

## MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS - BRASIL

**Pesquisa Archibald & Prado**

[www.maturityresearch.com](http://www.maturityresearch.com)

### **Relatório Pesquisa 2017:**

# **“Tecnologia da Informação (software)”**

## **Indicadores**

**Publicado em Fevereiro - 2018**

**Organizado por:**

**Darci Prado e Marcus Vinicius Marques**

1. Resultados Gerais
2. Resultados por Tipo de Organização
3. Resultados por Subcategoria de Projetos
4. Resultados por Área de Negócios
5. Resultados por Estado Brasileiro
6. Resultados por Tipo de Cliente
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](http://www.maturityresearch.com) durante os meses de setembro a dezembro de 2017 e foi respondida por **301** profissionais de organizações brasileiras. Para esta pesquisa produzimos treze (13) relatórios.

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

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

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

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

Este relatório – ***Tecnologia da Informação (software)*** - contém a análise dos dados fornecidos por **51** profissionais de **empresas privadas, públicas e terceiro setor** do Brasil. Os dados fornecidos são oriundos de um total de **1.275** projetos de áreas que trabalham com T.I.

Este documento constitui a Parte A do relatório. As duas outras partes são:

- B. Perfil dos Participantes
- C. Governança

O resultado final apresentado neste relatório mostrou uma **maturidade média de 2,37** para este grupamento. Ele é inferior à média nacional global de 2,59.

Este valor é ainda inferior ao obtido na pesquisa de 2014 (2,61) e de 2012 (2,55), indicando uma inversão de tendência. Um aspecto a ser destacado é a constante participação deste grupamento nas pesquisas de 2017 (51), 2014 (130) e 2012 (130).

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 de forma geral como desdobrado por tipo de organização, subcategoria de projetos, área de negócios, tipo de cliente e estado brasileiro.

## Este Relatório (continuação)

Este relatório aborda as seguintes áreas de Tecnologia da Informação (software):

- Desenvolvimento de novos aplicativos
- Grandes manutenções
- Implementação de aplicativos existentes em outras áreas da organização.
- Instalação de aplicativos em clientes externos
- Instalação de novos aplicativos comprados de fornecedores externos.

# Comentários sobre o grupamento Tecnologia da Informação (software)

O grupo de projetos Tecnologia da Informação (software) é caracterizado pelo conjunto de empresas ou departamentos que constroem aplicativos para suporte aos processos empresariais. O processo de construção de software é determinado por uma sequência de fases que produzem uma variedade de documentos, resultando em um software executável. O processo tem como característica uma sobreposição de atividades necessárias para especificar, projetar e testar o retorno dos resultados do software que está sendo criado. As fases podem envolver métodos, ferramentas e procedimentos, cujas formas de estruturação são citadas como modelos de engenharia de software (PRESSMAN, 2002).

Os principais problemas do grupo de projetos Tecnologia da Informação (software), que contribuem para a percepção do sucesso ou fracasso dos projetos, estão relacionados 3 fatores condicionantes (YEO, 2002):

Conjunto de condicionantes	Condicionantes
Planejamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimativas de prazo erradas</li> <li>• Baixa definição do escopo e dos requisitos</li> <li>• Fraca análise de riscos</li> <li>• Formulação estratégica inadequada</li> </ul>
Características da organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de envolvimento do usuário</li> <li>• Estilo da alta administração</li> <li>• Comunicação pobre</li> <li>• Inexistência de um agente de mudança</li> <li>• Tratamento reativo dos problemas</li> </ul>
Formalização dos sistemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dono do projeto subestimou a complexidade do projeto</li> <li>• Especificação inadequada no início do projeto</li> <li>• Escolha de software inadequada</li> <li>• Mudanças na especificação nas fases finais</li> <li>• Alto grau de <i>customização</i> da aplicação</li> </ul>

- Planejamento estratégico dos projetos de sistemas de informação: relacionados ao planejamento do negócio, ao planejamento, gestão e controle do projeto;
- Características da organização: relacionados à cultura e gestão da organização, usuários e políticas;
- Formalização dos sistemas: estão relacionados à tecnologia da informação (TI), aos processos de negócios, ao projeto de sistemas e à capacitação.

# Comentários sobre o grupamento Tecnologia da Informação (software)

O principal desafio para a evolução na maturidade das empresas de TI é a utilização consistente das melhores práticas de gerenciamento de projetos, tal como o CMMI (Capability Maturity Model Integration). A maturidade de software, tornará a empresa mais competitiva no mercado de desenvolvimento de sistemas. Dentre os desafios que contribuem para o aumento da maturidade, misturam-se critérios distintos de desempenho: sucesso da gestão do projeto (visão de processo) e sucesso do produto (visão de produto) (BACCARINI, 1999). Dentre os principais critérios, podemos destacar: Atender aos requisitos do usuário, Sucesso comercial, Cumprimento dos cronogramas, Satisfação dos usuários, Realizar o propósito do software, Satisfação dos patrocinadores, Atingir as metas de qualidade e Satisfação da equipe (WATERIDGE, 1998).

Cada vez mais as organizações de tecnologia da informação adaptam o seu processo de desenvolvimento ao framework ágil (como por exemplo o SCRUM), em detrimento ao desenvolvimento tradicional do modelo de cascata. A simplicidade ganha bastante importância e o foco é a satisfação do cliente através da liberação mais rápida, frequente e contínua de software que agregue valor ao usuário. Há uma receptividade positiva às mudanças de requisitos, mesmo em estágios tardios do desenvolvimento. A ideia da organização do time do projeto também sofre uma mudança radical, para um modelo onde as melhores arquiteturas e projetos emergem de equipes auto organizadas. Os usuários de negócios e os desenvolvedores trabalham juntos a maior parte do tempo do projeto, pois o melhor método de repassar informação entre uma equipe de desenvolvimento é através de conversação cara-a-cara. Por fim, o processo de reflexão e avaliação é realizado em intervalos regulares, quando as equipes refletem sobre como se tornarem mais efetivas e ajustam seu comportamento e práticas (SCRUM Guide, 2011).

Comentários por Marcus Vinicius Gonçalves Marques – Fevereiro – 2018

Referências:-

PRESSMAN, R. S. (2002) "Engenharia de software". 5 ed. São Paulo: McGraw Hill.

YEO, K. T. Critical failure factors in information system projects. IN International Journal of Project Management. 2002, pp. 241-246.

BACCARINI, David The Logical Framework Method for Defining Project Success IN: International Journal of Project Management vol 30, nº. 4, pp 25-32, 1999.

WATERIDGE, John How can IS/IT projects be measured for success. IN International Journal of Project Management vol 16, nº. 1, pp 59-63, 1998.

SCRUM GUIDE (2011).



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: 2,37

**51 Organizações Privadas, Públicas e Terceiro Setor  
1.275 projetos**

## **INDICADORES DE RESULTADOS**

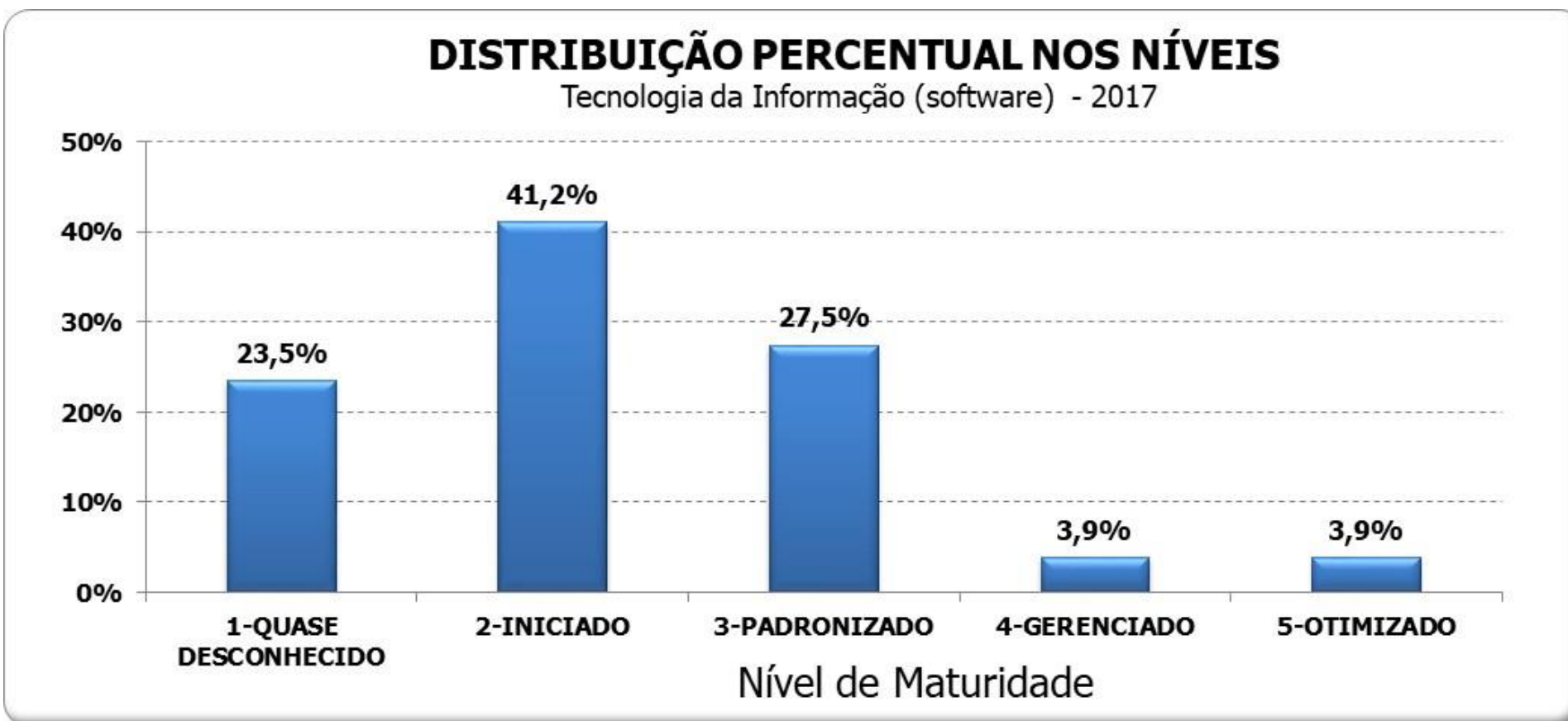
- Índice de Sucesso:
  - Sucesso Total: 46,56%
  - Sucesso Parcial: 44,4%
  - Fracasso: 9,1%
- Atraso médio: 33,7%%
- Estouro de custo médio: 20,5%
- Execução média do Escopo: 73,6%

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

- Quantidade média de projetos: 25
- Duração média de cada projeto: 8 meses

Maturidade: **2,37**

Temos uma significativa presença de organizações no nível 2.



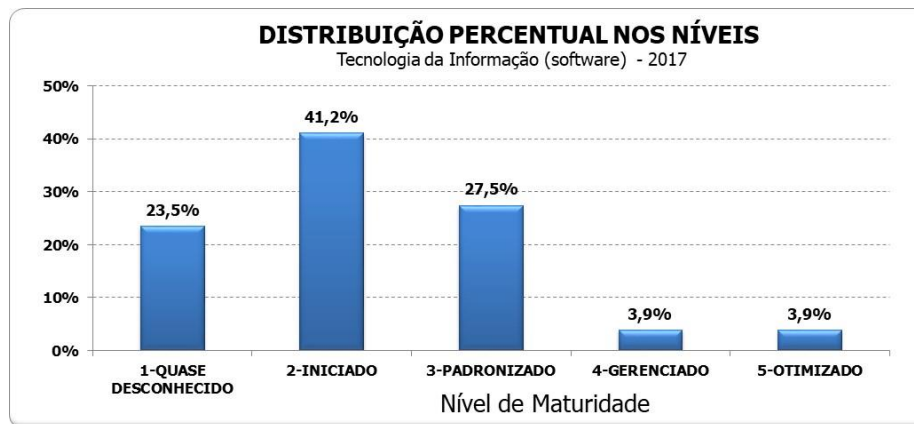
**Nível 1** – ainda não iniciaram a evolução.

