

MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS - BRASIL

Pesquisa Archibald & Prado
www.maturityresearch.com

Relatório Pesquisa 2024: “Empresas Privadas” Indicadores

Publicado em Fevereiro-2025

**Organizado por:
Darci Prado e Warlei Oliveira**

1. Introdução
2. Resultados Gerais
3. Resultados por Categoria de Projetos
4. Resultados por Área de Negócios
5. Resultados por Tipo de Cliente
6. Resultados por Estado Brasileiro

ANEXOS

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

Introdução

Em 2024 não foi oficialmente realizada uma pesquisa de maturidade no Brasil por meio do site www.maturityresearch.com pois não foi feita convocação com esta finalidade. A pesquisa anterior tinha sido feita em 2021 e nosso plano é realizar a próxima exatamente em 2024. Mas o cenário econômico não mostrava pujança que justificasse a pesquisa (projetos nas organizações estão intimamente ligados à pujança da economia). Por outro lado, lembramos que este site fica permanentemente disponível e o questionário de maturidade pode ser respondido a qualquer momento por qualquer pessoa, seja ela um profissional de gerenciamento de projetos, estudante ou simplesmente curioso. Então, em 2024, **117 profissionais de GP** responderam ao questionário. **Então, decidimos aproveitar estes dados e publicar alguns relatórios em nosso site.**

O tamanho desta amostra (117) é adequado para produzirmos os **relatórios gerais**, mas não é adequado para efetuar desdobramentos para a produção de relatórios especiais (por exemplo, exclusivamente para a área de Construção ou para a categoria de Tecnologia da Informação), visto que teríamos amostras de tamanhos pequenos e estatisticamente inadequadas. Isso é uma pena, visto que ficamos privados de importantes informações, mas mesmo assim decidimos publicar o que era possível.

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, da importância do gerenciamento de projetos para agregar valor à organização.

Este relatório – ***Relatório Empresas Privadas*** - contém a análise dos dados fornecidos por **88** profissionais de empresas privadas. Os dados fornecidos são oriundos de um total de **2.220** projetos.

O resultado final apresentado neste relatório mostrou uma **maturidade média de 2,58** para este grupamento. Ele é exatamente igual à média nacional global de 2,58.

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

Veja no Anexo C deste relatório uma breve explicação sobre o modelo de maturidade Prado-MMGP

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

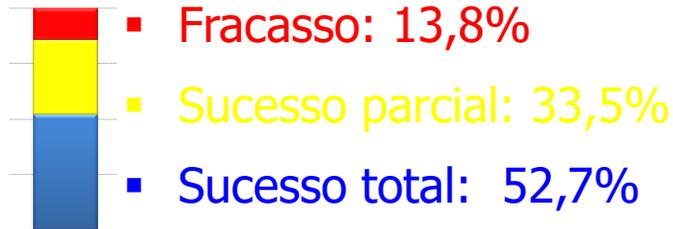
MATURIDADE:

- Maturidade: 2,58

88 Organizações
2.220 projetos

INDICADORES DE RESULTADOS

- Índice de Sucesso:



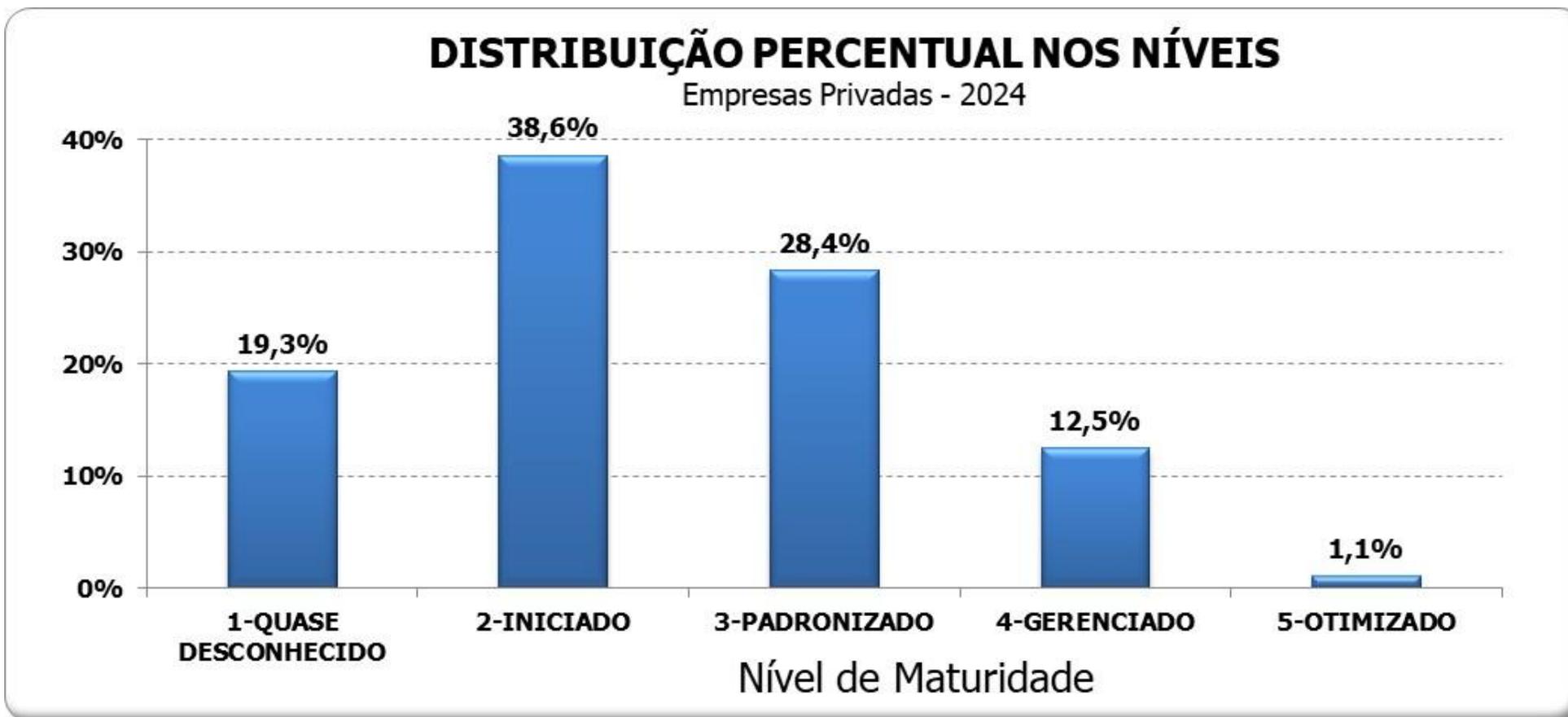
- Atraso médio: 31%
- Estouro de custo médio: 24%
- Execução média do escopo: 74%

COMPOSIÇÃO MÉDIA DA CARTERIA DE PROJETOS

- Quantidade média de projetos: 25
- Duração média de cada projeto: 13 meses

Maturidade Média Empresas Privadas: **2,58**

Temos uma significativa presença de organizações nos níveis 2 e 3.



Nível 1 – ainda não iniciaram a evolução.

Nível 2 – investiram em conhecimentos.

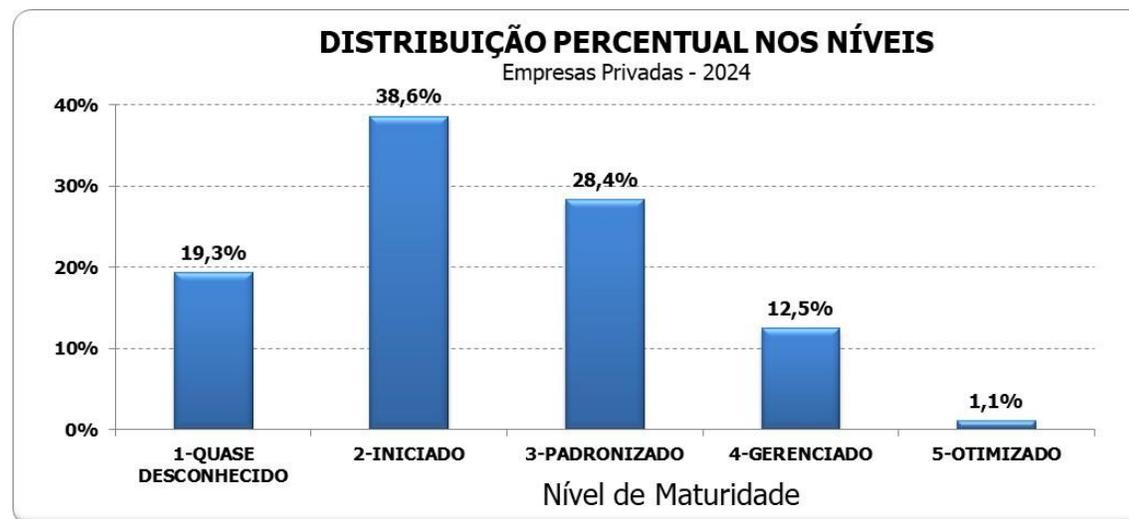
Nível 3 – implantaram padrões

Nível 4 – dominam o processo.

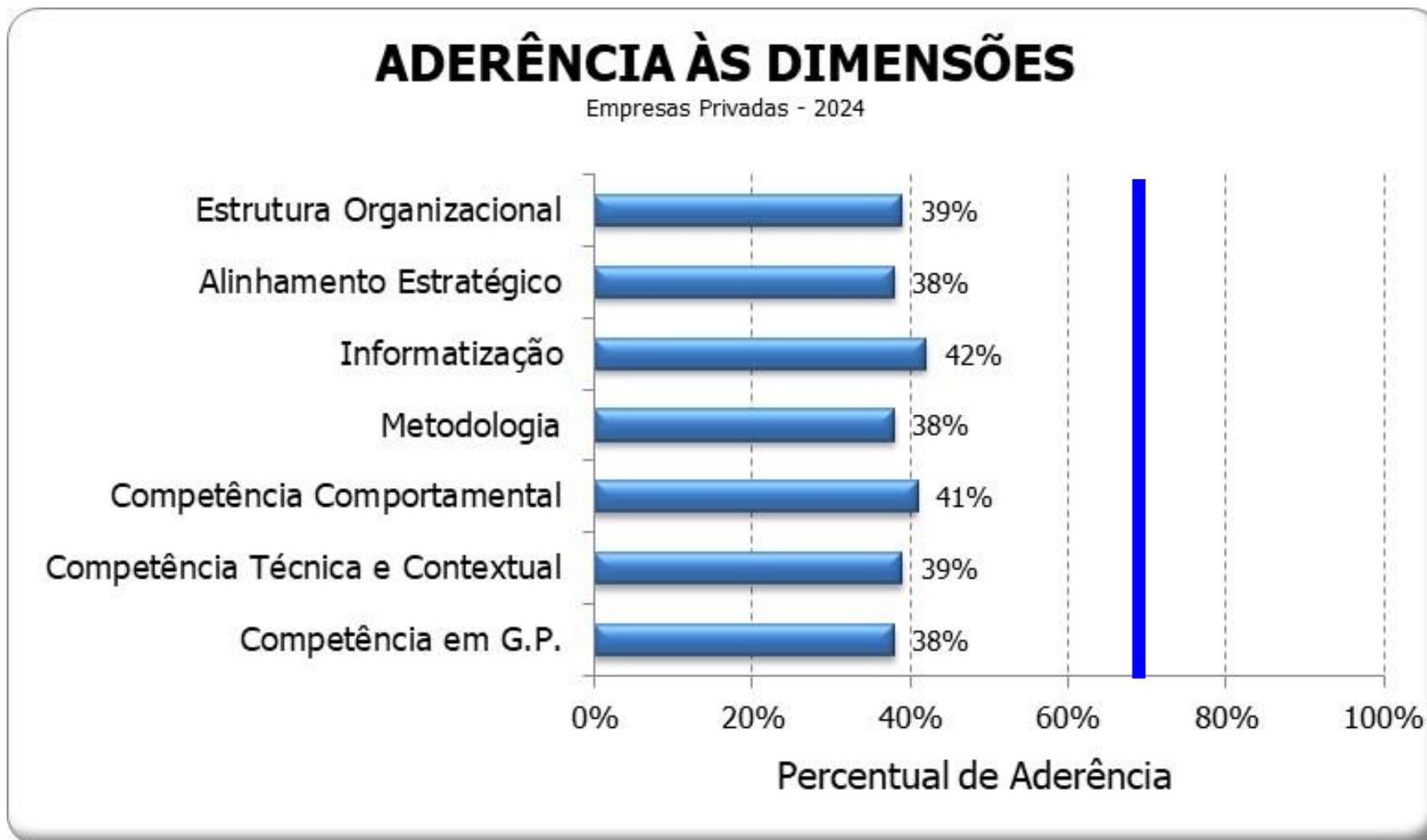
Nível 5 - atingiram o nível otimizado.

