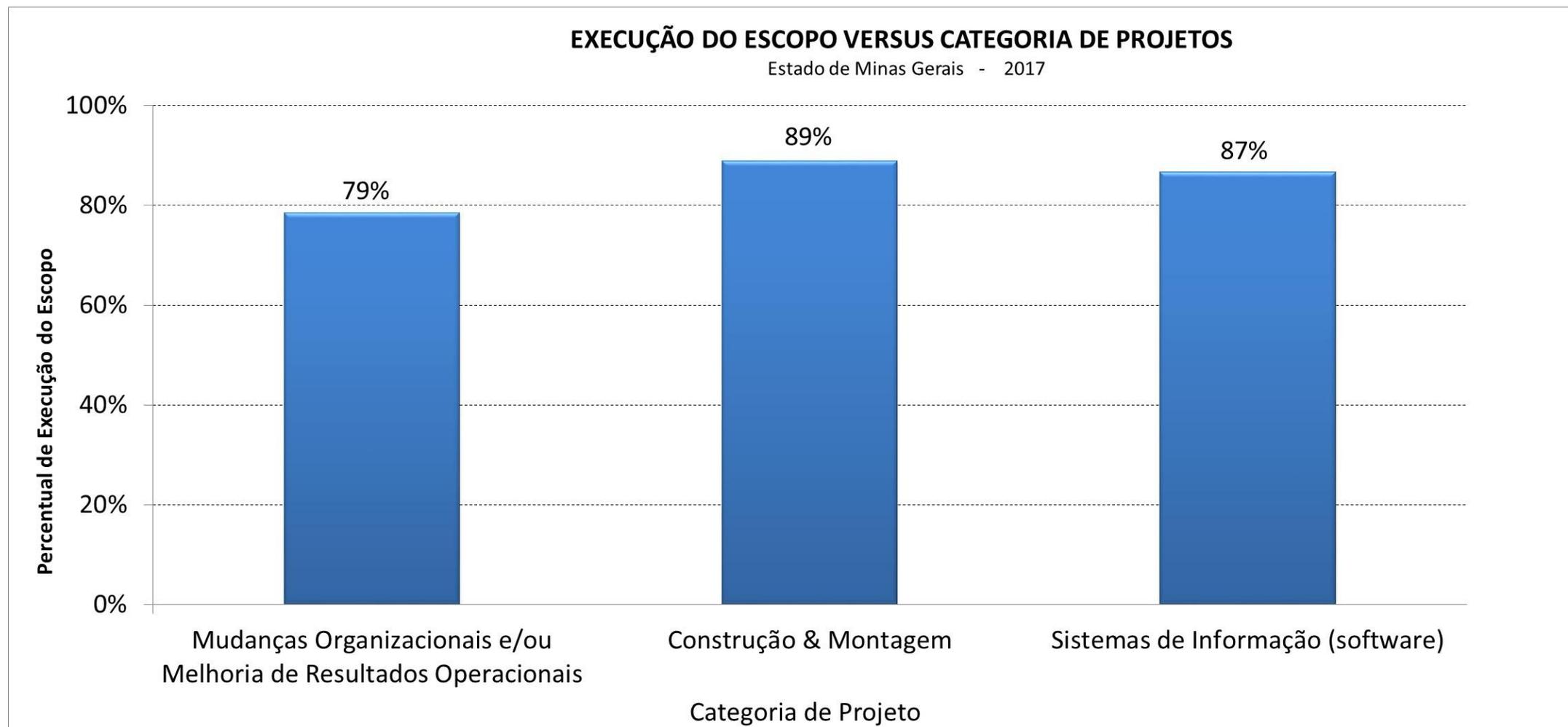


As categorias *Construção & Montagem* e *Mudanças Organizacionais* se destacam.



Execução do Escopo Previsto por Categoria de Projetos

A categoria *Construção & Montagem* se destaca, seguida de perto por *Sistemas de Informação*.



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”

