

## MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS - BRASIL

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

# Relatório Pesquisa 2017: “Regiões Norte e Nordeste” Indicadores

Publicado em Fevereiro - 2018

Organizado por:  
Darci Prado e Érico Annes

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 na Região
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](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 – ***Regiões Norte e Nordeste*** - contém a análise dos dados fornecidos por **57** profissionais de empresas privadas, públicas e terceiro setor. Os dados fornecidos são oriundos de um total de **684** projetos.

O resultado final apresentado neste relatório mostrou uma **maturidade média de 2,21** para este grupamento. Ele é inferior à média nacional global de 2,59.

Esta é a primeira vez que produzimos este relatório. Esperamos, assim, contribuir para a evolução do assunto GP nos estados do norte e nordeste.

Este é um relatório pioneiro nas regiões Norte e Nordeste. Traz a força que nossas regiões estão empenhando para atingir o sucesso em seus projetos, mas que ainda tem um longo chão de oportunidades para construir. Pelo nível de maturidade apresentado, a cada um milhão de Reais investidos em projetos, seiscentos e cinquenta mil Reais podem ser perdidos, se somarmos os percentuais de projetos fracassados (20%) aos de sucesso comprometido (45%). Nosso nível de 2,21 (abaixo da média nacional de 2,59) não deve ser visto como um problema, mas sim como um estímulo para que possamos fomentar, praticar e mostrar mais valor para as organizações sobre a gestão de projetos. Destacamos o Estado do Ceará, que diante de suas instituições participantes, obteve um nível de 2,92. Assim como a área de Engenharia de toda a região com um valor de 3,12. Entretanto, um ponto importante de observação é a área de Educação que precisa abraçar e ser abraçada pela área de projetos, a fim de elevar sua atual maturidade de 1,69.

A participação do setor público na pesquisa de nossa região apresentou uma maturidade maior que o setor privado, mas com um índice elevado de desvio no desempenho dos seus projetos (Prazo, Custo e Escopo). Podemos ver esse cenário como uma grande oportunidade de apoio e verificação sobre outros fatores que venham a melhorar esses resultados. Estamos confiantes de que os Estados do Maranhão, Alagoas e Sergipe tragam seus resultados na próxima pesquisa, assim como o Amapá, Roraima, Rondônia e Acre. Dessa maneira teremos um conhecimento mais amplo sobre como as organizações nestes Estados utilizam seus conhecimentos em projetos e seus níveis de maturidade.

E eu não poderia deixar de falar sobre Pernambuco, o meu Estado natal, que teve uma expressiva participação na pesquisa e mostra interesse em seu amadurecimento. Seu nível de maturidade de 1,94, a meu ver, reflete uma melhor visão e/ou sensibilidade das pessoas participantes para com a pesquisa, e que as instituições devem estar abertas para alinhar suas estratégias às conduções de seus projetos. A maturidade em gerenciamento de projetos é um dos pilares que pode ajudar na chegada ao sucesso.

Comentários por Érico Annes, MBA, Coach – 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: 2,21

**57 Organizações  
684 projetos**

## **INDICADORES DE RESULTADOS**

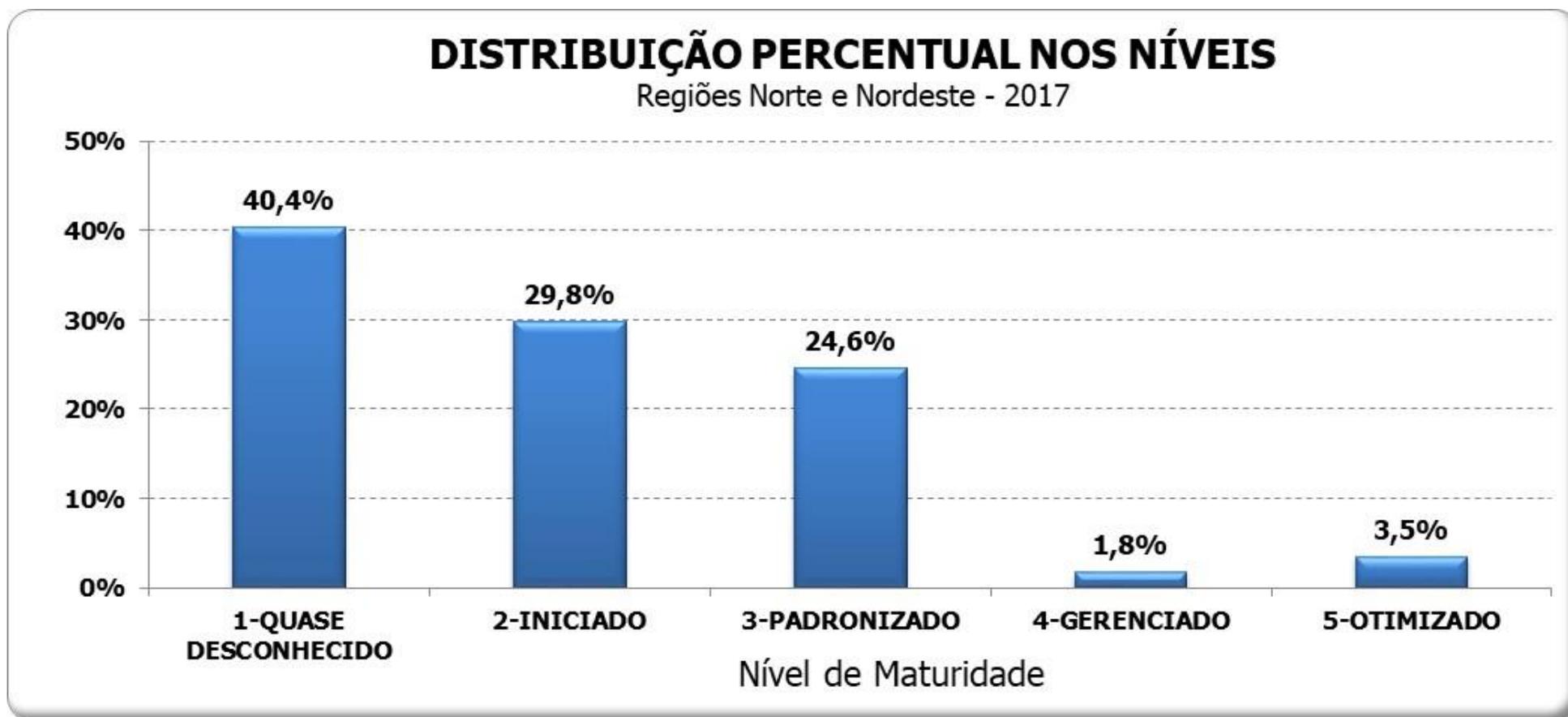
- Índice de Sucesso:
  - Sucesso Total: 38,1%
  - Sucesso Parcial: 41,2%
  - Fracasso: 20,7%
- Atraso médio: 25,6%
- Estouro de custo médio: 15,8%
- Execução média do Escopo: 64,4%

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

- Quantidade média de projetos: 12
- Duração média de cada projeto: 10 meses

Maturidade: **2,21**

Temos maior presença no nível 1. No caso nacional, a maior presença é para o Nível 2.



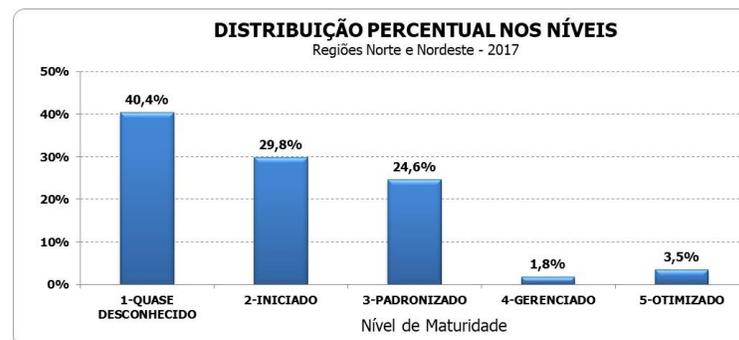
**Nível 1** – ainda não iniciaram a evolução.

**Nível 2** – investiram em conhecimentos.

**Nível 3** – implantaram padrões

**Nível 4** – dominam o processo.

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

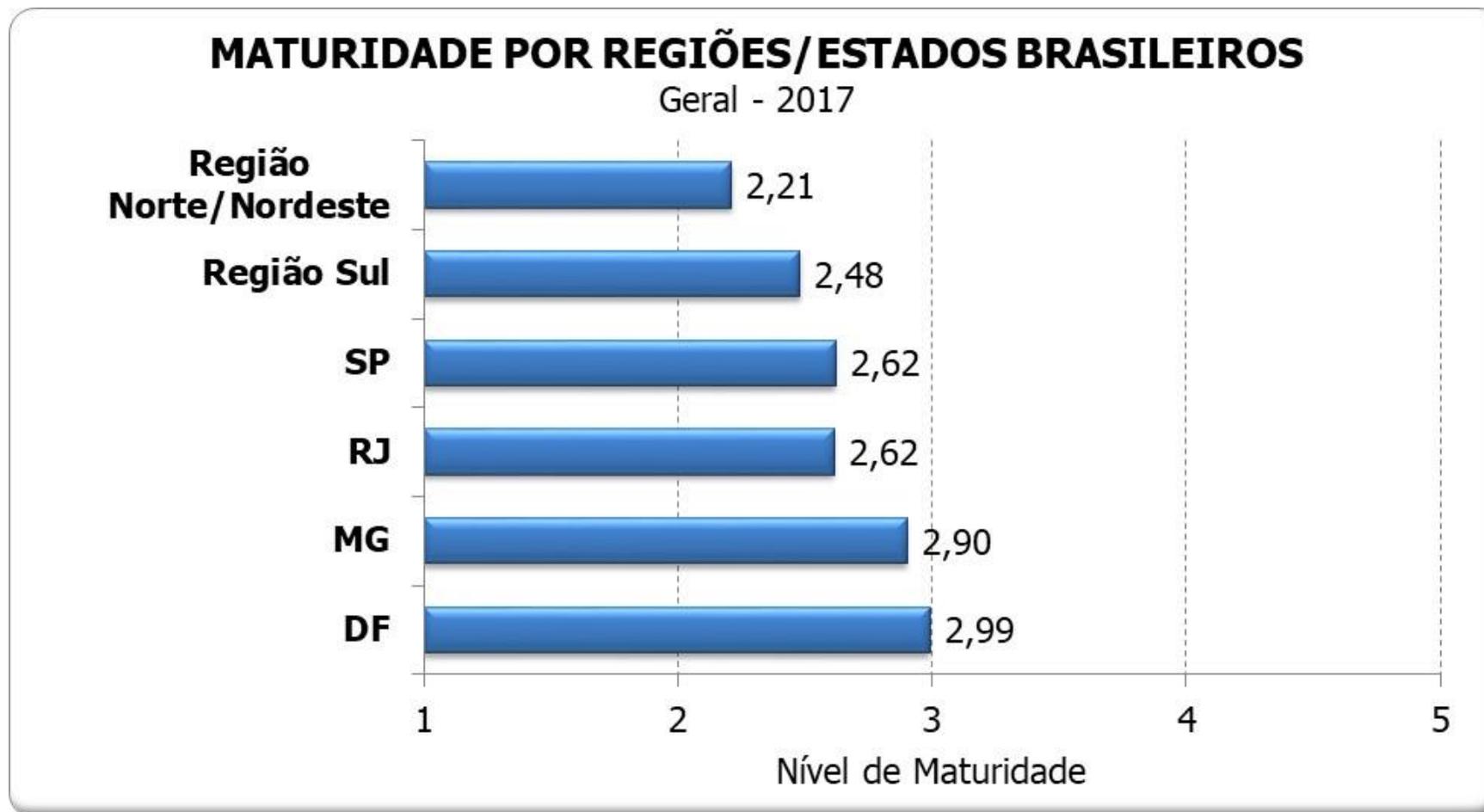


## Comentários

- Para 70,2% (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);
- 5,3% das organizações estão em níveis que permitem pleno domínio e otimização do trabalho (níveis 4 e 5).

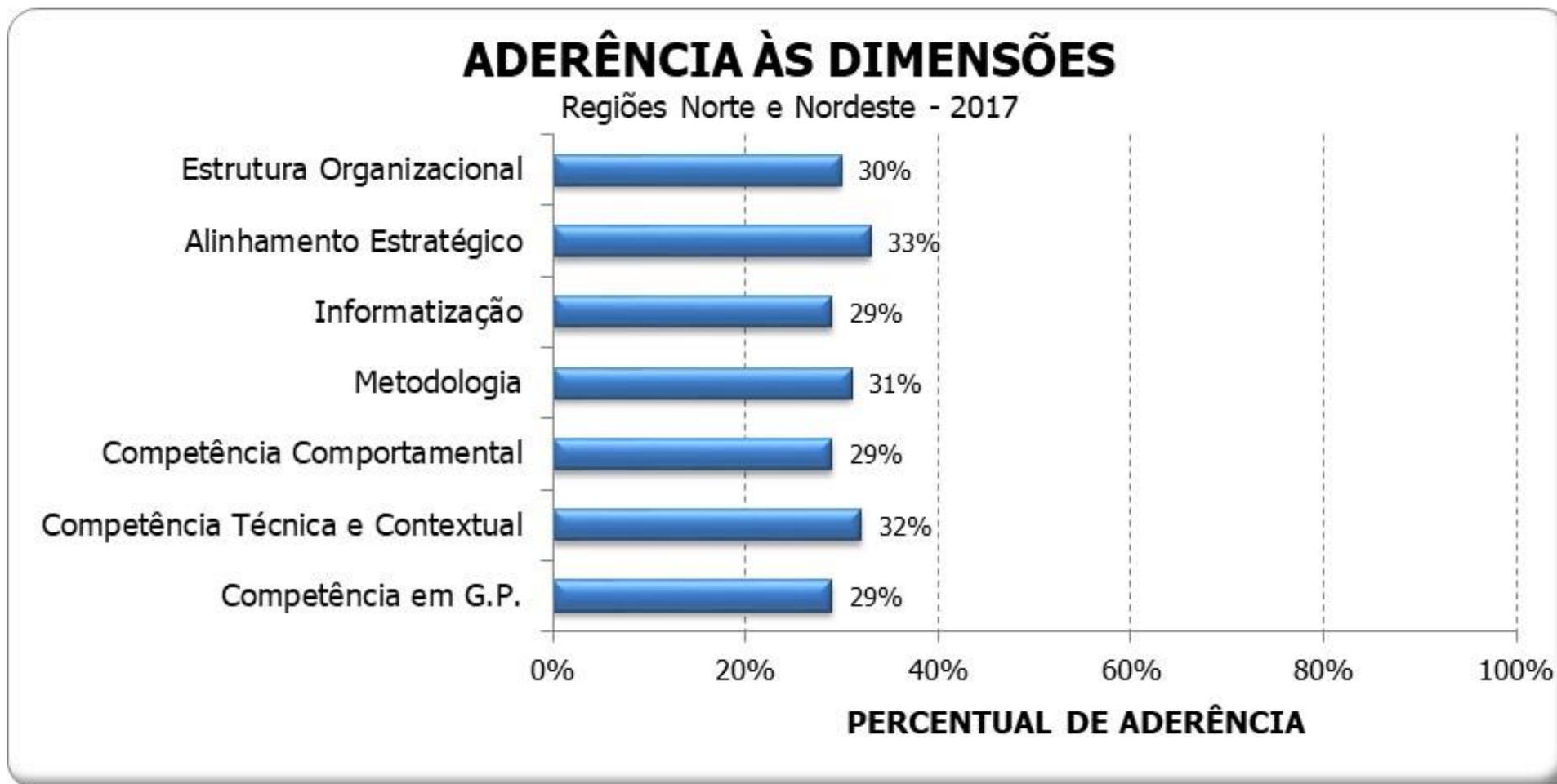
# Regiões e Estados Brasileiros

Com o objetivo de melhor situação a performance das regiões Norte e Nordeste com outros grupamentos 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.