Comentários

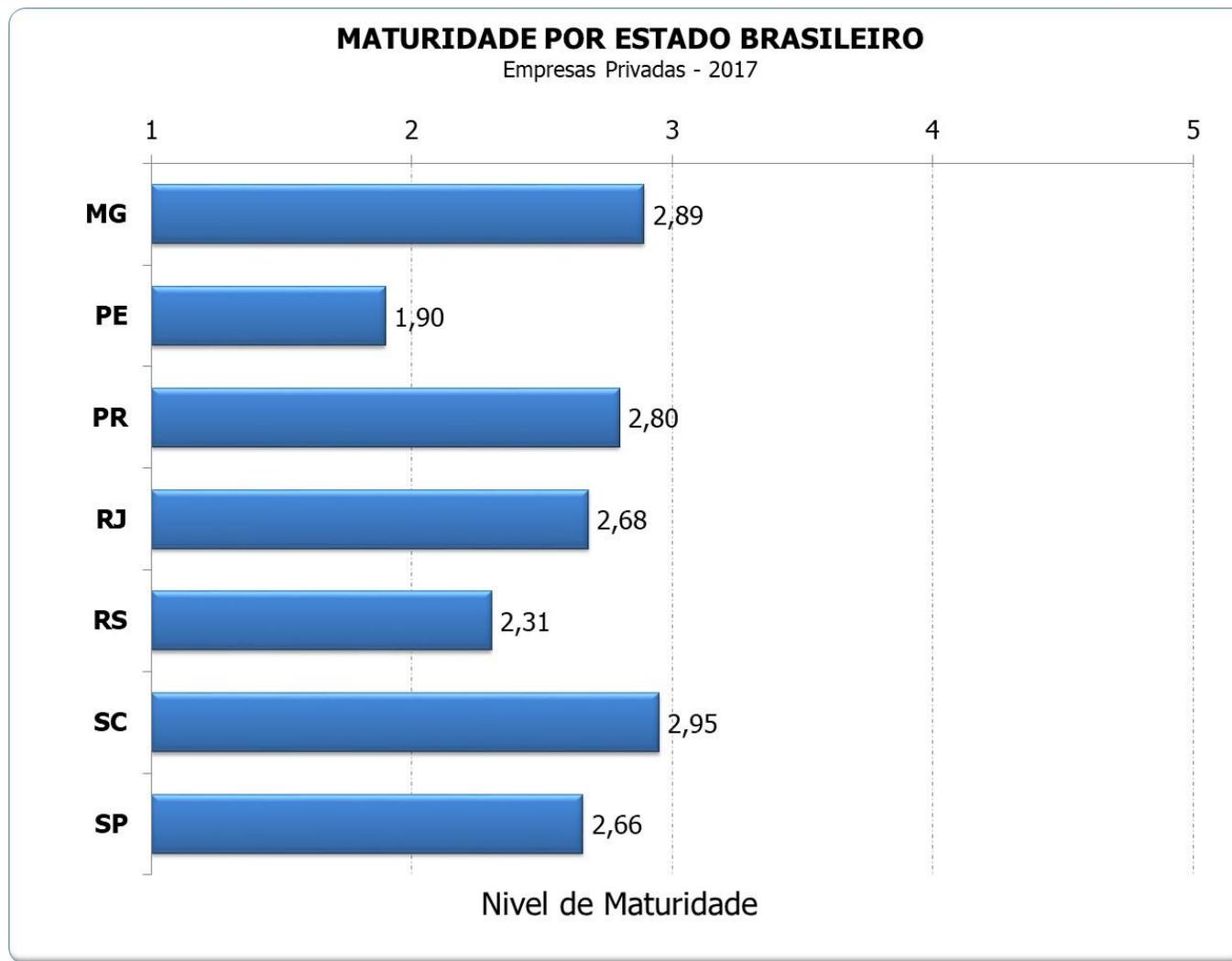
- Para 57,9% (níveis 1 e 2) das organizações participantes desta pesquisa, o gerenciamento de projetos ainda não possibilita trazer resultados aos seus negócios tal como seria desejado (níveis 3, 4 e 5);
- Apenas 13,6% das organizações estão em níveis que permitem pleno domínio e otimização do trabalho (níveis 4 e 5).



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

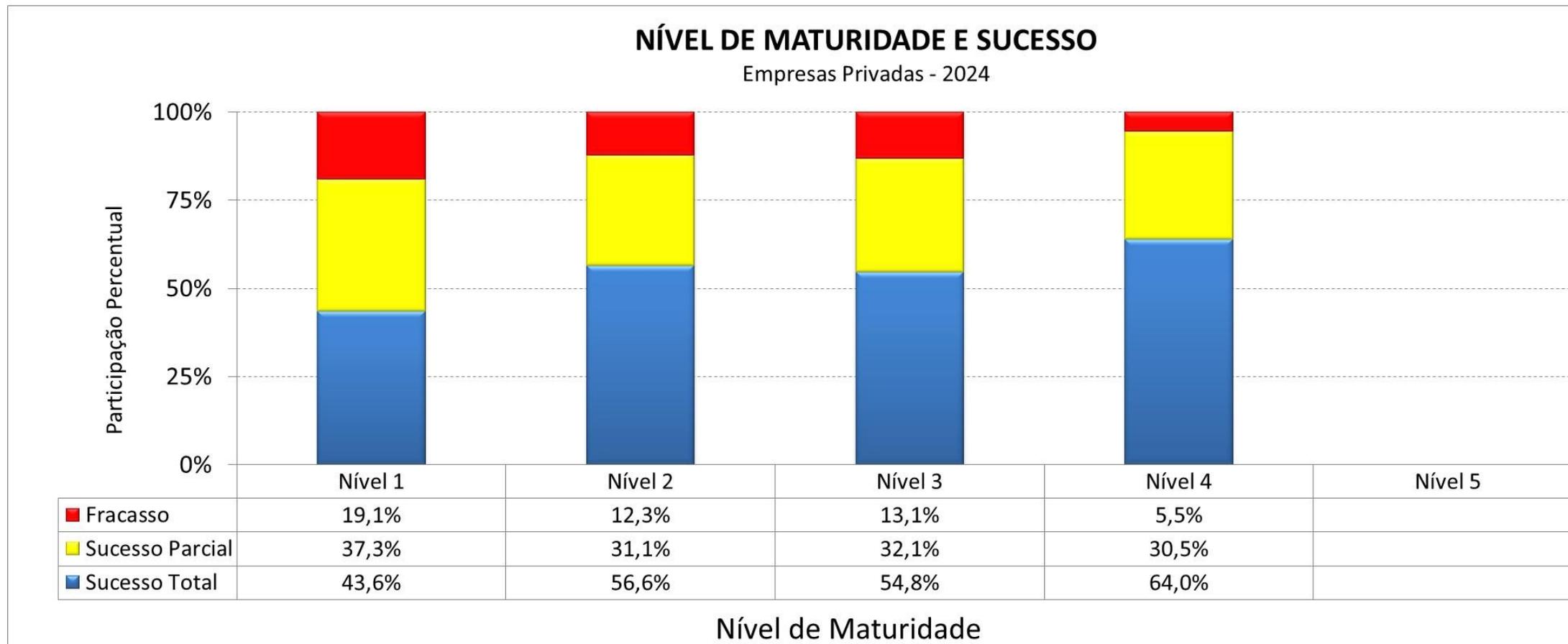


SC apresentou o melhor valor. Destaque ainda para MG. Veja também a Parte 5 deste relatório.



Apenas os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 7 participantes.

Quanto maior a maturidade, maior o sucesso.

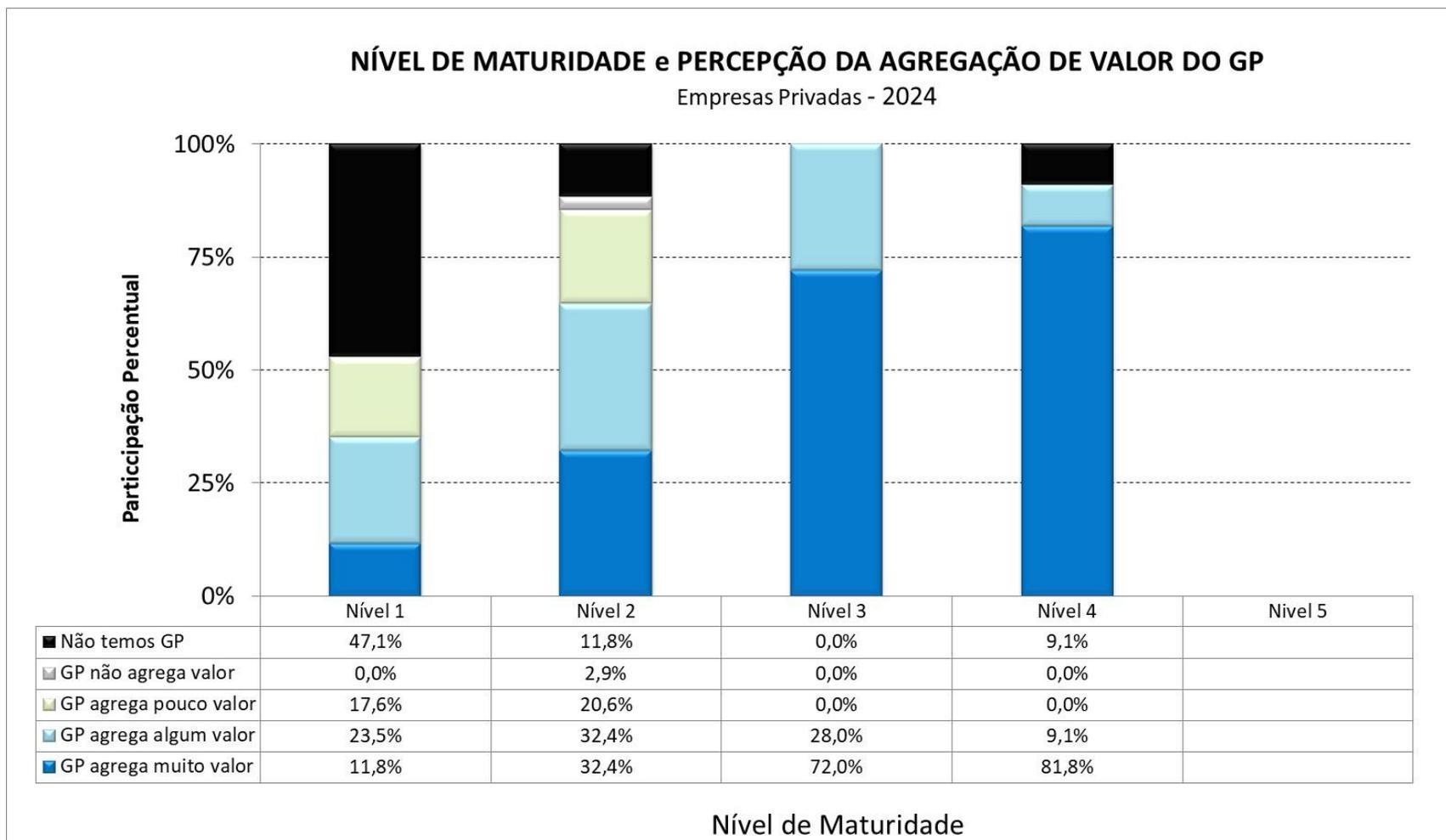


Tamanhos das amostras: Nível 1: 21 / Nível 2: 47 / Nível 3: 34 / Nível 4: 14 / Nível 5: 1

TIPO	CARACTERÍSTICAS
<p>SUCESSO TOTAL</p>	<p>Um projeto bem sucedido é aquele que atingiu a meta. Isto geralmente significa que foi concluído e produziu as entregas, resultados e benefícios esperados e os principais envolvidos ficaram plenamente satisfeitos. Além disso espera-se que o projeto tenha sido encerrado dentro das exigências previstas para prazo, custo, escopo e qualidade (pequenas diferenças podem ser aceitas dependendo do tipo de projeto).</p>
<p>SUCESSO PARCIAL</p>	<p>O projeto foi concluído, mas não produziu todos os resultados e benefícios esperados. Existe uma significativa insatisfação entre os principais envolvidos. Além disso, provavelmente algumas das exigências previstas para prazo, custo, escopo e qualidade foram significativamente pior que o desejado.</p>
<p>FRACASSO</p>	<p>Existe uma enorme insatisfação entre os principais envolvidos ou porque o projeto não foi concluído ou porque não atendeu às expectativas dos principais envolvidos ou porque algumas das exigências previstas para prazo, custo, escopo e qualidade ficaram em patamares absolutamente inaceitáveis.</p>

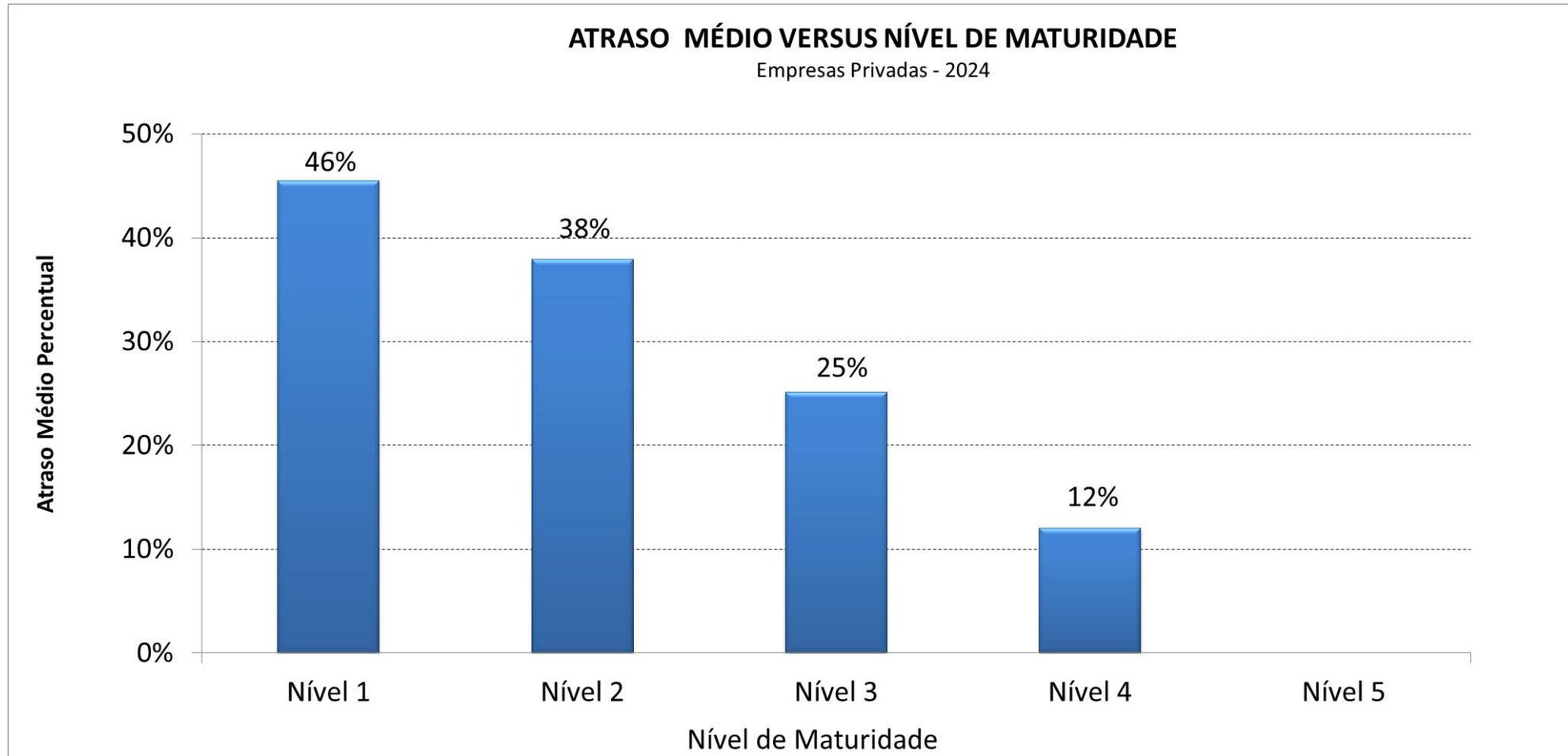
Veja o conjunto completo de conceituação de sucesso no site www.maturityresearch.com

