

## MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS - BRASIL

Pesquisa Archibald & Prado

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

# Relatório 2024:

# “Relatório Geral”

# Parte A: Indicadores de Desempenho

Publicado em Janeiro-2025

Organizado por:  
Darci Prado e Warlei Oliveira

1. Introdução
2. Resultados Gerais
3. Benchmark
4. Resultados Por Tipo de Organização
5. Resultados por Categoria de Projetos
6. Resultados por Área de Negócios
7. Resultados por Tipo de Cliente
8. 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](http://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. Observamos que, 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 documento é parte do **Relatório Geral** que contém a análise dos dados de desempenho fornecidos por todos os respondentes do questionário, ou seja **117** profissionais de empresas privadas, públicas e terceiro setor. Os dados fornecidos são oriundos de um total de **2.808** projetos.

O Relatório Geral é constituído 3 partes e este documento constitui a Parte A. As três partes são:

- A. Indicadores de Desempenho
- B. Perfil dos Participantes
- C. Governança

Os dados apresentados neste relatório (Indicadores de Desempenho) mostram uma **maturidade média de 2,58 e um índice de Sucesso Total de 55%** . Não podemos afirmar que estes dados representam o Brasil, visto o tamanho da amostra. Mas é importante dizer que os valores apresentados são muito semelhantes aos de outras pesquisas mostradas aqui neste site.

Este relatório analisa os principais indicadores de desempenho (sucesso, atraso, estouro de custos e execução do escopo) tanto de forma geral como desdobrado por tipo de organização, 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 da pesquisa:**

- Maturidade e sua distribuição nos níveis;
- Aderência às dimensões da maturidade;
- Nível de Sucesso, de atraso e de estouro de orçamento.

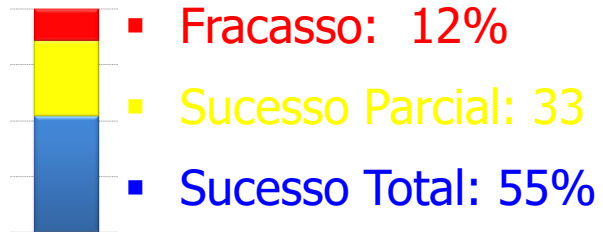
## MATURIDADE:

- Maturidade: 2,58

**117 Organizações**  
**2.808 projetos**

## INDICADORES DE RESULTADOS

- Índice de Sucesso:



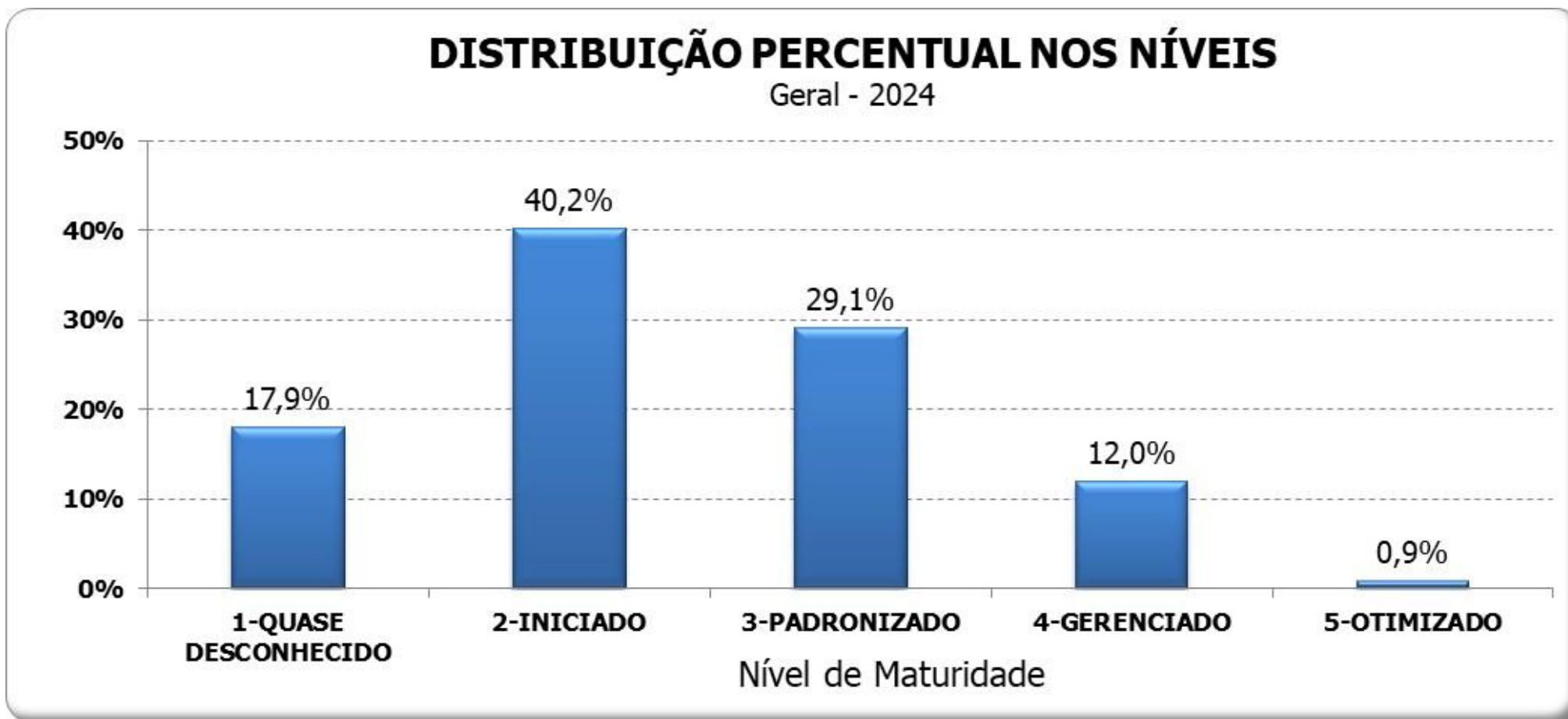
- Atraso médio: 30%
- Estouro médio de custo: 21%
- Execução média do escopo: 73%

## COMPOSIÇÃO MÉDIA DA CARTERIA DE PROJETOS

- Quantidade média de projetos: 24
- Duração média de cada projeto: 15 meses

Maturidade Média da Amostra: **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.

