

MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS - BRASIL

Pesquisa Archibald & Prado

www.maturityresearch.com

Relatório Pesquisa 2017:

“Estado de São Paulo”

Indicadores

Publicado em Fevereiro - 2018

Organizado por:

Darci Prado, Paulo Mei e Igor Malta

1. Resultados Gerais
2. Resultados por Tipo de Organização
3. Resultados por Categoria de Projetos
4. Resultados por Área de Negócios
5. Resultados por Tipo de Cliente
6. Equipe que desenvolveu este trabalho
7. O modelo de maturidade Prado-MMGP
8. 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 São Paulo*** - contém a análise dos dados fornecidos por **68** profissionais de empresas privadas, públicas e terceiro setor. Os dados fornecidos são oriundos de um total de **1.564** projetos.

O resultado apresentado neste relatório mostrou uma **maturidade média de 2,62**, valor bastante próximo ao da média nacional de 2,59. Este valor é ainda muito próximo ao valor obtido por SP na pesquisa de 2014 (2,58) e de 2012 (2,69). Um aspecto a ser destacado é a baixa participação de SP na pesquisa de 2017: 68 respondentes. Número significativamente inferior a de 2014 (152) e de 2012 (163). Dentre todos os grupamentos analisados, foi o de maior baixa.

Apesar da baixa adesão de São Paulo à pesquisa de maturidade 2017 em relação às edições anteriores, é muito bom saber que a maturidade média foi ligeiramente superior à média nacional e ao resultado obtido em 2014, embora ainda atrás do patamar de 2012 e também aquém dos estados MG, DF, SC e CE. A baixa adesão talvez possa ser explicada parcialmente pela queda no volume de projetos devido aos baixos investimentos em uma economia claudicante no período.

Já a maturidade média mais elevada do que a média nacional parece ser fruto de uma concentração de PMO's estabelecidos, fato que pode ser comprovado por um equilíbrio na quantidade de organizações nos níveis 2 (Iniciado) e 3 (Padronizado), sendo estas inferiores às médias nacionais, contrapondo com percentuais superiores de organizações nos níveis 4 (Gerenciado) e 5 (Otimizado), em relação ao resto do país. Essa distribuição é refletida nos patamares mais baixos de atrasos médios e estouros médios de custo em relação às médias globais.

O que mais prejudicou a média de maturidade do Estado de São Paulo foi o baixo desempenho nos projetos de Sistema de Informação (Software), o que já havia ocorrido na edição anterior da pesquisa. Essa categoria é a segunda mais representativa no Estado com 22,1% das respostas e obteve apenas a média 1,99 de maturidade. Esse fato é realmente inusitado, visto que o setor de TI foi um dos primeiros a adotar a gestão de projetos, juntamente com a construção civil.

Comentários por Paulo Mei – 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: 2,62

**68 Organizações
1.564 projetos**

INDICADORES DE RESULTADOS

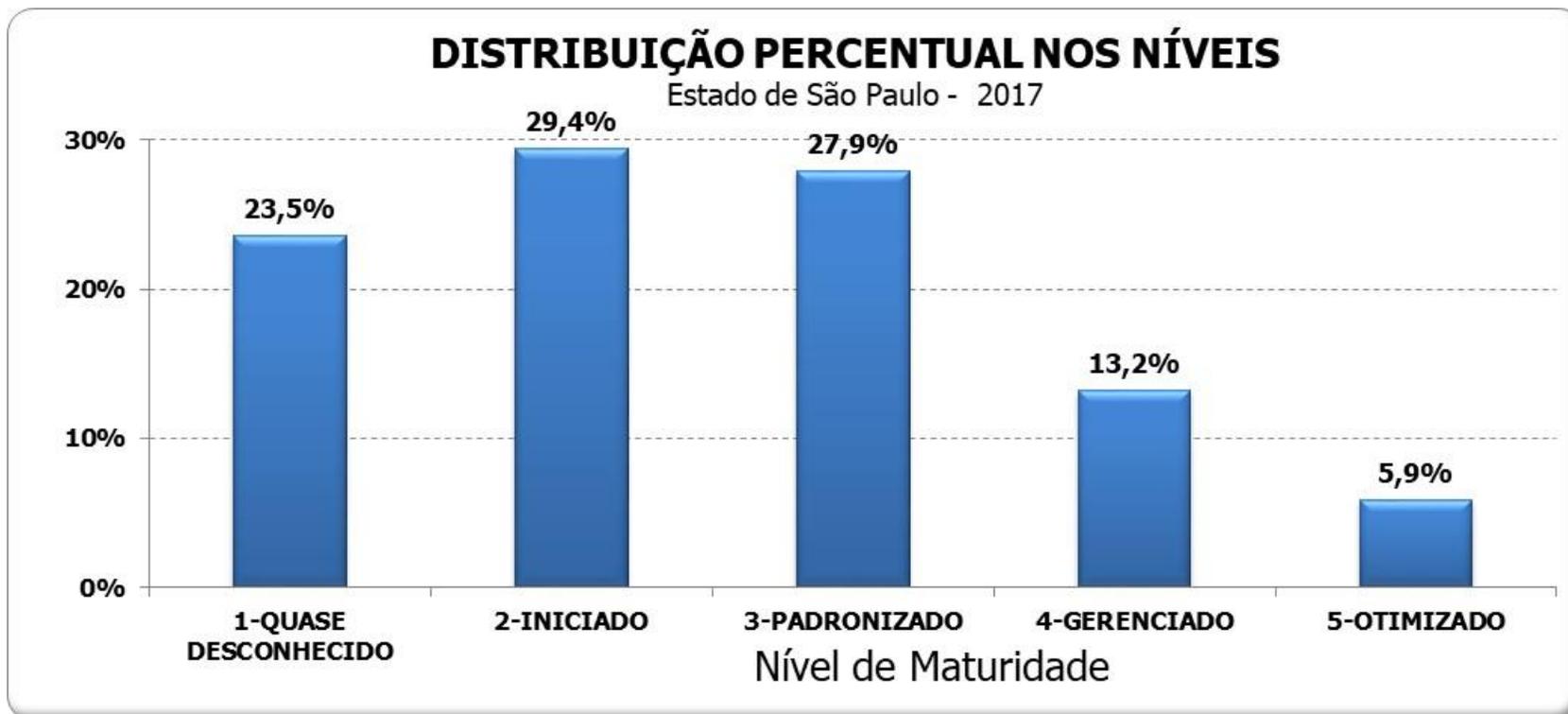
- Índice de Sucesso:
 - Sucesso Total: 52,4%
 - Sucesso Parcial: 36,9%
 - Fracasso: 10,8%
- Atraso médio: 21,1%
- Estouro de custo médio: 11,2%
- Execução média do Escopo: 77,4%

COMPOSIÇÃO MÉDIA DA CARTERIA DE PROJETOS

- Quantidade média de projetos: 23
- Duração média de cada projeto: 12 meses

Maturidade: **2,62**

Temos as maiores presenças nos níveis 2 e 3. No caso nacional, a maior presença é para o Nível 2.



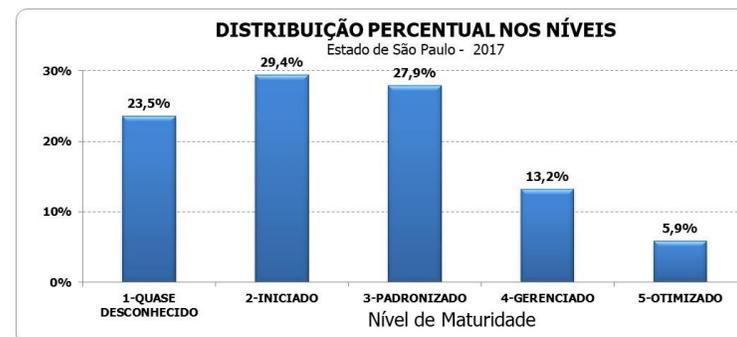
Nível 1 – ainda não iniciaram a evolução.

Nível 2 – investiram em conhecimentos.

Nível 3 – implantaram padrões

Nível 4 – dominam o processo.

Nível 5 - atingiram o nível otimizado.



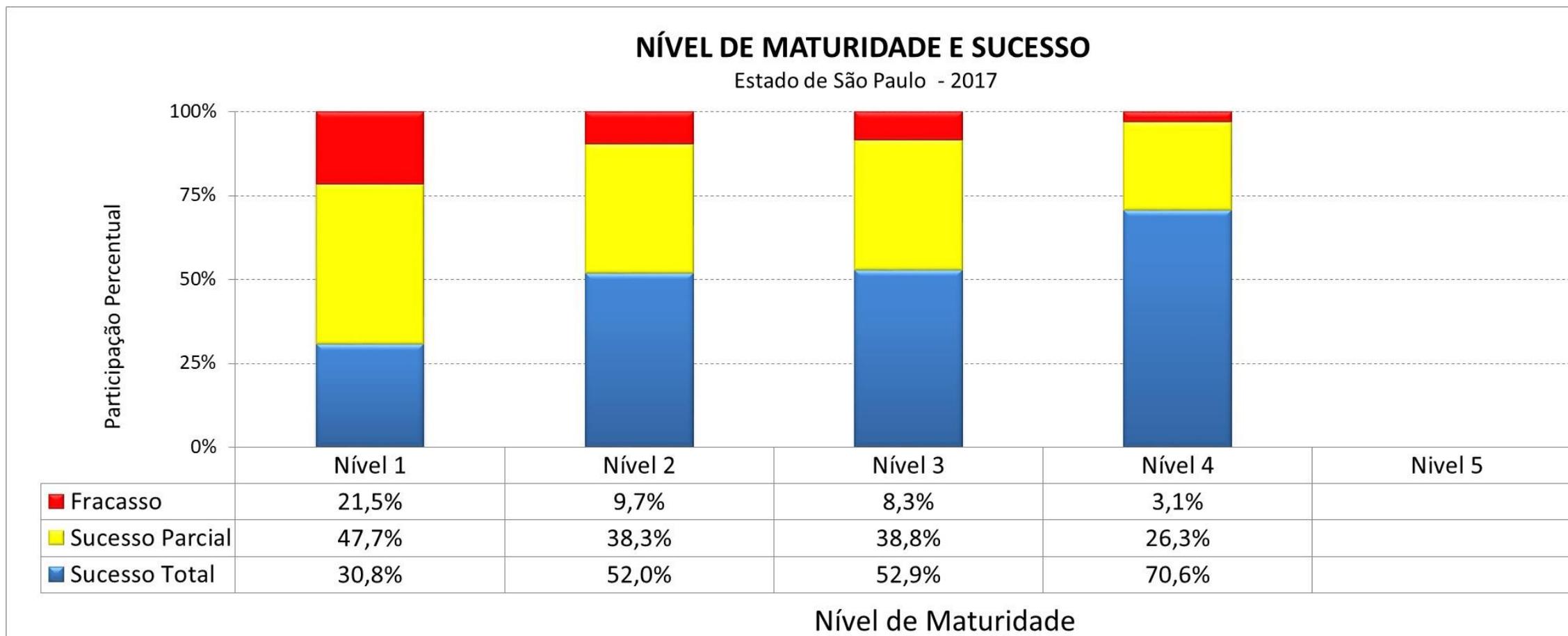
Comentários

- Para 52,9% (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);
- 19,1% das organizações estão em níveis que permitem pleno domínio e otimização do trabalho (níveis 4 e 5).

