

MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS - BRASIL

Pesquisa Archibald & Prado
www.maturityresearch.com

Relatório Pesquisa 2017:

“Governo: Administração Direta e Administração Indireta” Indicadores

Publicado em Fevereiro-2018

Organizado por:
Darci Prado e José Ricardo Miglioli

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 Clientes
7. Resultado por Estados Brasileiros
8. O Modelo de Maturidade Prado-MMGP
9. Equipe que desenvolveu este trabalho
10. Agradecimentos

Introdução

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

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

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

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

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

Este relatório – **Governo: Administração Direta e Indireta** - contém a análise dos dados fornecidos por **65** profissionais de **empresas públicas** do Brasil. Os dados fornecidos são oriundos de um total de **1.495** projetos.

O resultado final apresentou uma **maturidade média de 2,63**. Ele é levemente superior à média nacional global de 2,59.

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

Na categoria Governo, tivemos 65 participantes sendo 30 da administração direta e 35 da administração indireta. As duas categorias com maior número de participantes foram Mudanças Organizacionais e Sistemas de Informação. Juntas representam 51% do total de participantes. Apesar de ter menos atraso e menor estouro de custos que Sistemas de Informação, Mudanças Organizacionais apresentam índice de fracasso 04 vezes maior (26,5% contra 6,5% de Sistemas de Informação).

Quanto ao ramo de negócio, os que mais participaram da pesquisas foram Educação, Defesa, Segurança e Aeroespacial, TI e Energia Elétrica. Juntas representam 46% do total. O destaque fica pela comparação entre Educação e TI. Educação apresentou a menor maturidade (2,26 contra 3,37 de TI) e um índice de fracasso 10 vezes maior (30,0% contra 3,0% de TI).

No comparativo com a Iniciativa Privada, pela primeira vez tivemos o Governo com um nível de maturidade maior (2,63 contra 2,56). Porém, quando avaliamos os índices de fracasso, atraso, estouro de custos e execução de escopo, todos os números de Governo são piores.

O motivo desse cenário é que provavelmente os investimentos na melhoria da gestão de projetos estão sendo feitos pelo Governo, porém esses investimentos ainda não se traduziram na melhoria dos resultados finalísticos.

Em relação aos Estados, a maior discrepância está entre o DF e PE. Enquanto o DF tem maturidade de 3,23, índice de fracasso de 10,0%, atraso de 37,0% e estouro de custo de 16,0%, os participantes de PE tem média de maturidade de 2,14, índice de fracasso de 18,0%, atraso de 58,0% e estouro de custo de 43,0%.

Quanto ao tipo de cliente de Governo, a grande maioria dos respondentes desenvolvem projetos com clientes internos à própria organização (78,5%).

Os Governos precisam continuar investindo em Gestão de Projetos, mas cabe ressaltar que esses investimentos só serão efetivos se os servidores de carreira estiverem envolvidos. Não adianta ter servidores comissionados liderando os processos de mudanças. Caso contrário, continuaremos vendo esforços que foram feitos em determinado período e que passados alguns anos as pessoas saíram e nada ficou na organização.

Projetos governamentais também precisam ter um maior grau de transparência para que a população possa monitorar os resultados e cobrar os gestores. Não se pode tolerar projetos que se arrastam ao longo dos anos, custando muito mais que o previsto e que em alguns casos são até abandonados antes da conclusão.

Autor dos Comentários: José Ricardo Miglioli – 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 em Mudanças Organizacionais:

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

MATURIDADE:

- Maturidade: 2,63

**65 Organizações
1.495 projetos**

INDICADORES DE RESULTADOS

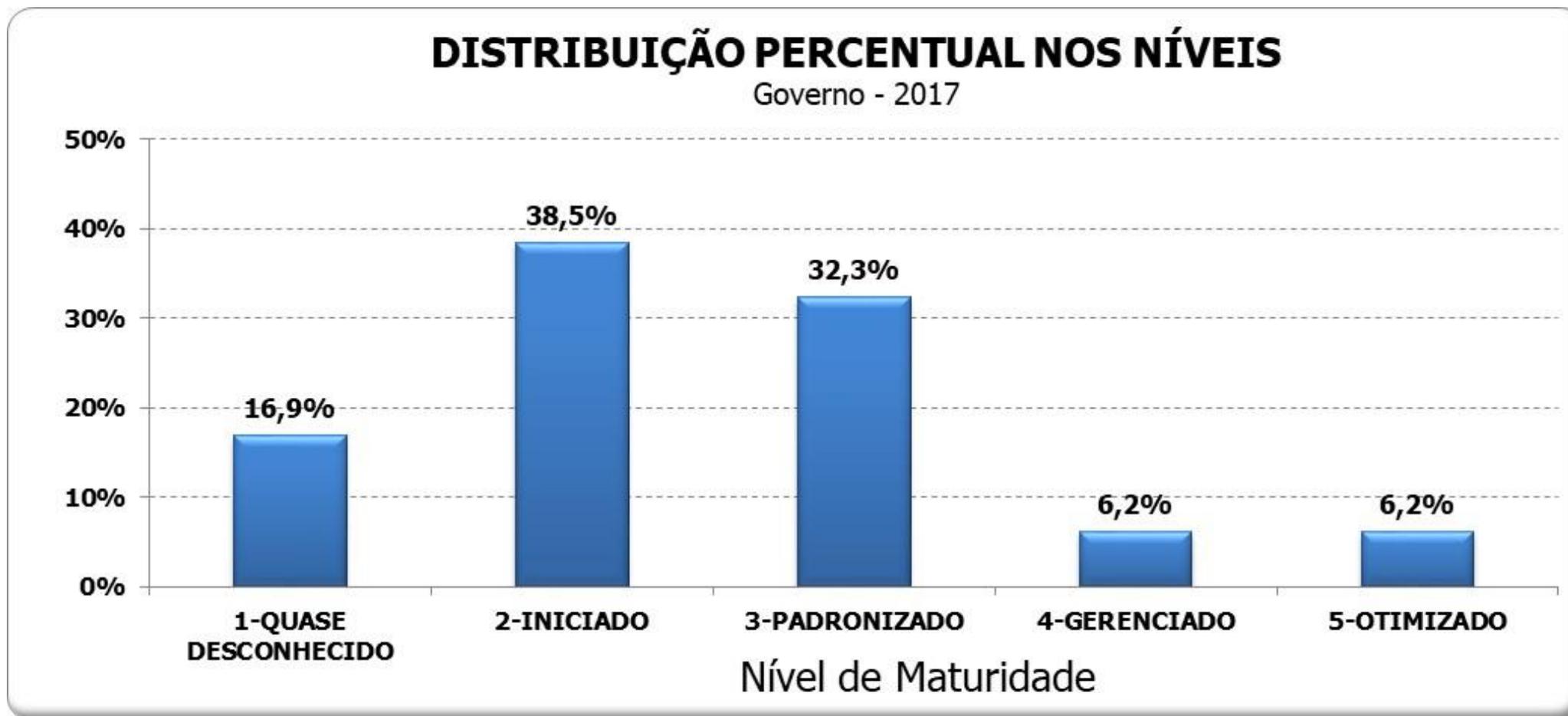
- Índice de Sucesso:
 - Sucesso Total: 46,7%
 - Sucesso Parcial: 36,7%
 - Fracasso: 16,5%
- Atraso médio: 34,0%
- Estouro de custo médio: 18,7%
- Execução do Escopo: 66,7%

COMPOSIÇÃO DA CARTERIA MÉDIA DE PROJETOS

- Quantidade média de projetos: 23
- Duração média de cada projeto: 15 meses

Maturidade Governo: **2,63**

Temos uma significativa presença de organizações no nível 2.



Nível 1 – ainda não iniciaram a evolução.

Nível 2 – investiram em conhecimentos.

Nível 3 – implantaram padrões

Nível 4 – dominam o processo.

Nível 5 - atingiram o nível otimizado.

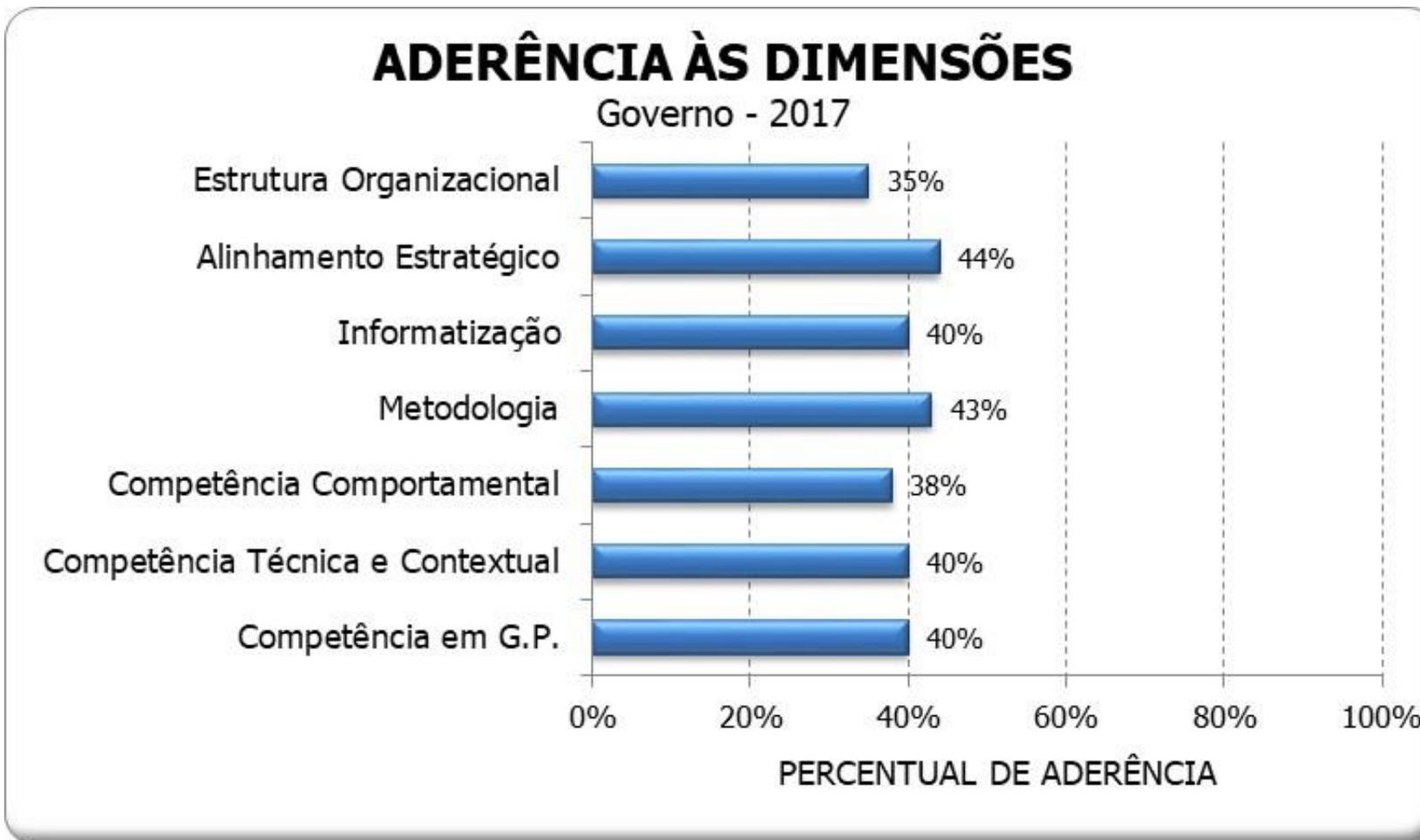


Comentários

- Para 55,4% (níveis 1 e 2) das organizações participantes desta pesquisa, o gerenciamento de projetos ainda não possibilita trazer resultados aos seus negócios tal como seria desejado (níveis 3, 4 e 5);
- Apenas 12,4% 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.

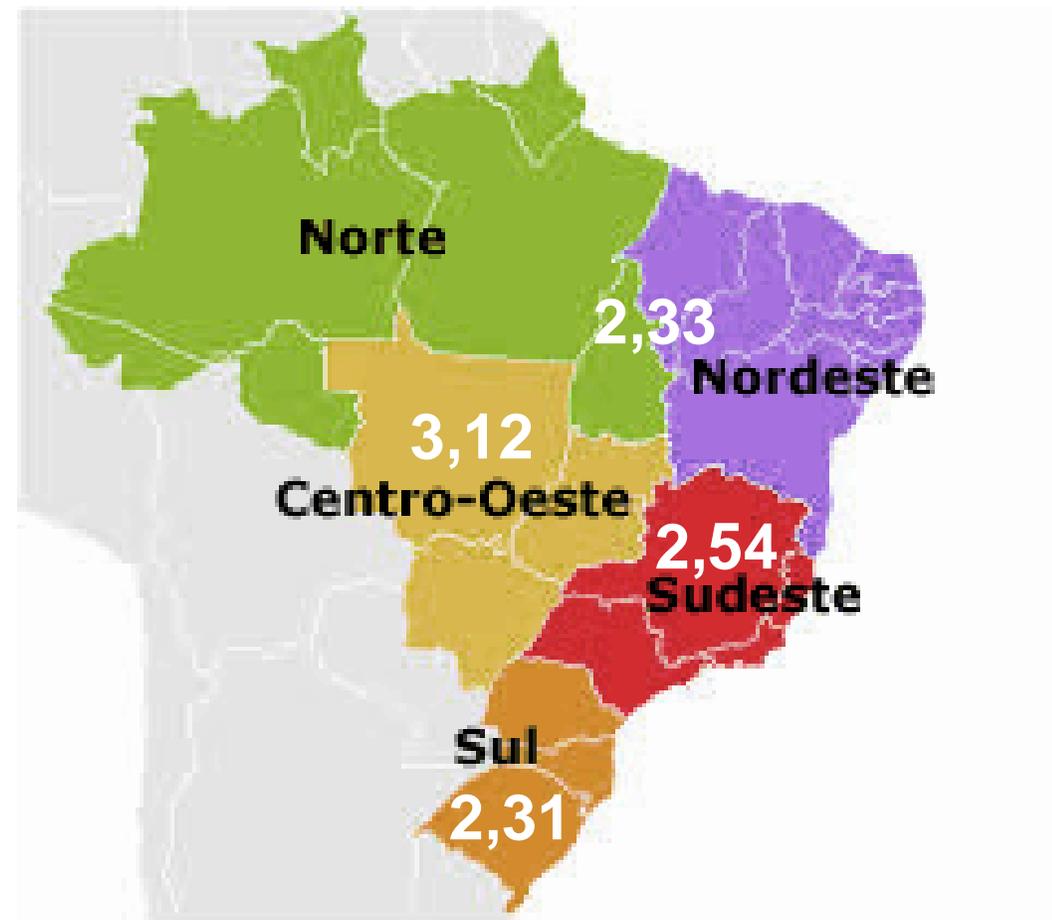
De uma maneira geral, os valores apresentados são fracos (abaixo de 70%)



Destaque para a Região Centro Oeste / DF. Veja também a Parte 5 deste relatório e o Relatório Benchmarks.