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



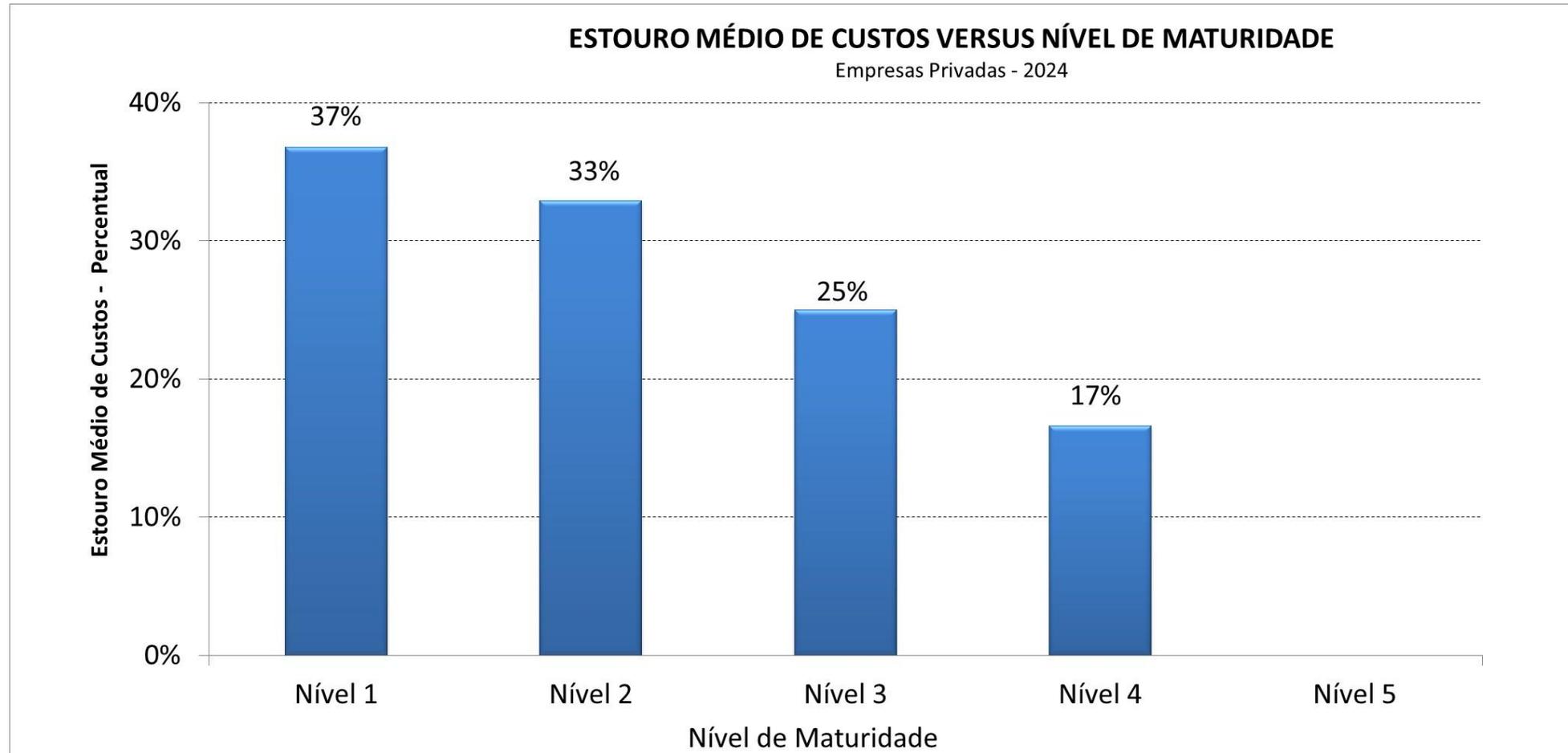
Tamanhos das amostras: Nível 1: 21 / Nível 2: 47 / Nível 3: 34 / Nível 4: 14 / Nível 5: 1

Quanto maior a maturidade, menor o atraso.



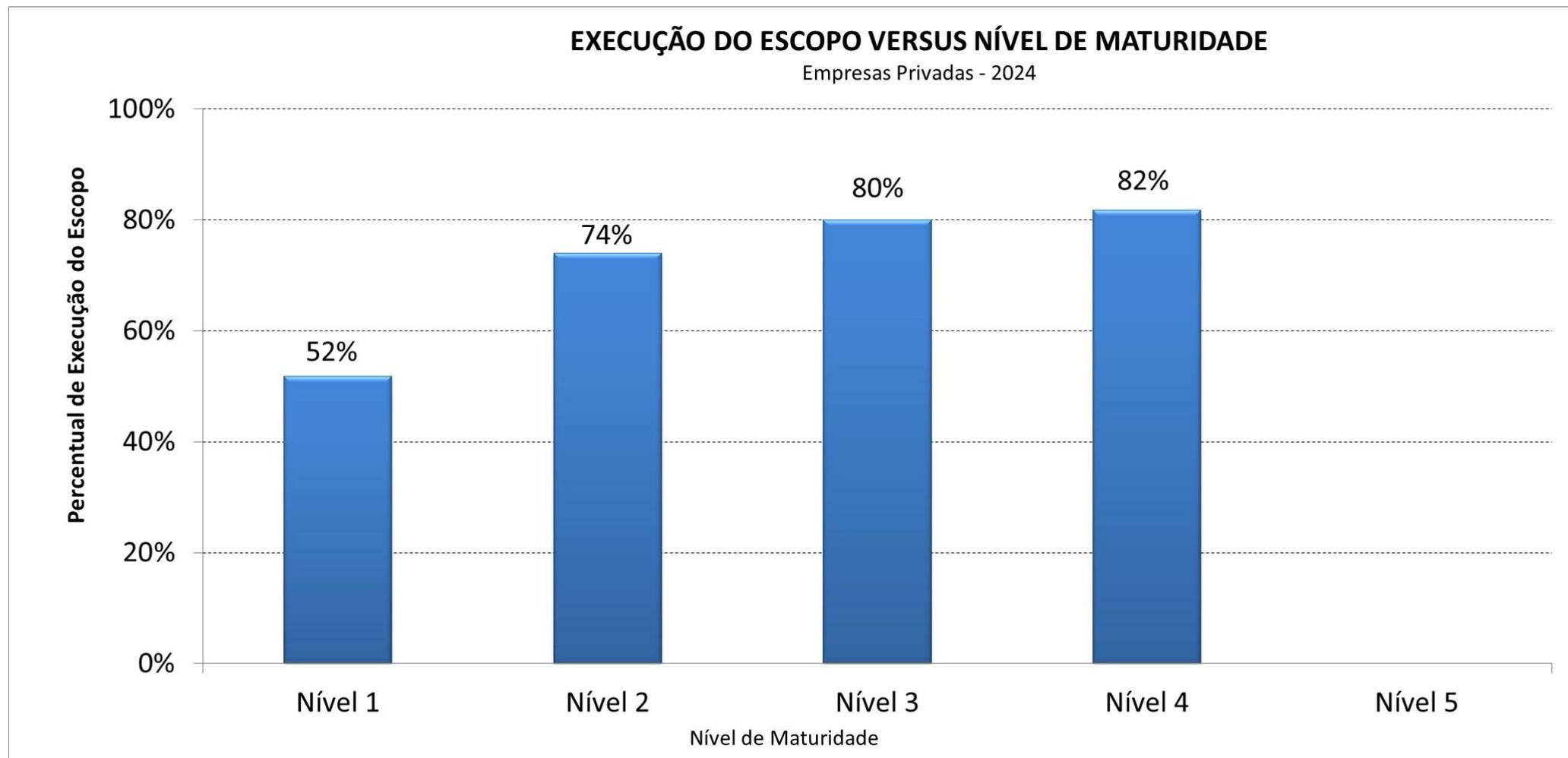
Tamanhos das amostras: Nível 1: 21 / Nível 2: 47 / Nível 3: 34 / Nível 4: 14 / Nível 5: 1

Quanto maior a maturidade, menor o estouro.



Tamanhos das amostras: Nível 1: 21 / Nível 2: 47 / Nível 3: 34 / Nível 4: 14 / Nível 5: 1

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



Tamanhos das amostras: Nível 1: 21 / Nível 2: 47 / Nível 3: 34 / Nível 4: 14 / Nível 5: 1

Resultados por Categoria de Projetos

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

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

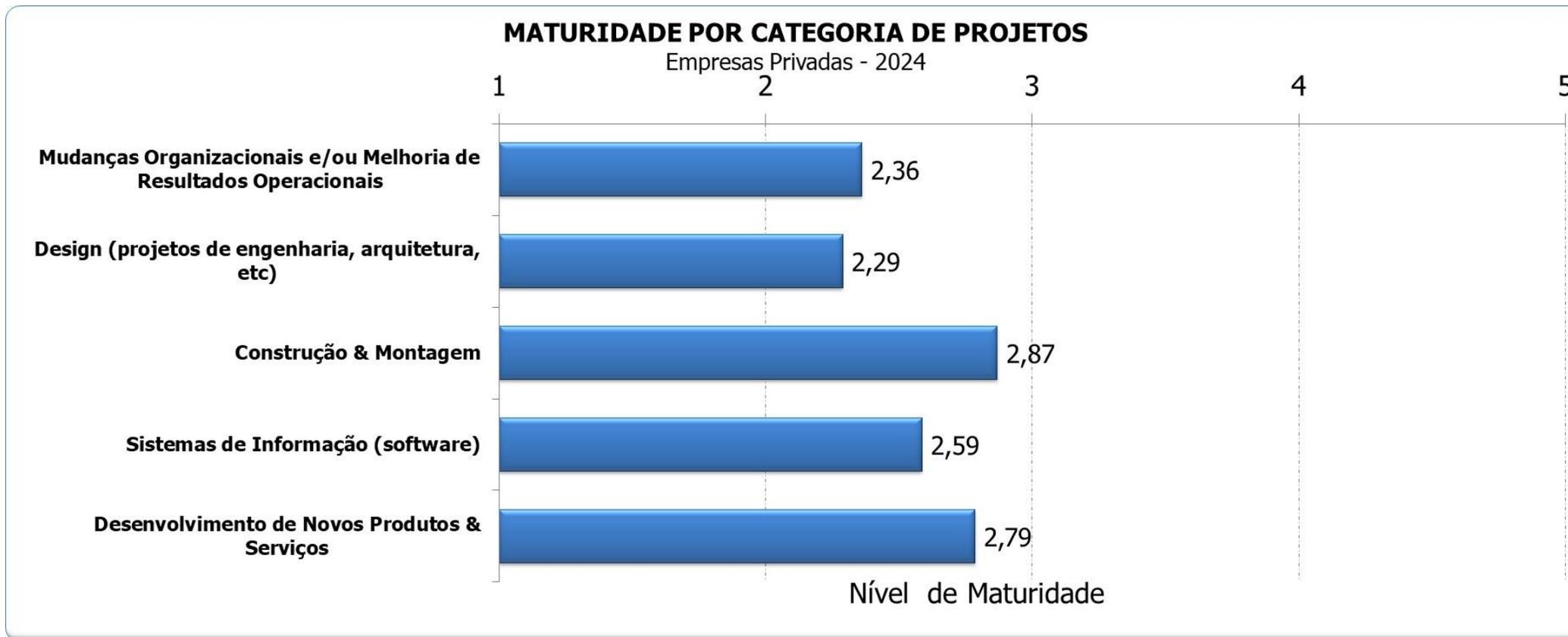
Veja outras informações sobre os participantes na pesquisa no relatório “Parte B – Perfil dos Participantes”

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

As categorias abaixo estiveram presentes na pesquisa.

