

MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS - BRASIL

Pesquisa Archibald & Prado
www.maturityresearch.com

Relatório Pesquisa 2017: “Mudanças Organizacionais e Melhorias de Resultados” Indicadores

Publicado em Fevereiro-2018

Organizado por:
Darci Prado, José Ricardo Miglioli e Rafael Dias Negrini

1. Introdução
2. Resultados Gerais
3. Resultados por Tipo de Organização
4. Resultados por Área de Negócios
5. Resultados por Tipo de Cliente
6. Resultados por Estado Brasileiro
7. Equipe que desenvolveu este trabalho
8. O modelo de maturidade Prado-MMGP
9. Agradecimentos

Introdução

Estamos apresentando os resultados da pesquisa Archibald & Prado relativo ao ano de 2017. Esta pesquisa esteve disponível gratuitamente no site www.maturityresearch.com 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 – ***Mudanças Organizacionais e Melhorias de Resultados*** - contém a análise dos dados fornecidos por **75** profissionais do Brasil. Os dados fornecidos são oriundos de um total de **1.725** projetos.

O resultado final apresentado neste relatório mostrou uma **maturidade média de 2,41** para este grupamento. Ele é inferior à média nacional de 2,59.

Este valor é ainda inferior ao obtido na pesquisa de 2014 (2,52) e de 2012 (2,74), indicando uma queda. Um aspecto a ser destacado é a constante participação deste grupamento nas pesquisas de 2017 (75), 2014 (74) e 2012 (72).

Para completar, considerando que o range de valores para maturidade vai de 1 a 5, podemos concluir que este grupamento ainda tem muito a melhorar.

Este relatório analisa os principais indicadores de desempenho (sucesso, atraso, estouro de custos e execução do escopo) tanto na forma geral como desdobrado por tipo de organização, áreas de negócios, tipos de clientes e estado brasileiro.

A categoria de projetos *Mudanças Organizacionais* se caracteriza por Empresas de 21 áreas de negócio diferentes. Em relação ao tipo de cliente dos projetos, temos uma predominância de Empresas cujos clientes são internos (73%). É importante salientar que os projetos dessa categoria apresentaram maior índice de fracasso (21,8%) e menor taxa de execução de escopo (67%) quando comparada às principais 08 categorias.

Importante observar que as áreas de Consultoria e Veículos e Peças que representaram 20% do total de participantes apresentaram resultados bastante distintos. Enquanto Consultoria tem maturidade menor, atraso de 8% e 41% de execução de escopo, Veículos e Peças tem 18% de atraso, 86% de execução de escopo e maior maturidade. Essa relação entre atraso e execução de escopo é bastante relevante para Consultoria pois normalmente como os contratos tem prazo para acabar, a forma de compensar o atraso é através da redução de escopo.

As empresas privadas (63%) da categoria de *Mudanças Organizacionais*, provavelmente investiram menos em Gestão de Projetos em 2017. Em contrapartida, as organizações públicas ao que tudo indica, estão se estruturando para ter continuidade e maior estabilidade dos processos de gestão de projetos. Isso fez com que pela primeira vez as organizações públicas tivessem maturidade maior que as privadas.

Resta saber se esse fato é uma tendência ou apenas reflexo do cenário econômico de 2017.

Comentários por José Ricardo Miglioli – Fevereiro 2018

O leitor deve ficar atento ao significado da categoria de projetos denominada **Mudanças Organizacionais e Melhorias de Resultados**.

Apresentamos a seguir alguns exemplos de projetos desta categoria:

- Mapeamento de processos / negócios
- Redesenho de processos / negócios
- Mapeamento e redesenho da estrutura organizacional
- Programa de redução de despesas
- Programa de redução de custos
- Programa de aumento de receita
- Programa de gestão do capital
- Programa de aumento da produtividade de processos rotineiros (PDCA / SDCA)
- Programa de aumento da rentabilidade de processos / negócios
- Desdobramento de metas (Gerenciamento por Diretrizes)
- Aquisição e integração de companhias concorrentes
- Grandes melhorias em gerenciamento de projetos
- Formação e lançamento de uma nova companhia (*start-up*)
- Consolidação de divisões e “downsize” de companhias
- Grande caso de litígio.

Muitas vezes estes projetos estão diretamente relacionados com um grupo de estratégias oriundas do Planejamento Estratégico

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: 2,41

**75 Organizações
1.725 projetos**

INDICADORES DE RESULTADOS

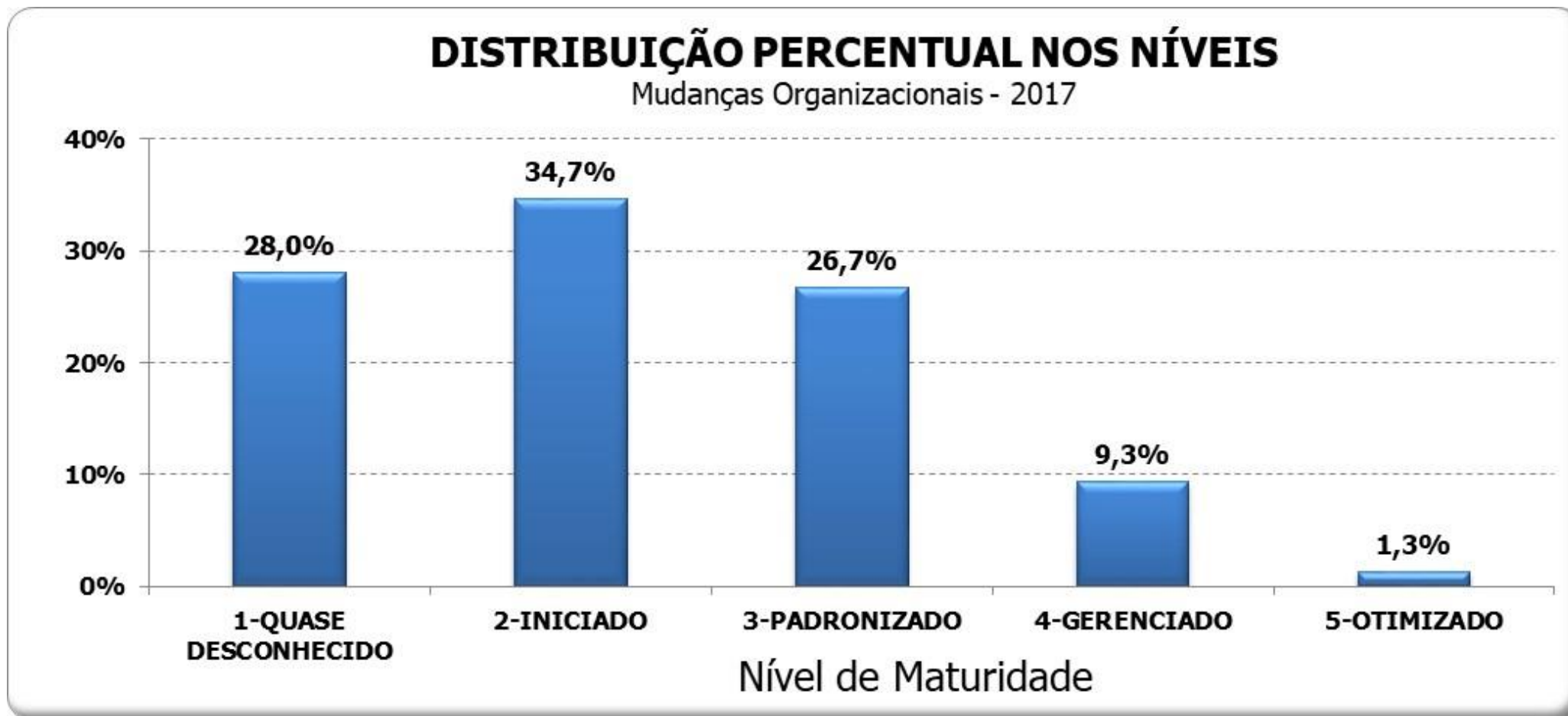
- Índice de Sucesso:
 - Sucesso Total: 47,4%
 - Sucesso Parcial: 30,8%
 - Fracasso: 21,8%
- Atraso médio: 21,6%
- Estouro de custo médio: 8,9%
- Execução do Escopo: 66,7%

COMPOSIÇÃO DA CARTERIA MÉDIA DE PROJETOS

- Quantidade média de projetos: 23
- Duração média de cada projeto: 11 meses

Maturidade "Mudanças Organizacionais": **2,41**

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.