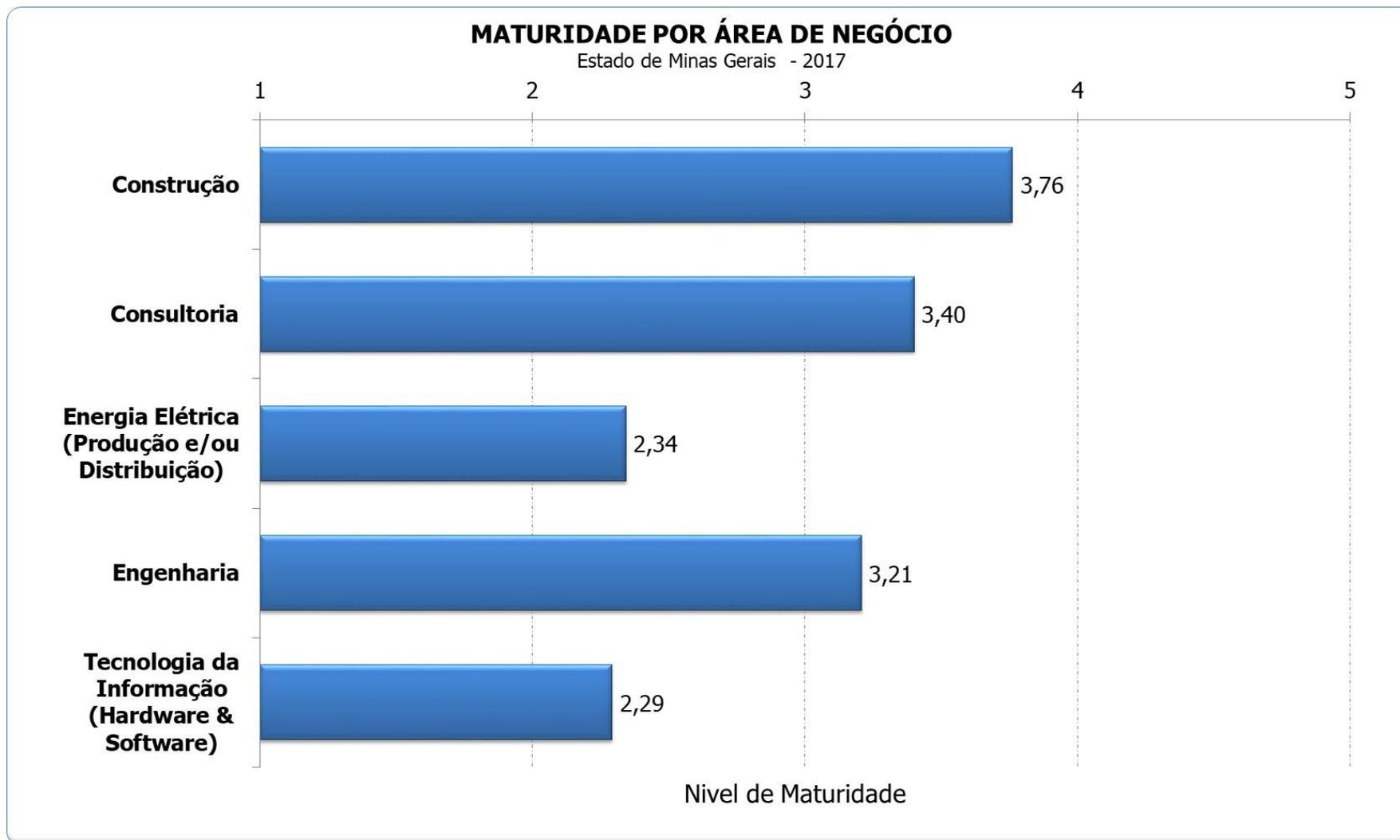
1. Agricultura, Pecuária, Silvicultura e Exploração Florestal
2. Alimentação e Bebidas
3. Bancos, Finanças e Seguros
4. Comércio
5. Construção
6. Consultoria
7. Defesa, Segurança e Aeroespacial
8. Distribuição (Água, Gás)
9. Educação
10. Eletroeletrônicos
11. Engenharia
12. Energia Elétrica (Produção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

Apenas as áreas abaixo estiveram presentes na pesquisa. Destaque de presença para a área de *T.I.*