**Nível 2** – investiram em conhecimentos.

**Nível 3** – implantaram padrões

**Nível 4** – dominam o processo.

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

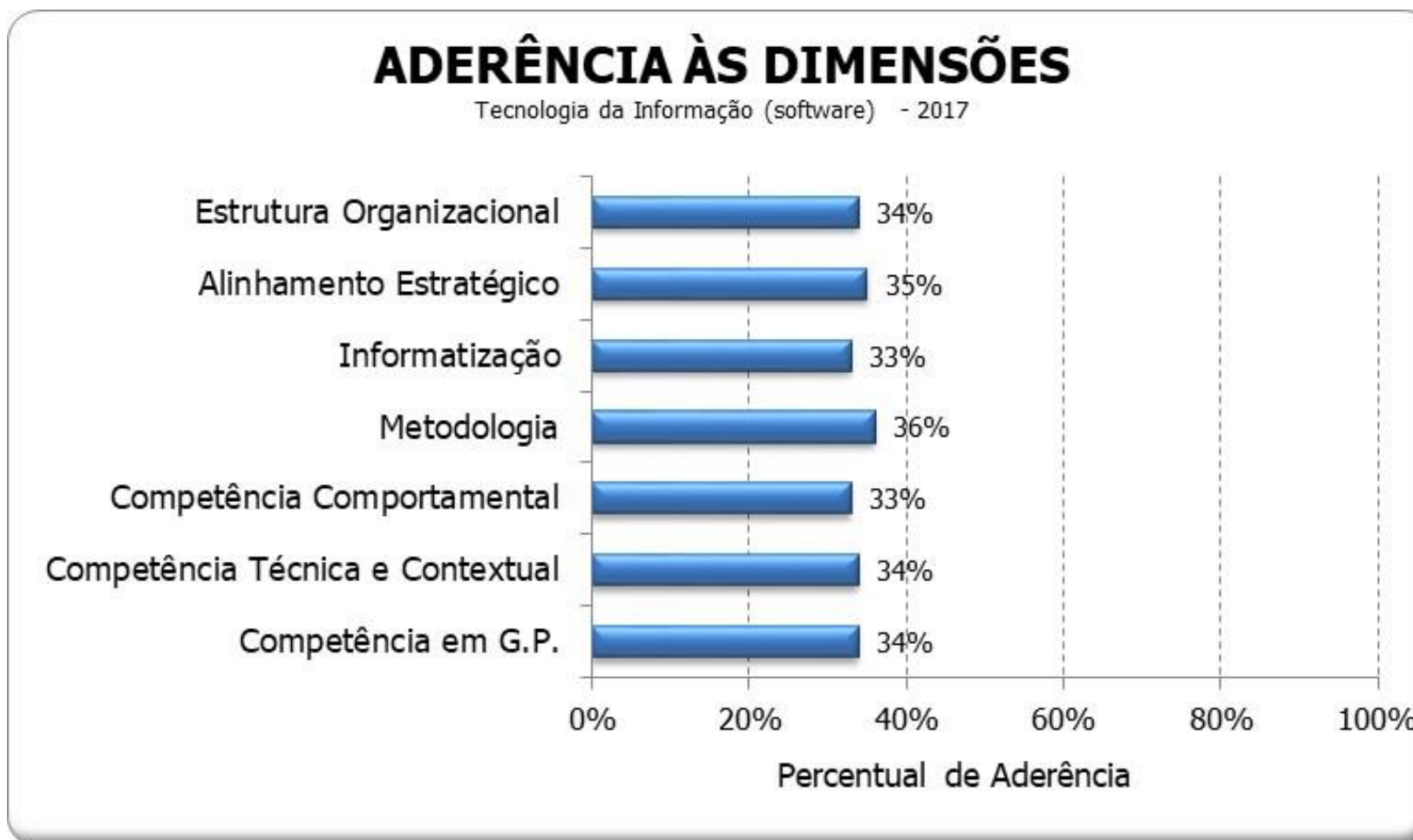


## Comentários

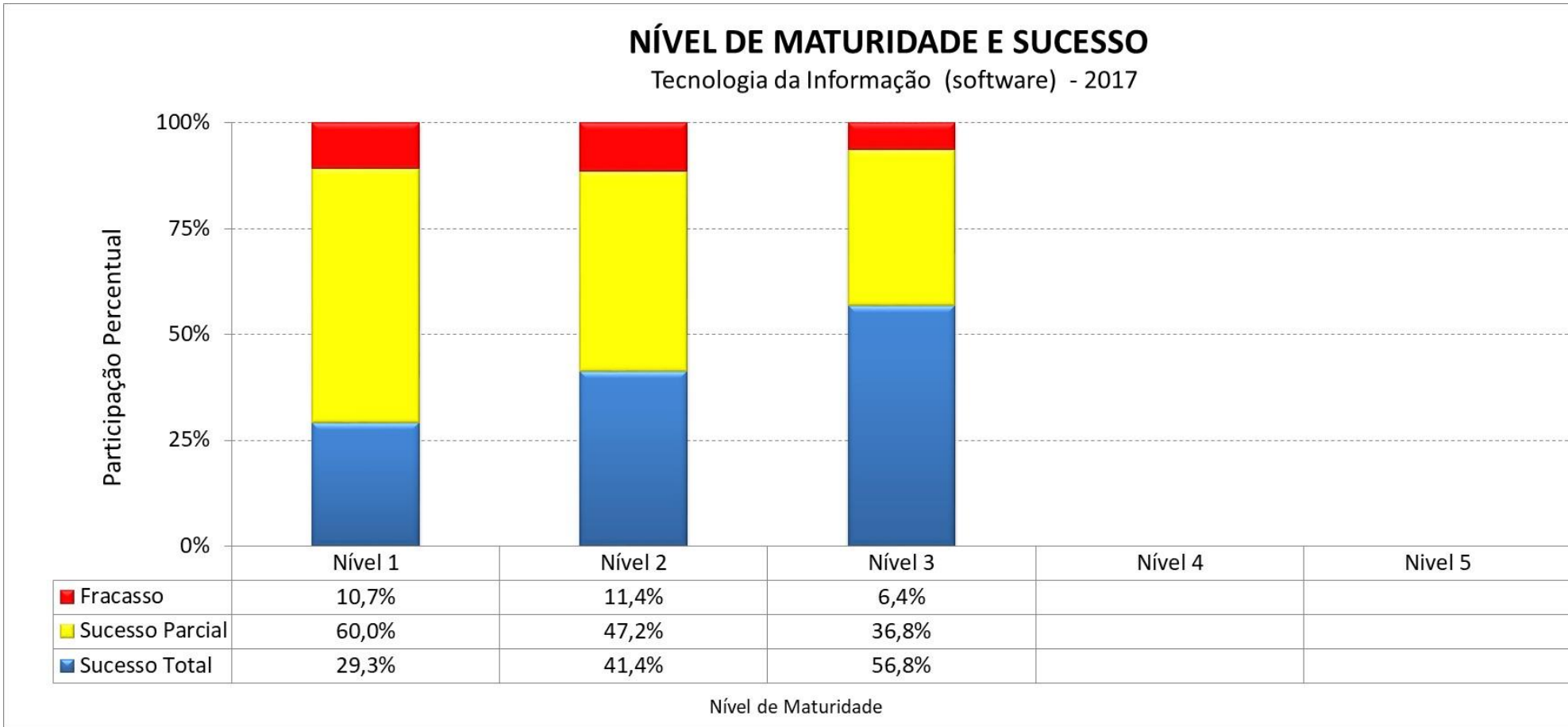
- Para 64,7% (níveis 1 e 2) das organizações participantes desta pesquisa, o gerenciamento de projetos ainda não possibilita trazer resultados aos seus negócios tal como seria desejado (níveis 3, 4 e 5);
- 7,8% das organizações estão em níveis que permitem pleno domínio e otimização do trabalho (níveis 4 e 5).

# Aderência às Dimensões

Existe equilíbrio entre os valores de aderência às dimensões, com um leve destaque para *Metodologia*. Podemos considerar como regulares os valores apresentados. O ideal seria estarem acima de 70%



Quanto maior a maturidade, maior o sucesso.



Tamanhos das amostras:

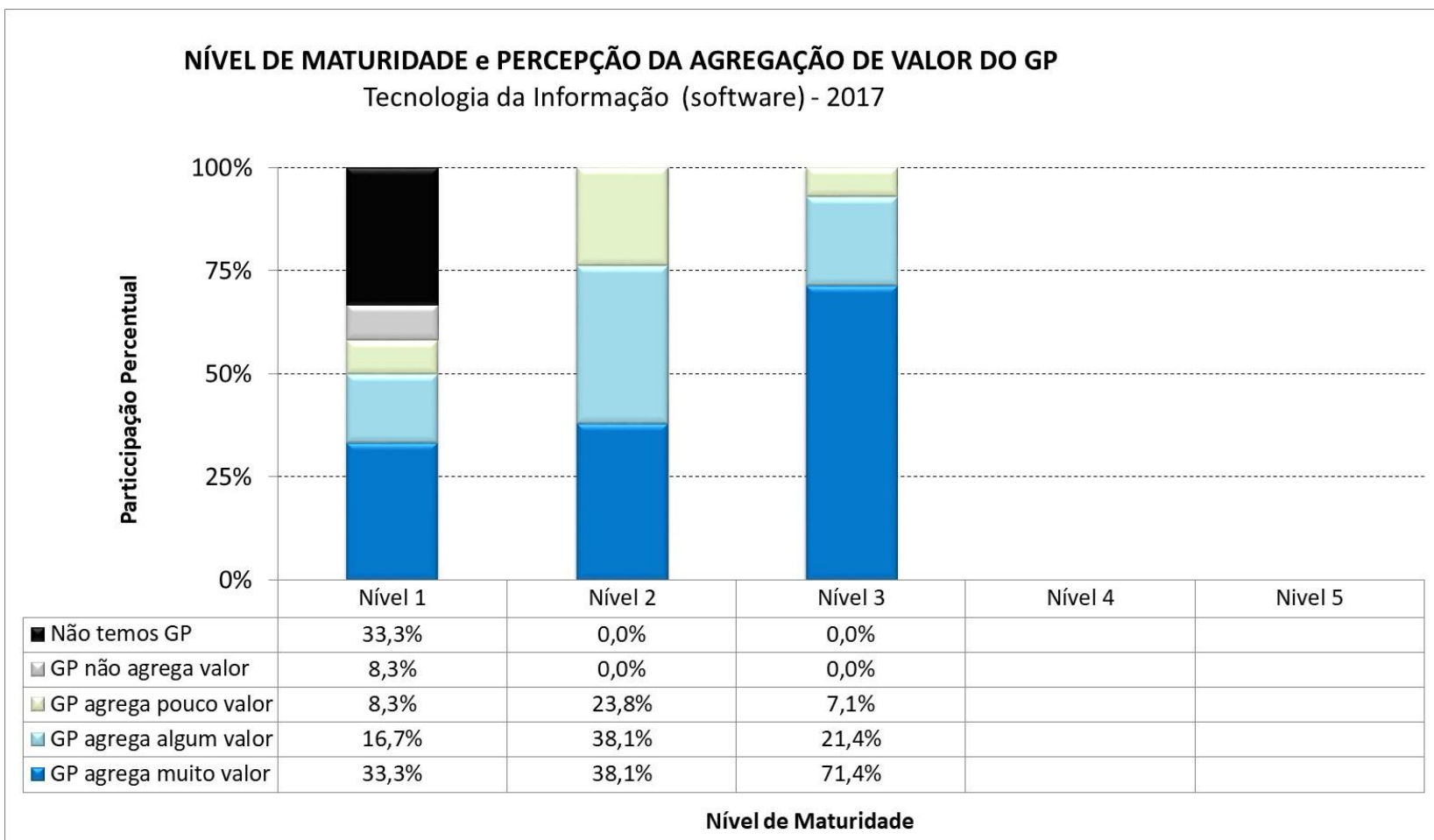
Nível 1: 12 / Nível 2: 21 / Nível 3: 14 / Nível 4: 2 / Nível 5: 2

TIPO	CARACTERÍSTICAS
<b>SUCESSO TOTAL</b>	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).
<b>SUCESSO PARCIAL</b>	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.
<b>FRACASSO</b>	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](http://www.maturityresearch.com)**



