

MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS - BRASIL

Pesquisa Archibald & Prado

www.maturityresearch.com

Relatório Pesquisa 2021: “Clientes Internos” Indicadores

Publicado em Janeiro 2022

Organizado por:
Darci Prado e Carlos Eduardo Andrade

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 Estado Brasileiro
7. Resultados por Regiões Brasileiras
8. Resultados por Tipo de Cliente

ANEXOS

- A. Equipe que desenvolveu este trabalho
- B. Comentários sobre os resultados
- C. O modelo de maturidade Prado-MMGP
- D. Agradecimentos

Introdução

Este Relatório

Este relatório – ***Relatório Clientes Internos*** - contém a análise dos dados fornecidos por **82** profissionais de empresas privadas, públicas e terceiro setor. Os dados fornecidos são oriundos de um total de **1.804** projetos.

O resultado final apresentado neste relatório mostrou uma **maturidade média de 2,90** para este grupamento, praticamente idêntica à média nacional de 2,94, e um nível de **Sucesso Total de 58,4%**, também próximo a média nacional.

Tal como em todos os outros relatórios, aqui também temos que o modelo de maturidade utilizado (Prado-MMGP) demonstra que existe uma relação direta entre maturidade e indicadores de desempenho. Ou seja, quanto maior a maturidade:

- Maior o sucesso total
- 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.

São características como estas que demonstram a robustez de um modelo de maturidade.

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: 2,90

**82 Organizações
1.804 projetos**

INDICADORES DE RESULTADOS

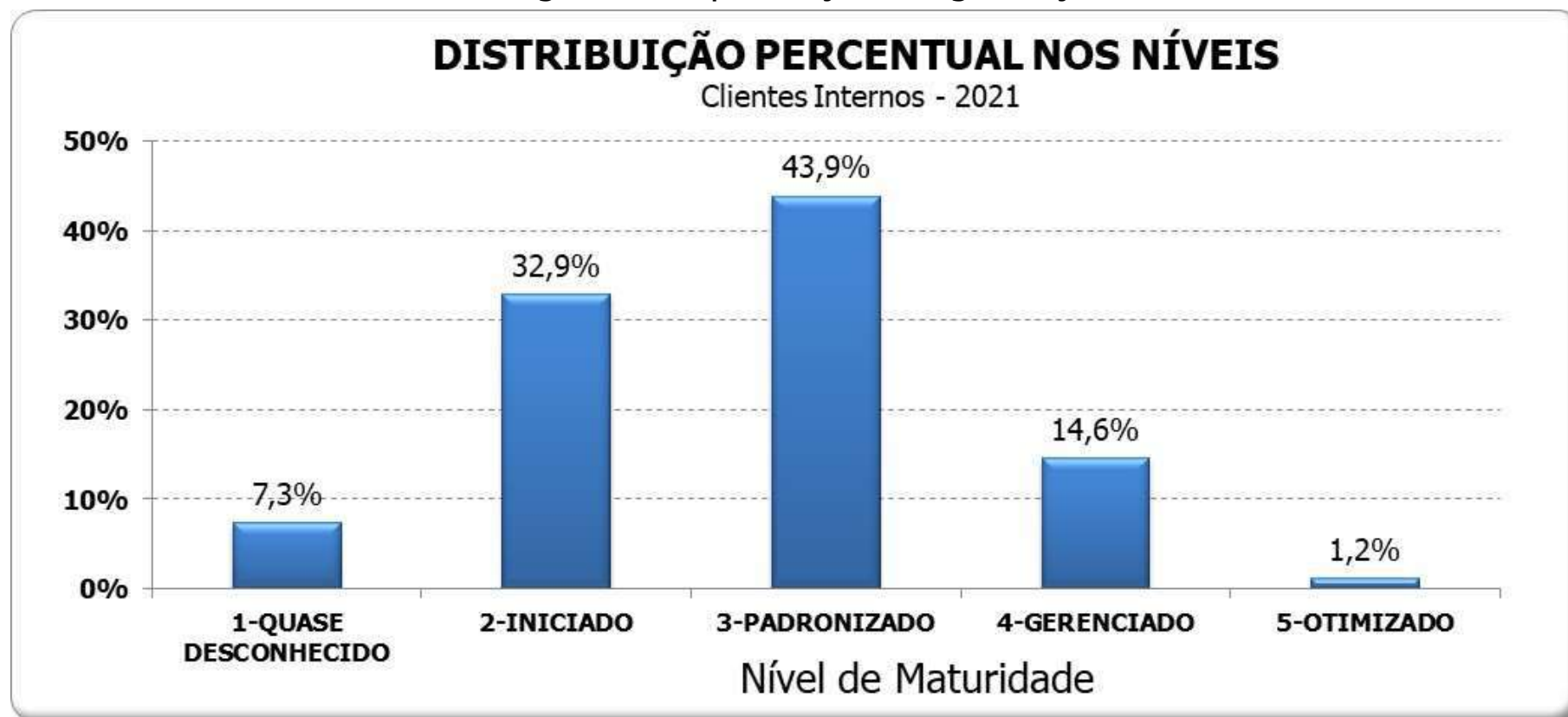
- Índice de Sucesso:
 - Sucesso Total: 58,9%
 - Sucesso Parcial: 31,6%
 - Fracasso: 9,5%
- Atraso médio: 22,2%
- Estouro de custo médio: 11,2%
- Execução média do escopo: 76,7%

COMPOSIÇÃO MÉDIA DA CARTERIA DE PROJETOS

- Quantidade média de projetos: 22
- Duração média de cada projeto: 13 meses

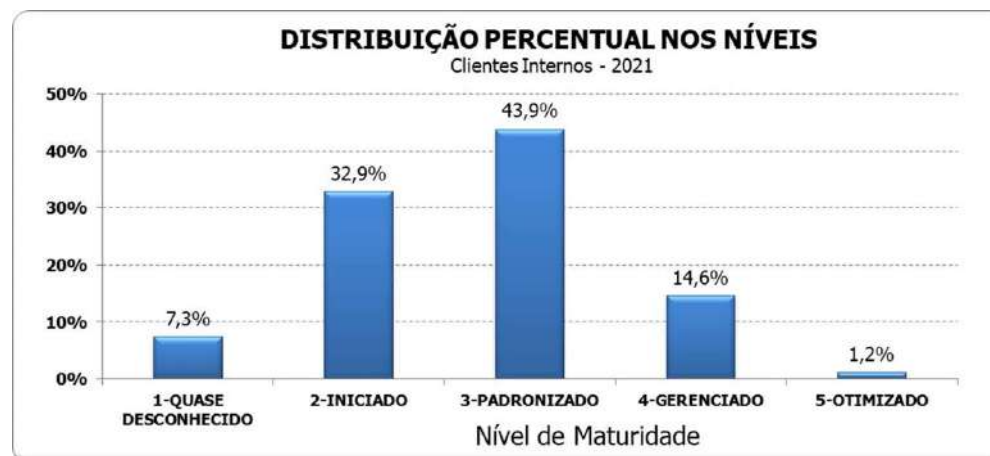
Maturidade Média: **2,90**

Temos uma significativa presença de organizações no nível 3.



Distribuição nos Níveis

- 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.

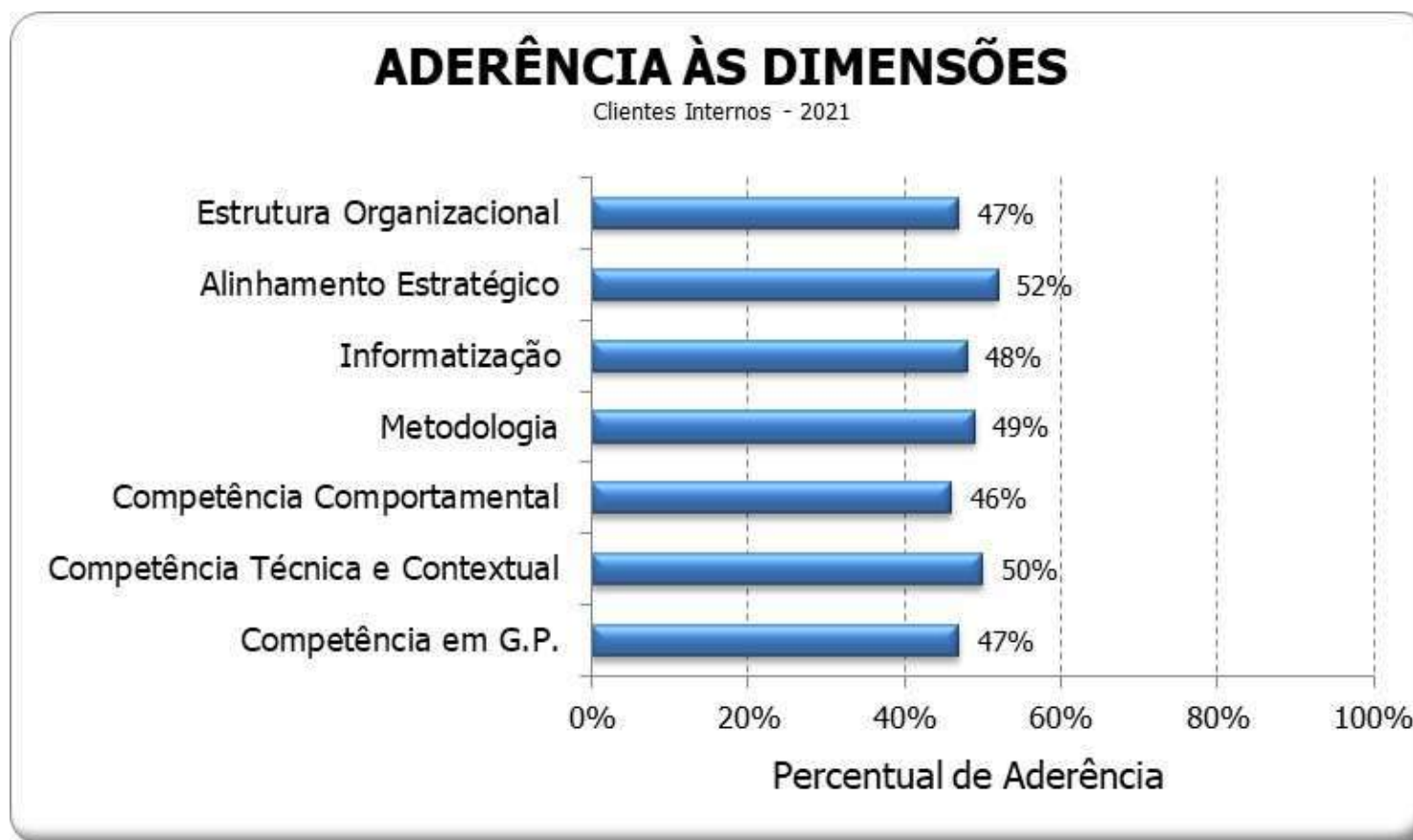


Comentários

- Para 40,2% (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 14,8% das organizações estão em níveis que permitem pleno domínio e otimização do trabalho (níveis 4 e 5).

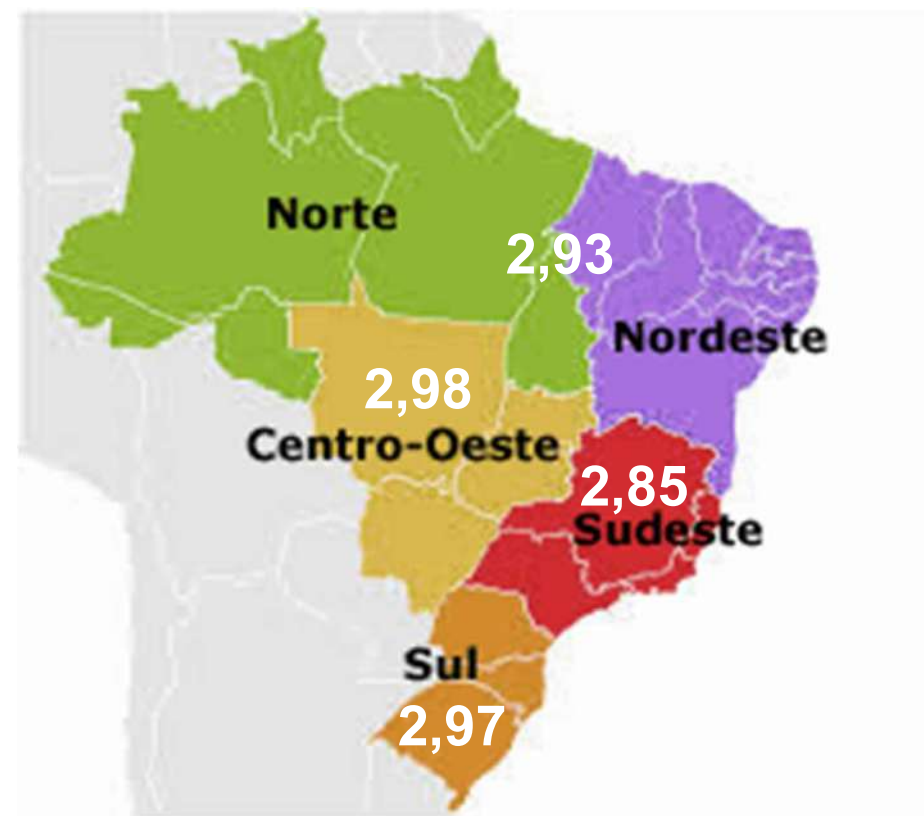
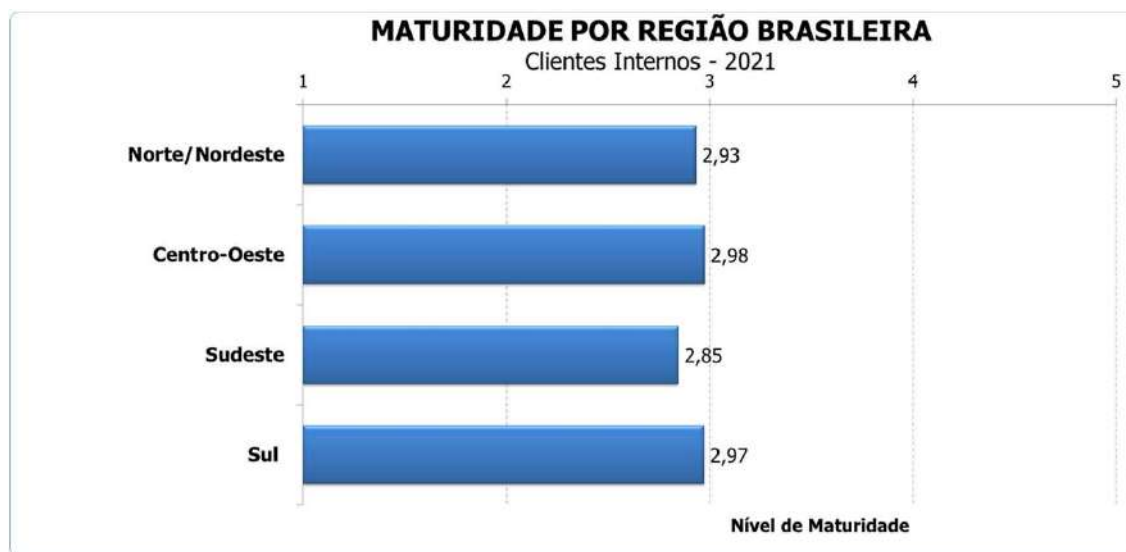
Aderência às Dimensões

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



Regiões Brasileiras

Veja também a Parte 7 deste relatório.



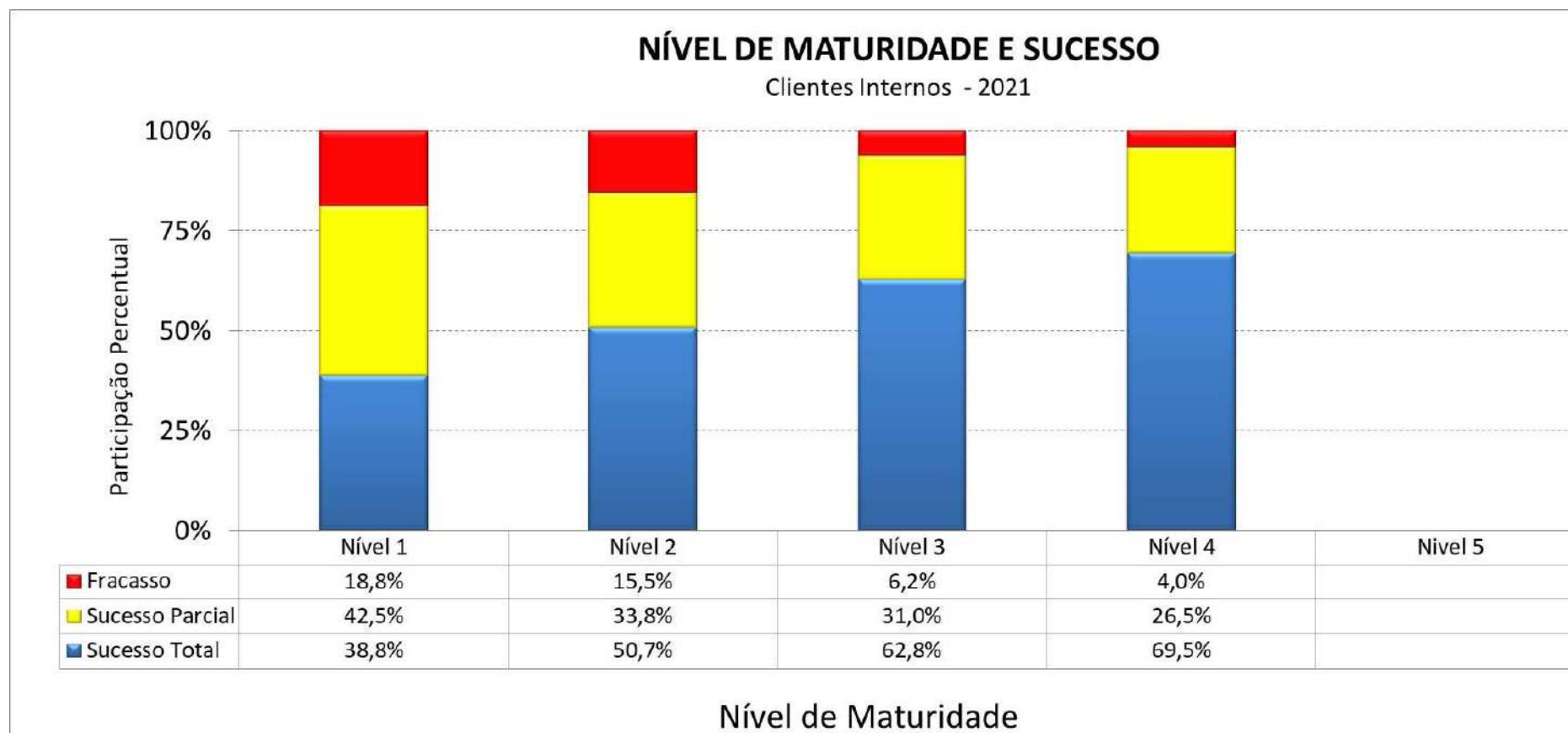
Tamanho das amostras: Norte/Nordeste: 14 Centro-oeste: 6 Sudeste: 42 Sul: 20

PR apresentou o melhor valor. Veja também a Parte 6 deste relatório



Apenas os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 5 participantes.