MATURIDADE POR REGIÕES BRASILEIRAS

Governo - 2017



Tamanho das amostras: NO/NE: 14 SUL: 5 SUDESTE: 29 CENTRO OESTE + DF: 17

Distrito Federal apresenta o melhor valor. Veja também a Parte 5 deste relatório

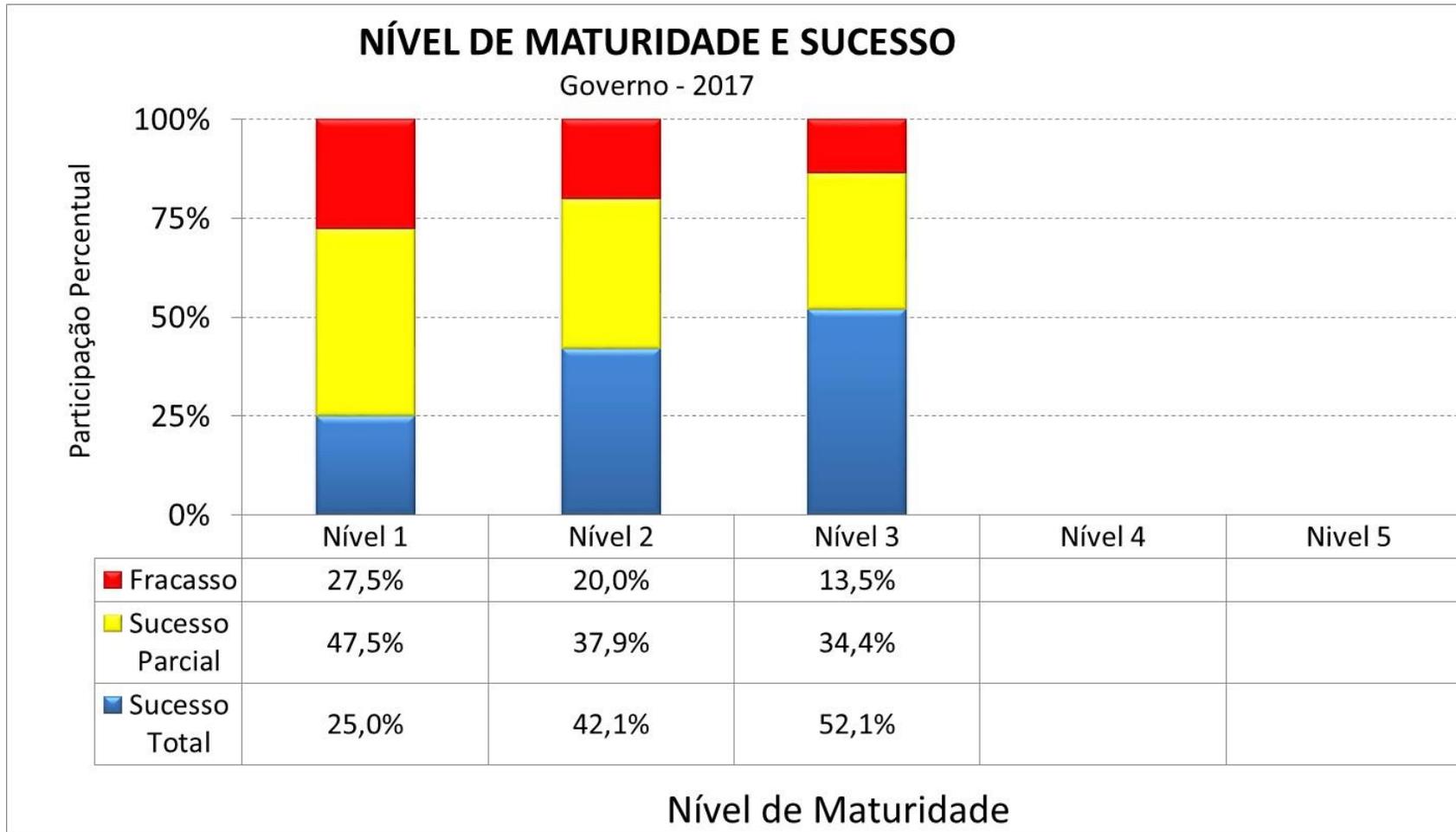


Apenas os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 5 participantes.

Tamanhos das amostras:

DF= 14 MG= 5 PE=5 RJ= 18 SP=6

Quanto maior a maturidade, maior o sucesso



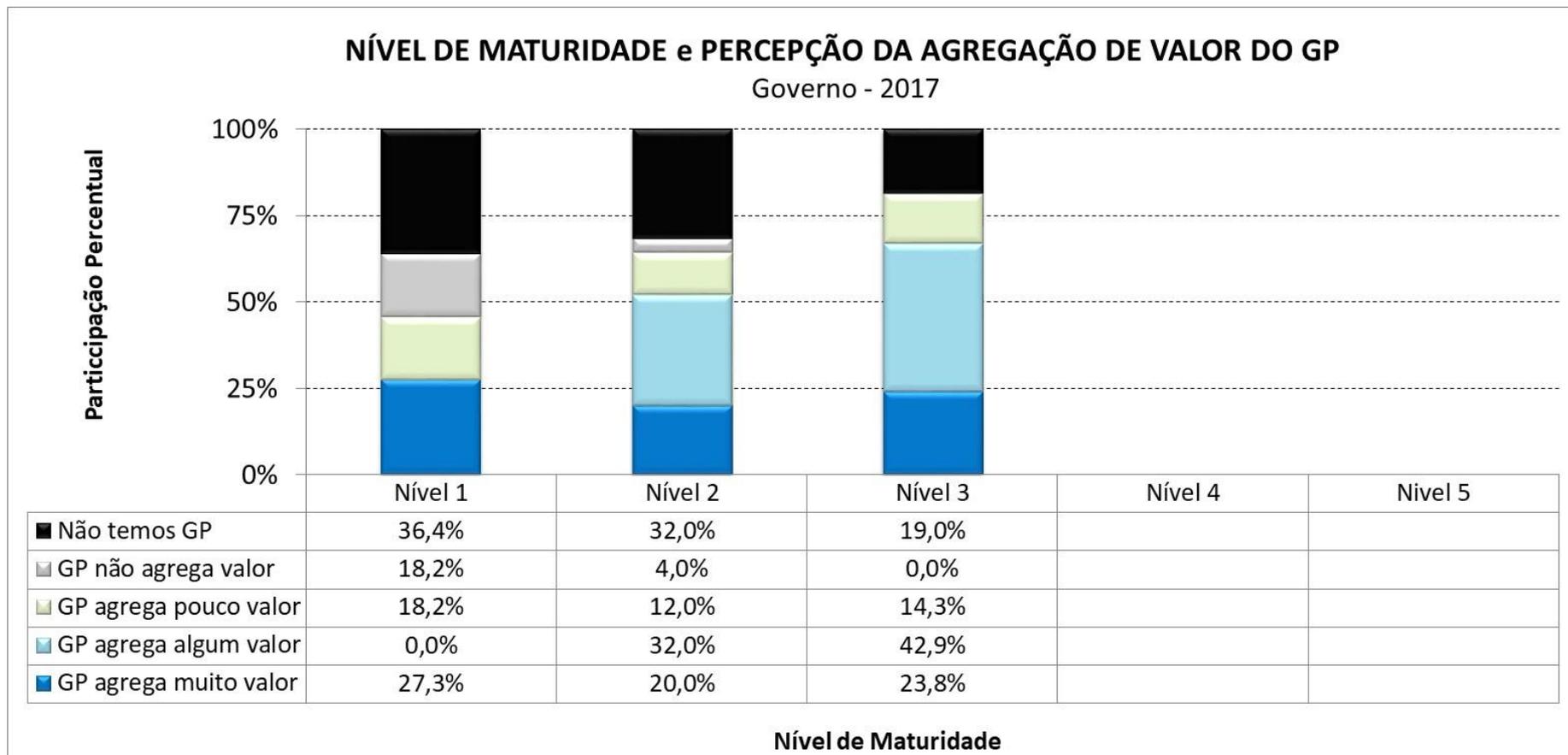
Tamanhos das amostras:

Nível 1: 11 / Nível 2: 25 / Nível 3: 21 / Nível 4: 4 / Nível 5: 4

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

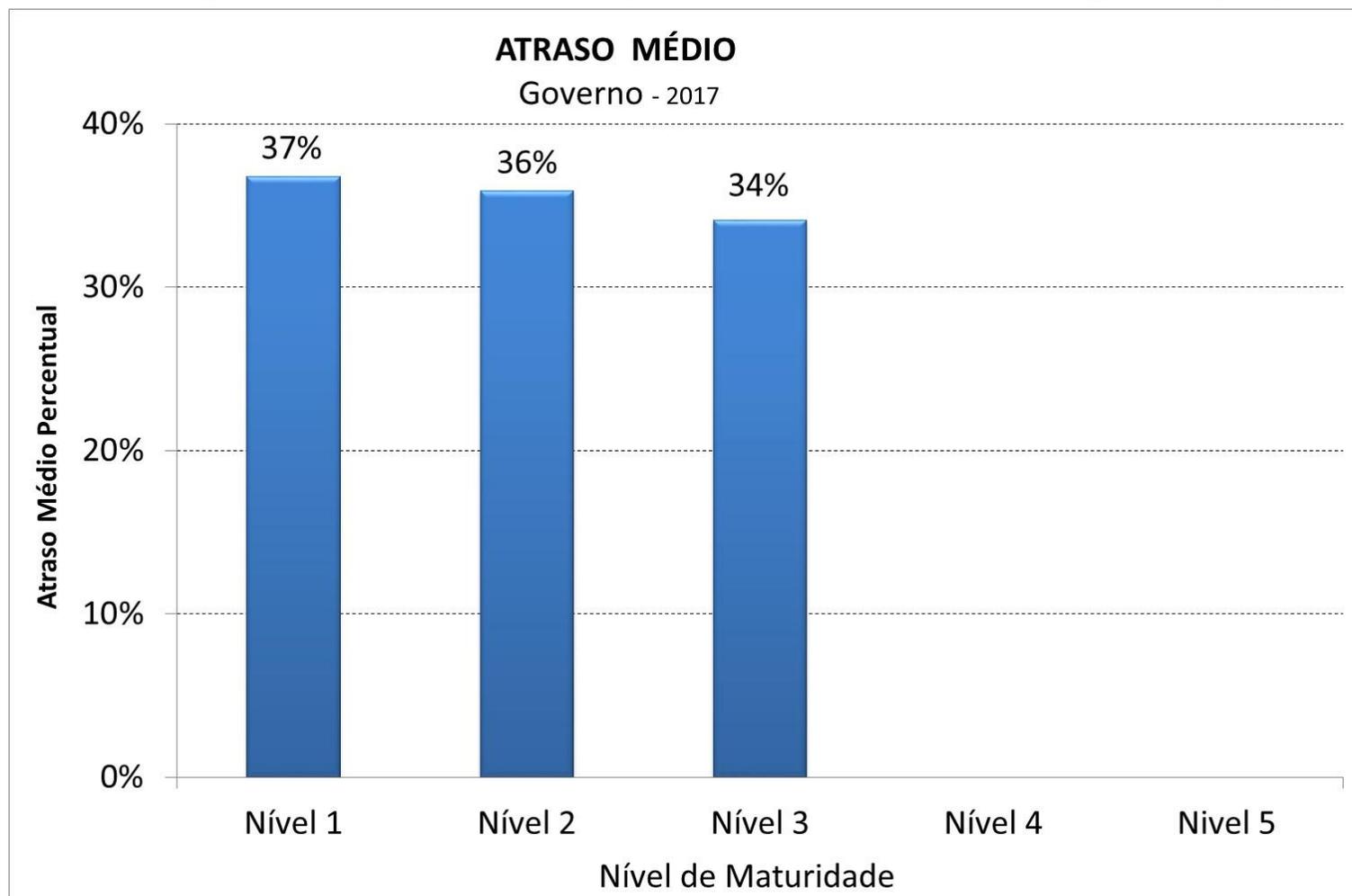
Para o aspecto "GP Agrega Muito Valor", não existe uma nítida percepção do valor do GP pela alta administração. Já considerando somados os aspectos "GP Agrega Muito Valor" e "GP Agrega Algum Valor", podemos afirmar que existe uma relação positiva destes aspectos com o nível de maturidade.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 11 / Nível 2: 25 / Nível 3: 21 / Nível 4: 4 / Nível 5: 4