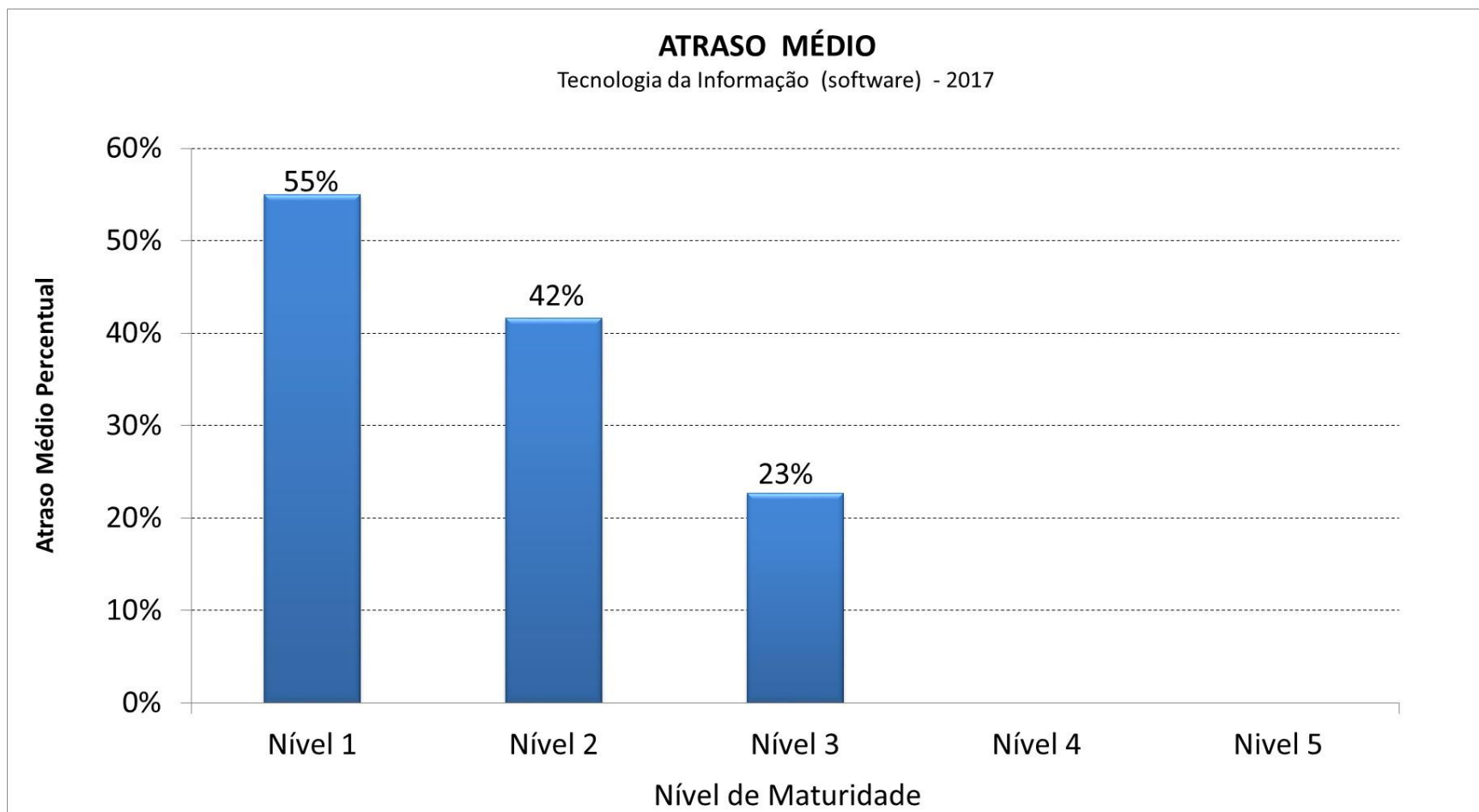
Quanto maior a maturidade, maior a percepção (pela alta administração) da importância do Gerenciamento de Projetos para agregar valor à organização.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 12 / Nível 2: 21 / Nível 3: 14 / Nível 4: 2 / Nível 5: 2

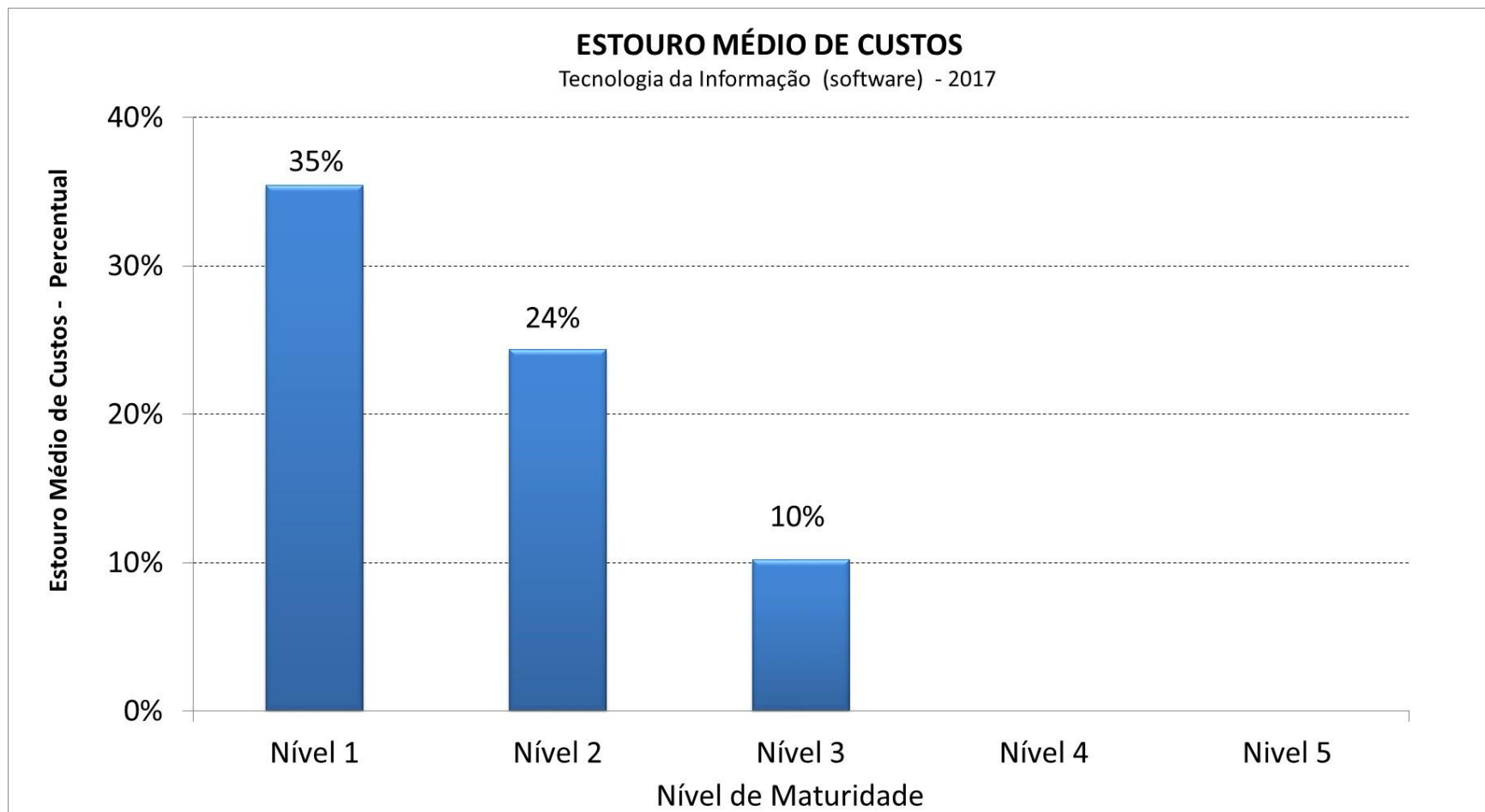
Quanto maior a maturidade, menor o atraso.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 12 / Nível 2: 21 / Nível 3: 14 / Nível 4: 2 / Nível 5: 2

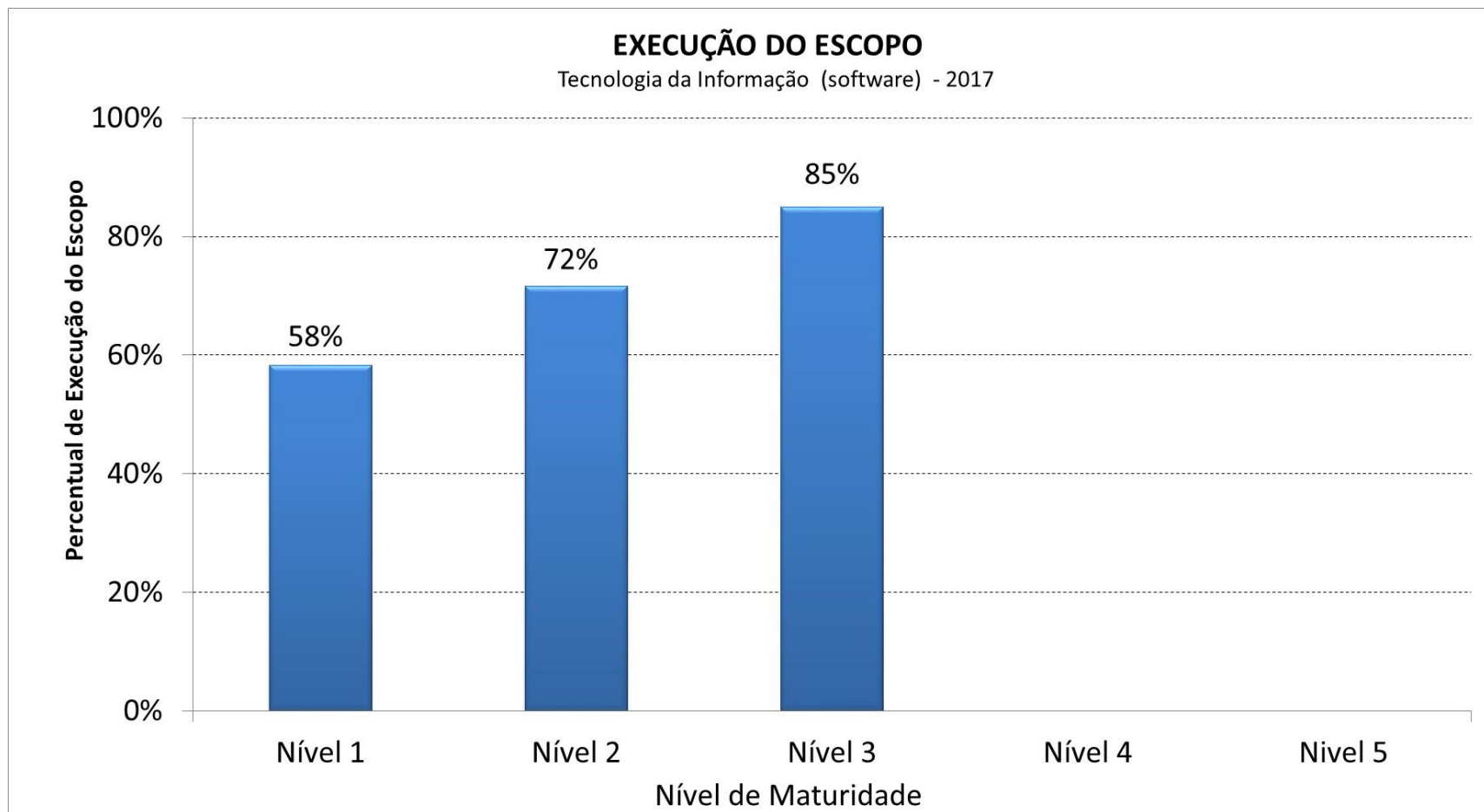
Quanto maior a maturidade, menor o estouro de custos.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 12 / Nível 2: 21 / Nível 3: 14 / Nível 4: 2 / Nível 5: 2

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



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 12 / Nível 2: 21 / Nível 3: 14 / Nível 4: 2 / Nível 5: 2

# **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	38	74,5%	2,31	48,1%	42,4%	9,4%	34%	18%	75%
Governo – Administração Direta	6	11,8%	2,64	40,0%	58,0%	2,0%	20%	18%	70%
Governo – Administração Indireta	5	9,8%	2,44	41,0%	48,0%	11,0%	43%	27%	72%
Terceiro Setor	2	3,9%							
<b>Total Geral</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,37</b>	<b>46,5%</b>	<b>44,4%</b>	<b>9,1%</b>	<b>34%</b>	<b>21%</b>	<b>74%</b>

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

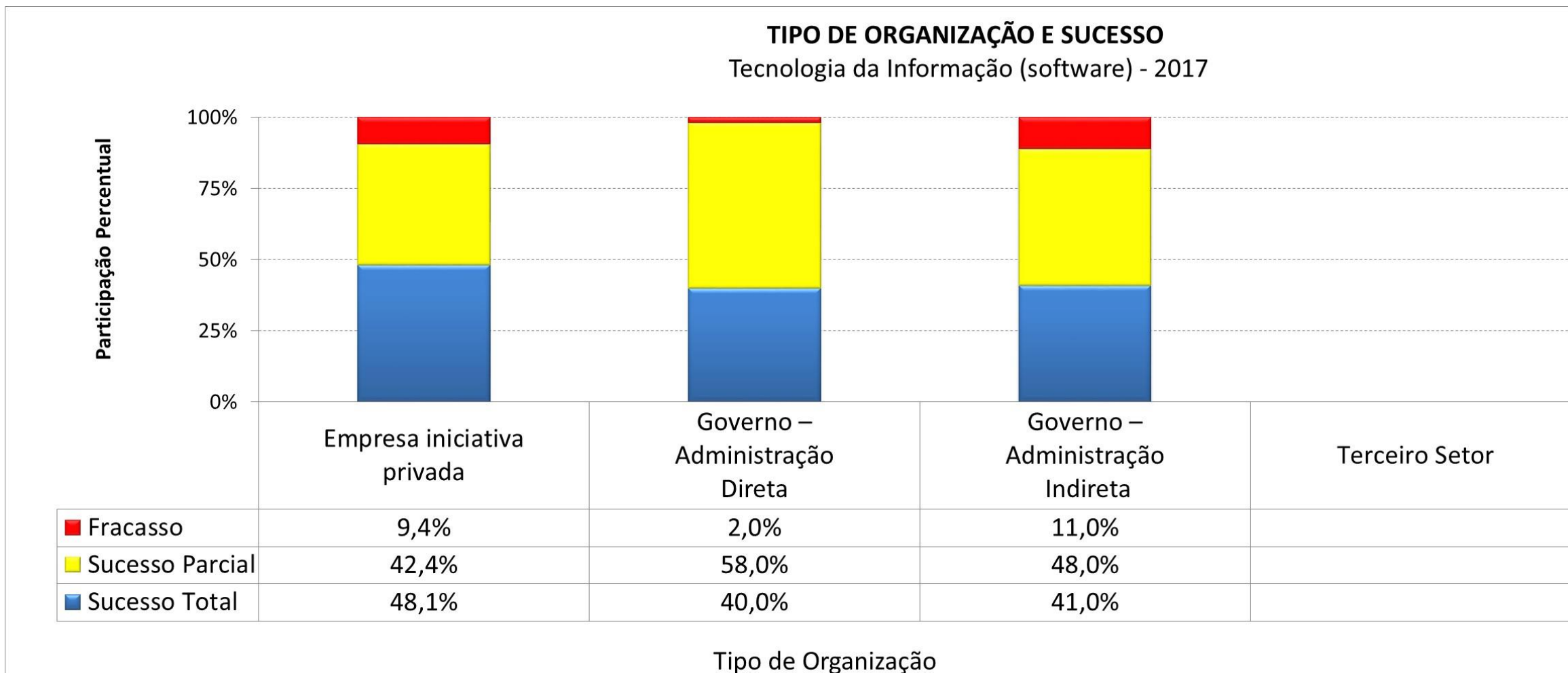
# Maturidade por Tipo de Organização

Organizações tipo *Governo Administração Direta* se destacam.