Quanto maior a maturidade, maior o sucesso.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 6 / Nível 2: 27 / Nível 3: 38 / Nível 4: 12 / Nível 5: 1 / TOTAL: 82

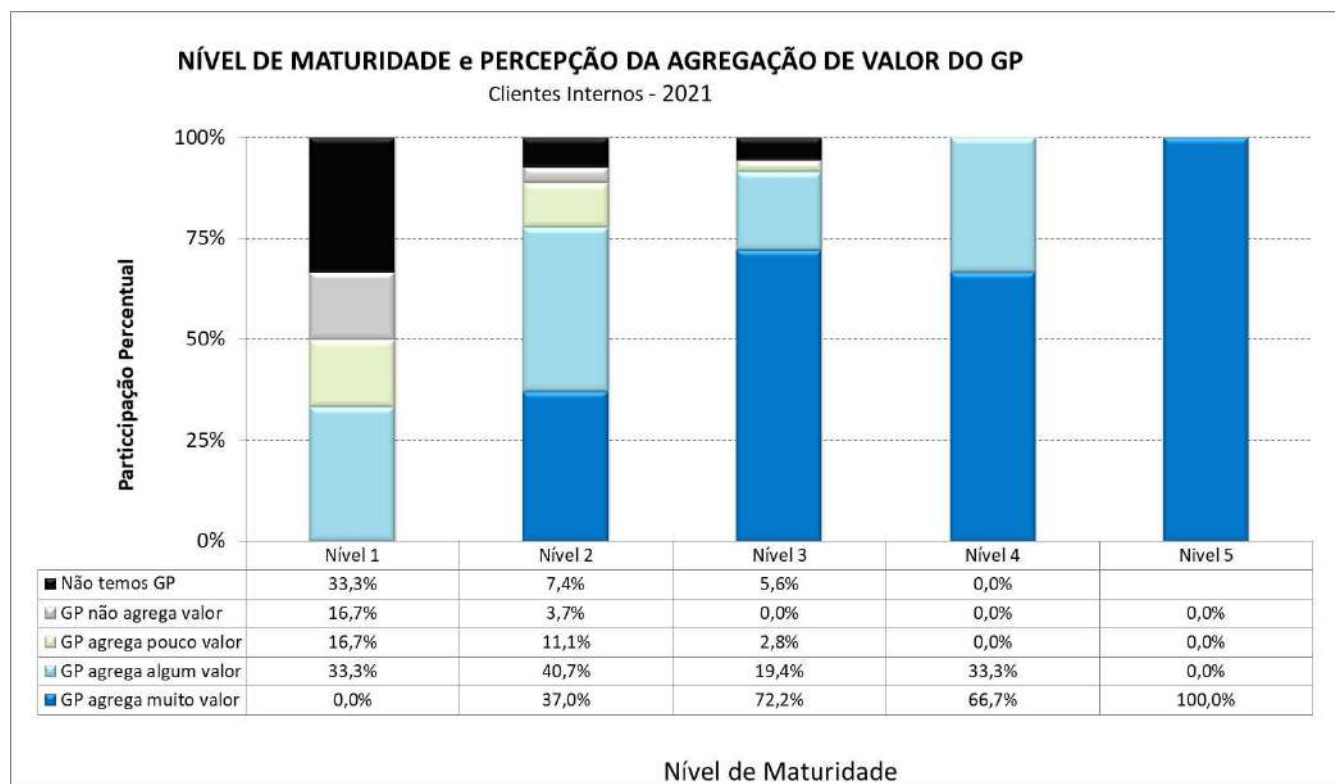
Explicações Sobre os Tipos de Desempenho

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

Percepção do Valor do GP

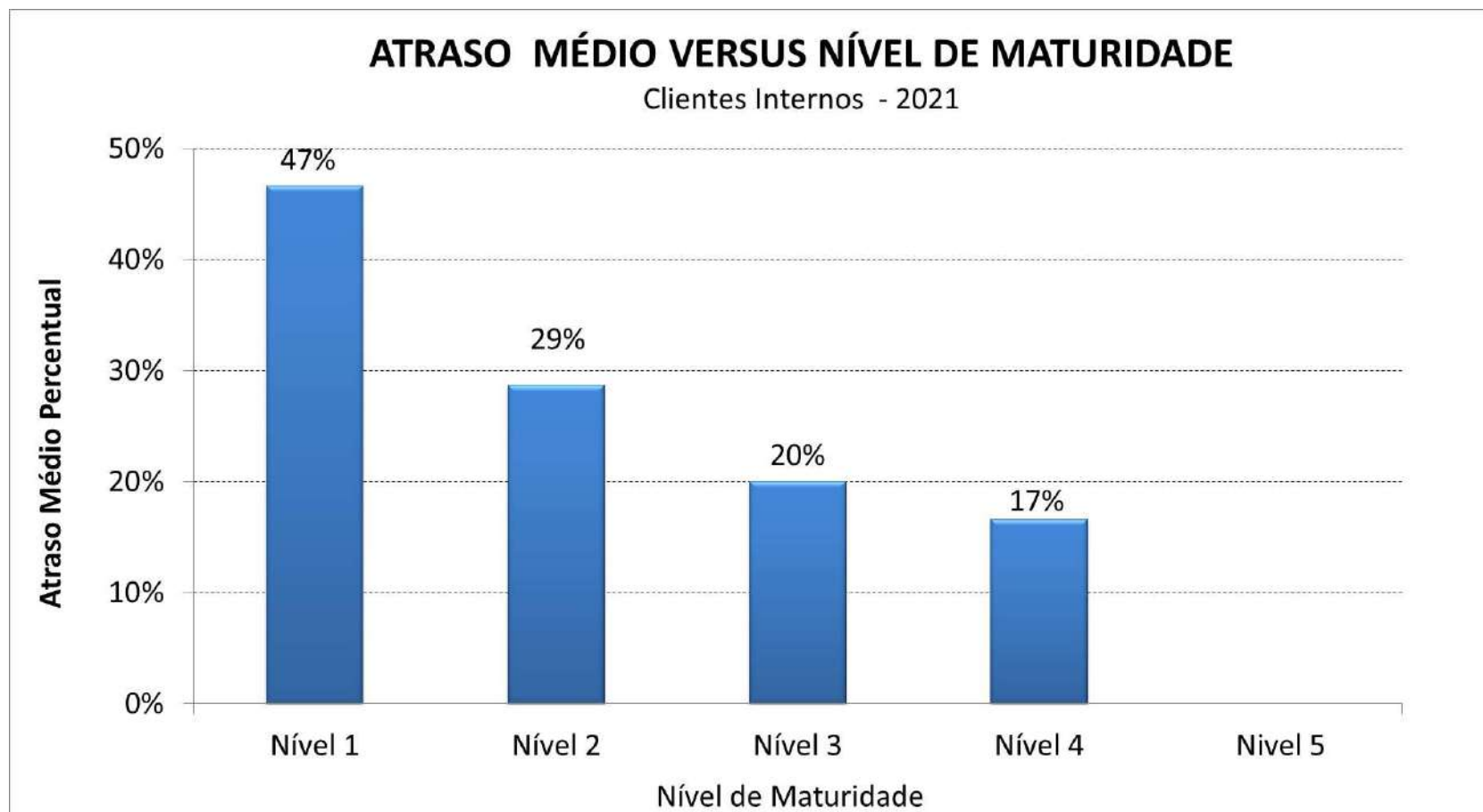
Quanto maior a maturidade, maior a percepção (pela alta administração) da importância do Gerenciamento de Projetos para agregar valor à organização.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 6 / Nível 2: 27 / Nível 3: 38 / Nível 4: 12 / Nível 5: 1 / TOTAL: 82

Quanto maior a maturidade, menor o atraso.

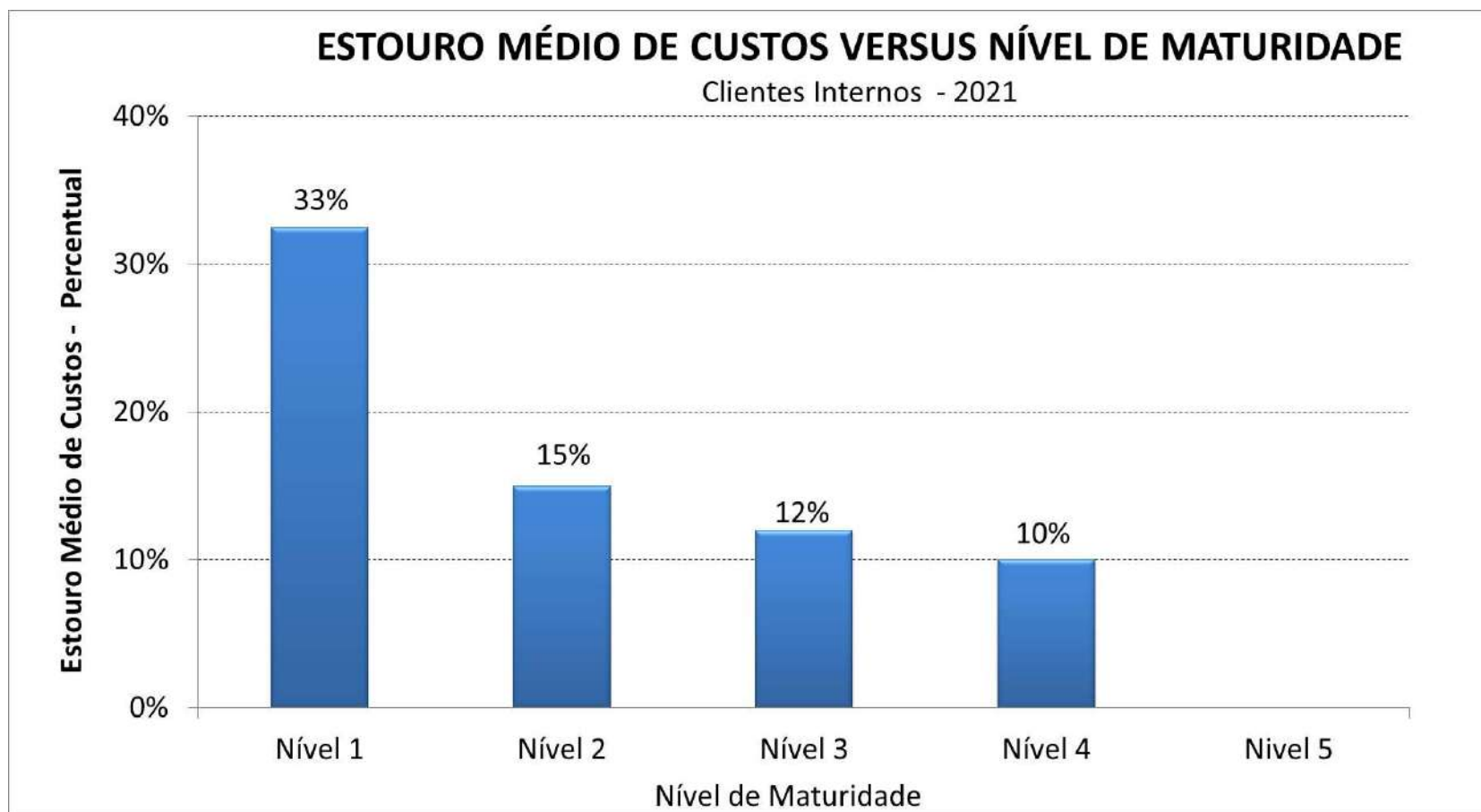


Tamanhos das amostras:

Nível 1: 6 / Nível 2: 27 / Nível 3: 38 / Nível 4: 12 / Nível 5: 1 / TOTAL: 82

Estouro de Custos

Quanto maior a maturidade, menor o estouro de custos.

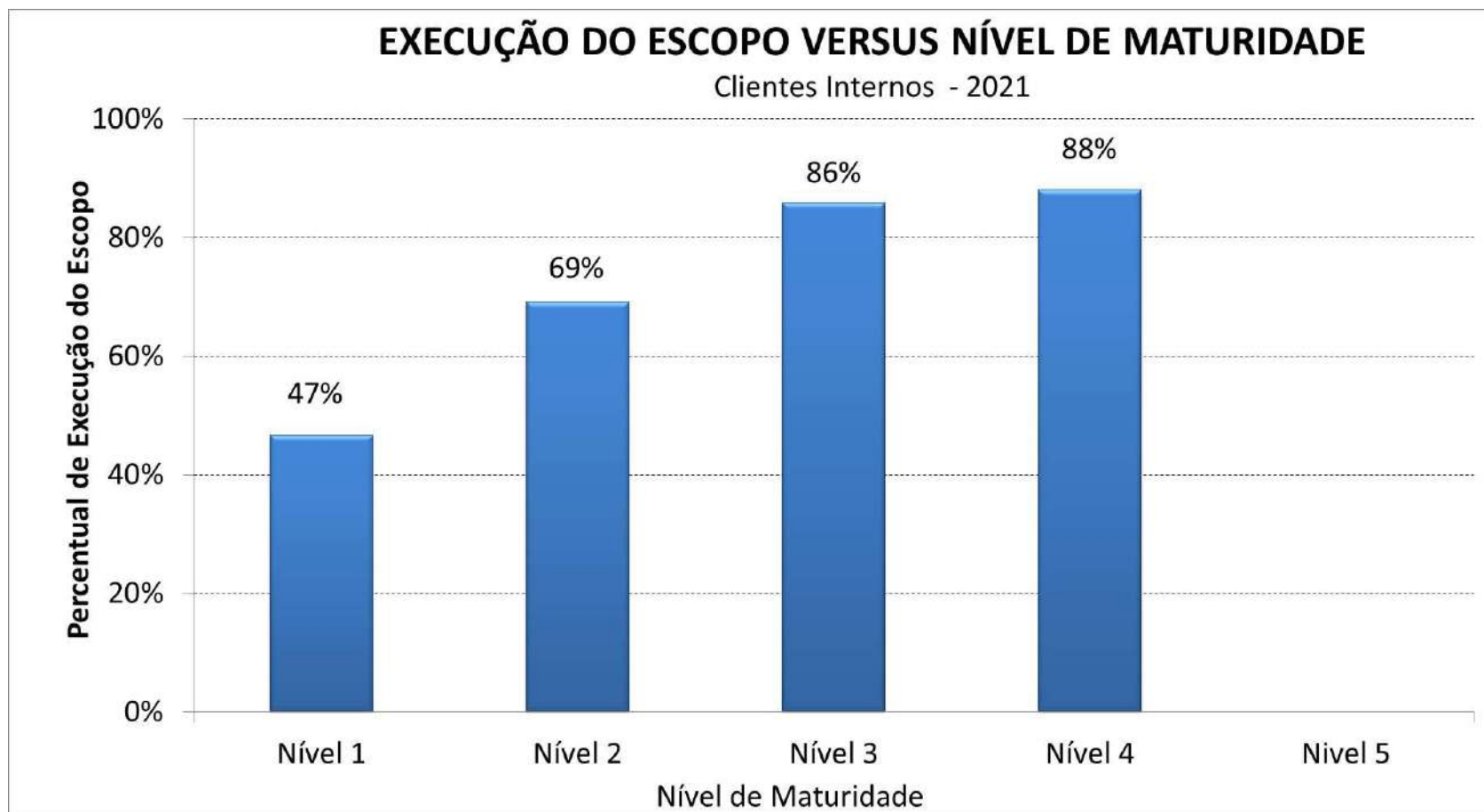


Tamanhos das amostras:

Nível 1: 6 / Nível 2: 27 / Nível 3: 38 / Nível 4: 12 / Nível 5: 1 / TOTAL: 82

Execução do Escopo

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



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 6 / Nível 2: 27 / Nível 3: 38 / Nível 4: 12 / Nível 5: 1 / TOTAL: 82

Resultados por Tipo de Organização

Nesta parte do relatório é feita uma análise de dados semelhantes à da Parte 2, porém quebrada nos seguintes tipos de organização

- Iniciativa Privada
- Governo – Administração Direta
- Governo – Administração Indireta
- Terceiro setor

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	62	75,6%	2,92	58,6%	31,6%	9,8%	22,4%	11,5%	77,3%
Governo – Adm. Direta	9	11,0%	2,74	70,0%	23,3%	6,7%	18,8%	7,9%	71,1%
Governo – Adm. Indireta	7	8,5%	2,80	50,0%	39,3%	10,7%	19,0%	13,1%	75,7%
Terceiro Setor	4	4,9%							
Total Geral	82	100,0%	2,90	58,9%	31,6%	9,5%	22,2%	11,2%	76,7%

Obs: Conforme nossa política de confidencialidade, não divulgamos dados de grupamentos com menos de 5 participantes.