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 e menor o fracasso.



Tamanhos das amostras:

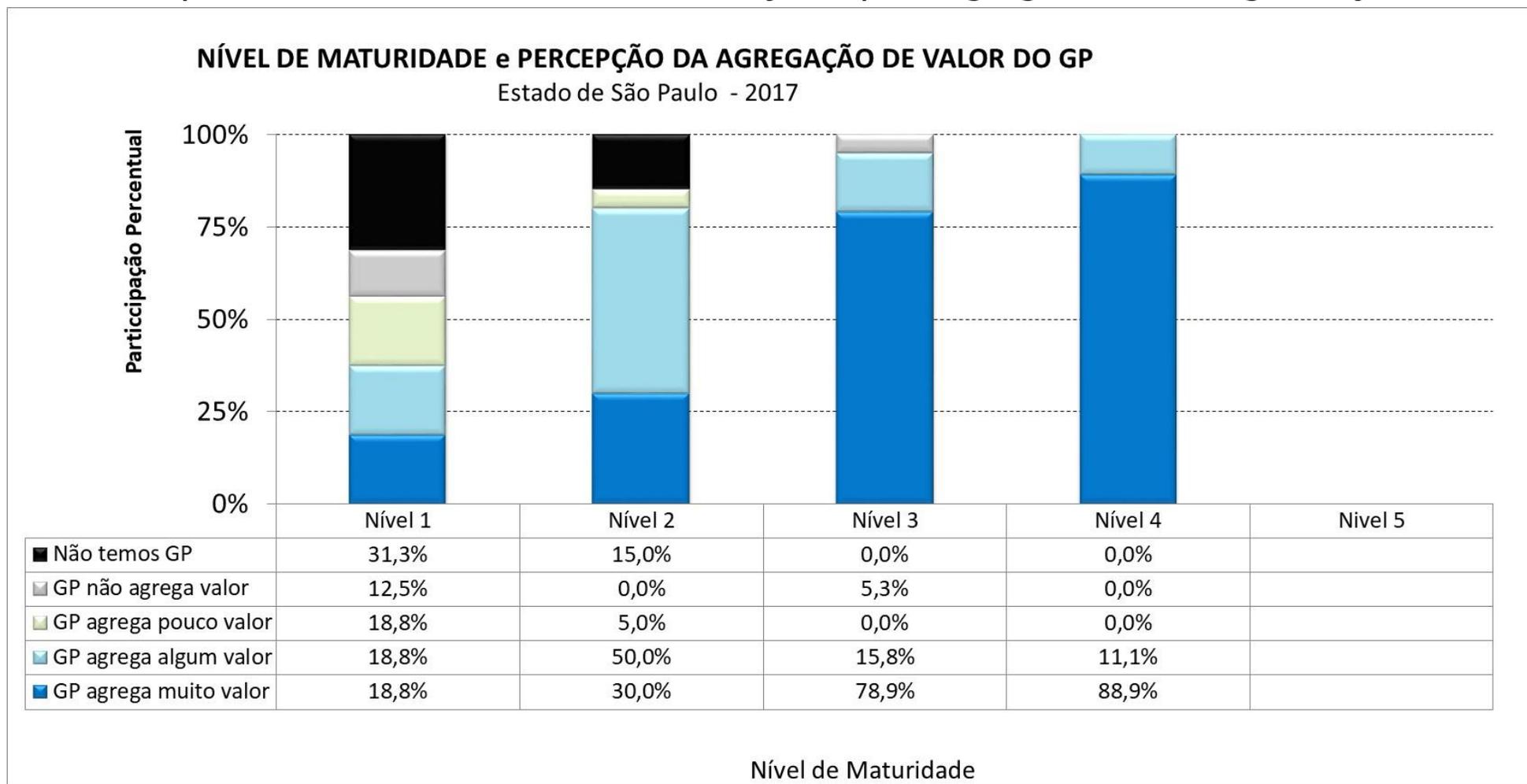
Nível 1: 16 / Nível 2: 20 / Nível 3: 19 / Nível 4: 9 / Nível 5: 4

Somente apresentamos informações para grupamentos com mais de 5 participantes.

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

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

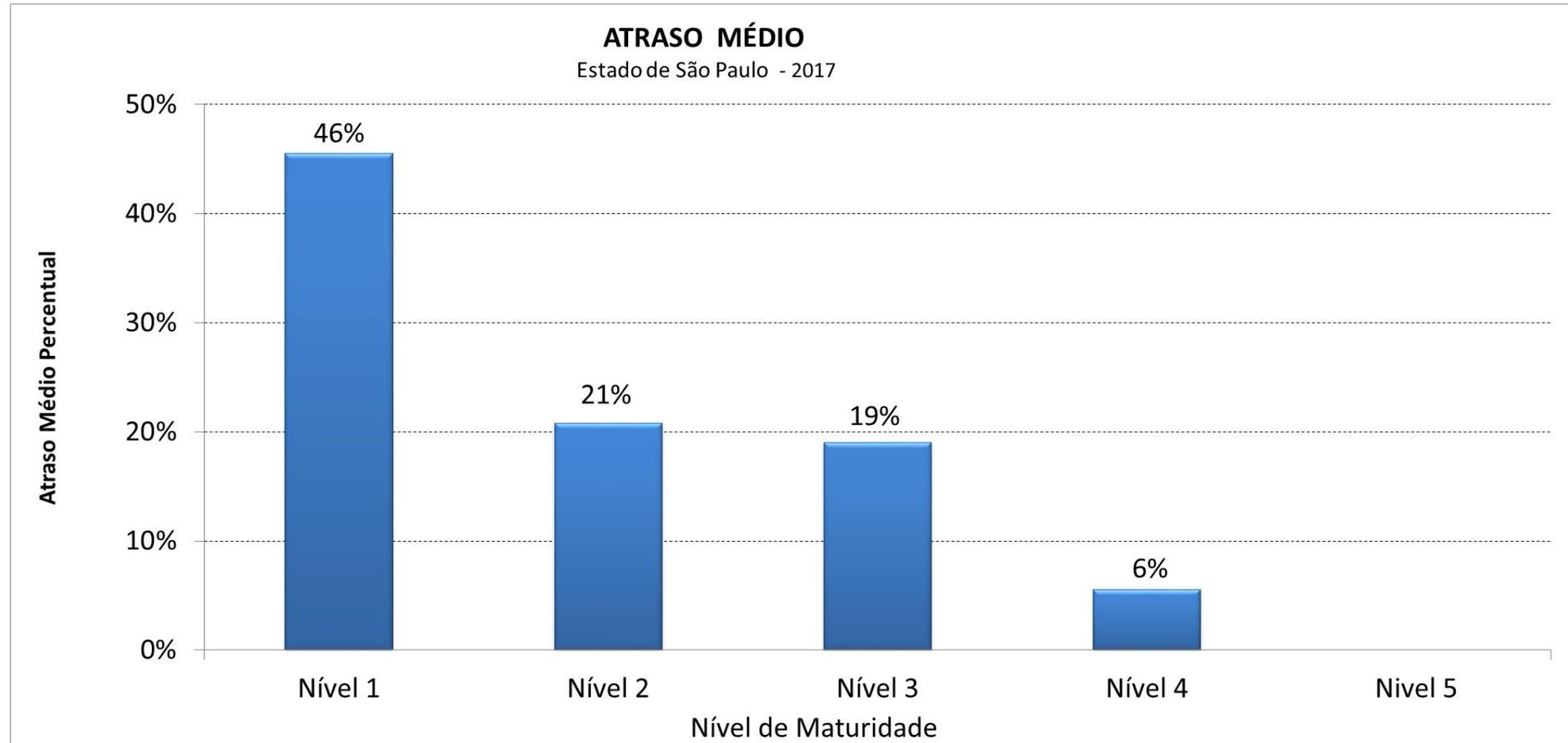
Quanto maior a maturidade, maior a percepção (pela alta administração) da importância do Gerenciamento de Projetos para agregar valor à organização.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 16 / Nível 2: 20 / Nível 3: 19 / Nível 4: 9 / Nível 5: 4

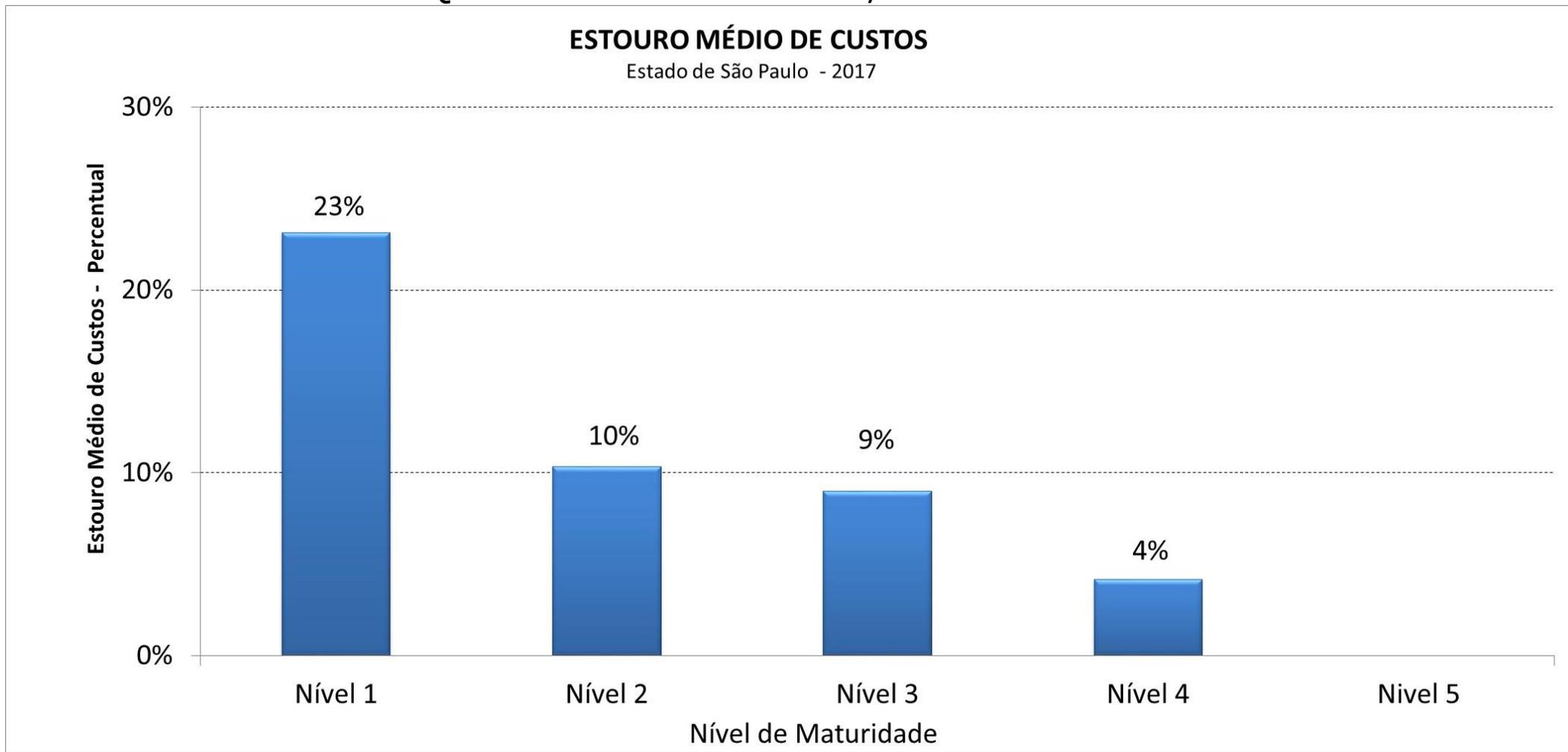
Quanto maior a maturidade, menor o atraso.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 16 / Nível 2: 20 / Nível 3: 19 / Nível 4: 9 / Nível 5: 4