# Sucesso por Tipo de Organização

*Empresas de Iniciativa Privada se destacam levemente pelo Sucesso Total. Empresas de Governo – Administração Direta – se destacam pelo menor índice de fracasso..*





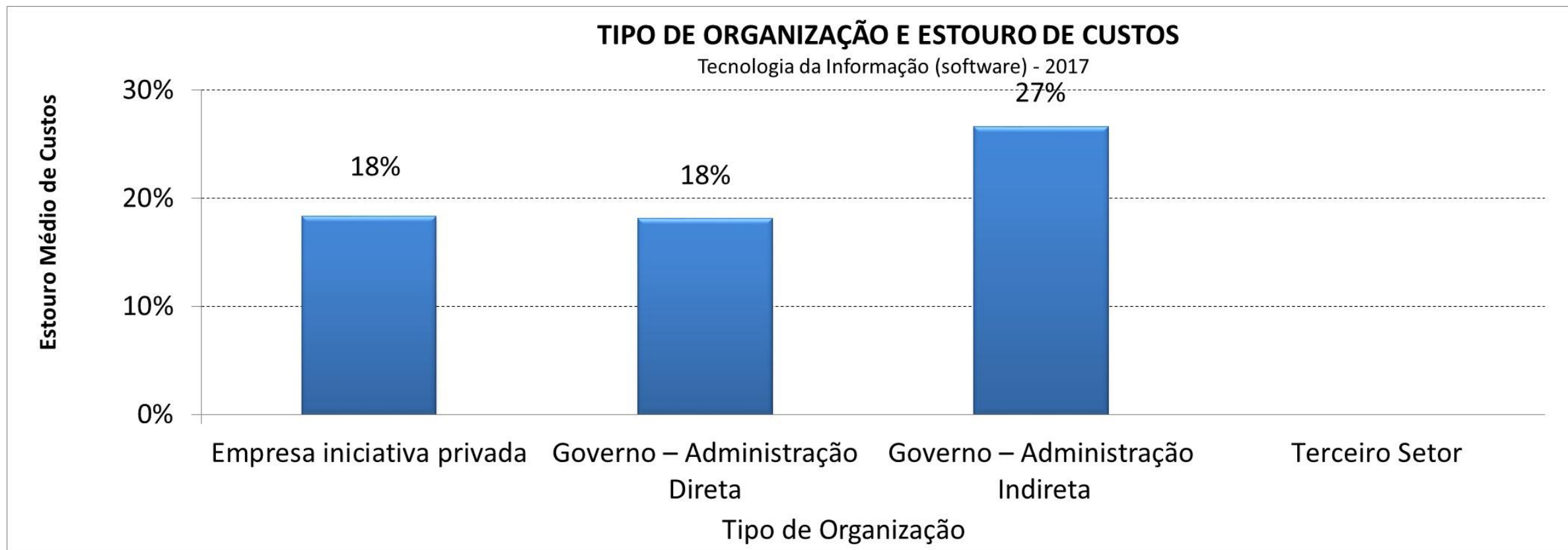
# Atraso por Tipo de Organização

Organizações *Governo – Administração Direta* se destaca.



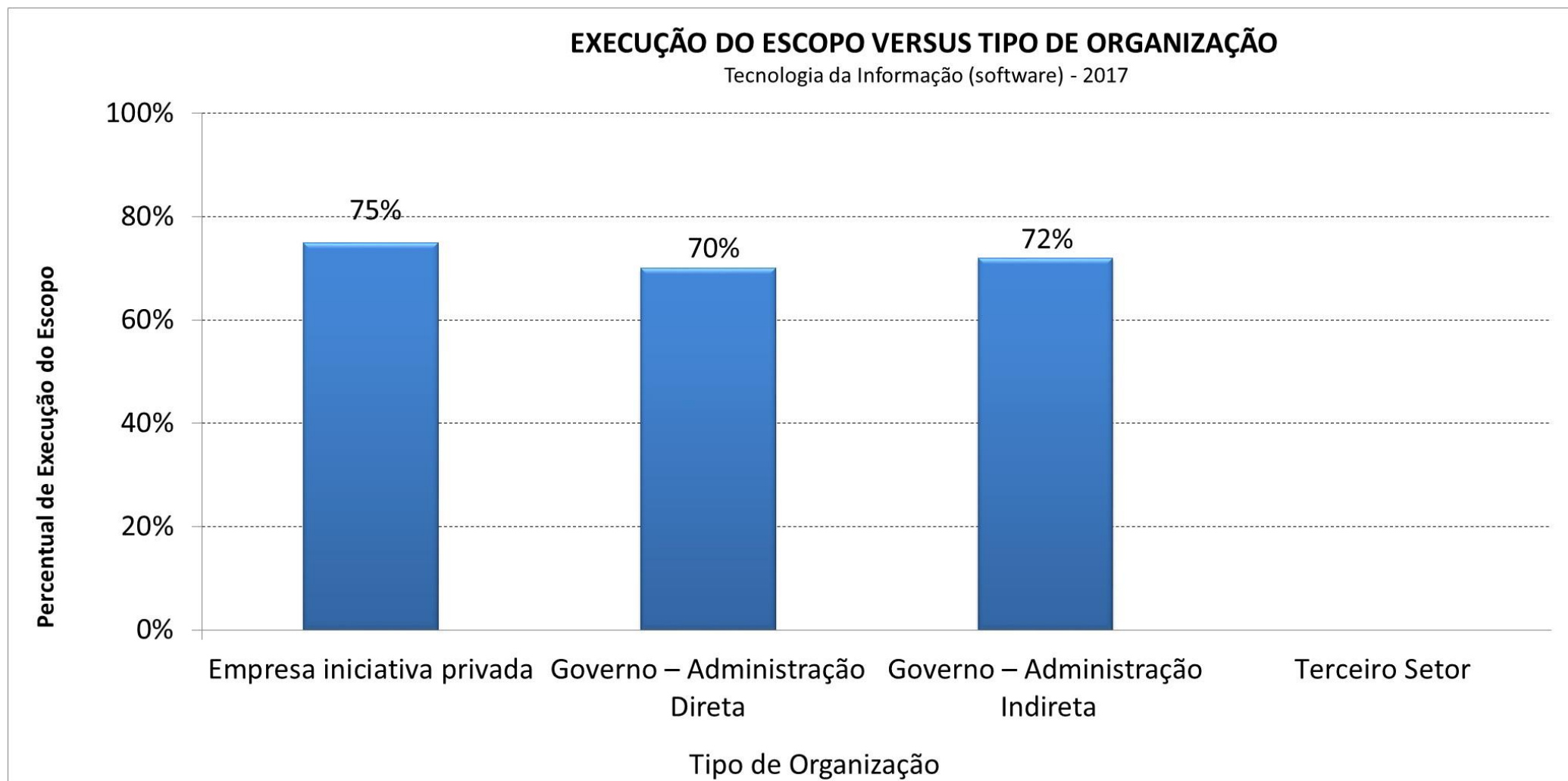
# Estouro de Custos por Tipo de Organização

Organizações da *Iniciativa Privada* e *Governo - Administração Direta* - se destacam.



# Execução do Escopo Previsto por Tipo de Organização

Não temos aqui um destaque relevante.



# **Resultados por Subcategoria de Projetos**

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

- Desenvolvimento de Novos Aplicativos
- Grandes Manutenções
- Implementação de aplicativos existentes em outras áreas da organização.
- Instalação de aplicativos em clientes externos
- Instalação de novos aplicativos comprados de fornecedores externos.

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

# Participantes por Subcategoria de Projetos

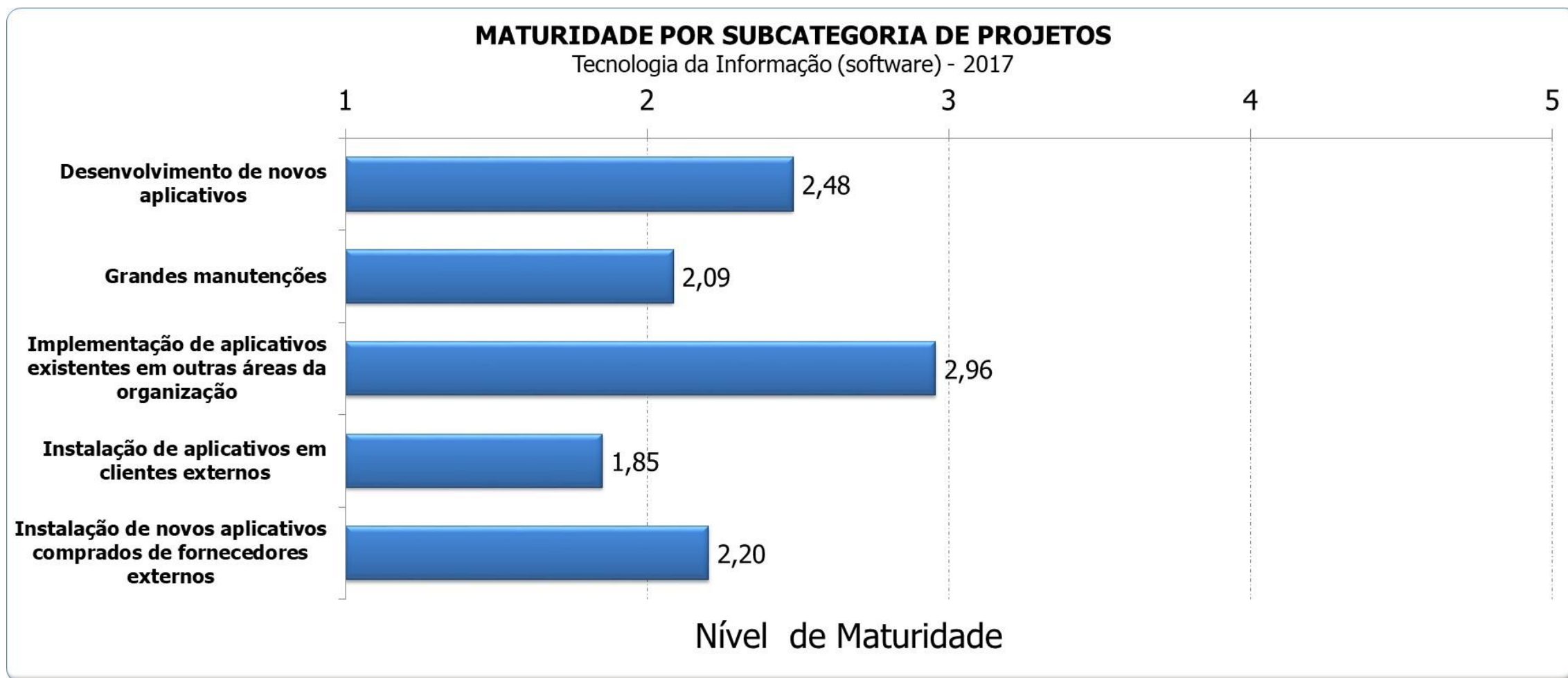
Todas as subcategorias estiveram presentes na pesquisa. Destaque de presença para a subcategoria *Desenvolvimento de Novos Aplicativos*.