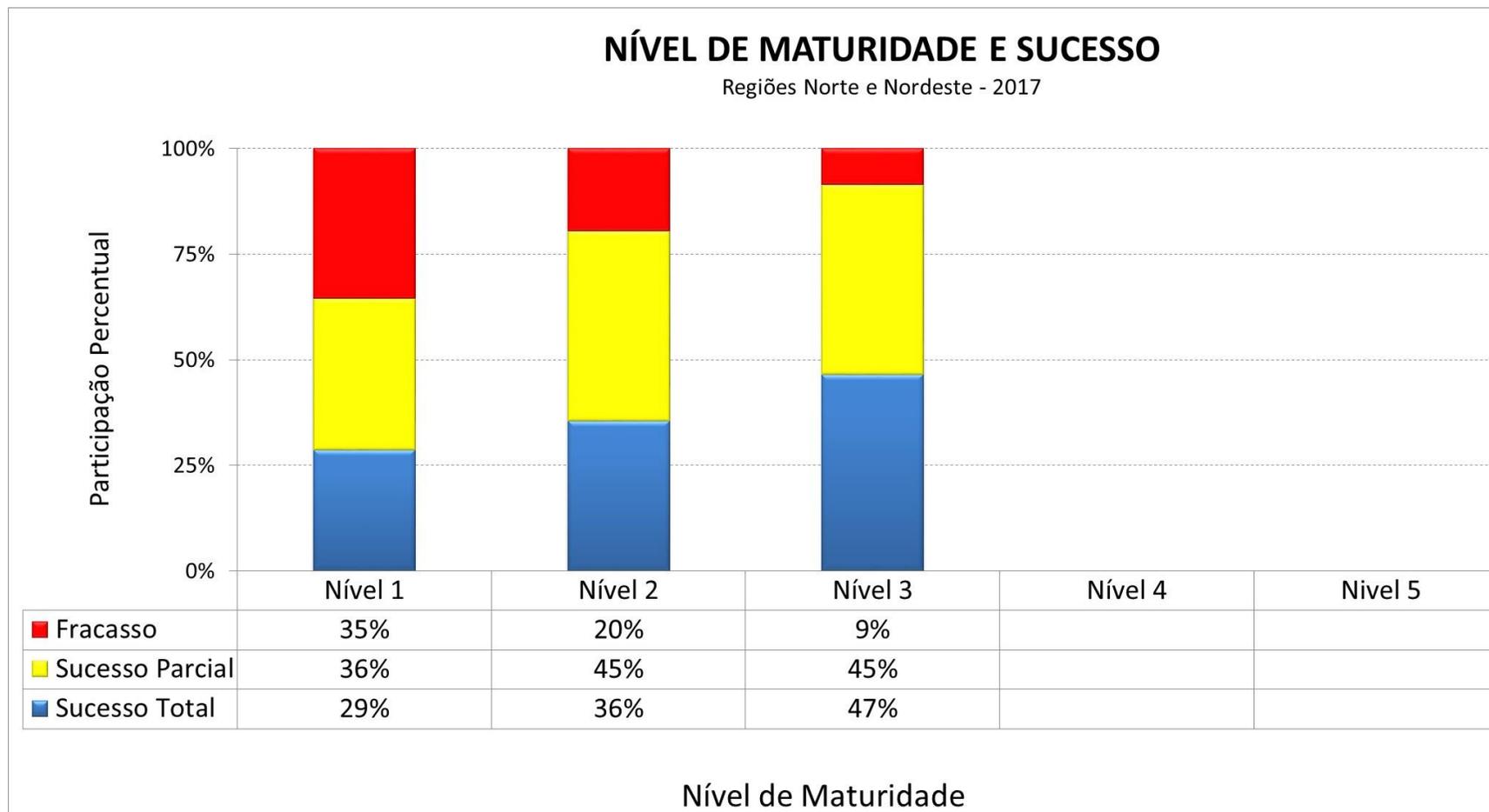


Tamanho das amostras: NO/NE: 57 SUL: 67 SP: 68 RJ: 25 MG: 55 DF: 18

Existe equilíbrio entre os valores de aderência às dimensões. Podemos considerar como baixos os valores apresentados. O ideal seria estarem acima de 70%



Quanto maior a maturidade, maior o sucesso.



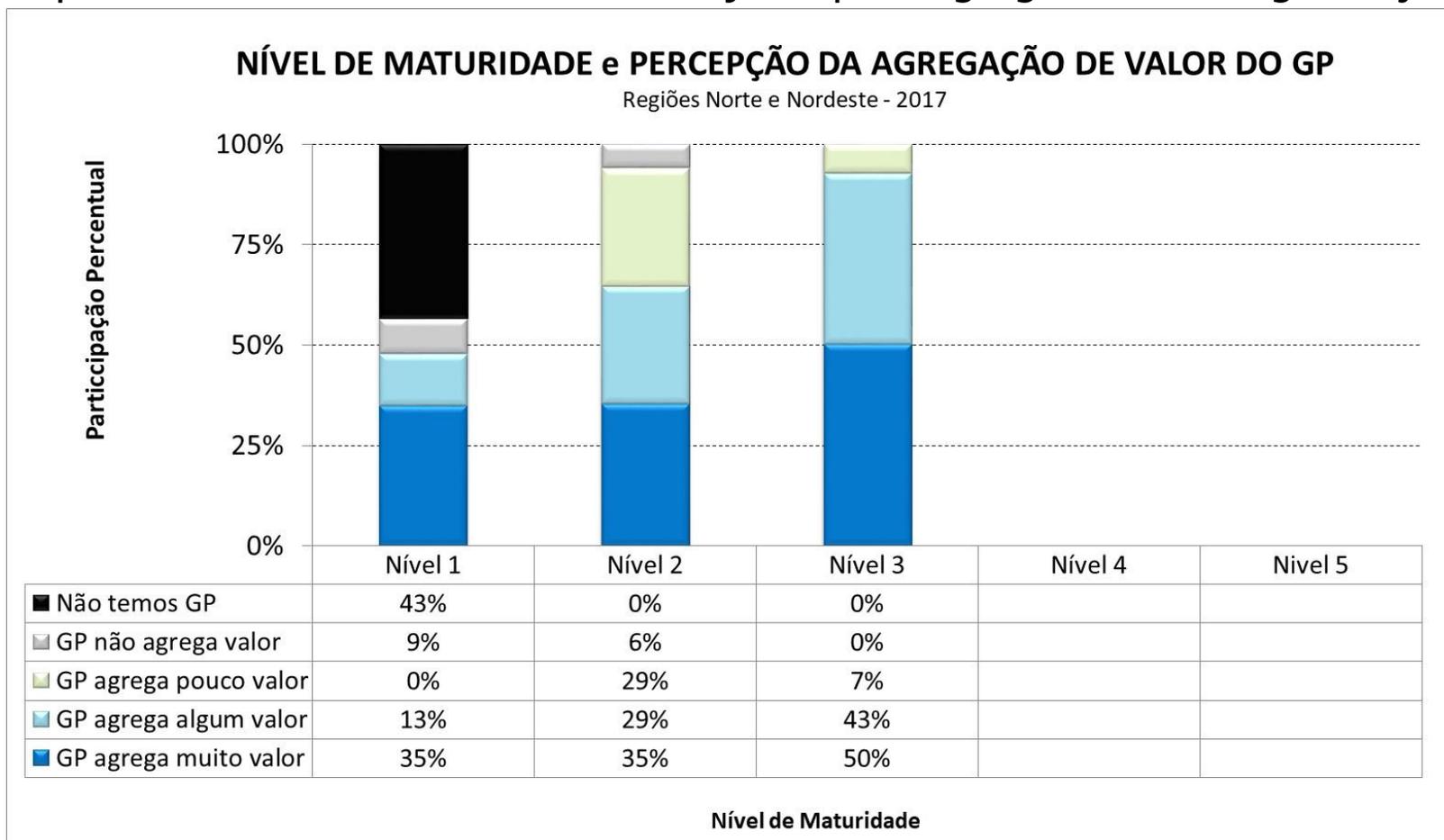
Tamanhos das amostras:

Nível 1: 23 / Nível 2: 17 / Nível 3: 14 / Nível 4: 0 / Nível 5: 0

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)

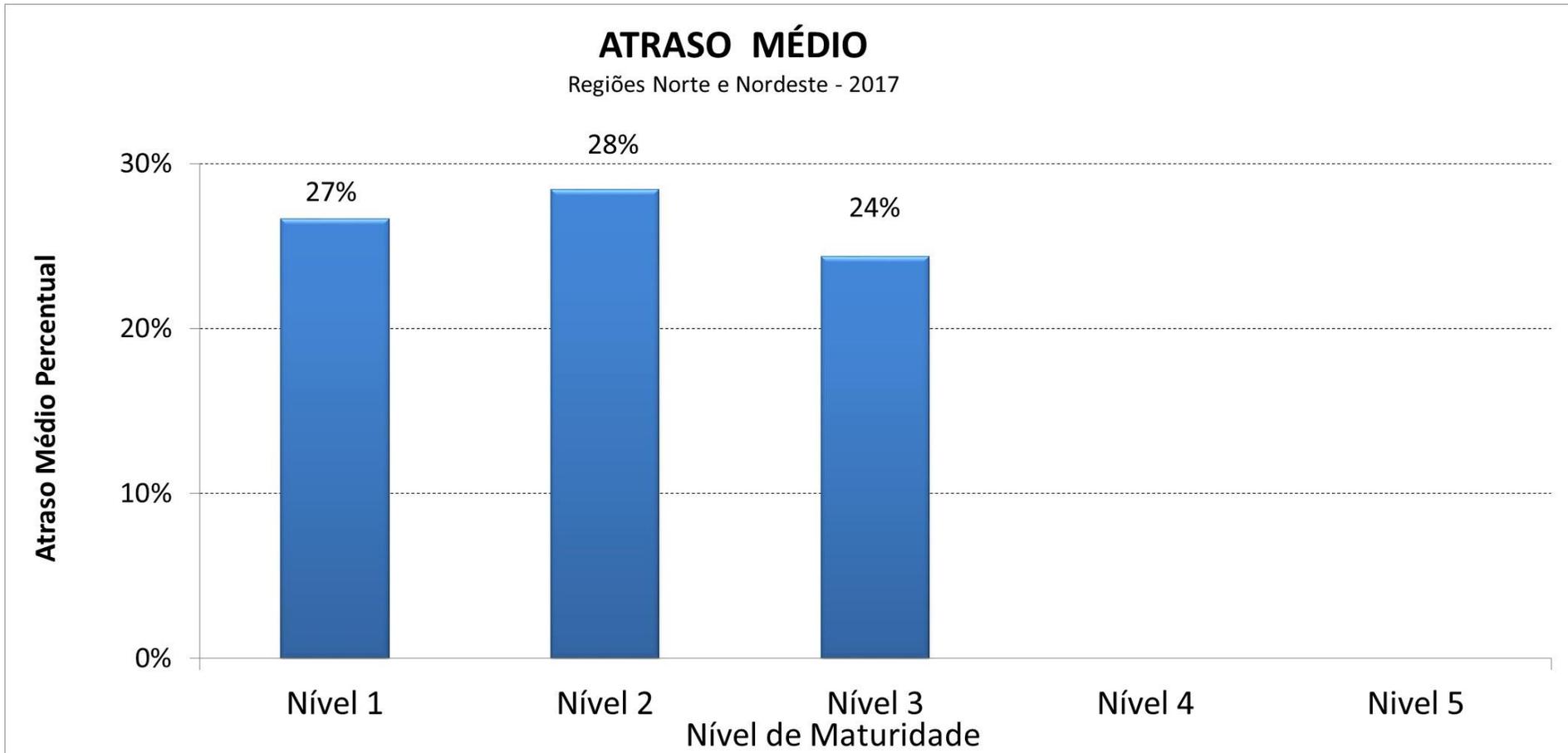
Quanto maior a maturidade, maior a percepção (pela alta administração) da importância do Gerenciamento de Projetos para agregar valor à organização.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 23 / Nível 2: 17 / Nível 3: 14 / Nível 4: 0 / Nível 5: 0

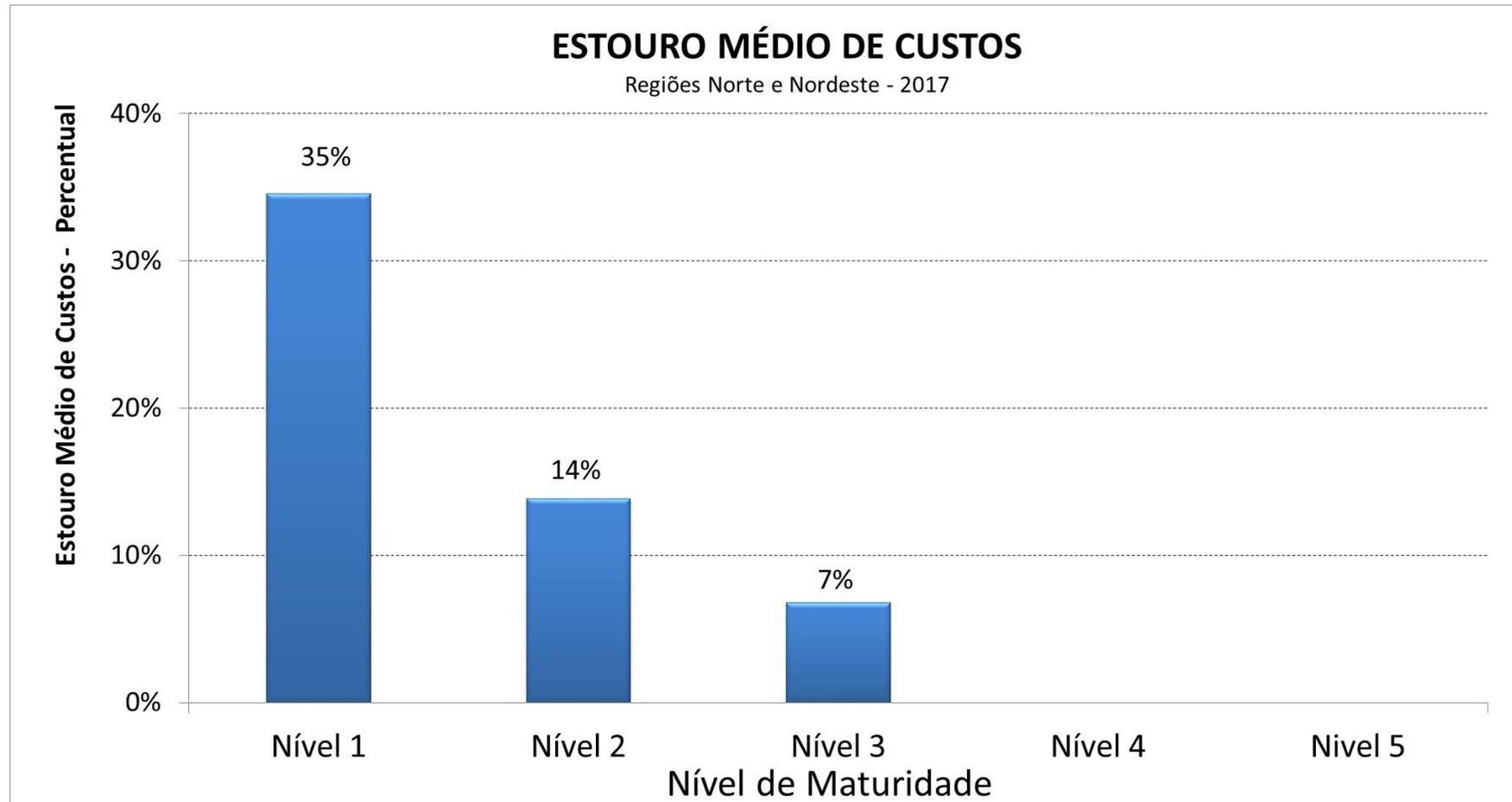
Quanto maior a maturidade, menor o atraso. Alguma anomalia com o nível 1.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 23 / Nível 2: 17 / Nível 3: 14 / Nível 4: 0 / Nível 5: 0