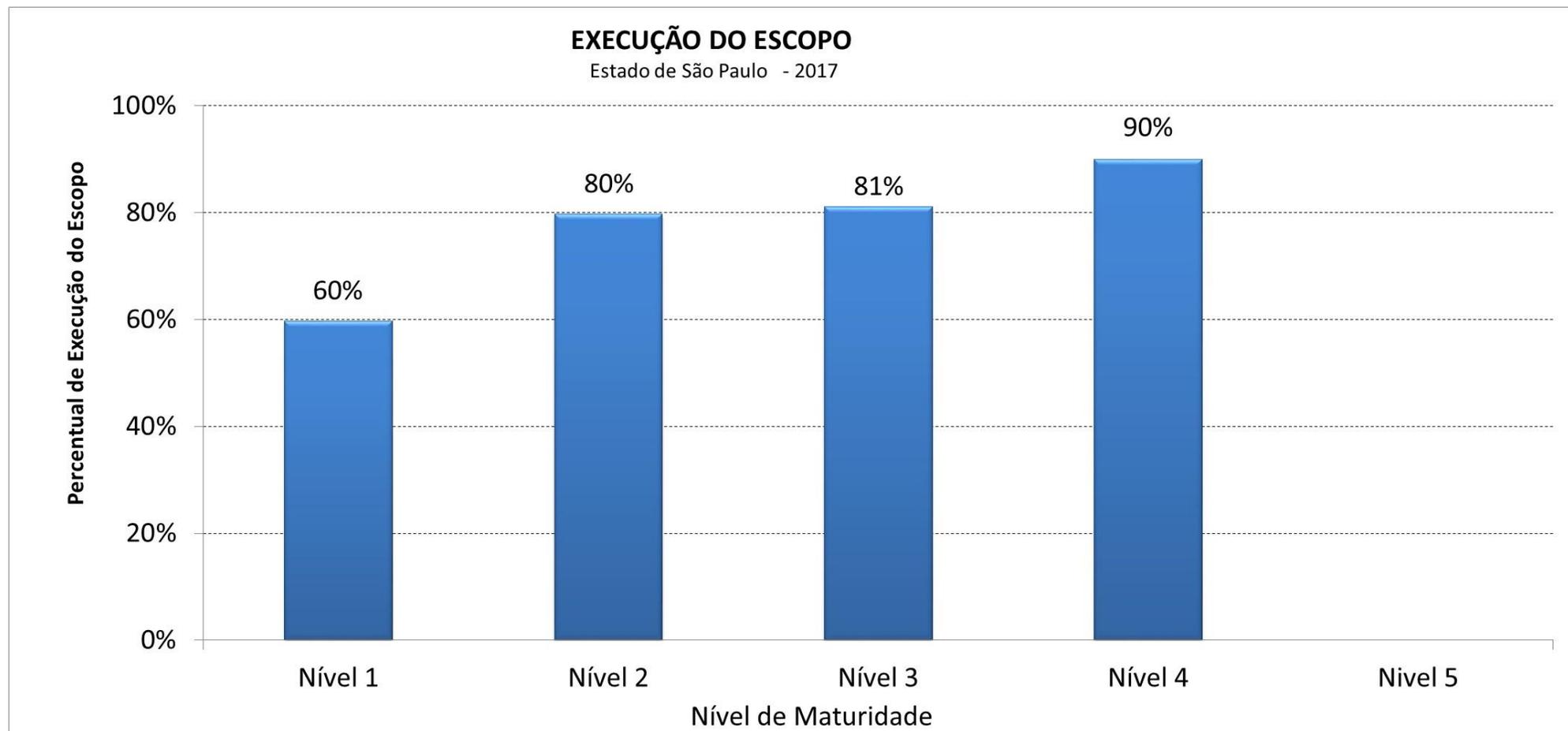
Quanto maior a maturidade, menor o estouro.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 16 / Nível 2: 20 / Nível 3: 19 / Nível 4: 9 / Nível 5: 4

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



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 16 / Nível 2: 20 / Nível 3: 19 / Nível 4: 9 / Nível 5: 4

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	58	85,3%	2,66	54,2%	36,6%	9,2%	22%	12%	80%
Governo – Adm. Direta	4	5,9%							
Governo – Adm. Indireta	2	2,9%							
Terceiro Setor	4	5,9%							
Total Geral	68	100,0%	2,62	52,4%	36,9%	10,8%	22%	12%	77%

Devido somente um tipo de organização – Empresas de Iniciativa Privada – estar presente com número de participantes superior a 5, não serão 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