SUBCATEGORIA DE PROJETOS (Modelo Archibald)	# Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso	Estouro de Custos	Execução do Escopo
Desenvolvimento de novos aplicativos	17	33,3%	2,48	50,3%	41,0%	8,7%	30%	18%	81%
Grandes manutenções	10	19,6%	2,09	44,4%	43,1%	12,5%	41%	34%	64%
Implementação de aplicativos existentes em outras áreas da	5	9,8%	2,96	36,7%	50,0%	13,3%	24%	16%	84%
Instalação de aplicativos em clientes externos	6	11,8%	1,85	32,5%	62,5%	5,0%	35%	25%	79%
Instalação de novos aplicativos comprados de fornecedores	8	15,7%	2,20	54,2%	40,8%	5,0%	39%	17%	55%
Outra subcategoria	3	5,9%							
Não se aplica	2	3,9%							
<b>Total Geral</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,65</b>	<b>57,6%</b>	<b>33,5%</b>	<b>8,9%</b>	<b>27%</b>	<b>21%</b>	<b>79%</b>

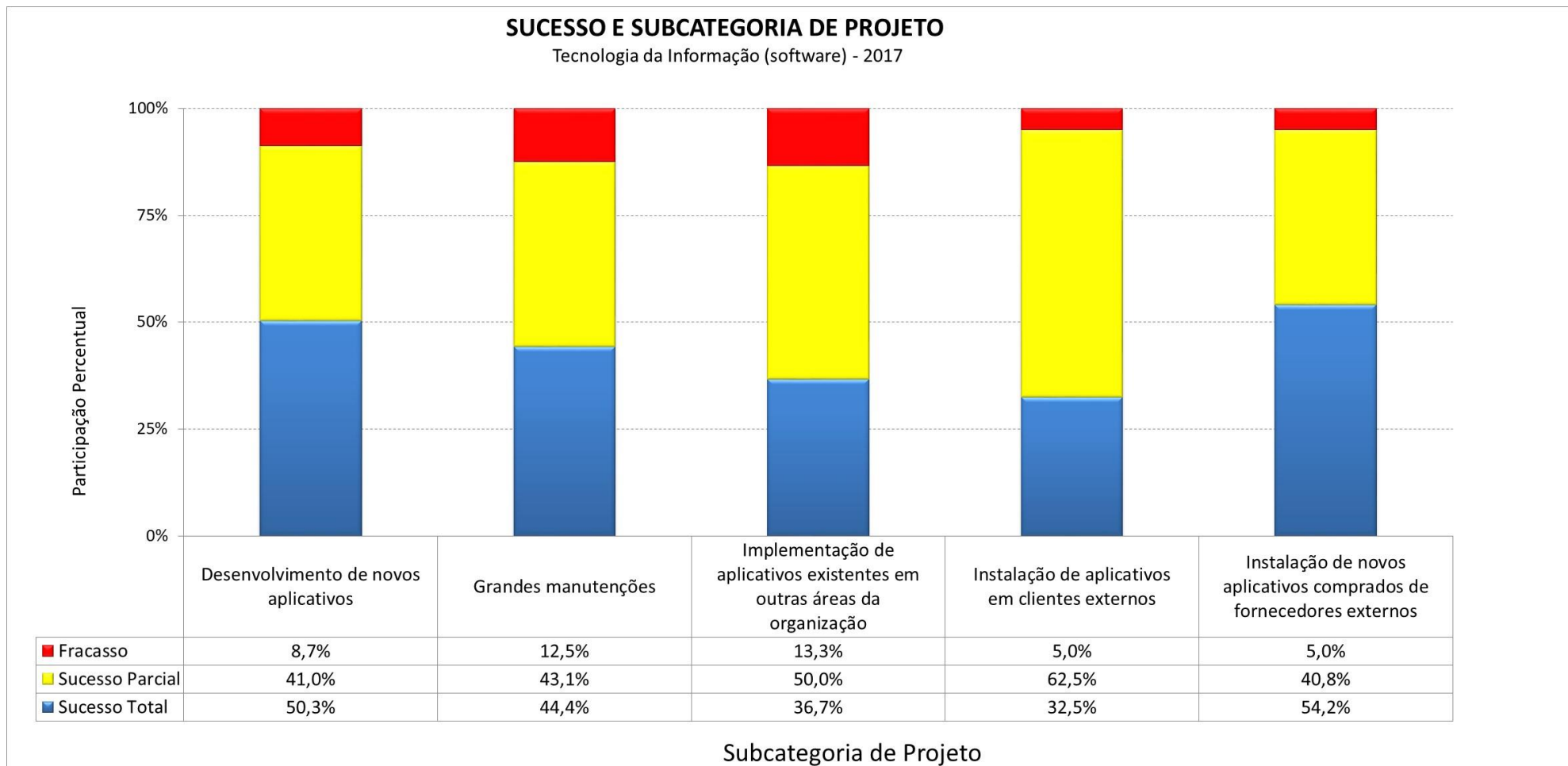
Somente as subcategorias com mais de 5 participantes serão analisadas a seguir.

# Maturidade por Subcategoria de Projetos

A subcategoria *Implementação de aplicativos existentes em outras áreas da organização* se destaca.



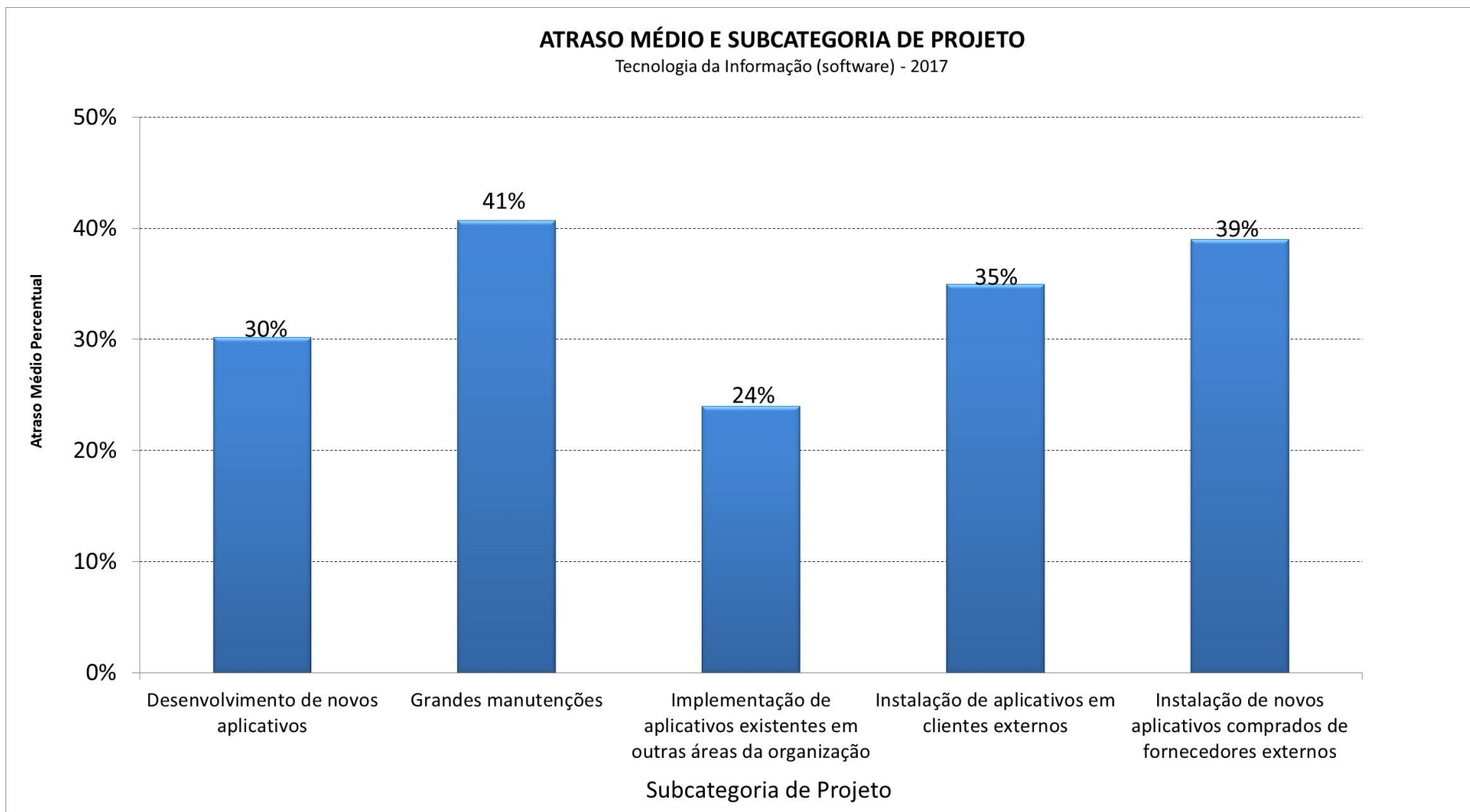
A subcategoria *Instalação de Novos Aplicativos Comprados de Fornecedores Externos* se destaca. Destaque ainda para *Desenvolvimento de Novos Aplicativos*.





# Atraso por Subcategoria de Projetos

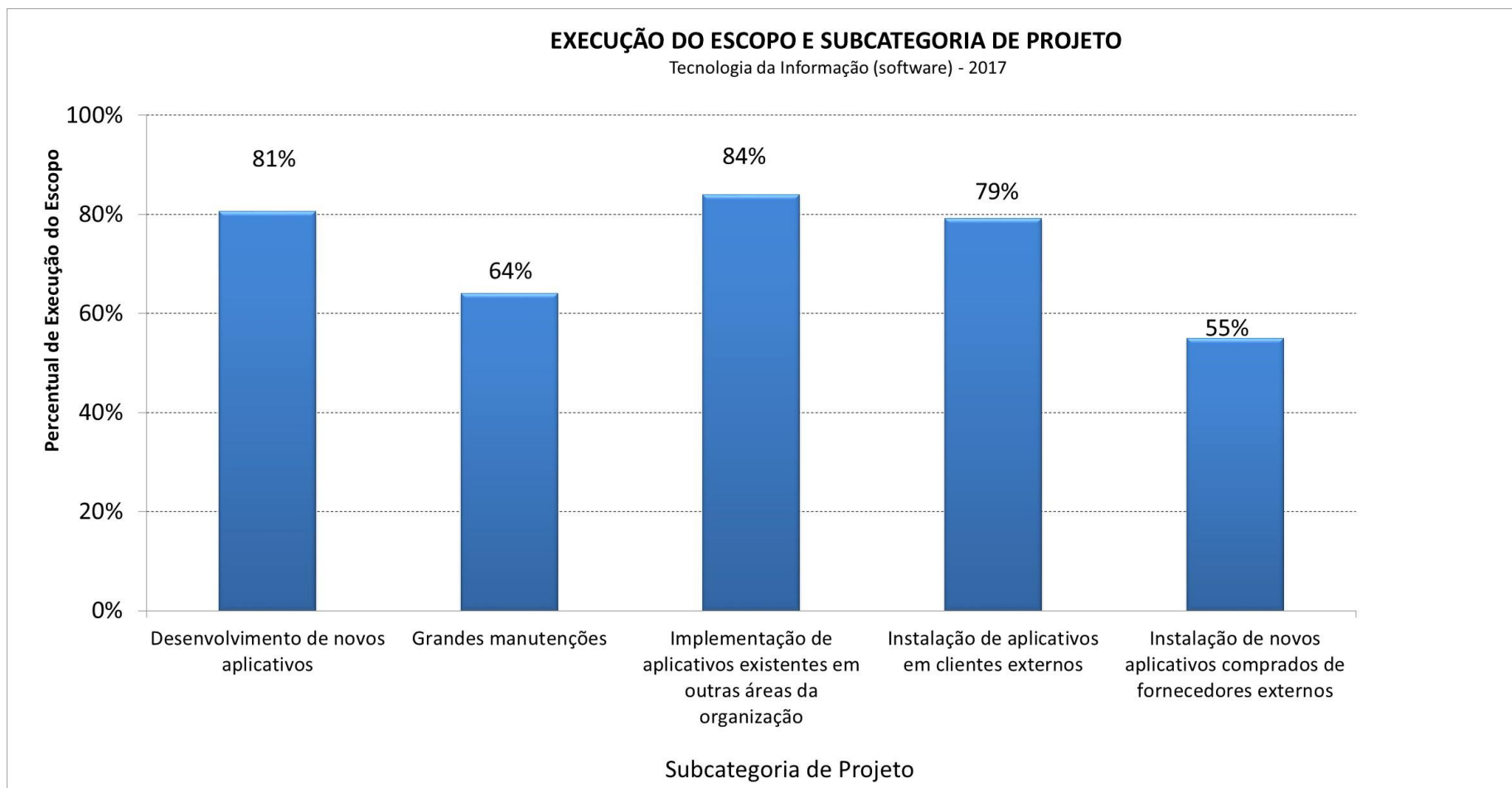
A subcategoria *Implementação de Aplicativos Existentes em Outras Áreas da Organização* se destaca.