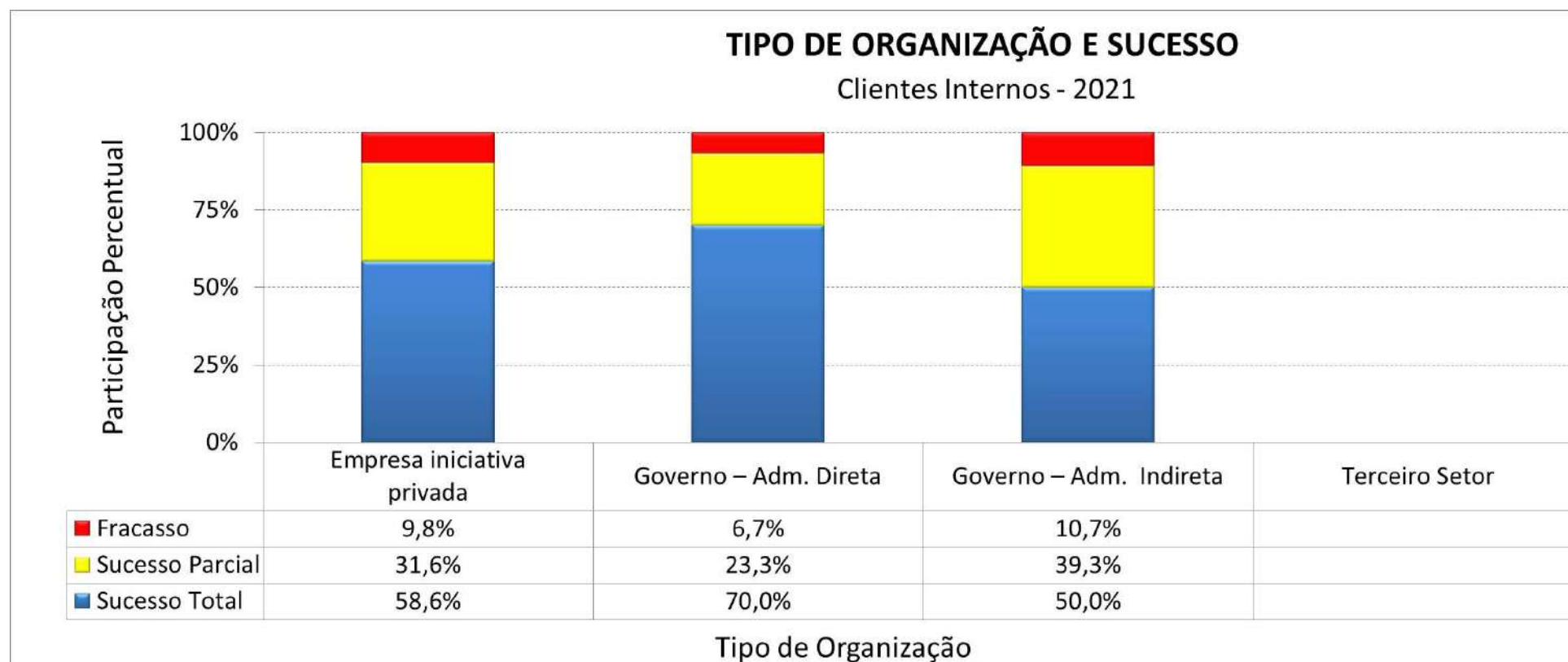
Maturidade por Tipo de Organização

Iniciativa Privada *se* destaca.



Sucesso por Tipo de Organização

Governo – Administração Direta se destaca.



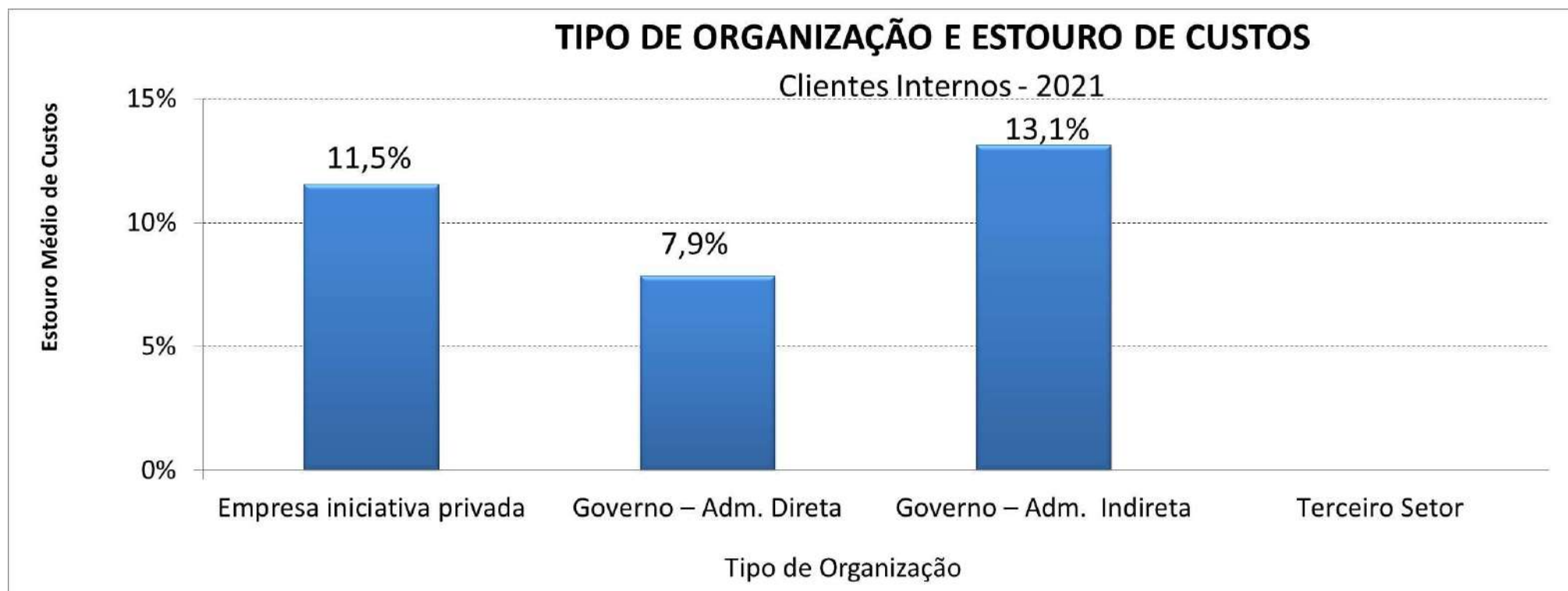
Atraso por Tipo de Organização

Organizações de governo se destacam.



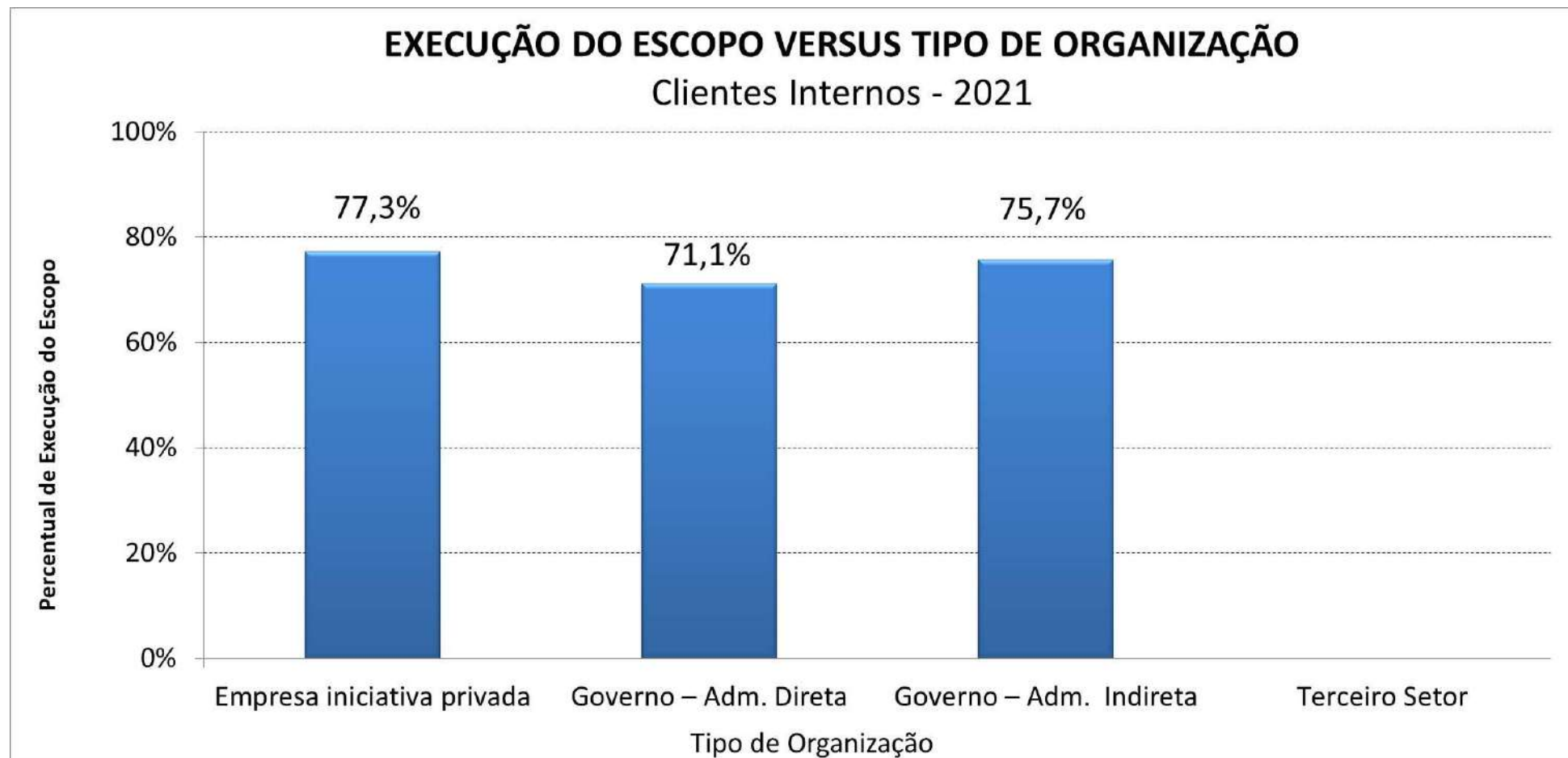
Estouro de Custos por Tipo de Organização

Organizações *Governo – Administração Direta* se destaca.



Execução do Escopo Previsto por Tipo de Organização

Organizações de *Iniciativa Privada* se destacam.



Resultados por Categoria de Projetos

Nesta parte do relatório é feita uma análise de dados semelhantes à da Parte 2, 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

Categorias de Projetos Usadas na Pesquisa

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

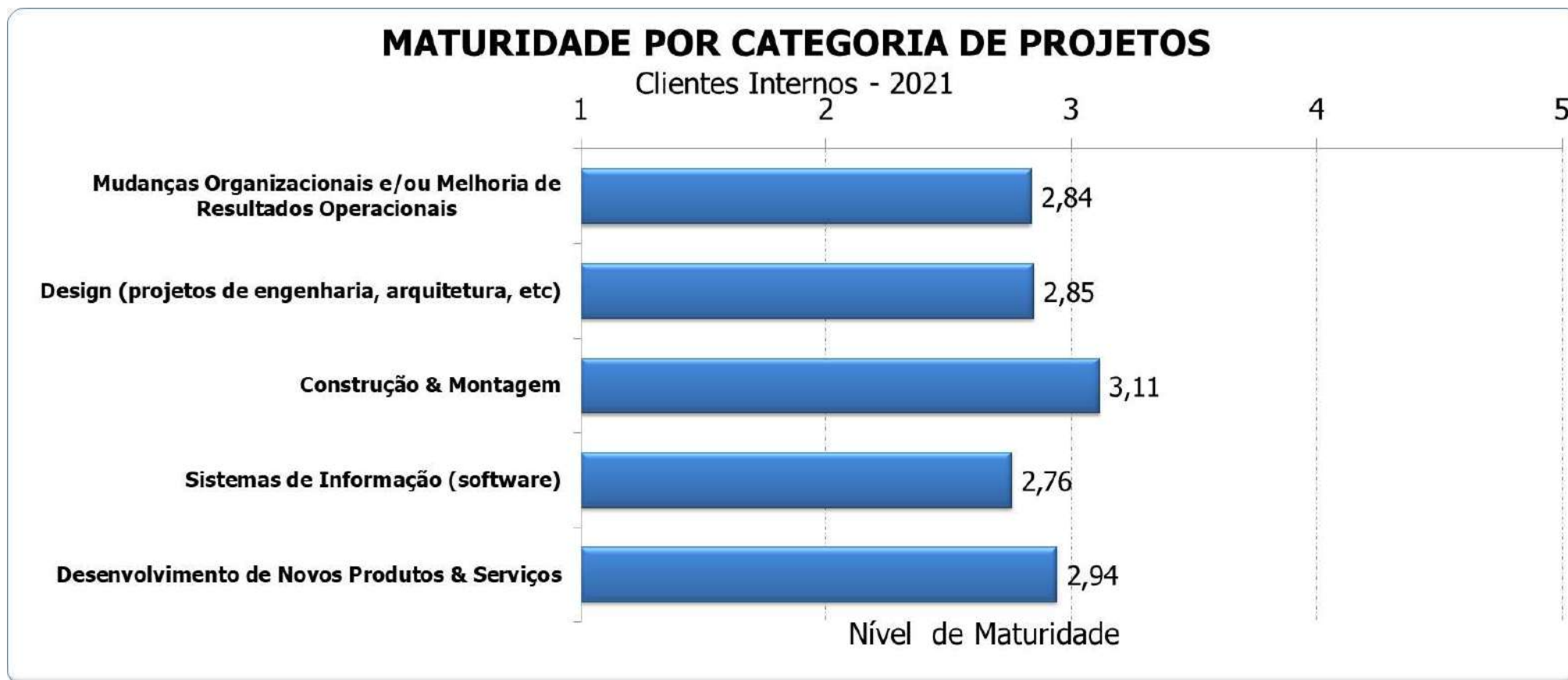
As categorias abaixo estiveram presentes na pesquisa.

CATEGORIA ARCHIBALD	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos	Execução de Escopo
Defesa, Segurança e Aeroespacial	1	1,2%							50,0%
Mudanças Organizacionais e/ou Melhoria de Resultados Operacionais	27	32,9%	2,84	48,9%	41,8%	9,3%	29,4%	9,6%	74,8%
Sistemas de Comunicações (voz, dados e imagem)	1	1,2%							
Design (projetos de engenharia, arquitetura, etc)	5	6,1%	2,85	48,0%	39,0%	13,0%	30,0%	15,0%	72,0%
Construção & Montagem	12	14,6%	3,11	78,0%	19,5%	2,5%	10,2%	7,9%	85,8%
Sistemas de Informação (software)	7	8,5%	2,76	74,0%	17,0%	9,0%	26,7%	12,0%	71,4%
Desenvolvimento Regional e Internacional	2	2,4%							
Desenvolvimento de Novos Produtos & Serviços	11	13,4%	2,94	56,9%	28,1%	15,0%	20,8%	15,3%	72,7%
Pesquisa e Desenvolvimento	4	4,9%							
Mídia e Entretenimento	1	1,2%							
Outras Categorias	11	13,4%	2,86	53,8%	31,2%	15,0%	13,6%	7,9%	76,4%
Total Geral	82	100%	2,90	59%	32%	9%	22%	11%	77%

Obs: Conforme nossa política de confidencialidade, não divulgamos dados de grupamentos com menos de 5 participantes.

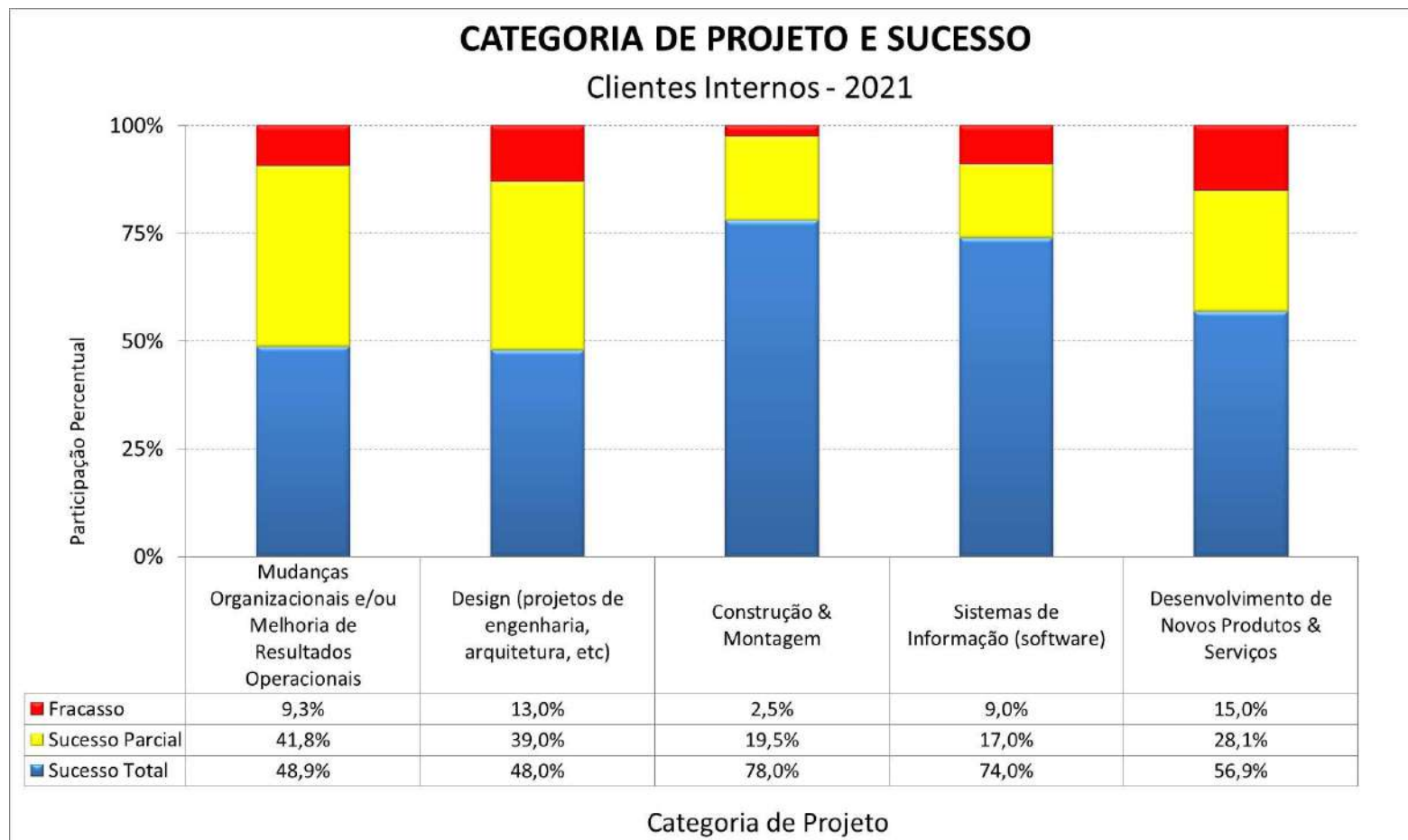
Maturidade por Categoria de Projetos

A categoria *Construção e Montagem* se destaca.