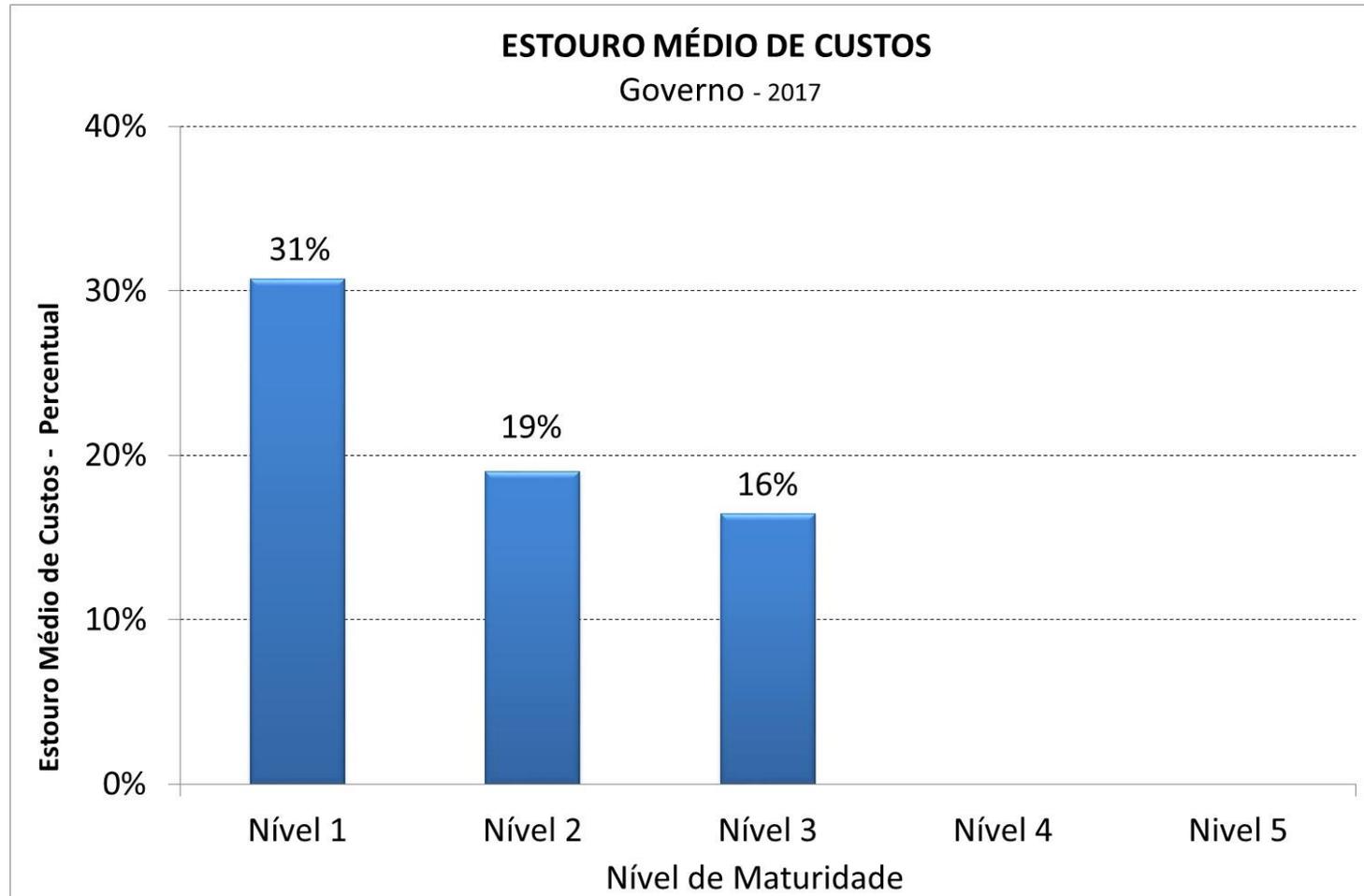
Apesar da pouca variação entre os valores, quanto mais madura a organização, menor o atraso.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 11 / Nível 2: 25 / Nível 3: 21 / Nível 4: 4 / Nível 5: 4

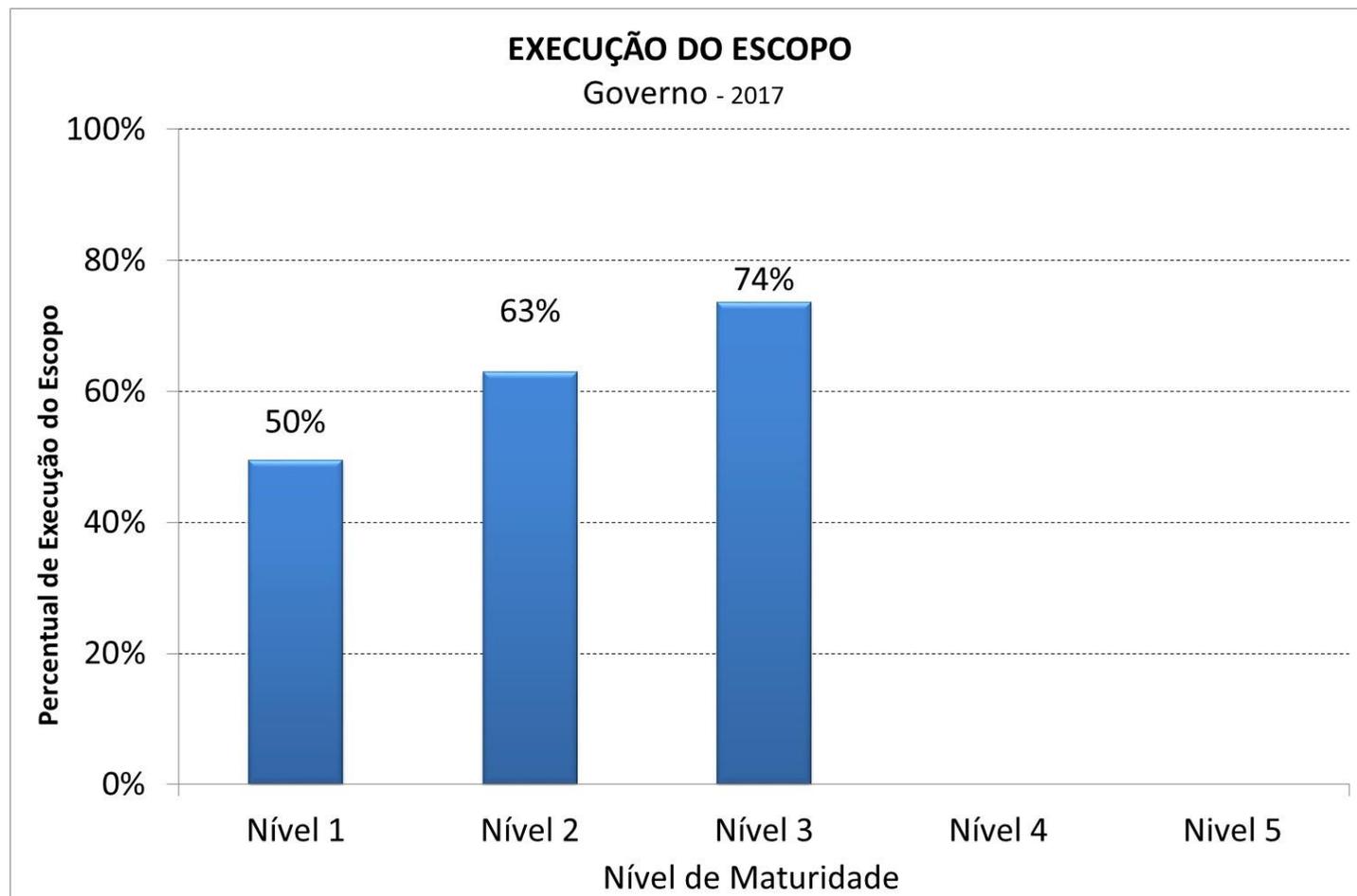
Quanto maior a maturidade, menor o estouro de custos.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 11 / Nível 2: 25 / Nível 3: 21 / Nível 4: 4 / Nível 5: 4

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



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 11 / Nível 2: 25 / Nível 3: 21 / Nível 4: 4 / Nível 5: 4

Resultados por Tipo de Organização

Nesta parte do relatório é feita uma análise de dados semelhantes à da Parte 1, porem quebrada pelos seguintes tipos de organizações:

- Governo – Administração Direta
- Governo – Administração Indireta

Maturidade por Tipo de Organização

Os valores de maturidade são muito próximos.



Tamanho das amostras:

Gov. Adm. Direta: 30 Gov. Adm. Indireta: 35

Sucesso por Tipo de Organização

Governo – Administração Indireta – tem melhor resultado.



Tamanho das amostras:

Gov. Adm. Direta: 30 Gov. Adm. Indireta: 35

Atraso por Tipo de Organização

Os valores são muito próximos.



Tamanho das amostras:

Gov. Adm. Direta: 30 Gov. Adm. Indireta: 35

Os valores são muito próximos.

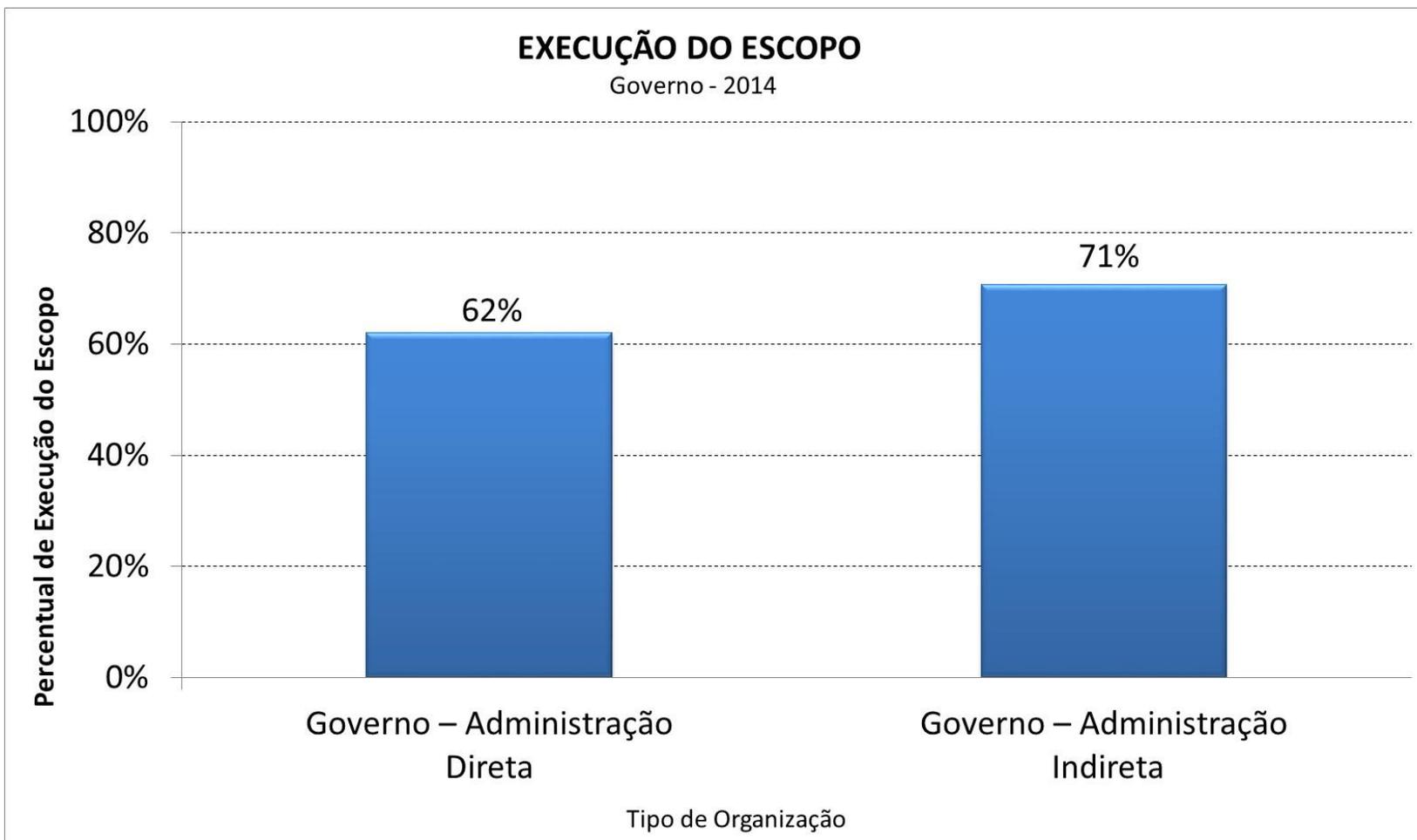


Tamanho das amostras:

Gov. Adm. Direta: 30 Gov. Adm. Indireta: 35

Execução do Escopo Previsto por Tipo de Organização

Governo Administração Indireta é levemente mais eficiente.