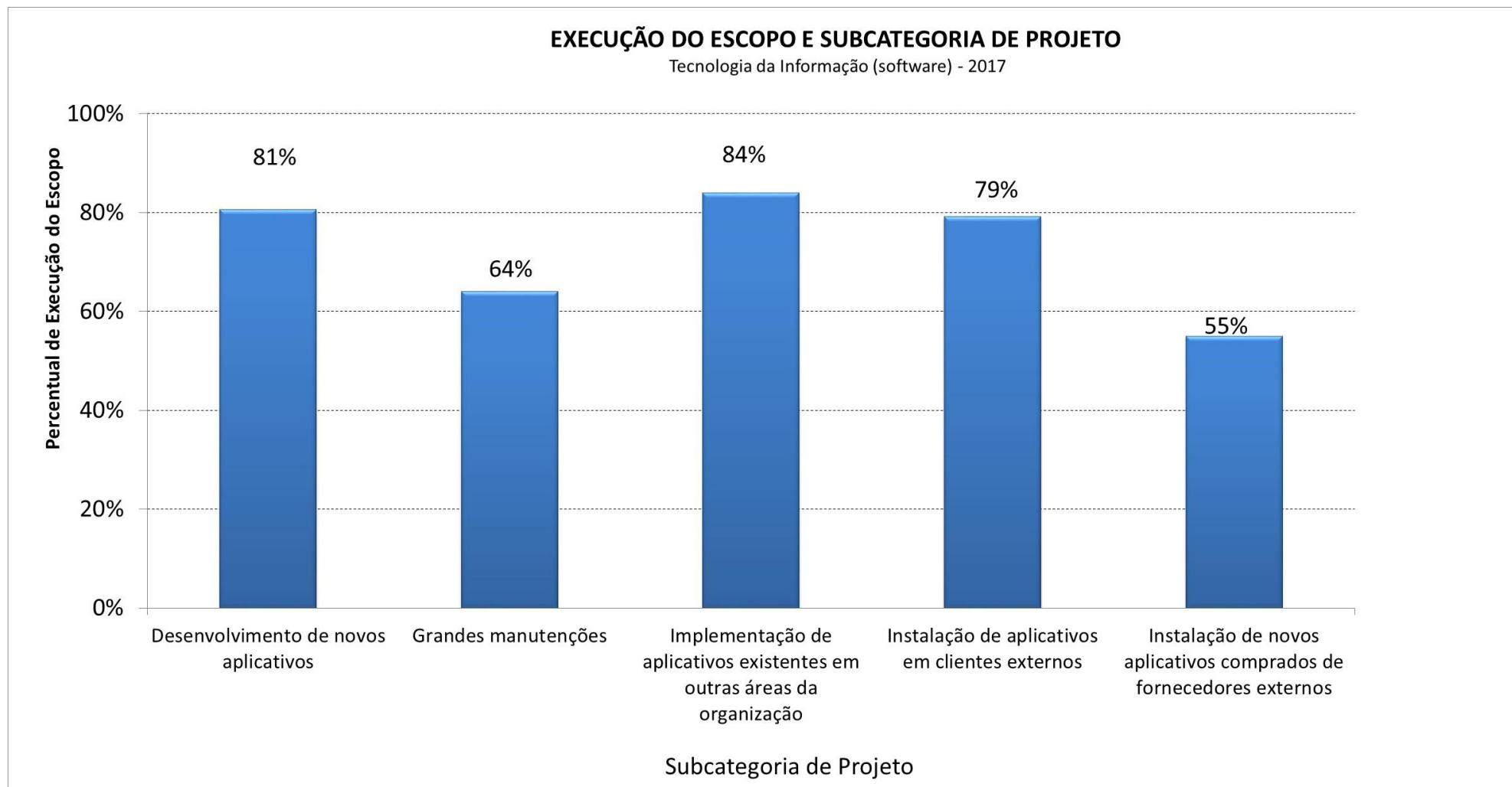
# Estouro de Custos por Subcategoria de Projetos

A subcategoria *Instalação de Novos Aplicativos comprados de Fornecedores Externos* se destaca, assim como *Instalação de Aplicativos Existentes em Outras Áreas da Organização* e *Desenvolvimento de Novos Aplicativos*.



# Execução do Escopo Previsto por Subcategoria de Projetos

Destaque para *Implementação de Aplicativos Existentes em Outras áreas da Organização*.



# **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

As áreas abaixo estiveram presentes na pesquisa.

RAMO DE NEGÓCIO <input type="checkbox"/>	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos	Execução de Escopo
Bancos, Finanças e Seguros	3	5,9%							
Comércio	2	3,9%							
Consultoria	2	3,9%							
Educação	4	7,8%							
Saúde	1	2,0%							
Tecnologia da Informação (Hardware & Software)	30	58,8%	2,47	45,9%	43,2%	10,9%	36,5%	20,9%	79,3%
Transportes, Armazenagem e Serviços & Logística	3	5,9%							
Outras Áreas	6	11,8%							
<b>Total Geral</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,37</b>	<b>46,5%</b>	<b>44,4%</b>	<b>9,1%</b>	<b>33,7%</b>	<b>20,5%</b>	<b>73,6%</b>

Infelizmente não é possível mostrar os gráficos para esta parte do relatório. Tivemos somente uma única área de negócios – Tecnologia da Informação – (ou seja, *software houses*) com mais de 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”**

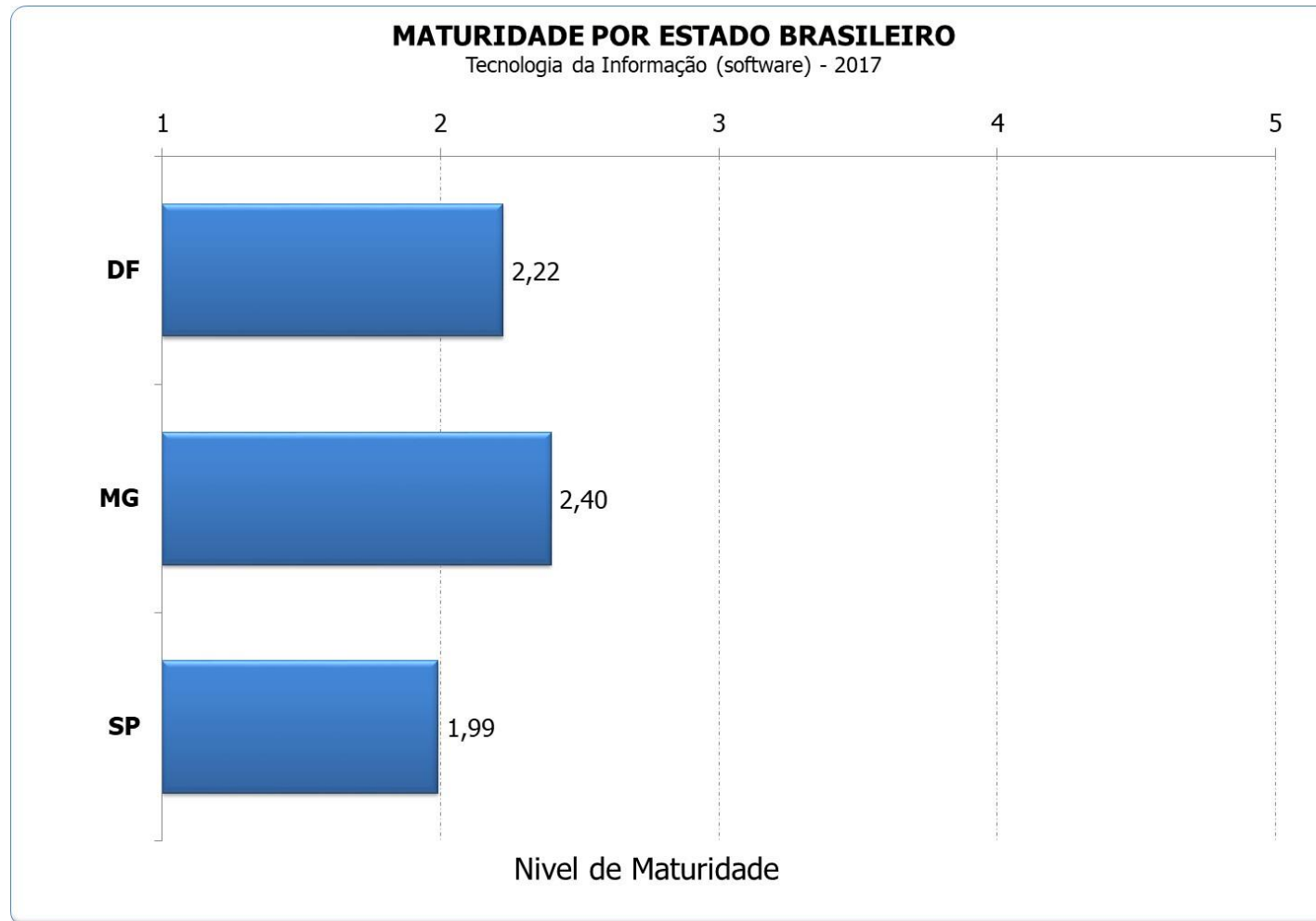
# Estados Brasileiros Presentes neste Grupamento

Os estados abaixo participaram da pesquisa em 2017.

ESTADO	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos	Execução de Escopo
BA	1	2,0%							
CE	1	2,0%							
DF	5	9,8%	2,22	55,0%	30,0%	15,0%	38,8%	30,6%	76,0%
ES	1	2,0%							
GO	1	2,0%							
MG	9	17,6%	2,40	58,0%	34,0%	8,0%	28,3%	25,0%	86,7%
MT	1	2,0%							
PE	4	7,8%							
PI	1	2,0%							
PR	3	5,9%							
RJ	3	5,9%							
RS	3	5,9%							
SC	3	5,9%							
SP	15	29,4%	1,99	39,6%	54,6%	5,8%	34,5%	16,1%	65,0%
<b>Total Geral</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,37</b>	<b>46,5%</b>	<b>44,4%</b>	<b>9,1%</b>	<b>33,7%</b>	<b>20,5%</b>	<b>73,6%</b>

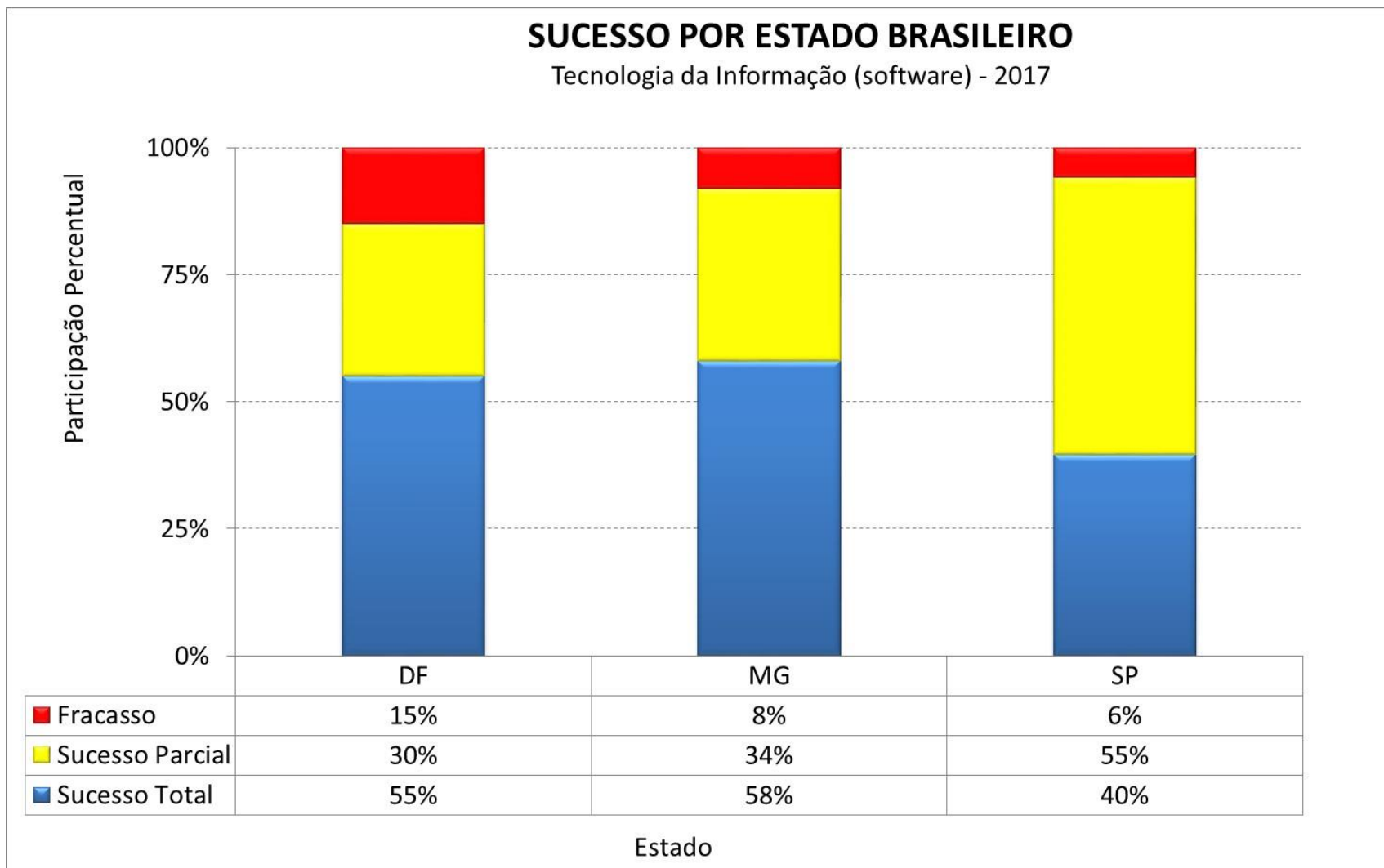
Apenas os grupamentos com mais de 5 participantes serão analisados a seguir.