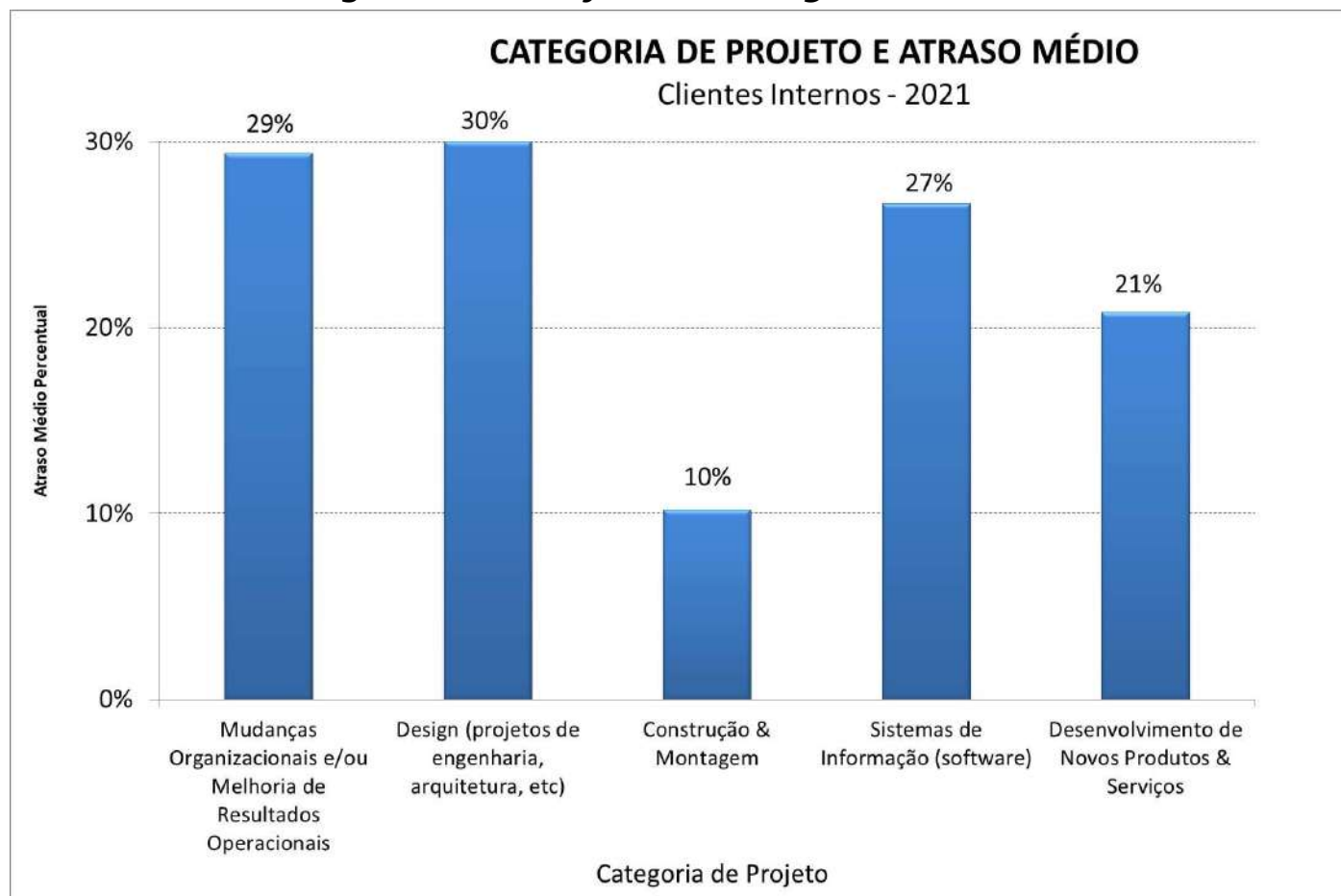
Sucesso por Categoria de Projetos

As categorias *Construção & Montagem* se destaca.



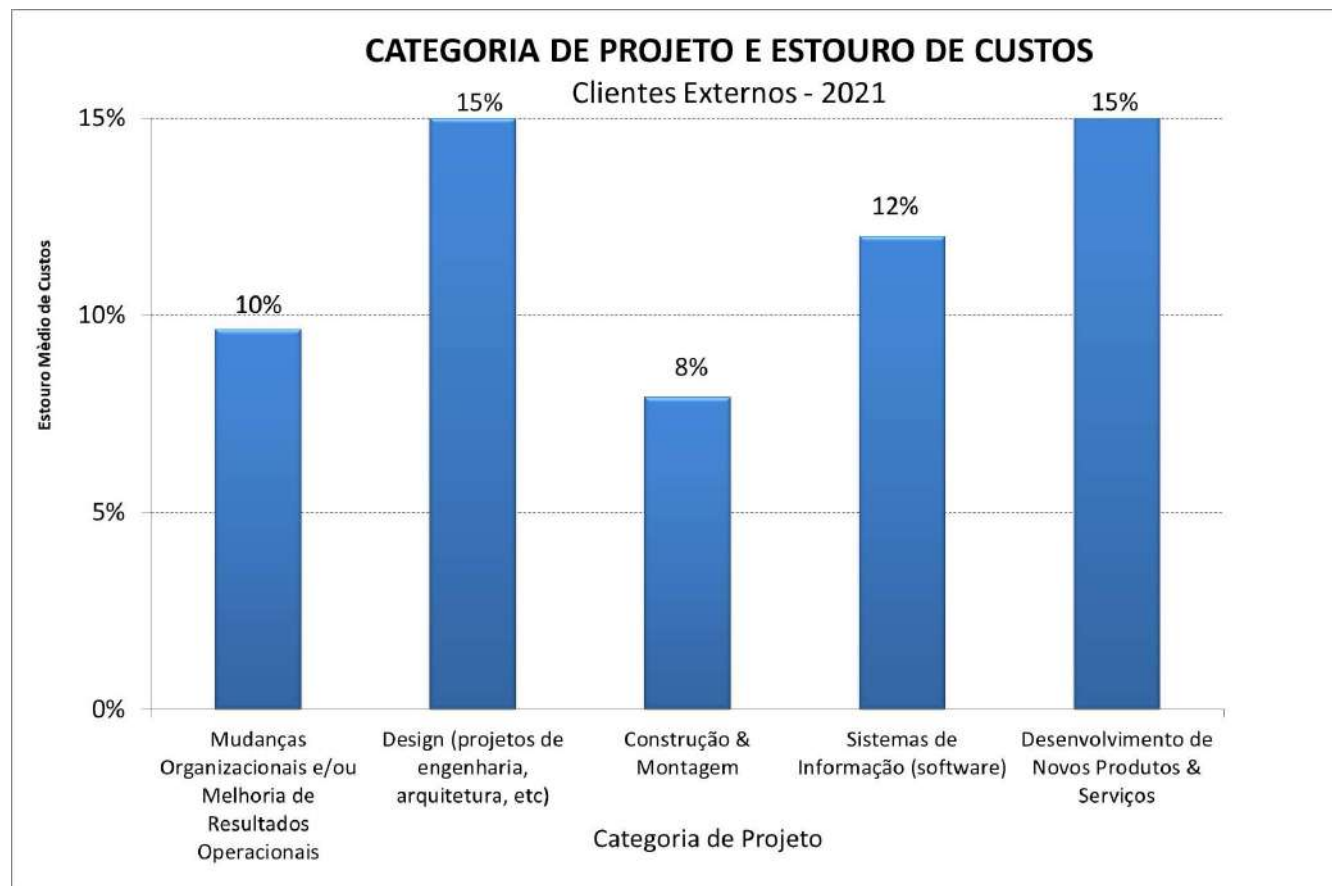
Atraso por Categoria de Projetos

A categoria *Construção & Montagem* se destaca.



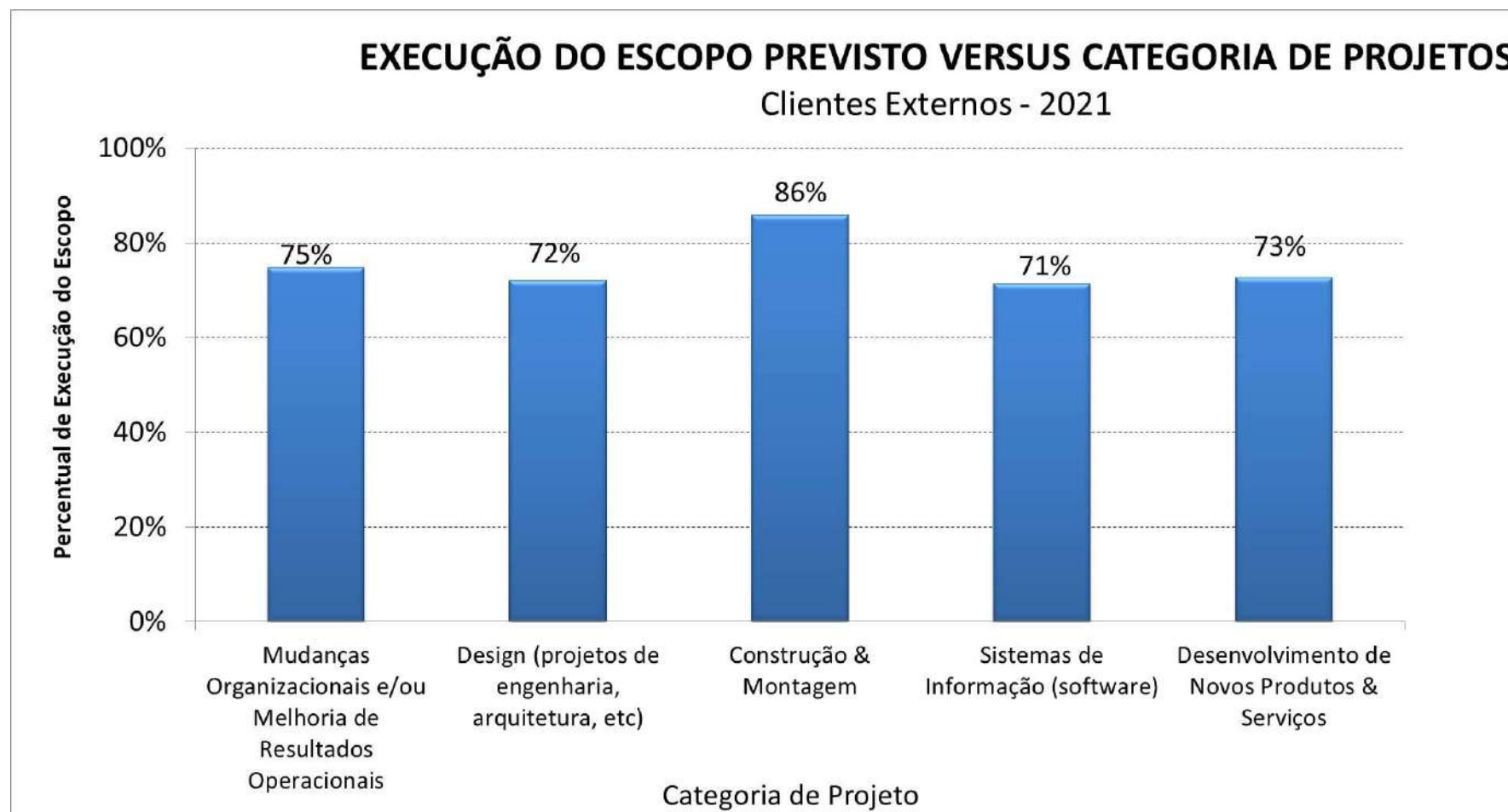
Estouro de Custos por Categoria de Projetos

A categoria *Construção & Montagem* se destaca.



Execução do Escopo Previsto por Categoria de Projetos

A categoria *Construção & Montagem* se destaca.



Resultados por Área de Negócios

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

Áreas de Negócios Usadas na Pesquisa

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

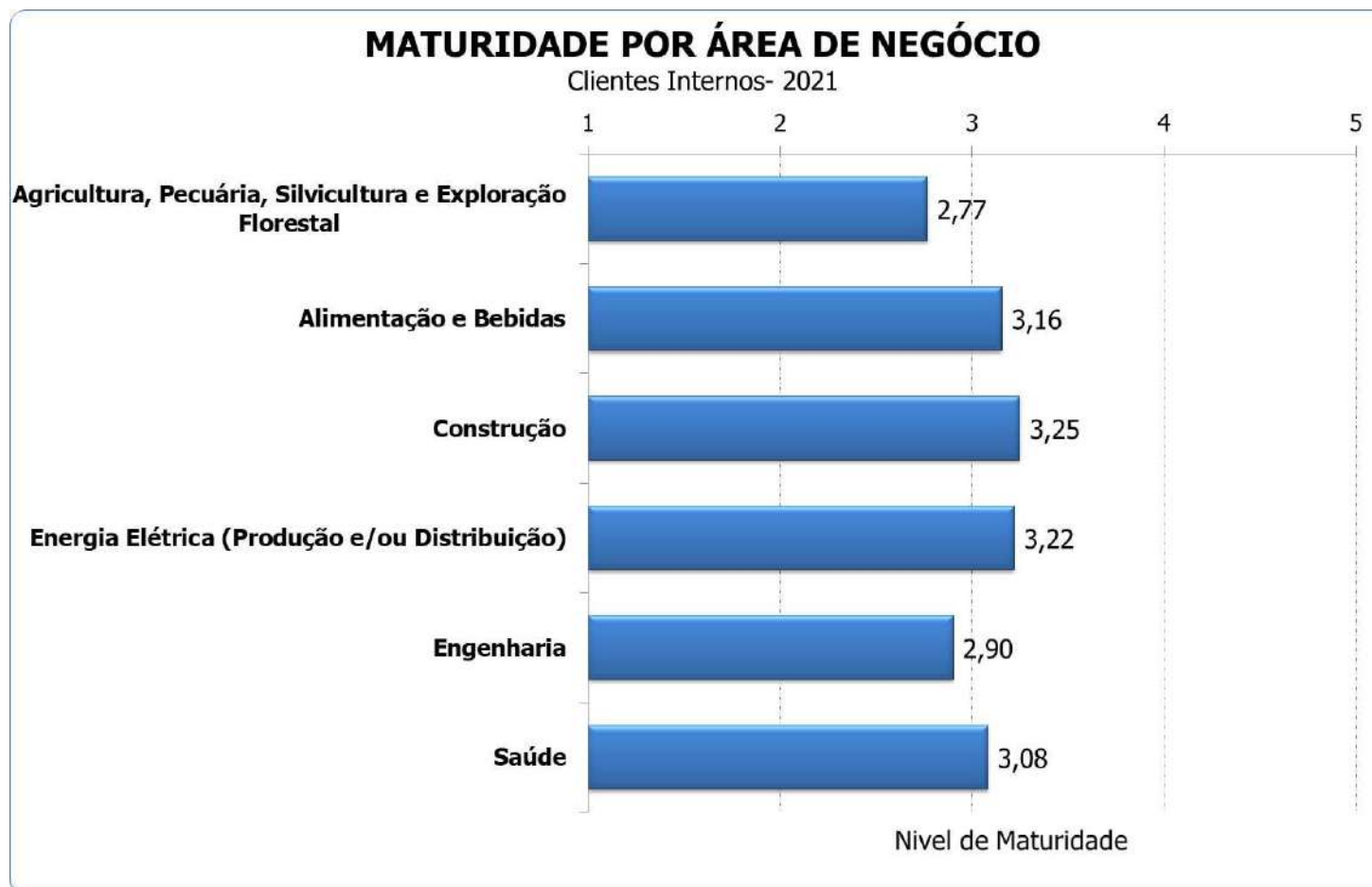
Participantes nas Áreas de Negócios

RAMO DE NEGÓCIO	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos	Execução de Escopo
Agricultura, Pecuária, Silvicultura e Exploração Florestal	5	6,1%	2,77	66,3%	30,0%	3,8%	18,3%	14,2%	86,0%
Alimentação e Bebidas	5	6,1%	3,16	56,7%	26,7%	16,7%	33,1%	10,0%	75,0%
Bancos, Finanças e Seguros	3	3,7%							
Comércio	2	2,4%							
Construção	7	8,5%	3,25	68,0%	26,0%	6,0%	13,5%	13,8%	65,7%
Consultoria	4	4,9%							
Defesa, Segurança e Aeroespacial	2	2,4%							
Educação	4	4,9%							
Eletroeletrônicos	1	1,2%							
Energia Elétrica (Produção e/ou Distribuição)	7	8,5%	3,22	59,3%	36,4%	4,3%	15,0%	10,4%	87,1%
Engenharia	6	7,3%	2,90	60,0%	33,3%	6,7%	23,8%	10,0%	86,7%
Farmacêutica	2	2,4%							
Indústria Extrativa (Mineração, etc)	3	3,7%							
Metalurgia e Siderurgia	3	3,7%							
Papel e Celulose	1	1,2%							
Saúde	7	8,5%	3,08	45,0%	35,8%	19,2%	28,3%	19,2%	70,0%
Tecnologia da Informação (Hardware & Software)	2	2,4%							
Telecomunicações	1	1,2%							
Transportes, Armazenagem e Serviços & Logística	3	3,7%							
Veículos e Peças	1	1,2%							
Outras Áreas	10	12,2%	2,59	56,2%	25,6%	18,1%	29,3%	10,0%	68,5%
Distribuição (Água, Gás)	1	1,2%							
Refratários, Cerâmicos e Vidros	1	1,2%							
Equipamentos & Maquinas: Construção e/ou Montagem	1	1,2%							
Total Geral	82	100,0%	2,90	58,9%	31,6%	9,5%	22,2%	11,2%	76,7%