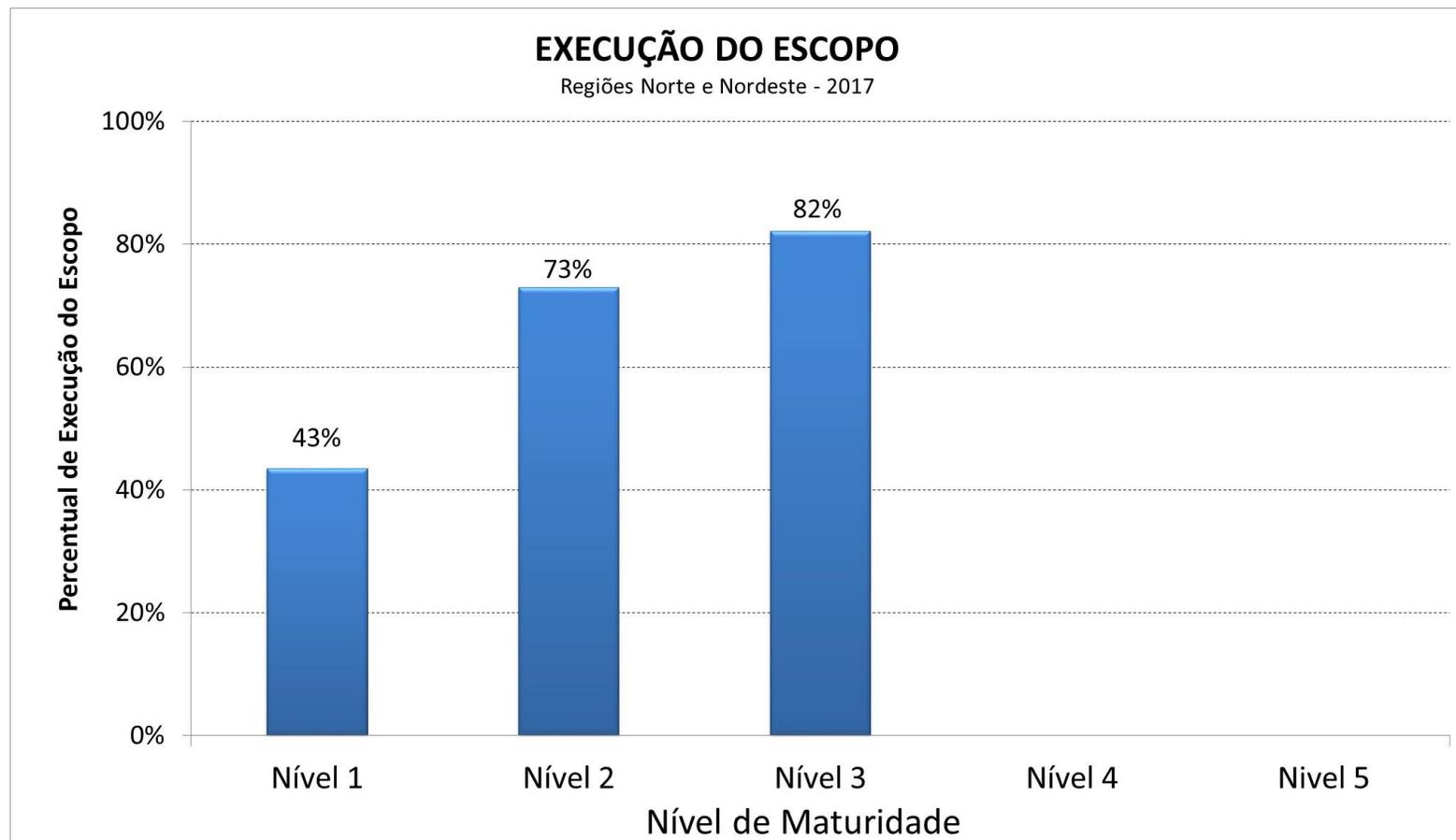
Quanto maior a maturidade, menor o estouro de custos.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 23 / Nível 2: 17 / Nível 3: 14 / Nível 4: 0 / Nível 5: 0

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



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 23 / Nível 2: 17 / Nível 3: 14 / Nível 4: 0 / Nível 5: 0

# **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	41	71,9%	2,10	38,1%	40,4%	21,5%	19%	11%	63%
Governo – Administração Direta	8	14,0%	2,34	43,0%	34,0%	23,0%	36%	23%	57%
Governo – Administração Indireta	6	10,5%	2,32	18,8%	62,5%	18,8%	49%	40%	77%
Terceiro Setor	2								
<b>Total Geral</b>	<b>57</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,21</b>	<b>38,1%</b>	<b>41,2%</b>	<b>20,7%</b>	<b>26%</b>	<b>16%</b>	<b>64%</b>

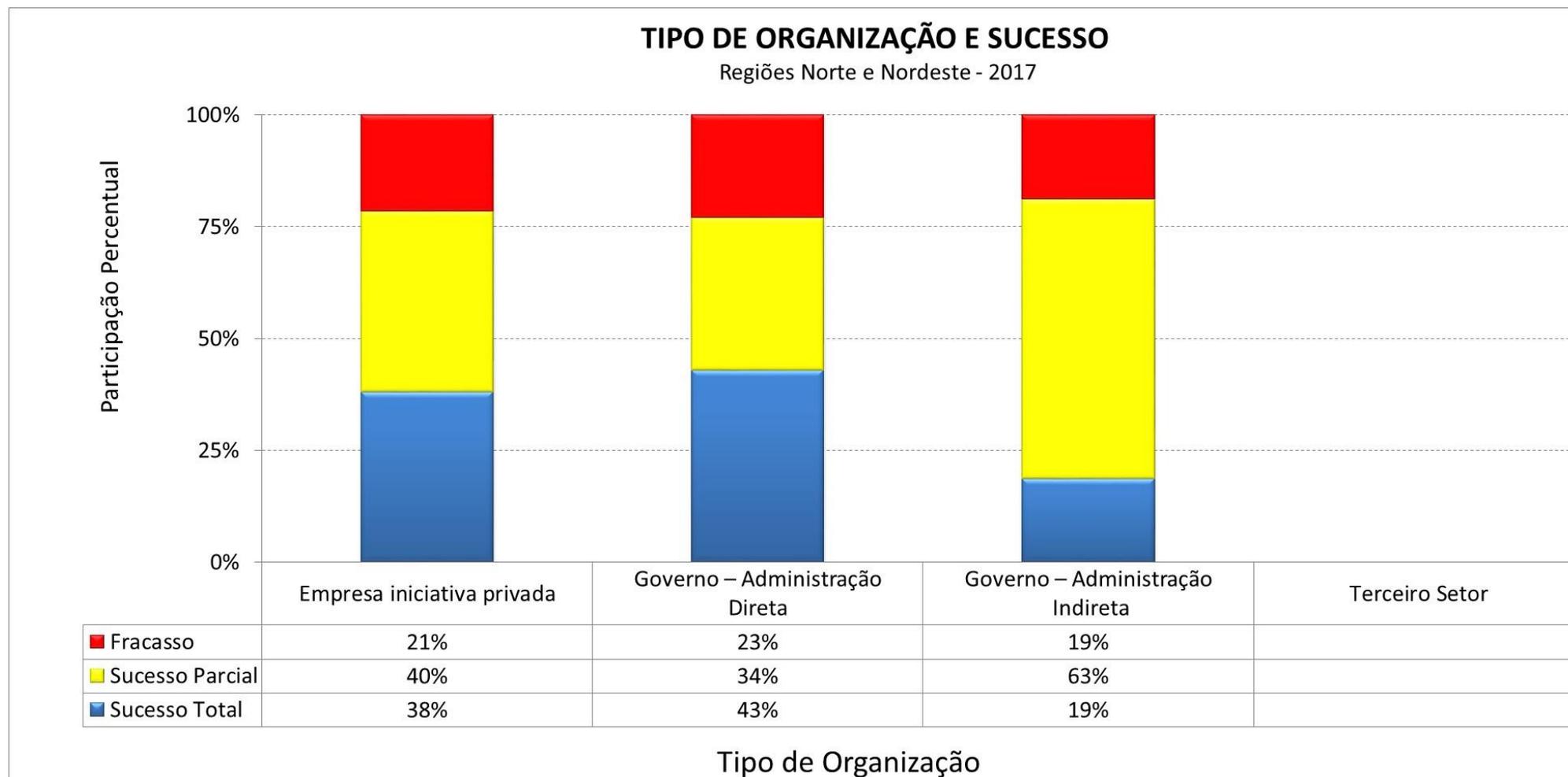
Somente os grupamentos com mais de 5 participantes serão abordados a seguir.

# Maturidade por Tipo de Organização

Organizações de *Governo* se destacam.

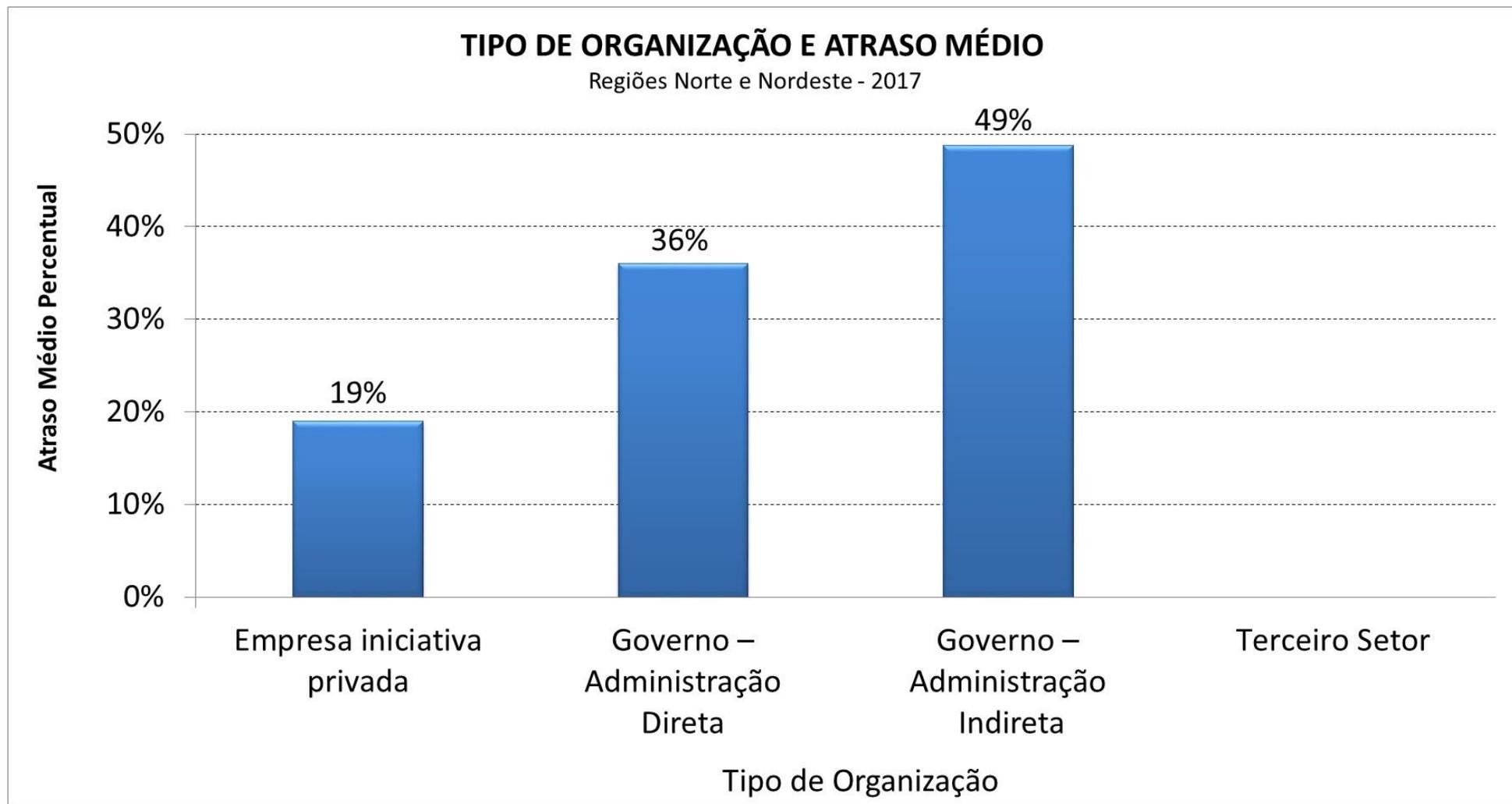


Existe equivalência entre os dois primeiros grupamentos.



# Atraso por Tipo de Organização

Organizações da *Iniciativa Privada* se destacam.



# Estouro de Custos por Tipo de Organização

Organizações da *Iniciativa Privada* se destacam.