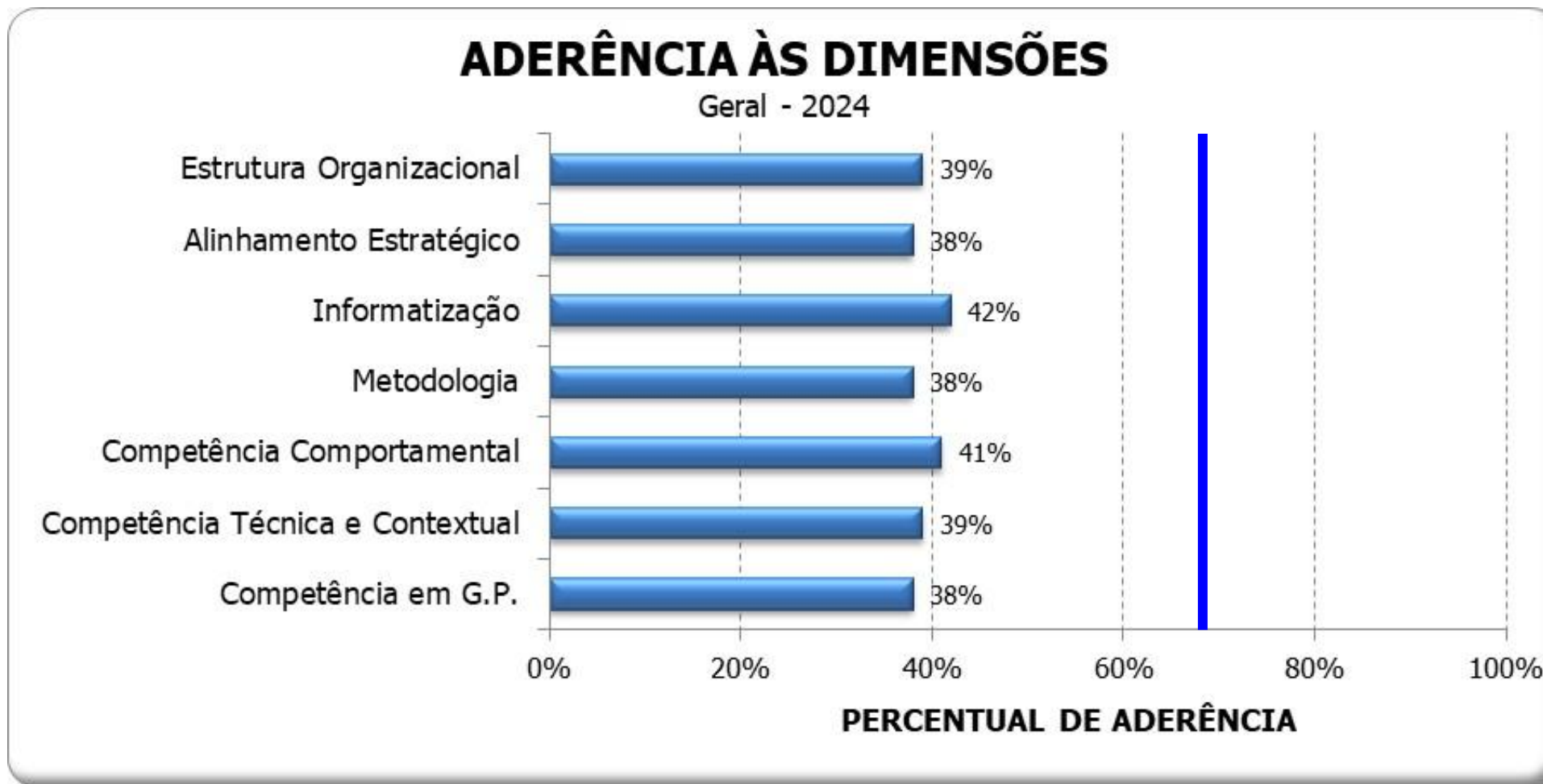
**Nível 5** - atingiram o nível otimizado.