Segundo nossa política de confidencialidade, não divulgamos dados de grupamentos com menos de 5 participantes

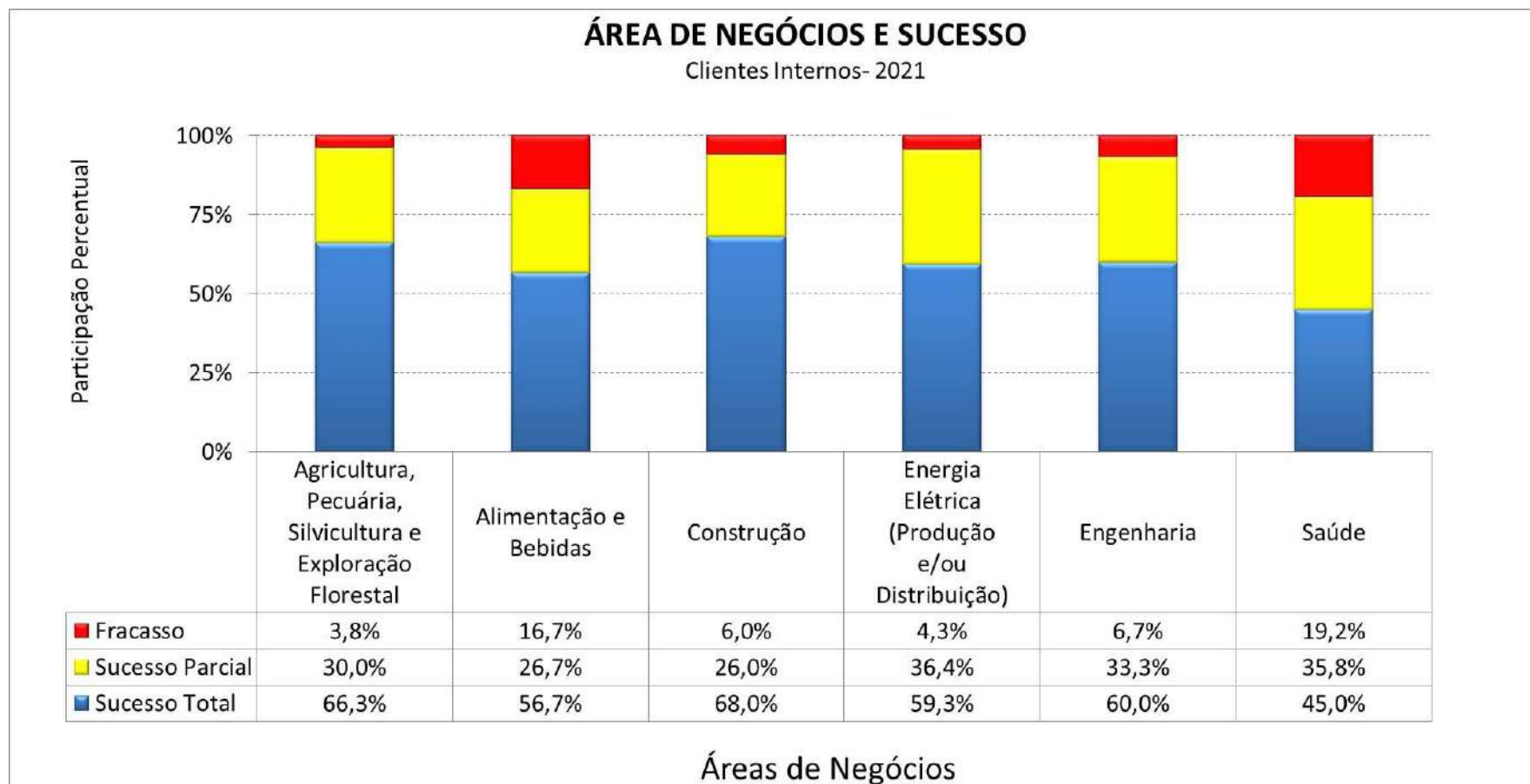
Maturidade por Área de Negócios

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



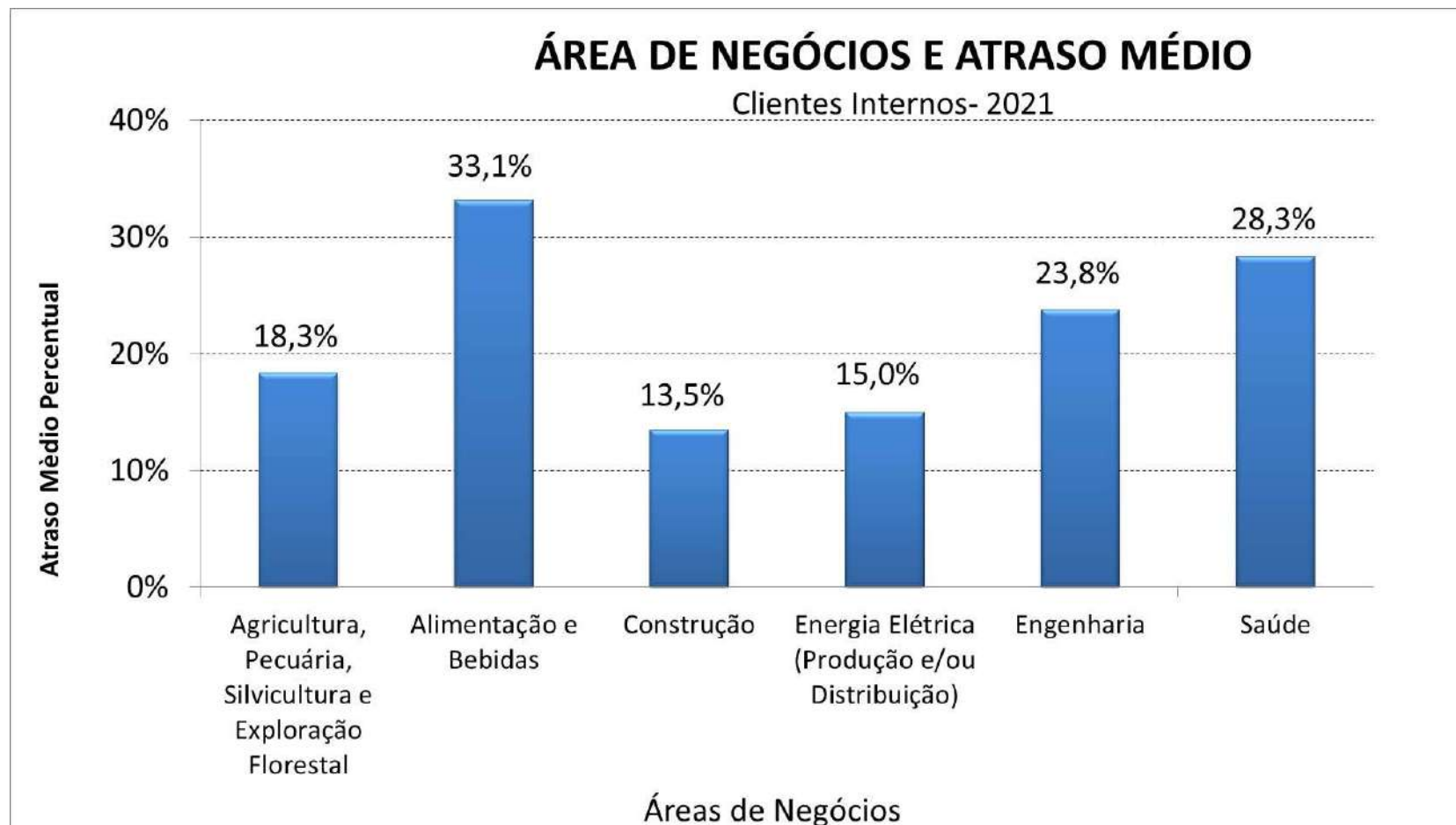
Sucesso por Área de Negócios

A área de *Construção* foi destaque.



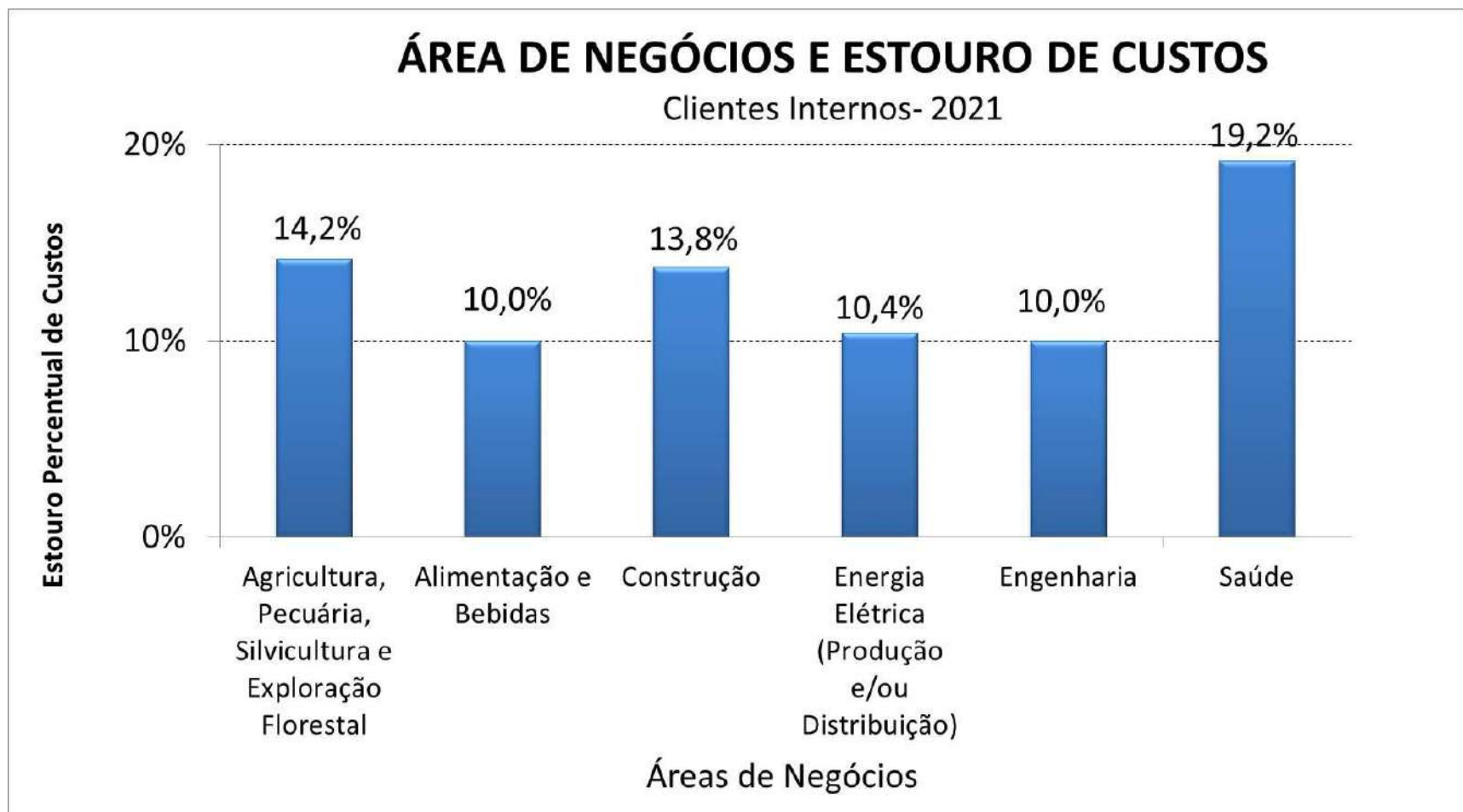
Atraso por Área de Negócios

Construção tem o menor atraso.



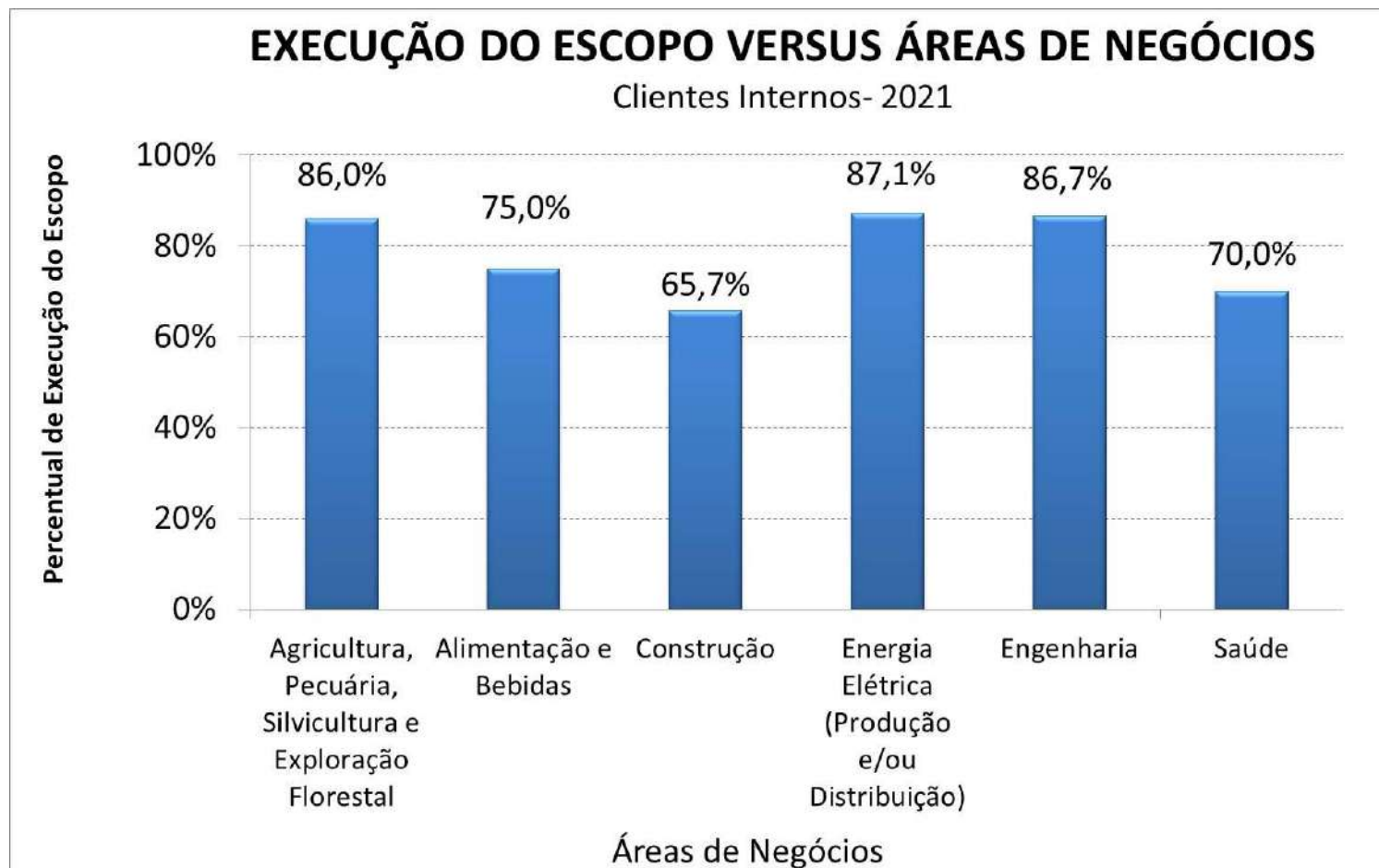
Estouro de Custos por Área de Negócios

Alimentação e Bebidas, junto com Engenharia têm os melhores valores.



Execução do Escopo por Área de Negócios

Energia Elétrica tem o melhor valor.



Resultados por Estados Brasileiros.

Nesta parte do relatório é feita uma análise de dados semelhantes à da Parte 2, porém quebrada pelos Estados Brasileiros.