# Execução do Escopo Previsto por Tipo de Organização

Organizações da *Iniciativa Privada* 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:**

- 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

# Participantes por Categoria de Projetos

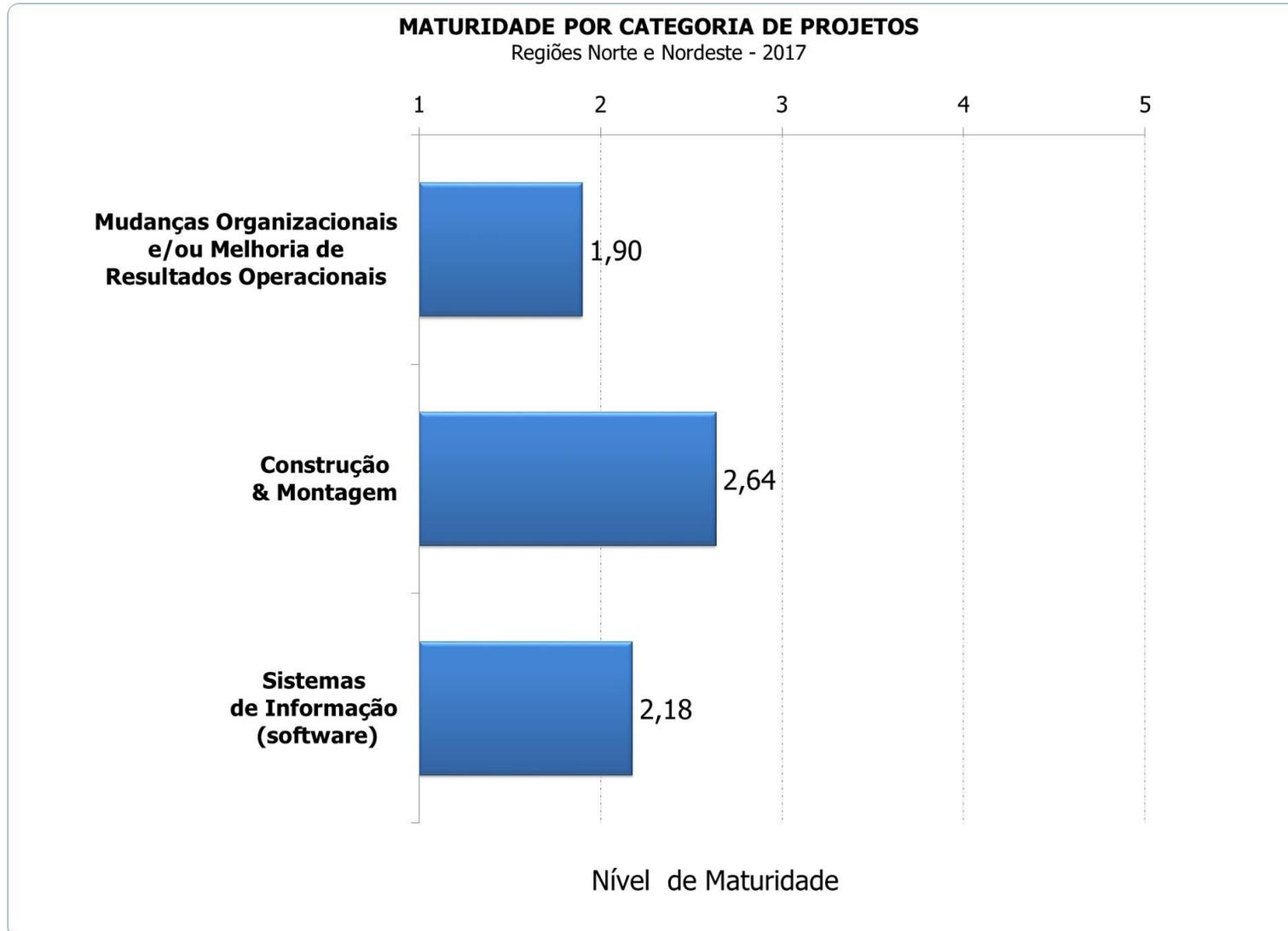
Apenas as categorias abaixo estiveram presentes na pesquisa. Destaque de presença para as categorias *Desenvolvimento de Novos Produtos*.

CATEGORIA ARCHIBALD	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos	Execução de Escopo
Defesa, Segurança e Aeroespacial	1	1,8%							
Mudanças Organizacionais e/ou Melhoria de Resultados Operacionais	18	31,6%	1,90	24,2%	34,6%	41,2%	12,5%	11,9%	49,4%
Sistemas de Comunicações (voz, dados e imagem)	2	3,5%							
Design (projetos de engenharia, arquitetura, etc)	2	3,5%							
Construção & Montagem	9	15,8%	2,64	42,1%	47,9%	10,0%	31,7%	3,0%	73,9%
Sistemas de Informação (software)	7	12,3%	2,18	36,0%	51,0%	13,0%	27,0%	29,5%	60,7%
Desenvolvimento Regional e Internacional	1	1,8%							
Desenvolvimento de Novos Produtos & Serviços	4	7,0%							
Pesquisa e Desenvolvimento	4	7,0%							
Outras Categorias	8	14,0%							
Mídia e Entretenimento	1	1,8%							
<b>Total Geral</b>	<b>57</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,21</b>	<b>38,1%</b>	<b>41,2%</b>	<b>20,7%</b>	<b>25,6%</b>	<b>15,8%</b>	<b>64,4%</b>

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

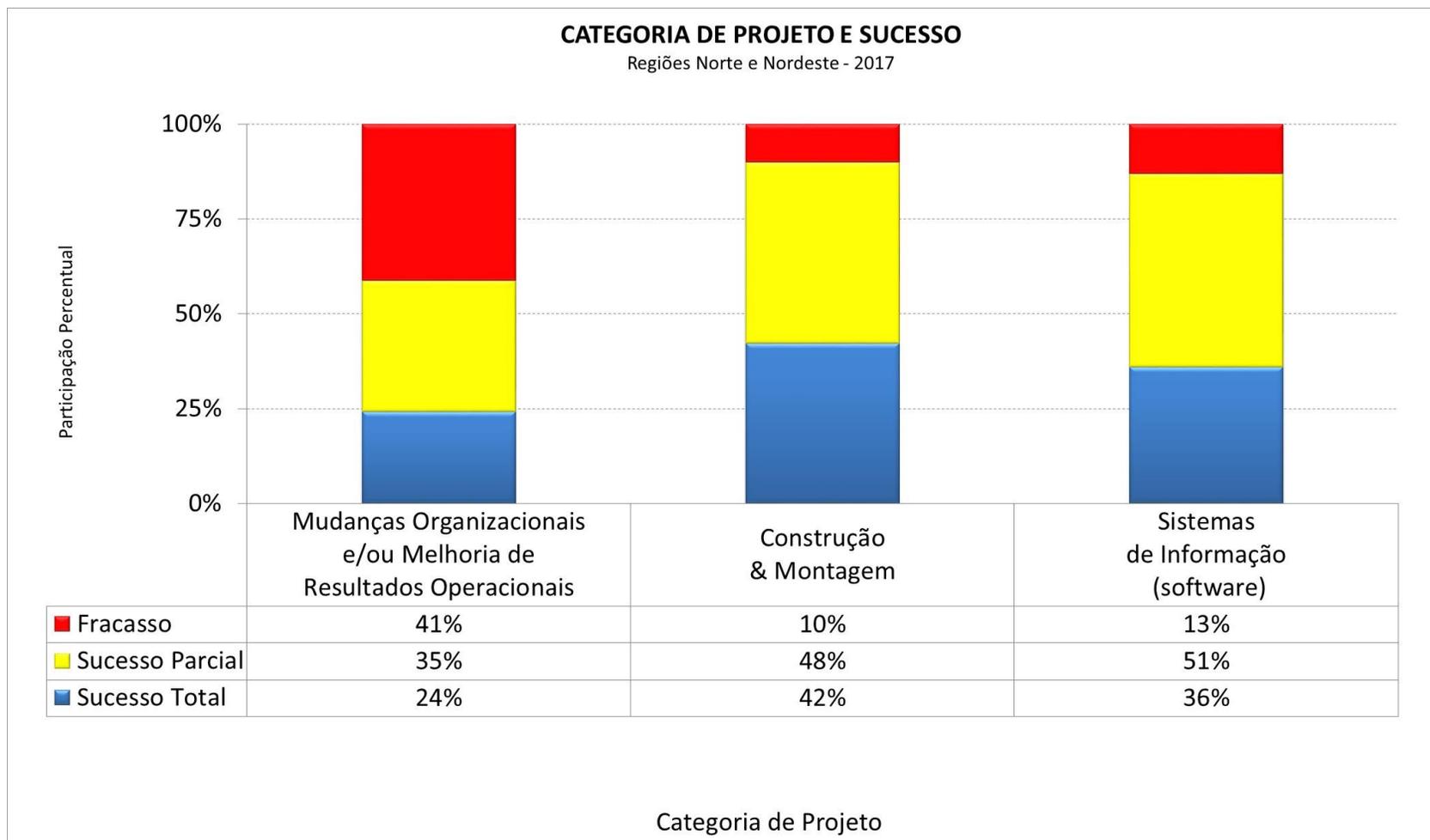
# Maturidade por Categoria de Projetos

A categoria *Construção e Montagem* se destaca.

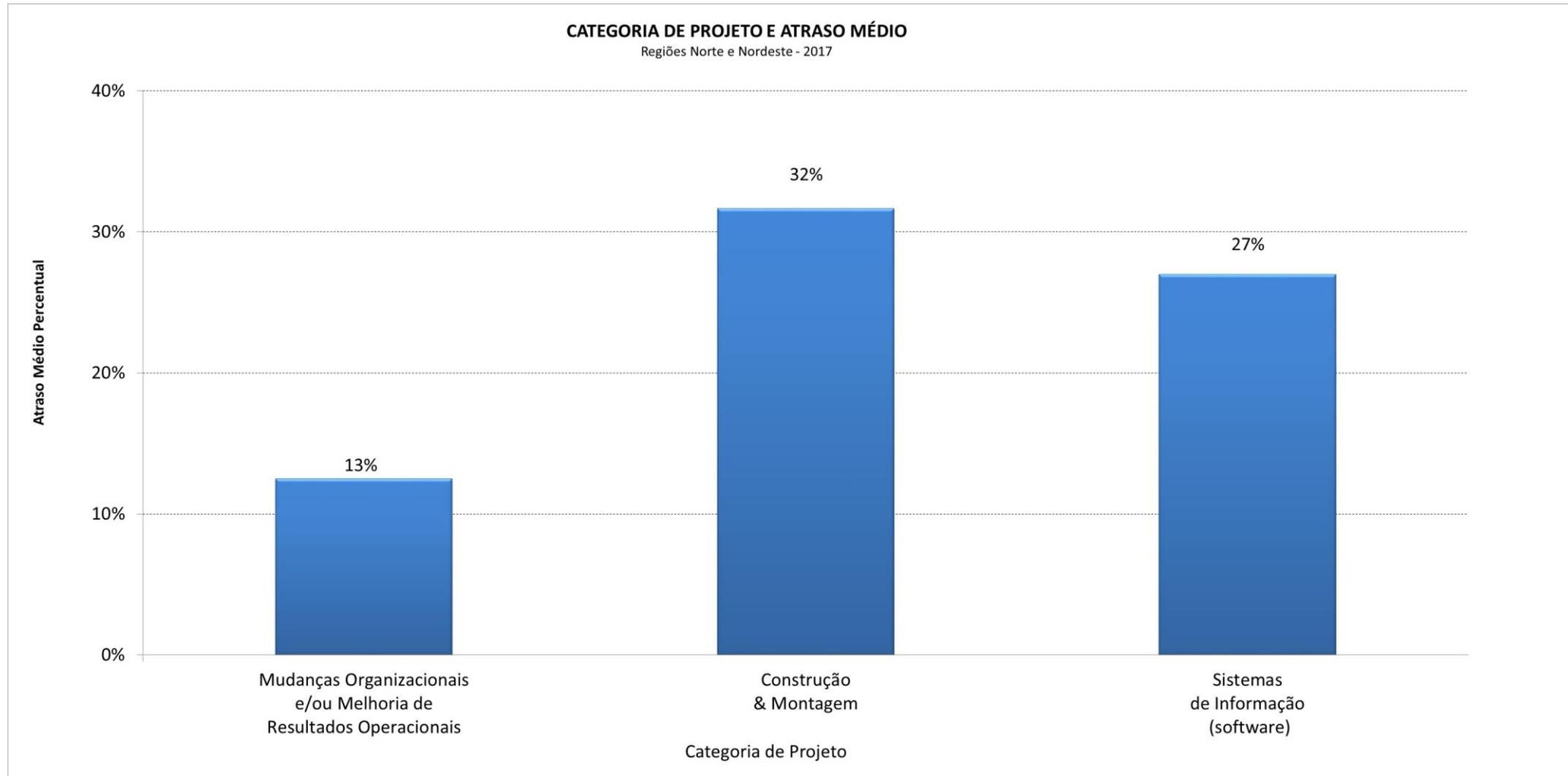


# Sucesso por Categoria de Projetos

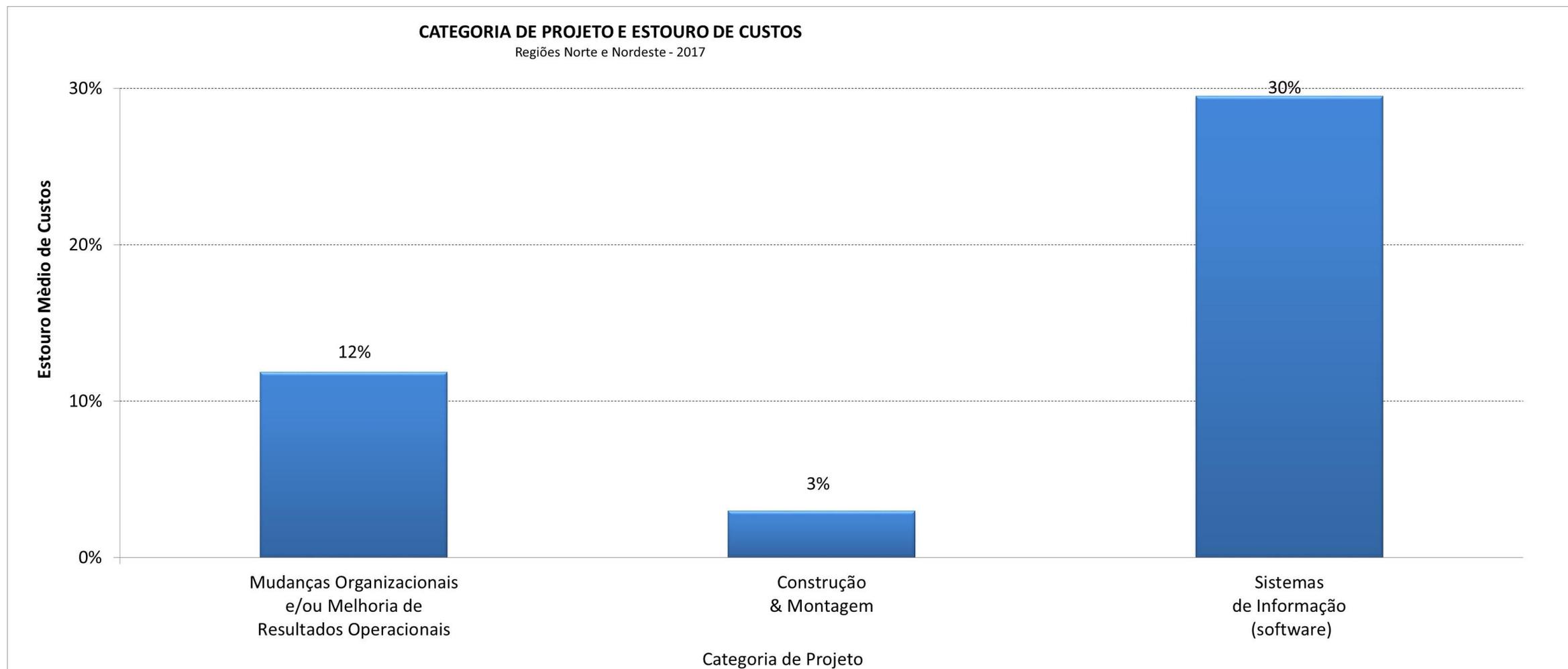
Não é possível efetuar uma diferenciação relevante entre os grupamentos. Mas pode-se dizer que *Construção e Montagem* se destaca levemente.