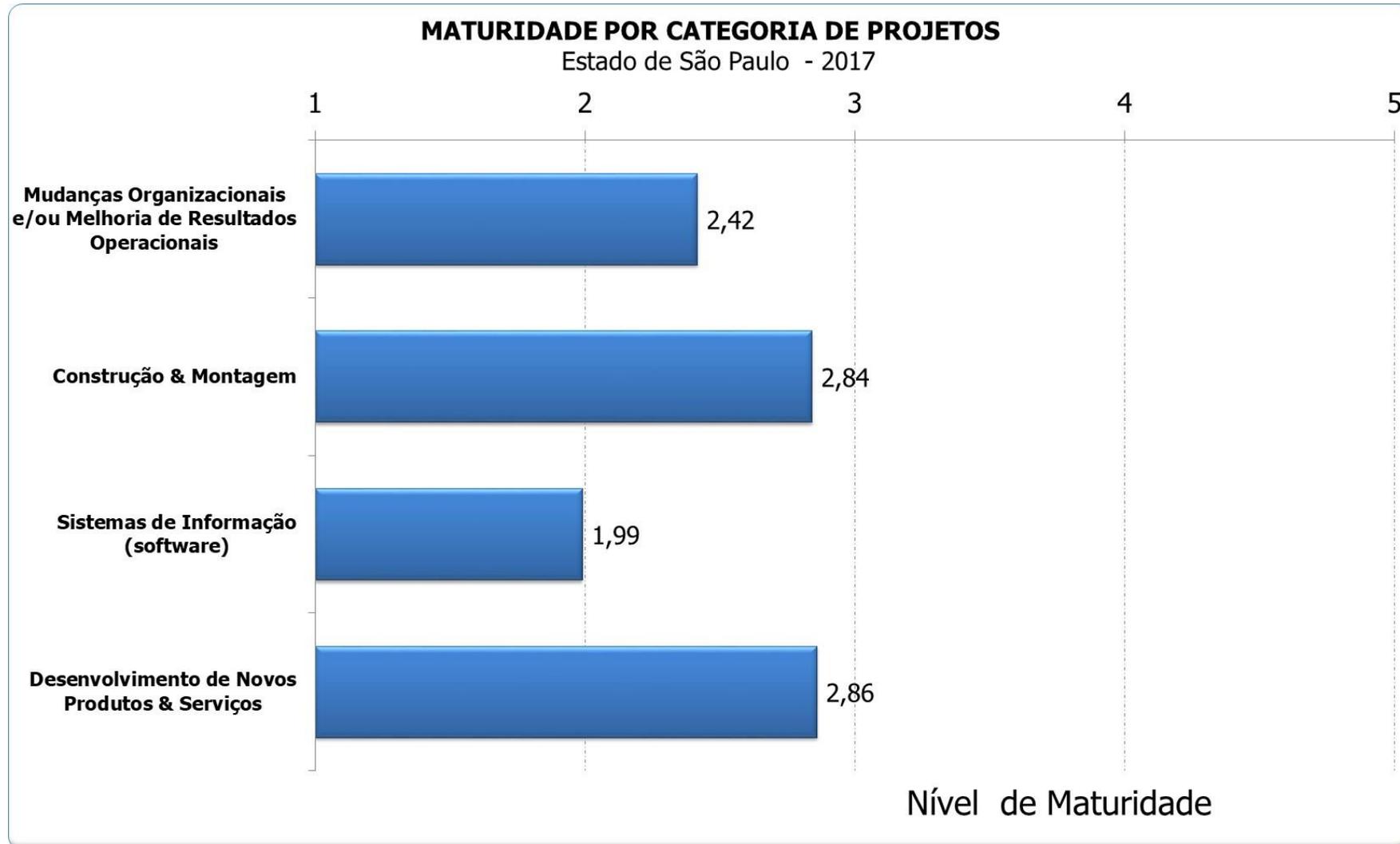
Participantes por Categoria de Projetos

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

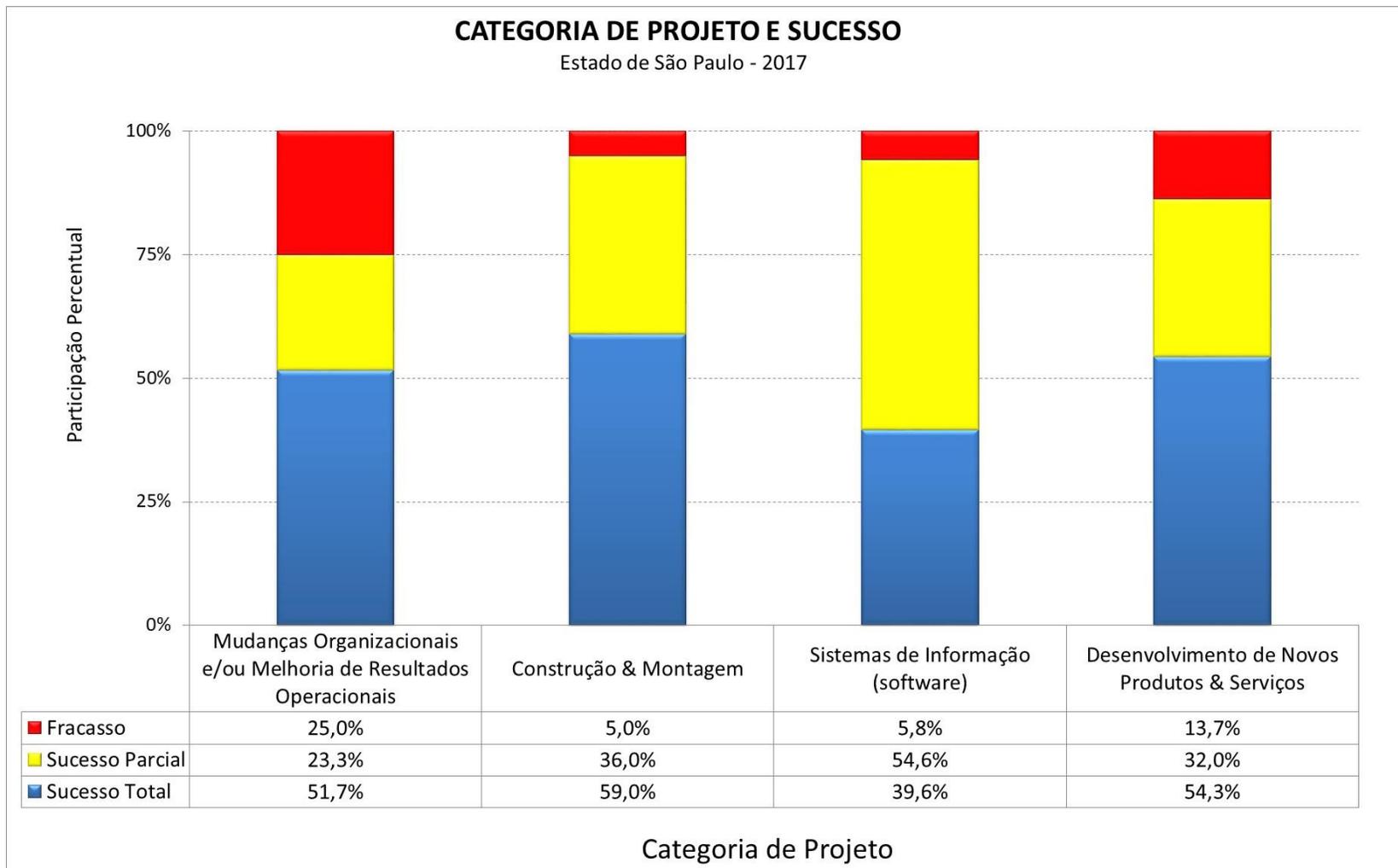
CATEGORIA ARCHIBALD	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos	Execução de Escopo
Defesa, Segurança e Aeroespacial	3	4,4%							
Mudanças Organizacionais e/ou Melhoria de Resultados Operacionais	10	14,7%	2,42	51,7%	23,3%	25,0%	21,8%	5,0%	73,0%
Sistemas de Comunicações (voz, dados e imagem)	3	4,4%							
Eventos	1	1,5%							
Design (projetos de engenharia, arquitetura, etc)	2	2,9%							
Construção & Montagem	6	8,8%	2,84	59,0%	36,0%	5,0%	15,4%	11,0%	90,0%
Sistemas de Informação (software)	15	22,1%	1,99	39,6%	54,6%	5,8%	34,5%	16,1%	65,0%
Desenvolvimento de Novos Produtos & Serviços	20	29,4%	2,86	54,3%	32,0%	13,7%	16,5%	14,5%	75,8%
Pesquisa e Desenvolvimento	3	4,4%							
Outras Categorias	5	7,4%	2,77	80,0%	20,0%	0,0%	6,7%	3,3%	88,0%
Total Geral	68	100,0%	2,62	52,4%	36,9%	10,8%	21,6%	11,8%	77,4%

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

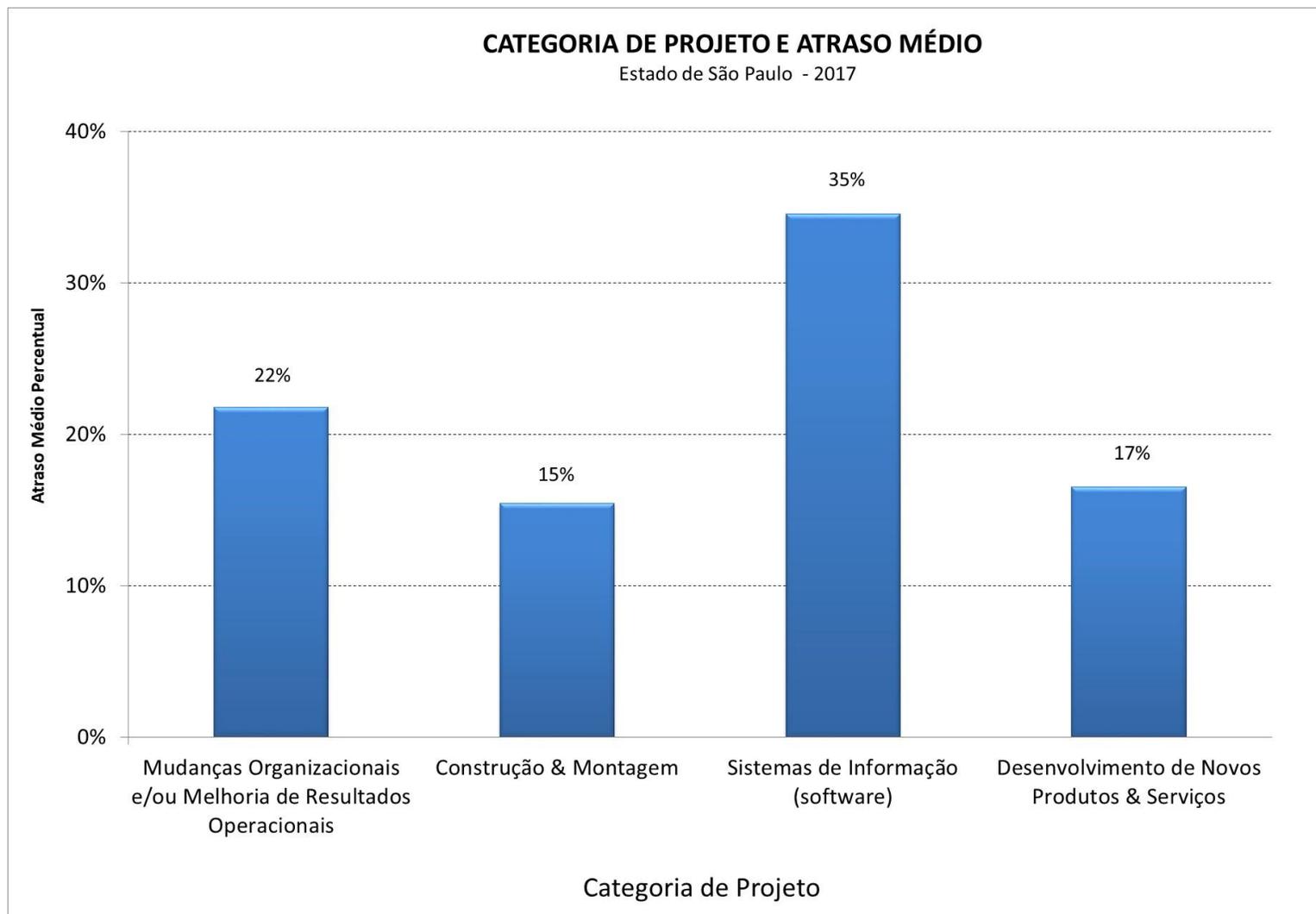
A categoria *Desenvolvimento de Novos Produtos* se destaca.



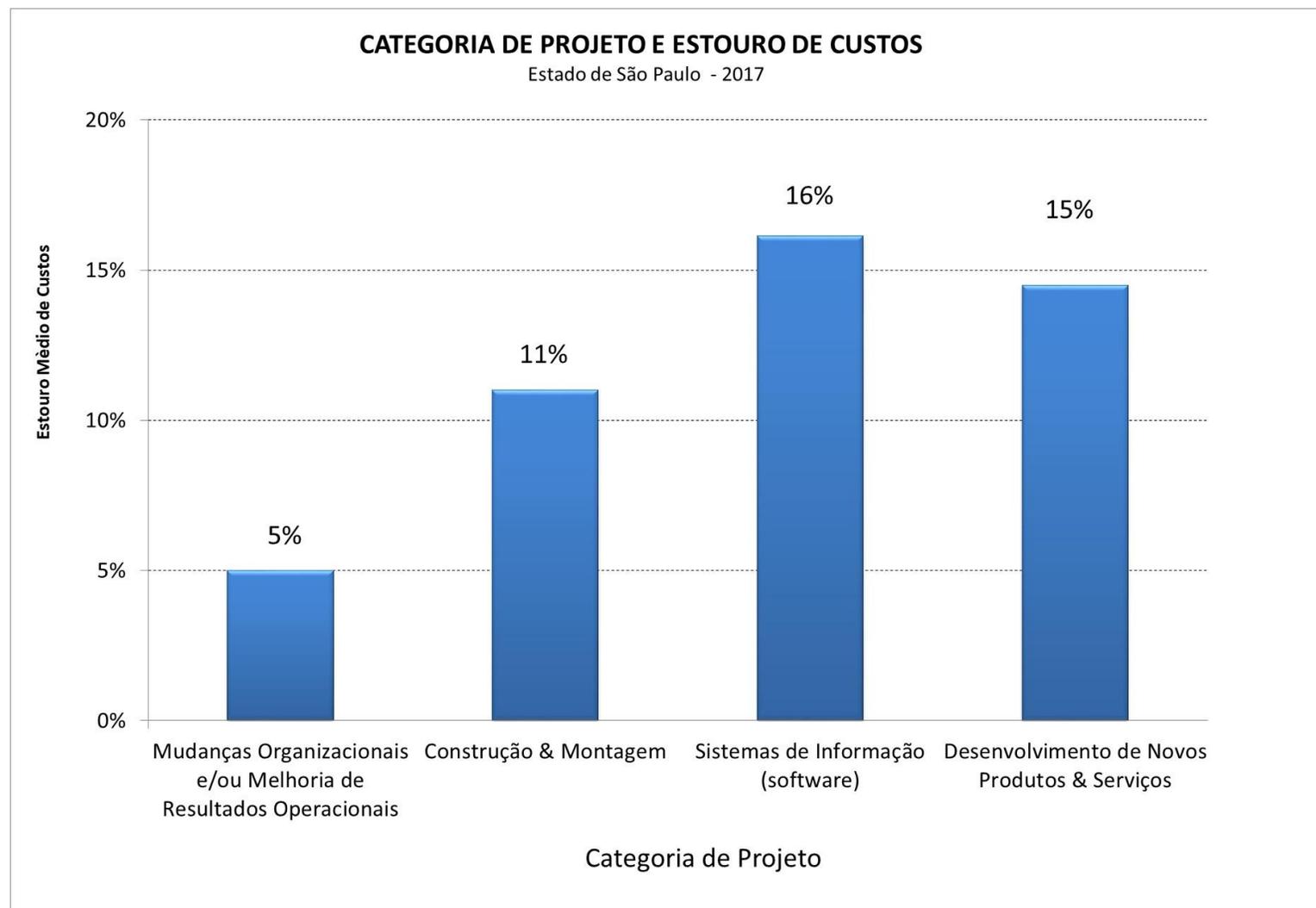
Construção se destaca.



A categoria *Construção & Montagem* se destaca.