Estados Brasileiros Presentes neste Grupamento

ESTADO	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos	Execução de Escopo
AL	1	1,2%							
AM	1	1,2%							
BA	3	3,7%							
CE	1	1,2%							
DF	3	3,7%							
ES	2	2,4%							
GO	2	2,4%							
MG	22	26,8%	2,98	59,7%	30,6%	9,7%	18,0%	10,0%	79,5%
MT	1	1,2%							
PA	1	1,2%							
PB	2	2,4%							
PE	4	4,9%							
PR	5	6,1%	3,61	47,5%	47,5%	5,0%	19,2%	20,0%	82,0%
RJ	7	8,5%	3,08	62,1%	27,9%	10,0%	23,2%	10,0%	80,0%
RO	1	1,2%							
RS	6	7,3%	2,98	56,0%	24,0%	20,0%	29,5%	5,5%	83,3%
SC	9	11,0%	2,61	55,8%	41,7%	2,5%	17,5%	4,2%	77,8%
SP	11	13,4%	2,34	73,3%	17,8%	8,9%	23,1%	17,8%	69,5%
Total Geral	82	100,0%	2,90	58,9%	31,6%	9,5%	22,2%	11,2%	76,7%

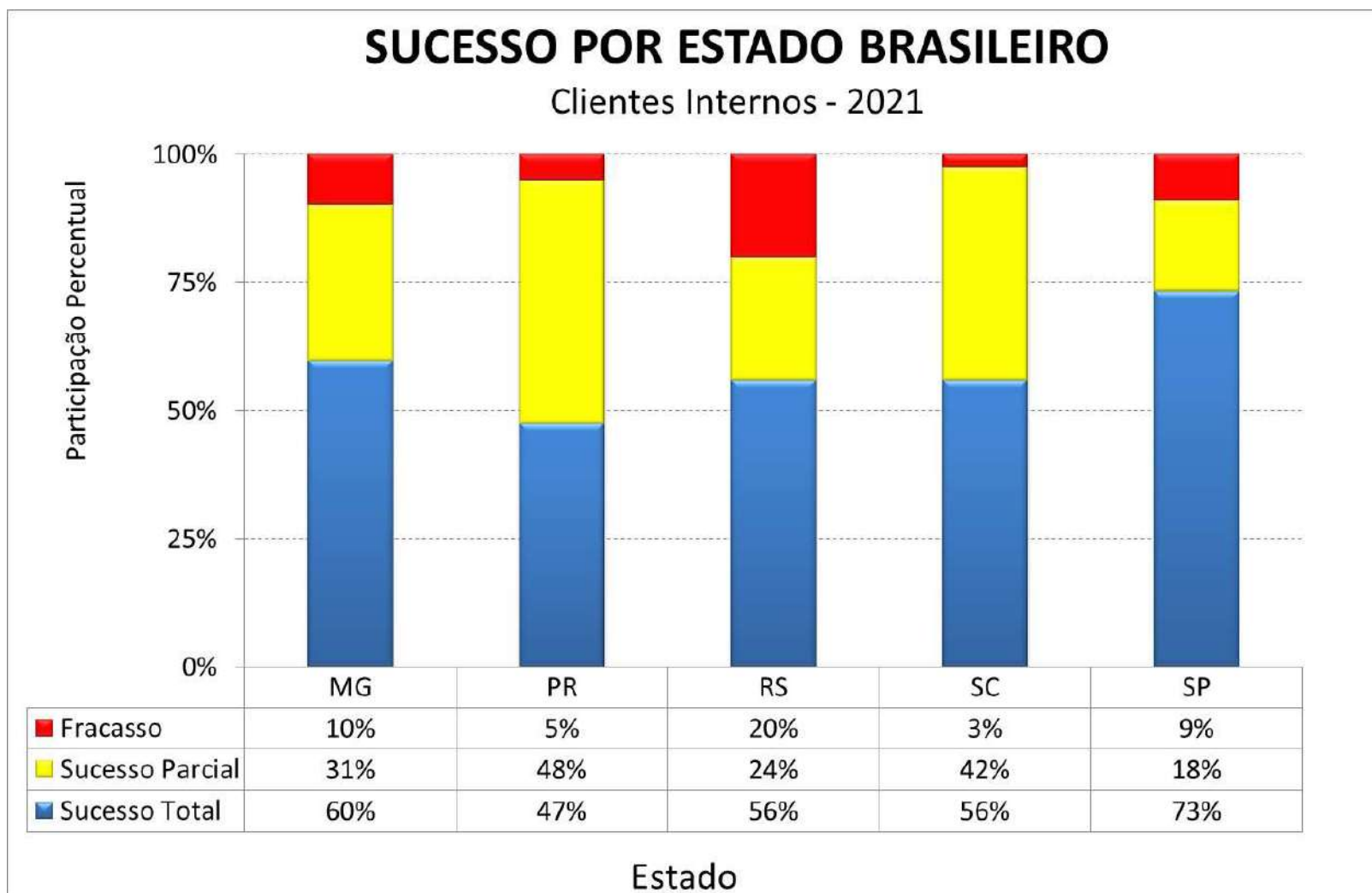
Segundo nossa política de confidencialidade, não divulgamos dados de grupamentos com menos de 5 participantes

Maturidade por Estados Brasileiros

Destaque para PR.

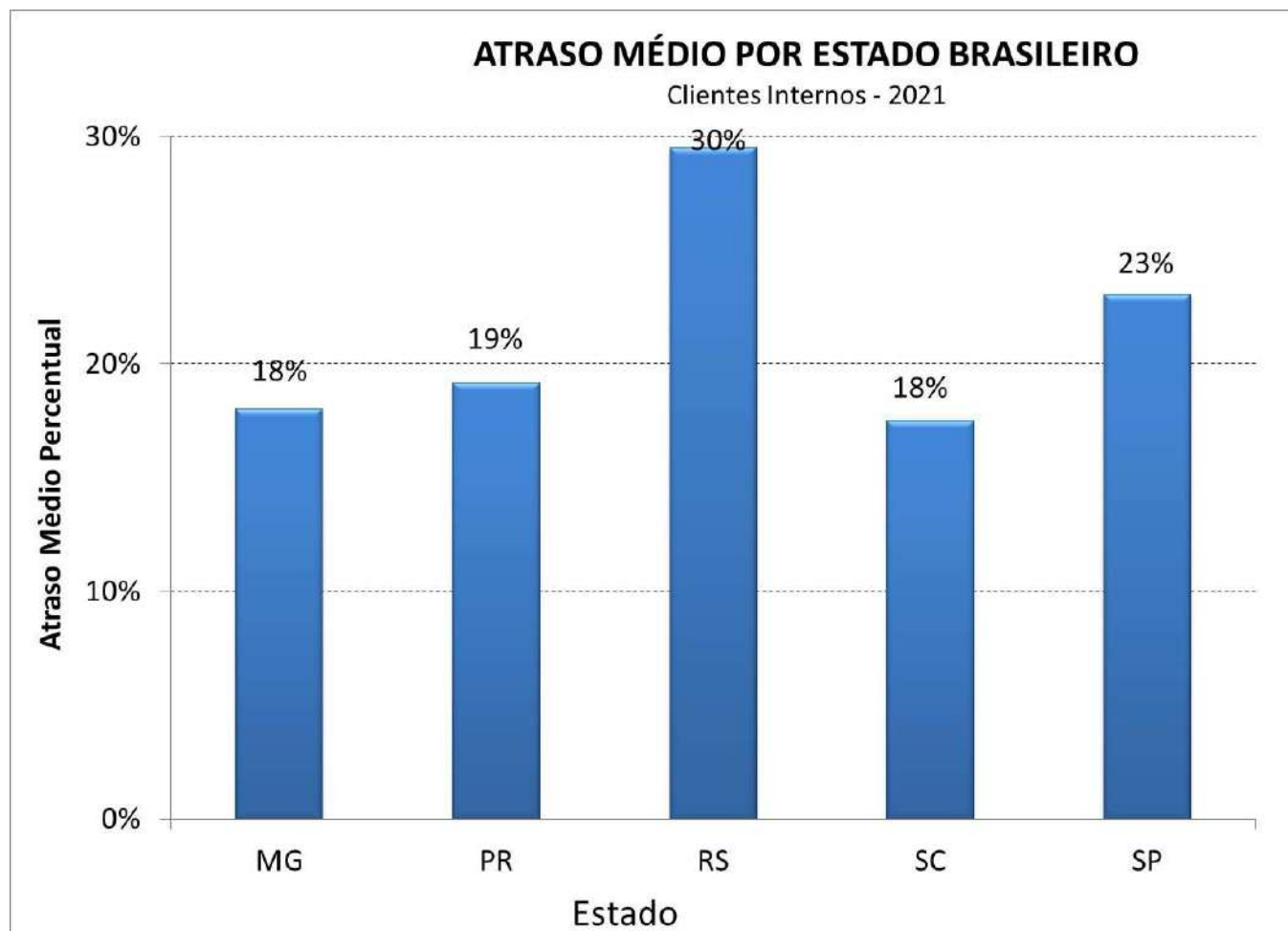


Sucesso por Estado Brasileiro



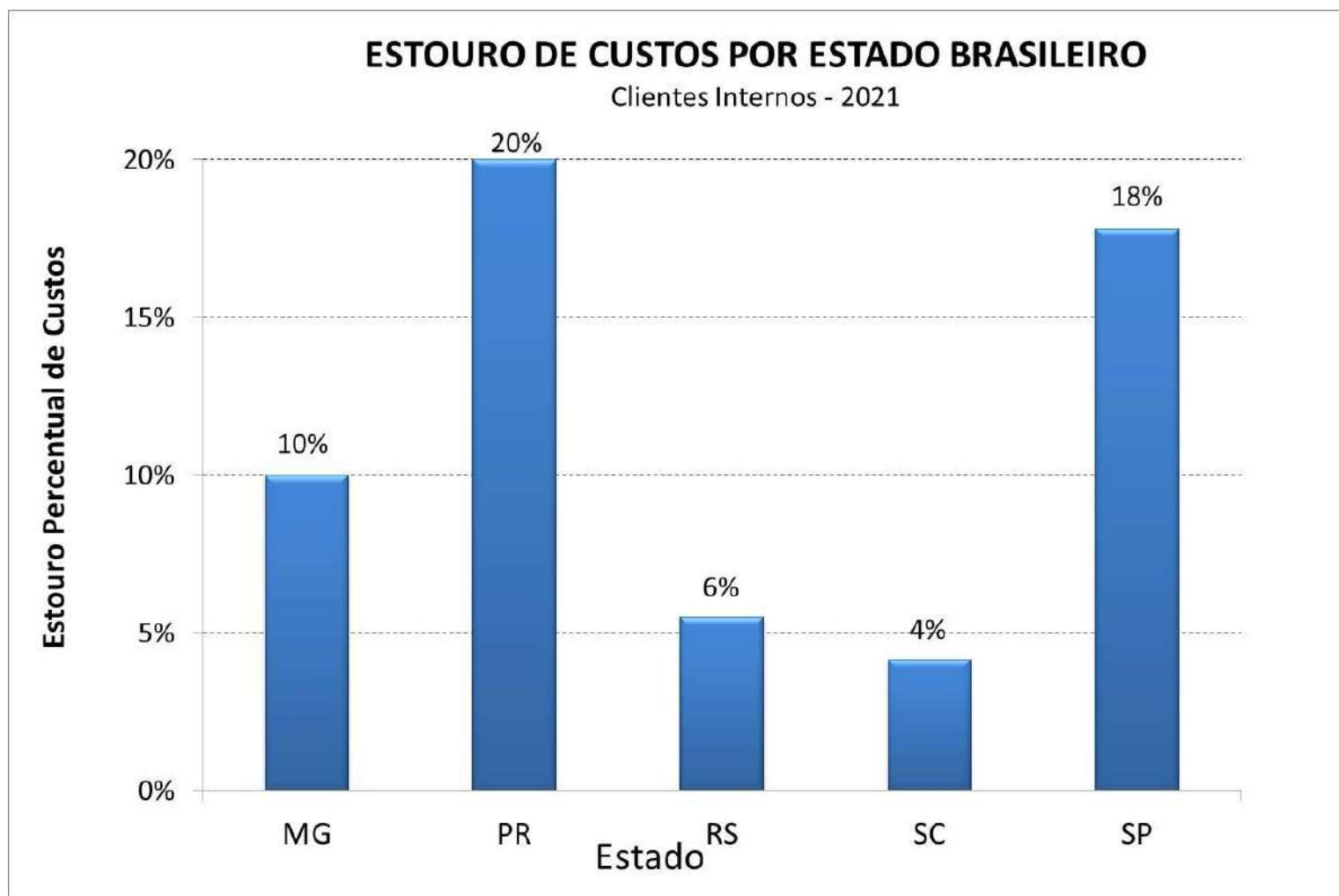
Atraso por Estado Brasileiro

Destaques para SC e MG.



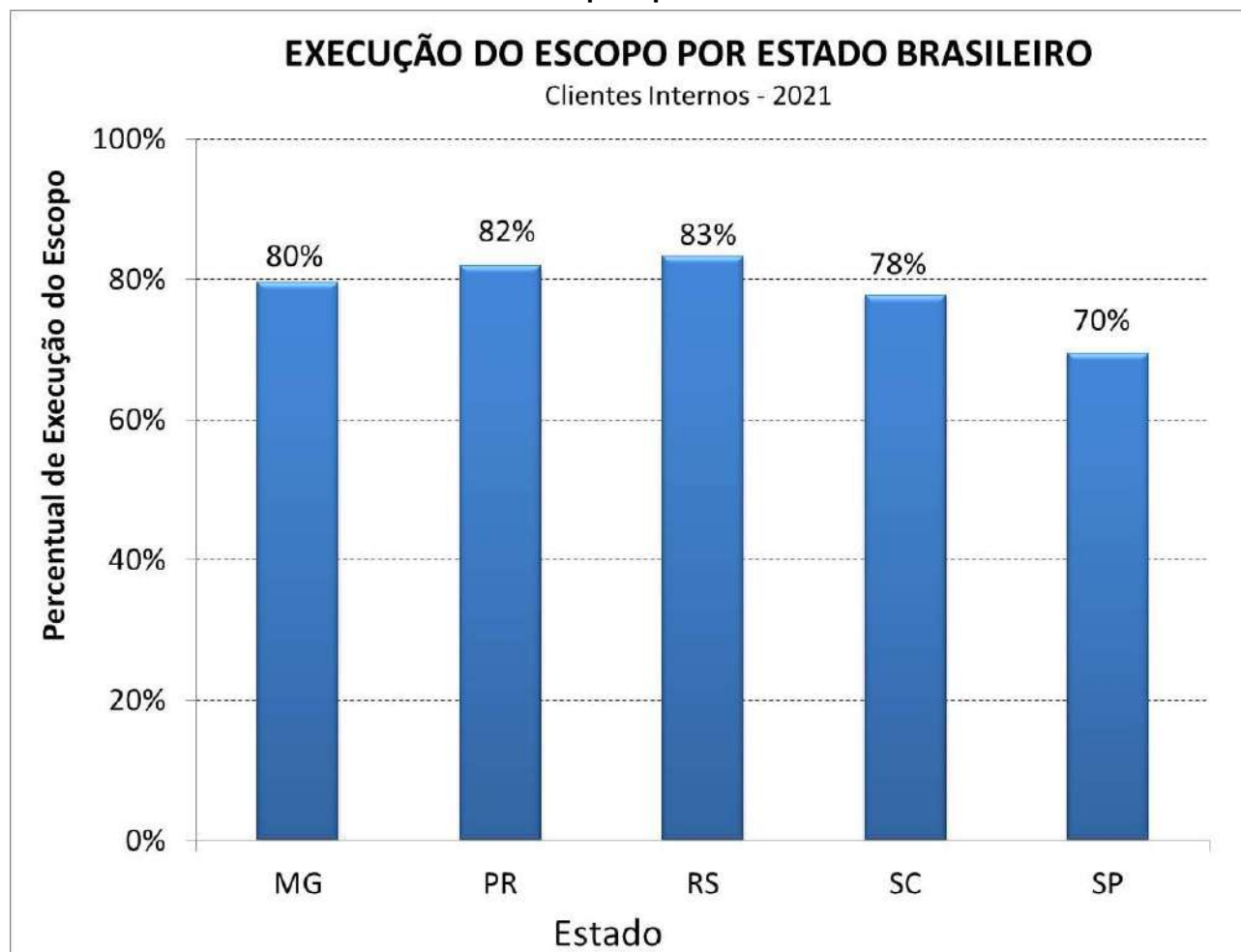
Estouro de Custos por Estado Brasileiro

Destques para SC.



Execução do Escopo por Estado Brasileiro

Destaque para RS.