## Comentários

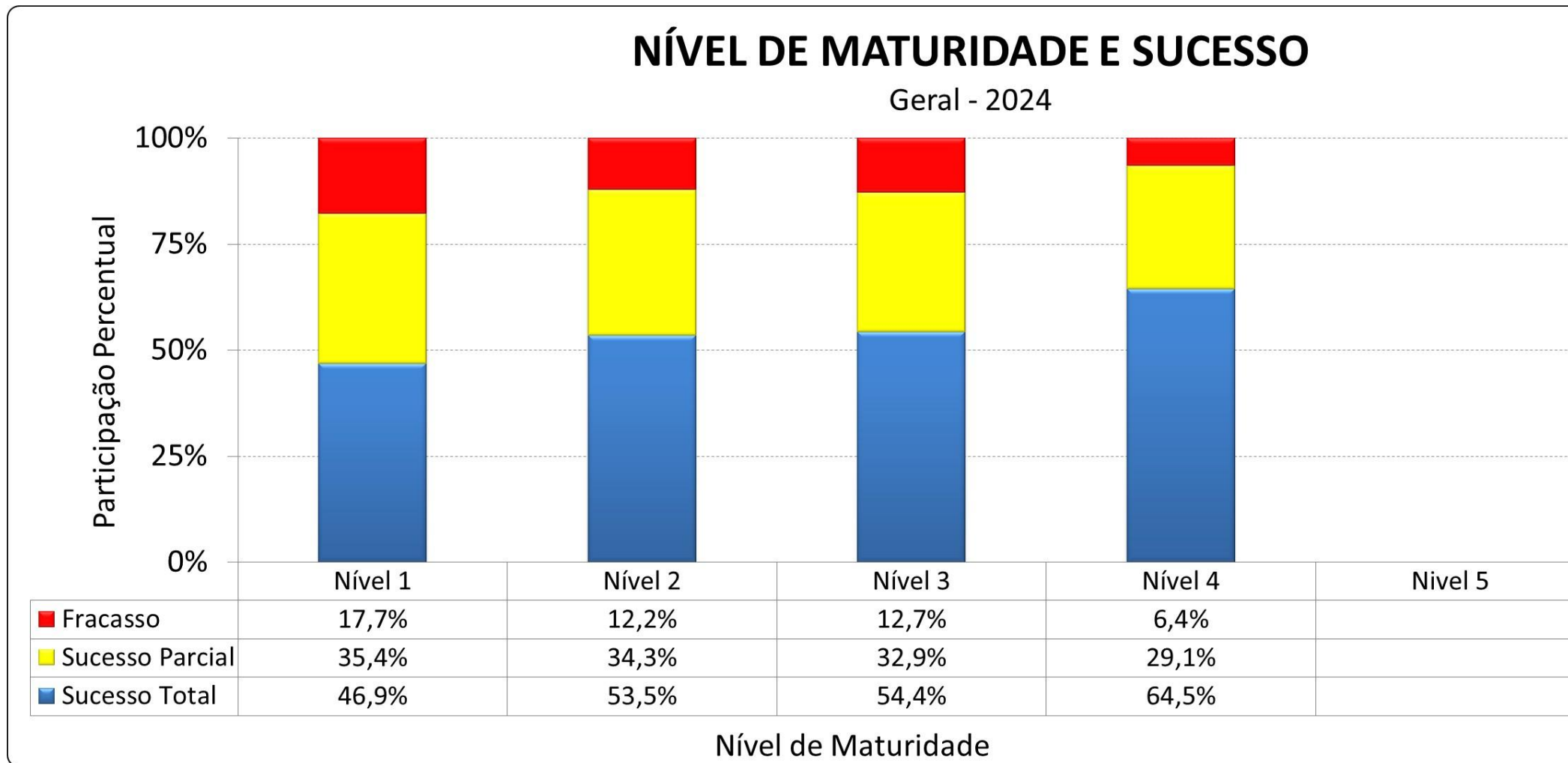
- Para 58,1% (níveis 1 e 2) das organizações participantes desta pesquisa, o gerenciamento de projetos ainda não possibilita trazer resultados aos seus negócios tal como seria desejado (níveis 3, 4 e 5);
- 12,9% das organizações estão em níveis que permitem pleno domínio e otimização do trabalho (níveis 4 e 5).



Existe equilíbrio entre os valores de aderência às dimensões. Podemos considerar como regulares os valores apresentados, mas o ideal (benchmark) seria estarem acima de 70%



Quanto maior a maturidade, maior o sucesso e menor o fracasso.



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

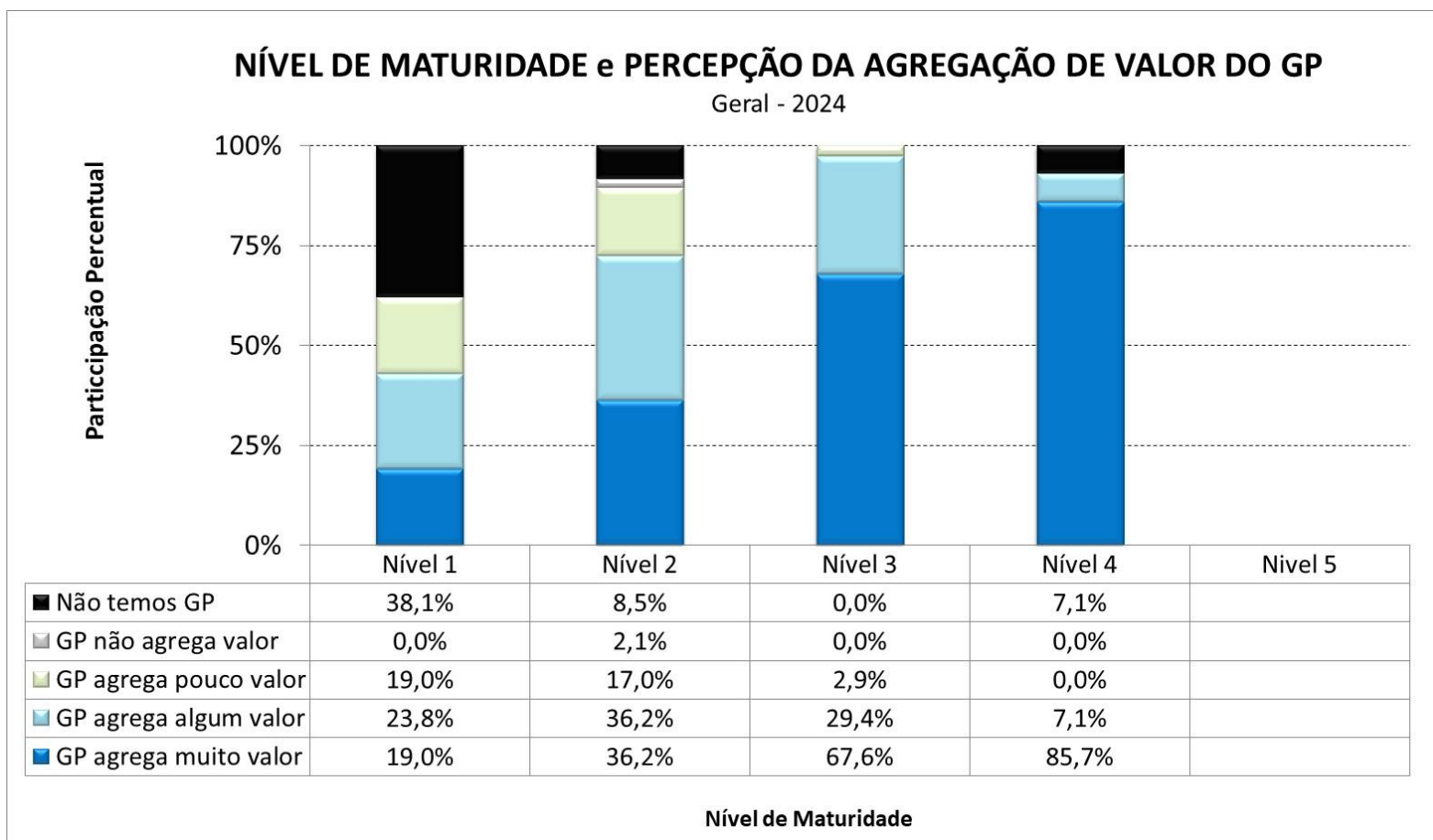
Tamanhos das amostras:

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

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

Veja o conjunto completo de conceituação de sucesso no site [www.maturityresearch.com](http://www.maturityresearch.com)

Conforme a maturidade vai evoluindo, vai também aumentando a percepção do valor do Gerenciamento de Projetos pela alta administração.