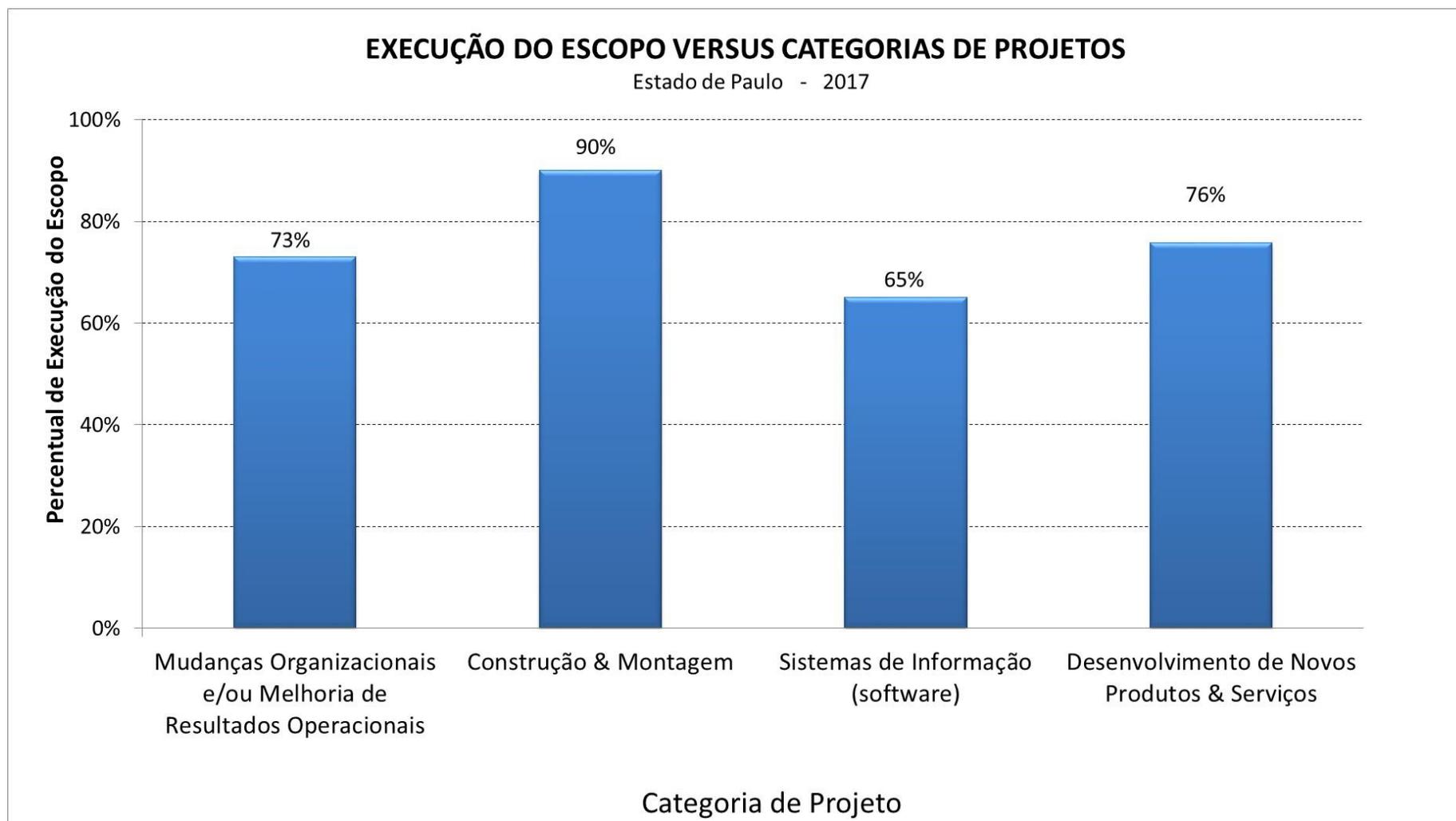


A categoria *Mudanças Organizacionais* se destaca.



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

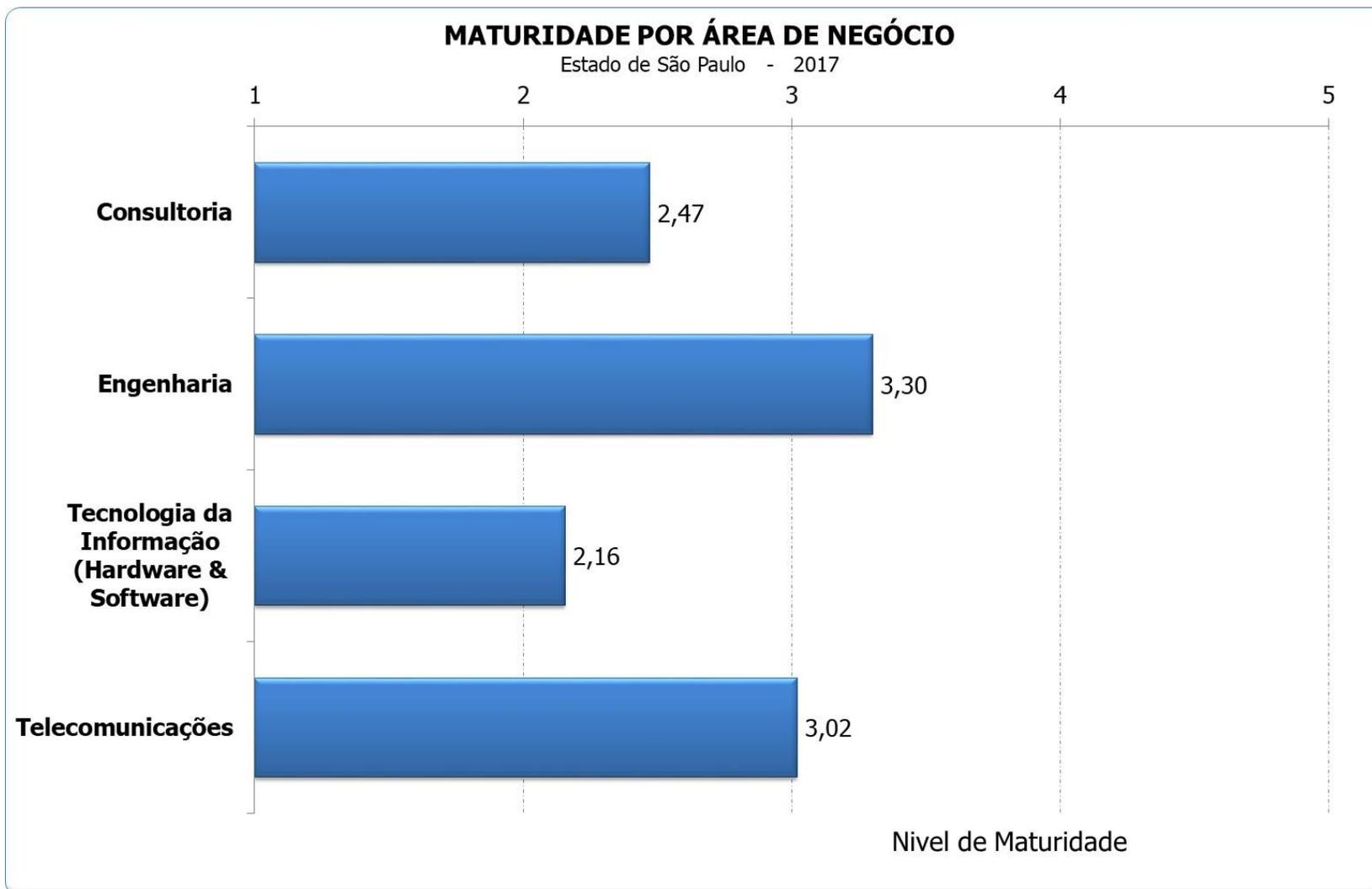
Participantes nas Áreas de Negócios

Apenas as áreas abaixo estiveram presentes na pesquisa.

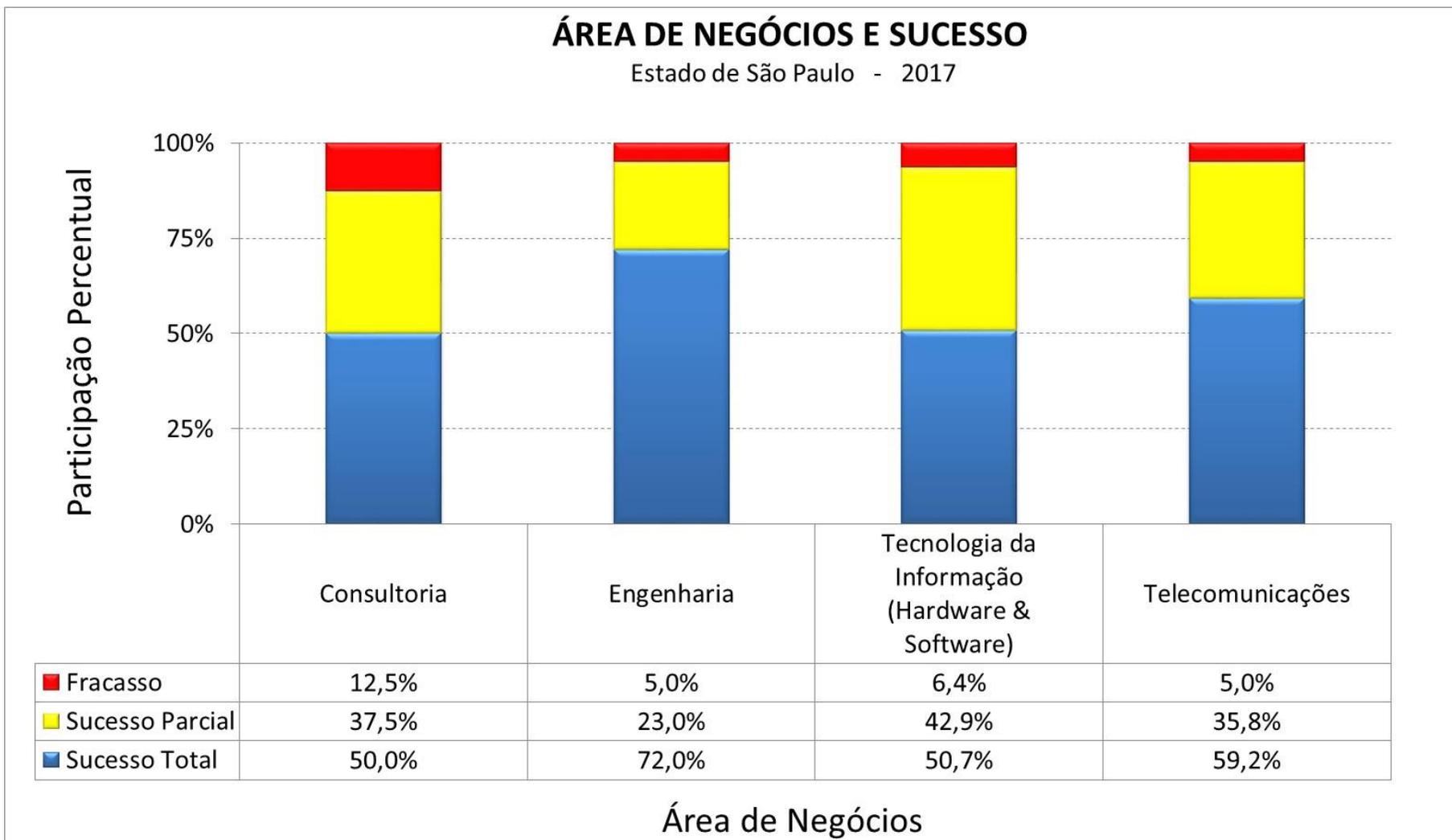
RAMO DE NEGÓCIO	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos	Execução de Escopo
Alimentação e Bebidas	2	2,9%							
Bancos, Finanças e Seguros	3	4,4%							
Comércio	3	4,4%							
Construção	1	1,5%							
Consultoria	9	13,2%	2,47	50,0%	37,5%	12,5%	23,0%	5,6%	78,3%
Defesa, Segurança e Aeroespacial	4	5,9%							
Educação	2	2,9%							
Energia Elétrica (Produção e/ou Distribuição)	1	1,5%							
Engenharia	7	10,3%	3,30	72,0%	23,0%	5,0%	10,8%	4,5%	91,4%
Petróleo, Óleo e Gás	1	1,5%							
Saúde	3	4,4%							
Tecnologia da Informação (Hardware & Software)	7	10,3%	2,16	50,7%	42,9%	6,4%	26,0%	10,0%	82,9%
Telecomunicações	8	11,8%	3,02	59,2%	35,8%	5,0%	27,8%	22,9%	85,0%
Transportes, Armazenagem e Serviços & Logística	3	4,4%							
Outras Áreas	13	19,1%							
Vestuário, Calçados, Moda e Artigos Esportivos	1	1,5%							
Total Geral	68	100,0%	2,62	52,4%	36,9%	10,8%	21,6%	11,8%	77,4%