Tamanho das amostras:

Gov. Adm. Direta: 30 Gov. Adm. Indireta: 35

Resultados por Categoria de Projetos

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

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

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

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

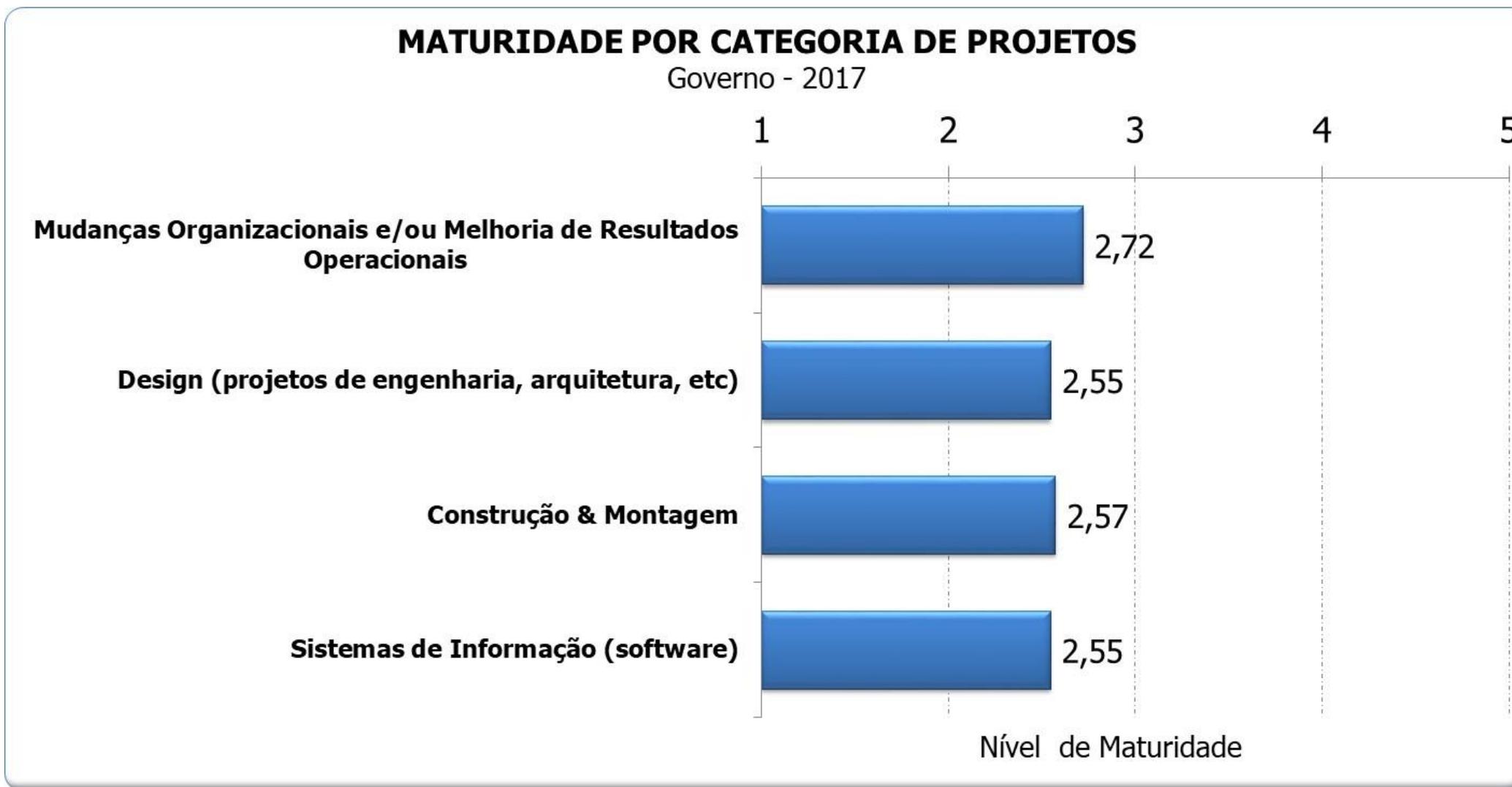
Participantes por Categoria de Projetos

As categorias abaixo estiveram presentes na pesquisa.

CATEGORIA ARCHIBALD	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos	Execução de Escopo
Defesa, Segurança e Aeroespacial	4	6,2%							
Mudanças Organizacionais e/ou Melhoria de Resultados Operacionais	22	33,8%	2,72	43,8%	29,7%	26,5%	23,6%	9,8%	67,5%
Sistemas de Comunicações (voz, dados e imagem)	2	3,1%							
Design (projetos de engenharia, arquitetura, etc)	9	13,8%	2,55	46,7%	30,0%	23,3%	29,3%	18,3%	51,1%
Construção & Montagem	6	9,2%	2,57	56,0%	34,0%	10,0%	22,5%	14,4%	85,0%
Sistemas de Informação (software)	11	16,9%	2,55	40,5%	53,0%	6,5%	31,3%	21,8%	70,9%
Desenvolvimento Regional e Internacional	2	3,1%							
Desenvolvimento de Novos Produtos & Serviços	3	4,6%							
Pesquisa e Desenvolvimento	3	4,6%							
Outras Categorias	3	4,6%							
Total Geral	65	100,0%	2,63	46,7%	36,7%	16,5%	34,0%	18,7%	66,7%

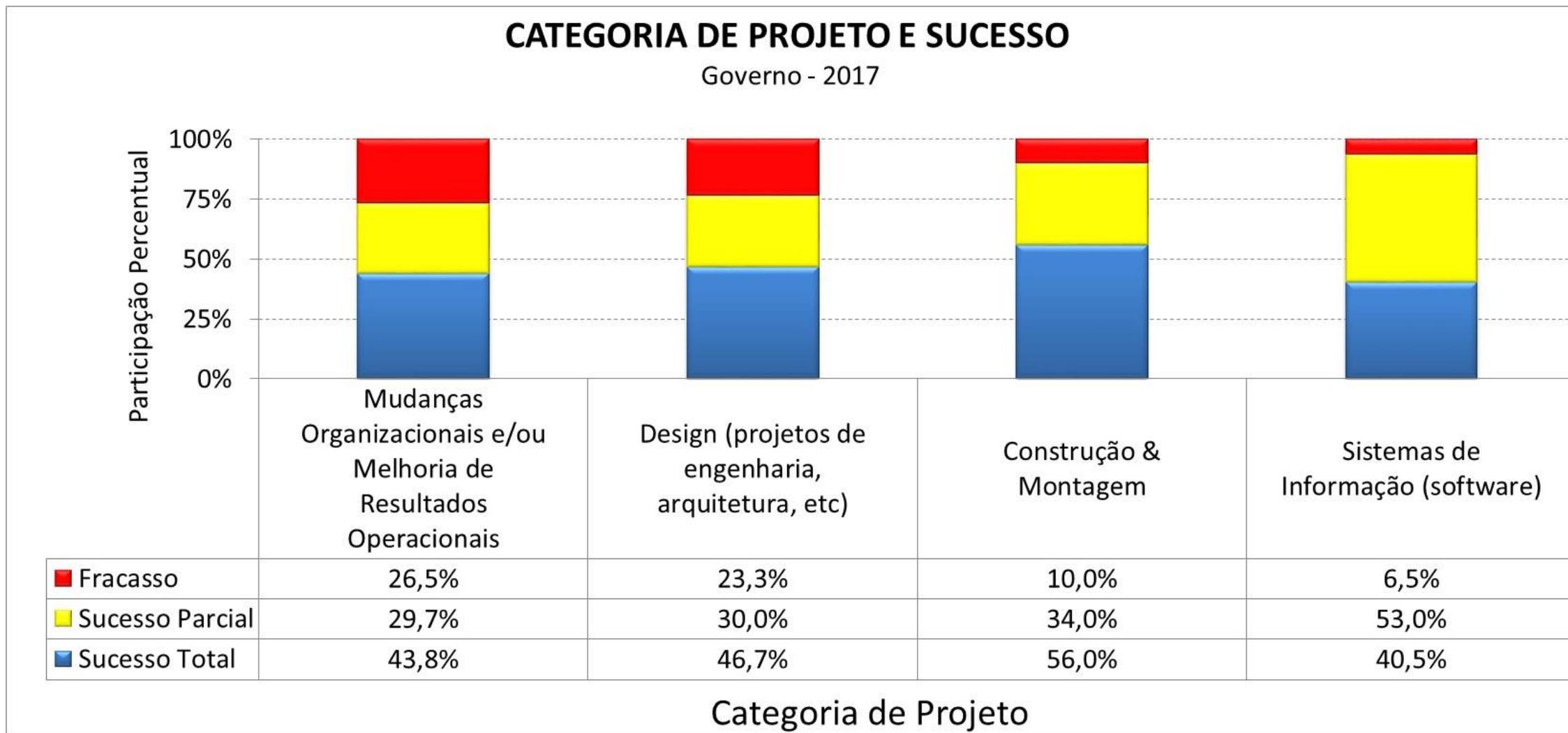
Somente as categorias com mais de 5 participantes serão abordadas a seguir.

A categoria *Mudanças ...* se destaca.

