MPCM
Maturity by Project Category Model

MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS - BRASIL

Pesquisa Archibald & Prado

www.maturityresearch.com

Relatório Pesquisa 2021:

Análises Comparativas de Desempenho

Publicado em Janeiro/2022

Organizado por:
Darci Prado e Manuel Carvalho

Copyright - Darci S. Prado

Conteúdo

1. Introdução
2. Comparação de Desempenho – Amostra Completa

ANEXOS

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

Copyright - Darci S. Prado

PARTE 1

Introdução

Copyright - Darci S. Prado

Apresentação deste Relatório

Estas ***"Análises Comparativas de Desempenho",*** apresentam dados, informações e comparativos, relativos à Pesquisa 2021 de Maturidade em GP, que afiançam a importância, as vantagens e os benefícios de se atingir um alto grau de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (acima de 4, numa escala de 1 a 5), o que leva ao Sucesso Total, um patamar da Excelência ou seja, se alcança um Alto Desempenho.

Resumidamente, este patamar de Excelência (ou, Alto Desempenho) permite:

- Excelentes resultados nos indicadores de sucesso dos Projetos (veja conceito no slide 14), incluindo, mas, não se limitando a, alcance de metas, entrega de benefícios e satisfação dos envolvidos.
- Forte aceitação do tema Gerenciamento de Projetos pela alta administração da organização, que percebe que o assunto é um poderoso aliado para que se executem as ações e iniciativas definidas no planejamento estratégico e/ou necessárias ao bom atendimento aos clientes (neste caso, principalmente para organizações orientadas a projetos, mas não apenas para elas).

Caso tenha interesse em se aprofundar na situação e indicadores das organizações de alto desempenho, sugere-se consultar também o Relatório Benchmark, publicado no âmbito desta mesma pesquisa.

Copyright - Darci S. Prado

Alto Desempenho, ou, A Excelência

A pandemia de COVID-19 forçou as organizações a repensarem a gestão, se adaptar e, em muitos casos, se reinventar. Não havia, e continua não havendo, margem para atrasos, custos excessivos, erros e desperdícios. Aquelas organizações mais atentas entenderam claramente a importância e a urgência de buscar a Excelência, de alcançar um Alto Desempenho. A busca e até a obsessão é ser excelente, ser classe mundial, estar entre as melhores, se possível, ser a número um.

Repensar, se adaptar ou se reinventar, exige projetos. Estes, igualmente, não podem atrasar, estourar custos ou deixar de entregar o prometido/necessário. Como chegar lá? A resposta está clara neste documento, aumentando a Maturidade em Gerenciamento de Projetos. Quais são as recompensas? Há um efetivo cumprimento das metas de prazo, custo, escopo e qualidade e maiores benefícios para a organização e os clientes.

É bom observar que, buscar esta Maturidade Alta, exige planejamento, dinheiro e, tempo. Tampouco se chega lá sem disciplina, liderança e, perseverança. Envolve mudanças e um conjunto harmonioso de iniciativas. É, portanto, um investimento de longo prazo.

Nesta pesquisa 2021, de um total de 181 respondentes, 41 organizações (22,7%), são consideradas de Alto Desempenho. Os resultados delas, aqui apresentados, falam por si. Estão, de fato, num patamar superior. E, certamente, têm muitas recompensas.

Este trabalho busca, também, inspirar outras organizações a saírem em busca da excelência.

Pode ter certeza, vale muito a pena!

Copyright - Darci S. Prado

Fatores Críticos de Sucesso

A busca da Excelência e a implementação do gerenciamento de projetos em uma organização, geralmente não resulta, de imediato, em profundas melhorias na gestão nem na obtenção instantânea de todos os benefícios esperados. É, antes, um processo de amadurecimento, que, como já dito, consome tempo. Isto não significa que não se comece a ter benefícios tão logo se inicie tal jornada.

Nas 8 pesquisas realizadas nos últimos 16 anos, e, também nos diversos projetos e consultorias de crescimento de maturidade em que a equipe desta pesquisa esteve participando ou envolvida, foi possível comprovar aquela afirmação.

Para que a evolução possa ocorrer, são fundamentais, desde o início:

- Apoio da alta administração,
- Forte liderança no processo de implementação e evolução,
- Uso de boas práticas (processos, ferramentas e organização),
- Escolha de "gente boa" (talentos), e,
- Criação de uma cultura favorável à boa gestão.

As organizações que mantiveram a disciplina e tiveram persistência, atingiram alto desempenho e conquistaram a Excelência.