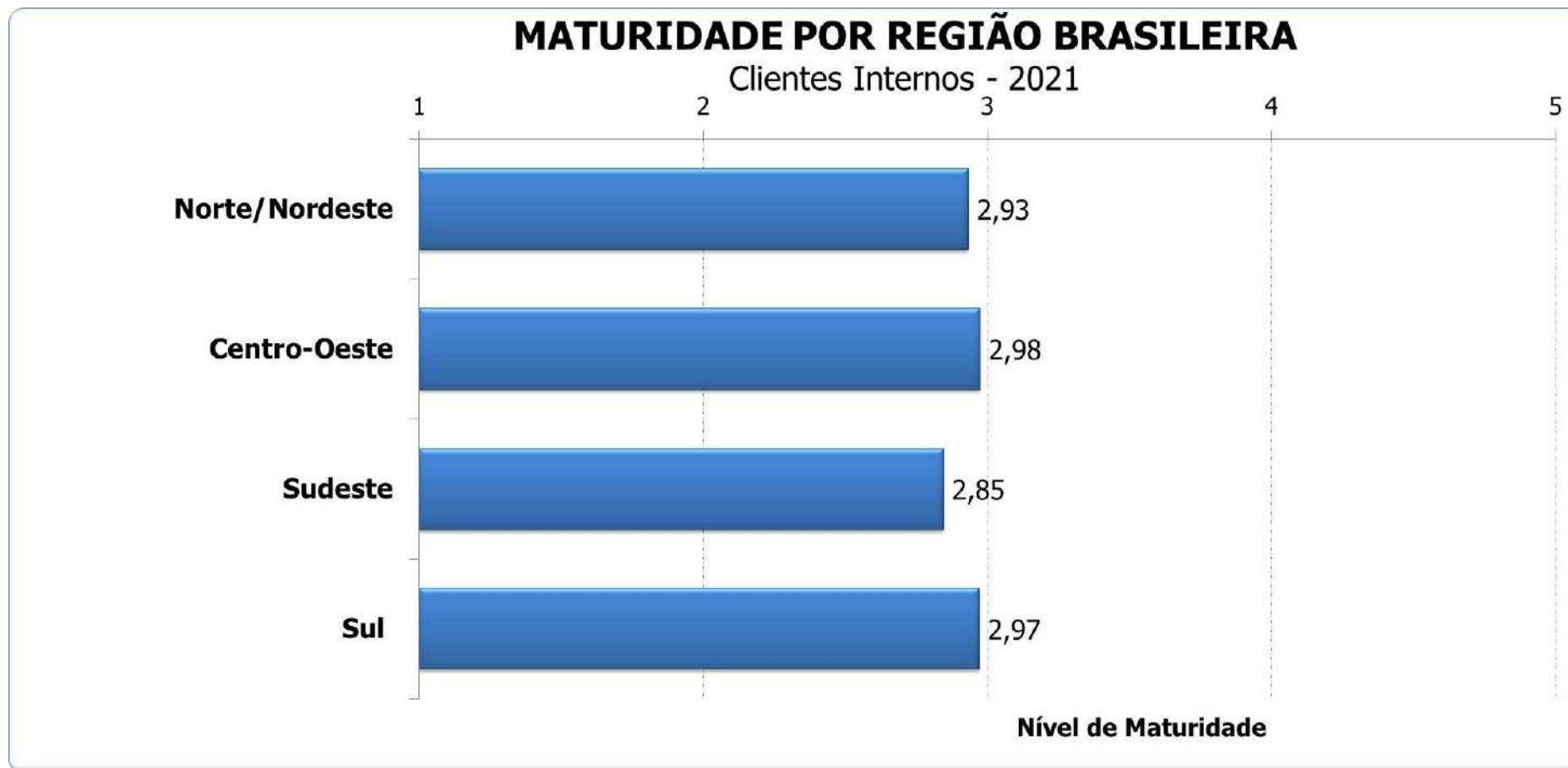
Resultados por Regiões Brasileiras

Com o objetivo de melhor situar a performance do grupamento Clientes Internos, apresentamos a seguir um desdobramento por regiões brasileiras. A amostra é a mesma, ou seja, 82 participantes.

Visão Global

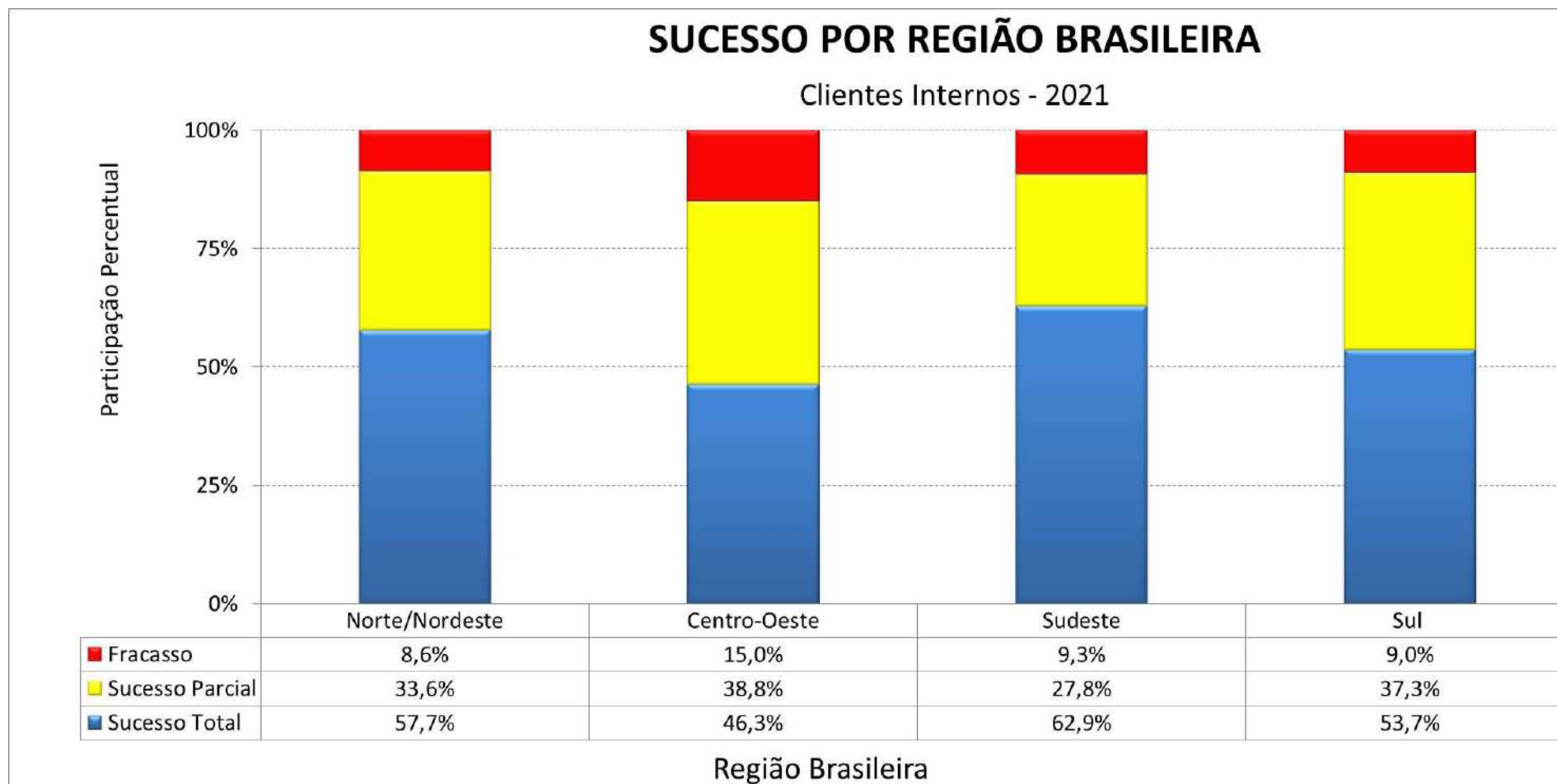
REGIÃO	# Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso	Estouro de Custos	Execução do Escopo
Norte/Nordeste	14	100,0%	2,93	57,7%	33,6%	8,6%	29,5%	7,2%	71,4%
Centro-Oeste	6	100,0%	2,98	46,3%	38,8%	15,0%	15,5%	9,5%	72,5%
Sudeste	42	100,0%	2,85	62,9%	27,8%	9,3%	20,9%	14,1%	77,3%
Sul	20	100,0%	2,97	53,7%	37,3%	9,0%	22,1%	7,1%	80,5%
Total Geral	82	100,0%	2,90	58,9%	31,6%	9,5%	22,2%	11,2%	76,7%

Maturidade por Regiões Brasileiras



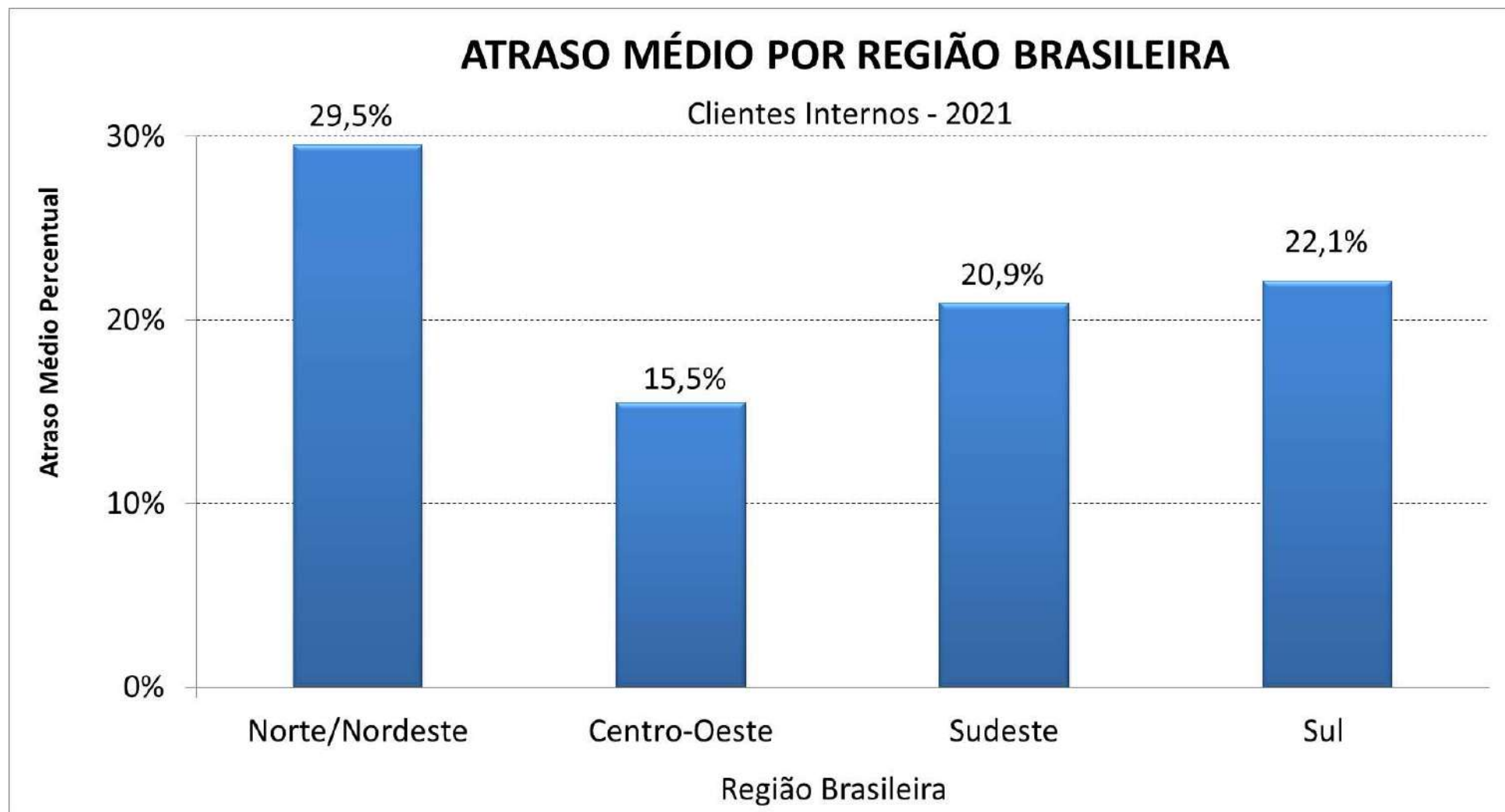
Tamanho das amostras: Norte/Nordeste: 14 Centro-oeste: 6 Sudeste: 42 Sul: 20

Sucesso por Regiões Brasileiras



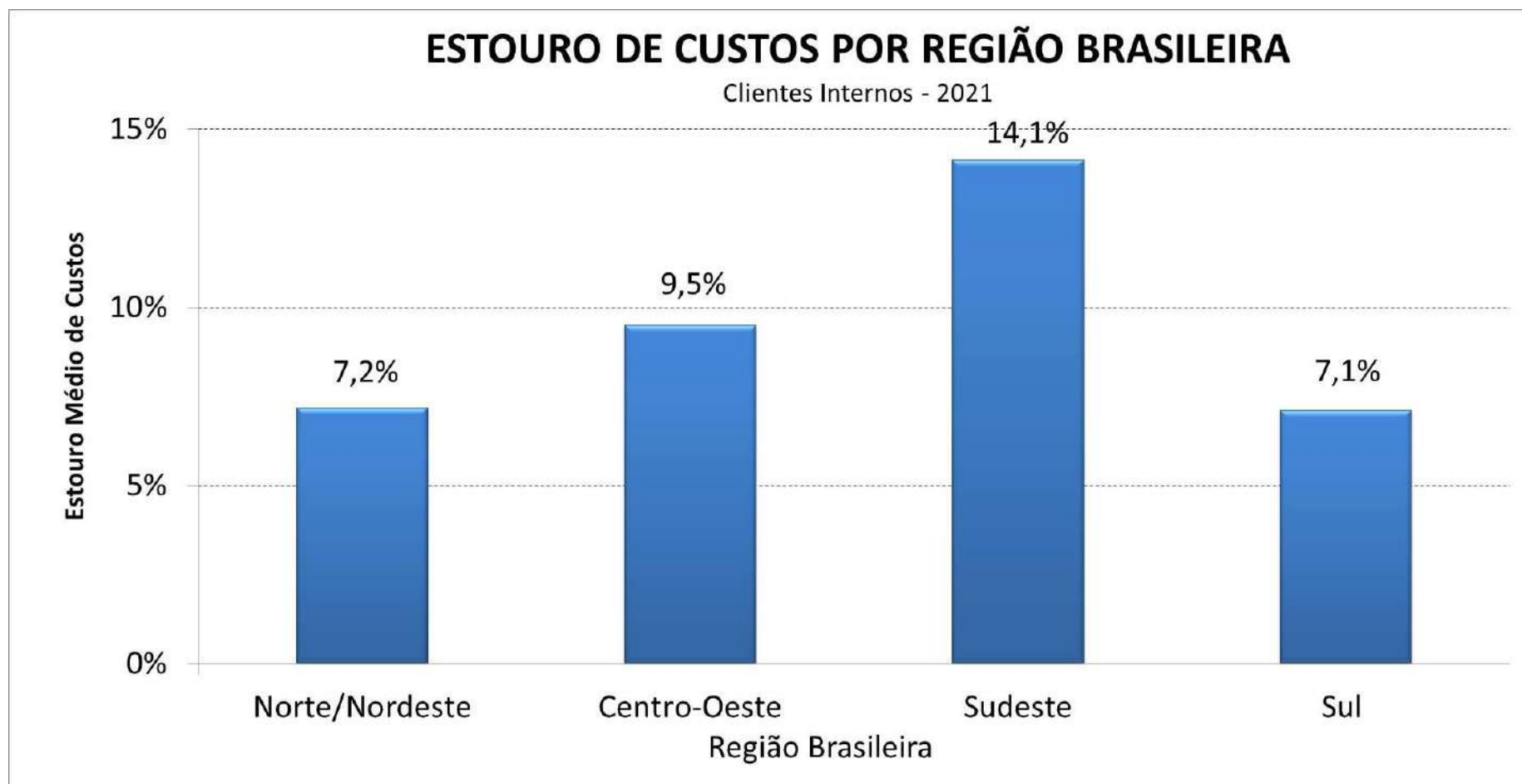
Tamanho das amostras: Norte/Nordeste: 14 Centro-oeste: 6 Sudeste: 42 Sul: 20

Atraso por Regiões Brasileiras



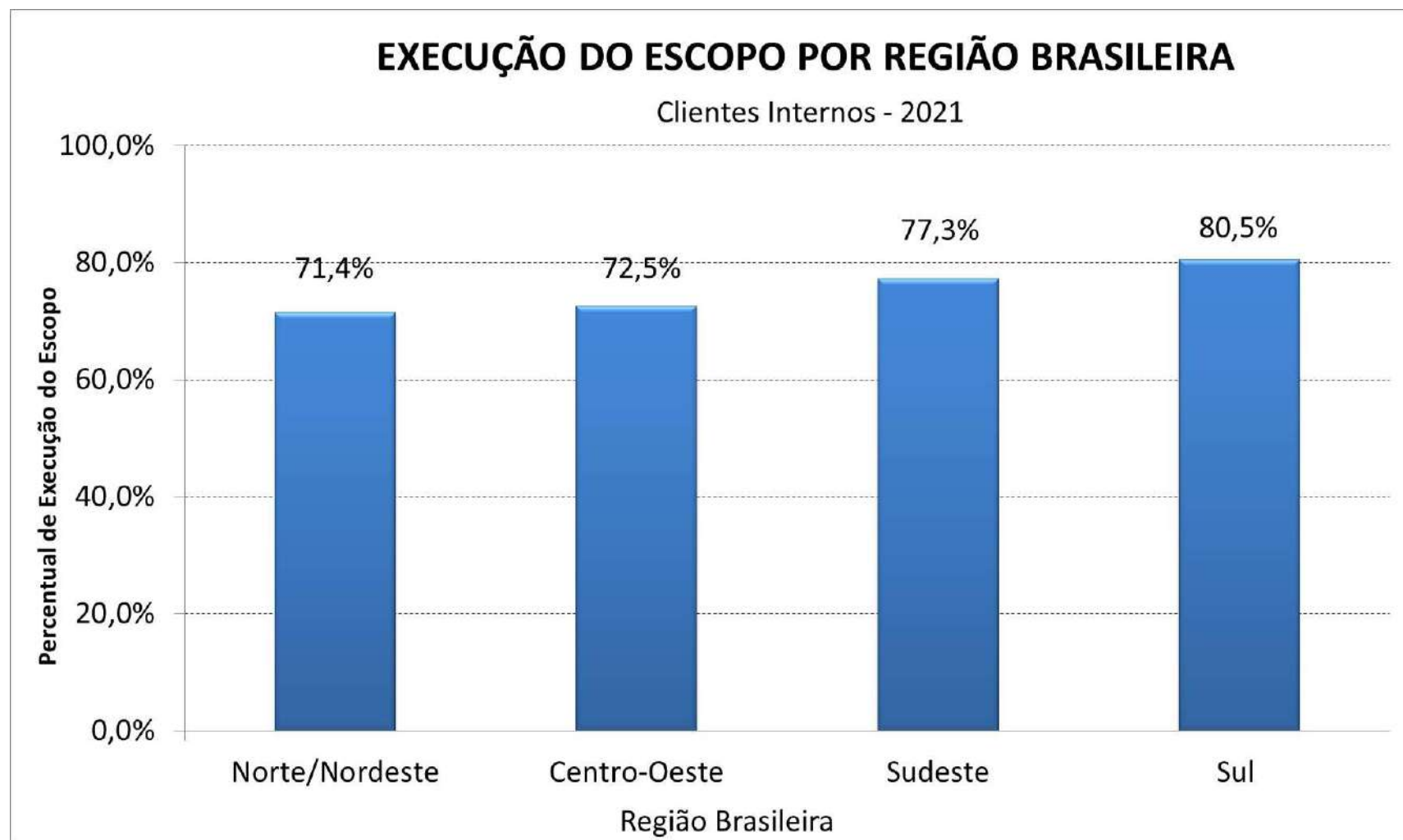
Tamanho das amostras: Norte/Nordeste: 14 Centro-oeste: 6 Sudeste: 42 Sul: 20

Estouro de Custos por Regiões Brasileiras



Tamanho das amostras: Norte/Nordeste: 14 Centro-oeste: 6 Sudeste: 42 Sul: 20

Execução do Escopo por Regiões Brasileiras



Tamanho das amostras: Norte/Nordeste: 14 Centro-oeste: 6 Sudeste: 42 Sul: 20

Resultados por Tipo de Cliente

Apresentamos nesta parte um conjunto de dados já apresentado no “Relatório Geral”, no qual comparamos “Organizações Voltadas a Clientes Externos” (ou orientadas a projetos) com “Organizações Voltadas a Clientes Internos” (ou orientadas a rotina).