Destaque para MG.



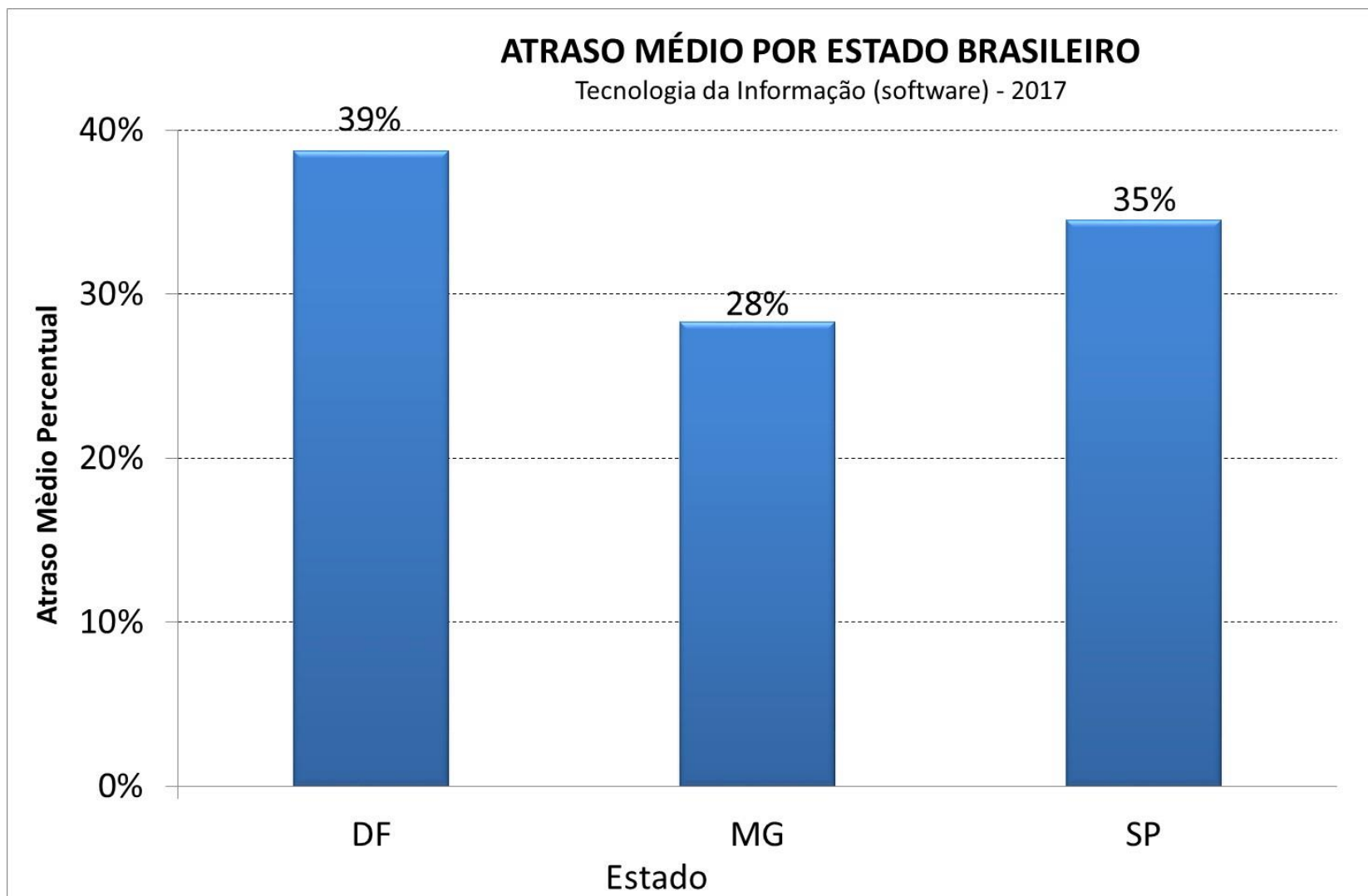


Destaque para MG.

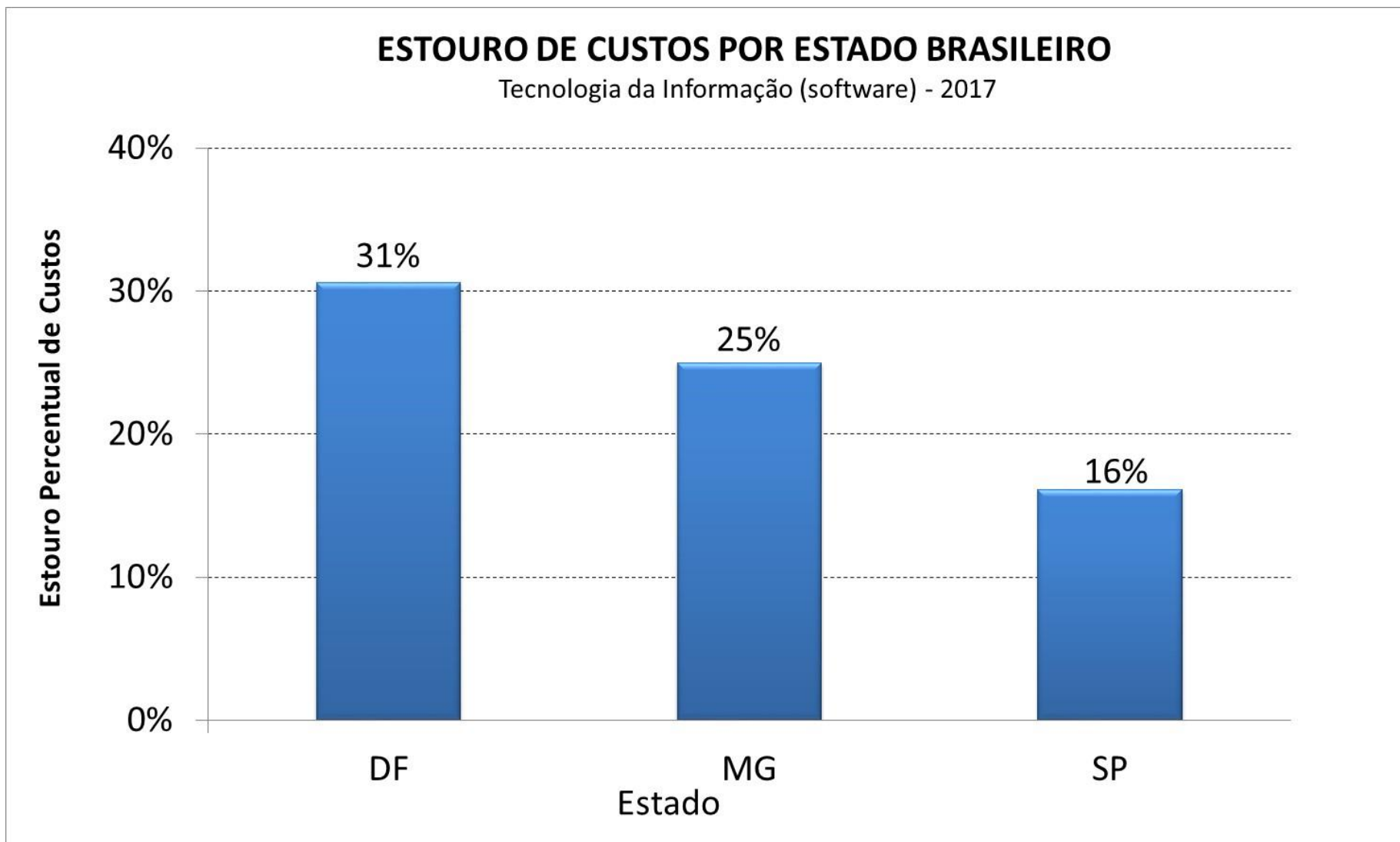


# Atraso por Estado Brasileiro

Destaque para MG.

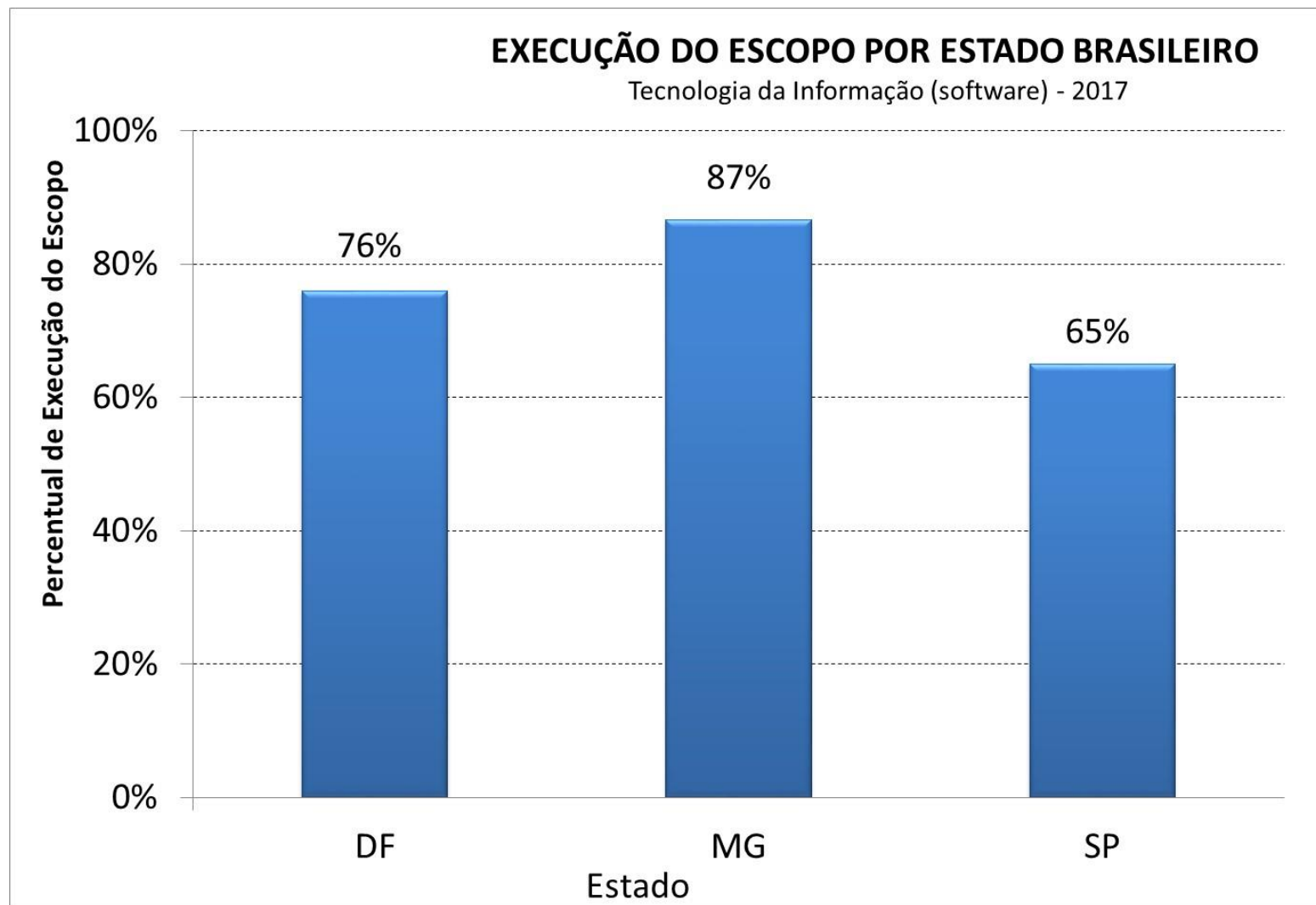


Destaque para SP



# Execução do Escopo por Estado Brasileiro

Destaque para MG.