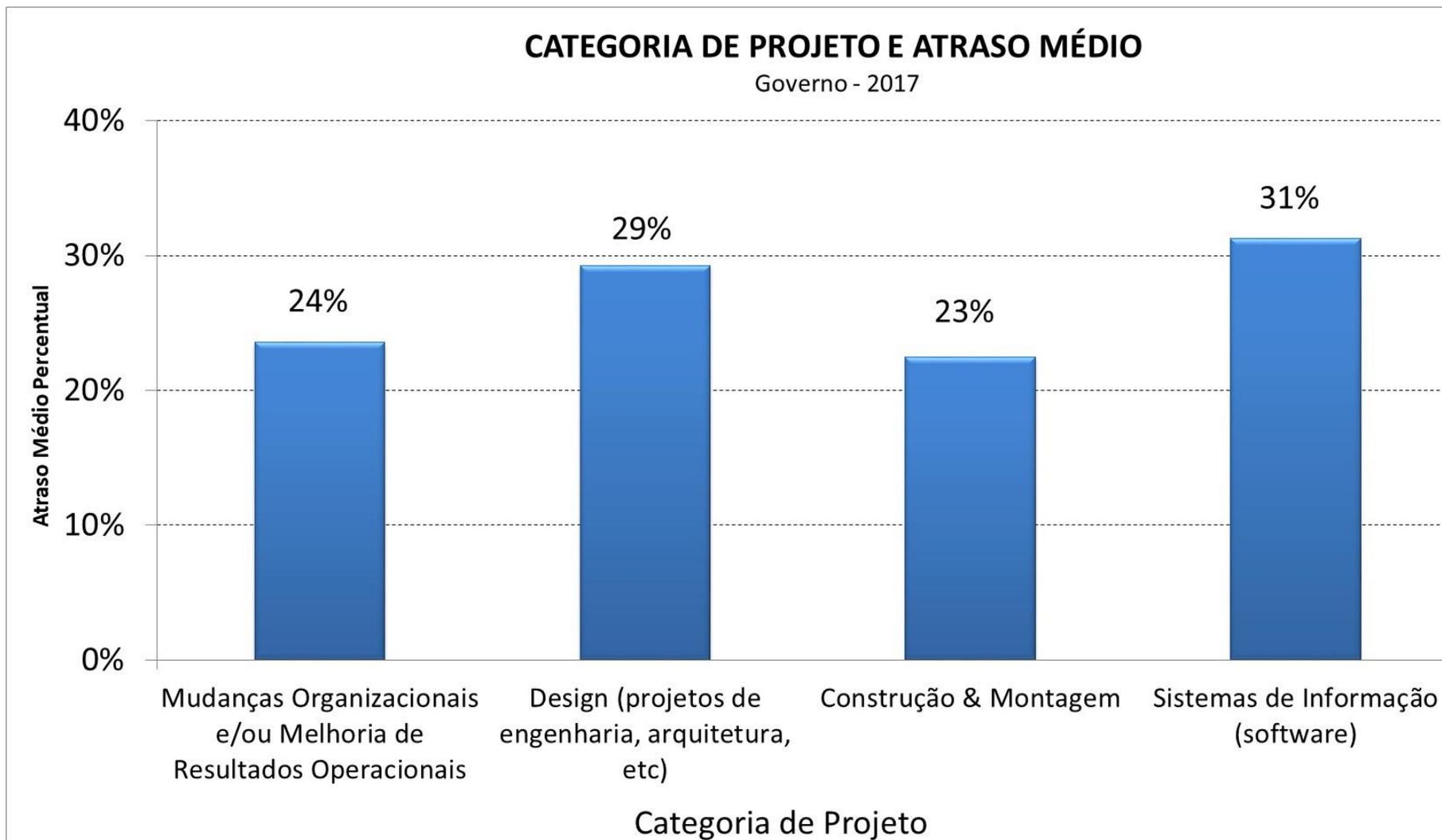


Sucesso por Categoria de Projetos

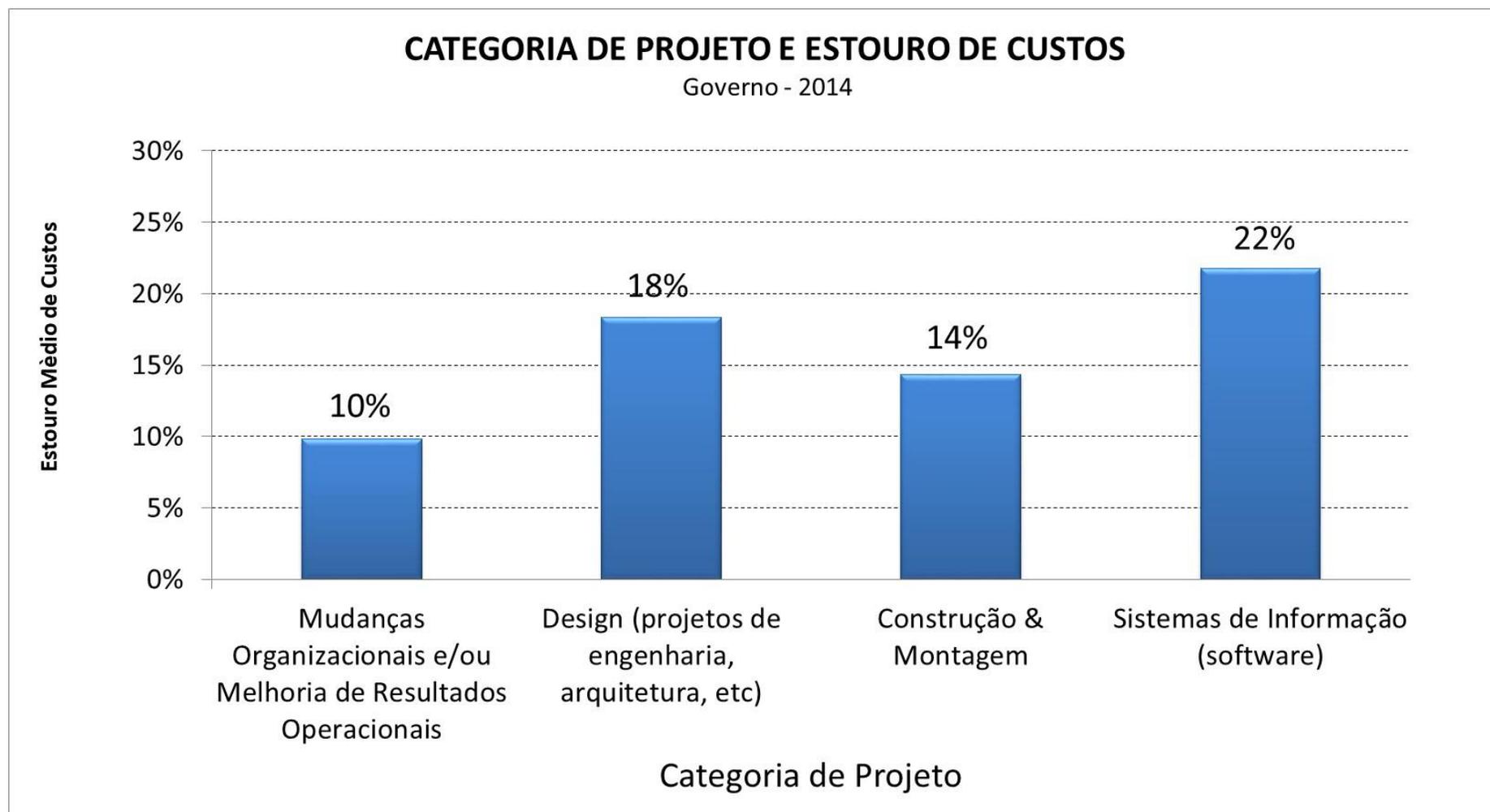
A categoria *Construção e Montagem* se destaca.



As categorias *Construção* e *Mudanças* se destacam.

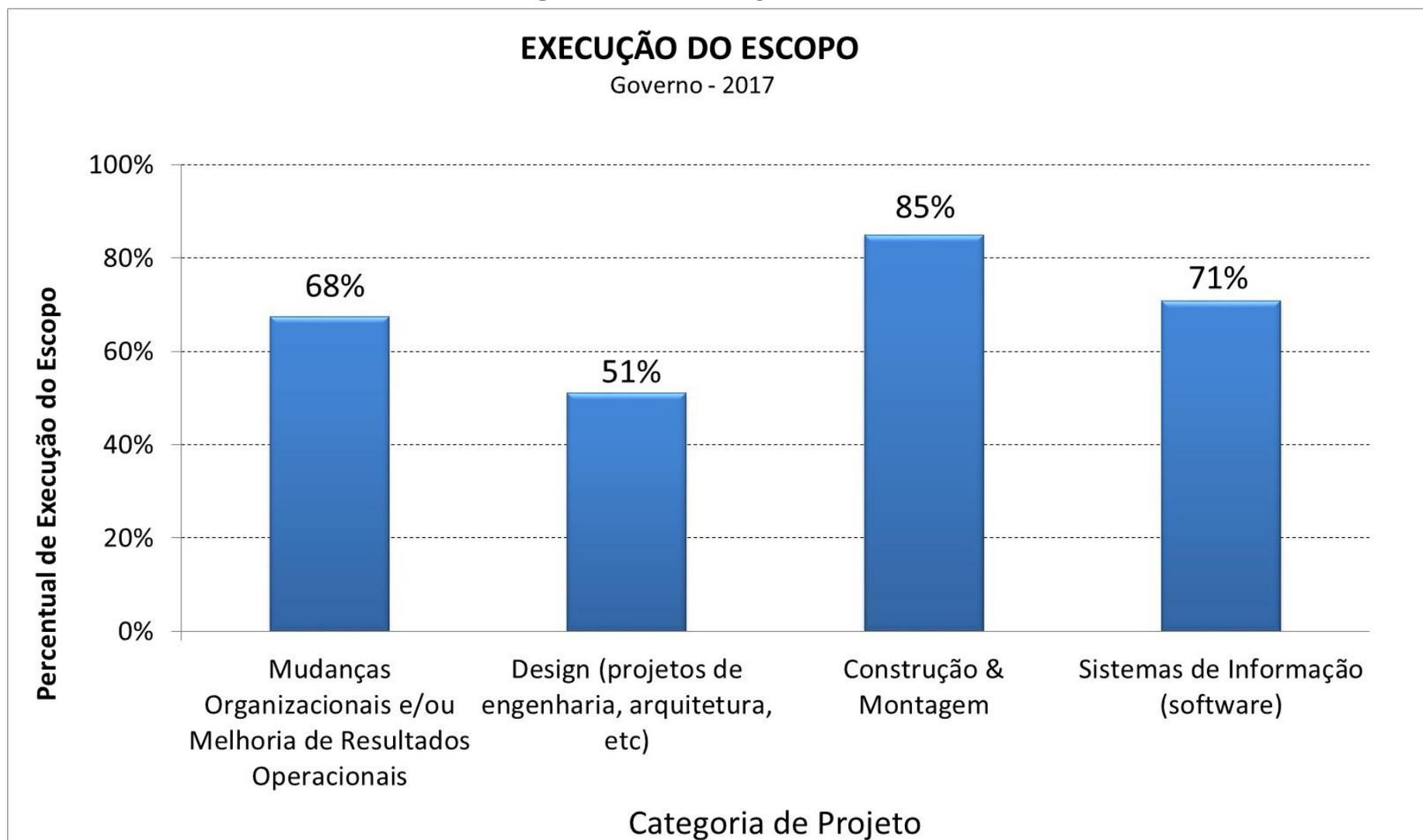


A categoria *Mudanças* se destaca.



Execução do Escopo Previsto por Categoria de Projetos

A categoria *Construção* se destaca.



Resultados por Área de Trabalho

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

Observe, nos slides seguintes, que nem todas as Áreas de Trabalho participaram em número suficiente para serem mostrados em gráficos.

Veja maiores 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

RAMO DE NEGÓCIO <input type="checkbox"/>	# de Respondentes	Percentual
Agricultura, Pecuária, Silvicultura e Exploração Florestal	2	3,1%
Bancos, Finanças e Seguros	3	4,6%
Defesa, Segurança e Aeroespacial	6	9,2%
Educação	14	21,5%
Energia Elétrica (Produção e/ou Distribuição)	5	7,7%
Engenharia	4	6,2%
Petróleo, Óleo e Gás	2	3,1%
Saúde	1	1,5%
Tecnologia da Informação (Hardware & Software)	5	7,7%
Transportes, Armazenagem e Serviços & Logística	3	4,6%
Outras Áreas	17	26,2%
Distribuição (Água, Gás)	3	4,6%
Total Geral	65	100,0%

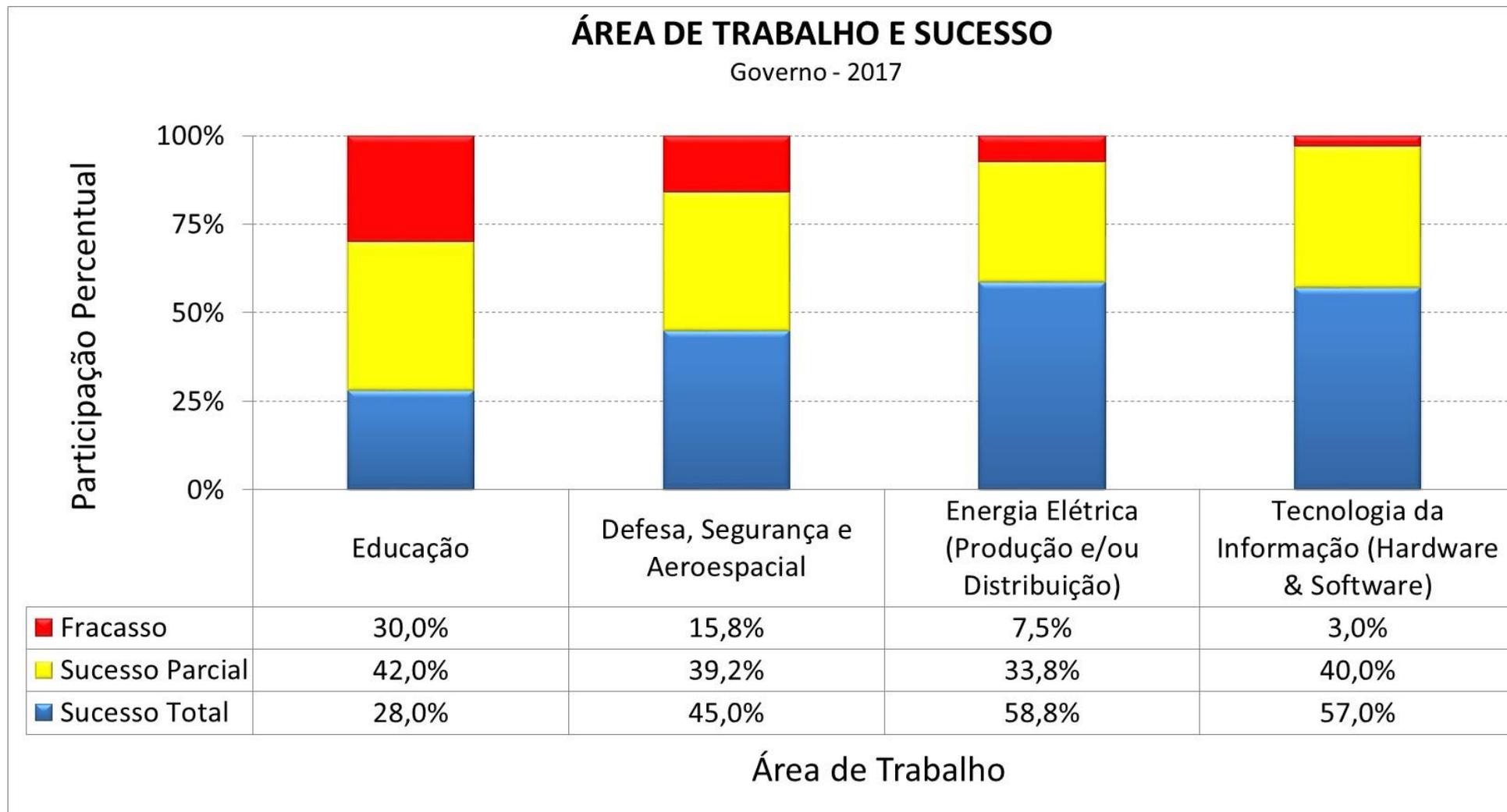
A maturidade da área *Tecnologia da Informação* se destacou sobre as demais.



Apenas os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 5 participantes.

Sucesso por Área de Trabalho

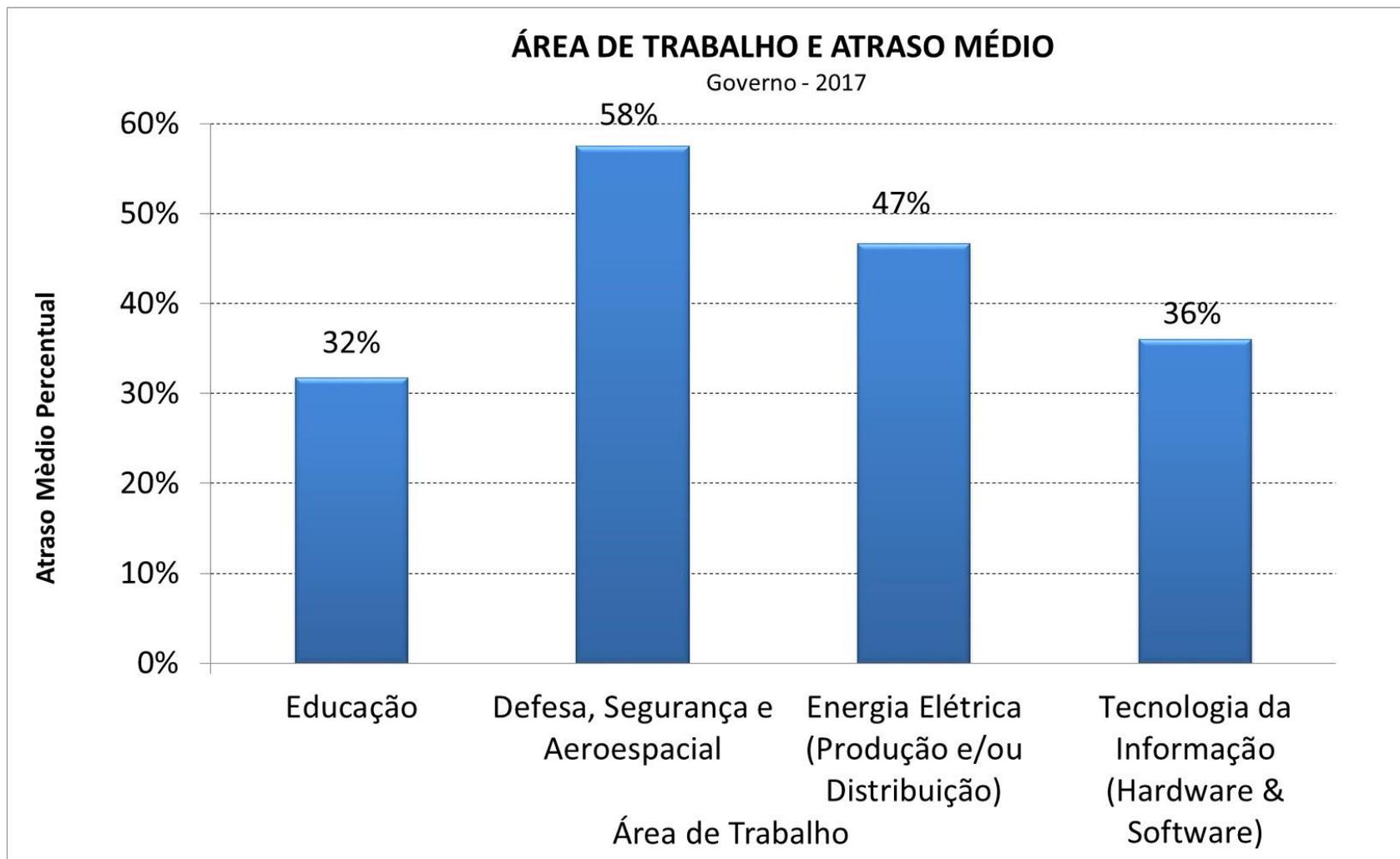
Os indicadores das áreas *Tecnologia da Informação e Energia Elétrica* foram destaques.