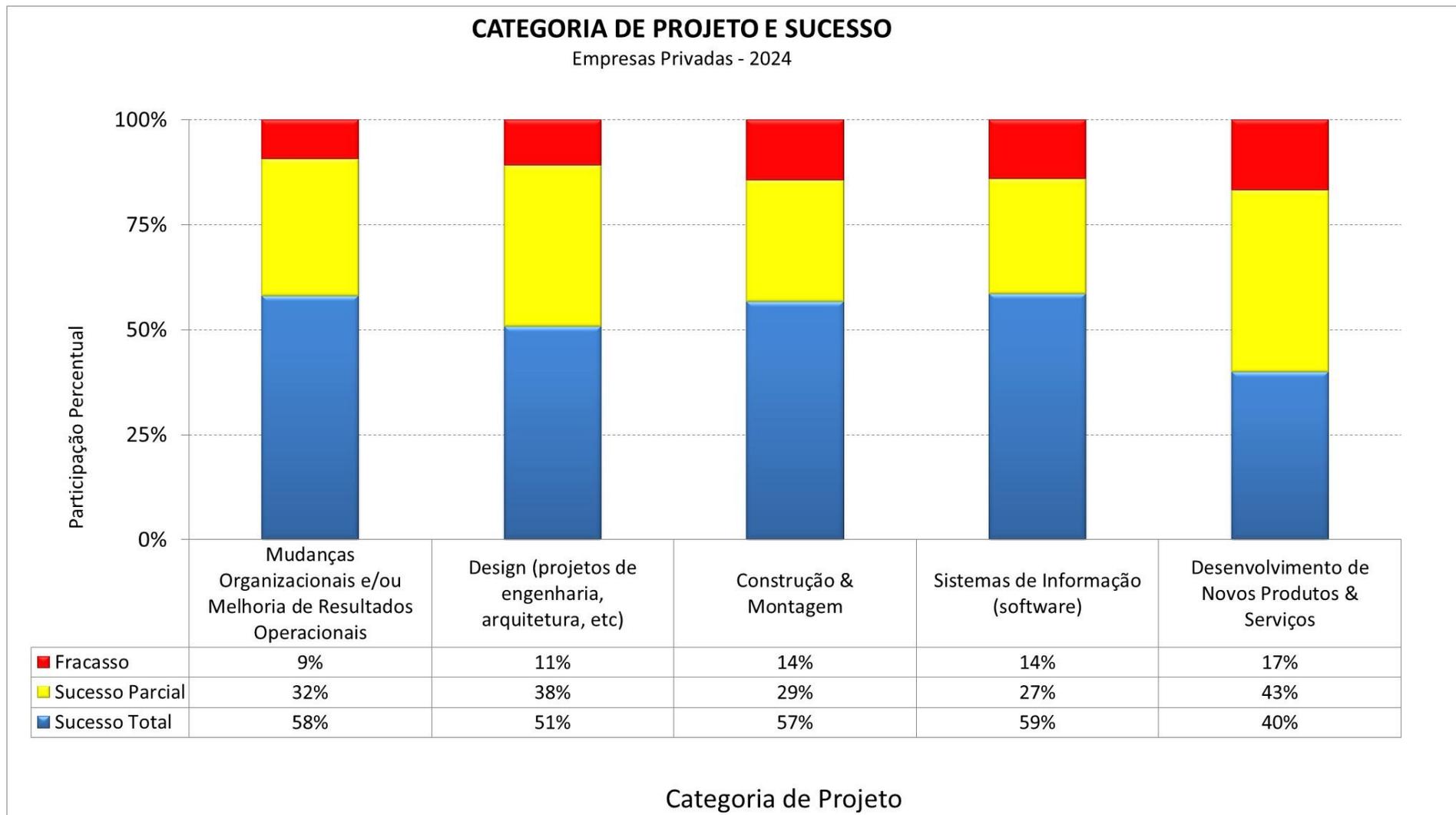
CATEGORIA ARCHIBALD	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos	Execução de Escopo
Mudanças Organizacionais e/ou Melhoria de Resultados Operacionais	20	22,7%	2,36	58,1%	32,5%	9,4%	30,9%	25,0%	61,0%
Sistemas de Comunicações (voz, dados e imagem)	1	1,1%							
Design (projetos de engenharia, arquitetura, etc)	10	11,4%	2,29	50,8%	38,3%	10,8%	39,6%	32,5%	72,0%
Construção & Montagem	20	22,7%	2,87	56,7%	29,0%	14,3%	18,8%	16,9%	82,3%
Sistemas de Informação (software)	17	19,3%	2,59	58,5%	27,5%	14,0%	27,9%	23,8%	71,8%
Desenvolvimento Regional e Internacional	1	1,1%							
Desenvolvimento de Novos Produtos & Serviços	13	14,8%	2,79	40,0%	43,2%	16,8%	38,9%	28,1%	77,3%
Pesquisa e Desenvolvimento	1								
Outras Categorias	5								
Total Geral	88	100%	2,58	55%	32%	13%	31%	24%	74%

As categorias *Construção e Montagem* e *Des. Novos Produtos* se destacam.



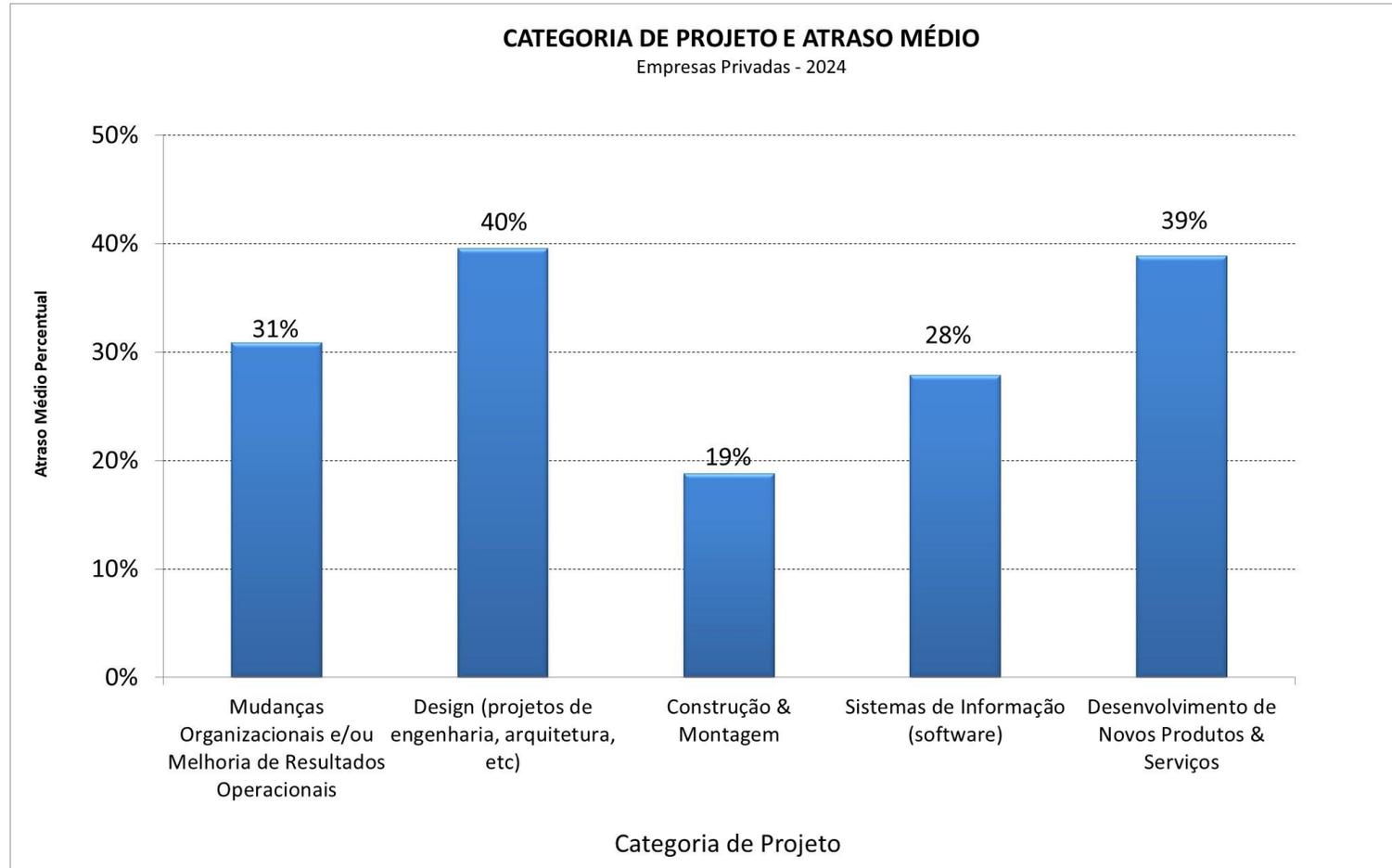
Sucesso por Categoria de Projetos

A categoria *Mudanças Organizacionais* se destaca.

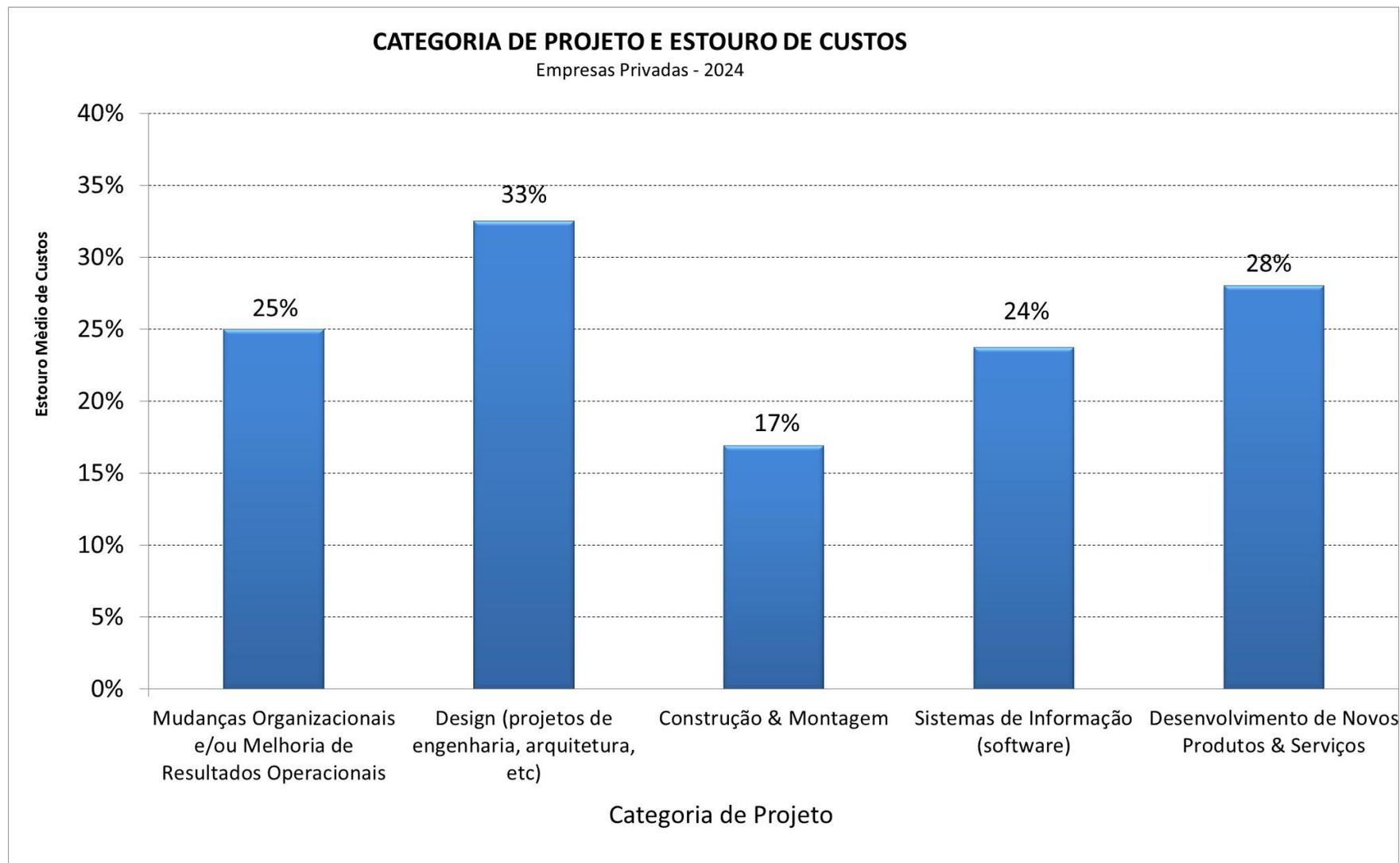


Atraso por Categoria de Projetos

A categoria *Construção e Montagem* se destaca.

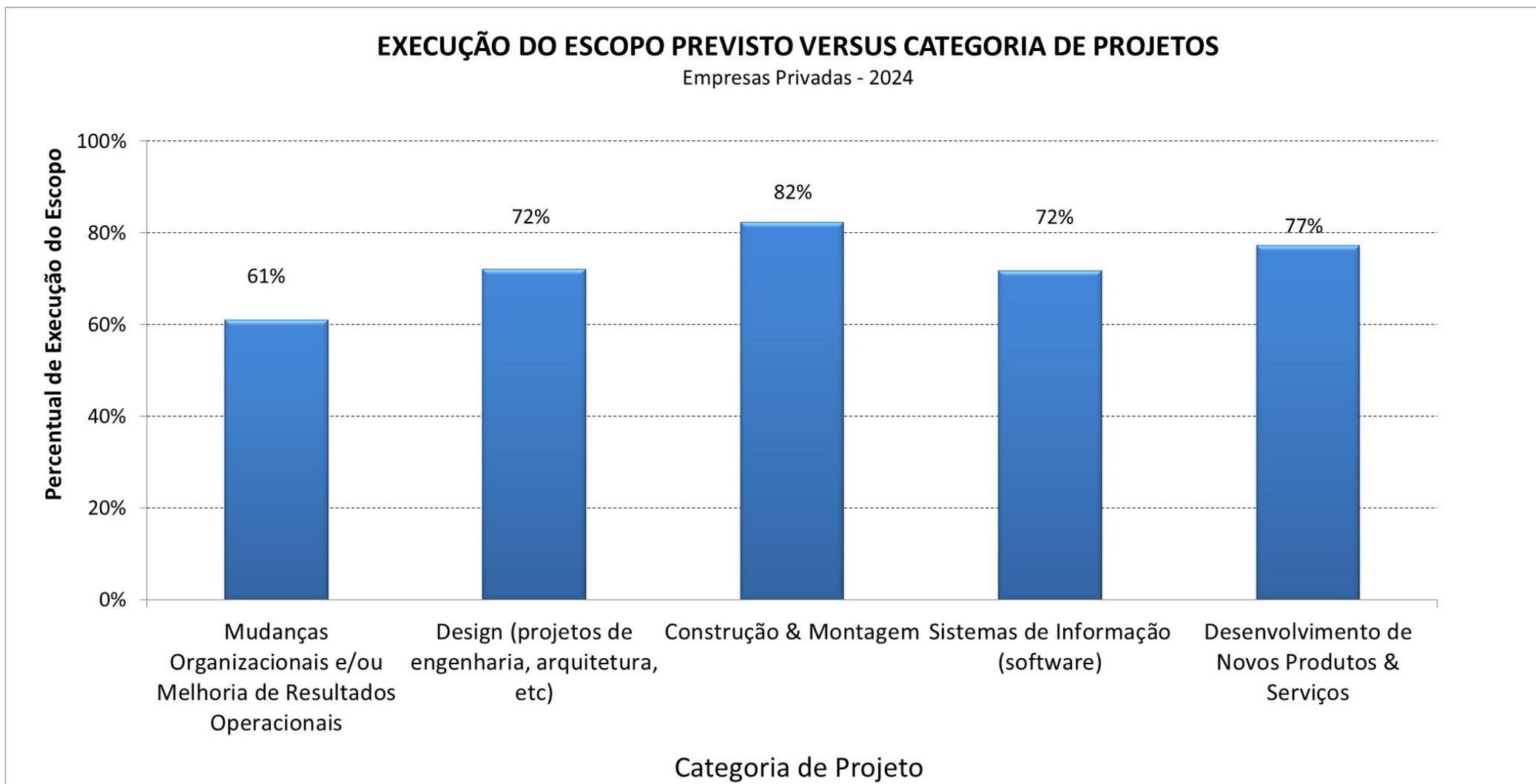


A categoria *Construção e Montagem* se destaca.



Execução do Escopo Previsto por Categoria de Projetos

A categoria *Construção e 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.