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

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

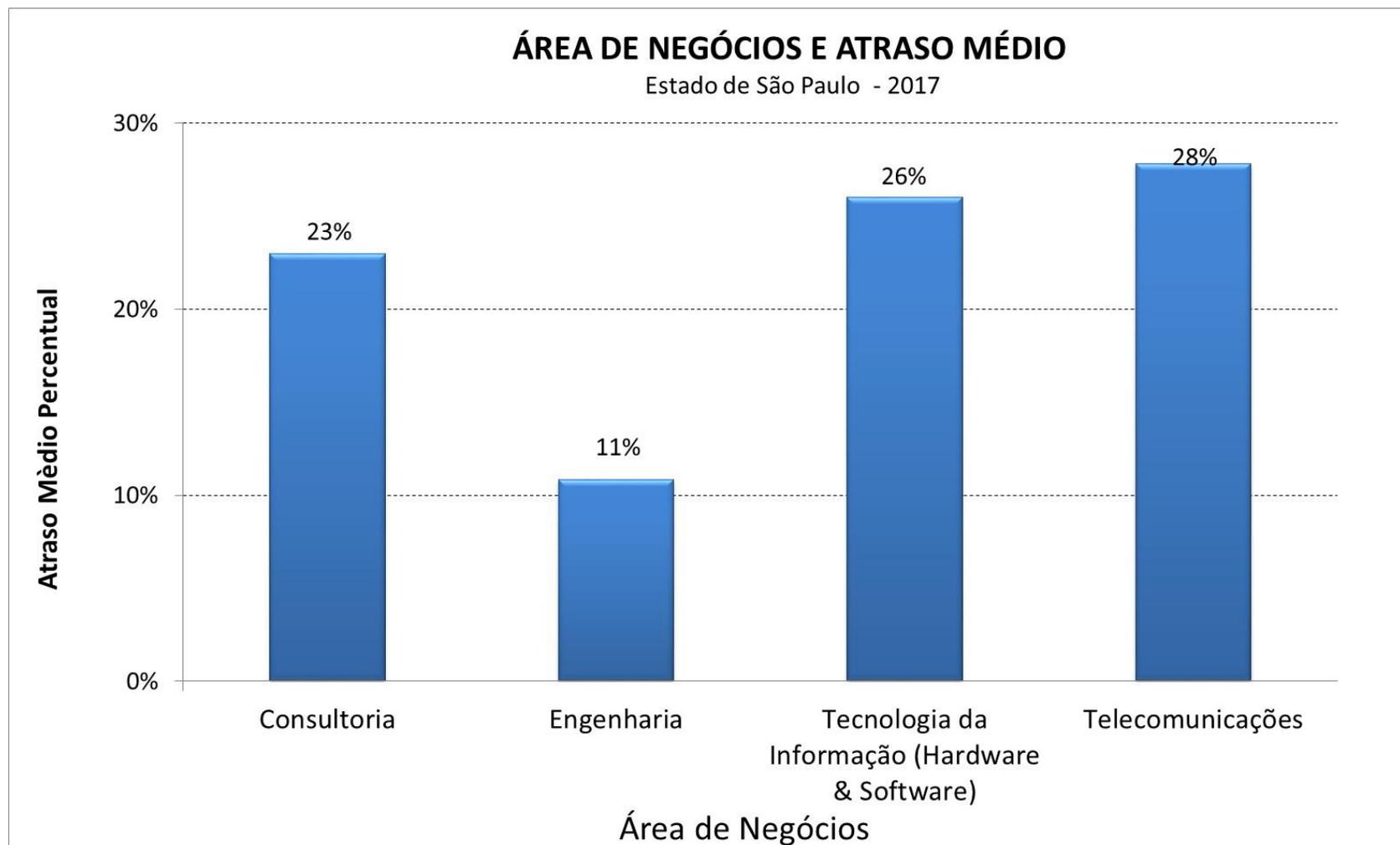


Engenharia é destaque.

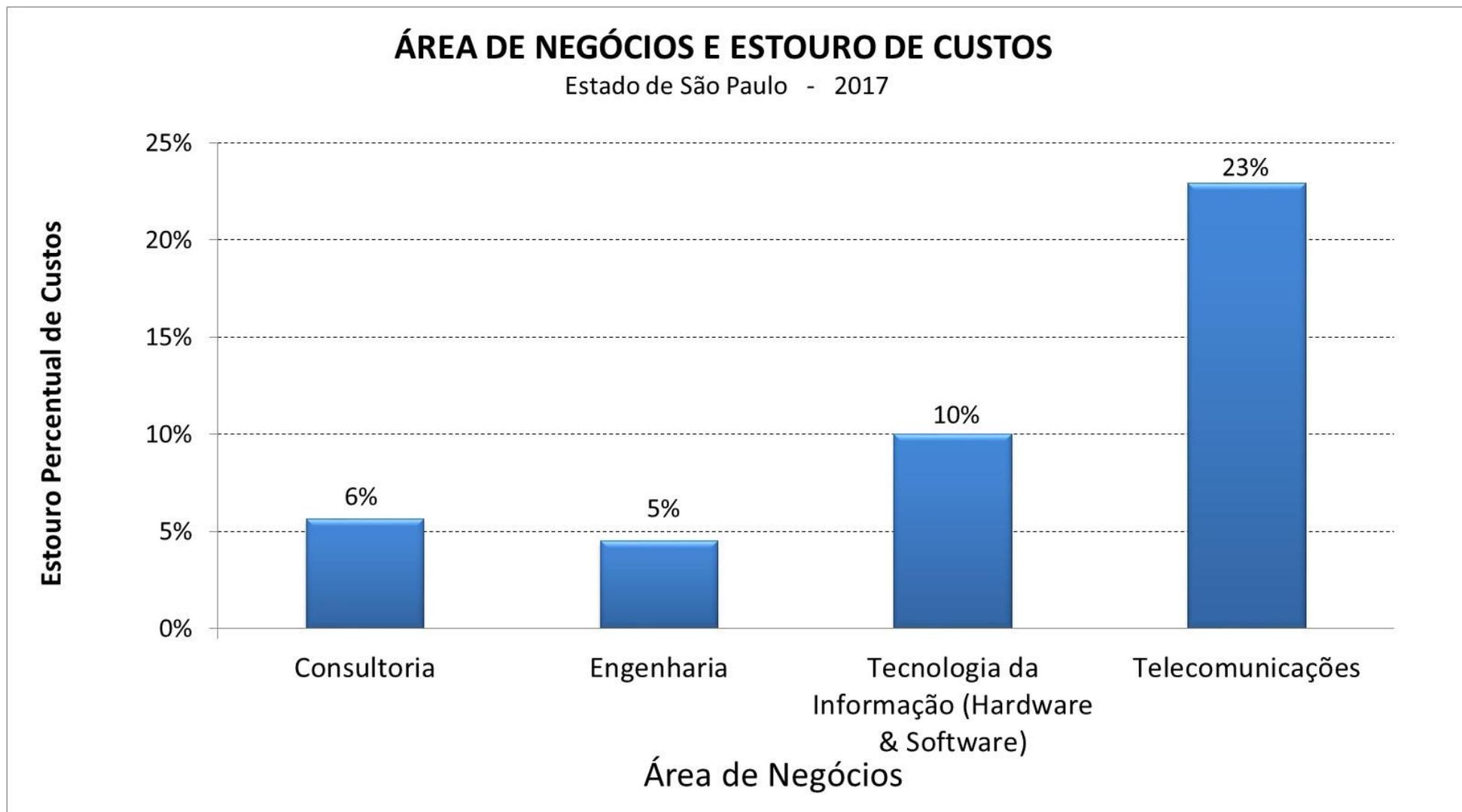


Atraso por Área de Negócios

Engenharia tem o menor atraso.