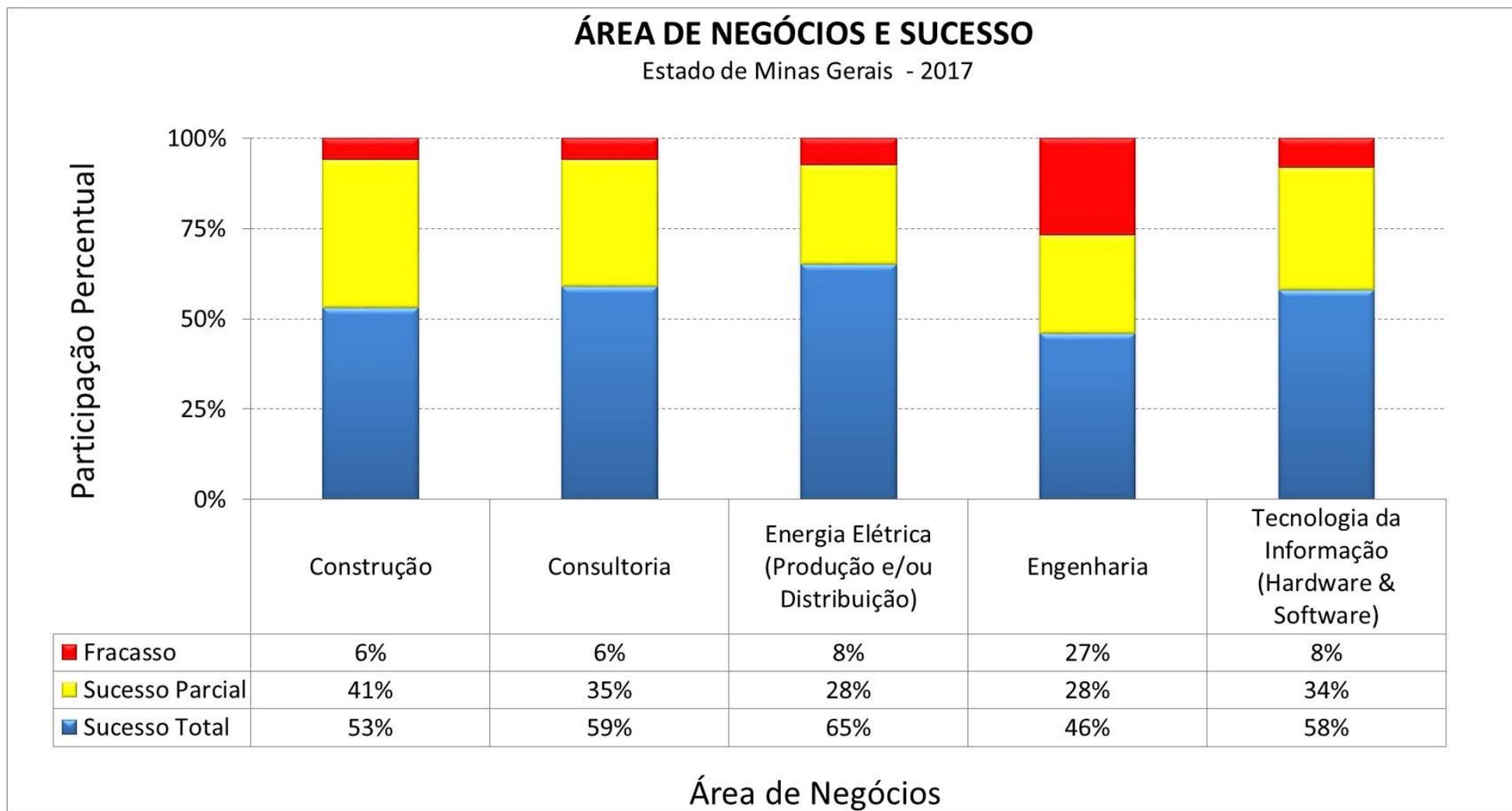
RAMO DE NEGÓCIO	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos	Execução de Escopo
Alimentação e Bebidas	1	1,8%							
Bancos, Finanças e Seguros	1	1,8%							
Construção	6	10,9%	3,76	53,0%	41,0%	6,0%	12,5%	7,9%	95,0%
Consultoria	6	10,9%	3,40	59,0%	35,0%	6,0%	8,8%	8,0%	81,7%
Educação	1	1,8%							
Energia Elétrica (Produção e/ou Distribuição)	5	9,1%	2,34	65,0%	27,5%	7,5%	46,7%	19,2%	80,0%
Engenharia	6	10,9%	3,21	45,8%	27,5%	26,7%	15,0%	11,5%	88,3%
Farmacêutica	1	1,8%							
Indústria Extrativa (Mineração, etc)	2	3,6%							
Metalurgia e Siderurgia	4	7,3%							
Saúde	1	1,8%							
Tecnologia da Informação (Hardware & Software)	8	14,5%	2,29	58,0%	34,0%	8,0%	30,0%	30,0%	86,3%
Telecomunicações	1	1,8%							
Transportes, Armazenagem e Serviços & Logística	2	3,6%							
Veículos e Peças	4	7,3%							
Outras Áreas	4	7,3%							
Química e Petroquímica	1	1,8%							
Têxtil	1	1,8%							
Total Geral	55	100,0%	2,90	60,0%	29,4%	10,6%	20,0%	11,2%	84,7%

Apenas as categorias com mais de 5 respondentes serão abordadas a seguir.