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

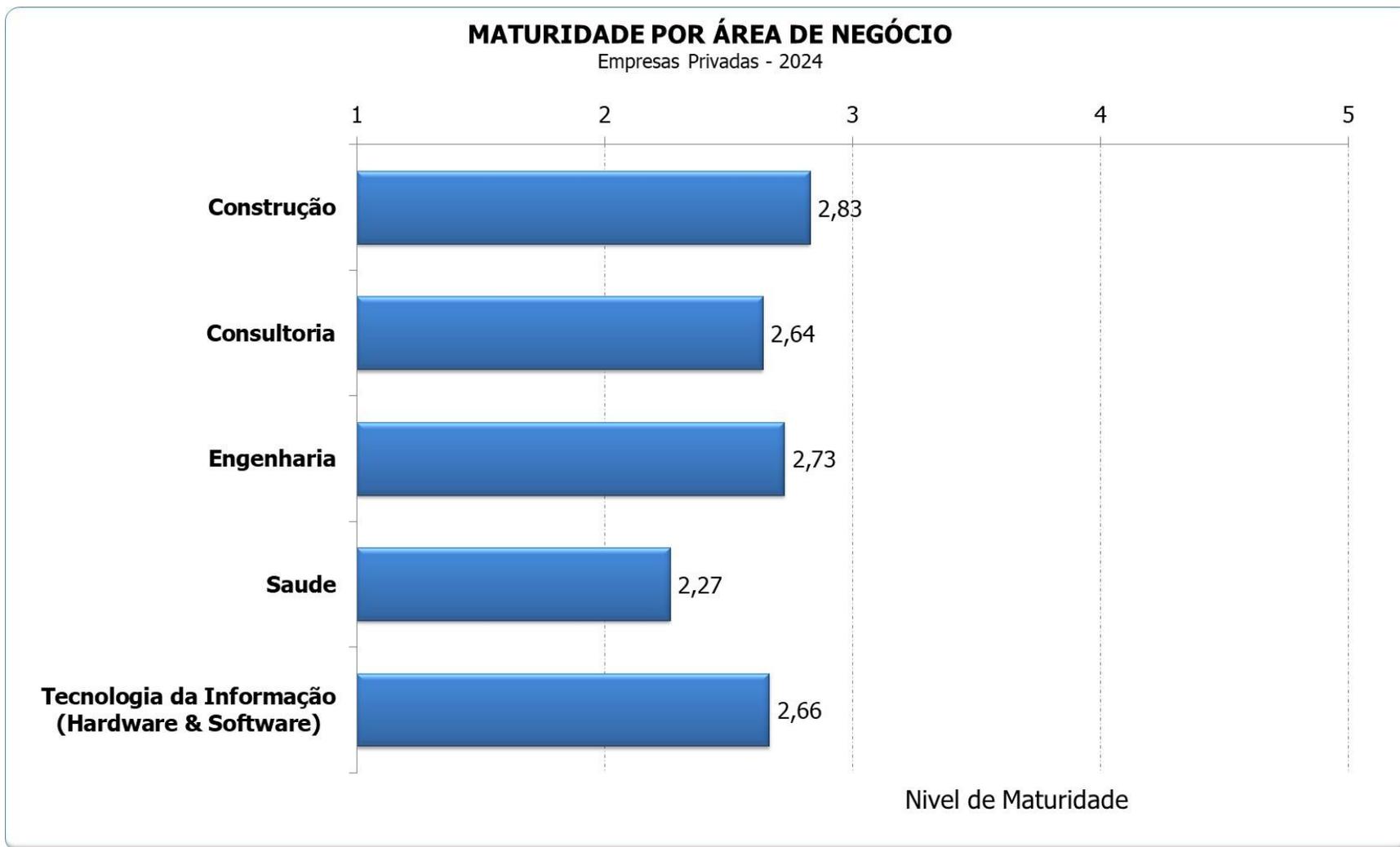
1. Agricultura, Pecuária, Silvicultura e Exploração Florestal
2. Alimentação e Bebidas
3. Bancos, Finanças e Seguros
4. Comércio
5. Construção
6. Consultoria
7. Defesa, Segurança e Aeroespacial
8. Distribuição (Água, Gás)
9. Educação
10. Eletroeletrônicos
11. Engenharia
12. Energia Elétrica (Produção 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

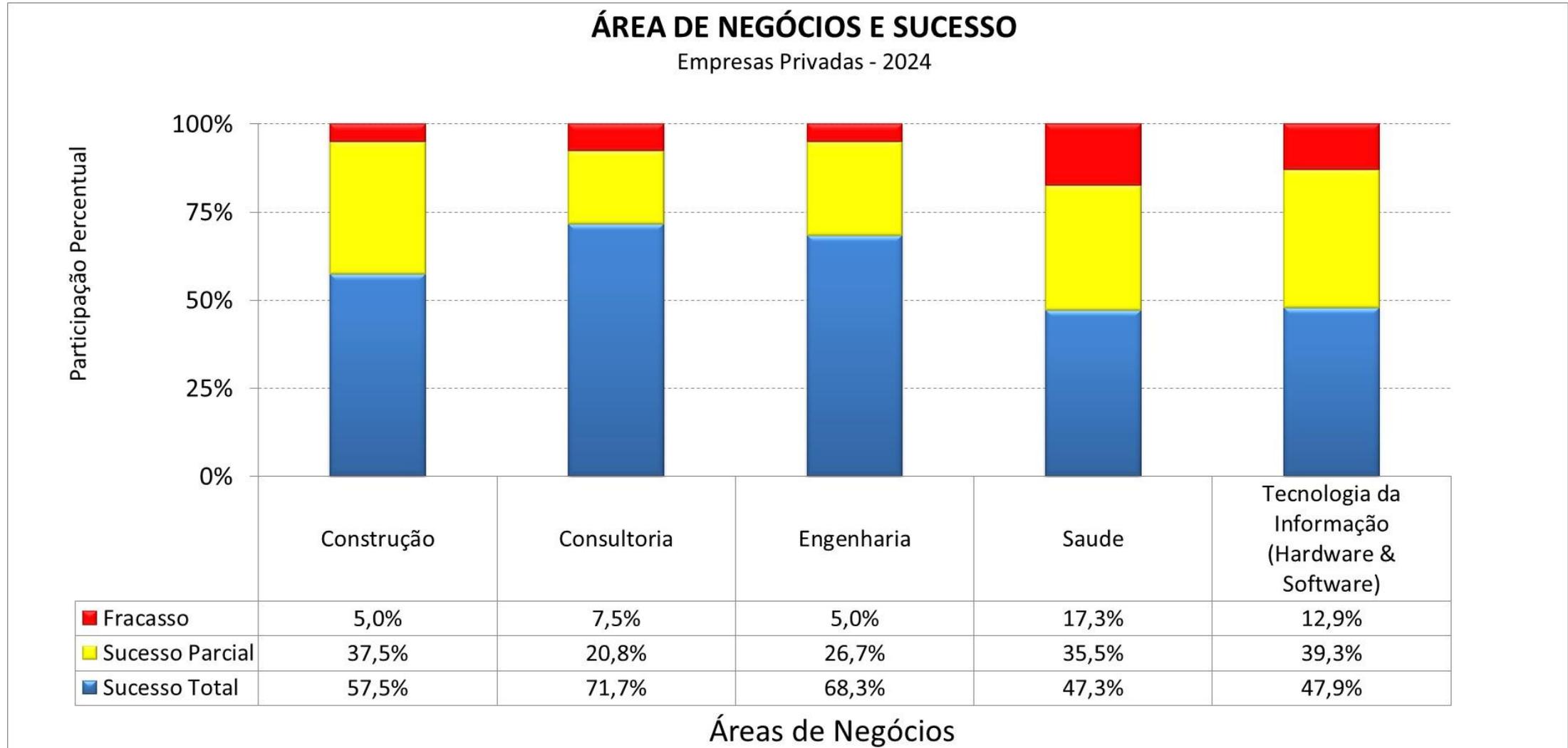
RAMO DE NEGÓCIO	# de Resp.	Perc.	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos	Execução de Escopo
Agricultura, Pecuária, Silvicultura e Exploração Flo	1	1,1%							
Alimentação e Bebidas	3	3,4%							
Bancos, Finanças e Seguros	1	1,1%							
Comércio	1	1,1%							
Construção	6	6,8%	2,83	57,5%	37,5%	5,0%	22,0%	10,0%	69,2%
Consultoria	8	9,1%	2,64	71,7%	20,8%	7,5%	22,1%	20,0%	78,8%
Educação	4	4,5%	2,52	77,5%	17,5%	5,0%	28,8%	75,0%	85,0%
Energia Elétrica (Produção e/ou Distribuição)	1	1,1%							
Engenharia	12	13,6%	2,73	68,3%	26,7%	5,0%	24,4%	11,6%	85,8%
Farmacêutica	1	1,1%							
Indústria Extrativa (Mineração, etc)	2	2,3%							
Metalurgia e Siderurgia	1	1,1%							
Petróleo, Óleo e Gás	3	3,4%							
Saúde	13	14,8%	2,27	47,3%	35,5%	17,3%	32,0%	26,6%	60,0%
Tecnologia da Informação (Hardware & Software)	13	14,8%	2,66	47,9%	39,3%	12,9%	25,4%	21,1%	66,2%
Telecomunicações	2	2,3%							
Transportes, Armazenagem e Serviços & Logística	2	2,3%							
Turismo & Esportes	1	1,1%							
Veículos e Peças	2	2,3%							
Outras Áreas	7	8,0%	2,38	61,7%	30,8%	7,5%	33,5%	40,0%	87,1%
Equipamentos & Maquinas: Construção e/ou Mont	3	3,4%							
Química e Petroquímica	1	1,1%							
Total Geral	88	1	2,58	55,2%	32,2%	12,6%	30,8%	24,1%	73,5%

Somente as categorias com mais de 8 participantes serão abordadas a seguir.

Os ramos de negócios *Construção e Montagem* e *Engenharia* se destacam.

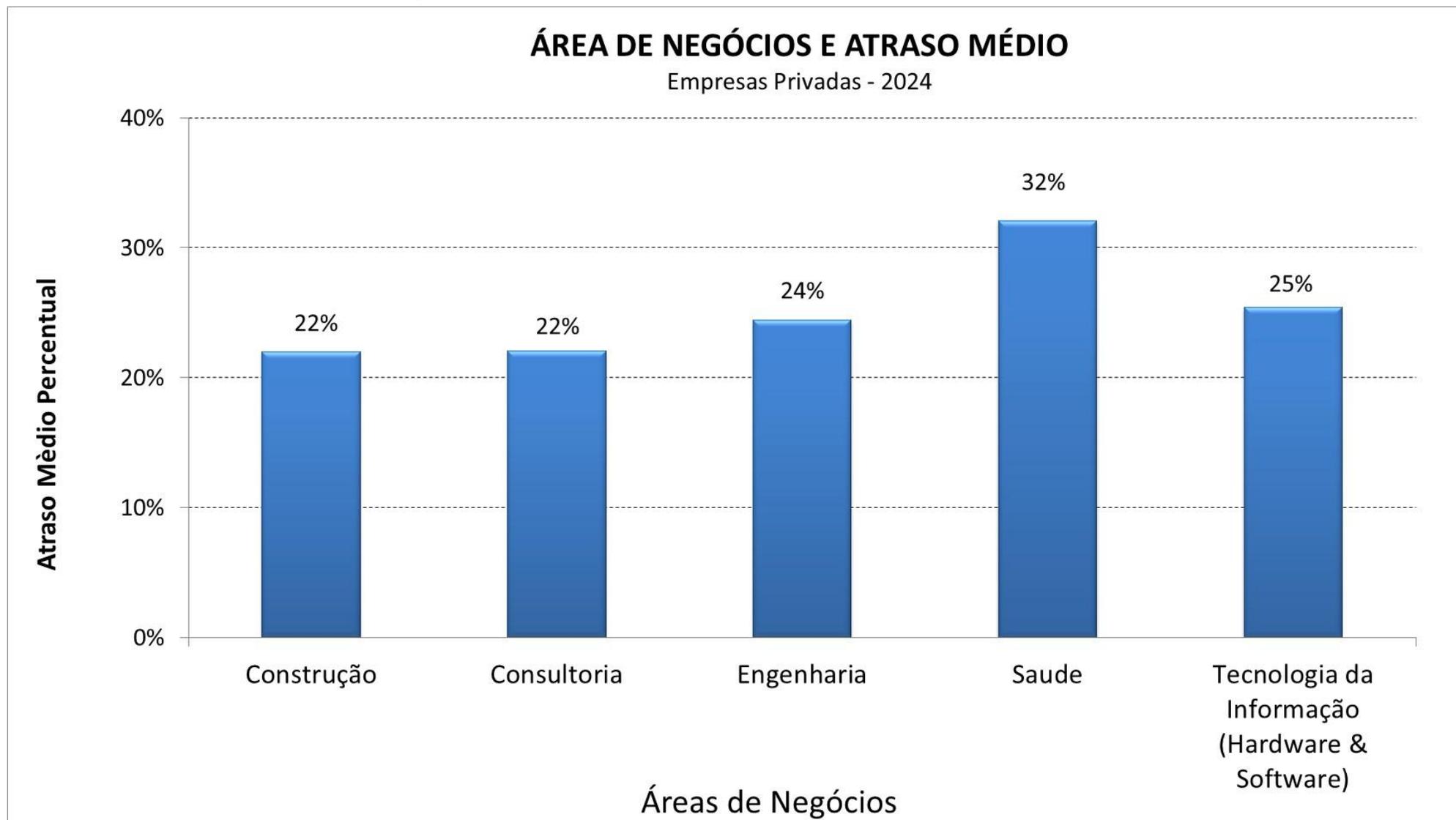


Os ramos de negócios *Engenharia e Consultoria* se destacam.