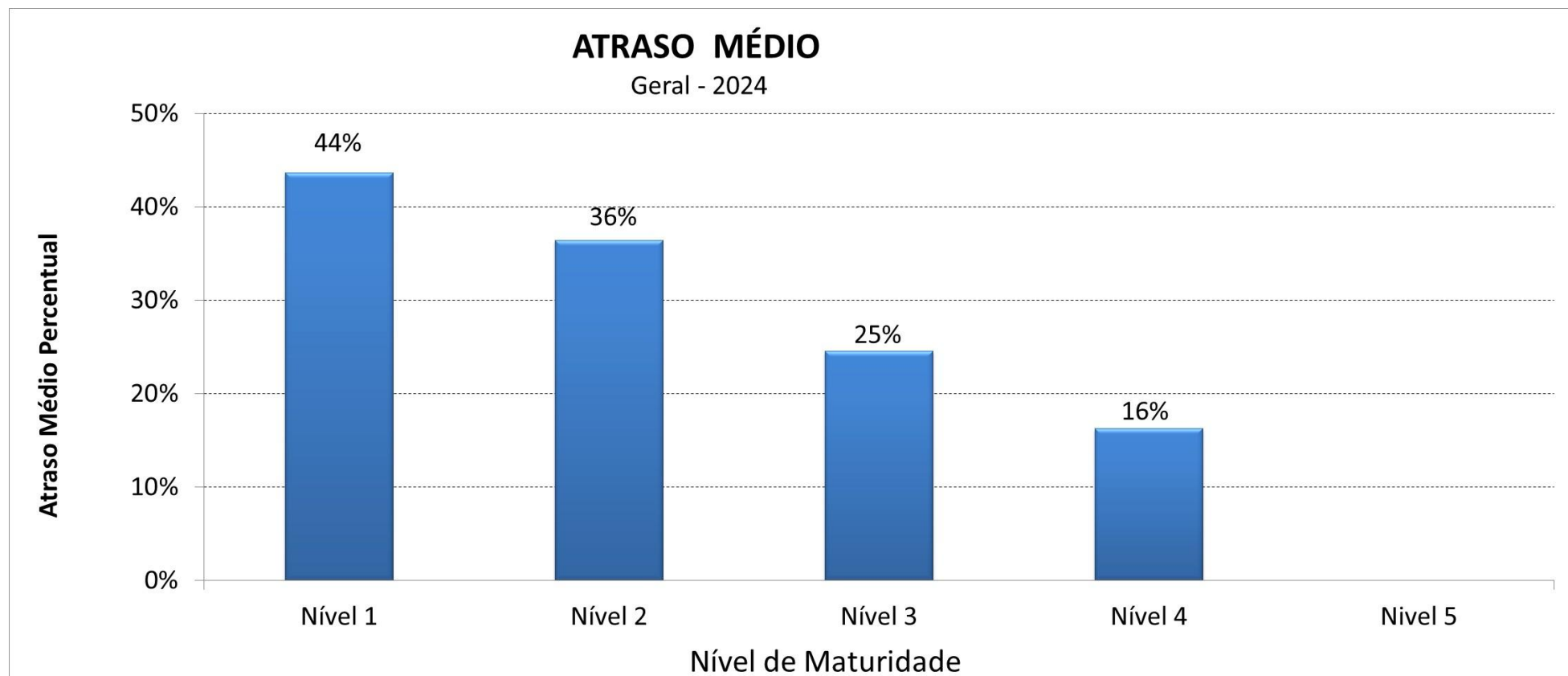


De acordo com nossa política de confidencialidade, não divulgamos dados de grupamentos com menos de 5 participantes

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.