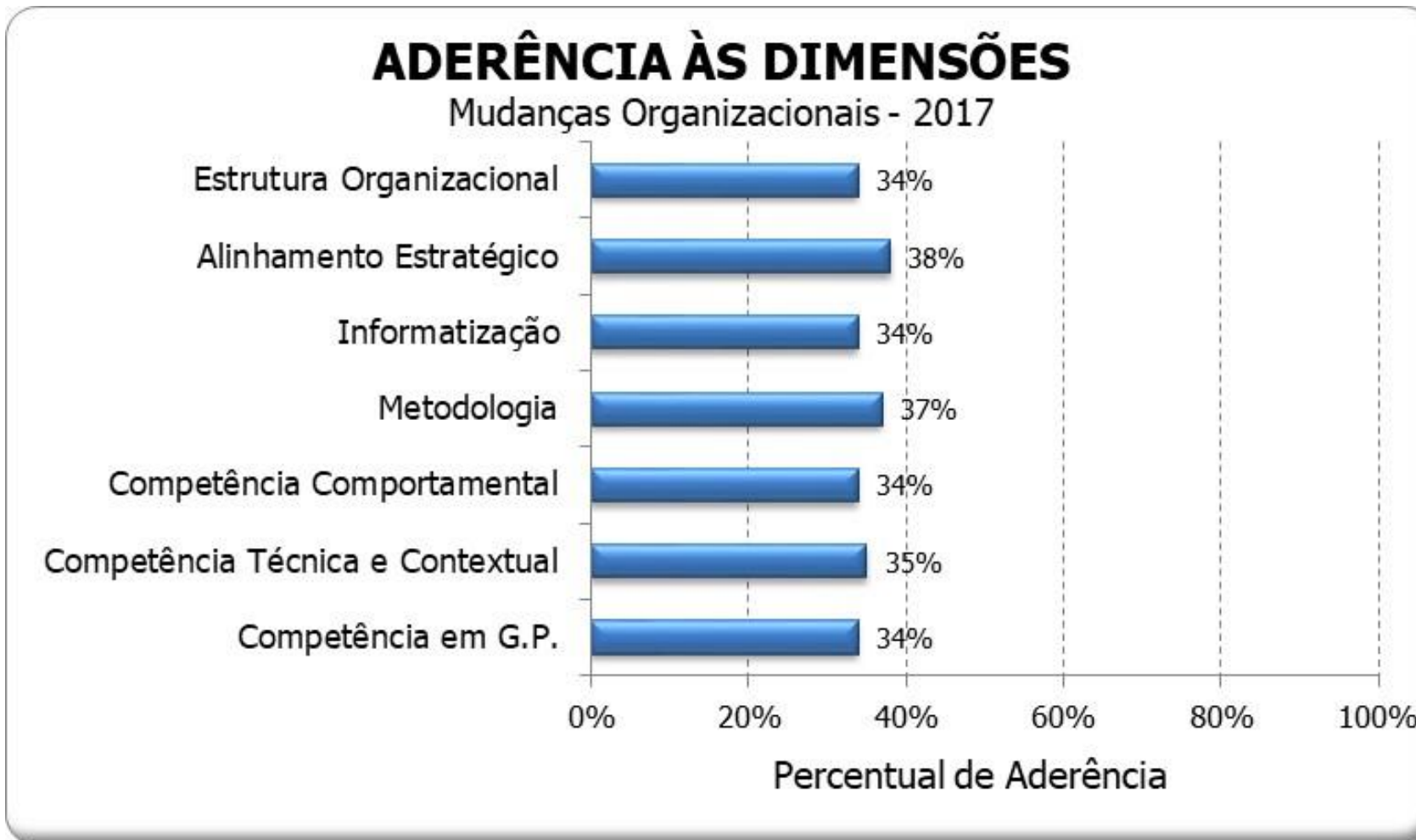


Comentários

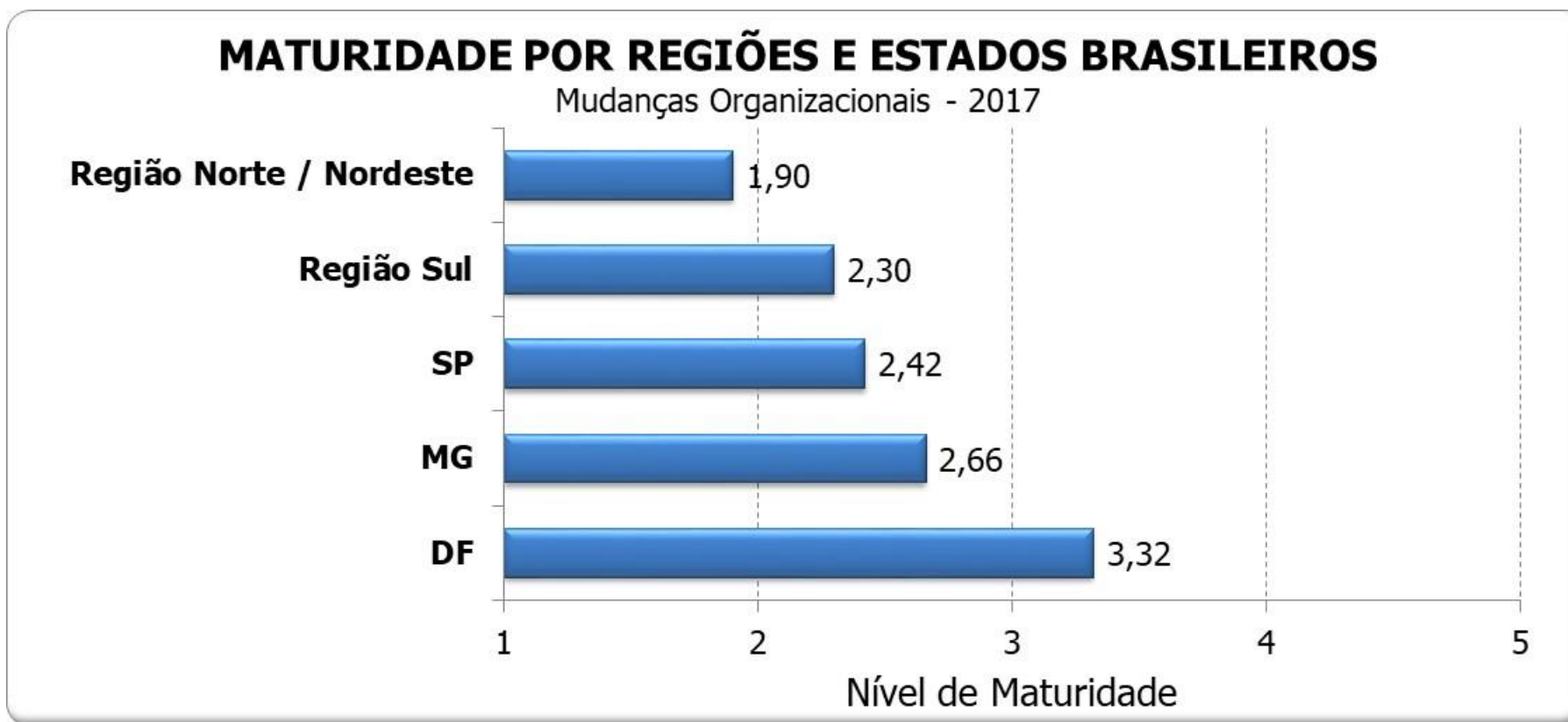
- Para 62,7% (níveis 1 e 2) das organizações participantes desta pesquisa, o gerenciamento de projetos ainda não possibilita trazer resultados aos seus negócios tal como seria desejado (níveis 3, 4 e 5);
- Apenas 10,6% das organizações estão em níveis que permitem pleno domínio e otimização do trabalho (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%)



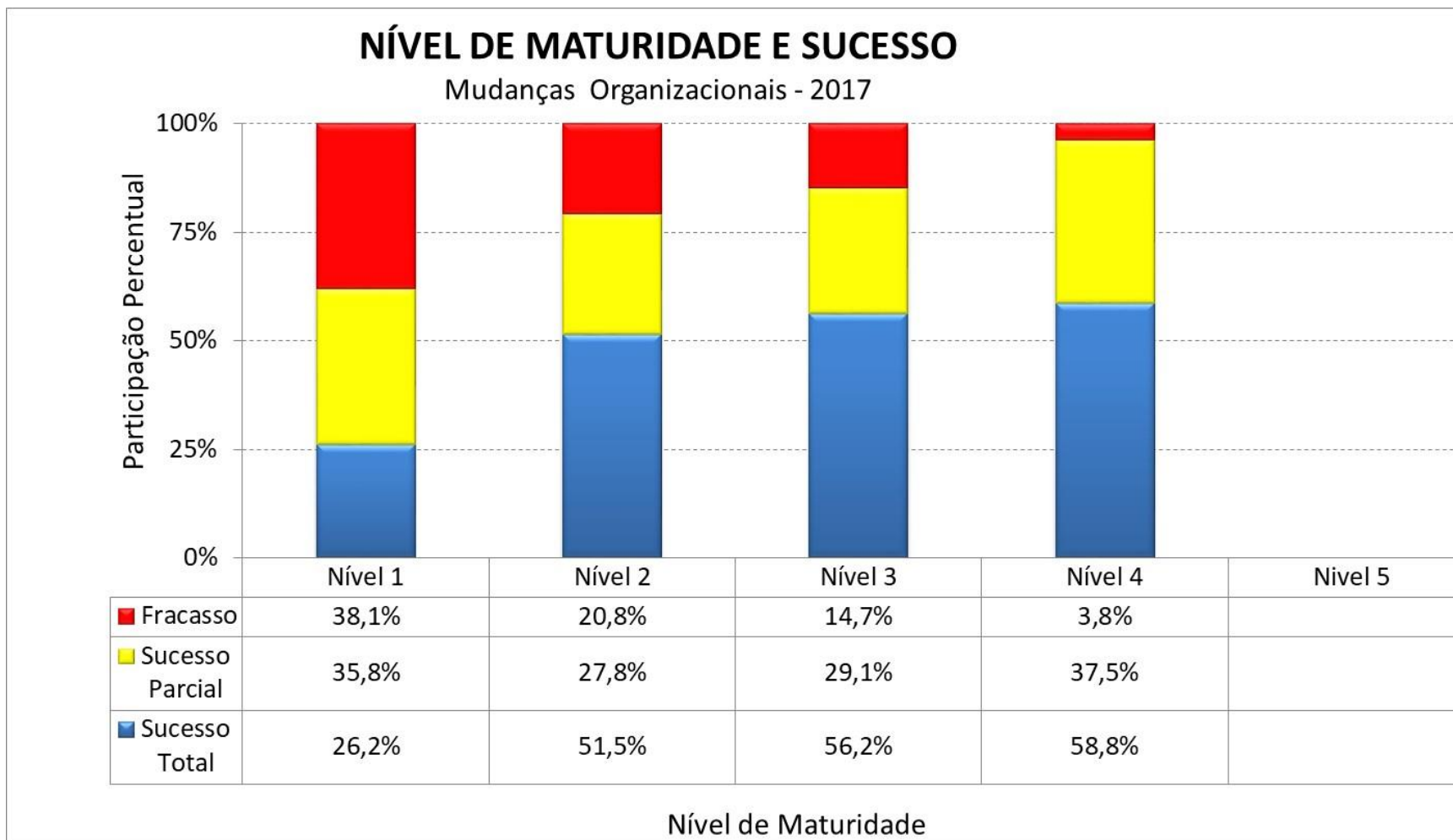
Distrito Federal apresentou o melhor valor.



Tamanhos das amostras; Região NO/NE: 18 Região Sul: 18 SP: 10 MG: 14 DF: 8

Veja outras informações sobre ESTADOS na parte 5 deste relatório.

Quanto maior a maturidade, maior o sucesso



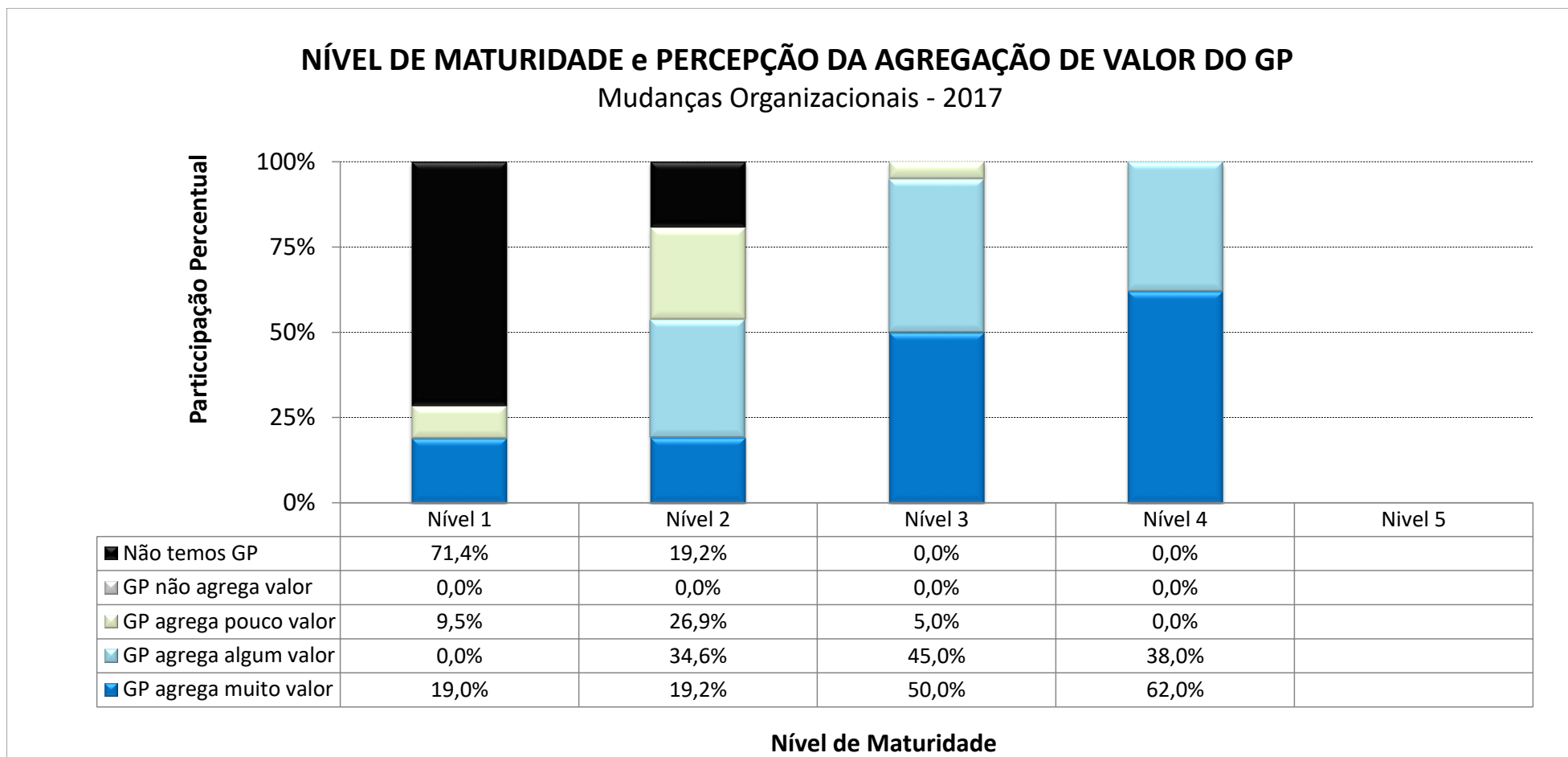
Tamanhos das amostras:

Nível 1: 21 / Nível 2: 26 / Nível 3: 20 / Nível 4: 7 / Nível 5: 1

TIPO	CARACTERÍSTICAS
SUCESSO TOTAL	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).
SUCESSO PARCIAL	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.
FRACASSO	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.

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

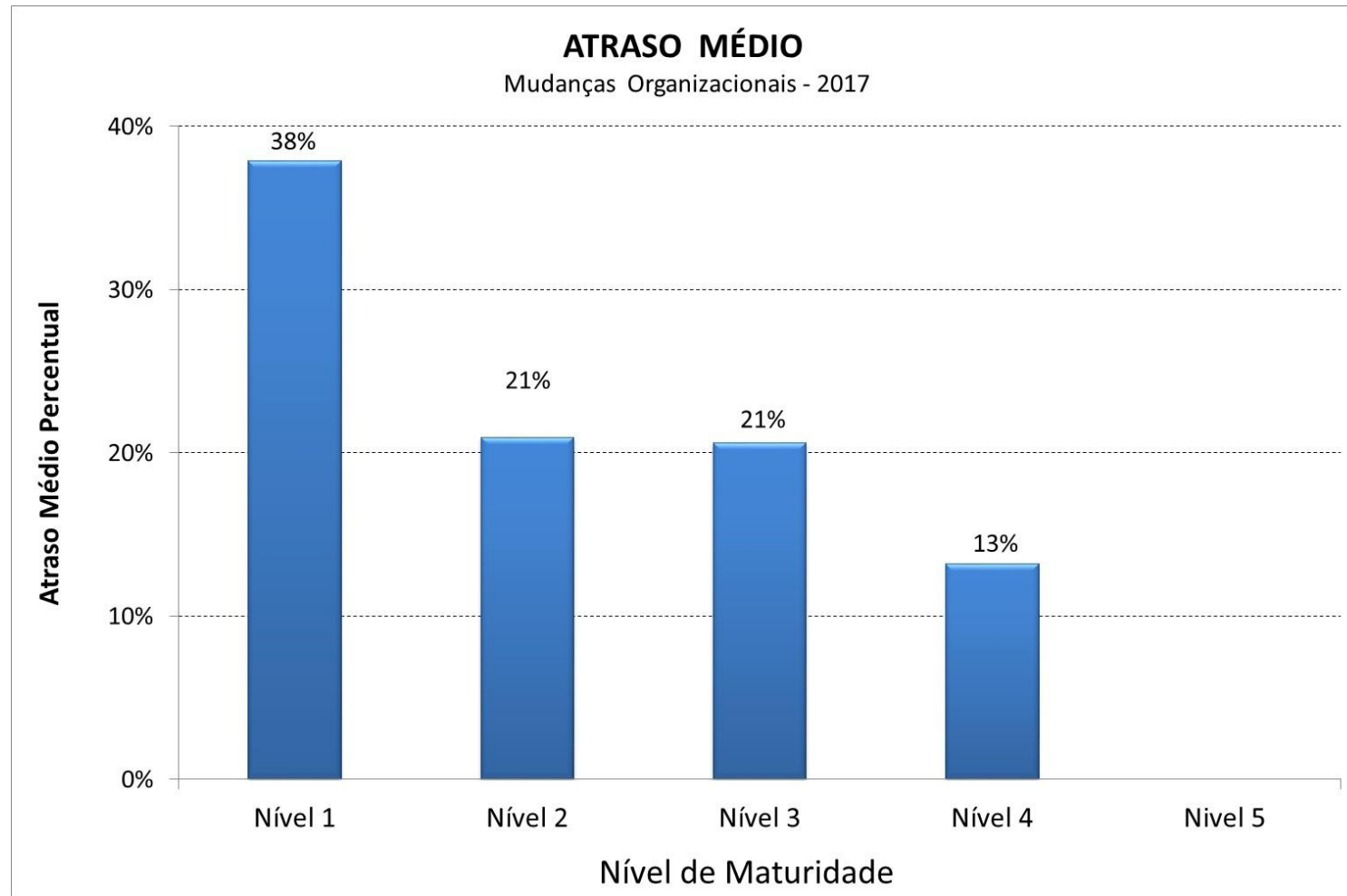
Quanto maior a maturidade, maior a percepção (pela alta administração) da importância do GP para agregar valor à organização.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 21 / Nível 2: 26 / Nível 3: 20 / Nível 4: 7 / Nível 5: 1