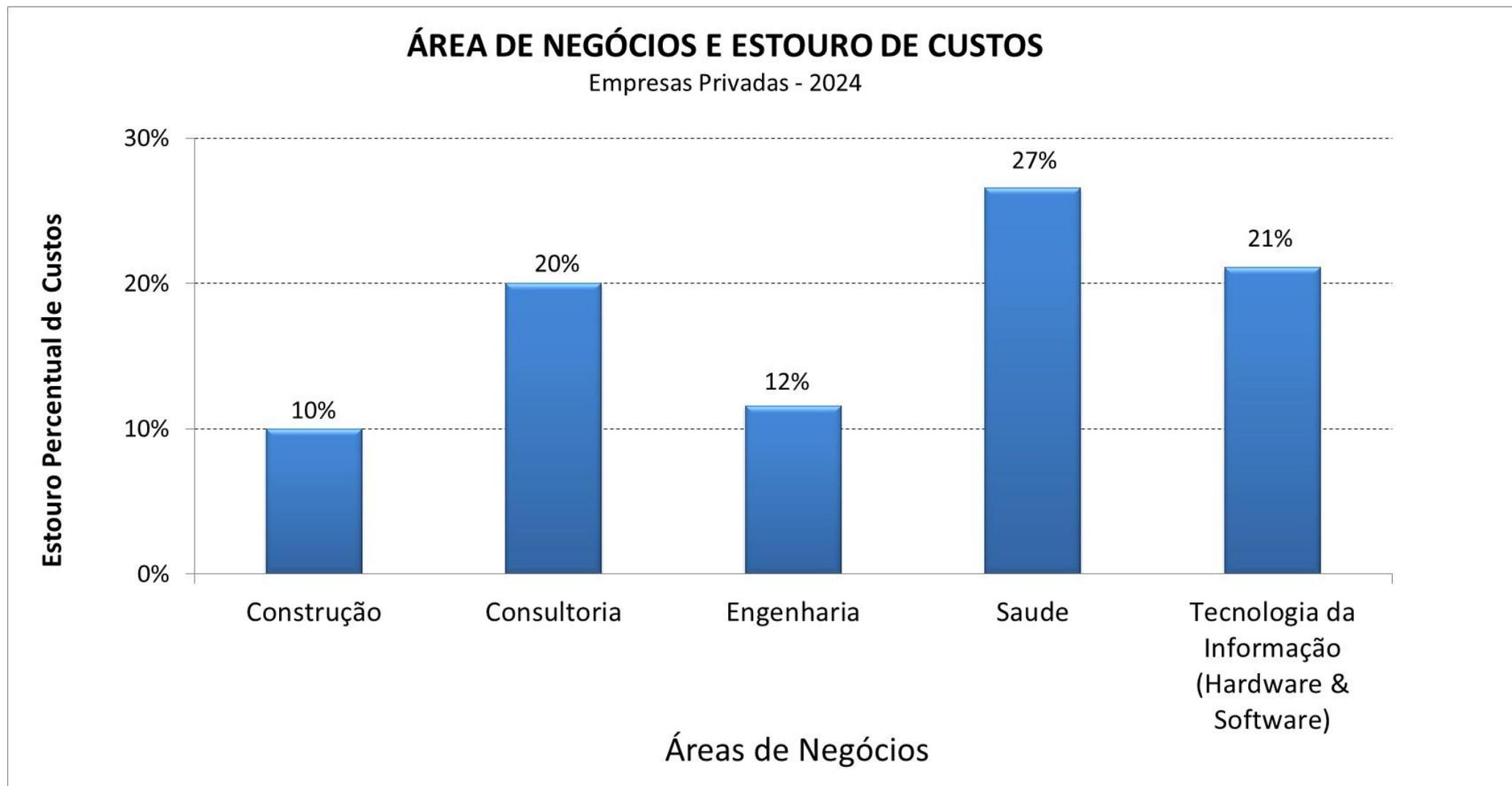


Atraso por Área de Negócios

Construção e Consultoria têm os menores atrasos médios.

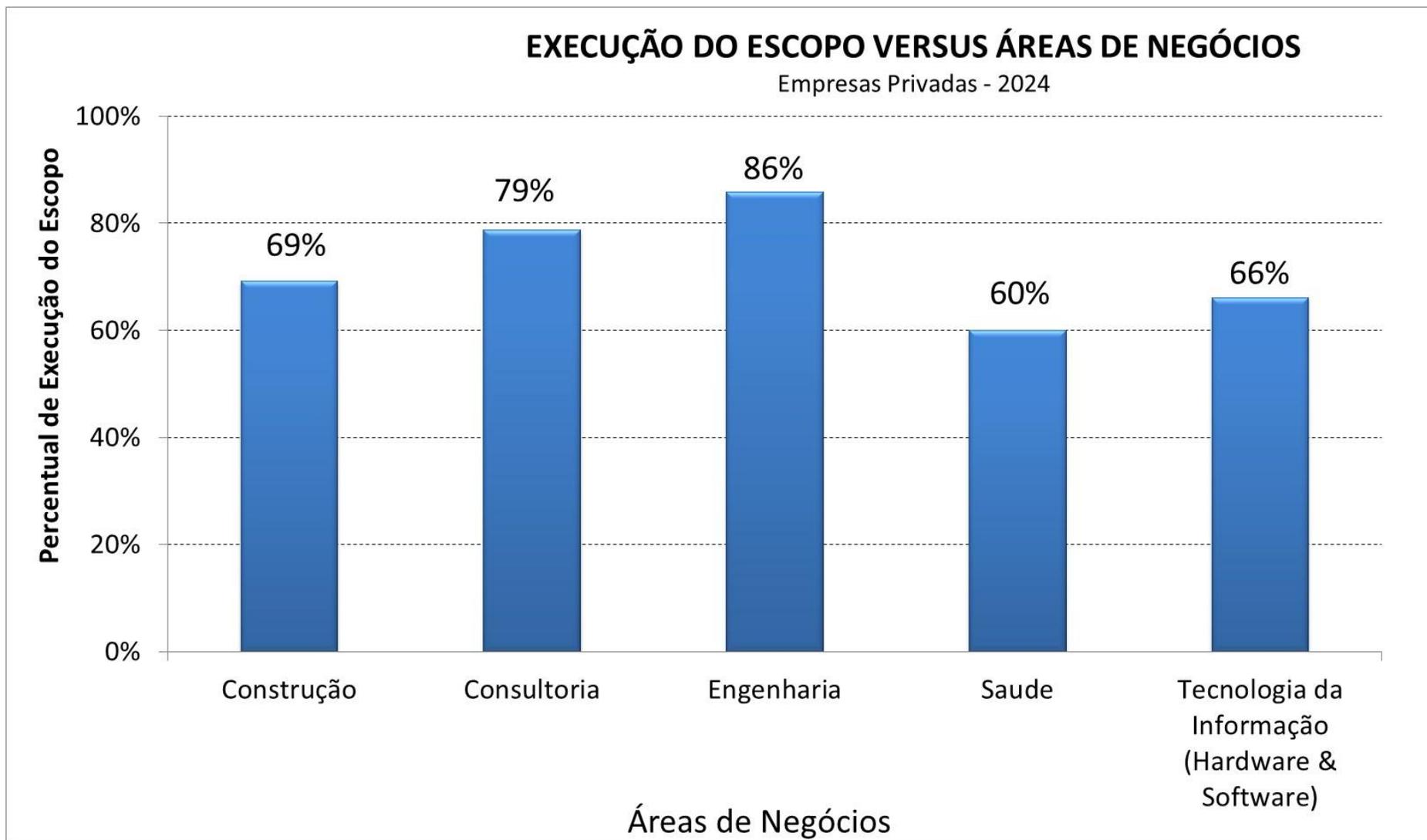


O ramo de negócios *Construção* se destaca.



Execução do Escopo por Área de Negócios

Engenharia tem o melhor valor.



Resultados por Tipo de Cliente

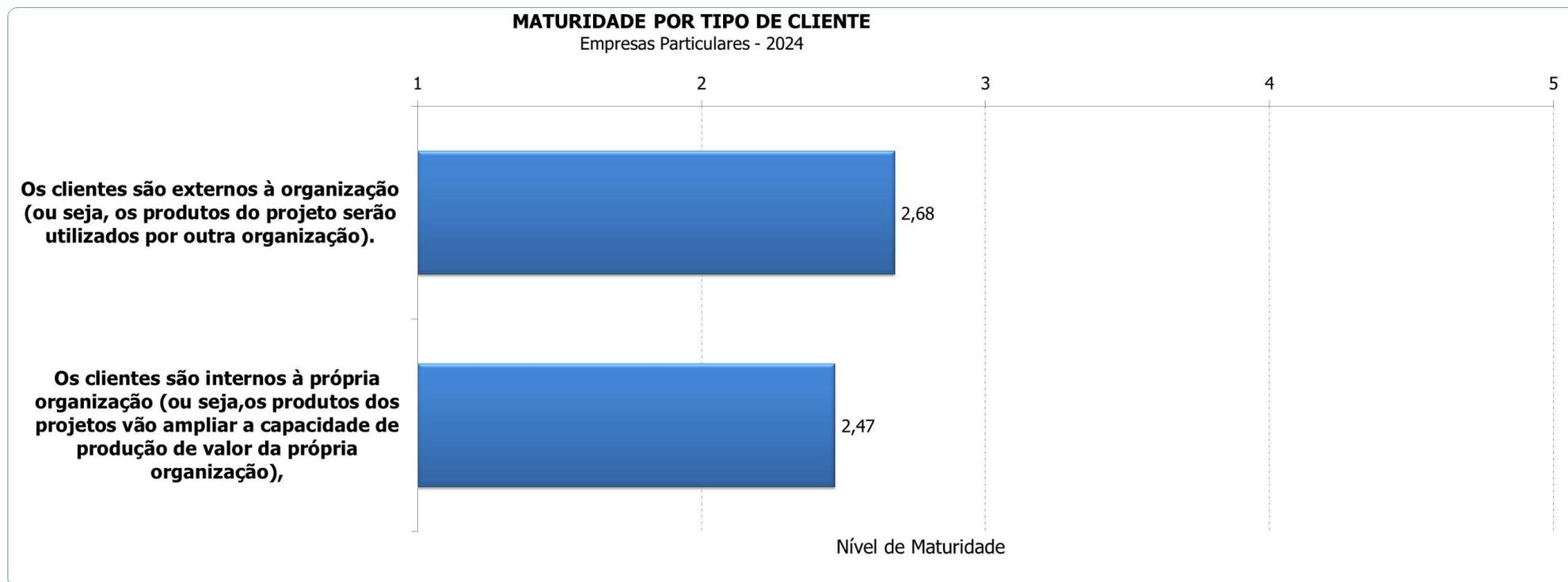
Apresentamos nesta parte um conjunto de dados já apresentado no “Relatório Geral”, no qual comparamos “Organizações Voltadas a Clientes Externos” (ou orientadas a projetos) com “Organizações Voltadas a Clientes Internos” (ou orientadas a rotina).

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

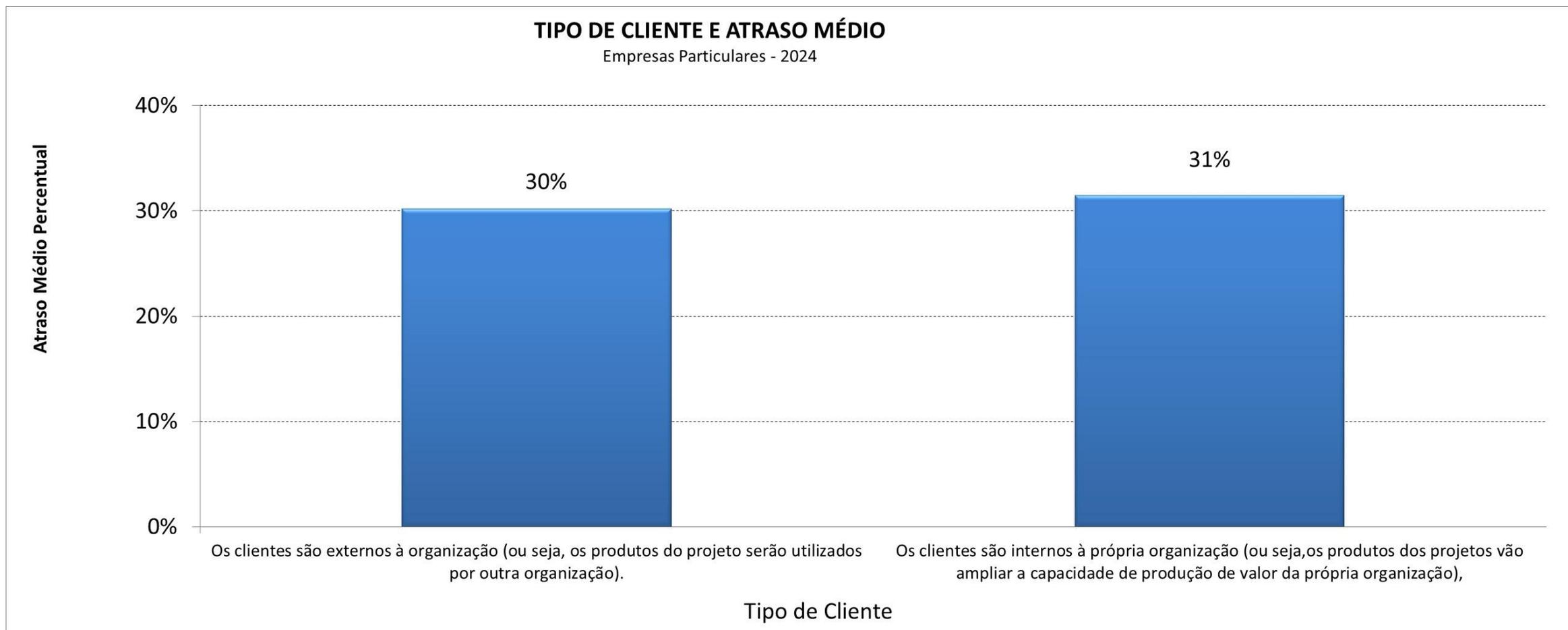
Nesta tabela temos um resumo dos gráficos mostrados a seguir.