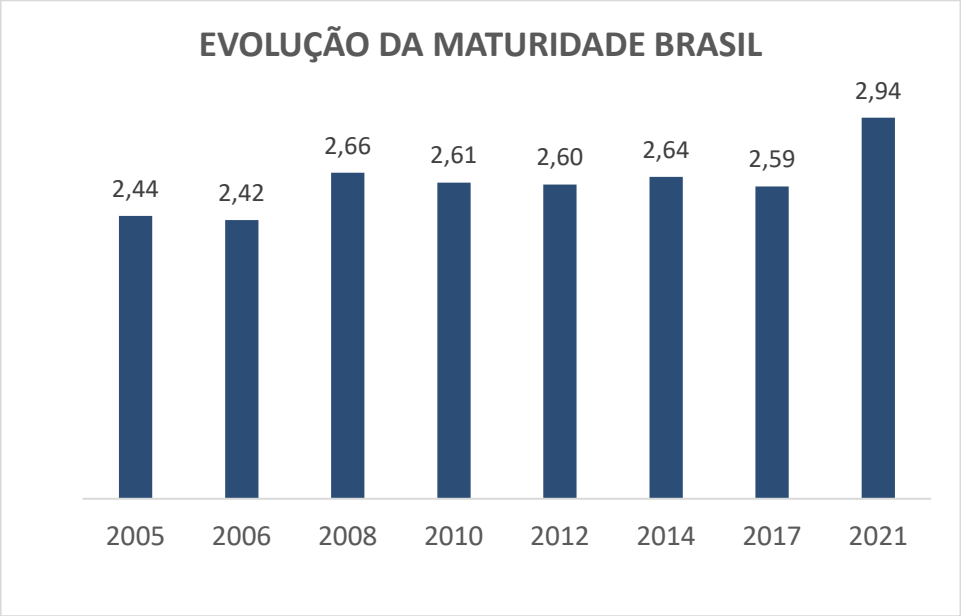
Copyright - Darci S. Prado

O Impacto da Economia e da Política

O gerenciamento de projetos precisa ter, ou, deveria ter, estreita ligação com as estratégias da organização. Para e execução das estratégias, são fatores chave, a definição correta dos projetos estratégicos e sua boa gestão destes. Entretanto, as estratégias das organizações e sua execução, refletem a confiança no cenário econômico e a estabilidade (ou instabilidade) política, como se aprendeu ao longo dos 16 anos que esta pesquisa é realizada. No Brasil, existem crises nestes dois campos, acrescidas da crise sanitária decorrente da COVID-19. Por seu vínculo com as estratégias, o gerenciamento de projetos, naturalmente, repercute tais crises.

Quando o país atravessa períodos em que há um ambiente econômico e político mais estável as organizações tem maior confiança para investir. Nestas ocasiões são criadas ou reforçadas as estruturas e equipes de Gerenciamento de Projetos. Num cenário instável, algumas organizações chegam ao extremo de cancelar projetos, eliminar PMOs e desempregar gerentes de projeto. Nesta pesquisa 2021, especialmente quando comparada as de períodos mais positivos, isto é perceptível.

A despeito disto, esta pesquisa 2021, registrou um aumento da maturidade (está em 2,94 em uma escala de 1 a 5), depois de um período em que havia estacionado em torno de 2,60. Ver o documento "Mensagem da Coordenação"



Copyright - Darci S. Prado

O Impacto da Cultura Organizacional

A busca pela Excelência, pelo Alto Desempenho, não pode prescindir de uma cultura favorável à boa gestão. Trata-se de uma “novidade”, que implicará em mudanças. As pessoas e a organização precisam ser preparadas para acomodar a “novidade”: no caso, Gerenciamento de Projetos. É comum a cultura existente rejeitar a nova disciplina. A resistência à mudança é um fato, que pode se manifestar ora de maneira mais escancarada, ora de uma forma bem sutil.

Esta resistência ocorre em todas as organizações que implementam o Gerenciamento de Projetos e outras mudanças. Neste “jogo” muitas vezes a resistência é vencida. Em outras ocasiões ela sai vitoriosa, ainda que parcialmente. Quando este último caso ocorre, vem junto a estagnação das habilidades em conduzir e executar projetos. As consequências mais comuns:

- Atrasos;
- Estouro de custos;
- Entrega de um produto que não atende integralmente à expectativa;
- Insatisfação geral.

A superação desta resistência exige, para iniciar, o entendimento da verdadeira cultura organizacional e de onde ela está mais “aberta”. Após isto, com liderança e uma boa gestão de mudanças as coisas começam a acontecer. A gestão de mudanças objetiva facilitar o processo de introduzir a nova cultura de gestão de projetos e a garantir sua perenidade e evolução.

Copyright - Darci S. Prado

Organizações de Alto Desempenho

A Maturidade média, medida por esta Pesquisa 2021, atingiu 2,94. É uma média, ou seja, uma medida estatística. Analisando os relatórios apresentados neste site o leitor perceberá que existe uma expressiva dispersão de valores. Existem diferenças regionais, entre tipos de organização, entre setores, e, entre categorias. Da mesma froma, há organizações *benchmark* ou de Alto Desempenho e outras mais distantes da Excelência.

Jim Collins, o conhecido "guru" de gestão americano, autor de estudos importantes como, Feitas para Durar e, Empresas Feitas para Vencer, ensina (e, prova) que, mesmo em momentos de crise é possível continuar crescendo de forma efetiva e diferenciada dos concorrentes.