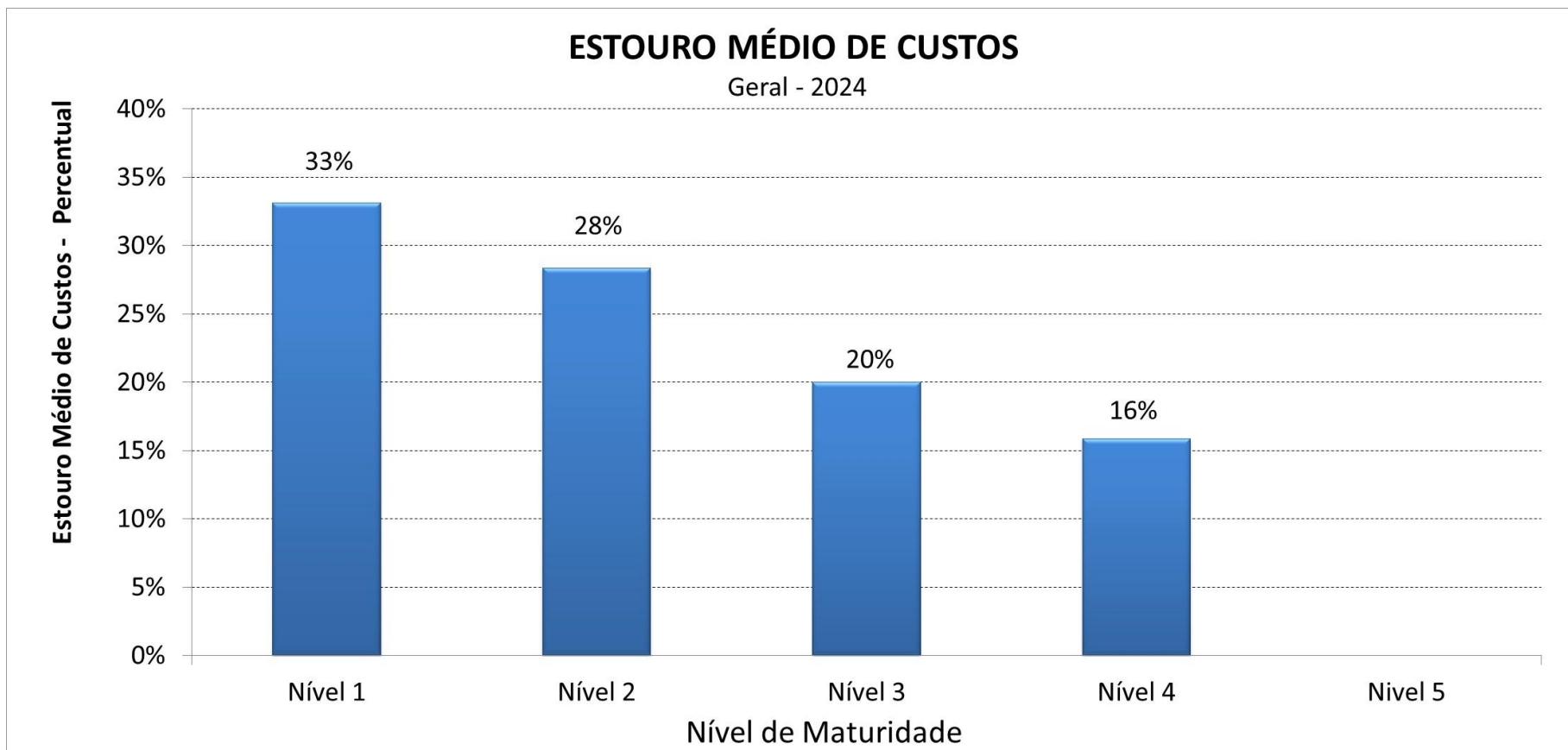
De acordo com nossa política de confidencialidade, não divulgamos dados de grupamentos com menos de 5 participantes

Tamanhos das amostras:

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

# Estouro Médio de Custos da Carteira

Quanto maior a maturidade, menor o estouro de custos.

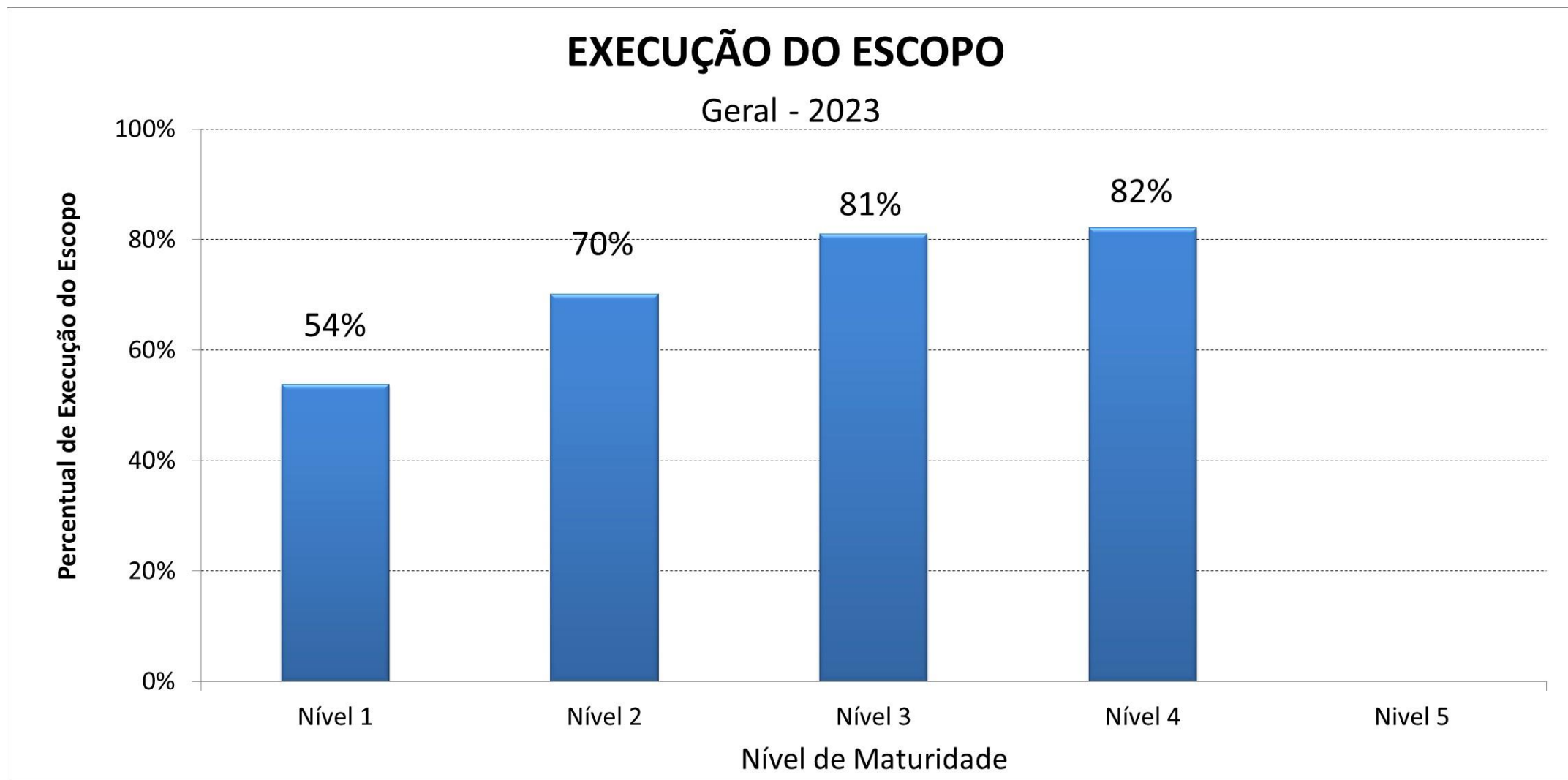


De acordo com nossa política de confidencialidade, não divulgamos dados de grupamentos com menos de 5 participantes