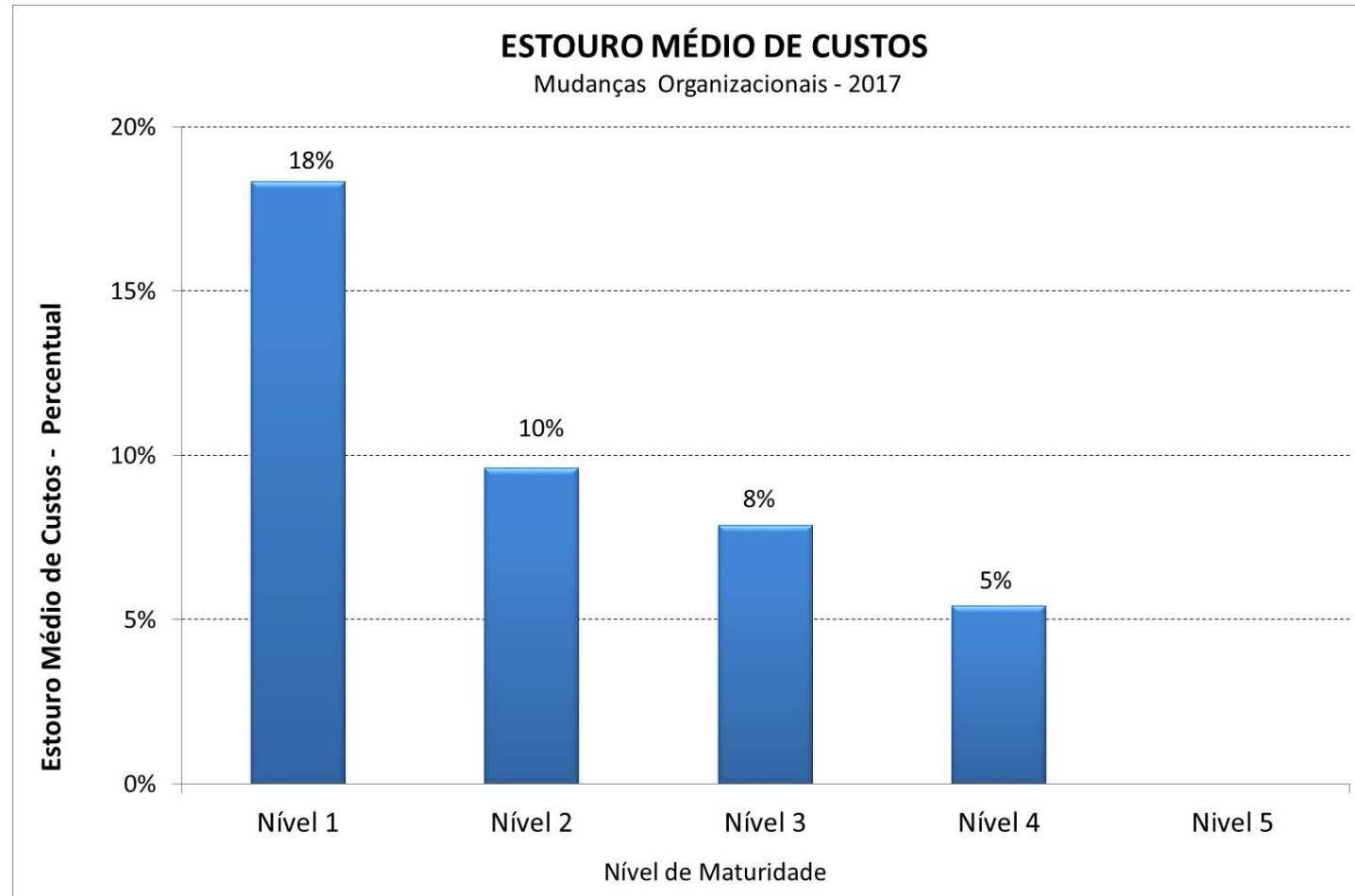
Quanto maior a maturidade, menor o atraso.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 21 / Nível 2: 26 / Nível 3: 20 / Nível 4: 7 / Nível 5: 1

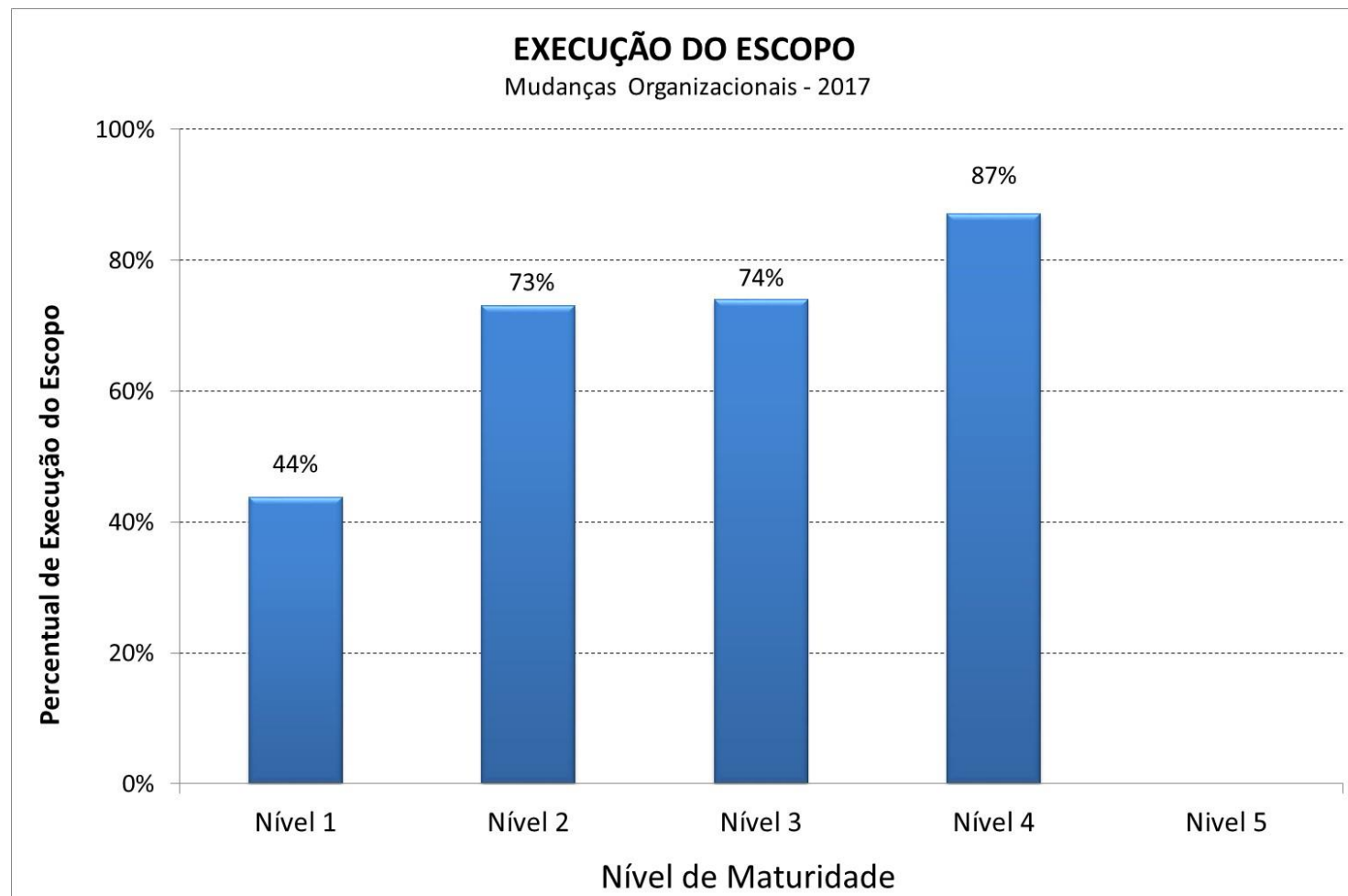
Quanto maior a maturidade, menor o estouro de custos.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 21 / Nível 2: 26 / Nível 3: 20 / Nível 4: 7 / Nível 5: 1

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



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 21 / Nível 2: 26 / Nível 3: 20 / Nível 4: 7 / Nível 5: 1

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:

- Organizações da Iniciativa Privada
- Governo – Administração Direta
- Governo – Administração Indireta
- Terceiro Setor

Maturidade por Tipo de Organização

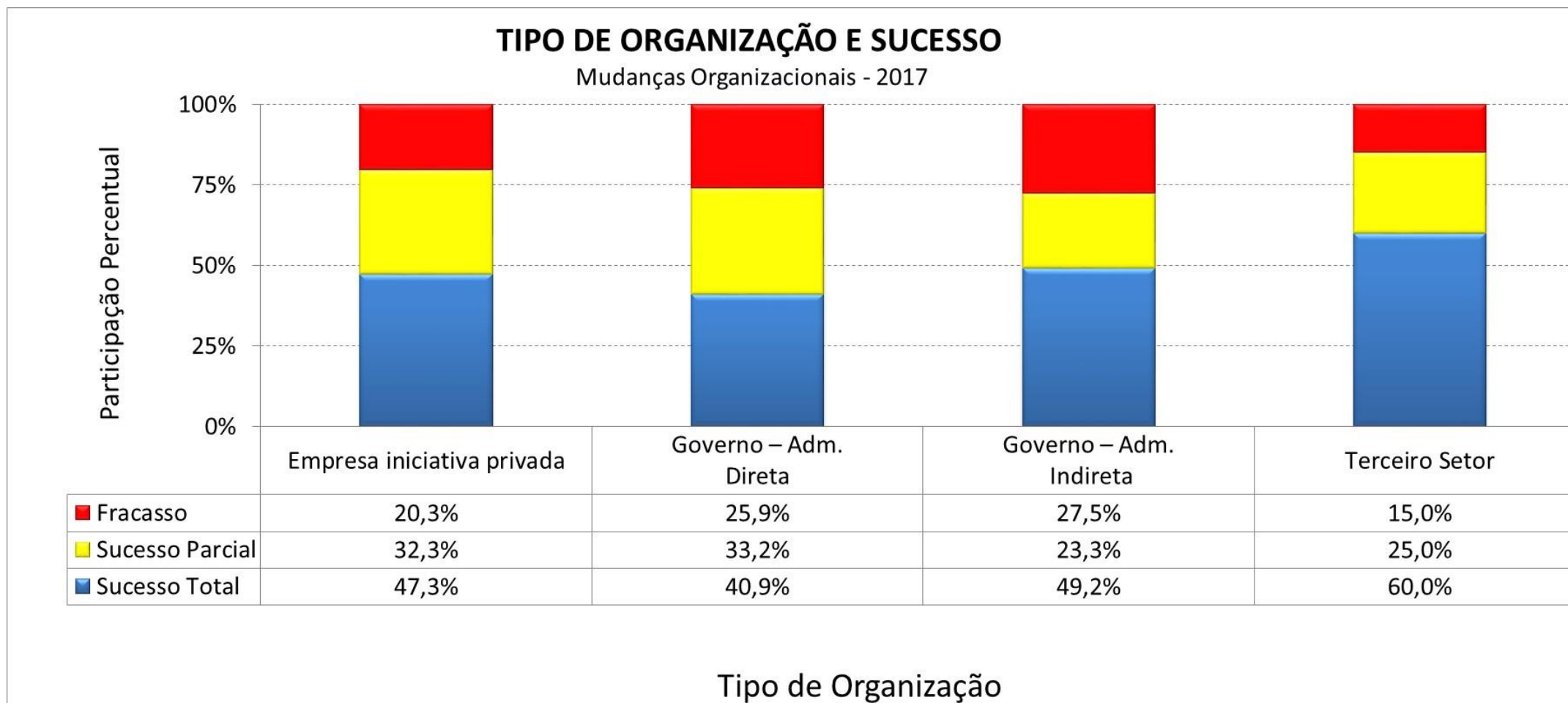
Fato novo: Governo – Adm. Direta - tem melhor valor para maturidade. Foi a primeira vez que isso ocorreu desde o início deste trabalho em 2005.