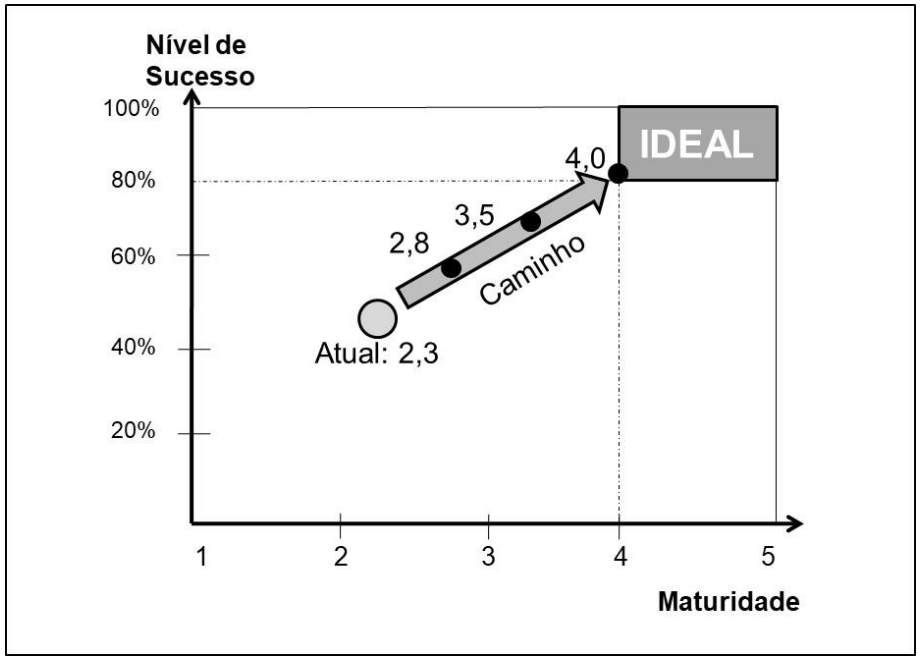
A coisa toda é integrada, ou seja, organizações de Alto Desempenho em Gerenciamento de Projetos, geralmente, também são de Alto Desempenho em sua gestão estratégica e em sua gestão das operações rotineiras.

Nesta pesquisa de 2021, foram encontradas 41 organizações de Alto Desempenho (22,7% dos respondentes), 68 de médio desempenho (37,6% dos respondentes) e, 72 de baixo desempenho (39,8% dos respondentes) . Neste trabalho há comparações entre estas organizações, relativa aos indicadores de sucesso.

Veja também o relatório "Benchmark" disponível neste site.

Copyright - Darci S. Prado

O Caminho para o Alto Desempenho



Em Gerenciamento de Projetos, o Alto Desempenho corresponde aos níveis de maturidade 4 e 5.

O caminho para este Alto Desempenho tem início com uma avaliação da maturidade e medição do índice de sucesso, (para exemplo ver mostrado na figura ao lado como ponto "atual"). A meta é atingir a situação "ideal", para a qual se tem um índice de Sucesso Total acima de 80% e índice de fracasso menor que 3%.

O caminho é percorrido em etapas. As durações das etapas dependem de quão matricial é o cenário (ou seja, quantas áreas estão envolvidas nos projetos). Para os casos mais complexos, as primeiras etapas duram por volta de 1 ano e as últimas, em torno de 2 anos. Para empresas ágeis (por exemplo, *software houses)*, as durações são significativamente menores. Em todos os casos, cada uma das etapas deve ser tratada como um projeto.

O livro ao lado (Maturidade em Gerenciamento de Projetos) aborda este assunto.