Apenas os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 5 participantes.

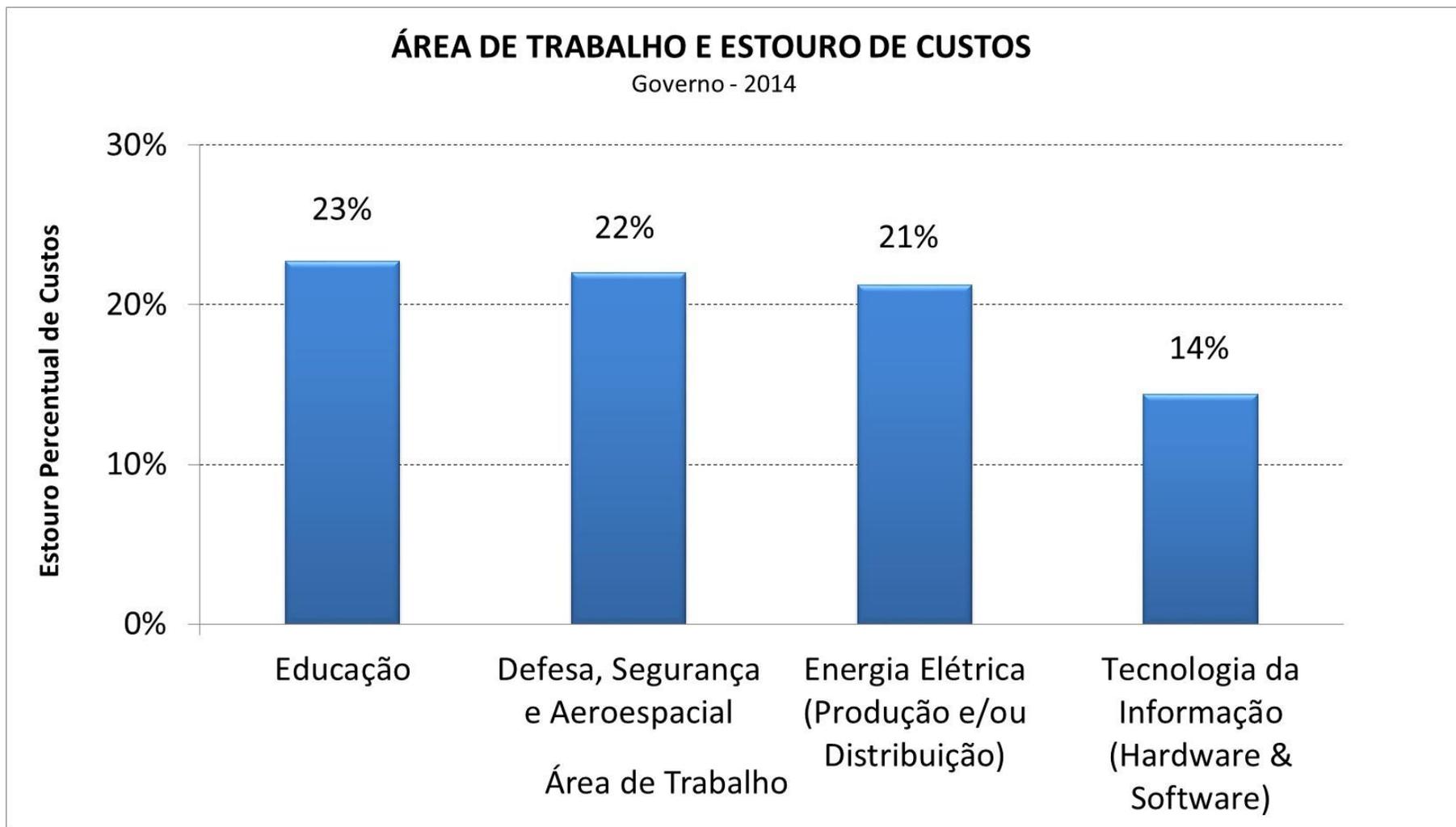
Atraso por Área de Trabalho

Educação tem o menor atraso.



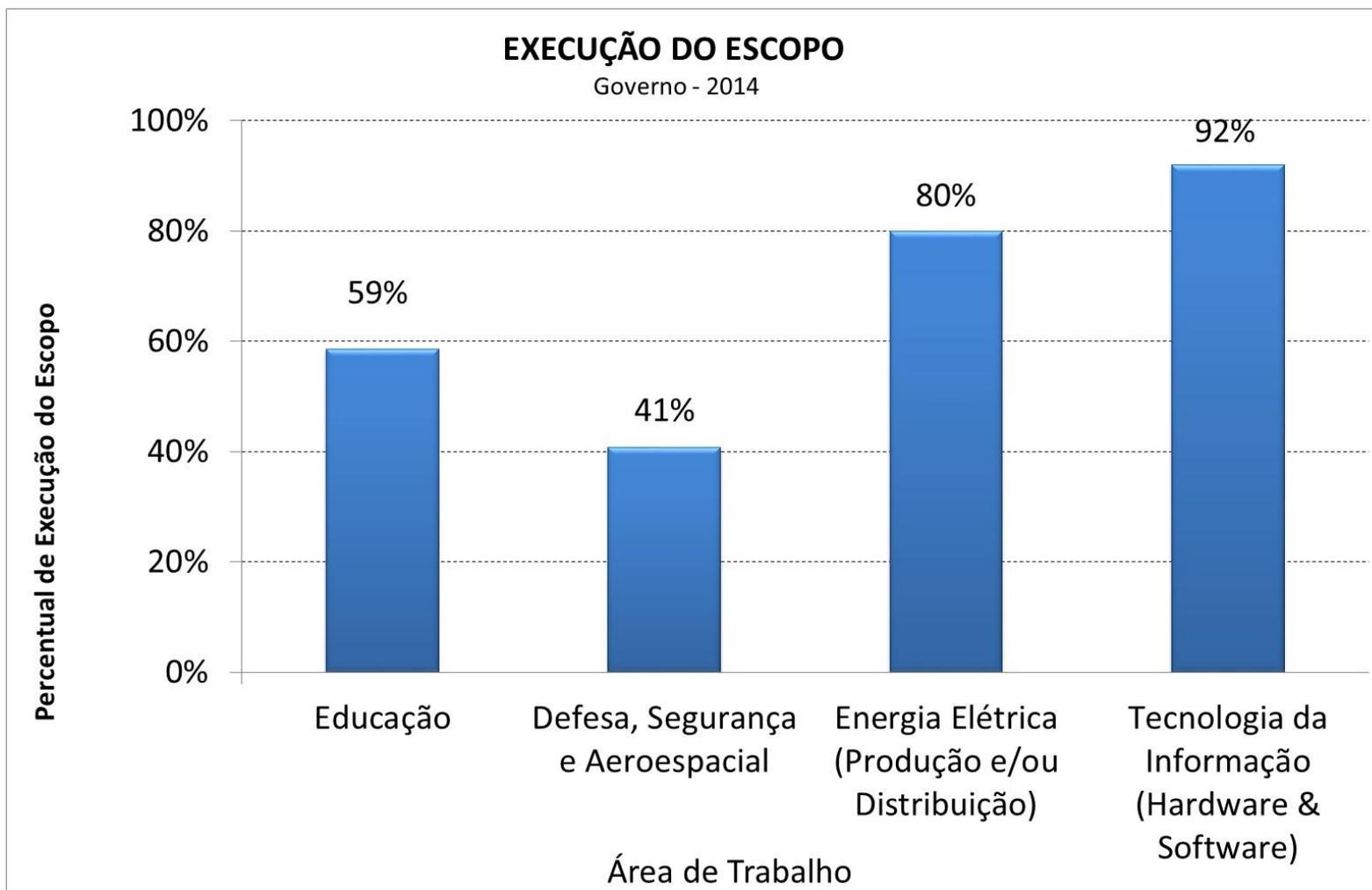
Apenas os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 5 participantes.

Tecnologia da Informação tem o melhor valor.



Apenas os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 5 participantes.

Tecnologia da Informação tem o melhor valor.



Apenas os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 5 participantes.

Resultados por Estados Brasileiros.

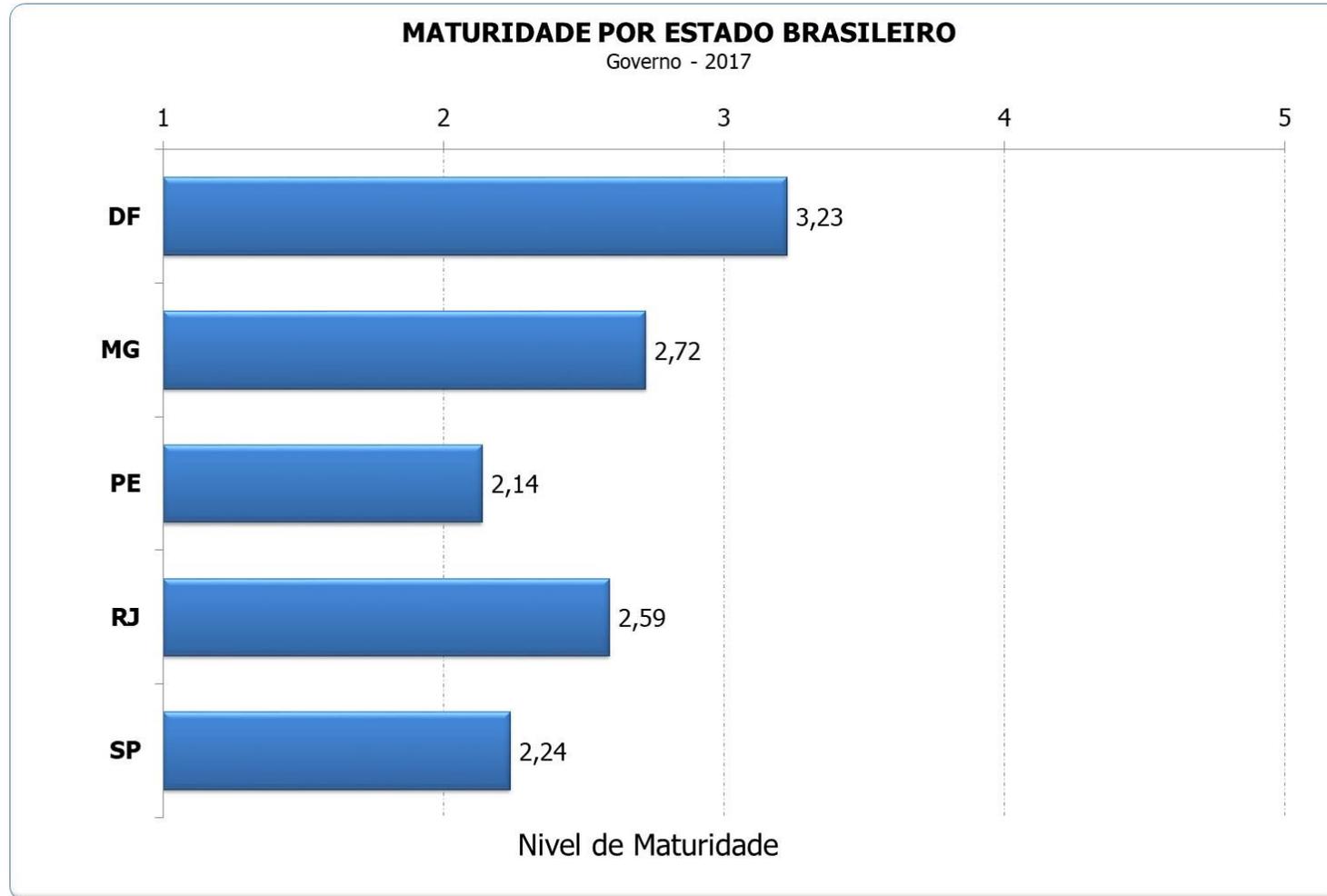
Nesta parte do relatório é feita uma análise de dados semelhantes à da Parte 1, porém quebrada pelos Estados Brasileiros.