Tipo de Cliente	# de Resp.	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos	Execução de Escopo
Os clientes são externos à organização (ou seja, os produtos do projeto serão utilizados por outra organização).	47	53,4%	2,68	54,1%	32,1%	13,8%	30,2%	26,9%	75,2%
Os clientes são internos à própria organização (ou seja, os produtos dos projetos vão ampliar a capacidade de produção de valor da própria organização),	41	46,6%	2,47	56,4%	32,2%	11,4%	31,5%	20,8%	71,6%
Total Geral	88	100,0%	2,58	55,2%	32,2%	12,6%	30,8%	24,1%	73,5%

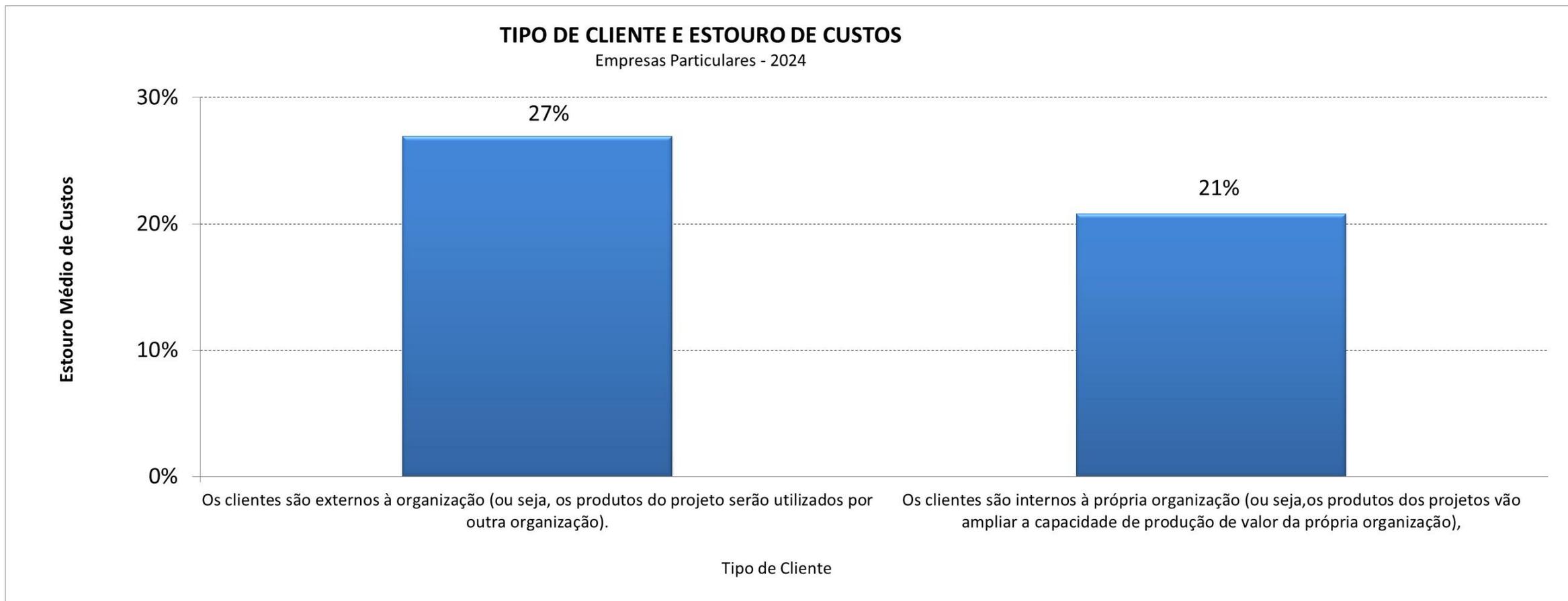
Organizações de Clientes Externos se destaca.



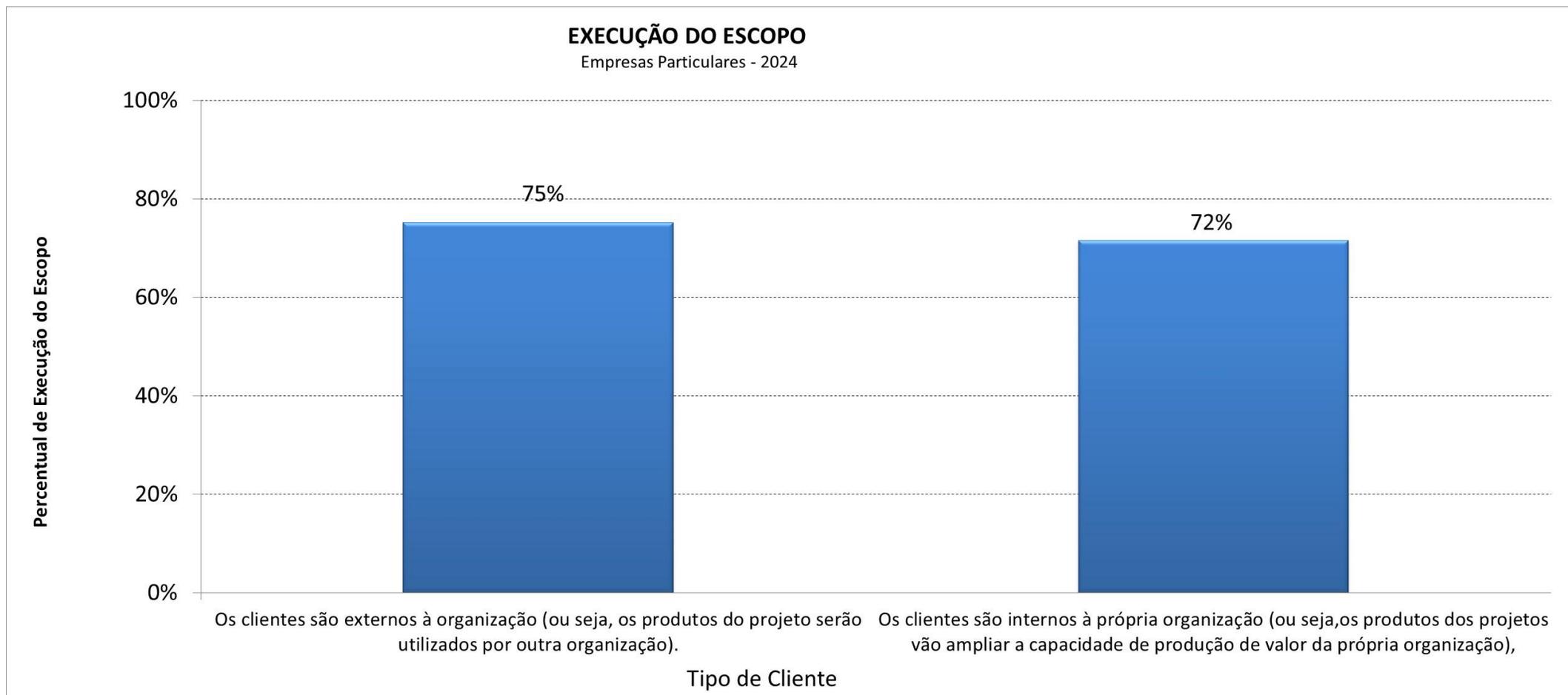
Não existe diferença significativa entre os dois grupos.



O grupamento "clientes internos" é levemente mais eficiente.



Não existe diferença significativa entre os dois grupos.



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

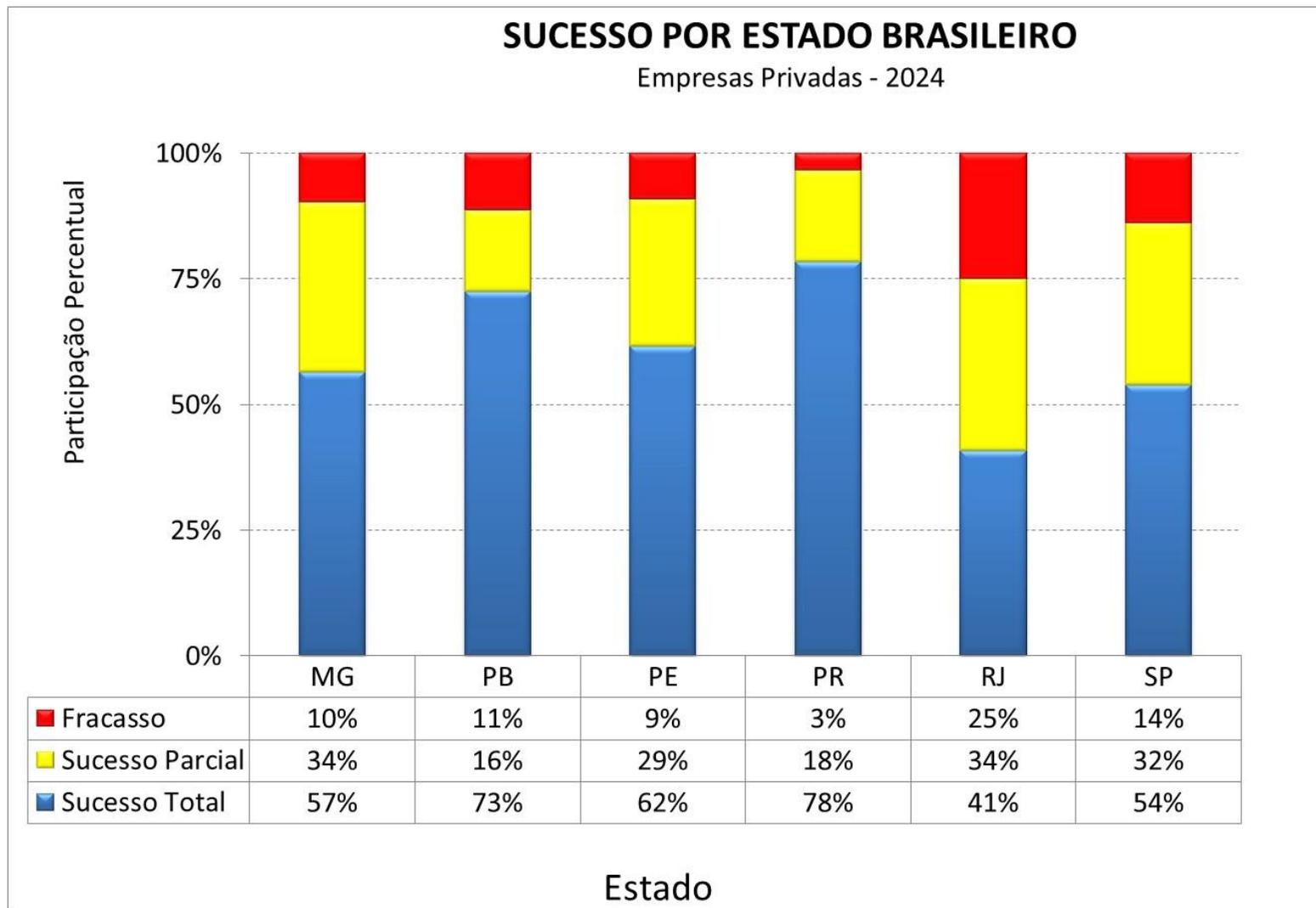
ESTADO	# de Resp.	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos	Execução de Escopo
DF	2	2,3%							
ES	1	1,1%							
GO	3	3,4%							
MA	3	3,4%							
MG	15	17,0%	2,94	56,5%	33,8%	9,6%	28,1%	11,7%	87,3%
MT	1	1,1%							
PA	1	1,1%							
PB	8	9,1%	2,32	72,5%	16,3%	11,3%	19,4%	15,0%	70,0%
PE	8	9,1%	2,06	61,7%	29,2%	9,2%	19,0%	5,0%	73,8%
PR	6	6,8%	2,41	78,3%	18,3%	3,3%	38,5%	22,5%	80,0%
RJ	8	9,1%	2,43	40,8%	34,2%	25,0%	49,6%	53,0%	66,3%
RN	1	1,1%							
RS	1	1,1%							
SC	2	2,3%							
SP	28	31,8%	2,64	53,8%	32,4%	13,8%	31,6%	24,5%	72,1%
Total Geral	88	100,0%	2,58	55,2%	32,2%	12,6%	30,8%	24,1%	73,5%

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

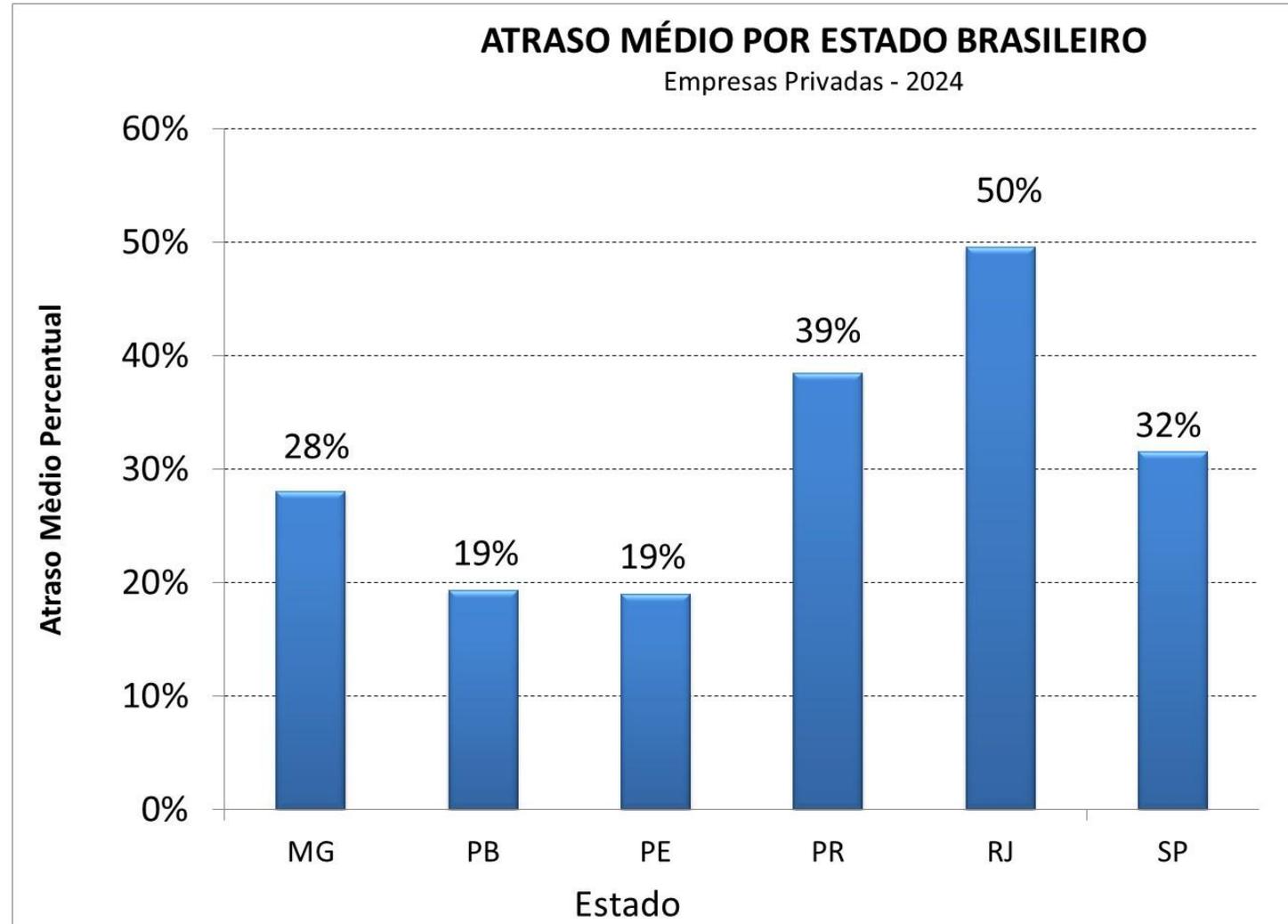
Destaque para MG.