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:

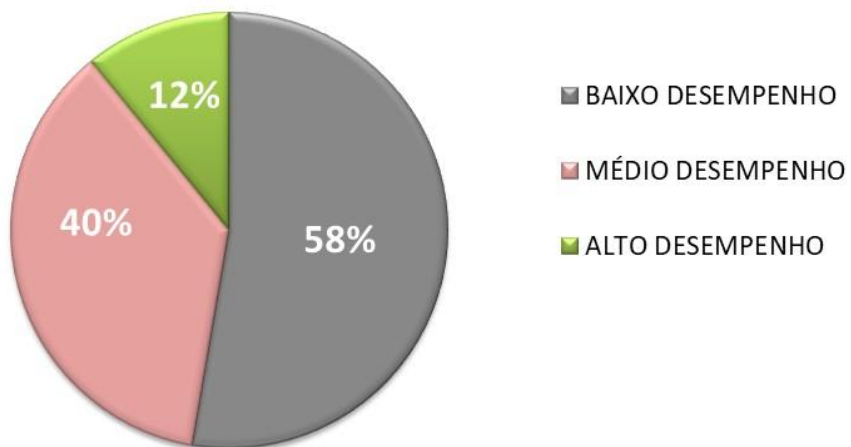
Nível 1: 13 / Nível 2: 37 / Nível 3: 37 / Nível 4: 18 / Nível 5: 1



# Benchmark

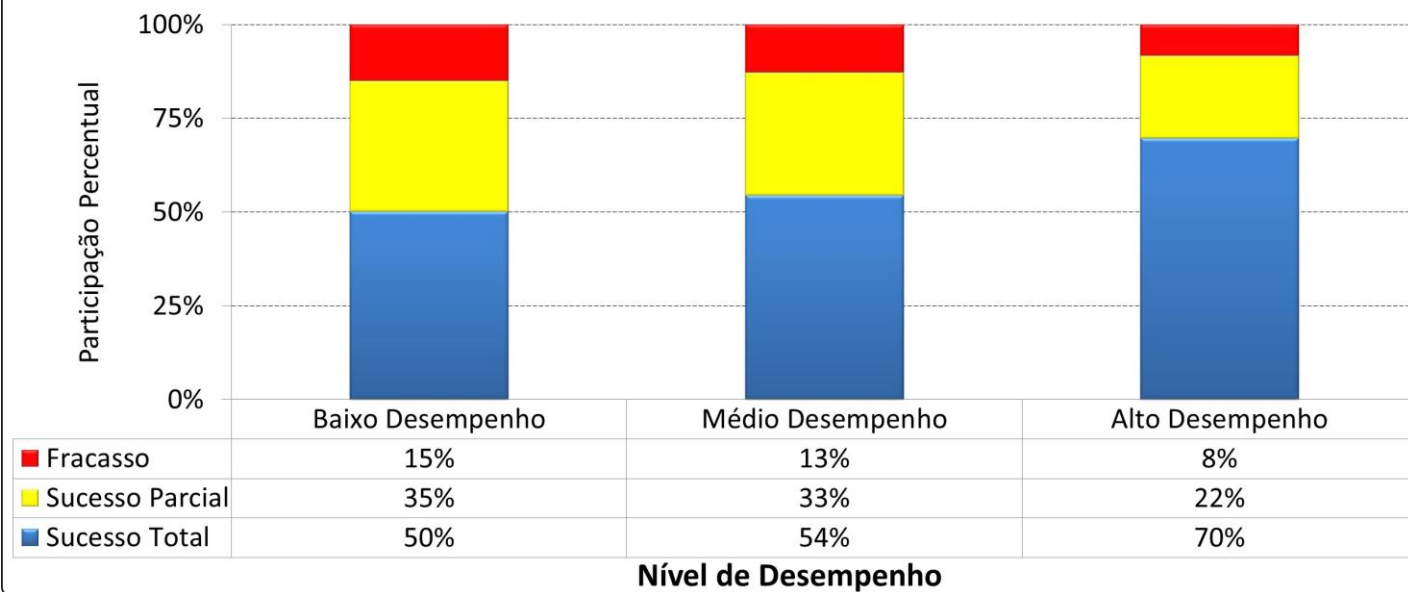
Organizações de alto desempenho (níveis 4 e 5) apresentam 40% a mais de Sucesso Total quando comparadas com as de baixo desempenho (níveis 1 e 2). E, principalmente, organizações de alto desempenho possuem Índice de Fracasso quase a metade menor que as de baixo desempenho. Fracasso está ligado à não obtenção das estratégias e metas (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 de melhoria para aquelas organizações cujos indicadores apontam para um baixo desempenho (58% da amostra). Certamente as organizações de médio desempenho (40% da amostra) podem se beneficiar desta evolução.

**DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DOS DESEMPENHOS**  
Geral - 2024



**NÍVEL DE DESEMPENHO E SUCESSO**

Geral - 2024



Empresas benchmark possuem forte aderência às características de todas as dimensões.

**Como atingir um patamar de excelência:** não existe uma regra única de como se deve avançar em cada dimensão. Cada caso é único. Uma avaliação deve ser feita para se identificar quais as melhores e mais adequadas ferramentas, metodologia, estrutura organizacional, governança, etc.