Copyright - Darci S. Prado

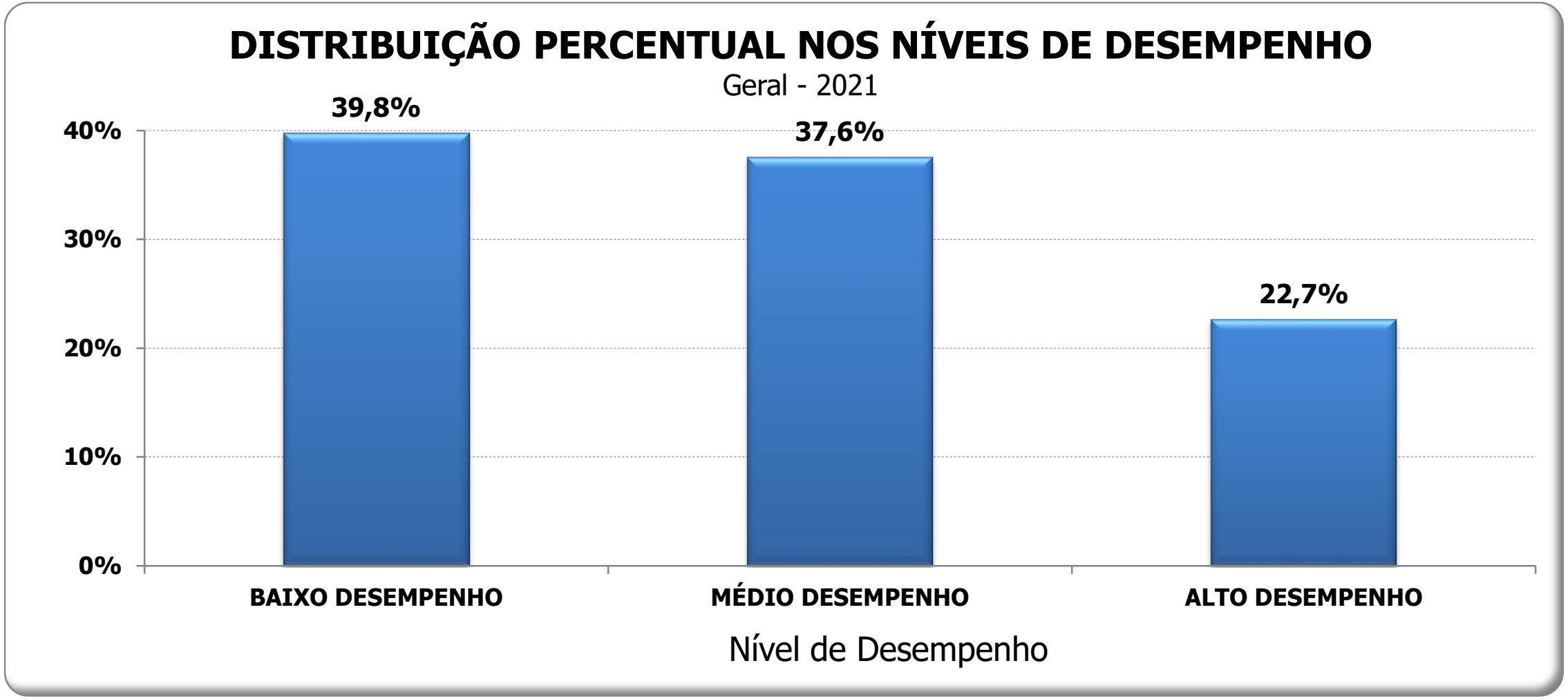
PARTE 2

O DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES
- AMOSTRA COMPLETA -

Estudo efetuado com amostra de 181 participantes

Copyright - Darci S. Prado

Níveis de Desempenho – Amostra Geral 2021



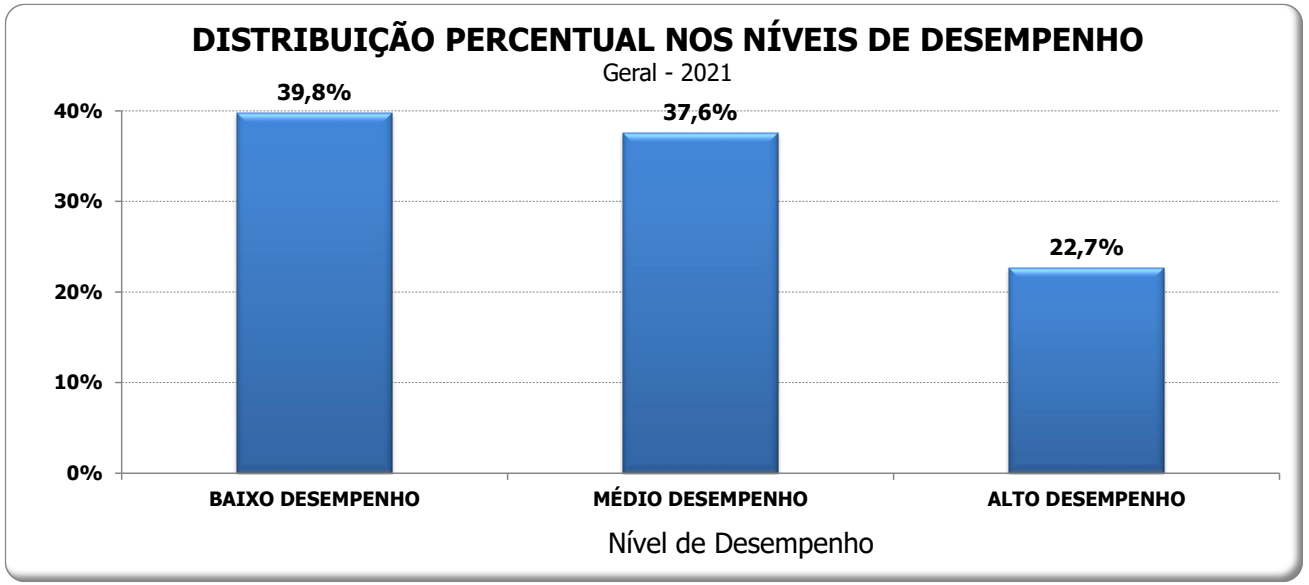
Copyright - Darci S. Prado

Níveis de Desempenho – Comentários

Baixo Desempenho – GP é assunto quase desconhecido. Iniciativas isoladas. Corresponde aos níveis 1 e 2 de maturidade.

Médio Desempenho– implantaram padrões. Os resultados ainda estão abaixo do possível. Corresponde ao nível 3 de maturidade

Alto Desempenho - os padrões funcionam, trazem resultados e foram otimizados. Corresponde aos níveis e 4 e 5 de maturidade.