Tamanho das amostras:

Empresas privadas: 47 Gov-Adm.Direta: 12 Gov. Adm. Indireta: 10 Terceiro Setor: 6

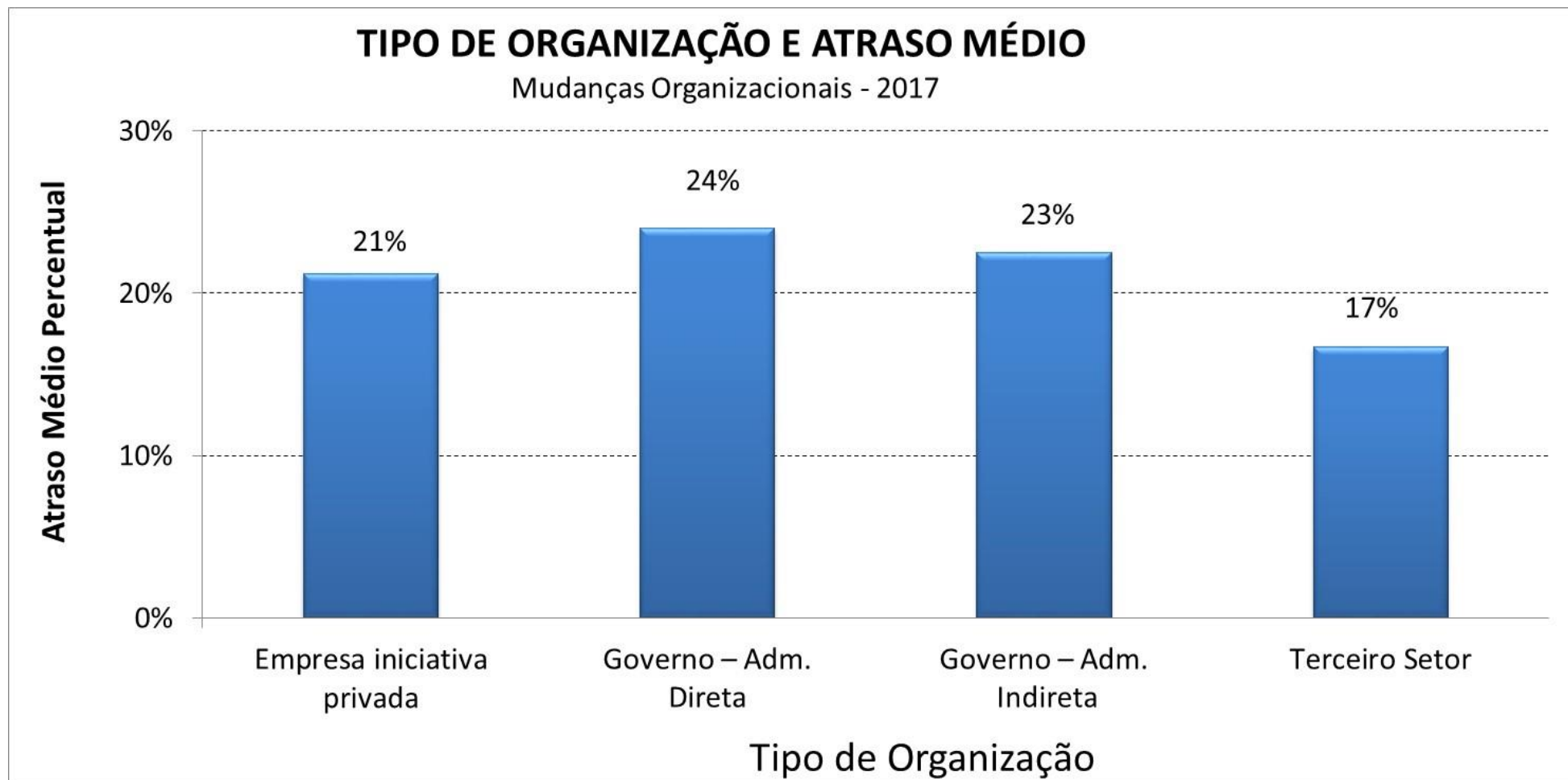
Terceiro Setor se destaca.



Tamanho das amostras:

Empresas privadas: 47 Gov-Adm.Direta: 12 Gov. Adm. Indireta: 10 Terceiro Setor: 6

Terceiro Setor se destaca.



Tamanho das amostras:

Empresas privadas: 47 Gov-Adm.Direta: 12 Gov. Adm. Indireta: 10 Terceiro Setor: 6

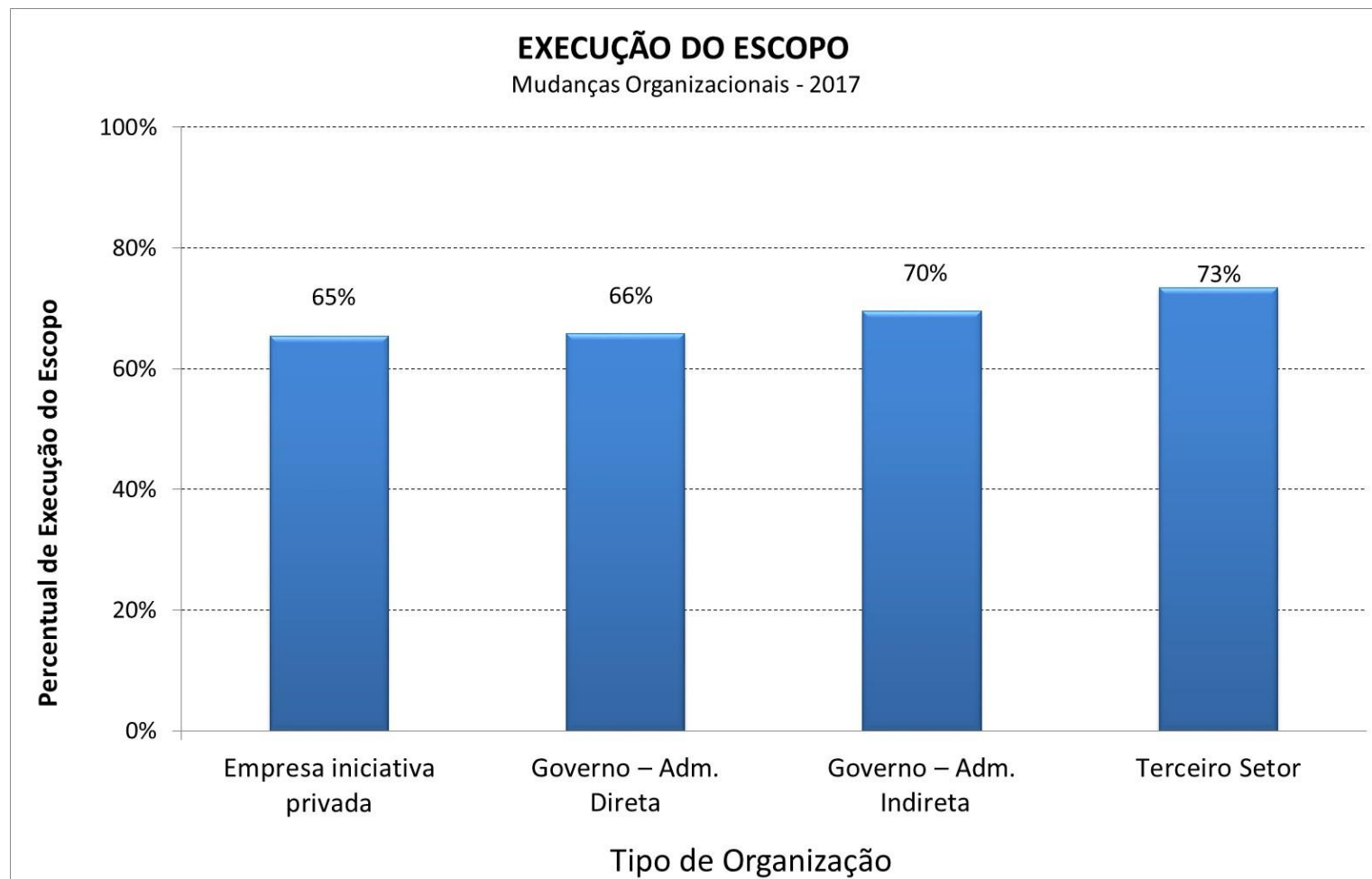
Governo – Administração Direta tem o pior valor.



Tamanho das amostras:

Empresas privadas: 47 Gov-Adm.Direta: 12 Gov. Adm. Indireta: 10 Terceiro Setor: 6

Não existe diferença significativa entre as classes. Leve destaque para *Terceiro Setor*.



Tamanho das amostras:

Empresas privadas: 47 Gov-Adm.Direta: 12 Gov. Adm. Indireta: 10 Terceiro Setor: 6

Resultados por Área de Negócios

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

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

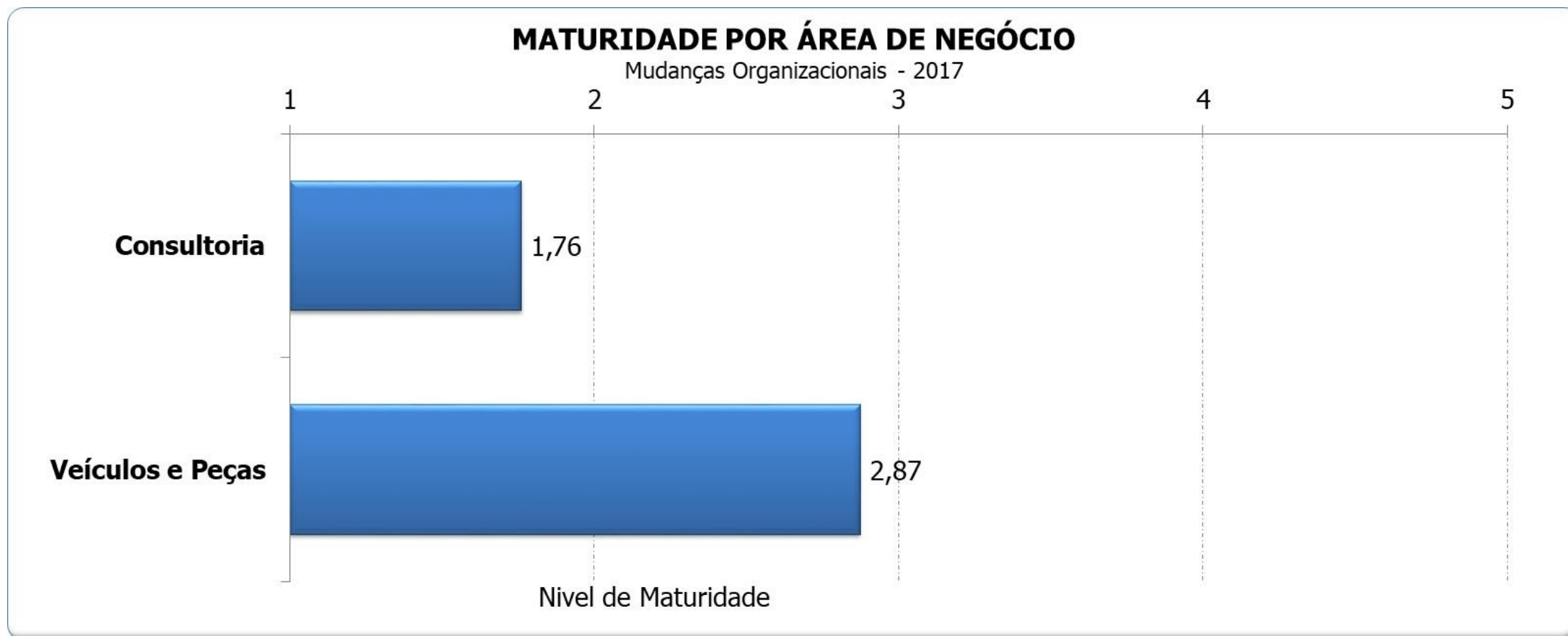
Veja maiores informações sobre os participantes na pesquisa no relatório “Parte B – Perfil dos Participantes”