DIMENSÃO	CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES NO USO DAS DIMENSÕES E QUE AFETAM FORTEMENTE O SUCESSO DOS PROJETOS	PERCENTUAL DE ADERÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO À DIMENSÃO DENTRO DE CADA NÍVEL				
		NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4	NÍVEL 5
<b>Competência em G.P.</b>	Organizações benchmark (níveis 4 e 5) possuem profissionais com forte conhecimento e experiência prática de Gerenciamento de Projetos.	12%	30%	49%	73%	
<b>Competência Técnica e Contextual</b>	Organizações benchmark (níveis 4 e 5) possuem profissionais com forte conhecimento e experiência prática do contexto da organização onde trabalham.	12%	29%	54%	77%	
<b>Competência Comportamental</b>	Organizações benchmark (níveis 4 e 5) possuem profissionais com forte conhecimento e experiência prática de aspectos comportamentais (liderança, organização, conflitos, etc.)	14%	33%	52%	76%	
<b>Metodologia (Processos)</b>	Organizações benchmark (níveis 4 e 5) possuem metodologia e processos adequados e altamente padronizados, que evoluíram (melhoria contínua) e são frequentemente utilizados pelos principais envolvidos	11%	29%	51%	75%	
<b>Informatização (Ferramentas)</b>	Organizações benchmark (níveis 4 e 5) possuem ferramentas computacionais eficientes e adequadas, que atendem tanto ao nível operacional como ao estratégico e elas são frequentemente utilizadas pelos principais envolvidos	14%	33%	55%	80%	
<b>Alinhamento Estratégico</b>	Nas organizações benchmark (níveis 4 e 5) os projetos possuem forte ligação com as estratégias organizacionais. Durante seus ciclos de vida os projetos são monitorados para manter o alinhamento estratégico e/ou responder a mudanças de mercado. Existem procedimentos padrões e computacionais para todos os processos.	11%	28%	51%	74%	
<b>Estrutura Organizacional</b>	Organizações benchmark (níveis 4 e 5) possuem a adequada e necessária estrutura organizacional. Ela pode contemplar ou não aspectos como Gerente de Projetos, PMO, Comitês e Sponsor. Um aspecto super importante é que existe governança dos projetos, praticada corriqueiramente tanto no nível operacional como no estratégico e contribuindo fortemente para o sucesso dos projetos.	12%	29%	52%	75%	

Dentre as 15 organizações de alto desempenho (níveis 4 e 5), temos que:

- **Tipo de organização:** 12 são de organizações privadas, 2 são de organizações tipo “Governo – Adm. Direta ” e 1 do tipo “Governo – Adm. Indireta”
- **Categoria de Projeto:** 6 organizações trabalham com projetos da categoria “Construção e Montagem”, 1 com projetos de “Design de Engenharia/Arquitetura”, 2 com projetos de “Desenvolvimento de Novos Produtos e Serviços”, 1 com “Mudanças Organizacionais e/ou Melhoria de Resultados Operacionais”, 2 com “Sistemas de Informação (sw)” e 3 com “Outras Categorias”
- **Ramo de Negócios:** Agricultura: 1, Alimentos e Bebidas: 2, Construção: 2, Engenharia: 2, Equipamentos e máquinas (Construção & Montagem): 1, Petróleo, Óleo e Gás: 2, Tecnologia da Informação: 3, Outras áreas: 2
- **Tamanho da Organização (orçamento ou faturamento):** 3 faturam até R\$ 1 bi, 9 faturam até R\$ 10 bi e 3 faturam acima de R\$ 10 bi
- **Tipo de Cliente:** 8 organizações são do tipo “projetizada”, ou seja, trabalham para clientes externos; em **7 organizações os projetos são internos.**