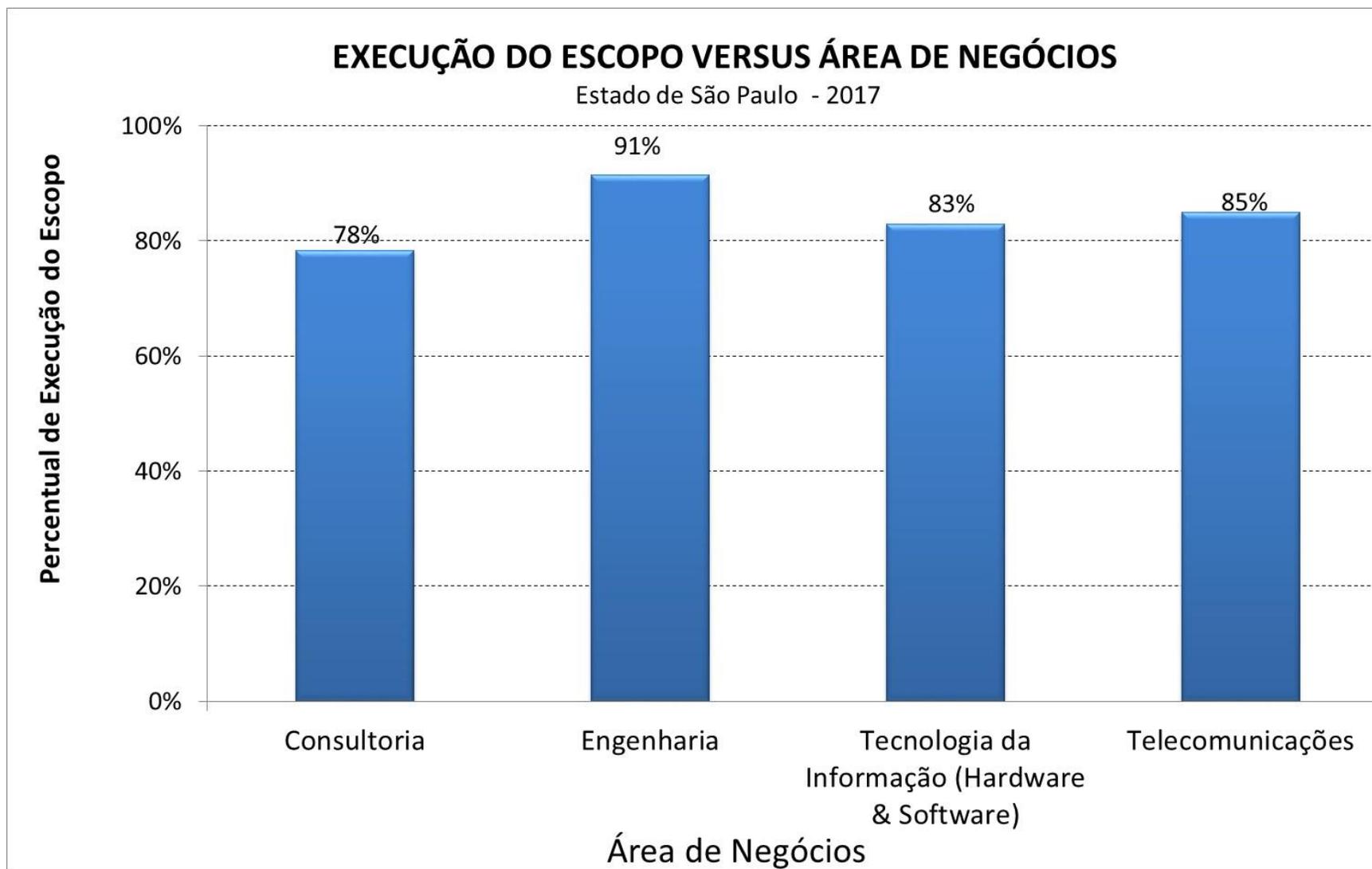


Engenharia e Consultoria têm os melhores valores.



Execução do Escopo por Área de Negócios

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”

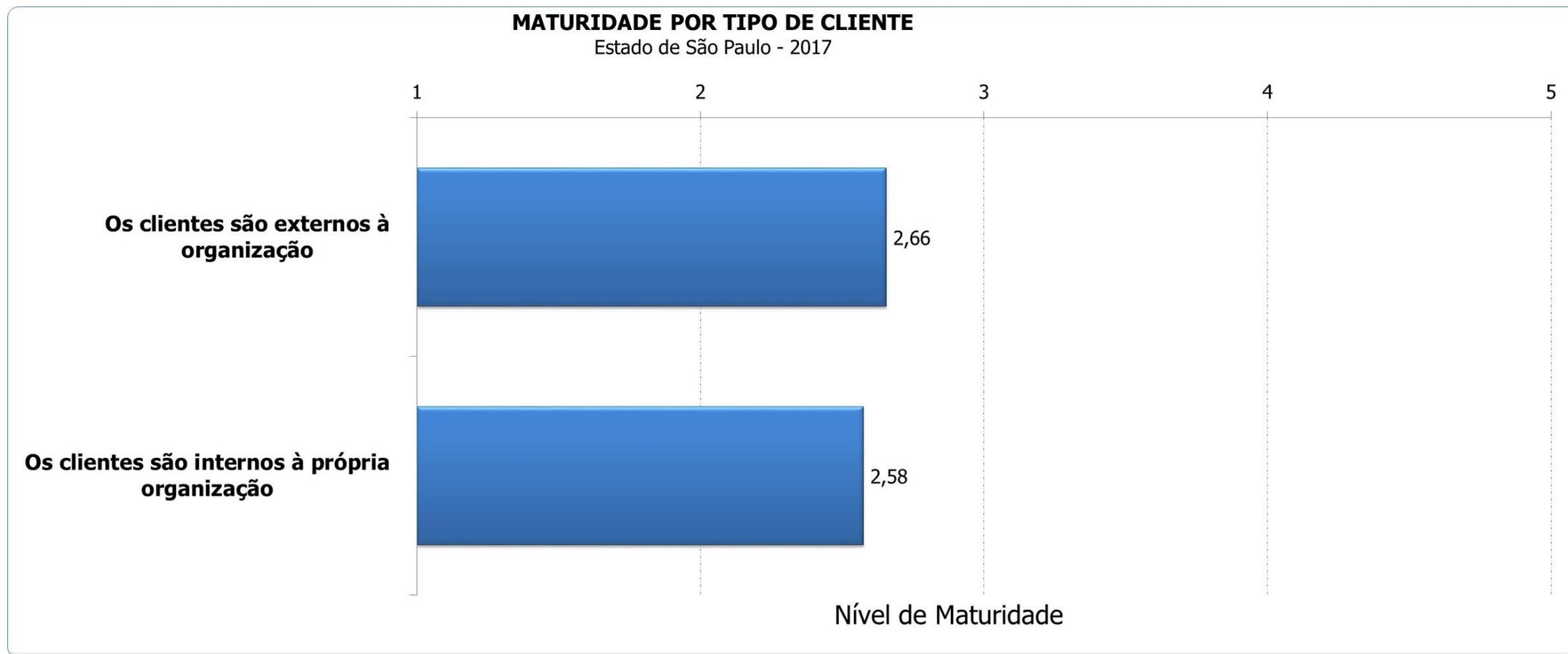
Comentários sobre esta parte do relatório:

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

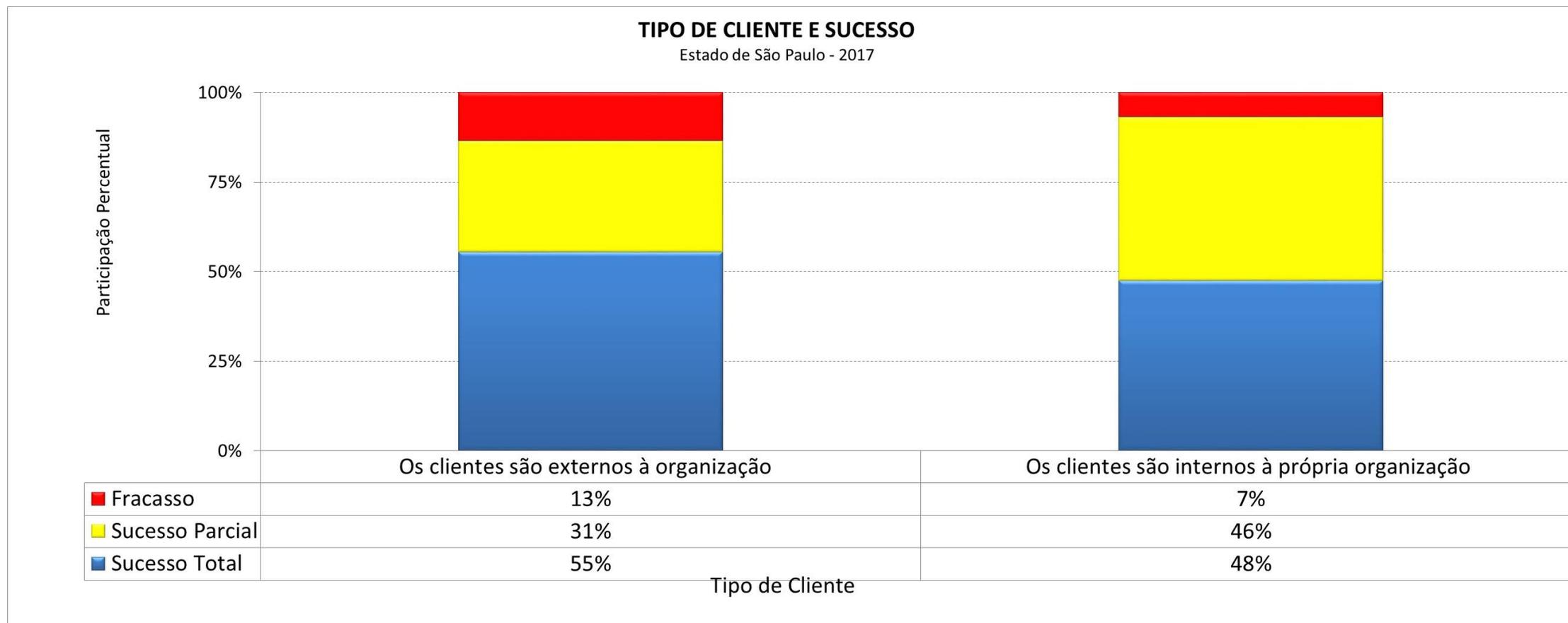
Nesta tabela temos um resumo dos gráficos mostrados a seguir.

TIPO DE CLIENTE	# Respondente	Percentual	Maturidade	Sucesso total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso	Estouro de Custos	Execução do Escopo
Os clientes são externos à organização	39	57,4%	2,66	55,5%	31,1%	13,4%	20,3%	9,9%	79,0%
Os clientes são internos à própria organização	29	42,6%	2,58	47,5%	45,8%	6,8%	23,5%	14,3%	75,2%
Total Geral	68	100,0%	2,62	52,4%	36,9%	10,8%	21,6%	11,8%	77,4%

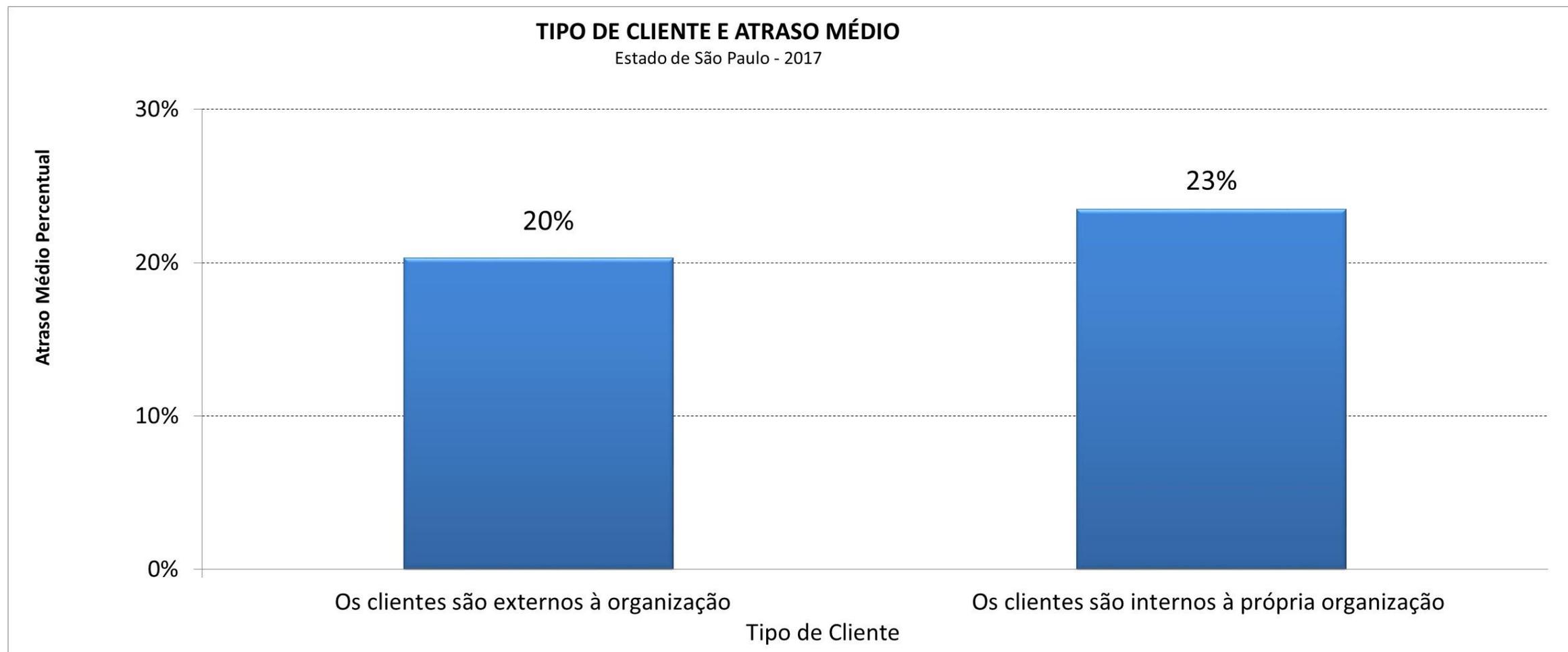
Não há destaque relevante entre os grupos.