A categoria *Construção & Montagem* se destaca.

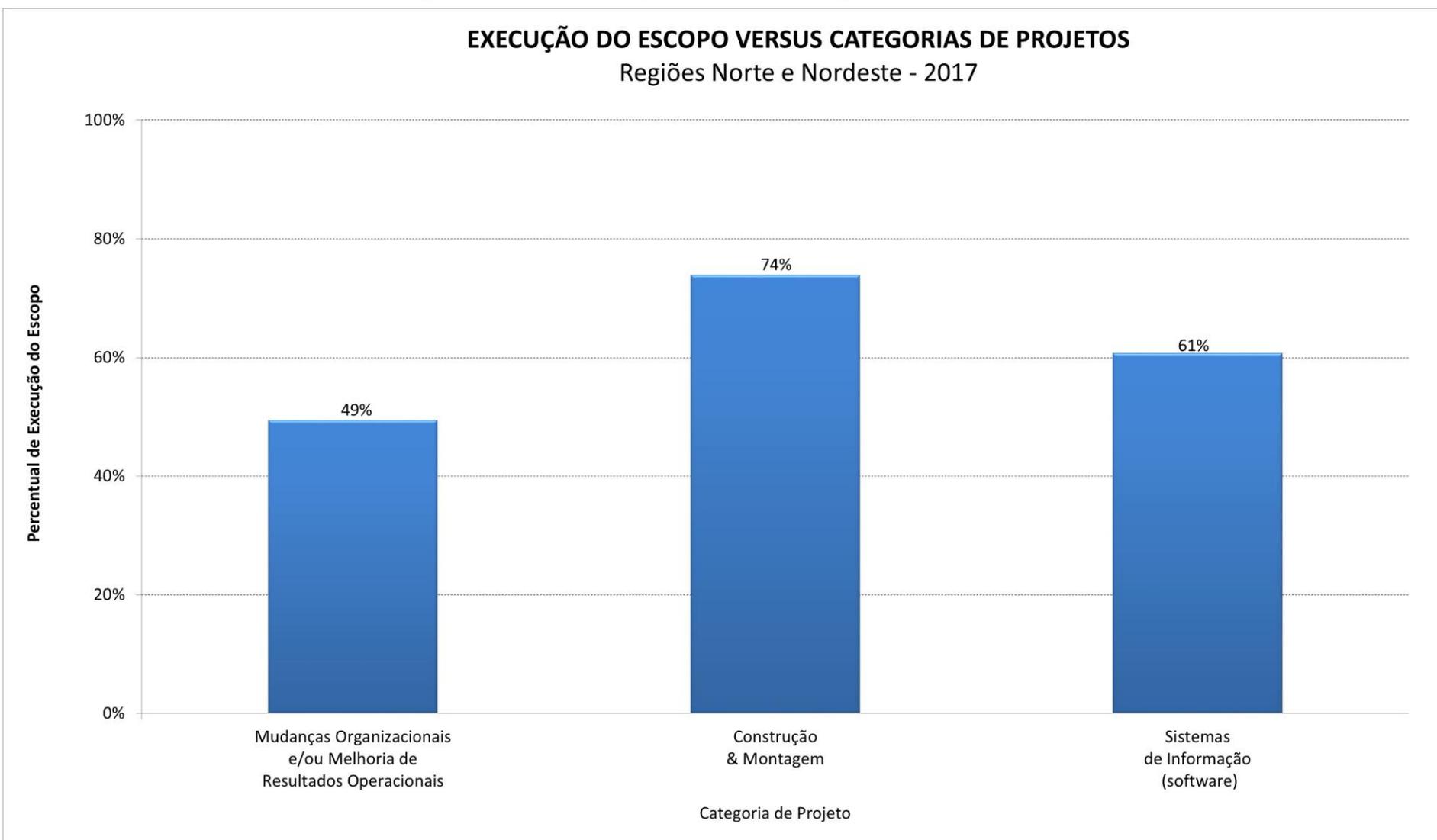


A categoria *Construção e Montagem* se destaca.



# Execução do Escopo Previsto por Categoria de Projetos

A categoria *Construção & Montagem* 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”**

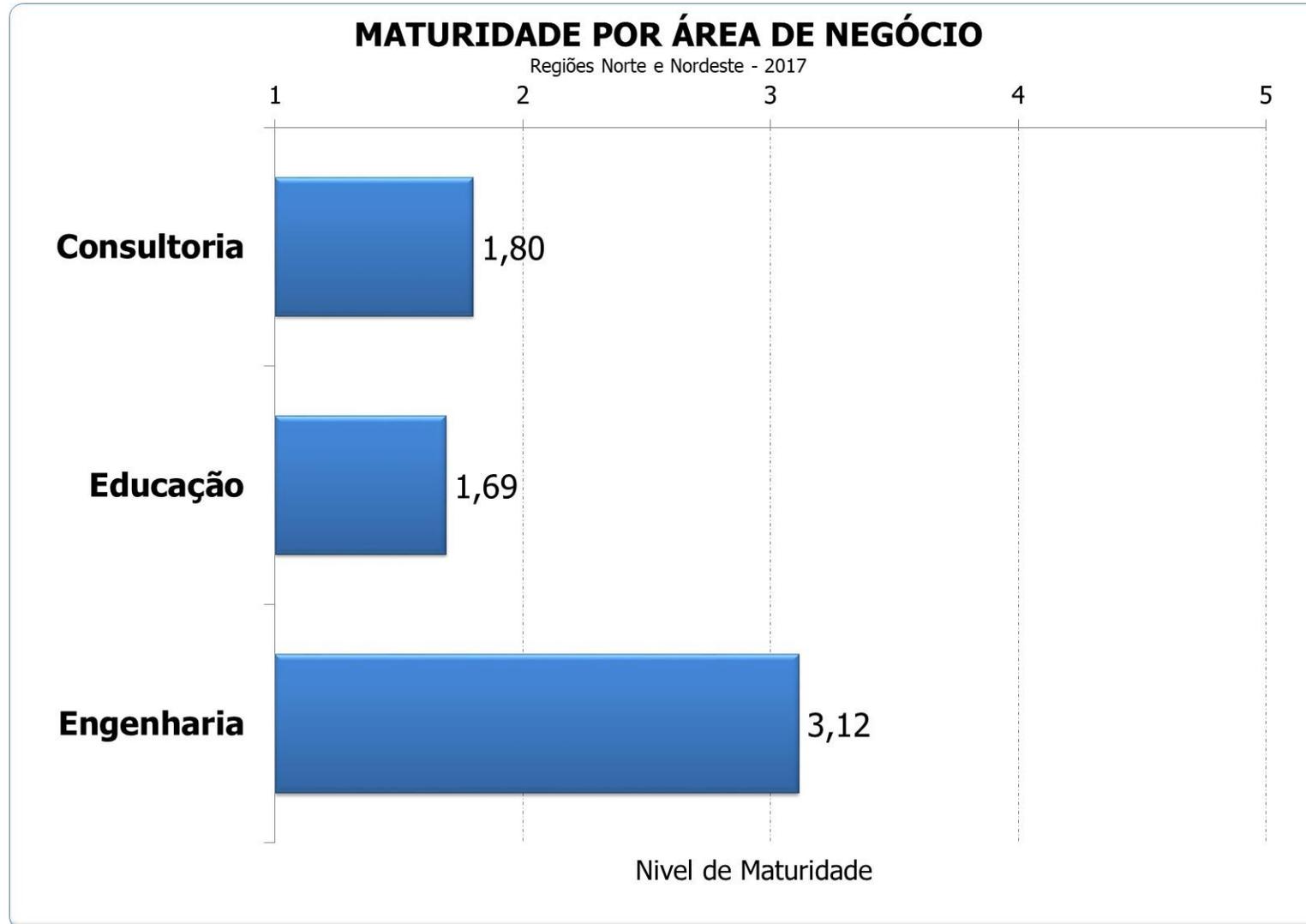
1. Agricultura, Pecuária, Silvicultura e Exploração Florestal
2. Alimentação e Bebidas
3. Bancos, Finanças e Seguros
4. Comércio
5. Construção
6. Consultoria
7. Defesa, Segurança e Aeroespacial
8. Distribuição (Água, Gás)
9. Educação
10. Eletroeletrônicos
11. Engenharia
12. Energia Elétrica (Produção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

Apenas as áreas abaixo estiveram presentes na pesquisa.

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	1	1,8%							
Alimentação e Bebidas	2	3,5%							
Comércio	2	3,5%							
Construção	4	7,0%							
Consultoria	6	10,5%	1,80	28,8%	30,0%	41,3%			21,7%
Defesa, Segurança e Aeroespacial	2	3,5%							
Educação	6	10,5%	1,69	20,0%	57,5%	22,5%	38,8%	37,1%	61,7%
Energia Elétrica (Produção e/ou Distribuição)	3	5,3%							
Engenharia	6	10,5%	3,12	50,0%	44,2%	5,8%	29,2%	9,2%	90,0%
Indústria Extrativa (Mineração, etc)	1	1,8%							
Papel e Celulose	1	1,8%							
Saúde	1	1,8%							
Tecnologia da Informação (Hardware & Software)	4	7,0%							
Telecomunicações	2	3,5%							
Transportes, Armazenagem e Serviços & Logística	1	1,8%							
Veículos e Peças	2	3,5%							
Outras Áreas	9	15,8%							
Distribuição (Água, Gás)	1	1,8%							
Refratários, Cerâmicos e Vidros	1	1,8%							
Equipamentos & Maquinas: Construção e/ou Montagem	1	1,8%							
Têxtil	1	1,8%	3,45	15,0%	35,0%	50,0%			35,0%
<b>Total Geral</b>	<b>57</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,21</b>	<b>38,1%</b>	<b>41,2%</b>	<b>20,7%</b>	<b>25,6%</b>	<b>15,8%</b>	<b>64,4%</b>

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

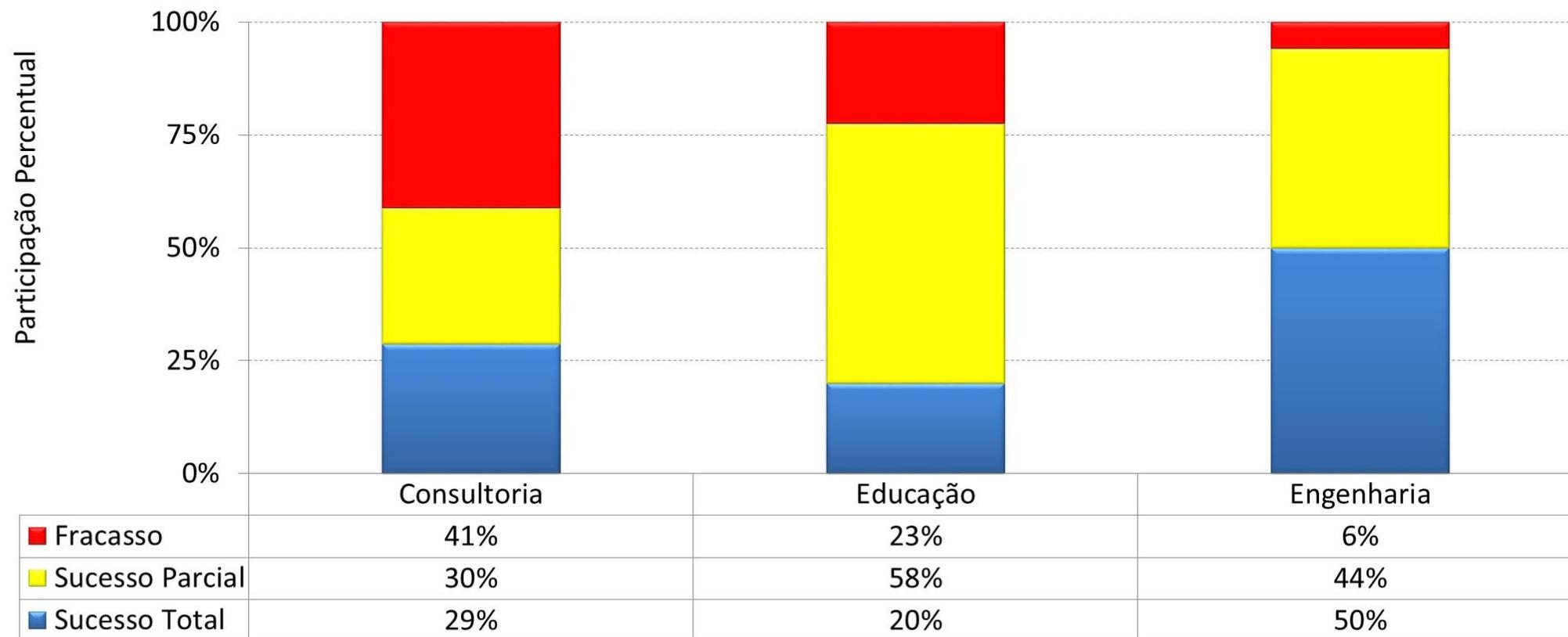
A maturidade da área *Engenharia* se destacou sobre as demais.