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

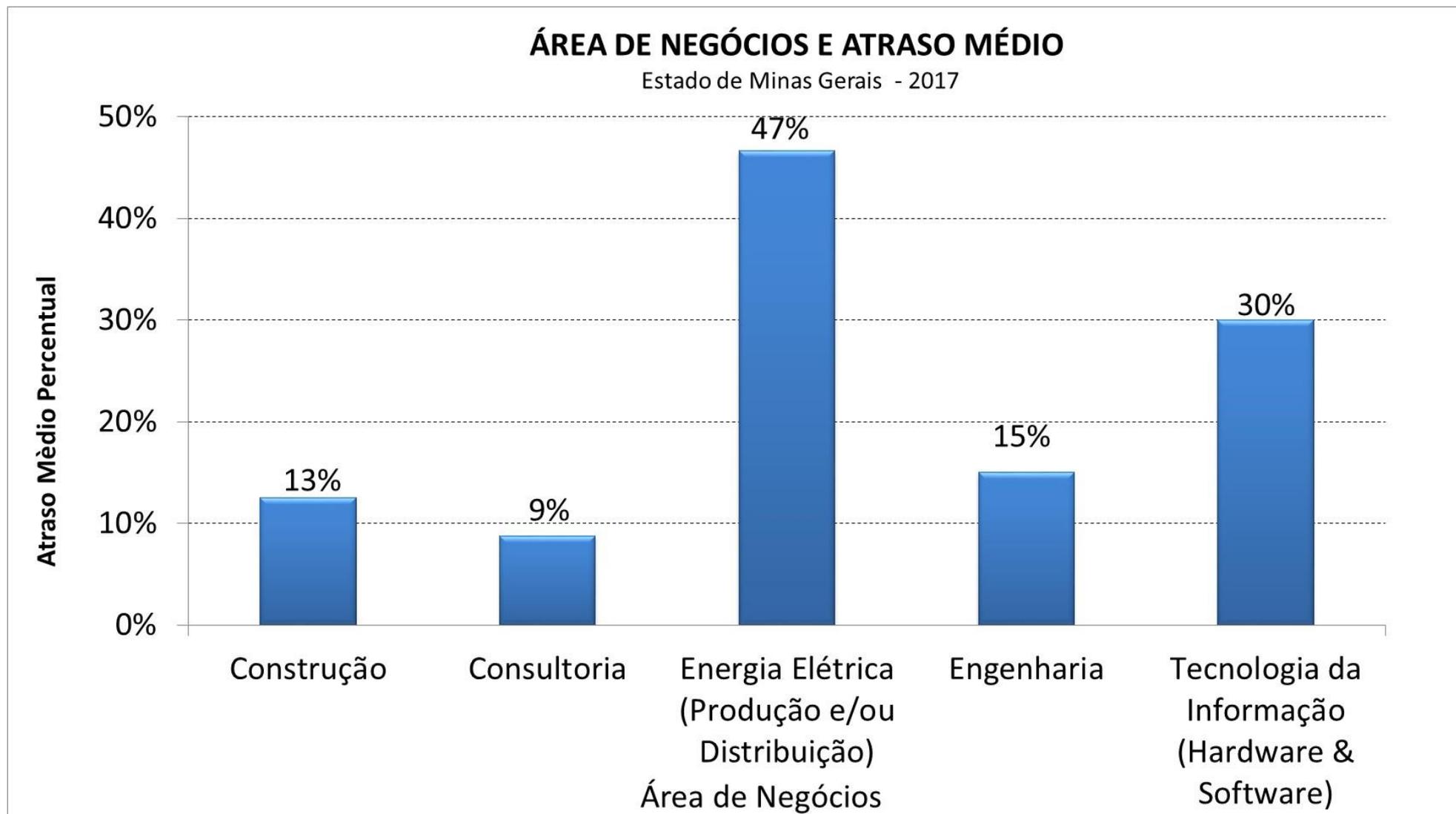


Os indicadores da área *Energia Elétrica* foi destaque.