Para esta parte do relatório utilizamos o conjunto completo de dados da pesquisa, ou seja, 181 participantes.

Comentários sobre esta parte do relatório:

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

Visão Geral

Nesta tabela temos um resumo dos dados 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	99	54,7%	2,97	61%	30%	9%	21%	13%	81%
Os clientes são internos à própria organização	82	45,3%	2,90	59%	32%	9%	22%	11%	77%
Total Geral	181	100,0%	2,94	60,1%	30,7%	9,2%	21,4%	12,1%	79,2%

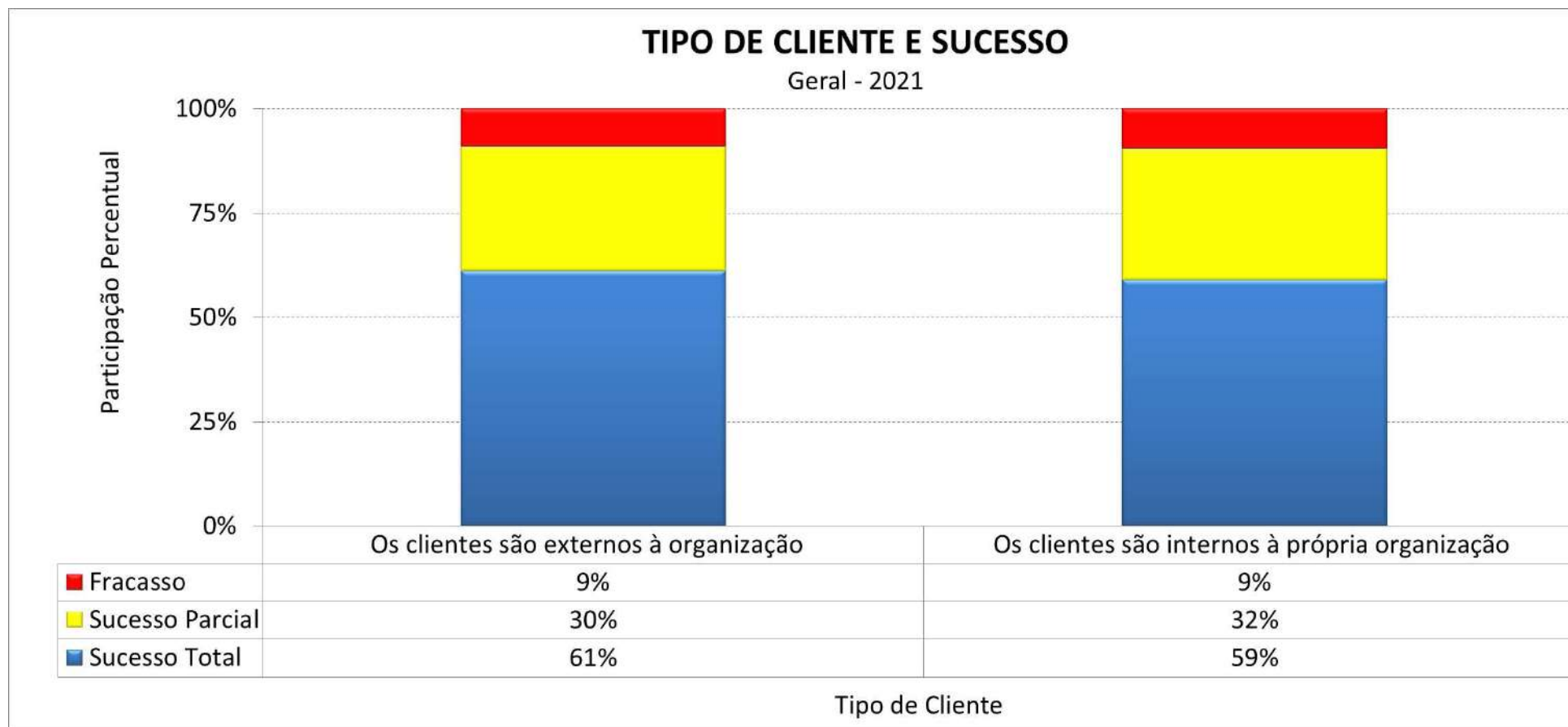
Maturidade por Tipo de Cliente

Não existe diferença significativa entre os dois grupos.



Sucesso por Tipo de Cliente

Não existe diferença significativa entre os dois grupos.



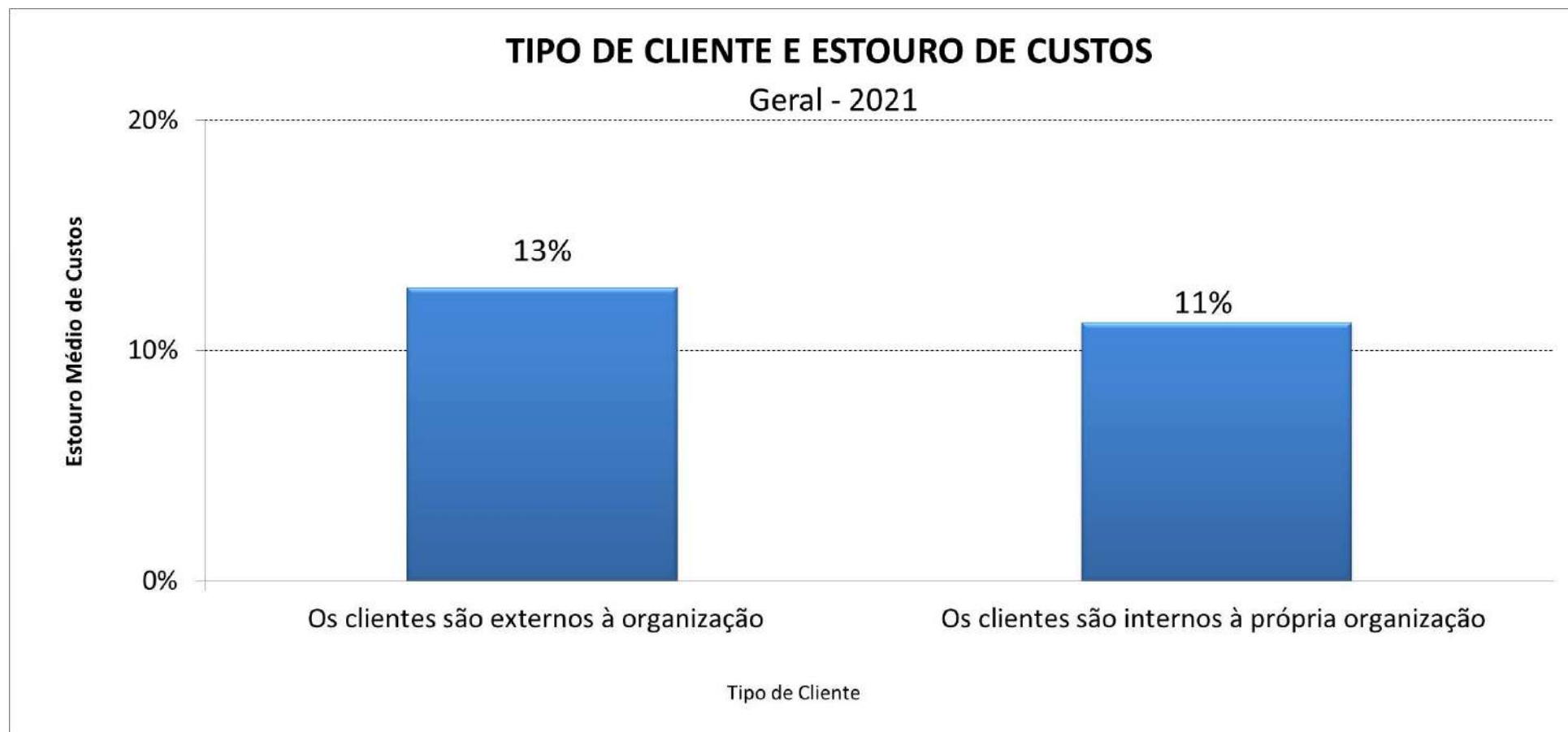
Atraso por Tipo de Cliente

Não existe diferença significativa entre os dois grupos.



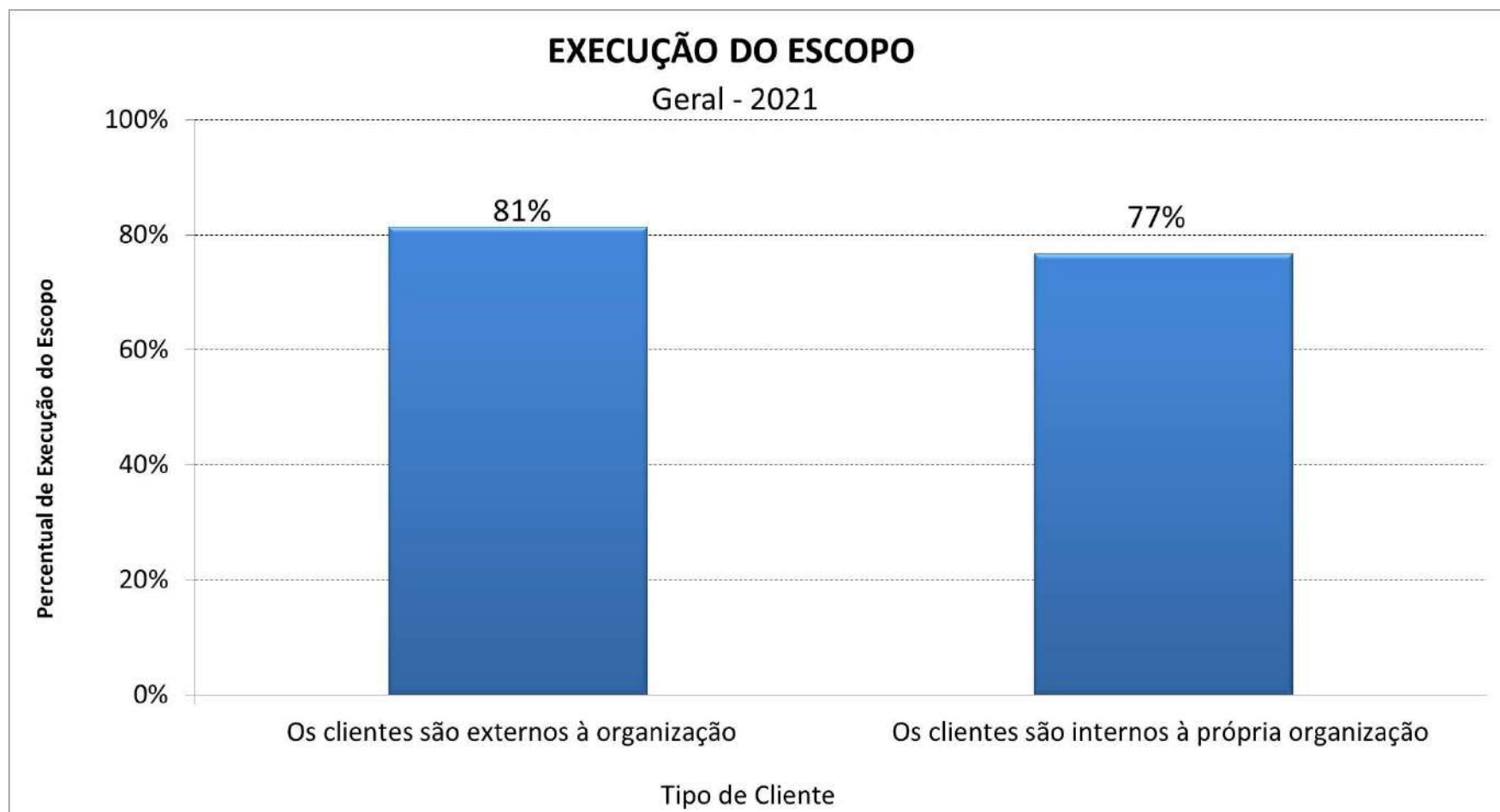
Estouro de Custos por Tipo de Cliente

Não existe diferença significativa entre os dois grupos.



Execução do Escopo por Tipo de Cliente

O grupamento “clientes externos” é levemente mais eficiente.



ANEXOS

Equipe que desenvolveu este trabalho

Autores deste Relatório



Darci Prado é sênior-advisor da FALCONI. Engenheiro pela UFMG, com pós-graduação em Engenharia Econômica pela UCMG e doutorado em Gerenciamento de Projetos pela UNICAMP. Trabalhou na IBM durante 25 anos e foi professor da Escola de Engenharia da UFMG por 32 anos. Foi um dos fundadores dos capítulos do PMI de Minas Gerais e Paraná. É autor de 11 livros sobre gerenciamento de projetos. Desenvolveu a metodologia MEPCP, o modelo de maturidade MMGP e o software SISGEP. Conduz uma pesquisa de maturidade sobre GP desde 2005. Ultimamente tem trabalhado internamente junto a presidência da FALCONI auxiliando no planejamento estratégico e na implementação dos projetos.



Carlos Eduardo Andrade é consultor em gestão empresarial e projetos. Bacharel em Ciência da Computação pela Universidade Federal de Minas Gerais e pós-graduado em Gestão Estratégia de Negócios pela UFMG. Consultor sócio da Falconi por 10 anos, professor de cursos de Gerenciamento de Projetos, Orçamento Matricial e Gestão para Resultados, certificado em gerenciamento de projetos pelo IPMA . De 2012 a 2014 atuou como Empreendedor Público no Governo de Minas Gerais, na gestão do portfólio de projetos do Governador.

Equipe 2021: Liderança



Russel D. Archibald (in memorian)

- 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
- Senior-Advisor da FALCONI



COORDENAÇÃO GERAL

Darci Prado

DESENVOLVIMENTO E ATUALIZAÇÃO DO SISTEMA DO SITE

Empresa 2x3

ATUALIZAÇÃO DE DADOS DO SITE

Eduardo Motta

BANCO DE DADOS

Empresa 2x3

TRATAMENTO DE DADOS

Darci Prado, Eduardo Motta e Pedro Rocha

ANALYTICS

Paula Júlio

PATROCÍNIO DO SITE

Falconi – Consultores de Resultados

APOIO LINGÜÍSTICO

Língua Inglesa: Lara Romano

Língua Espanhola: Jose Luiz Oliva Posada, José R. Miglioli, Maria Eugenia, Dulce Morales, Gerardo Mendoza e Victor Bianchini

DIVULGAÇÃO

Parceria com diversas entidades e formadores de opinião

RELATÓRIOS

Veja nomes de autores em cada relatório

APOIO GERAL

Carlos Eduardo Andrade, Fernando Ladeira, Giselle de Laurentys, José Ricardo Miglioli, Manuel Carvalho da Silva Neto, Marcus Vinicius Marques e Warlei Oliveira

Comentários sobre os dados e resultados apresentados neste documento.

Conforme dito anteriormente, tivemos um público de 181 participantes em 2021. A principal característica deste público é **a heterogeneidade**, ou seja, são oriundos de diferentes tipos de organizações, categorias de projetos, ramos de negócios, tamanho das organizações e estados brasileiros.

Os relatórios que disponibilizamos apresentam muitas comparações com os indicadores de desempenho, mas o leitor deve ficar atento a estas comparações, conforme devidamente assinalado nos relatórios em cada caso. Por exemplo, apresentam-se indicadores de desempenho de diversos Estados brasileiros e, neste caso, deve-se procurar evitar tirar conclusões utilizando-se apenas os valores apresentados, sem considerar as especificidades das carteiras de projetos de cada Estado.

Portanto, aconselhamos o leitor a analisar também os relatórios que trabalham com amostras mais detalhadas. Nossa intenção é mostrar e analisar os dados tal como capturados, apresentando ao leitor a maior quantidade de informações possível.

Como estabelecida em nossa Carta de Princípios, nosso objetivo é auxiliar as organizações brasileiras a evoluírem em Gerenciamento de Projetos.

Representatividade dos Dados

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" prende-se 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.

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.

Os Níveis de Maturidade

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: • 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: • 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).

Os Níveis de Maturidade

NÍVEL	TÍTULO	CARACTERÍSTICAS
4	Gerenciado	Este nível representa a situação em que a plataforma de GP realmente funciona e dá resultados. Suas principais características são: • 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	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: • 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

As Dimensões da Maturidade

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> .

As Dimensões da Maturidade

DIMENSÃO	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.

Agradecimentos

- 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