*Construção é destaque.*

## ÁREA DE NEGÓCIOS E SUCESSO

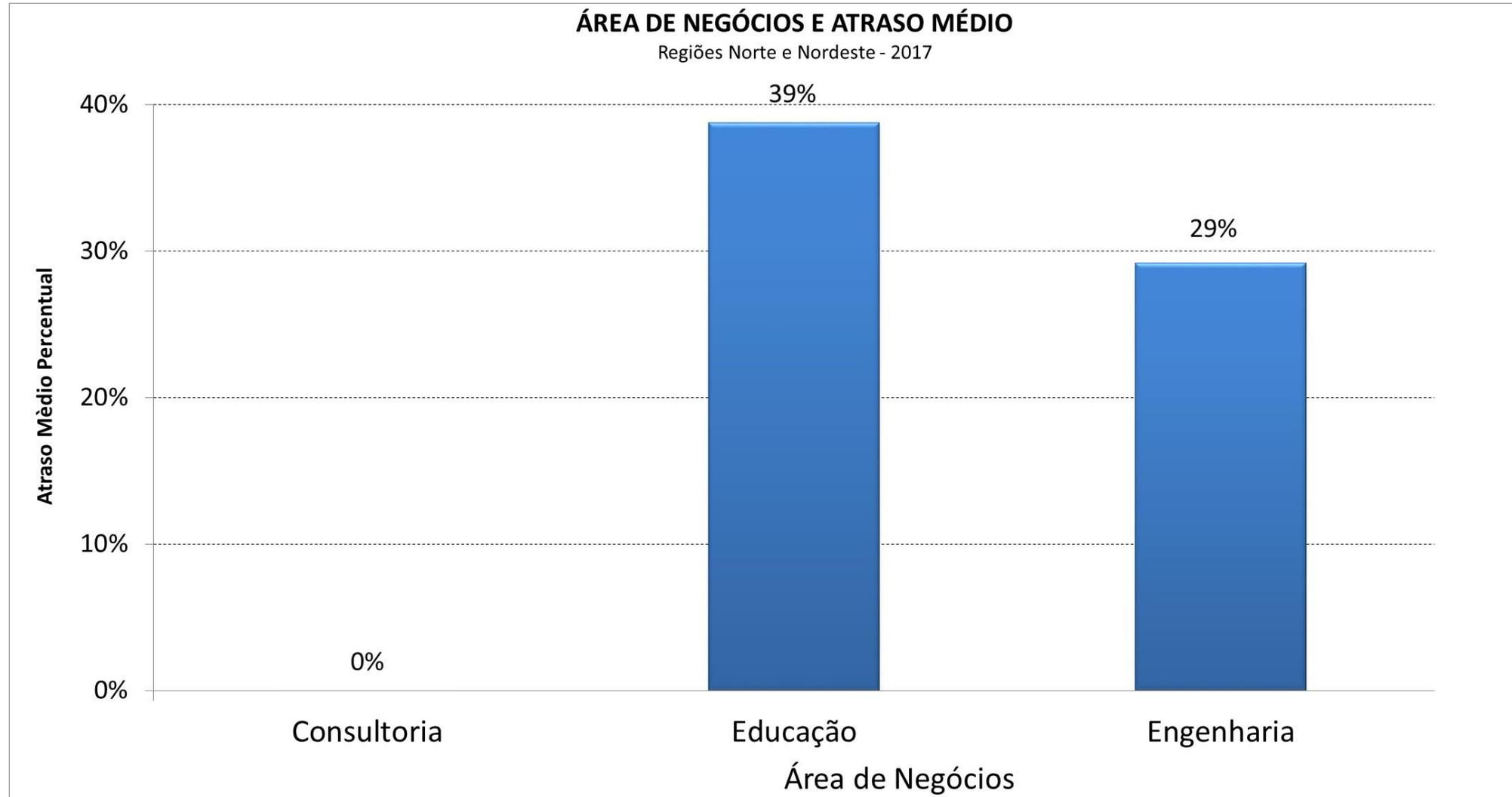
Regiões Norte e Nordeste - 2017



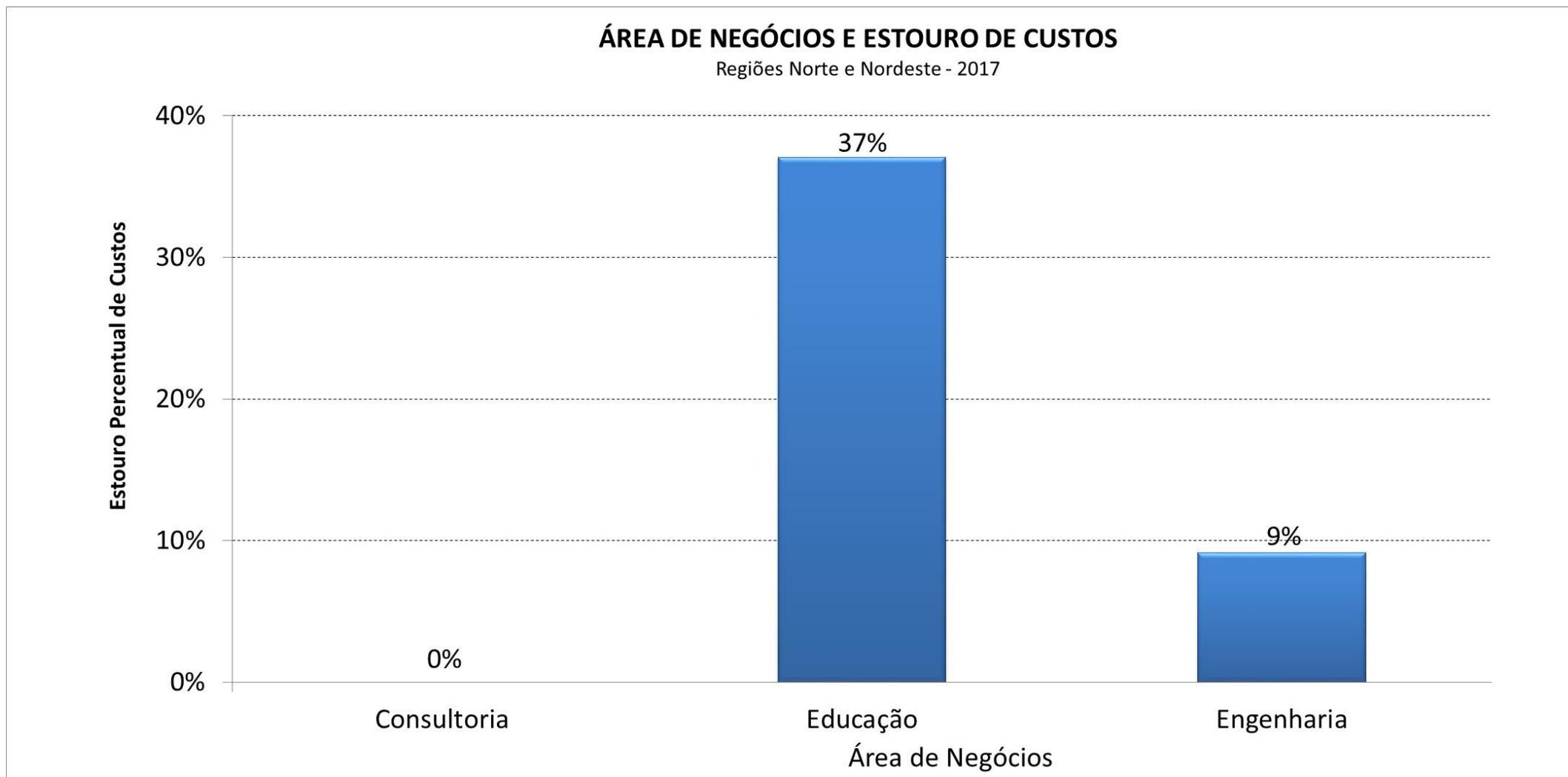
Área de Negócios

# Atraso por Área de Negócios

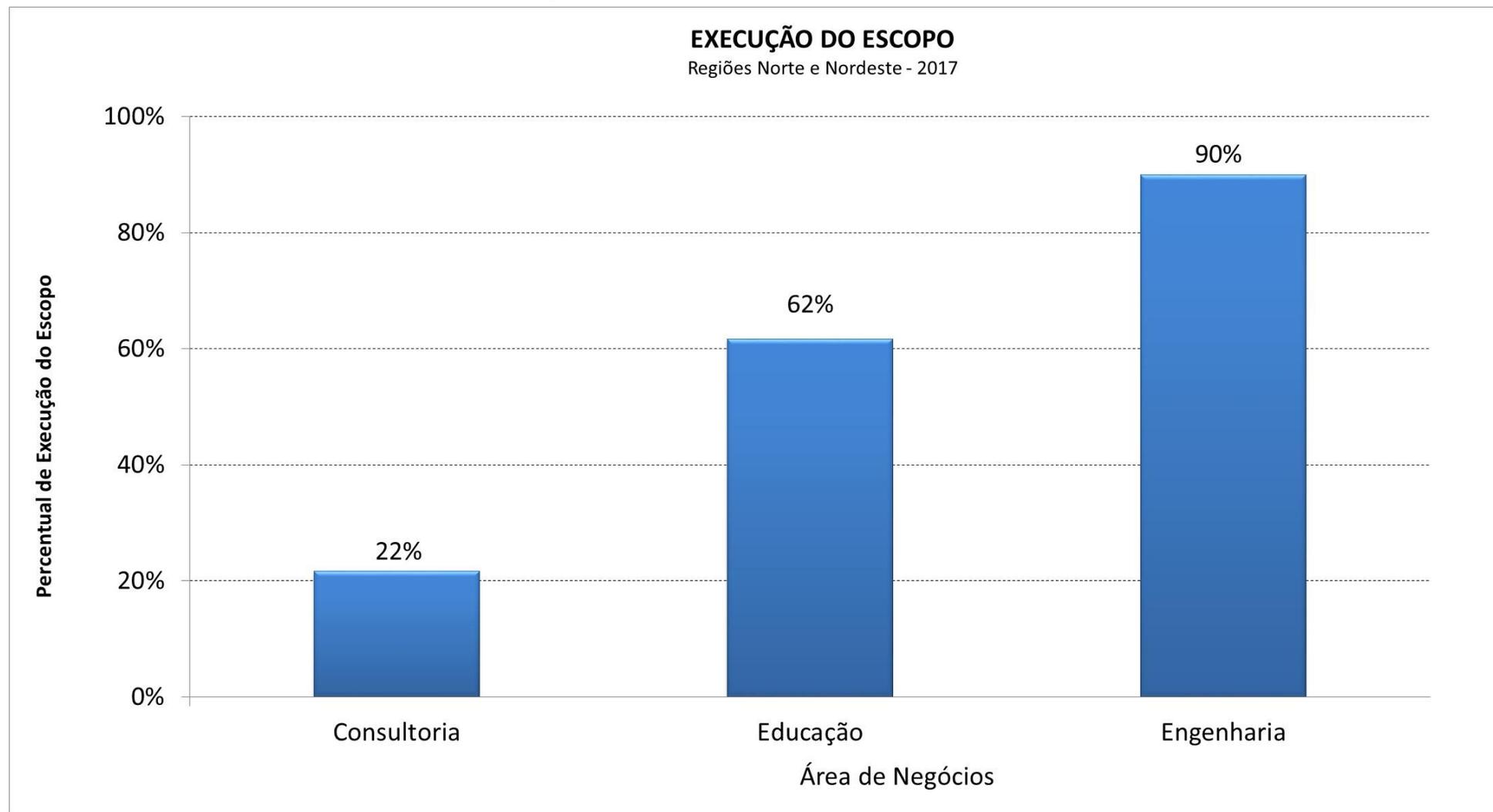
*Construção* tem o menor atraso.



*Consultoria têm o melhor valor.*



*Engenharia* 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”**

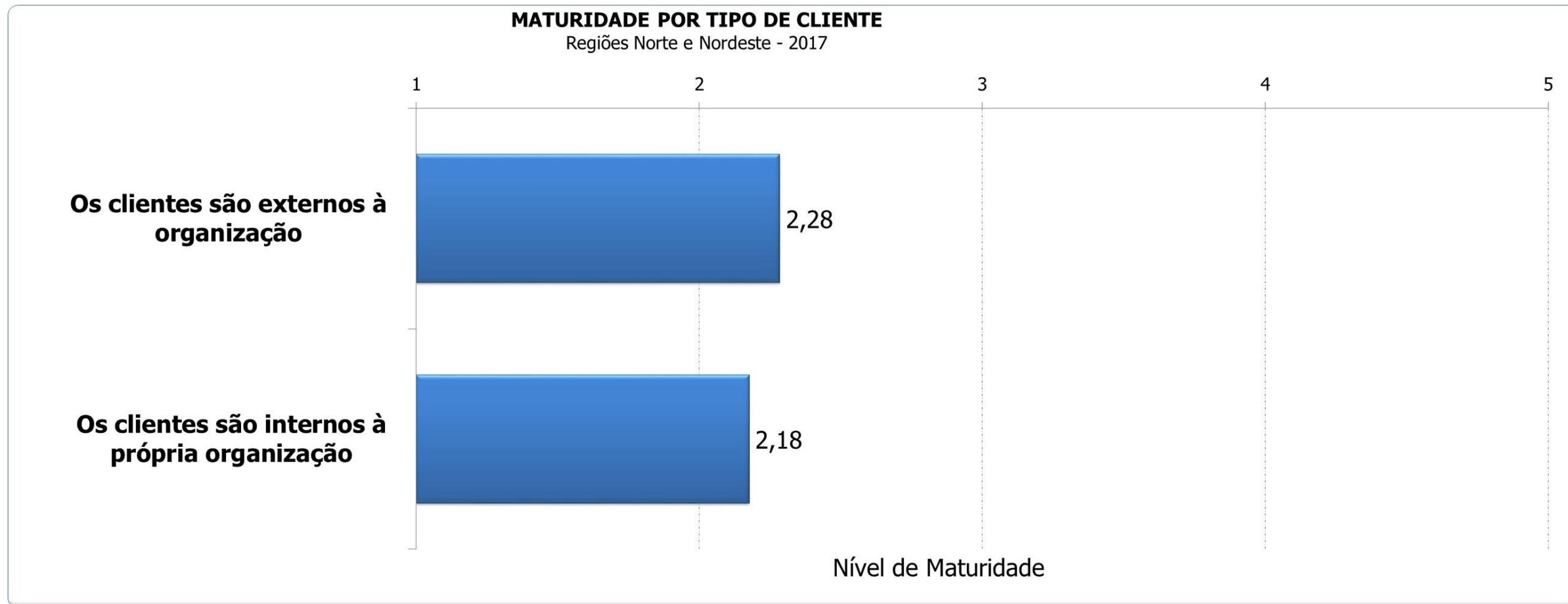
### **Comentários sobre esta parte do relatório:**

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

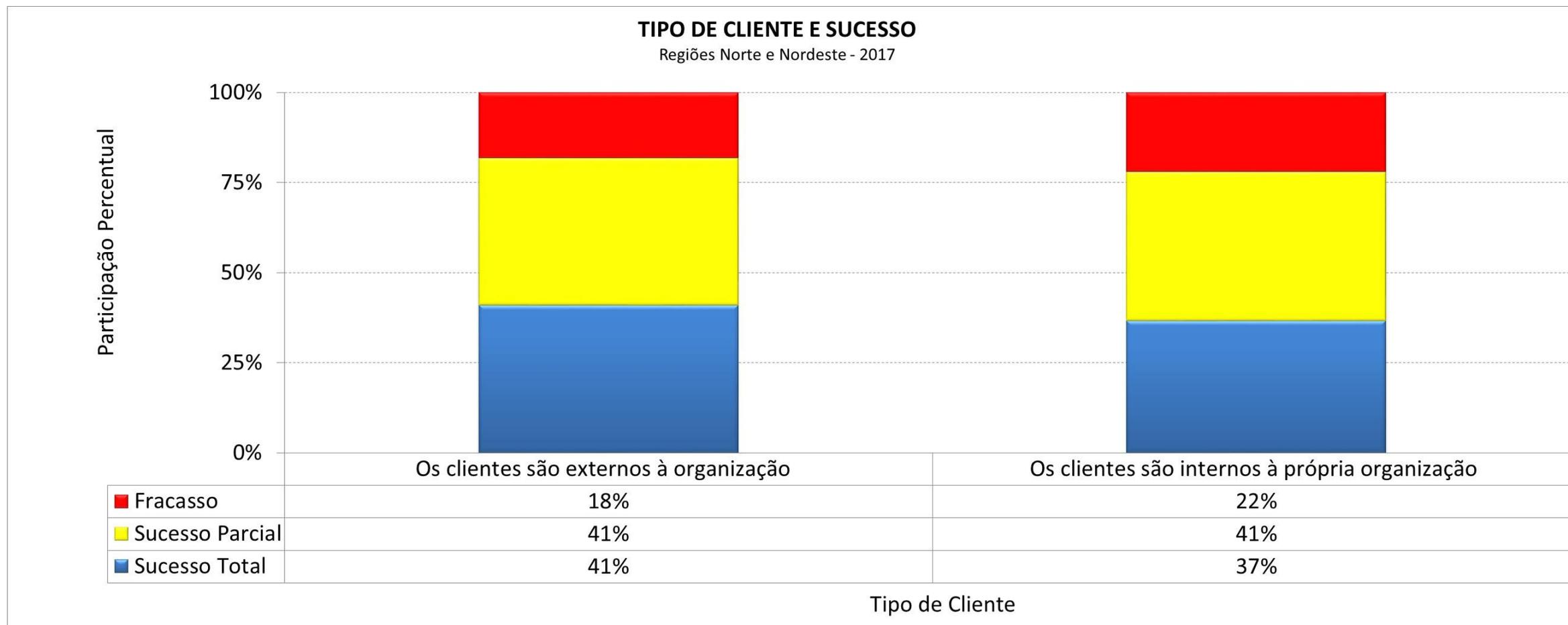
Nesta tabela temos um resumo dos gráficos mostrados a seguir.