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	# de Respondentes	Percentual
Agricultura, Pecuária, Silvicultura e Exploração Florestal	2	2,7%
Alimentação e Bebidas	1	1,3%
Bancos, Finanças e Seguros	3	4,0%
Comércio	3	4,0%
Consultoria	10	13,3%
Defesa, Segurança e Aeroespacial	1	1,3%
Educação	2	2,7%
Energia Elétrica (Produção e/ou Distribuição)	2	2,7%
Farmacêutica	2	2,7%
Indústria Extrativa (Mineração, etc)	1	1,3%
Papel e Celulose	1	1,3%
Petróleo, Óleo e Gás	1	1,3%
Saúde	4	5,3%
Telecomunicações	1	1,3%
Transportes, Armazenagem e Serviços & Logística	2	2,7%
Veículos e Peças	5	6,7%
Outras Áreas	26	34,7%
Distribuição (Água, Gás)	2	2,7%
Vestuário, Calçados, Moda e Artigos Esportivos	2	2,7%
Refratários, Cerâmicos e Vidros	2	2,7%
Têxtil	2	2,7%
Total Geral	75	100,0%

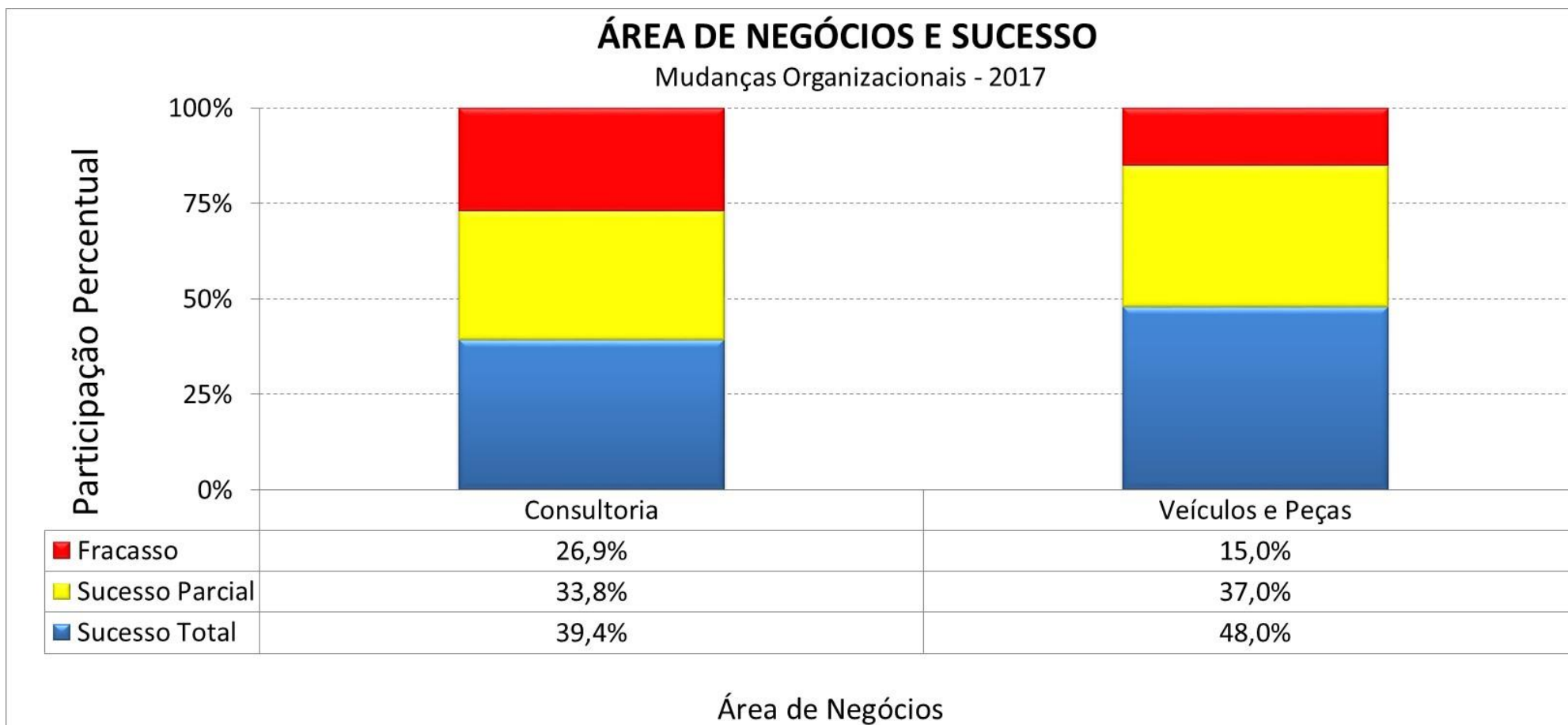
Dentre as áreas ao lado, somente será possível analisar as áreas de CONSULTORIA e VEÍCULOS E PEÇAS visto serem as únicas com mais de 5 respondentes

A maturidade da área de negócios *Veículos* é bem maior que a outra.



Apenas os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 5 participantes.

Os indicadores da área *Veículos e Peças* são melhores.

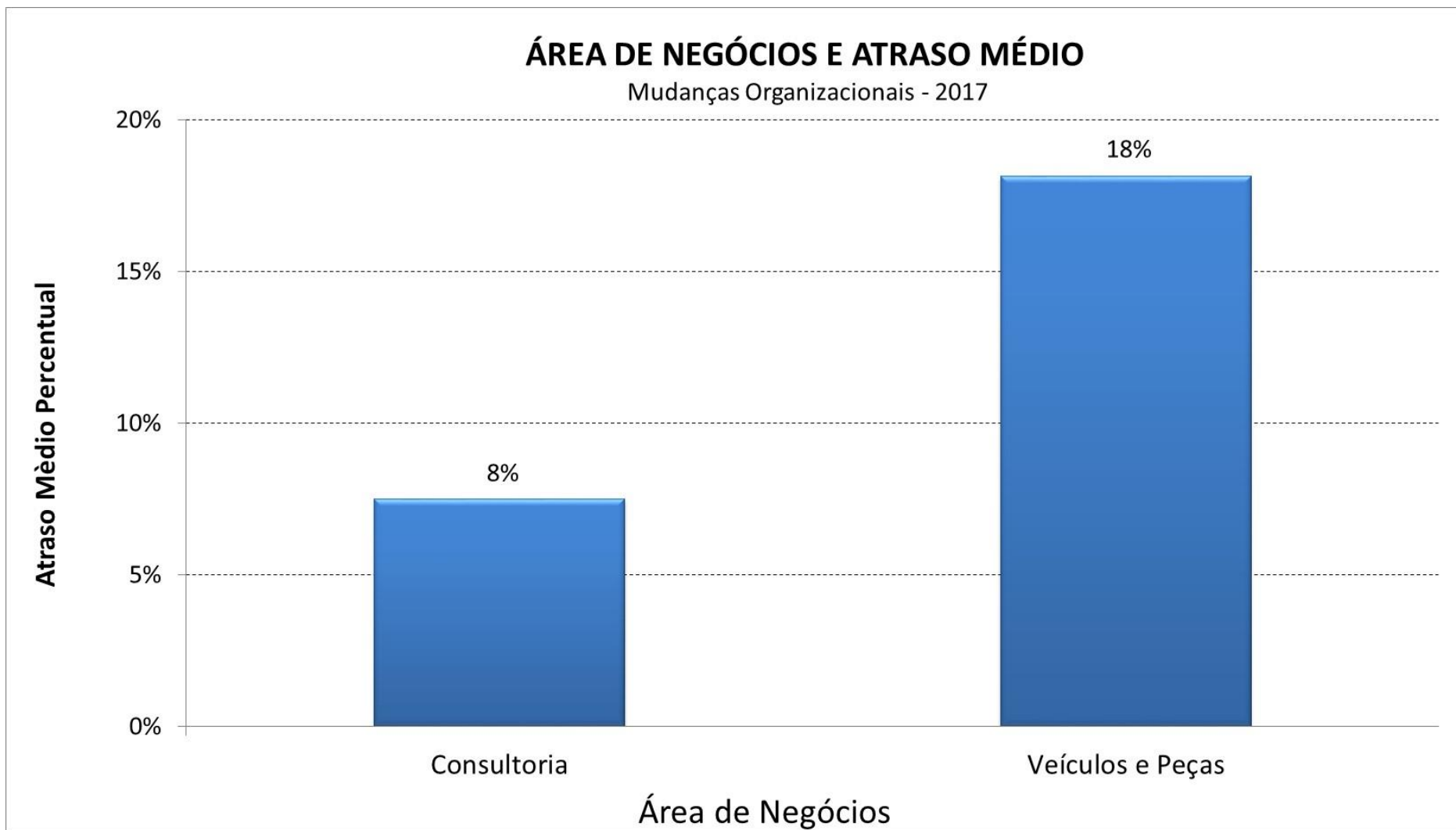


Apenas os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 5 participantes.

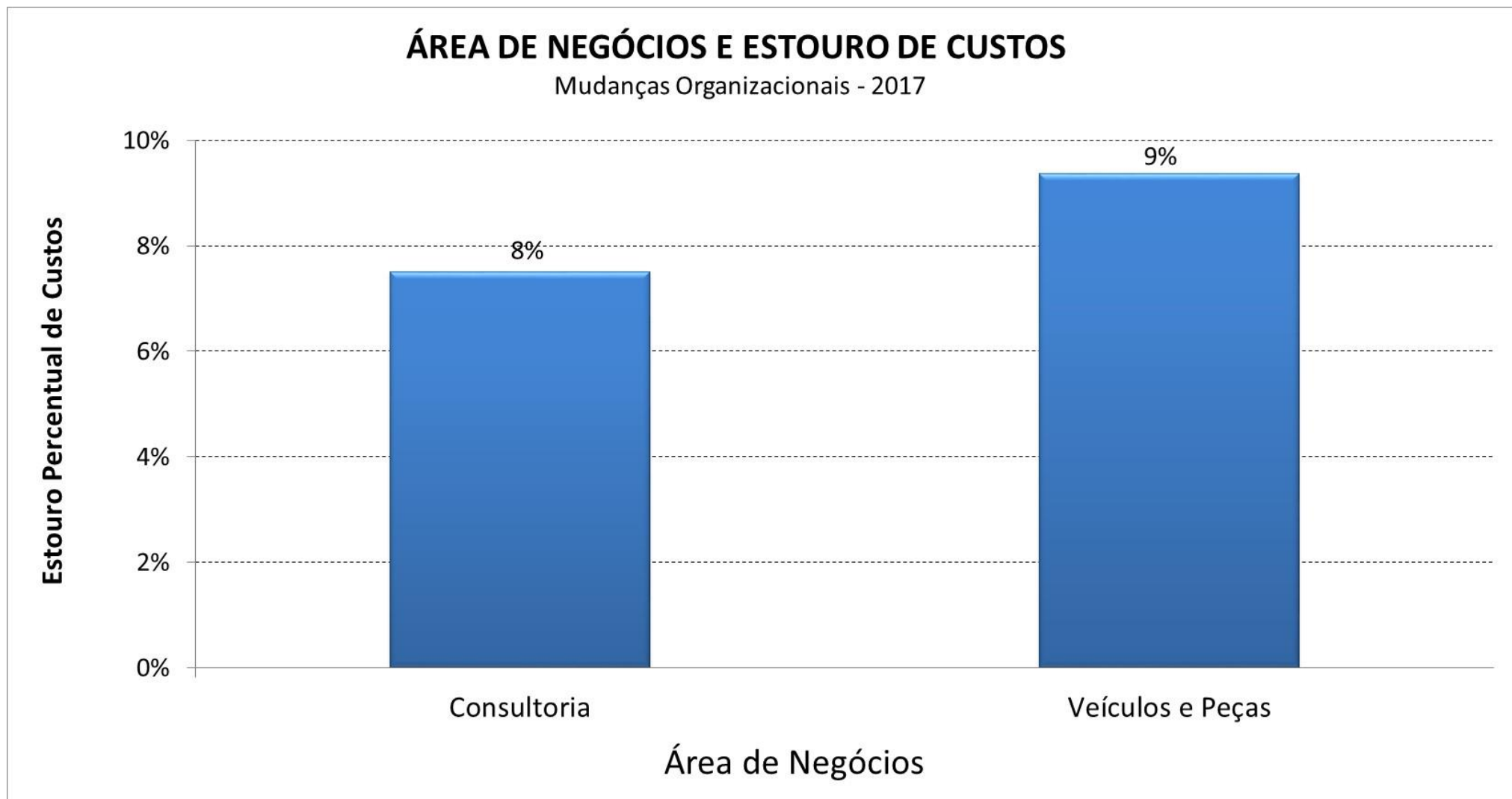
Tamanho das amostras: Consultoria: 16 Saúde: 6