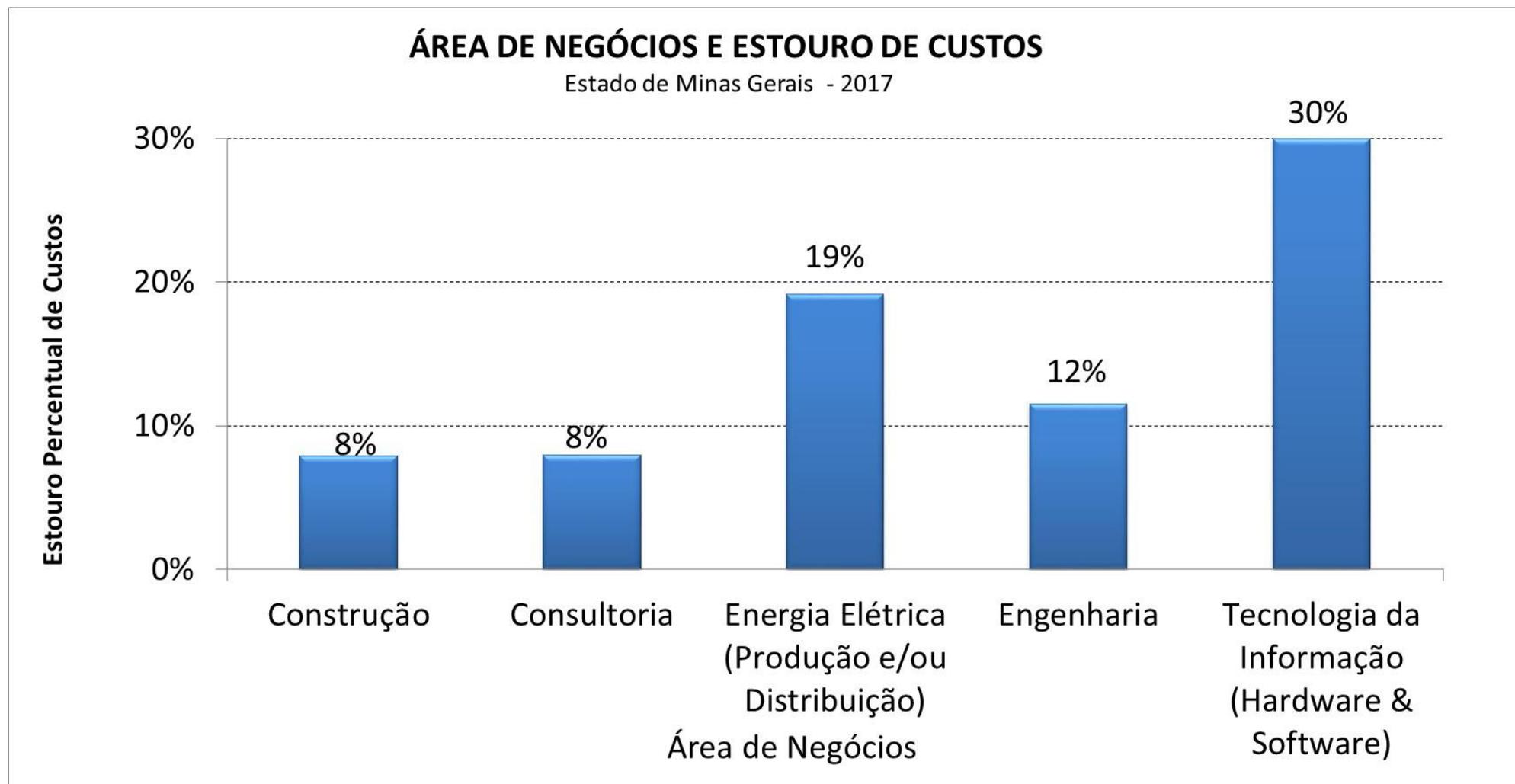
Atraso por Área de Negócios

Consultoria tem o menor atraso.