TIPO DE CLIENTE	# Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso	Estouro de Custos	Execução do Escopo
Os clientes são externos à organização	20	35,1%	2,28	41%	41%	18%	25%	19%	66%
Os clientes são internos à própria organização	37	64,9%	2,18	37%	41%	22%	26%	14%	63%
<b>Total Geral</b>	<b>57</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,21</b>	<b>38%</b>	<b>41%</b>	<b>21%</b>	<b>26%</b>	<b>16%</b>	<b>64%</b>

Não há destaque relevante entre os grupos.



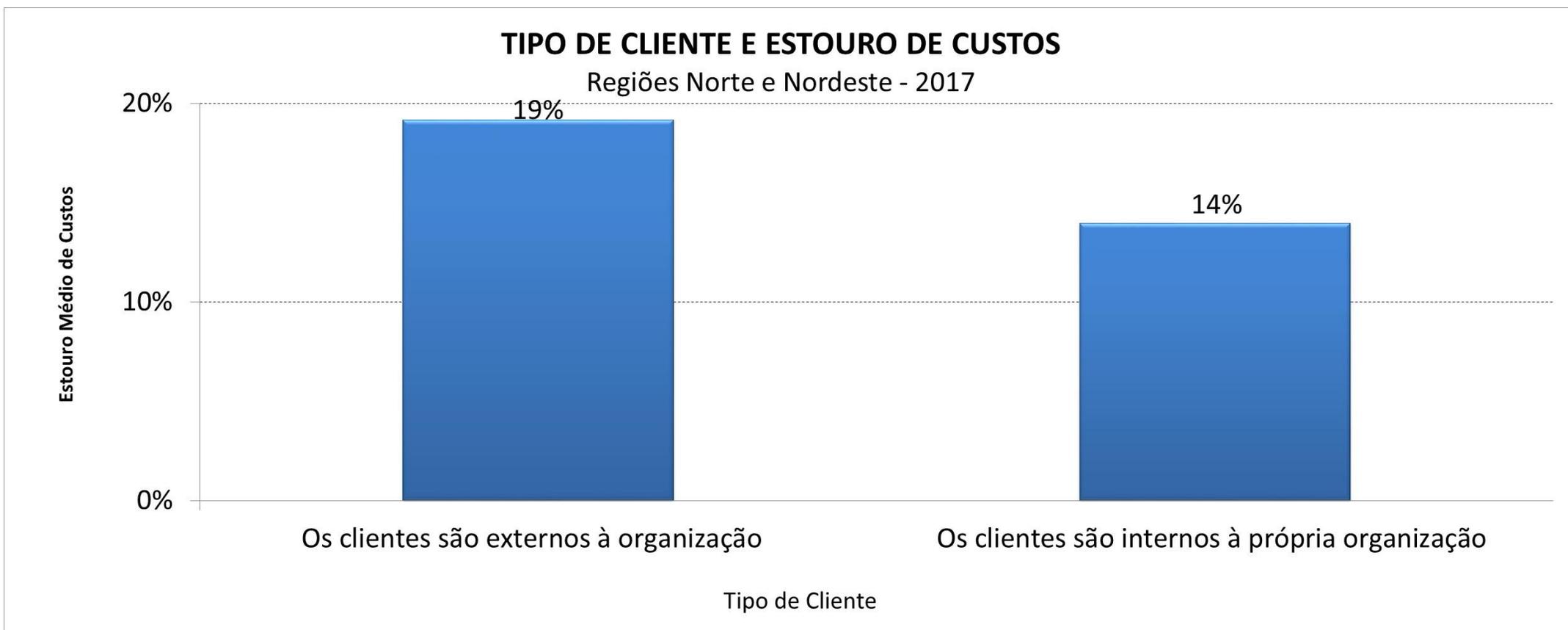
Não há destaque relevante entre os grupos. Pequena vantagem para o grupamento "Clientes Externos"



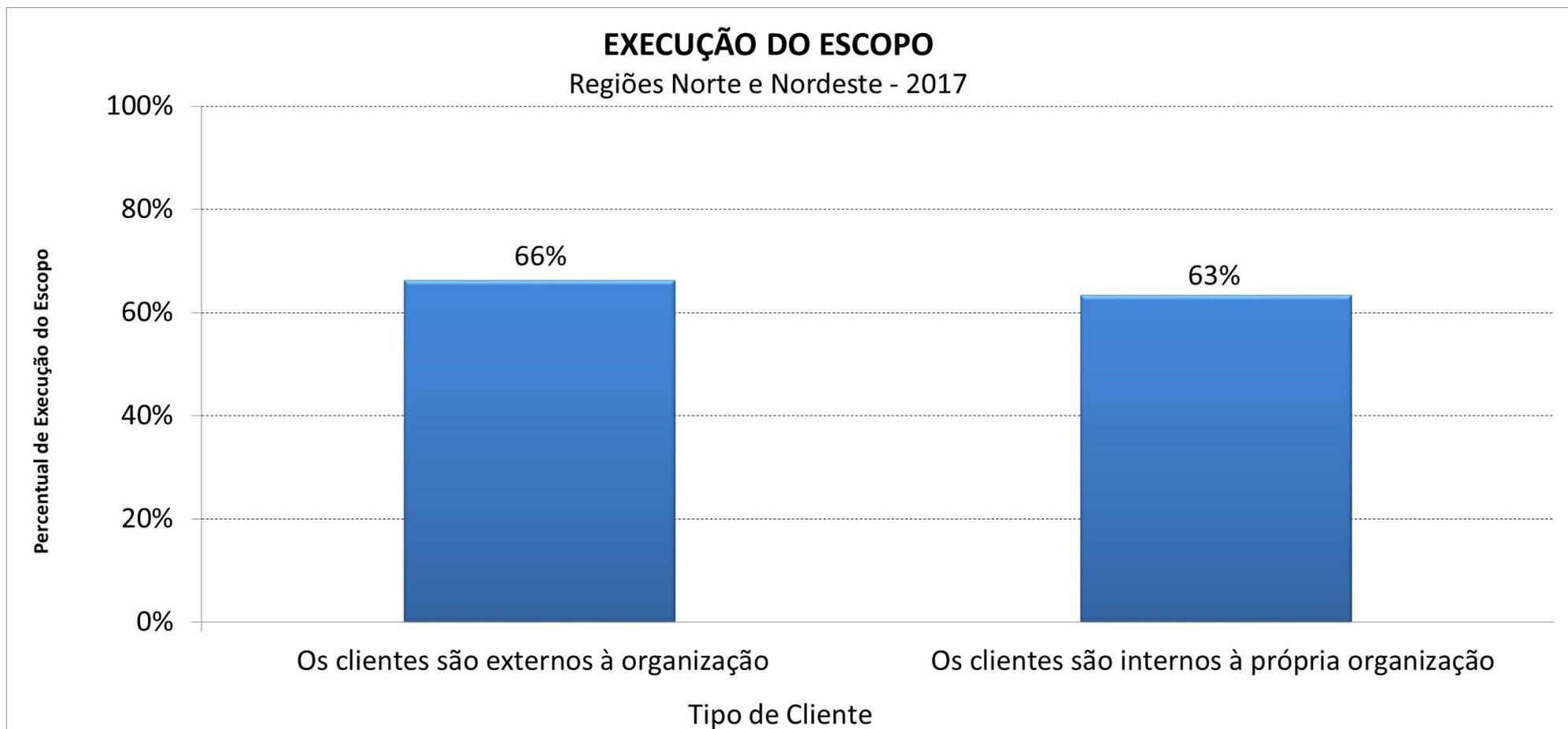
Não há destaque relevante entre os grupos.



O grupo "Clientes Internos" apresenta superioridade neste assunto.



Existe equivalência entre os grupamentos.



# **Resultados por Estados Brasileiros.**

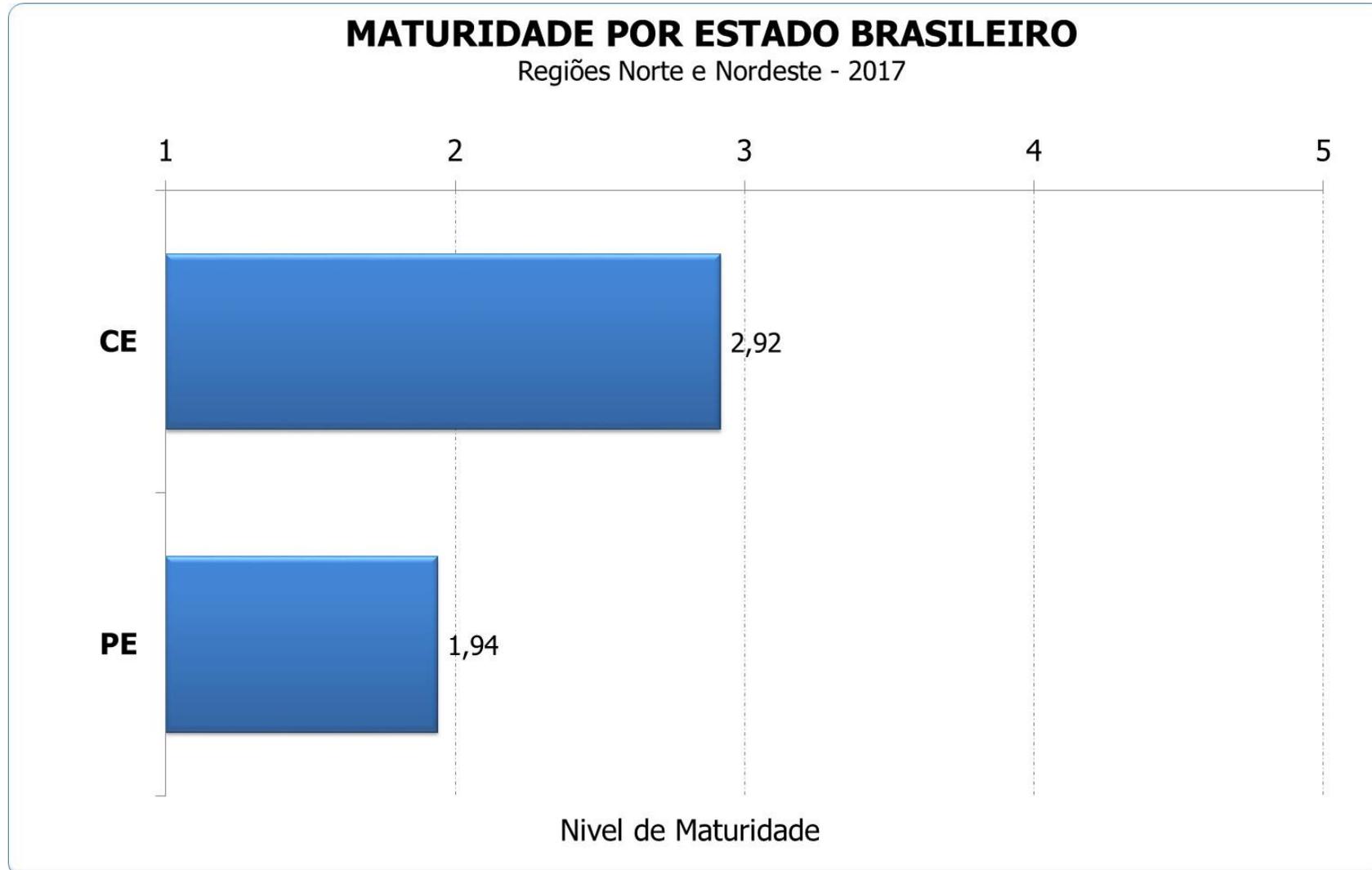
**Nesta parte do relatório é feita uma análise de dados semelhantes à da Parte 1, porém quebrada pelos Estados Brasileiros.**

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

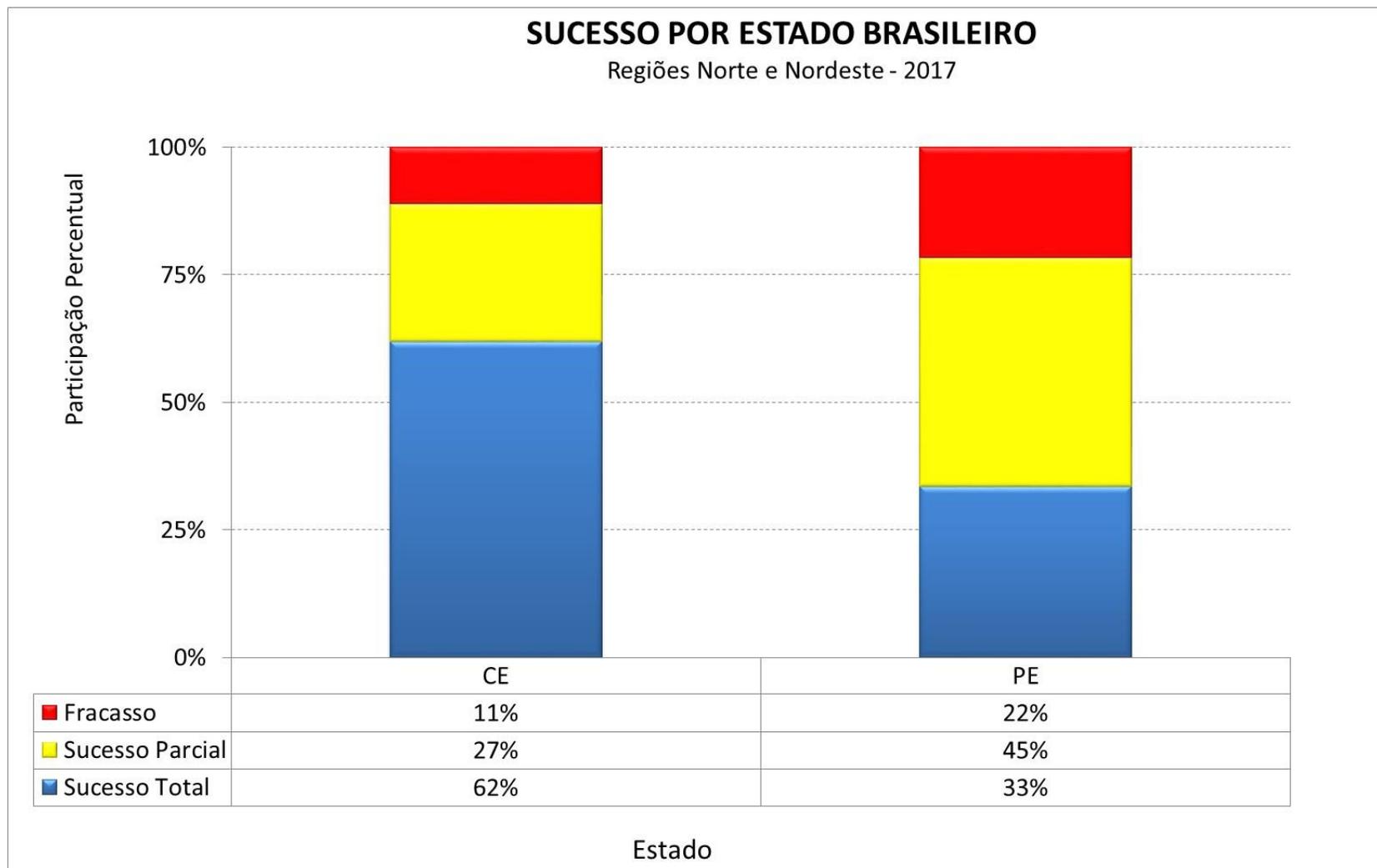
## Destaques de presença para PE.