## **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”**

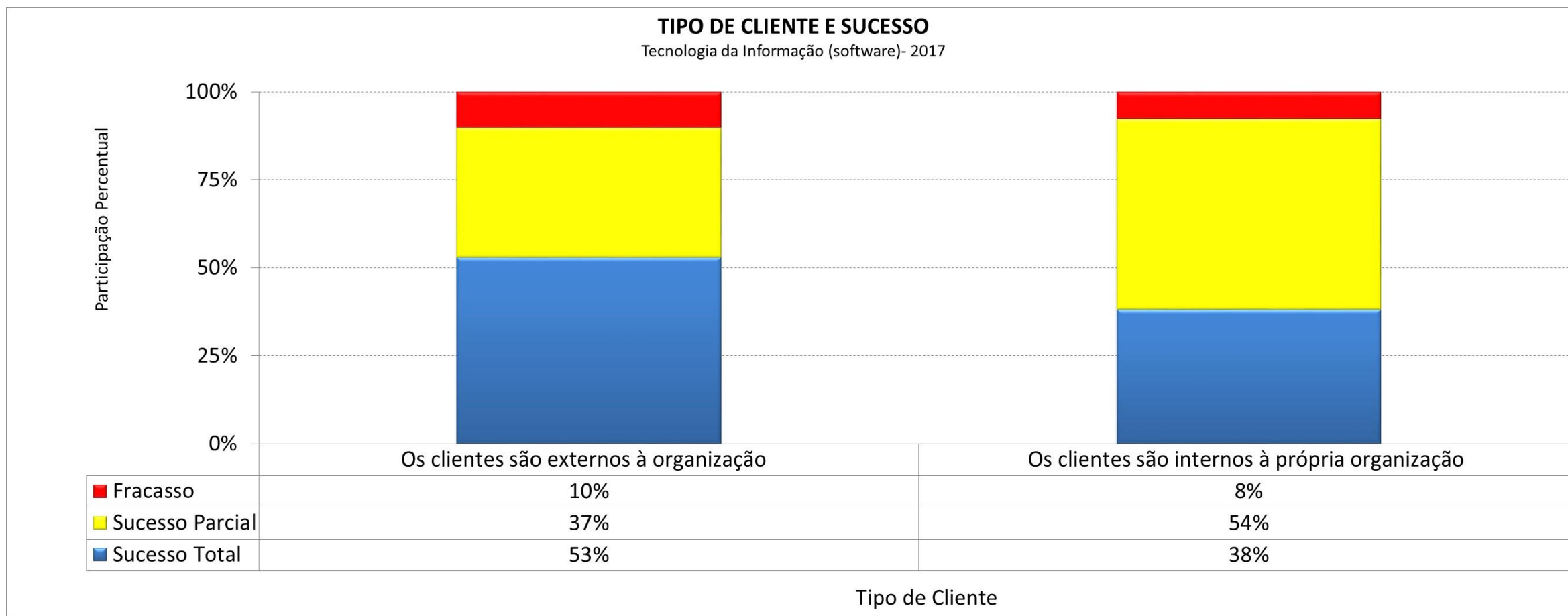
Nesta tabela temos um resumo dos gráficos mostrados a seguir.

TIPO DE CLIENTE	# Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso	Estouro de Custos	Execução do Escopo
Os clientes são externos à organização	30	58,8%	2,52	53,0%	36,8%	10,2%	33,4%	20,3%	77,8%
Os clientes são internos à própria organização	21	41,2%	2,16	38,2%	54,1%	7,6%	34,0%	20,9%	67,6%
<b>Total Geral</b>	<b>51</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,37</b>	<b>46,5%</b>	<b>44,4%</b>	<b>9,1%</b>	<b>33,7%</b>	<b>20,5%</b>	<b>73,6%</b>

O grupamento “clientes externos” apresentou maior maturidade.



O grupo “Clientes Externo” apresenta superioridade neste assunto.





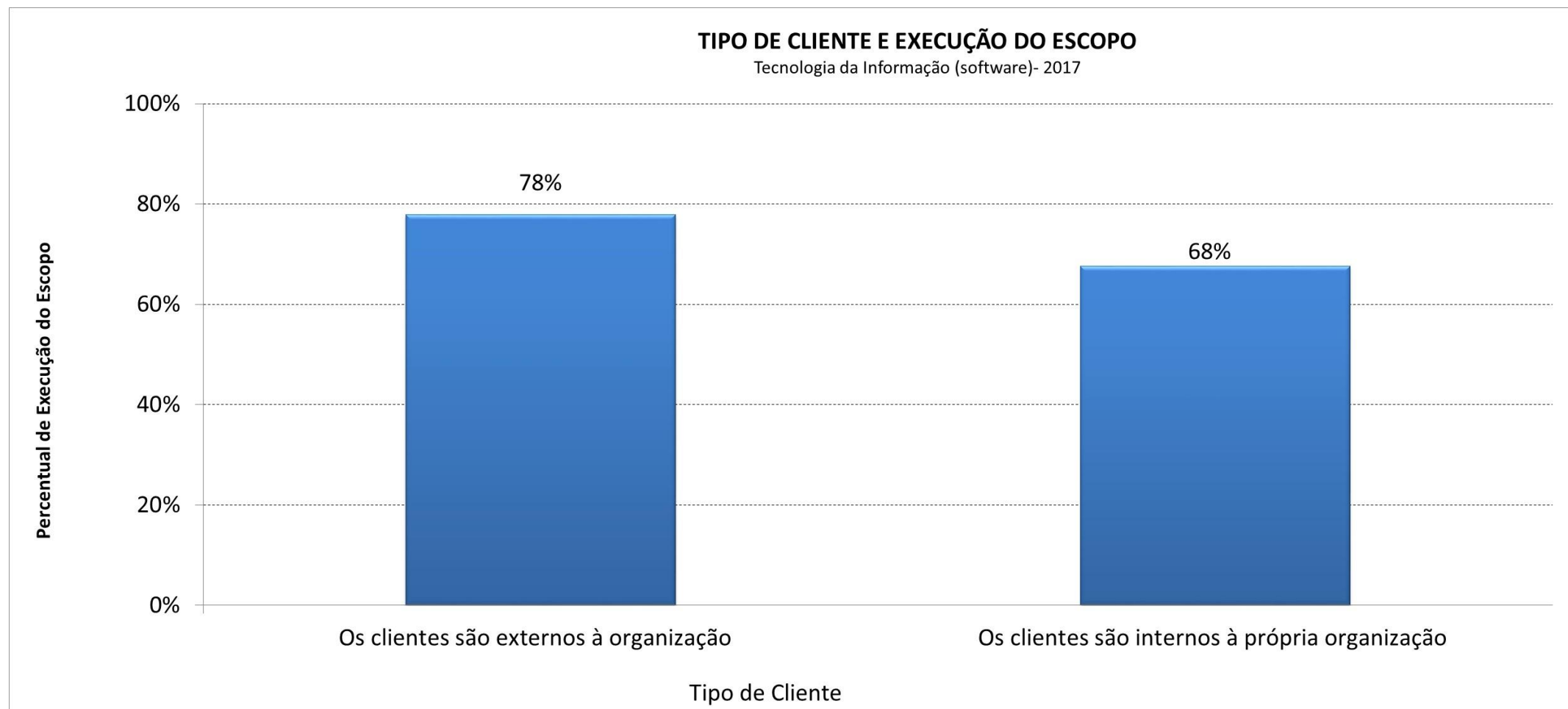
Não existe diferença significativa neste quesito.



Não existe diferença significativa neste quesito.



O grupamento "clientes externos" é 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.

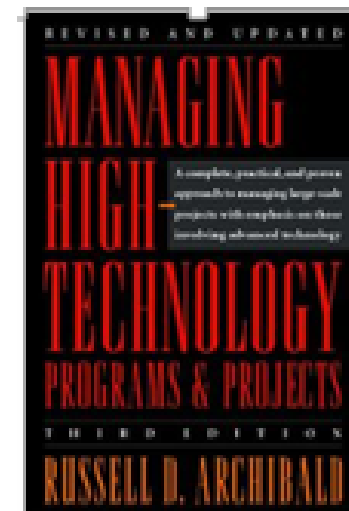


**Marcus Vinicius Gonçalves Marques, MSc, PMP, IPMA-C** é mestre em administração pela PUC-MG, graduado em sistemas de informação e tem especializações em gerenciamento de projetos e gestão de negócios. Possui certificações PMP, IPMA-C, PSM-1, PRINCE2 Foundation e MCTS em Project 2010. Tem atuado como consultor em gestão nos últimos 14 anos em diversos segmentos. É co-autor do livro “Usando o MS-Project 2013 em Gerenciamento de Projetos”.



## Russel D. Archibald

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



## Darci Prado

- PhD
- Membro *Qualis* IPMA-Br
- Um dos fundadores do PMI-MG, PMI-PR e Clube IPMA-BH
- Sócio-Advisor da FALCONI



## **COMITÊ**

Russell Archibald, Darci Prado, Bruno Machado, Carlos E. Andrade, Fernando Ladeira, Ilso José de Oliveira, José Ricardo Miglioli, Manuel Carvalho da Silva Neto, Marcus Vinicius Marques e Warlei Oliveira

## **COORDENAÇÃO GERAL**

Darci Prado

## **DESENVOLVIMENTO E ATUALIZAÇÃO DO SITE**

Organização Geral do Site: Warlei Oliveira e Carlos E. Andrade

Língua Portuguesa: Darci Prado

Língua Inglesa: Lara Romano

Língua Italiana: Lucas Pinheiro José Miglioli e equipe italiana

Língua Espanhola: Jose Luiz Oliva Posada, Maria Eugenia, Dulce Morales, Gerardo Mendoza, Lucas Pinheiro Neto e Igor Nehmy Malta.

## **BANCO DE DADOS**

Carlos E. Andrade

## **TRATAMENTO DE DADOS**

Bruno Machado

## **DIVULGAÇÃO**

Parceria com diversas entidade e formadores de opinião

# **O modelo de maturidade Prado-MMGP**



## **MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos**

O modelo de maturidade Prado-MMGP, criado em 2002, é baseado na experiência do consultor Darci Prado numa organização de classe mundial (IBM), no magistério (UFMG) e na consultoria (Falconi - Consultores de Resultados). Possui mais de 40 anos de experiência com gerenciamento de projetos e já teve oportunidade de se envolver com projetos dos mais diferentes valores e tipos, indo de construção, tecnologia de informações, desenvolvimento de novos produtos, instalação de equipamentos, etc.

O modelo se propõe a avaliar a maturidade de um setor de uma organização e possui as seguintes características:

- Contempla 5 níveis e 7 dimensões

- Contempla Processos, Ferramentas, Pessoas, Competências, Estruturas e Estratégias

- É aderente ao PMBOK (PMI), ICB (IPMA) e Prince2.

## **A Pesquisa de Maturidade em Gerenciamento de Projetos - Brasil**

A pesquisa de maturidade é realizada no Brasil desde 2005. É liderada por Darci Prado e Russell Archibald e conta com a participação de diversos voluntários.








NÍVEL	TÍTULO	CARACTERÍSTICAS
1	Quase Desconhecido	A empresa não possui uma percepção correta do que sejam projetos e gerenciamento de projetos (GP). Projetos são executados na base da intuição, "boa vontade" ou "melhor esforço" individual. Geralmente não se faz planejamento e o controle é inexistente. Não existem procedimentos padronizados. O sucesso é fruto do esforço individual ou da sorte.
2	Iniciado (iniciativas isoladas)	Este nível representa o despertar para o assunto gerenciamento de projetos. Suas principais características são: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimentos introdutórios de Gerenciamento de Projetos.</li> <li>• Uso introdutório de ferramentas (sw) para sequenciamento de atividades.</li> <li>• Iniciativas isoladas para o planejamento e controle de alguns projetos.</li> <li>• Cada profissional trabalha a seu modo, visto a não existência de uma plataforma padronizada para Gerenciamento de Projetos, constituída de processos, ferramentas, estrutura organizacional, etc.</li> <li>• Ocorre o despertar de uma consciência sobre a importância da implementação de cada um dos componentes de uma plataforma de gerenciamento de projetos (GP).</li> </ul>
3	Padronizado	Este nível representa a situação em que foi implementada uma plataforma de GP. Suas principais características são: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolução nas competências.</li> <li>• Existência de uma plataforma padronizada para Gerenciamento de Projetos</li> <li>• Uso de <i>baseline</i>.</li> <li>• Medição do desempenho dos projetos encerrados.</li> <li>• Captura de dados de anomalias que impactam os resultados dos projetos (atrasos, estouro de custos, etc.).</li> <li>• A plataforma está em uso pelos principais envolvidos há mais de um ano.</li> <li>• Uma quantidade significativa de projetos utilizou todos os processos da metodologia (início, meio e fim).</li> </ul>

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

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

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

# **Agradecimentos**

- 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