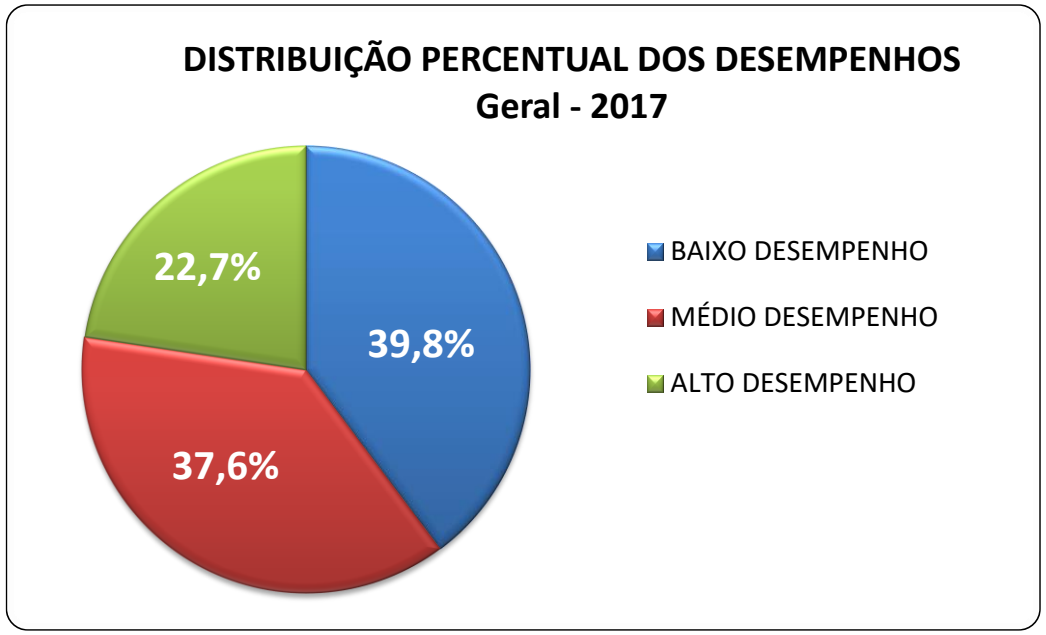
Comentários

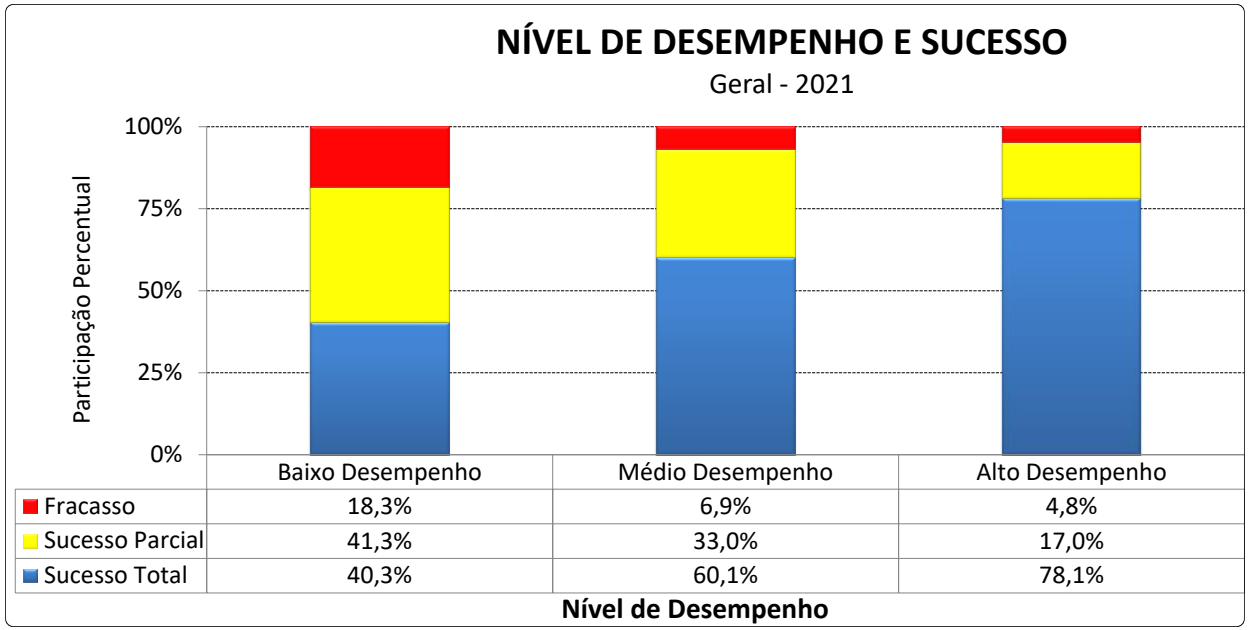
- Baixo Desempenho: Para 39,8% das organizações participantes desta pesquisa, os resultados do gerenciamento de projetos estão muito aquém do desejado. Corresponde aos níveis 1 e 2 de maturidade.
- Médio Desempenho: 37,6% das organizações implementaram padrões. Apesar de alguma melhoria nos resultados, ainda não se tem o pleno domínio do trabalho. Corresponde ao nível 3 de maturidade.
- Alto Desempenho: 22,7% das organizações estão em níveis que permitem pleno domínio e otimização do trabalho (níveis 4 e 5). Patamar de Excelência. Reconhecimento como *benchmark.* Corresponde aos níveis 4 e 5 de maturidade.

Copyright - Darci S. Prado

Desempenho e Sucesso

Organizações de alto desempenho apresentam quase o dobro de Sucesso Total quando comparadas com as de baixo desempenho. E, principalmente, organizações de alto desempenho possuem Índice de Fracasso quase 4 vezes menor que as de baixo desempenho. Fracasso está ligado a não obtenção das metas e estratégias (e benefícios atrelados) e em desperdícios financeiros e humanos que foram aplicados em projetos que não produziram os resultados esperados. Tem-se aqui uma significativa oportunidade para aquelas organizações desta pesquisa cujos indicadores apontam para um baixo desempenho (39,8% da amostra) e também para as de médio desempenho (37,6% da amostra).