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

Destaque para RJ

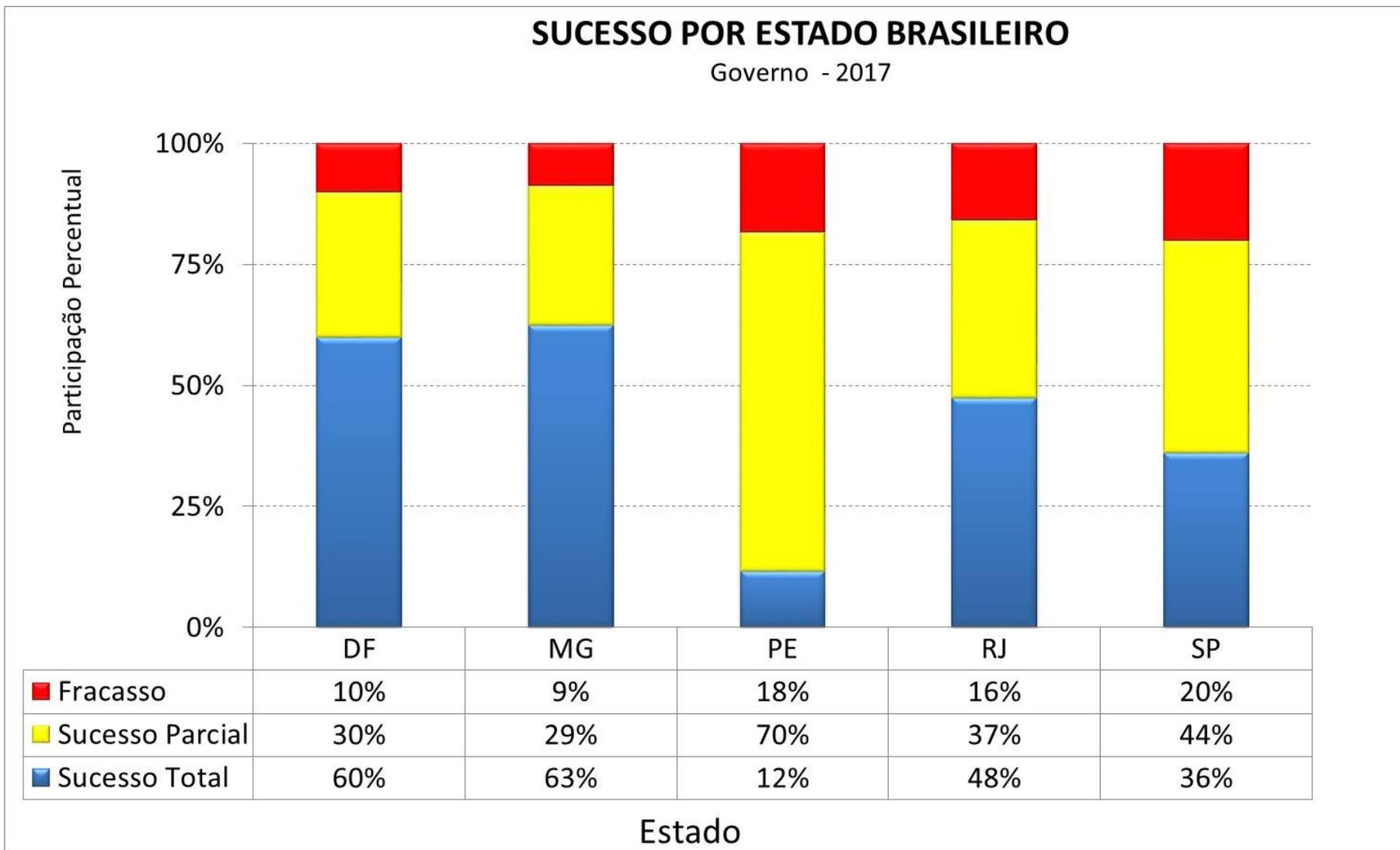
ESTADO 	# de Respondentes	Percentual
BA	3	4,6%
CE	2	3,1%
DF	14	21,5%
GO	3	4,6%
MG	5	7,7%
PA	1	1,5%
PE	5	7,7%
PI	2	3,1%
PR	4	6,2%
RJ	18	27,7%
RN	1	1,5%
RS	1	1,5%
SP	6	9,2%
Total Geral	65	100,0%

Destaque para DF.

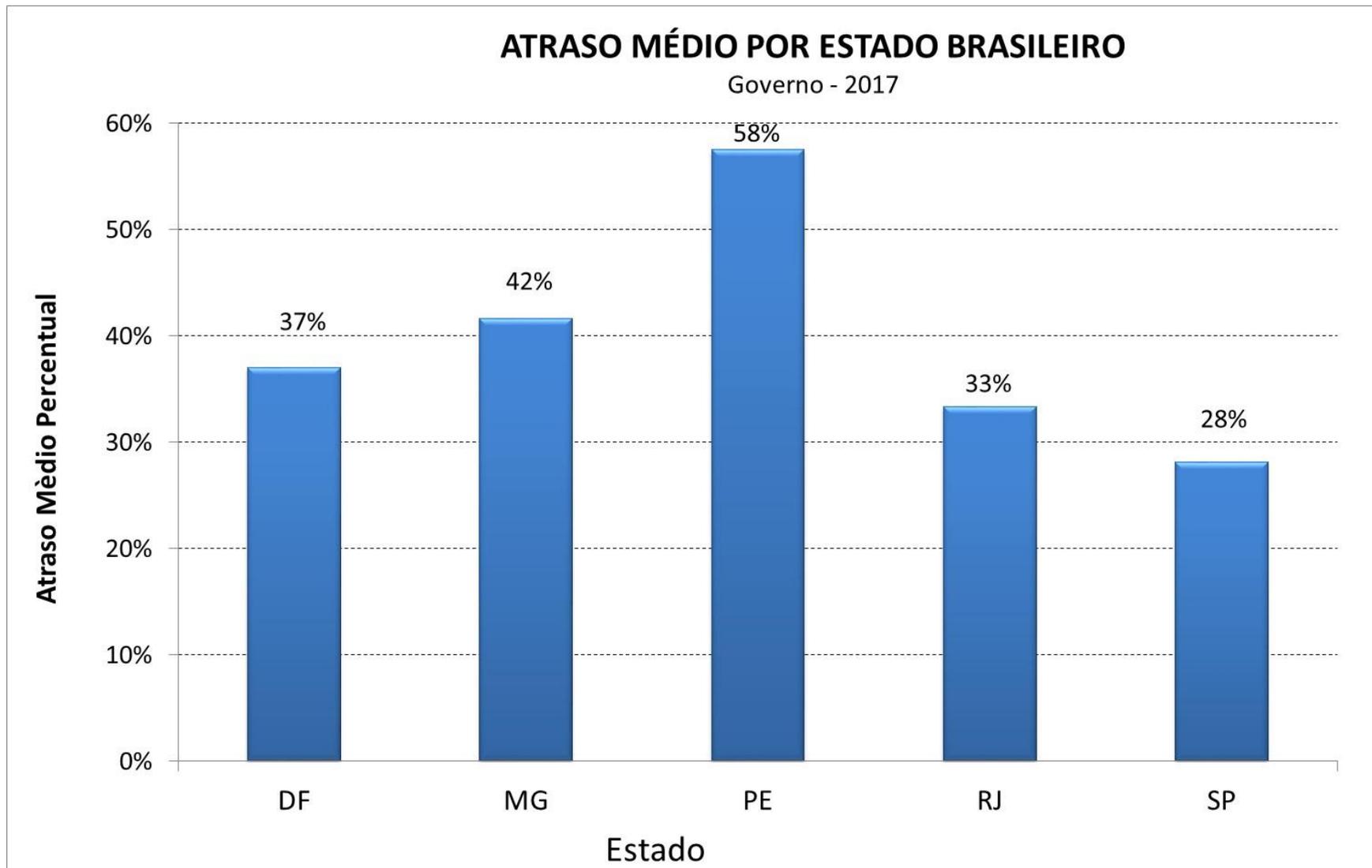


Apenas os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 5 participantes.

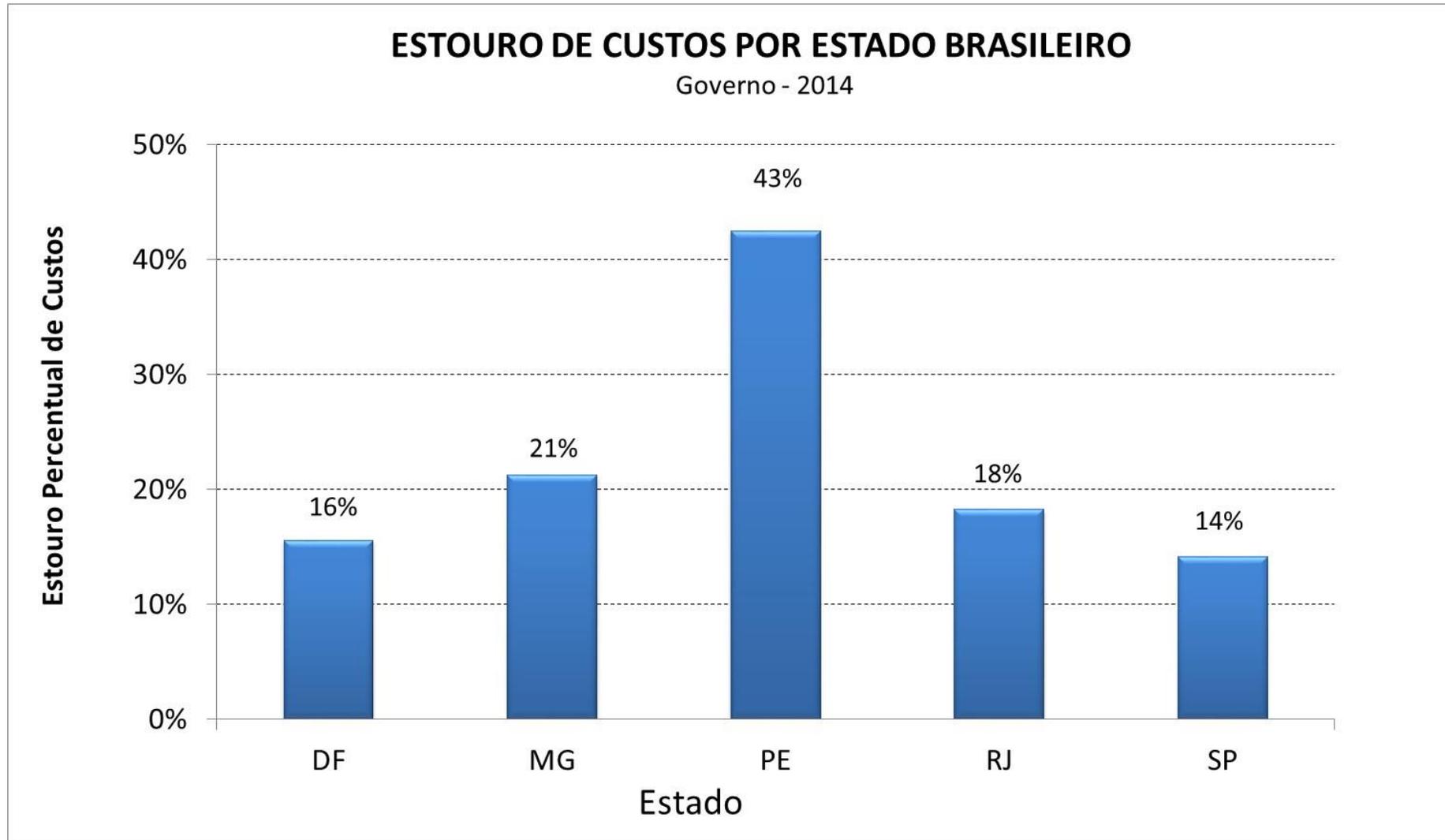
Destaques para DF e MG.



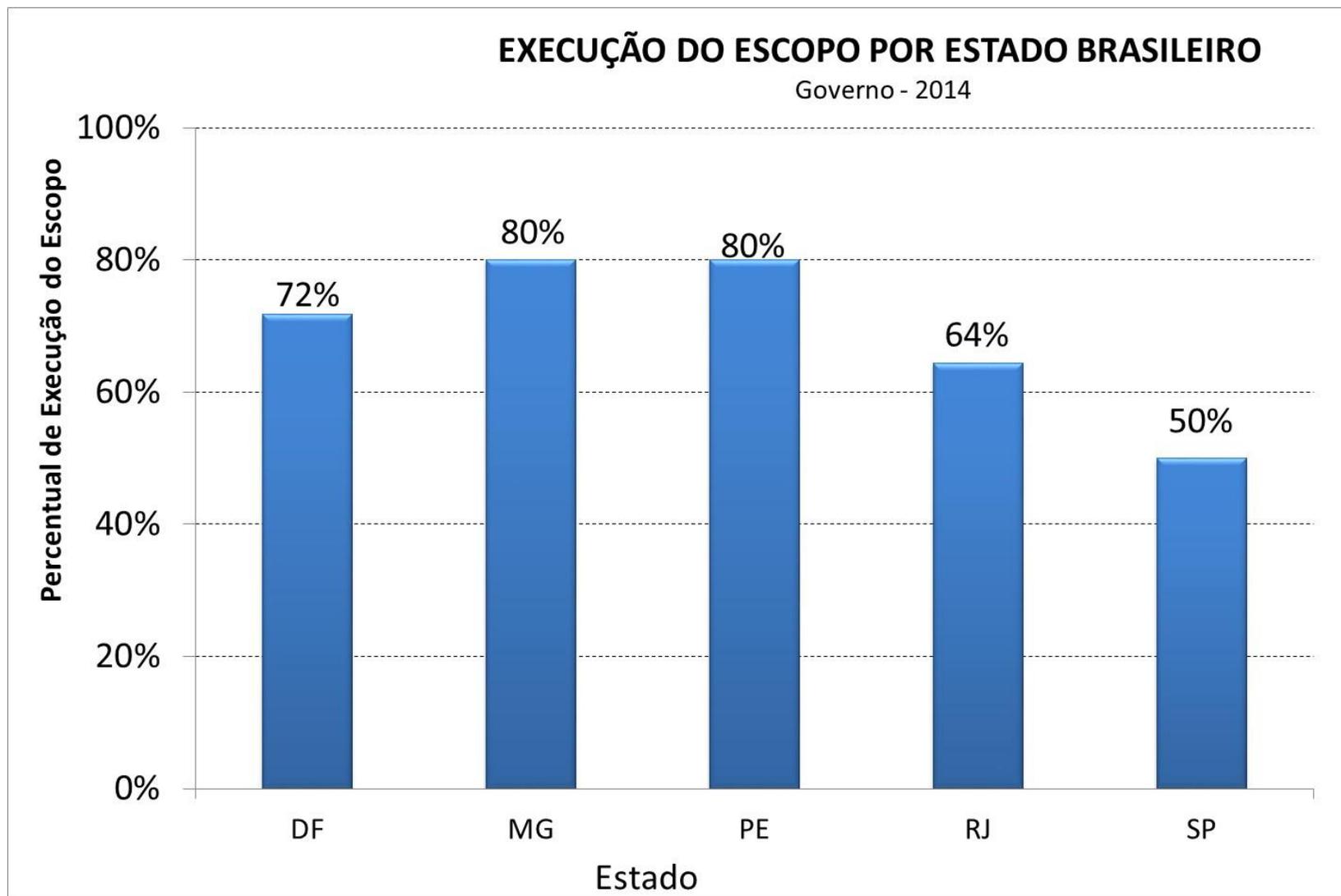
Destaque para SP



Destaques para DF e SP.