Atraso por Área de Negócios

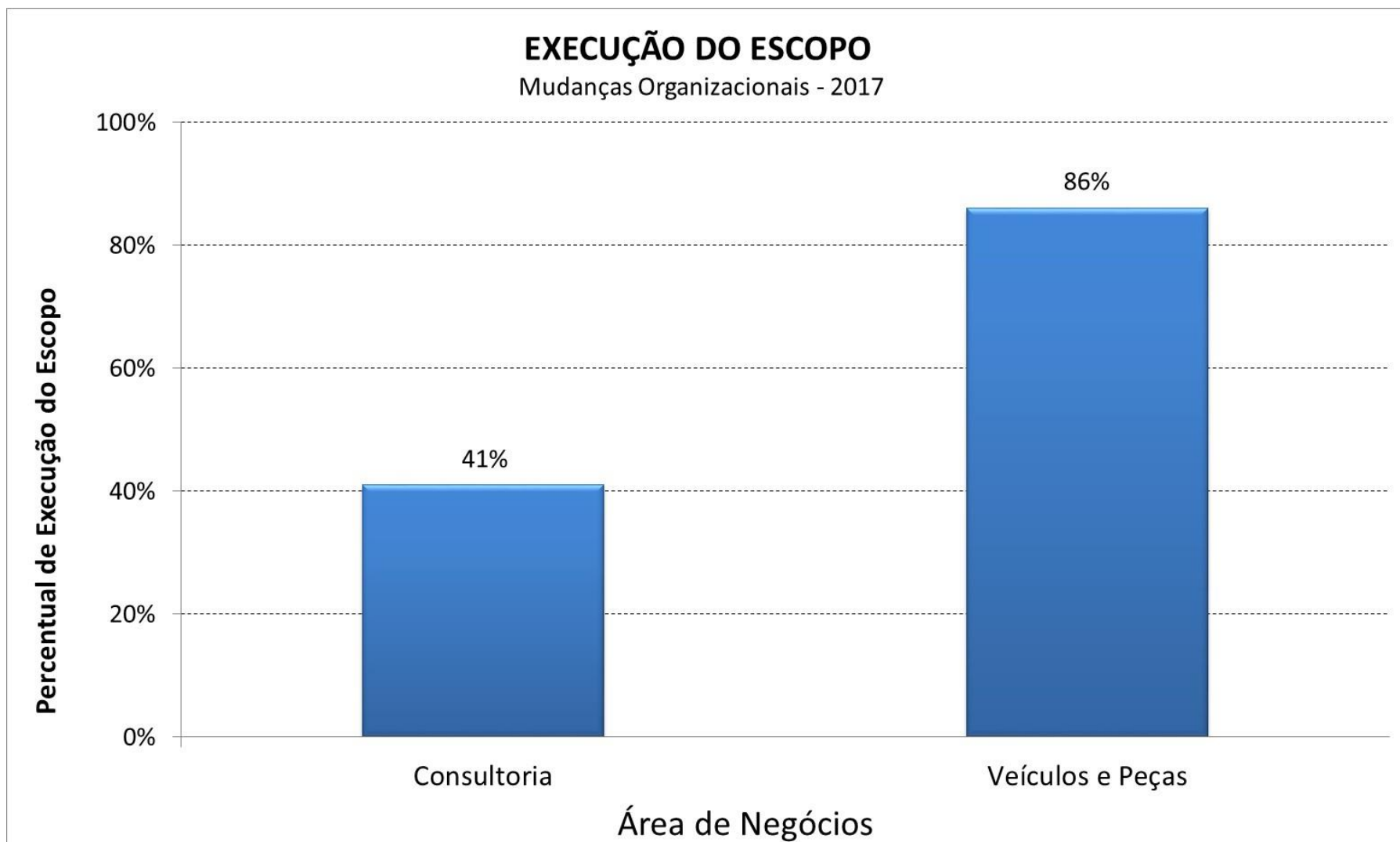
Consultoria tem o menor atraso.



Os valores são muito semelhantes.



Veículos e Peças tem mais que o dobro da execução de escopo



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 construtoras, consultorias, *software-houses*, etc.

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”

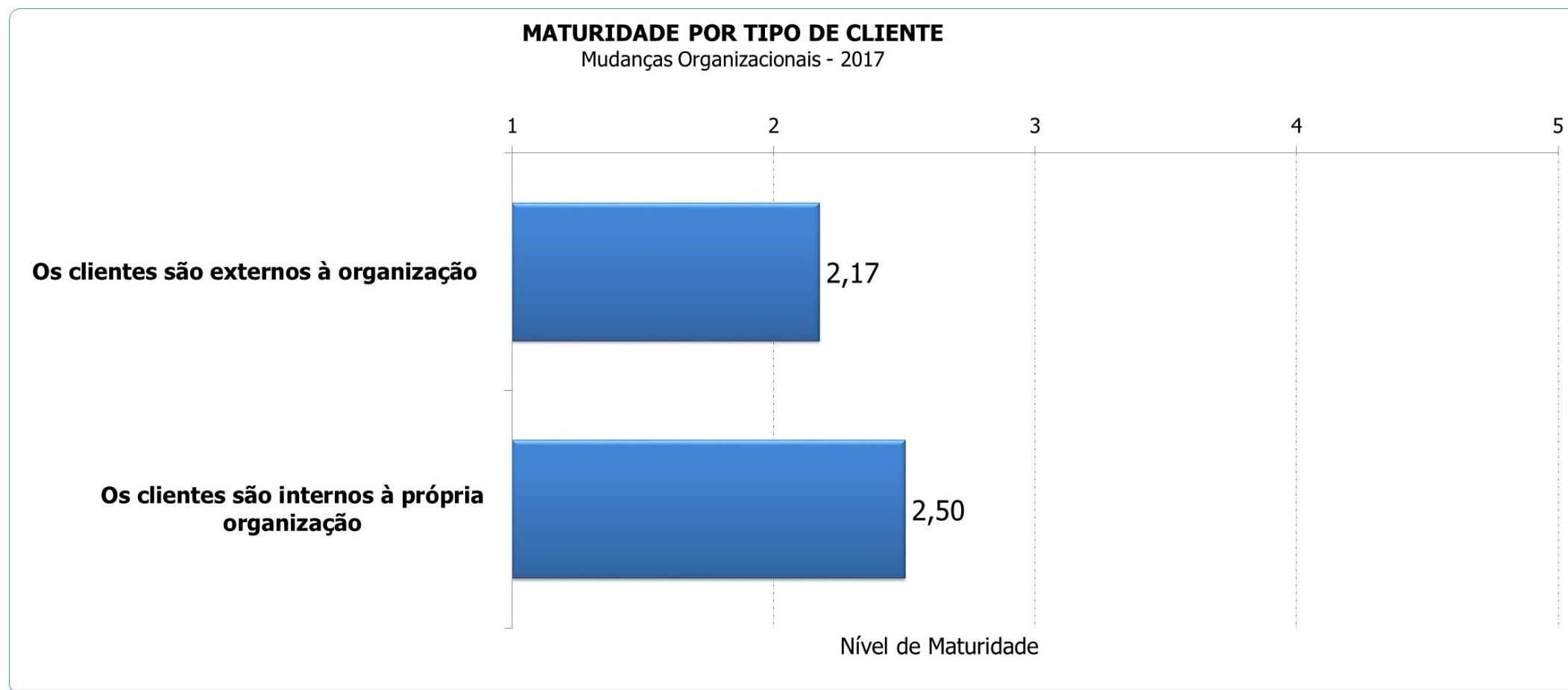
Comentários sobre esta parte do relatório:

Os gráficos mostrados a seguir demonstram que os dois grupamentos analisados tem desempenho bastante parecidos, com leve vantagem para o grupamento “clientes internos”.

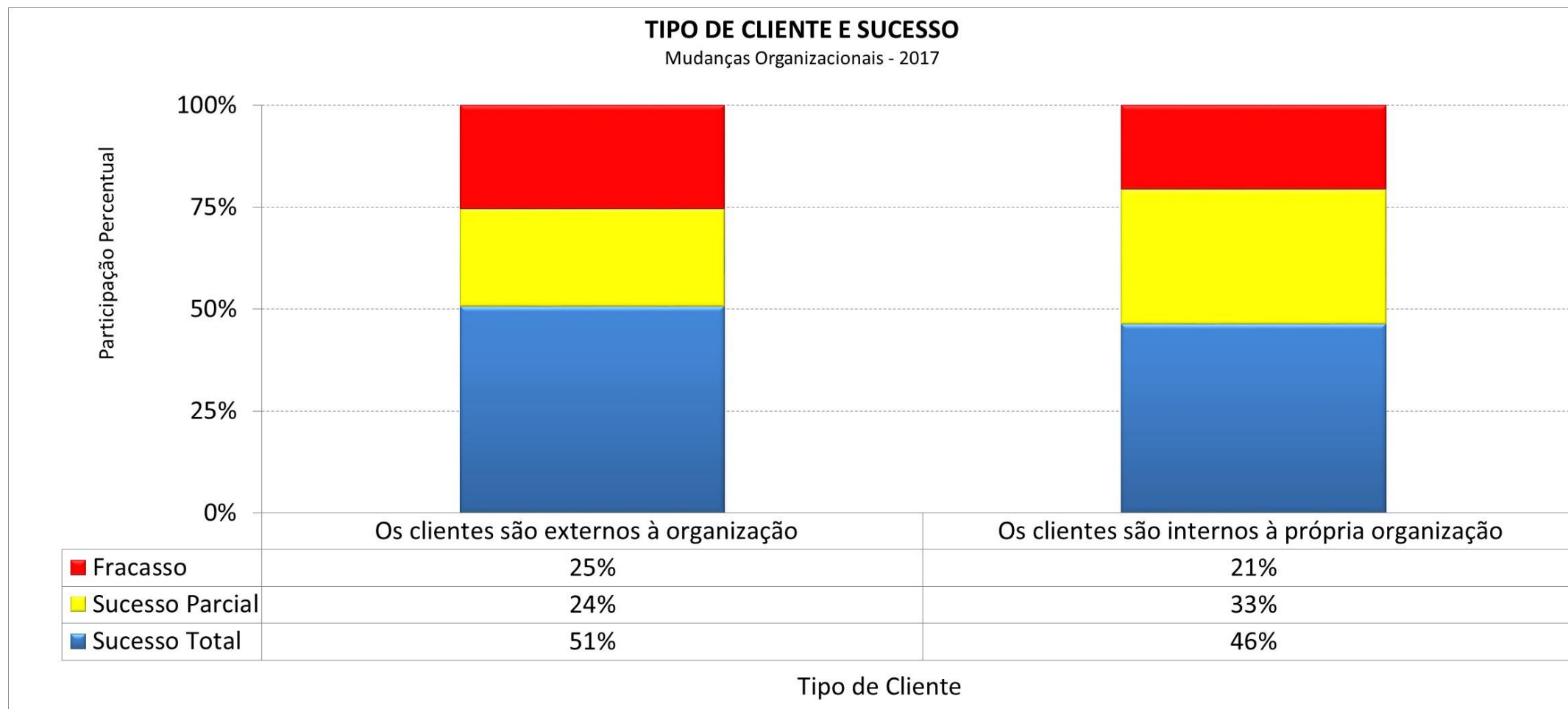
Nesta tabela temos um resumo dos gráficos mostrados a seguir.

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	26,7%	2,17	50,8%	23,8%	25,4%	16,4%	5,6%	57,5%
Os clientes são internos à própria organização	55	73,3%	2,50	46,3%	33,0%	20,6%	23,4%	9,8%	70,0%
Total Geral	75	100,0%	2,41	47,4%	30,8%	21,8%	21,6%	8,9%	66,7%

O grupamento “clientes internos” apresentou maior maturidade.



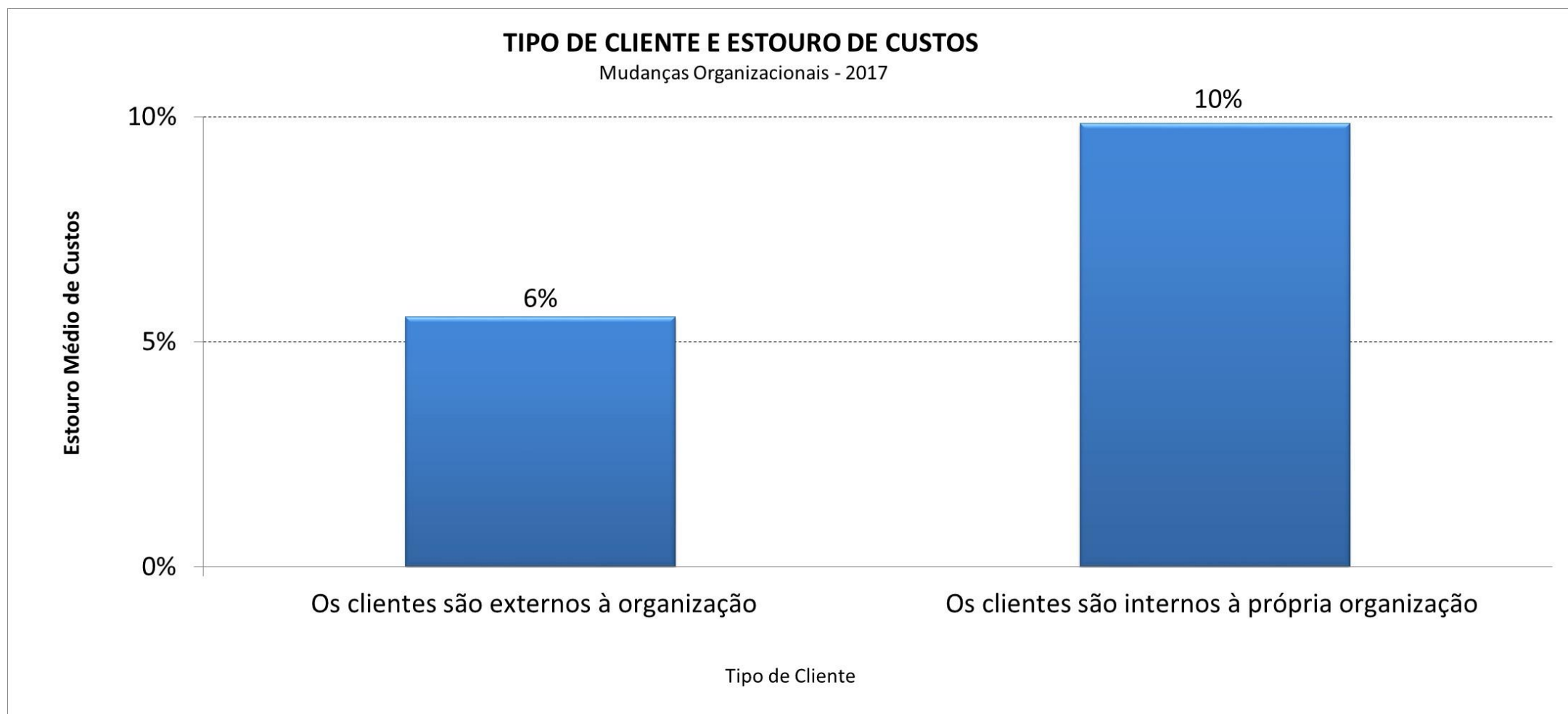
Não existe diferença significativa entre os dois grupos.