Copyright - Darci S. Prado

Explicações Sobre os Tipos de Sucesso

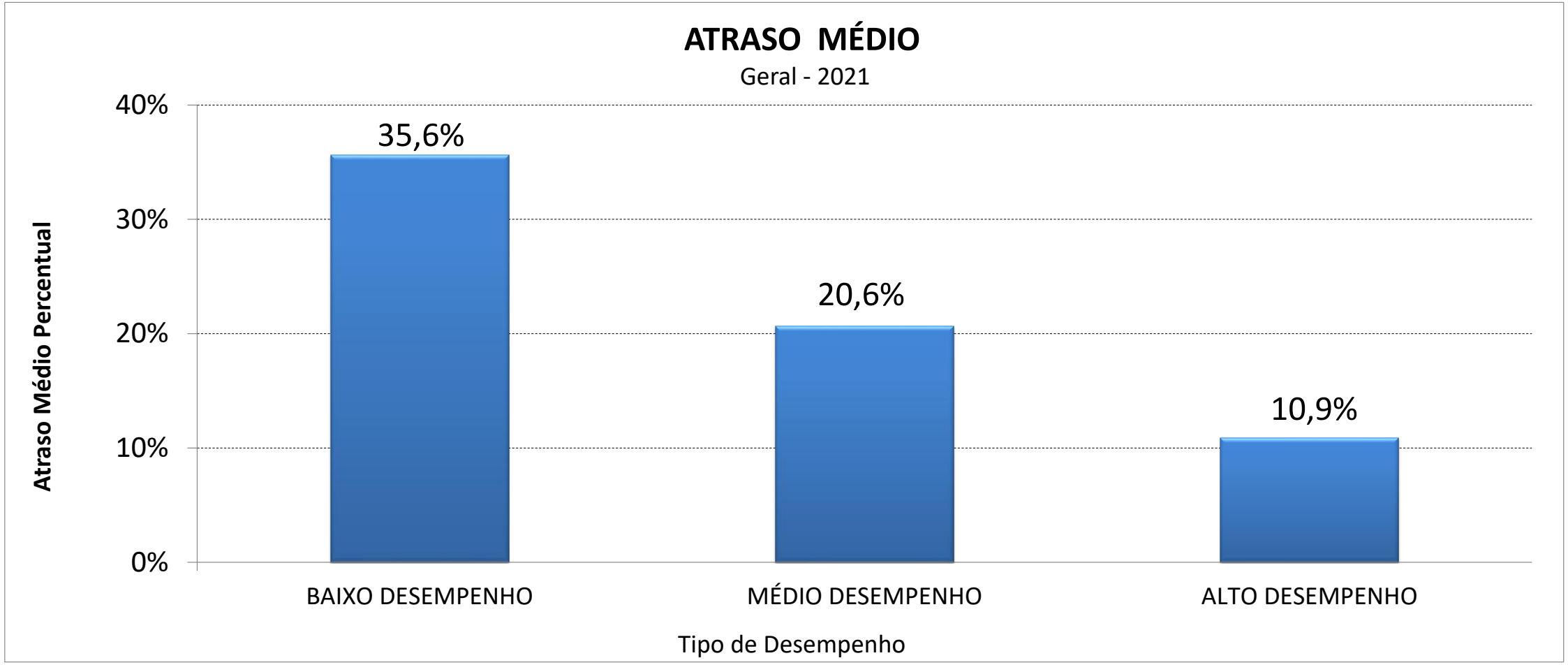
TIPO	CARACTERÍSTICAS
SUCESSO TOTAL	Um projeto bem sucedido é aquele que atingiu a meta. Isto geralmente significa que foi concluído e produziu as entregas, resultados e benefícios esperados e os principais envolvidos ficaram plenamente satisfeitos. Além disso espera-se que o projeto tenha sido encerrado 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 piores 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 ainda 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

Copyright - Darci S. Prado

Atraso

O atraso médio da carteira de projetos de uma organização de Alto Desempenho é dois terços (2/3) menor do que nas de baixo desempenho e, aproximadamente a metade das de médio desempenho.