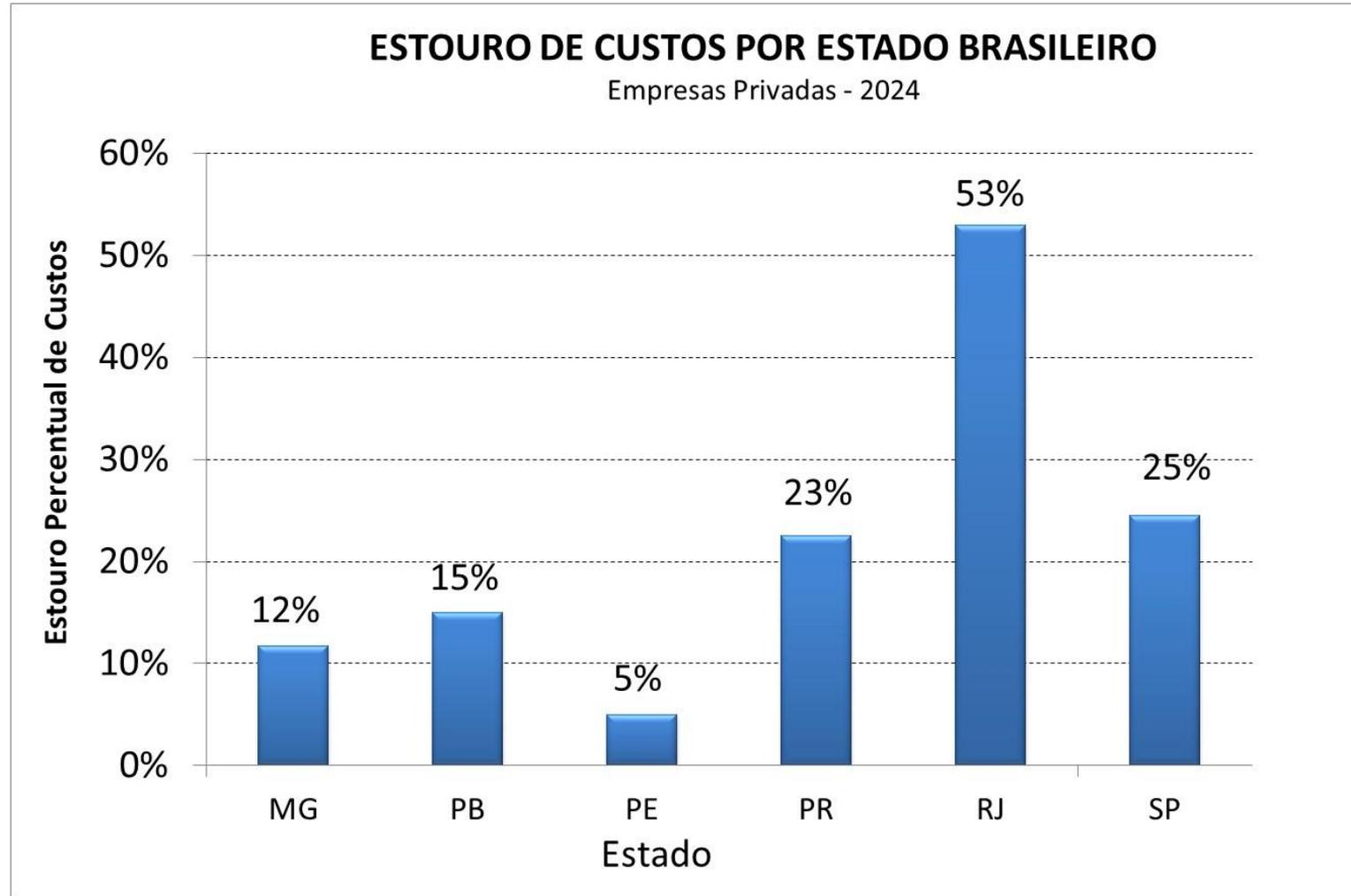
Destaque para PR.



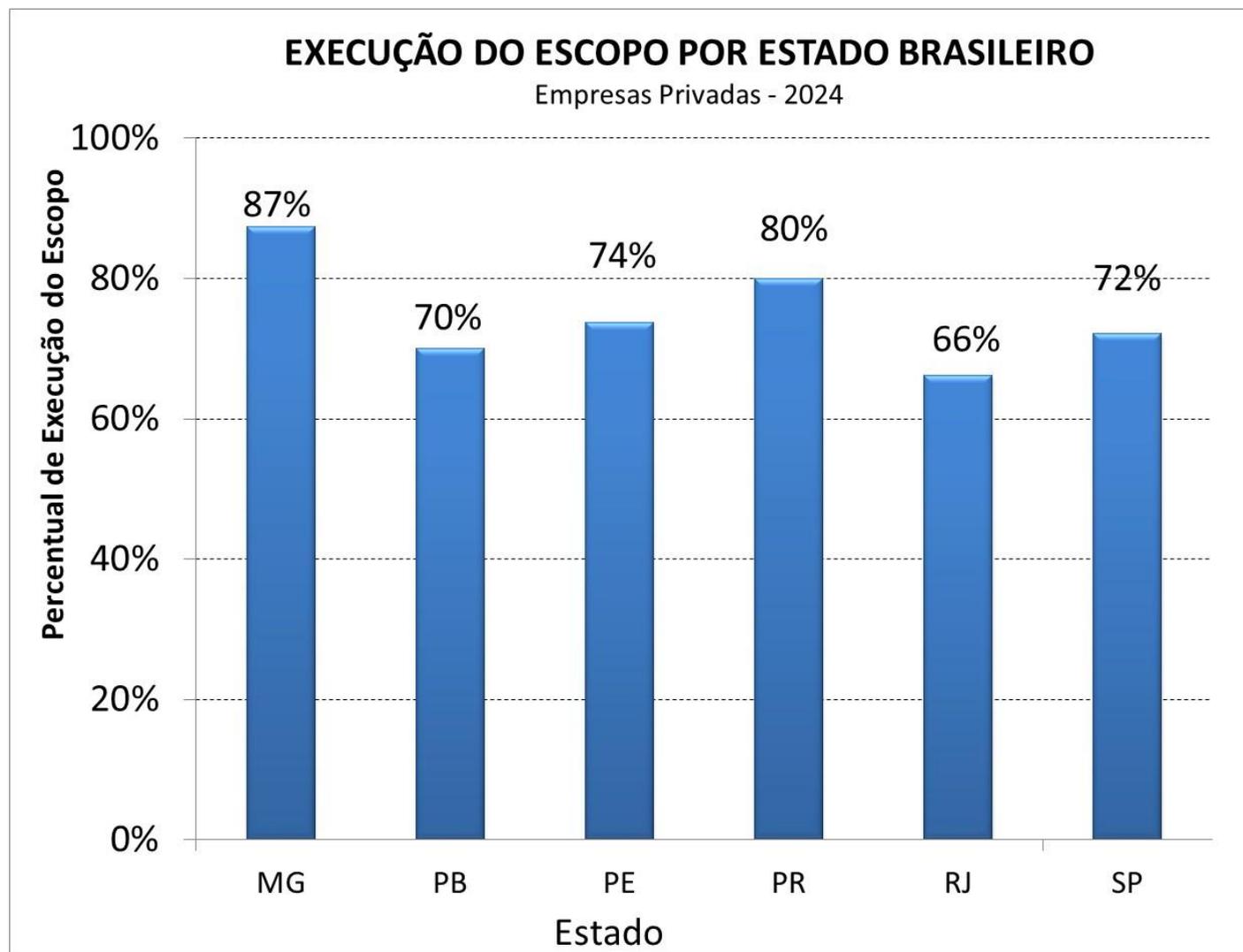
Destaques para PE.



Destaque para PE.



Destaque para MG



ANEXOS

Equipe que desenvolveu este trabalho



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.

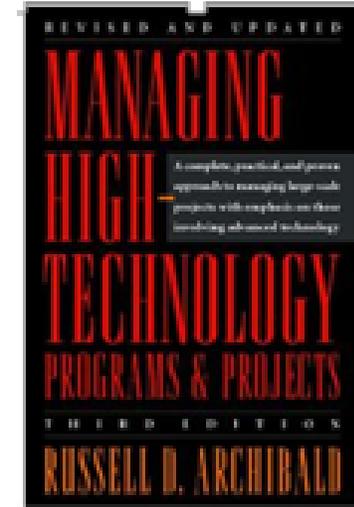


Warlei Agnelo de Oliveira é Engenheiro de Relacionamento com Clientes da Diretoria Comercial da Gasmig - Cia. de Gás de Minas Gerais há 8 anos, com foco em soluções de geração, cogeração e climatização. Exerceu anteriormente as funções de Assessor da Secretaria de Transportes e Obras Públicas do Estado de Minas Gerais e Gerente do Projeto Estruturador “Metrô de Belo Horizonte” pela Metrominas. Foi também consultor sênior na FDG/INDG (Atual Falconi). Graduado em Engenharia Civil com MBA em Gestão de Projetos pela FGV e Mestrado em Administração, possui a certificação Orange Belt do ILL e foi professor dos Cursos de Engenharia e Tecnólogos do Centro Universitário UNA de Belo Horizonte por 10 anos.



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
- Honorary Industry Advisor da revista digital PM World Journal



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 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, José Ricardo Miglioli, Giselle de Laurentys, Manuel Carvalho da Silva Neto, Marcus Vinicius Marques e Warlei Oliveira

Comentários sobre os dados e resultados apresentados neste documento.

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 conta com a participação de diversos voluntários.

NÍVEL	TÍTULO	CARACTERÍSTICAS
1	Quase Desconhecido	A empresa não possui uma percepção correta do que sejam projetos e gerenciamento de projetos (GP). Projetos são executados na base da intuição, "boa vontade" ou "melhor esforço" individual. Geralmente não se faz planejamento e o controle é inexistente. Não existem procedimentos padronizados. O sucesso é fruto do esforço individual ou da sorte.
2	Iniciado (iniciativas isoladas)	Este nível representa o despertar para o assunto gerenciamento de projetos. Suas principais características são: <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos introdutórios de Gerenciamento de Projetos. • Uso introdutório de ferramentas (software) para sequenciamento de atividades. • Iniciativas isoladas para o planejamento e controle de alguns projetos. • Cada profissional trabalha a seu modo, visto a não existência de uma plataforma padronizada para Gerenciamento de Projetos, constituída de processos, ferramentas, estrutura organizacional, etc. • Ocorre o despertar de uma consciência sobre a importância da implementação de cada um dos componentes de uma plataforma de Gerenciamento de Projetos (GP).
3	Padronizado	Este nível representa a situação em que foi implementada uma plataforma de GP. Suas principais características são: <ul style="list-style-type: none"> • A situação existente no nível 2 (cada um a seu modo) evoluiu para uma única plataforma padronizada e um único modelo de gestão de projetos. Está em uso pelos principais envolvidos. • A plataforma é adequada ao setor. • Houve evolução nos conhecimentos, atingindo um patamar básico. • As novas práticas representam uma mudança de cultura • Uso rotineiro de baseline, sempre que adequado e necessário • Medição de desempenho dos projetos encerrados. • Captura de dados de anomalias que impactam os resultados dos projetos (atrasos, estouro de custos, etc.). • Uma quantidade significativa de projetos já completou seus ciclos de vida neste cenário. • Esta situação ocorre há mais de 1 ano.

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"> • As mudanças implementadas no nível 3 realmente funcionam • Eliminação (ou mitigação) das anomalias gerenciáveis que atrapalham os resultados dos projetos. • Os profissionais demonstram constantemente um alto nível de competência, alinhando conhecimento e experiência prática bem-sucedida. • Os resultados da área (índice de sucesso, atrasos, etc.) são compatíveis com o esperado para o nível de maturidade 4. • Uso de benchmarking com empresas líderes para identificar novas necessidades de melhoria. • Esta situação ocorre há mais de 2 anos • Uma quantidade significativa de projetos já completou seus ciclos de vida neste cenário.
5	Otimizado	<p>Este nível representa a situação em que a plataforma de GP não somente funciona e dá resultados como também foi otimizada por meio de inovação tecnológica e de processos. Suas principais características são:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A situação implementada no nível 4 foi otimizada. • Otimização da governança • Otimização de processos e ferramentas. • Otimização de resultados (prazos, custos, escopo, qualidade, desempenho, etc.) • Ambiente e clima de trabalho de eficiência, produtividade e baixo stress. • Alto reconhecimento da competência da área, que é vista como benchmark. • Altíssimo nível de sucesso. • Esta situação ocorre há mais de 2 anos • Uma quantidade significativa de projetos já completou seus ciclos de vida neste cenário.

DIMENSÃO	CARACTERÍSTICAS
Competência em Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólio	Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes (conhecimentos + experiência) em aspectos de gerenciamento de projetos, tal como, por exemplo, apresentado no manual PMBOK do PMI ou no manual ICB da IPMA. O nível de competência requerido depende da função exercida por cada um.
Competência Comportamental	Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes (conhecimentos + experiência) em aspectos comportamentais (liderança, organização, motivação, negociação, etc.). O nível de competência requerido depende da função exercida por cada um.
Competência Técnica e Contextual	Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes (conhecimentos + experiência) em aspectos técnicos relacionados com o produto (bem, serviço ou resultado) sendo criado, assim como com aspectos da organização (finanças, seu modelo produtivo/distributivo, seus negócios, etc.). O nível de competência requerido depende da função exercida por cada um.
Metodologia (processos)	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> .

DIMENSÃO	CARACTERÍSTICAS
Informatização (ferramentas)	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.

FIM