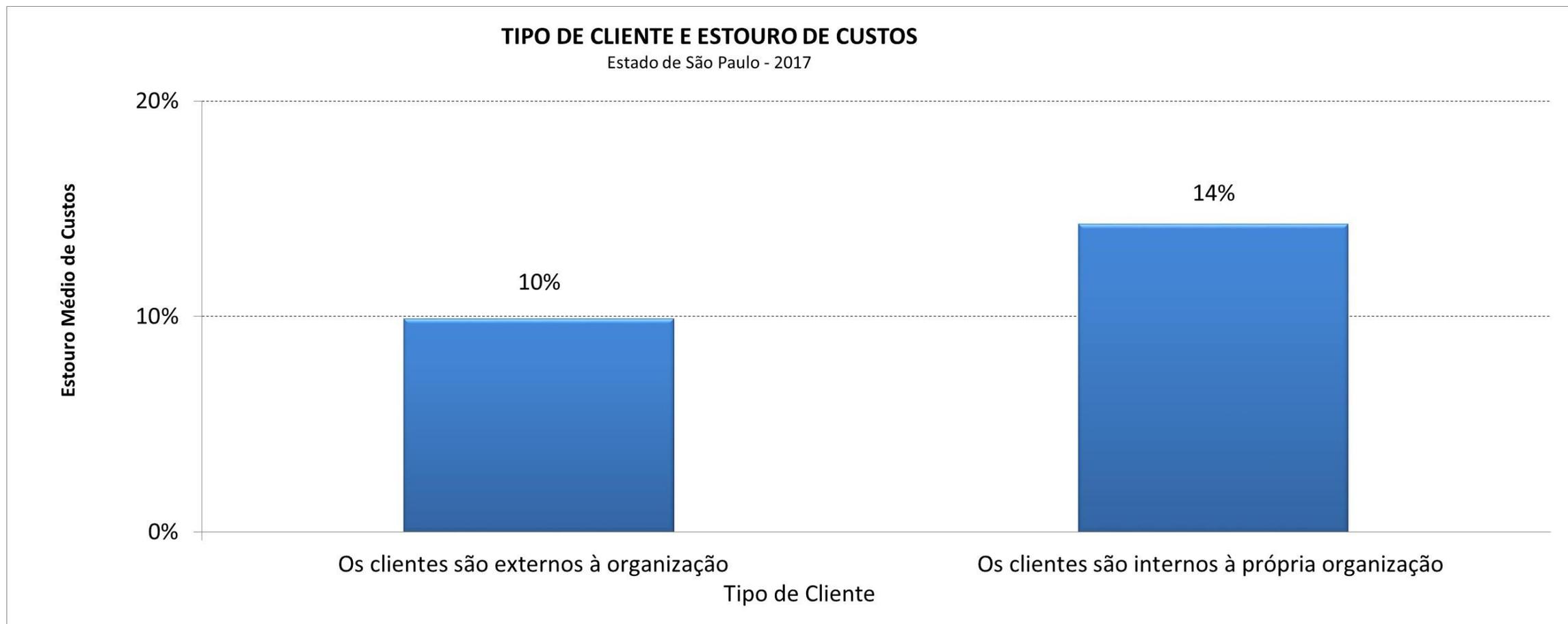
Não há destaque relevante entre os grupos.



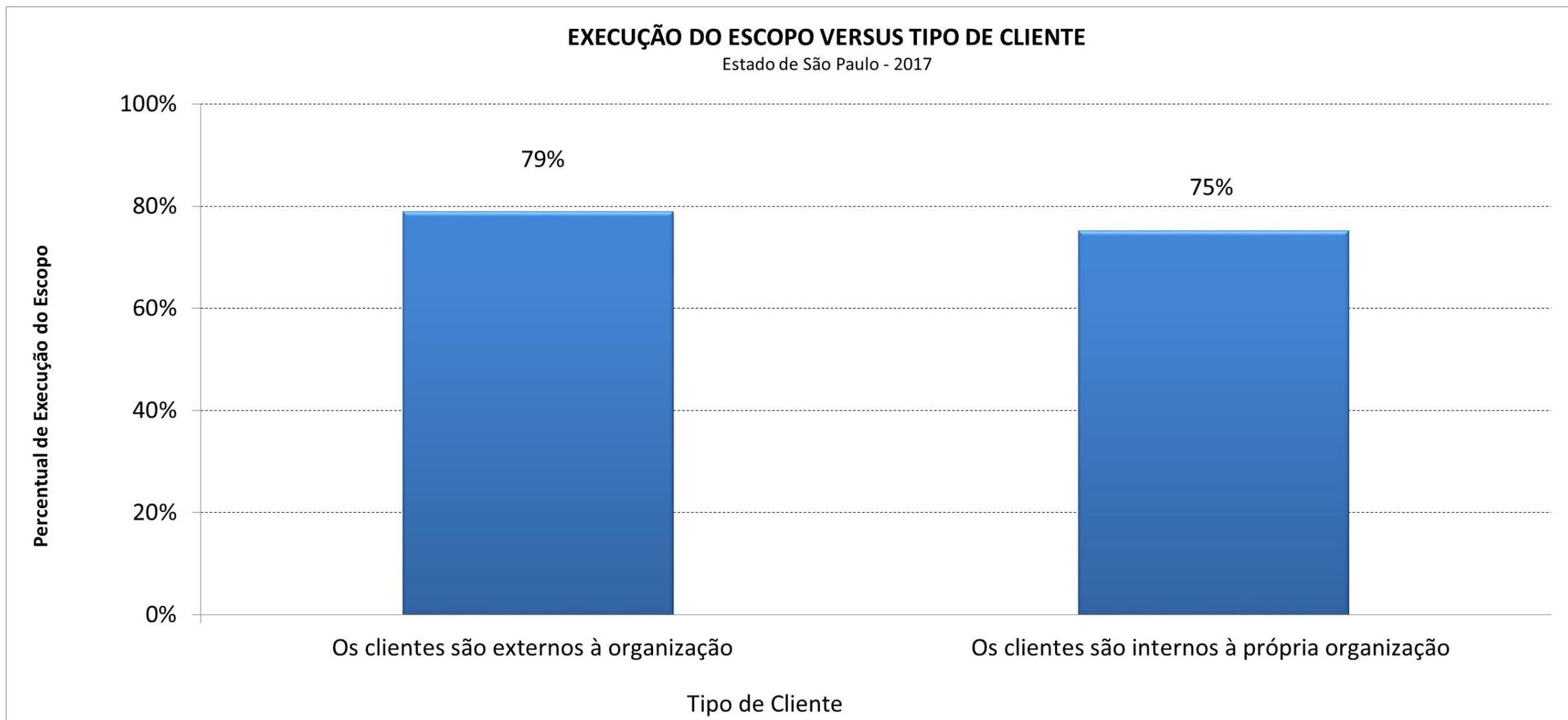
Não há destaque relevante entre os grupos.



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



O grupamento "clientes externos" é levemente mais eficiente.



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.



Paulo Mei, é consultor, instrutor e professor em gestão de projetos e portfólios, além de membro atuante na comunidade de gerenciamento de projetos de São Paulo. Graduado em Administração de Empresas, MBA pela FAAP e Mestre pela FEA/USP. Foi responsável nos últimos vinte anos por grandes projetos e pela implantação de Escritórios de Projetos para empresas de vários segmentos. Atualmente é responsável pelo PMO de uma grande organização do segmento de cosméticos. É autor do livro Gerenciamento da Integração em Projetos (2013) e PM Mind Map – A gestão descomplicada de Projetos (2015). Palestrante frequente em congressos e seminários ligados à Gestão de Projetos e Portfólios.



Igor Nehmy Malta - é administrador formado pela UFMG em 2012 e atua como consultor da FALCONI com experiência nos setores público e privado com foco na melhoria da gestão utilizando a metodologia PDCA. Atuou em projetos de estruturação e implementação de PMO, gerenciamento de projetos (outsourcing), reestruturação organizacional e de processos, gerenciamento da rentabilidade de empreendimentos imobiliários, elaboração de árvore de indicadores, desdobramento de metas com foco em aumento de receita e geração de caixa e lean manufacturing.



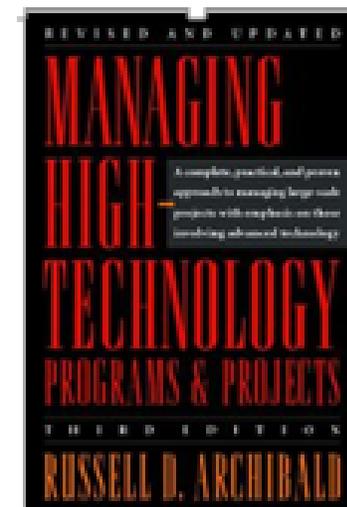
Russel D. Archibald

- 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"> • Conhecimentos introdutórios de Gerenciamento de Projetos. • Uso introdutório de ferramentas (sw) para sequenciamento de atividades. • Iniciativas isoladas para o planejamento e controle de alguns projetos. • Cada profissional trabalha a seu modo, visto a não existência de uma plataforma padronizada para Gerenciamento de Projetos, constituída de processos, ferramentas, estrutura organizacional, etc. • Ocorre o despertar de uma consciência sobre a importância da implementação de cada um dos componentes de uma plataforma de gerenciamento de projetos (GP).
3	Padronizado	Este nível representa a situação em que foi implementada uma plataforma de GP. Suas principais características são: <ul style="list-style-type: none"> • Evolução nas competências. • Existência de uma plataforma padronizada para Gerenciamento de Projetos • Uso de <i>baseline</i>. • Medição do desempenho dos projetos encerrados. • Captura de dados de anomalias que impactam os resultados dos projetos (atrasos, estouro de custos, etc.). • A plataforma está em uso pelos principais envolvidos há mais de um ano. • Uma quantidade significativa de projetos utilizou todos os processos da metodologia (início, meio e fim).

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

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

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

Agradecimentos

- 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