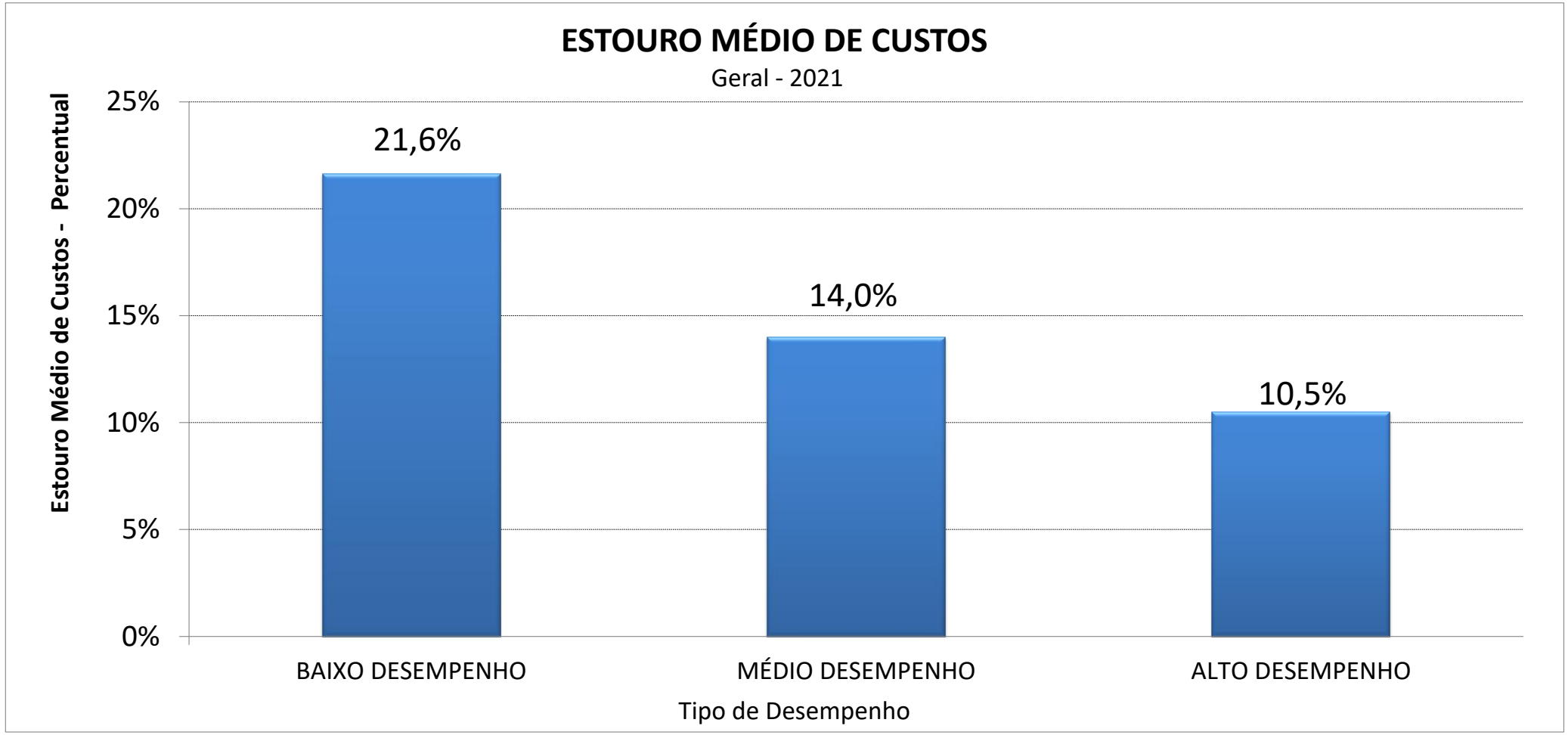
Tamanhos das amostras:

BD: 72 MD: 68 AD: 41

Copyright - Darci S. Prado

Estouro de Custos

Organizações de alto desempenho têm um índice de estouro de custos menor que a metade daquele apresentado por organizações de baixo desempenho, e quase 30% abaixo das de médio desempenho.



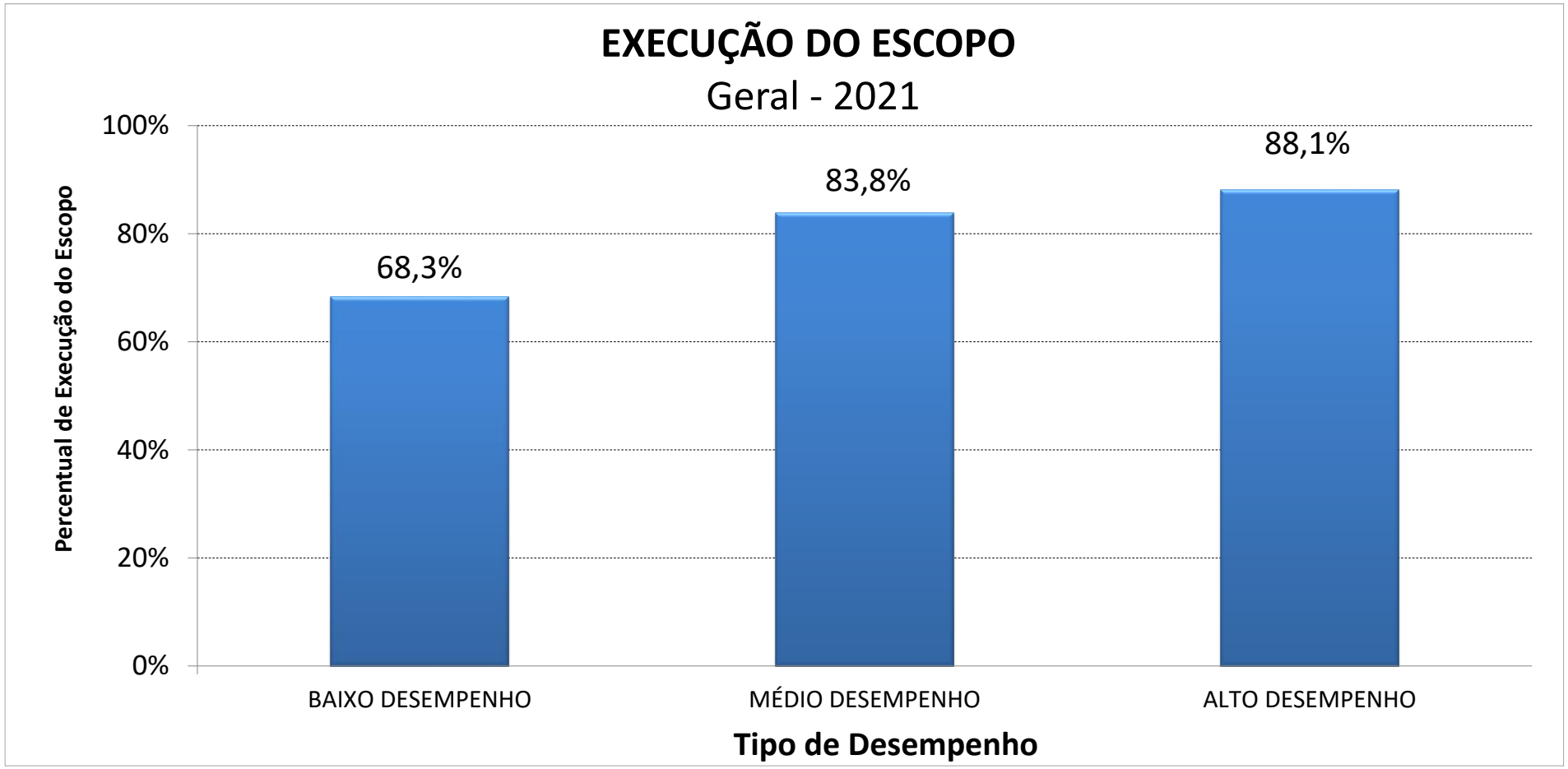
Tamanhos das amostras:

BD: 72 MD: 68 AD: 41

Copyright - Darci S. Prado

Execução do Escopo

Organizações de alto desempenho conseguem entregar quase 30% mais escopo que as organizações de baixo desempenho.



Tamanhos das amostras:

BD: 72 MD: 68 AD: 41

Copyright - Darci S. Prado

ANEXOS

Copyright - Darci S. Prado

ANEXO A

Equipe que desenvolveu este trabalho

Copyright - Darci S. Prado

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.

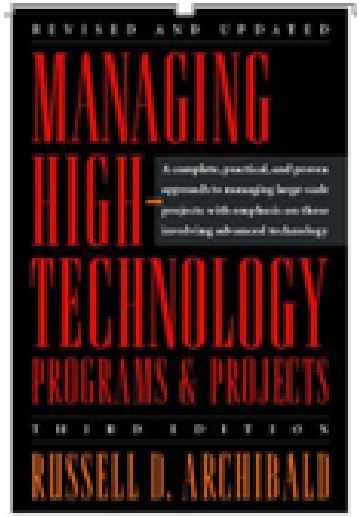
Manuel Carvalho da Silva Neto é Professor Convidado da Fundação Dom Cabral e Consultor nas áreas de Gerenciamento de Projetos, e, Gestão por Processos. É Mestre em Administração pelo CEPEAD – UFMG e possui Certificação PMP. Obteve ainda os títulos de especialista em Engenharia Econômica (INEA/EEUFMG) e Administração Financeira (FJP) e é graduado em Engenharia Mecânica pela UFMG. Possui experiência de 53 anos de mercado, dos quais 47 em Projetos. Já participou ou dirigiu mais de 300 projetos de grande e médio porte em empresas privadas e estatais e em órgãos públicos. Foi subsecretário de Planejamento e Orçamento do Estado de Minas Gerais de 2007 a 2008.

Copyright - Darci S. Prado

Equipe 2021: Liderança

Russel D. Archibald (*in memoriam*)

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

Copyright - Darci S. Prado

Equipe 2021

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

PATROCINIO DO SITE
Falconi – Consultores de Resultados

APOIO LINGUÍSTICO
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

Copyright - Darci S. Prado

ANEXO A

Comentários sobre os dados e resultados apresentados neste documento.

Copyright - Darci S. Prado

Comentários

Conforme dito anteriormente, houve um total de 181 respondentes em 2021. A principal característica deste publico 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 disponibilizados apresentam muitas comparações entre diversos indicadores de desempenho. Entretanto, o leitor deve ficar atento a estas comparações, conforme devidamente assinalado nos relatórios em cada caso. Como exemplo, apresentam-se indicadores de desempenho entre diversos estados brasileiros e, neste caso, deve-se evitar tirar conclusões de caráter regional, utilizando-se apenas os valores apresentados, haja vista que é fundamental considerar as especificidades das carteiras de projetos de cada estado.

Portanto, aconselha-se o leitor a analisar também os relatórios que trabalham com amostras mais detalhadas.

A intenção aqui, 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, o objetivo é auxiliar as organizações brasileiras a evoluírem em Gerenciamento de Projetos.

Copyright - Darci S. Prado

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” 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.

.

Copyright - Darci S. Prado

ANEXO C

O modelo de maturidade Prado-MMGP

Copyright - Darci S. Prado

Breve Explicação sobre o modelo 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 (*In memoriam*) e conta com a participação de diversos voluntários.

Copyright - Darci S. Prado

MPCM
Maturity by Project Category Model

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 *baseline.* • 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).

Copyright - Darci S. Prado

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 completou 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 completou seus ciclos de vida neste cenário

Copyright - Darci S. Prado

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, tais como, por exemplo, os apresentado no PMBOK do PMI ou no 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 *Business Case*.

Copyright - Darci S. Prado

As Dimensões da Maturidade

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 *Business Case* como para a Implementação. Para o caso da implementação, geralmente esta estrutura envolve gerentes de projetos, PMO, *sponsor* 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.

Copyright - Darci S. Prado

ANEXO D

Agradecimentos

Agradecimento especial ao corpo de voluntários desta pesquisa.

Copyright - Darci S. Prado

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

Copyright - Darci S. Prado

FIM

Copyright - Darci S. Prado