ESTADO	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos	Execução de Escopo
AM	3	5,3%							
BA	4	7,0%							
CE	6	10,5%	2,92	62,0%	27,0%	11,0%	32,5%	0,8%	77,5%
PA	3	5,3%							
PB	4	7,0%							
PE	29	50,9%	1,94	33,4%	45,0%	21,6%	28,8%	23,4%	56,7%
PI	3	5,3%							
RN	3	5,3%							
TO	2	3,5%							
<b>Total Geral</b>	<b>57</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,21</b>	<b>38,1%</b>	<b>41,2%</b>	<b>20,7%</b>	<b>25,6%</b>	<b>15,8%</b>	<b>64,4%</b>

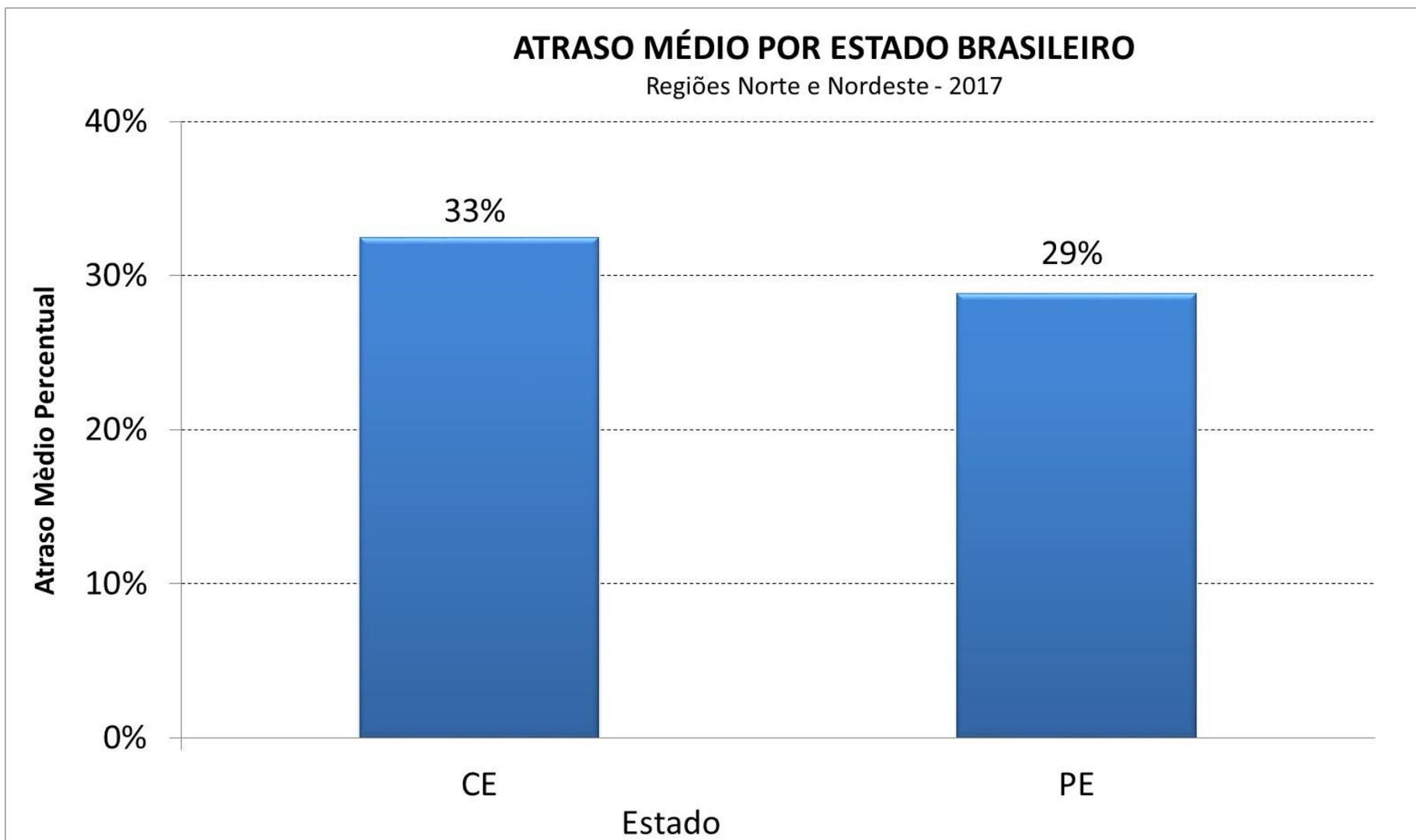
Destaques para CE.



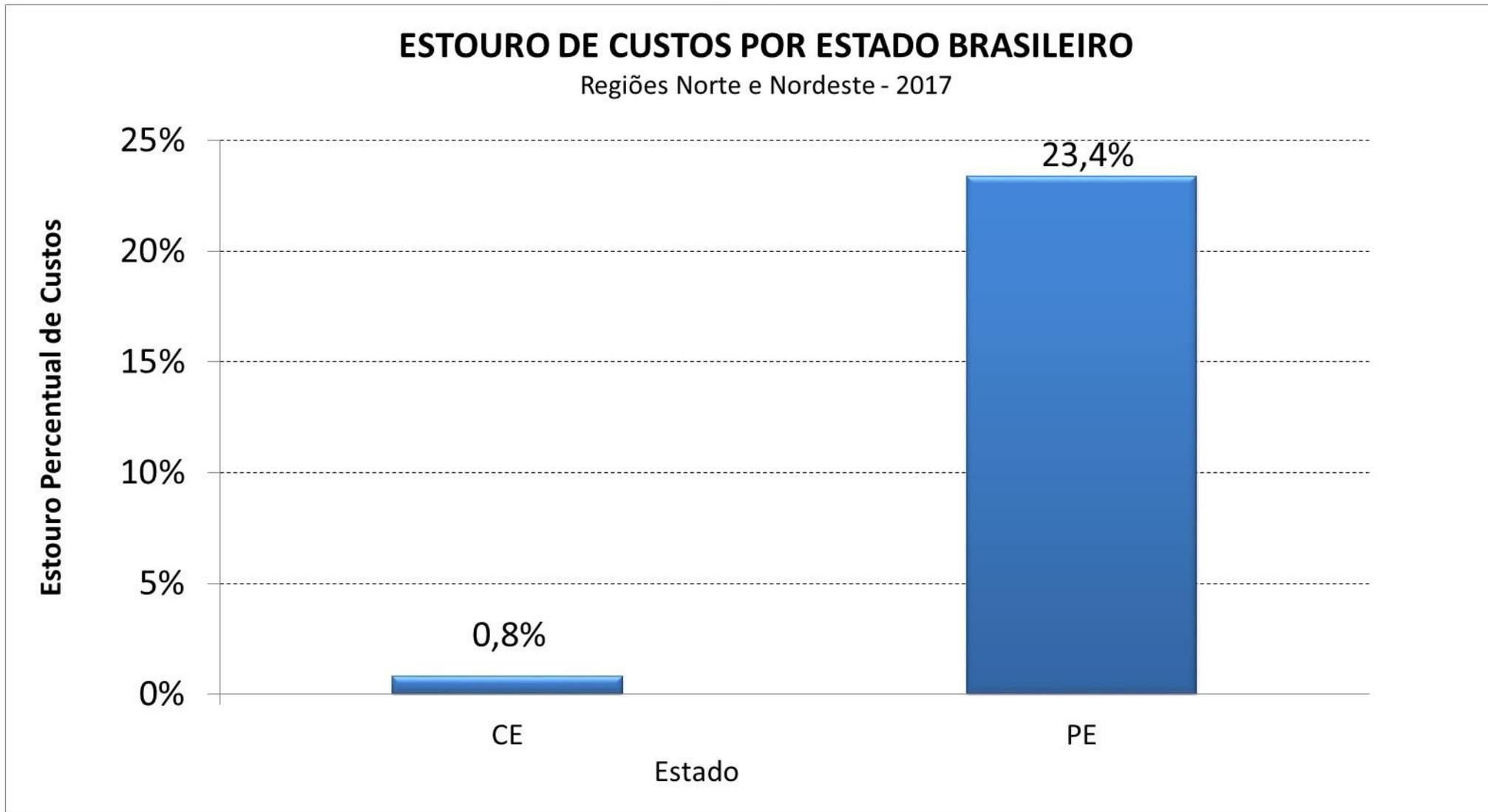
Leve destaque para CE.



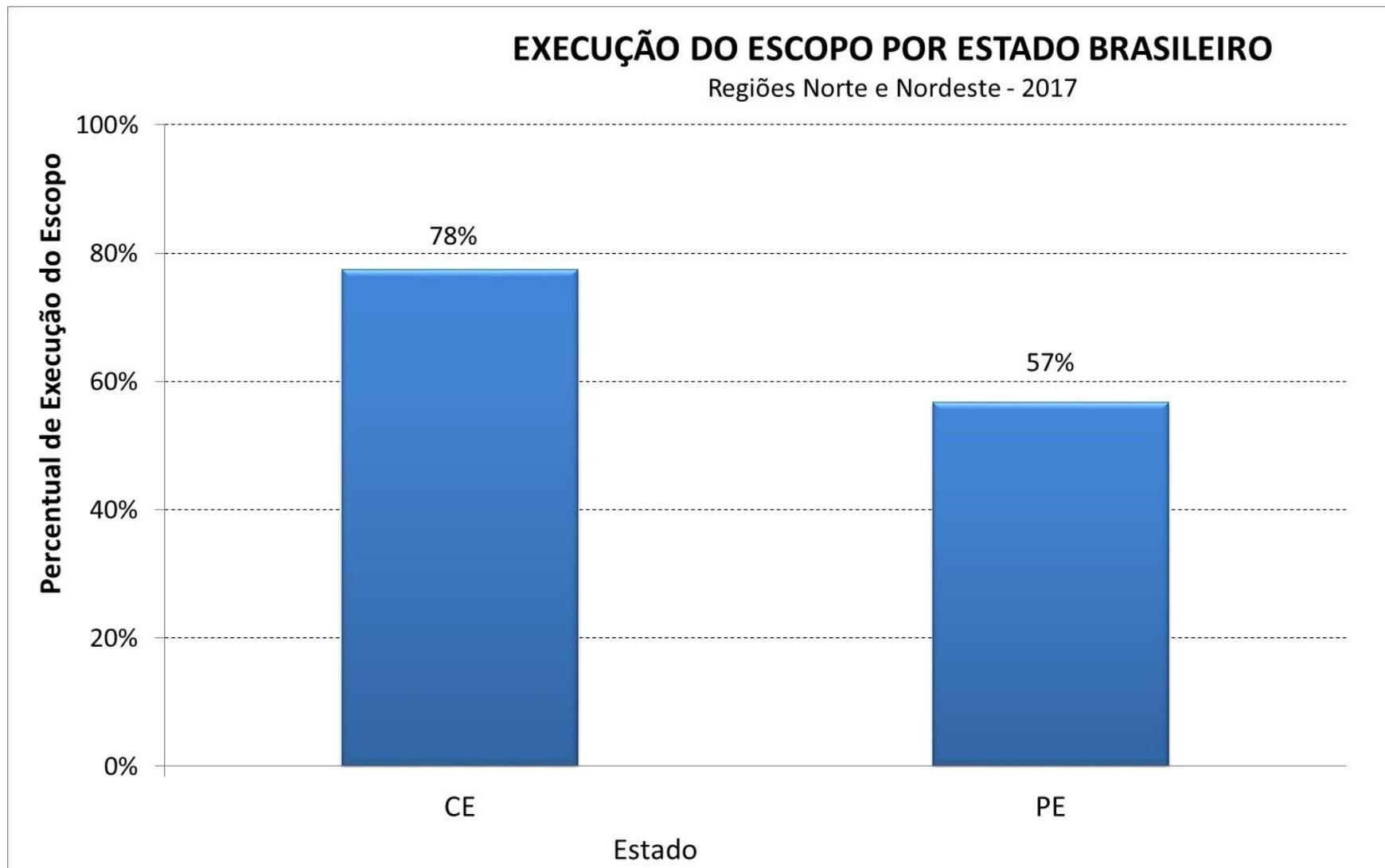
Destaque para CE.



Destaque para CE.



Destaques para CE.



# **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.



**Érico Annes** é Assessor de Implantação e Controle de PMO da G4F Soluções em Pernambuco. Graduado em Ciência da Computação e pós-graduado em Gerenciamento de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas. Voluntário há 5 anos das ações do PMI Pernambuco, onde foi Diretor Adjunto de Eventos de 2015 a 2017, e atualmente é Diretor de Eventos Especiais, voltado às práticas esportivas e entretenimento. Coach certificado pela Sociedade Brasileira de Coaching. Entusiasta de trabalho social e voluntário, como também de apoiar as pessoas a encontrarem suas felicidades nas ações planejadas por elas mesmas para suas vidas.



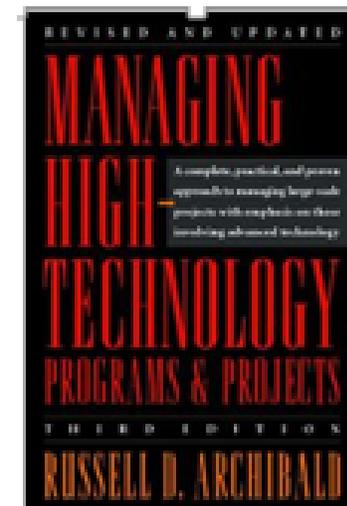
## Russel D. Archibald

- 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:
  - 
  - 
  - 
  - 
  - 
  - 
  - 
- 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