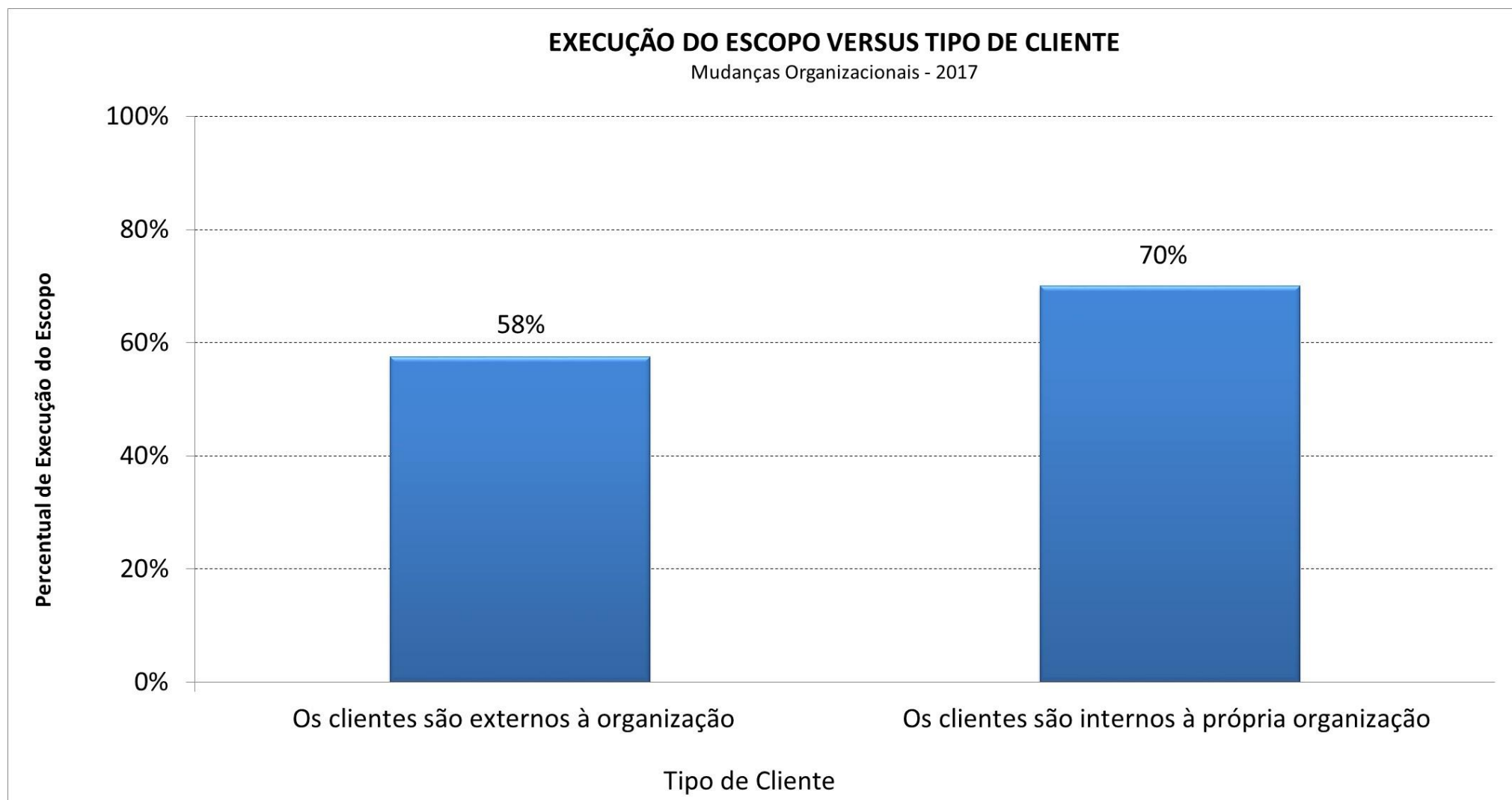
O grupamento “clientes externos” apresentou melhor desempenho.



O grupamento "clientes externos" apresentou melhor desempenho.



O grupamento "clientes internos" é mais eficiente.



Resultados por Estados Brasileiros.

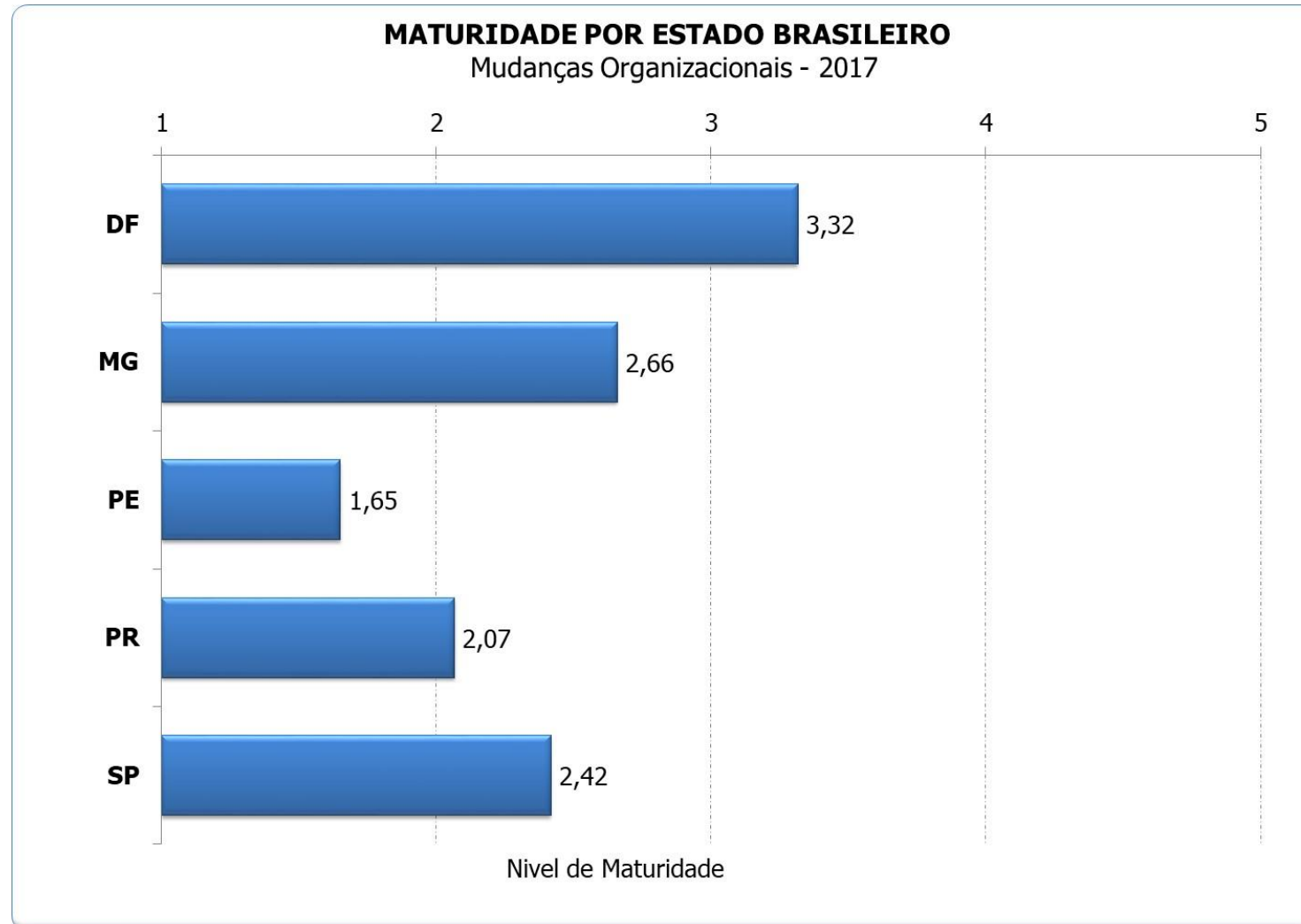
Nesta parte do relatório é feita uma análise de dados semelhantes à da Parte 1, porém quebrada pelos Estados Brasileiros.

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

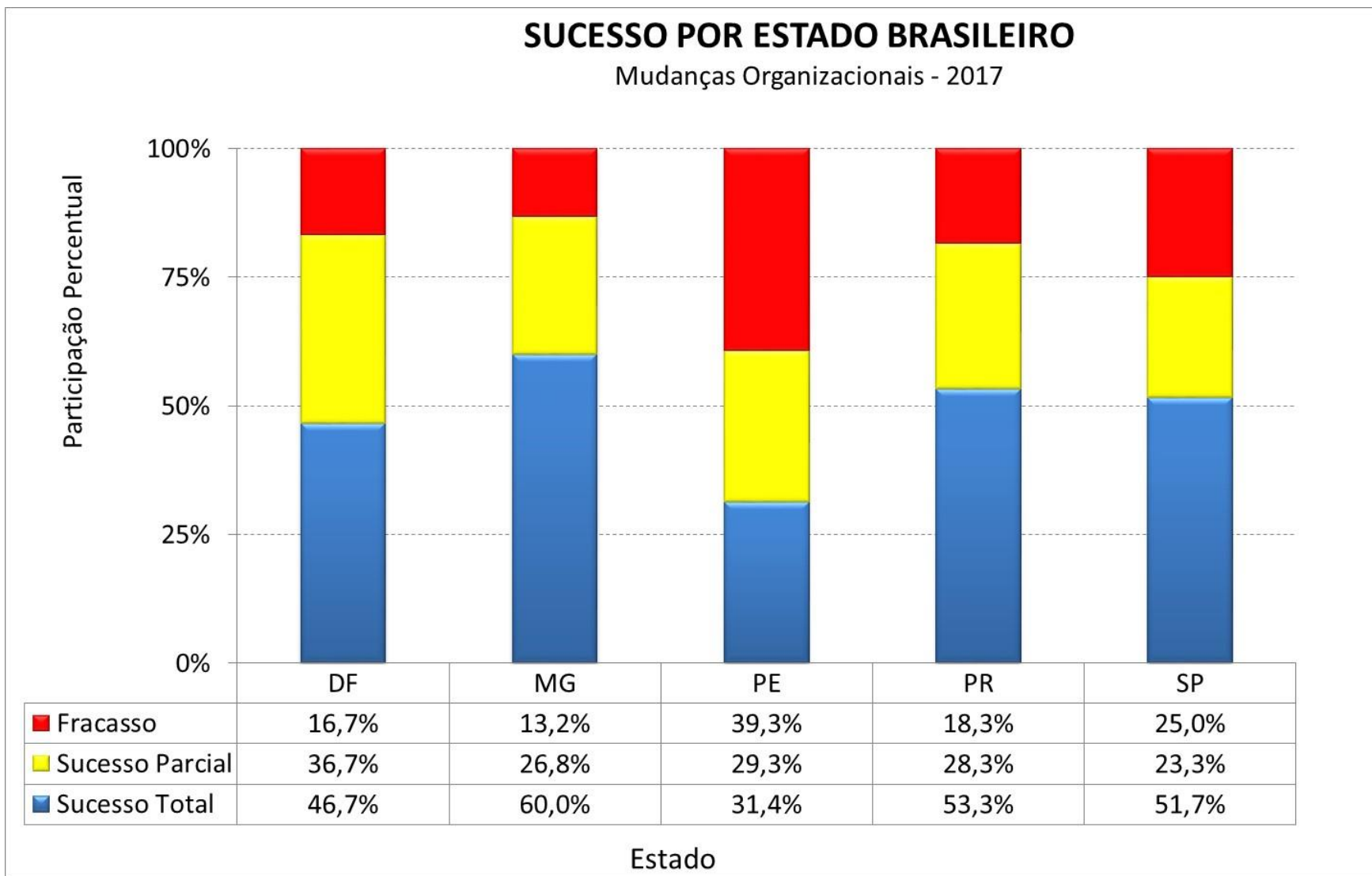
ESTADO <input type="button" value="↕"/>	# de Respondentes	Percentual
AM	2	2,7%
DF	8	10,7%
GO	3	4,0%
MG	14	18,7%
PA	1	1,3%
PB	3	4,0%
PE	10	13,3%
PI	1	1,3%
PR	10	13,3%
RJ	4	5,3%
RN	1	1,3%
RS	5	6,7%
SC	3	4,0%
SP	10	13,3%
Total Geral	75	100,0%

Somente os grupamentos com mais de 5 participantes serão analisados.