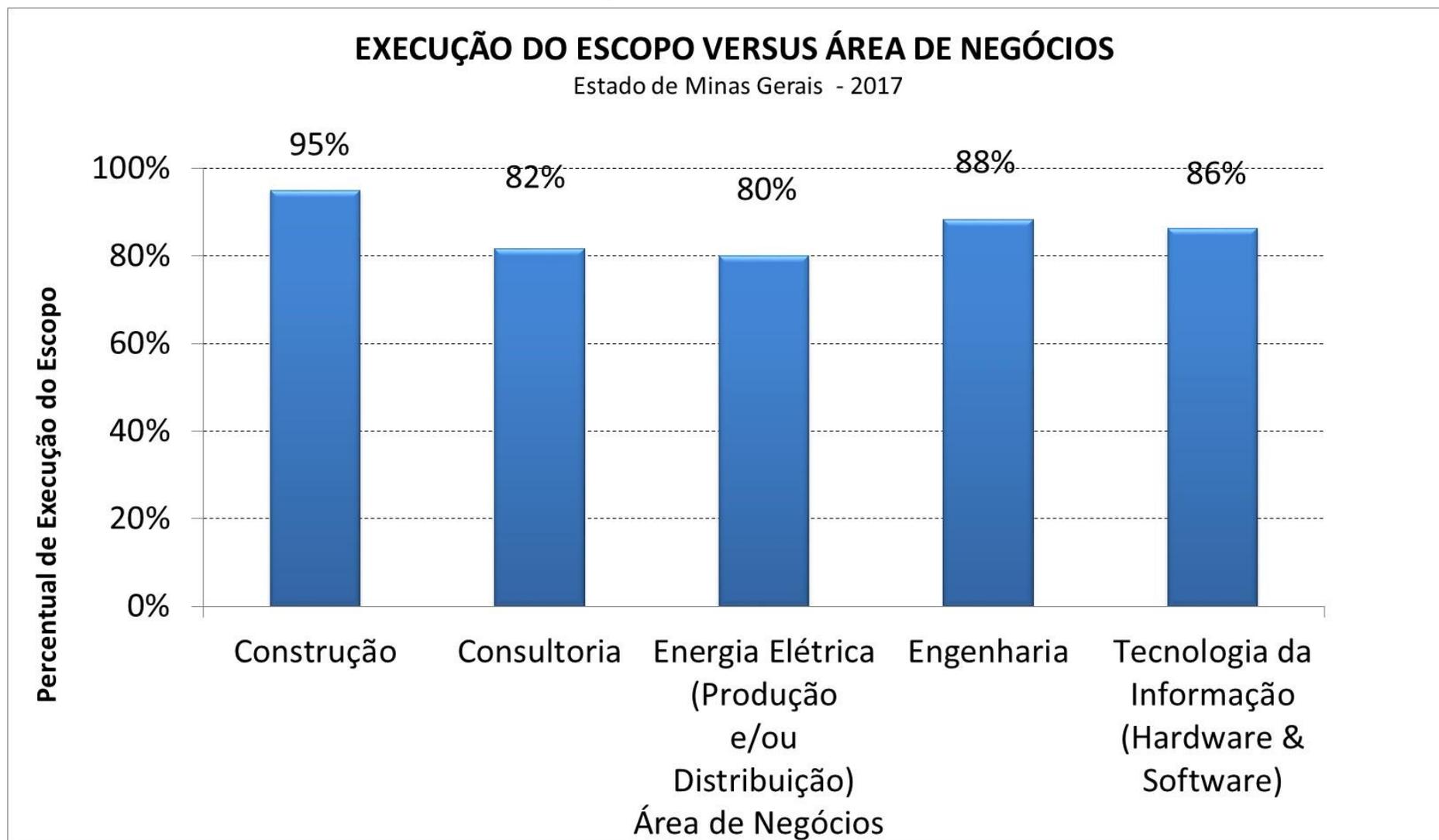
Estouro de Custos por Área de Negócios

Construção e Consultoria têm os melhores valores.



Execução do Escopo por Área de Negócios

Construção tem o melhor valor.



Resultados por Tipo de Cliente

Esta parte do relatório está sendo produzida pela primeira vez. Os clientes dos projetos podem ser internos ou externos à organização. Este último caso caracteriza as “organizações orientadas a projetos”, como *software houses* ou como a organização governamental SERPRO.

Nesta parte do relatório é feita uma análise de dados semelhantes à da Parte 1, porém quebrada pelo Tipo de Cliente.

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 grupamentos são equivalentes em termos de indicadores.

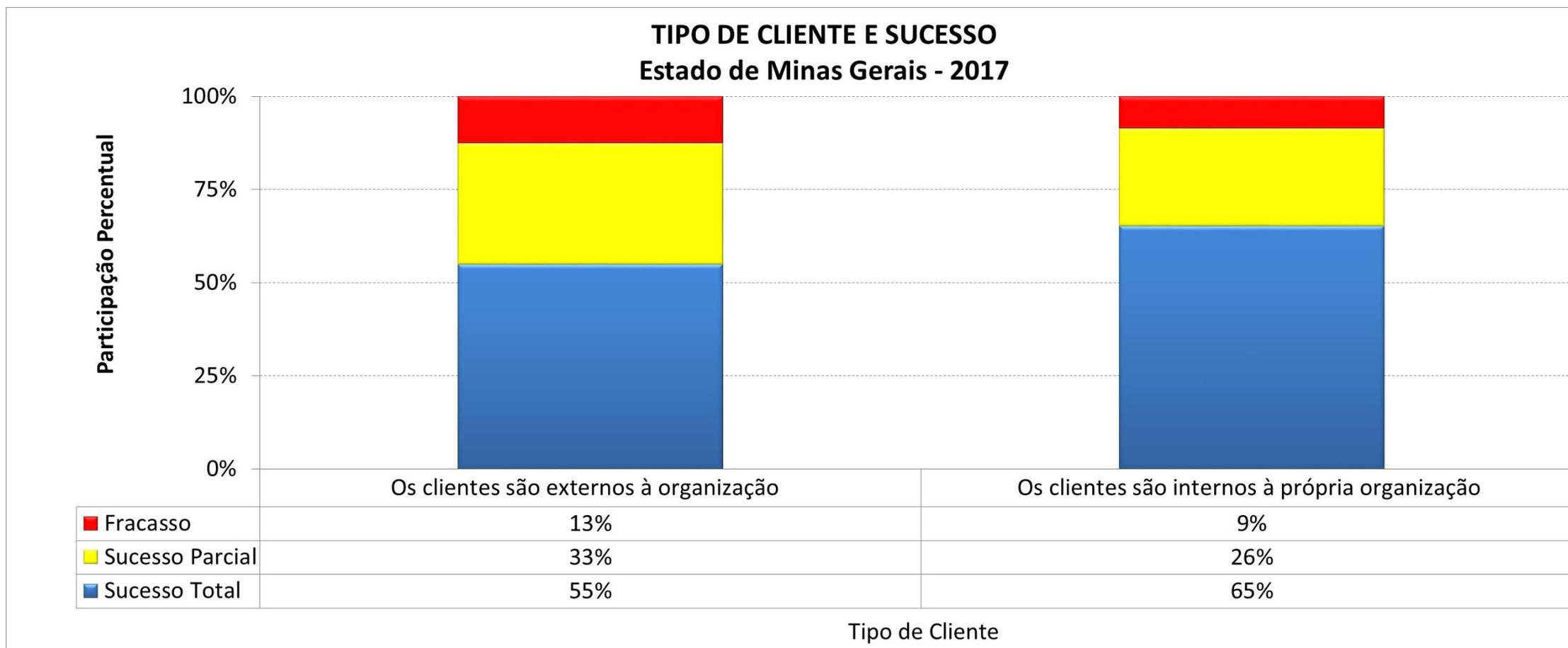
Os grupamento apresentaram valores bastantes próximos para os indicadores.