Destaque para MG e PE



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. O primeiro grupamento geralmente caracteriza os projetos oriundos do planejamento estratégico. O segundo caso caracteriza as “organizações orientadas a projetos”, como empresas governamentais que prestam serviços a outros órgãos governamentais, tais como o 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”

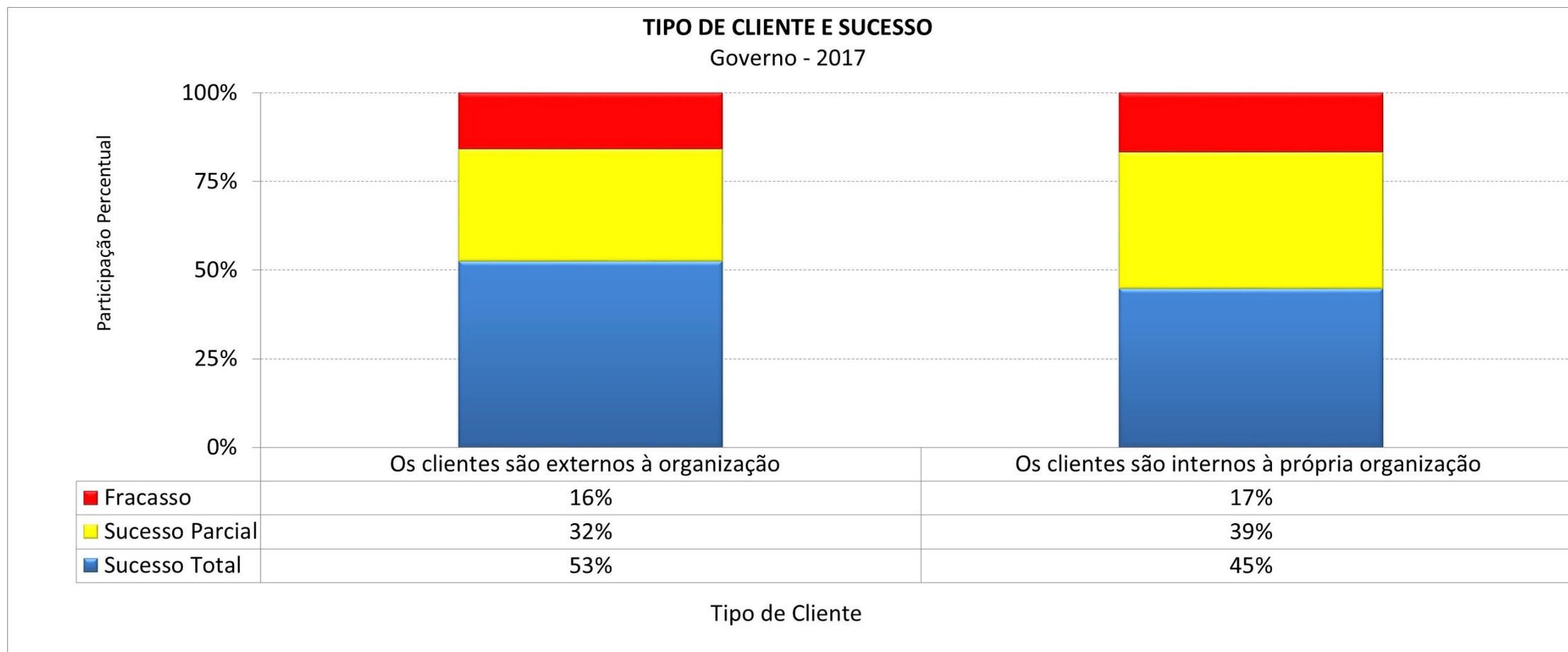
Nesta tabela temos um resumo dos gráficos mostrados a seguir.

TIPO DE CLIENTE	# Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso	Estouro de Custos	Execução do Escopo
Os clientes são externos à organização	14	21,5%	2,80	52,5%	31,7%	15,8%	33,3%	24,5%	80,7%
Os clientes são internos à própria organização	51	78,5%	2,58	44,7%	38,5%	16,8%	34,2%	16,9%	62,8%
Total Geral	65	100,0%	2,63	46,7%	36,7%	16,5%	34,0%	18,7%	66,7%

O grupamento "clientes externos" apresentou maior maturidade.



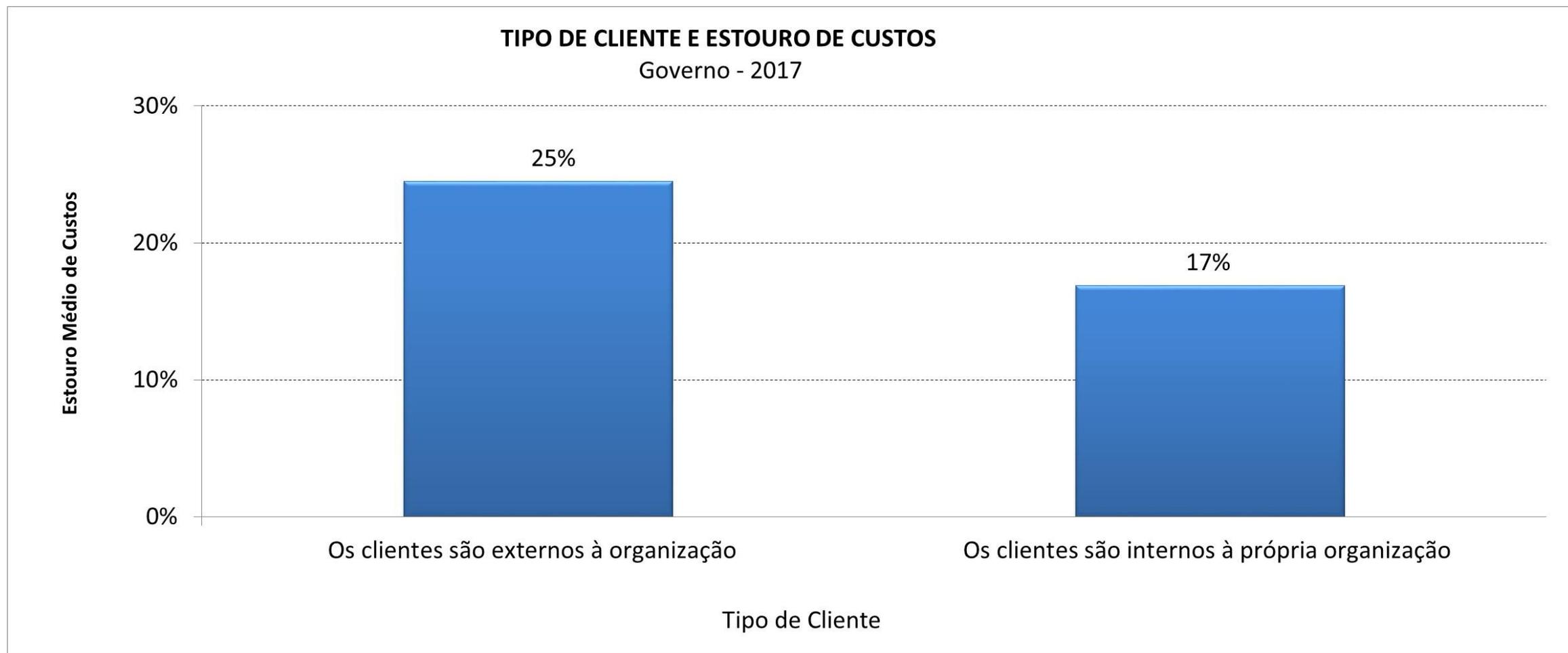
O grupo "Clientes Externo" apresenta leve superioridade neste assunto.



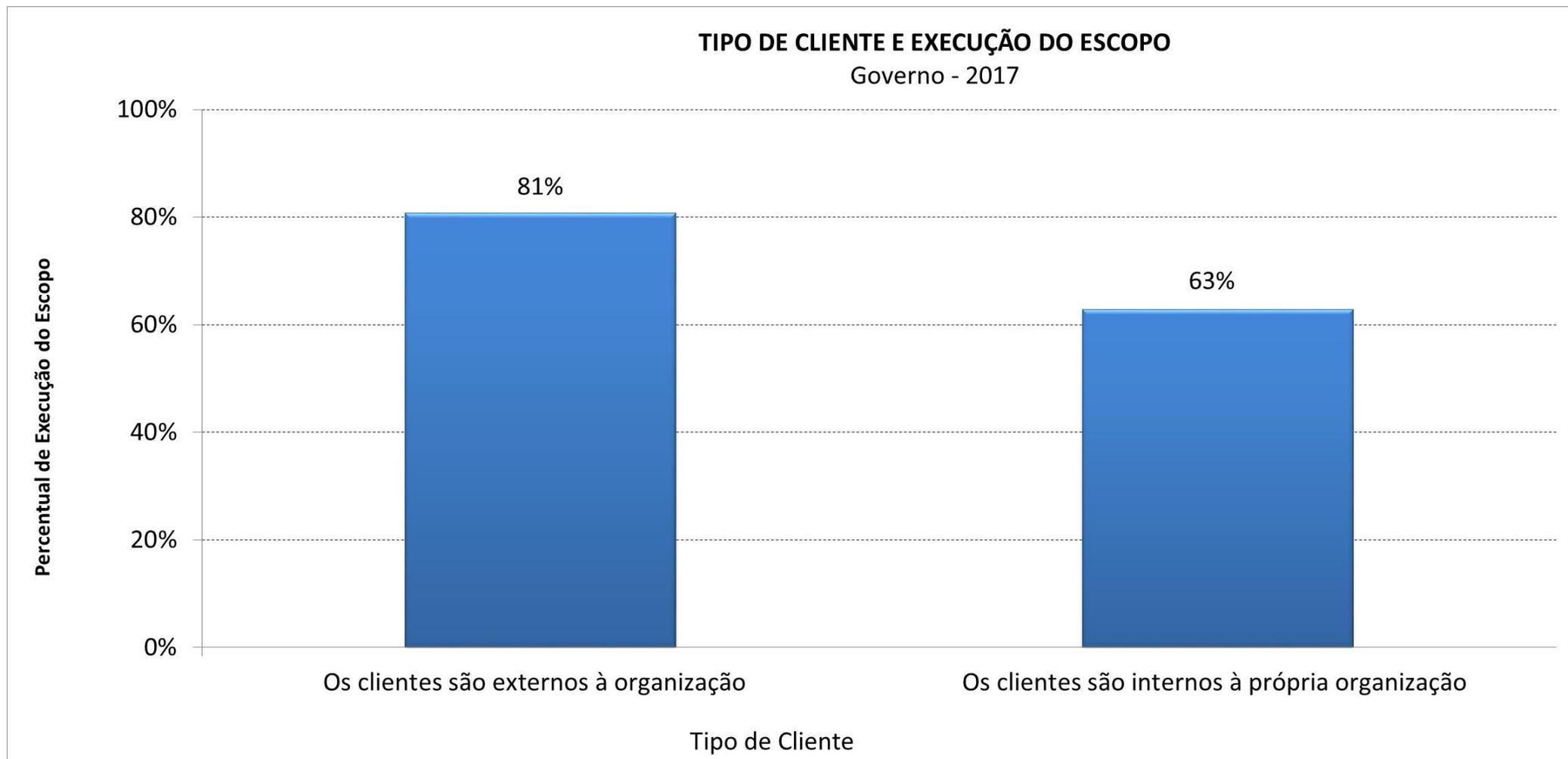
Equivalentes.



O grupamento “clientes internos” apresentou melhor desempenho.



O grupamento "clientes externos" é mais eficiente.



Equipe que desenvolveu este trabalho

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.



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.



José Ricardo Miglioli, PMP®, IPMA-D, graduado em Engenharia Agrônômica com MBA em Gestão de Projetos pela FGV. É Consultor da FALCONI desde 2007. Co-autor do livro Gerenciamento de Portfólios, Programas e Projetos nas Organizações (Editora FALCONI).



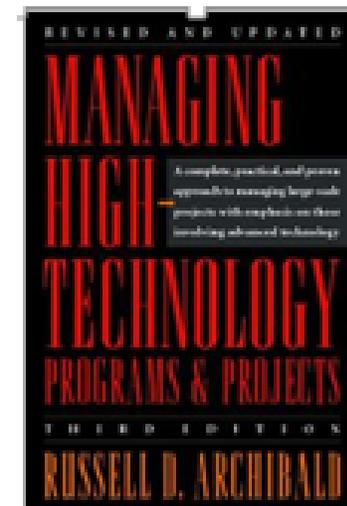
Russel D. Archibald

- 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:
 -  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