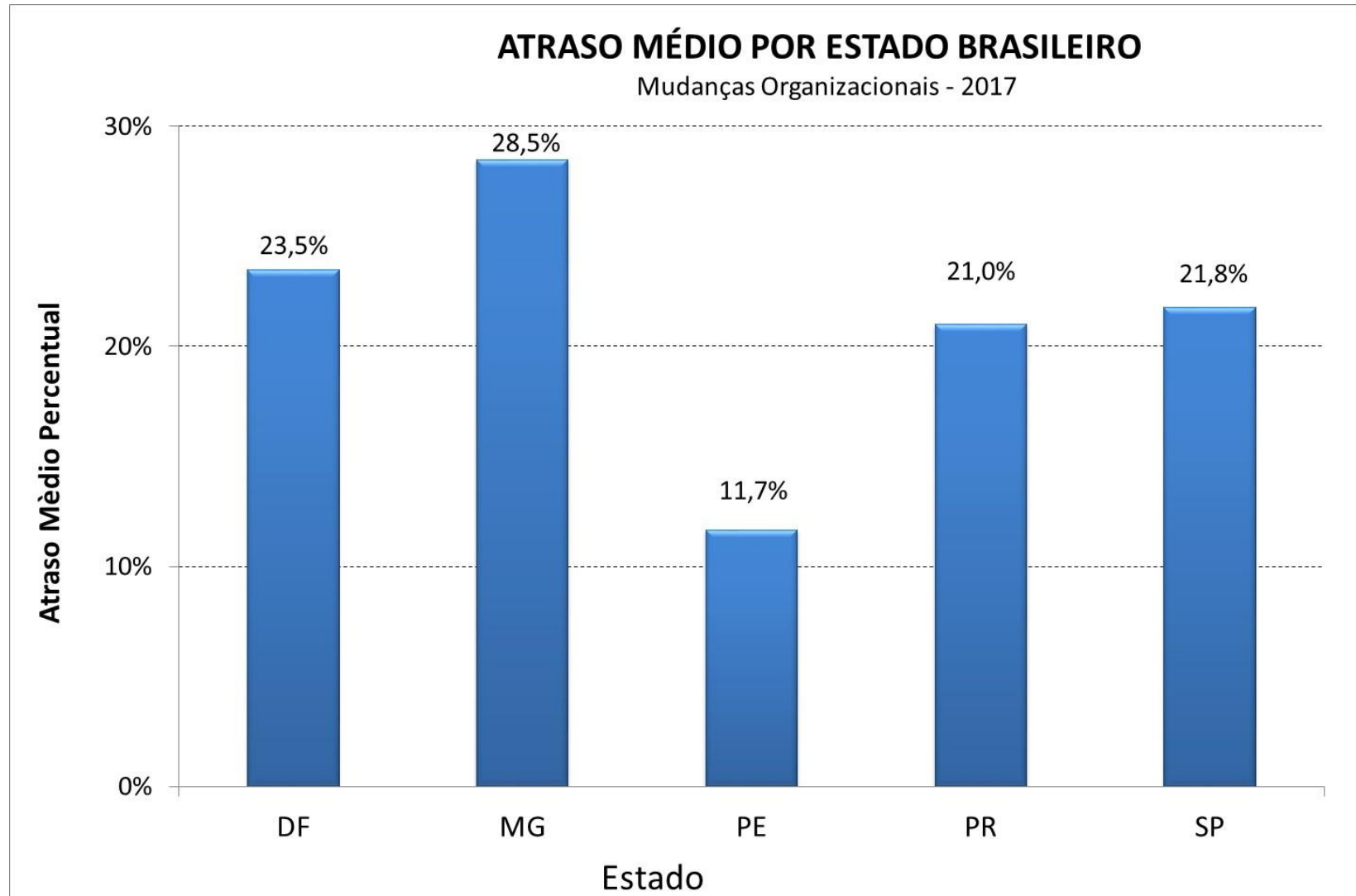
Destaque para DF.



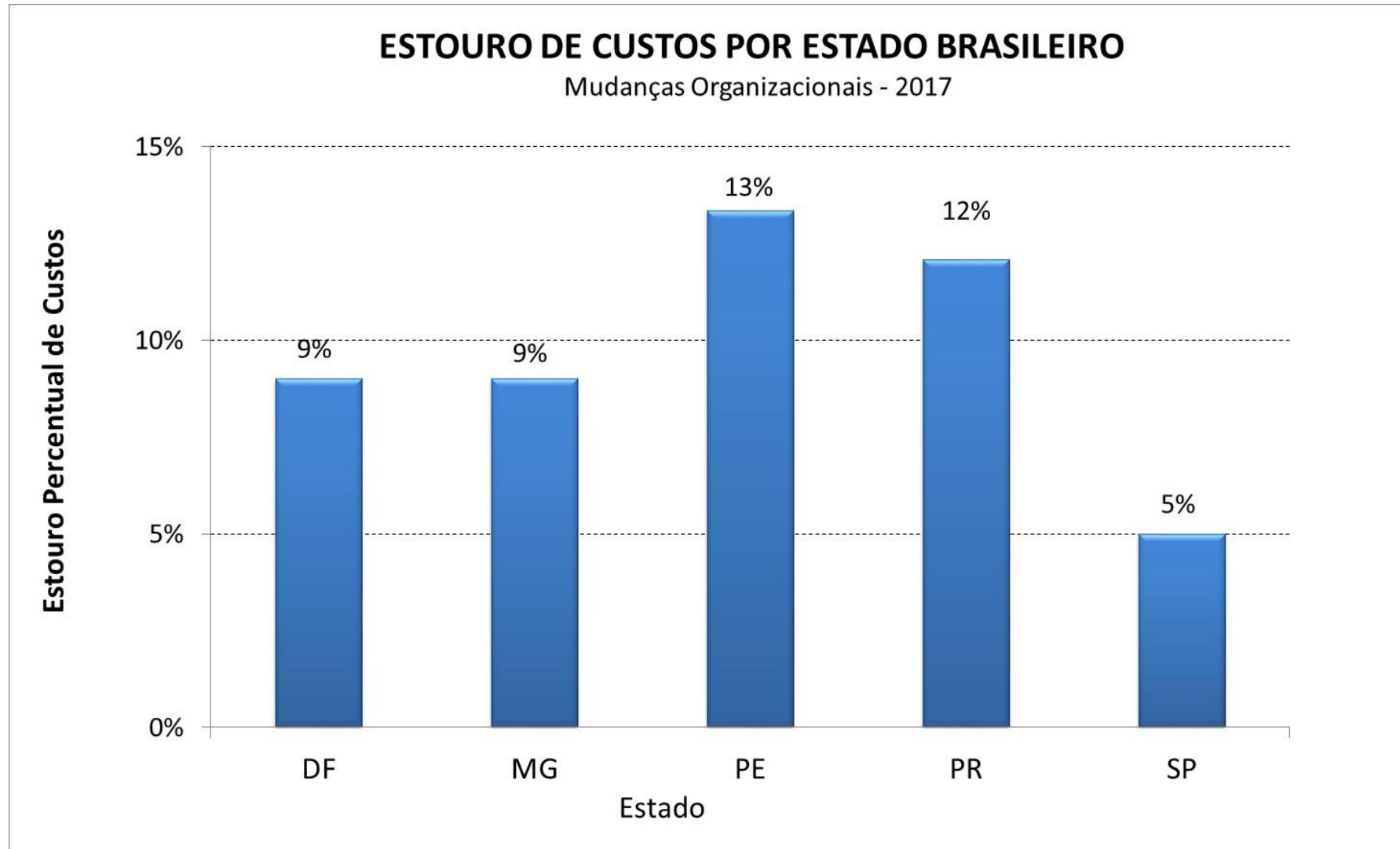
Destaque para MG.



Destaque para PE.

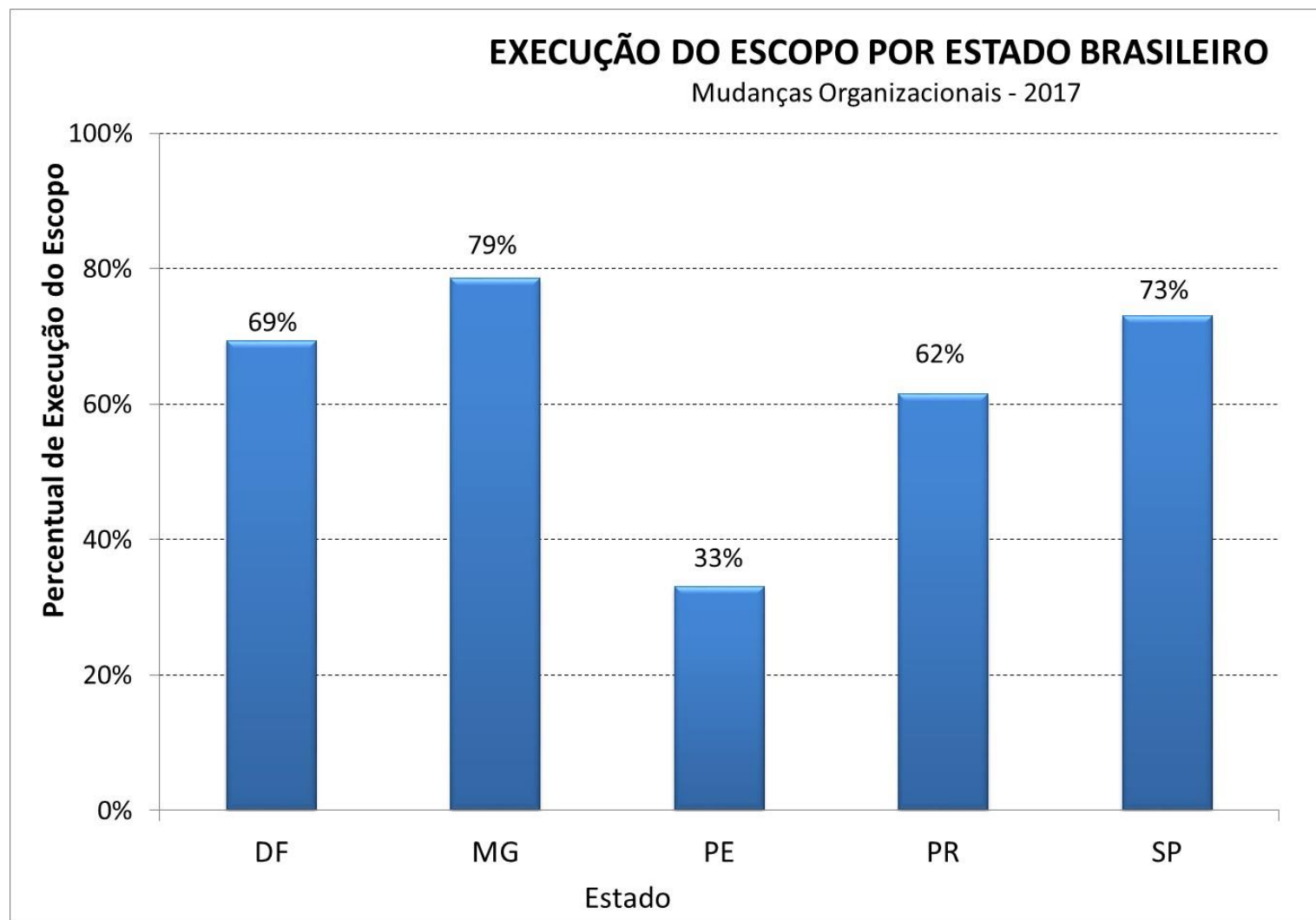


Destaque para SP.



Execução do Escopo por Estado Brasileiro

Destaque para MG.



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.



José Ricardo Miglioli, PMP®, IPMA-D, graduado em Engenharia Agrônoma 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).



Rafael Dias Negrini é graduado em Engenharia Mecatrônica pela UnB. Atua como consultor de gestão na FALCONI há 6 anos tendo trabalhado nas áreas de gestão para resultados, redução de custos e gerenciamento de projetos e já participou de projetos em diversos segmentos na América do Sul e Europa.



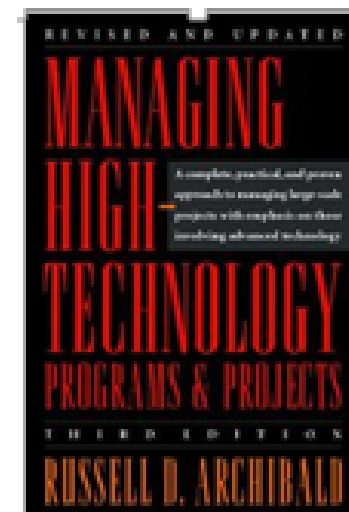
Russel D. Archibald

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



Darci Prado

- PhD - UNICAMP
- 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

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