TIPO DE CLIENTE	# Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso	Estouro de Custos	Execução do Escopo
Os clientes são externos à organização	28	50,9%	2,96	55,0%	32,5%	12,5%	18,6%	12,5%	86,1%
Os clientes são internos à própria organização	27	49,1%	2,85	65,2%	26,2%	8,6%	21,6%	9,9%	83,3%
Total Geral	55	100,0%	2,90	60,0%	29,4%	10,6%	20,0%	11,2%	84,7%

Os valores não se diferem fortemente.



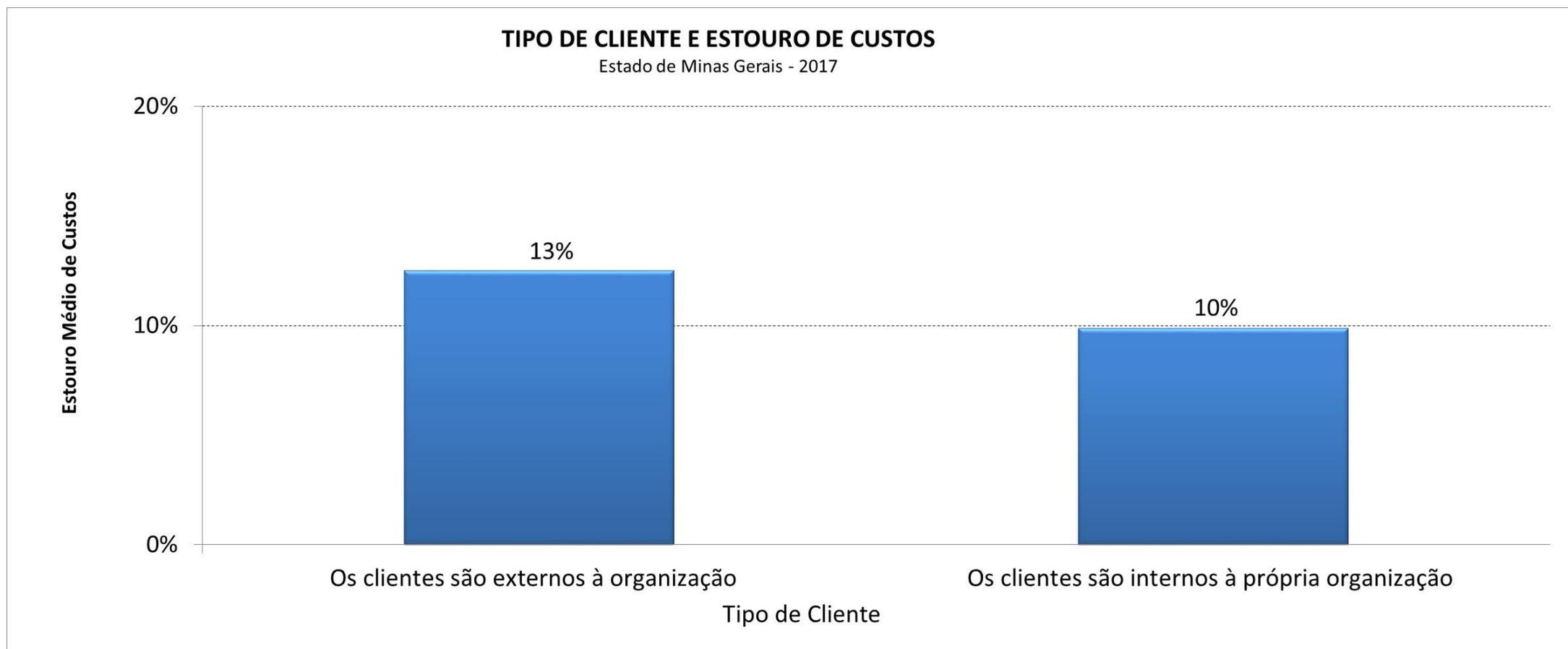
O grupo "Clientes Internos" apresenta leve superioridade neste assunto.



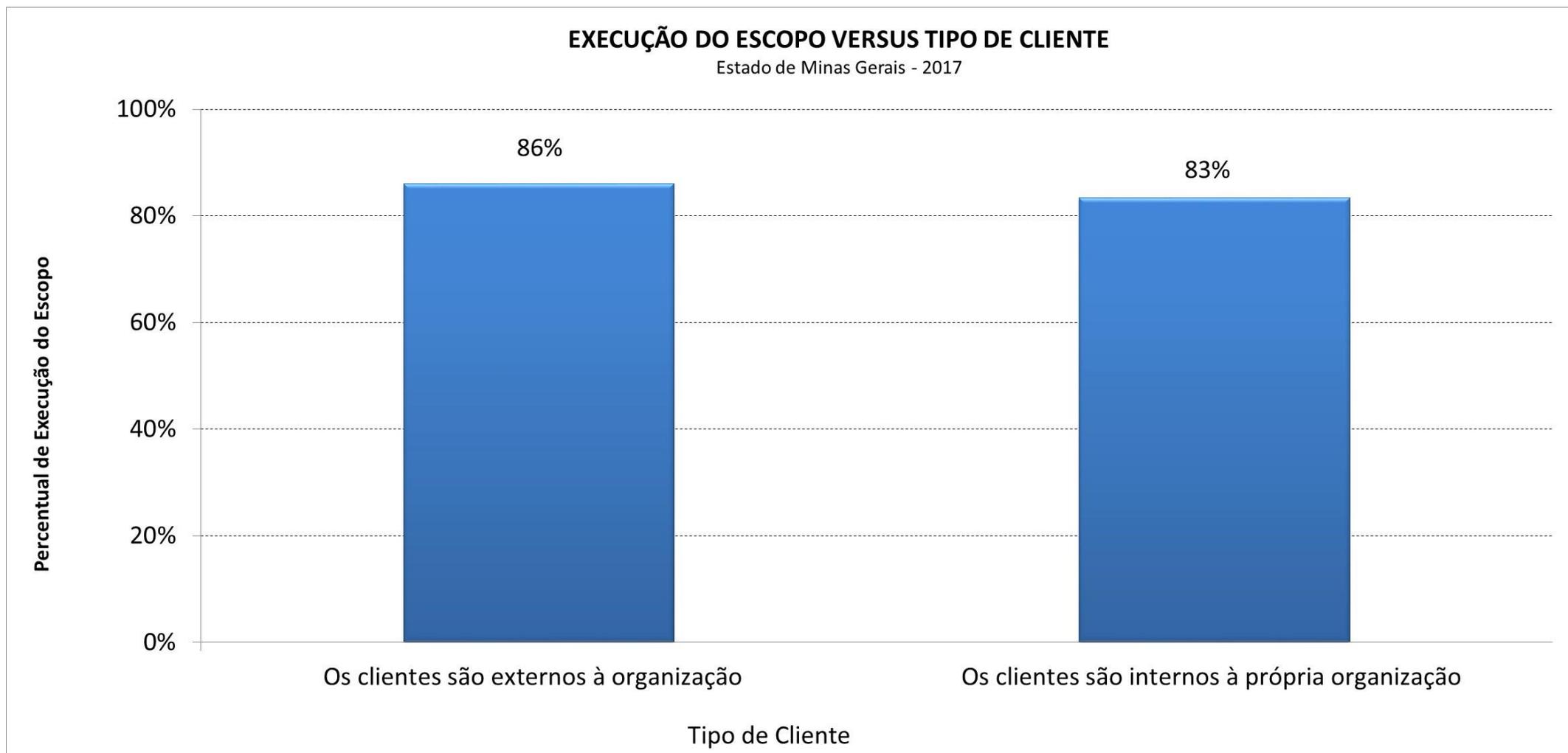
O grupo "Clientes Externos" apresenta leve superioridade neste assunto.



O grupo "Clientes Internos" apresenta leve superioridade neste assunto.



O grupamento "clientes externos" é levemente mais eficiente.



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.

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 10 livros sobre gerenciamento de projetos.



Giselle Laurentys, PMP, ITIL, COBIT, Bacharel em Administração de Empresas pela UNA e pós-graduada em Gestão Estratégica de Negócios pela UFMG. No período de 2004 a 2011 foi responsável pelo PMO da Superintendência de TI na Vallourec & Mannesmann. Trabalhou também na VALE como responsável pela gestão da Carteira de Projetos de Capital - Engenharia Logística FEL 1 e FEL 2 (Ferrovia e Porto), além de atuar na área de gestão de portfólio de investimentos corrente. Atualmente está na VLI trabalhando na área de Gestão Operacional de Contratos Logísticos. No PMI-MG é Diretora de Filiação, tendo também exercido a função de Diretora de Comunicação e Publicidade (2011-2014).



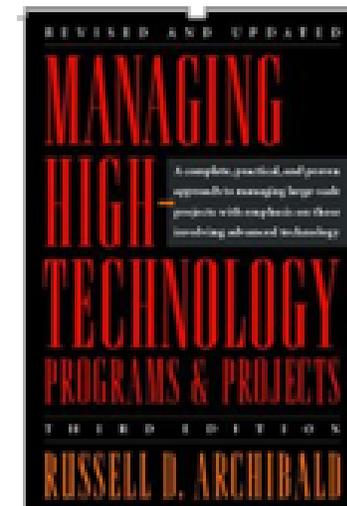
Russel D. Archibald

- 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

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