# **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

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

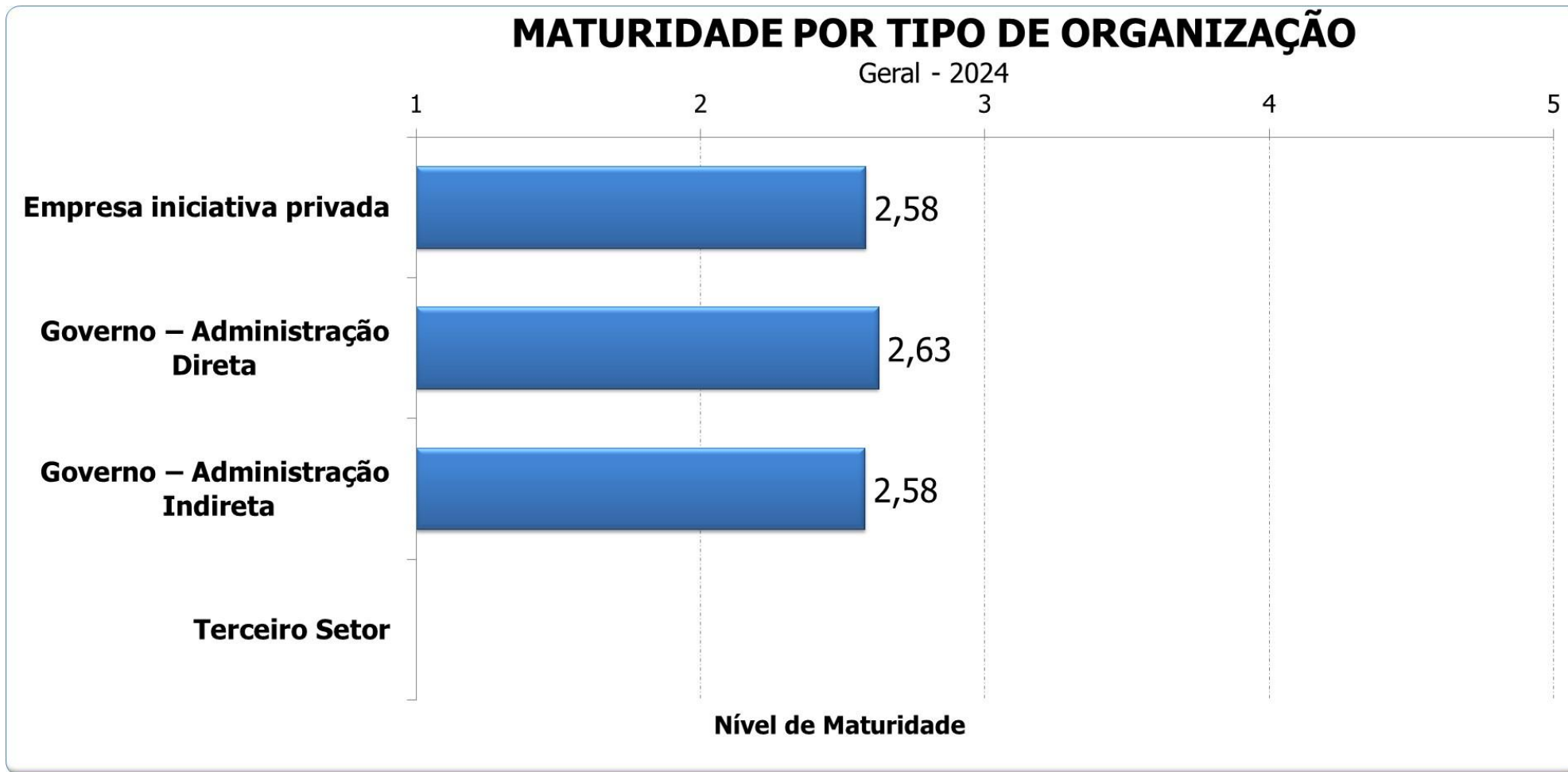
# Participantes por Tipo de Organização

Todas as categorias 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	88	75,2%	2,58	55,2%	32,2%	12,6%	31%	24%	74%
Governo – Administração Direta	13	11,1%	2,63	44,0%	43,0%	13,0%	28%	11%	60%
Governo – Administração Indireta	12	10,3%	2,58	54,5%	34,5%	11,0%	31%	12%	76%
Terceiro Setor	4	3,4%							
<b>Total Geral</b>	<b>117</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,58</b>	<b>54,5%</b>	<b>33,1%</b>	<b>12,4%</b>	<b>30%</b>	<b>21%</b>	<b>73%</b>

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

Valores bastantes semelhantes.

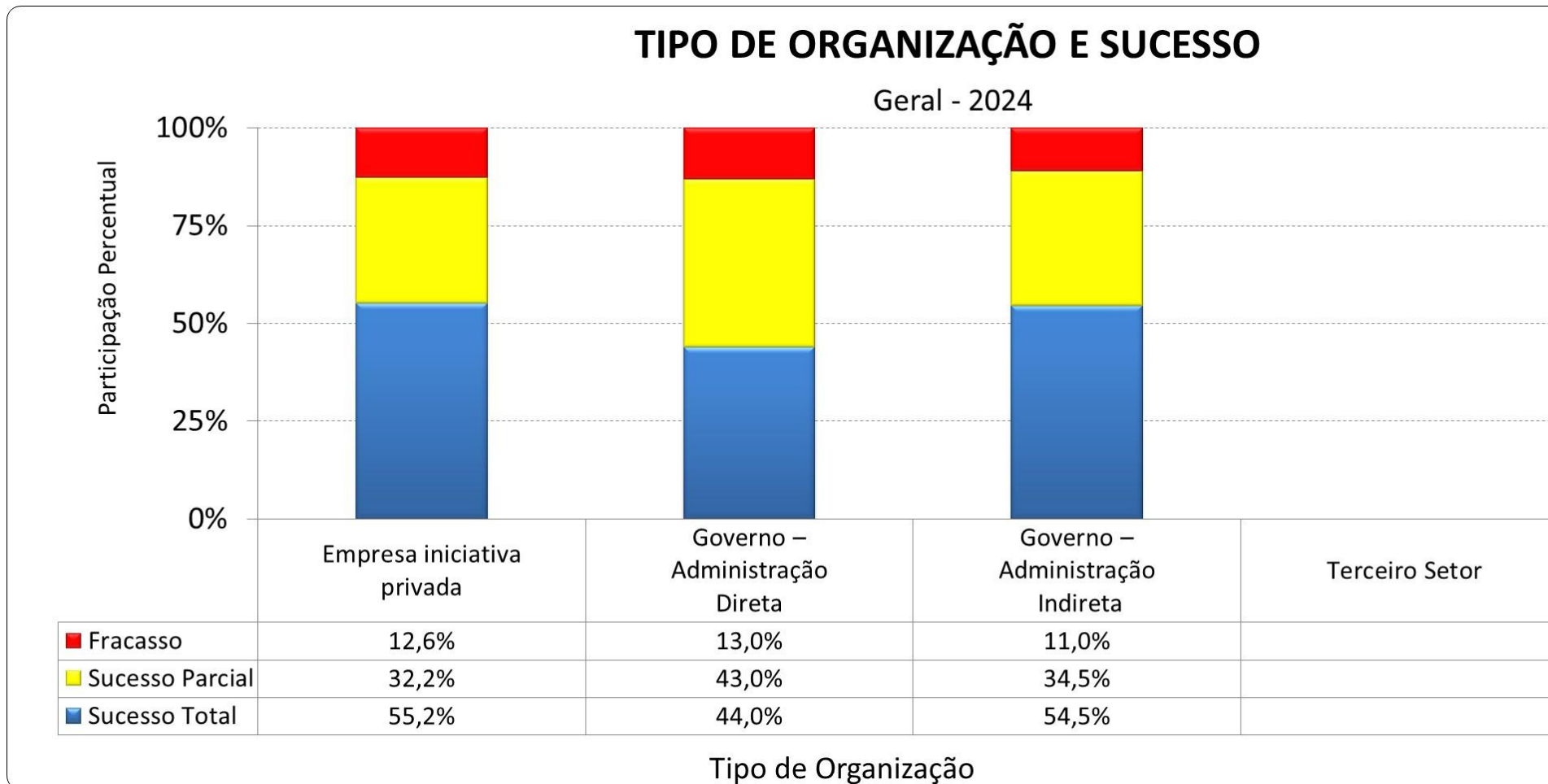


De acordo com nossa política de confidencialidade, não divulgamos dados de grupamentos com menos de 5 participantes

Tamanhos das amostras:

Empresas Privadas: 88 Gov. Adm Direta: 13 Gov. Adm. Indireta: 12 Terceiro Setor: 4

Destaques para Empresas de *Iniciativa Privada e Gov. Adm Indireta*



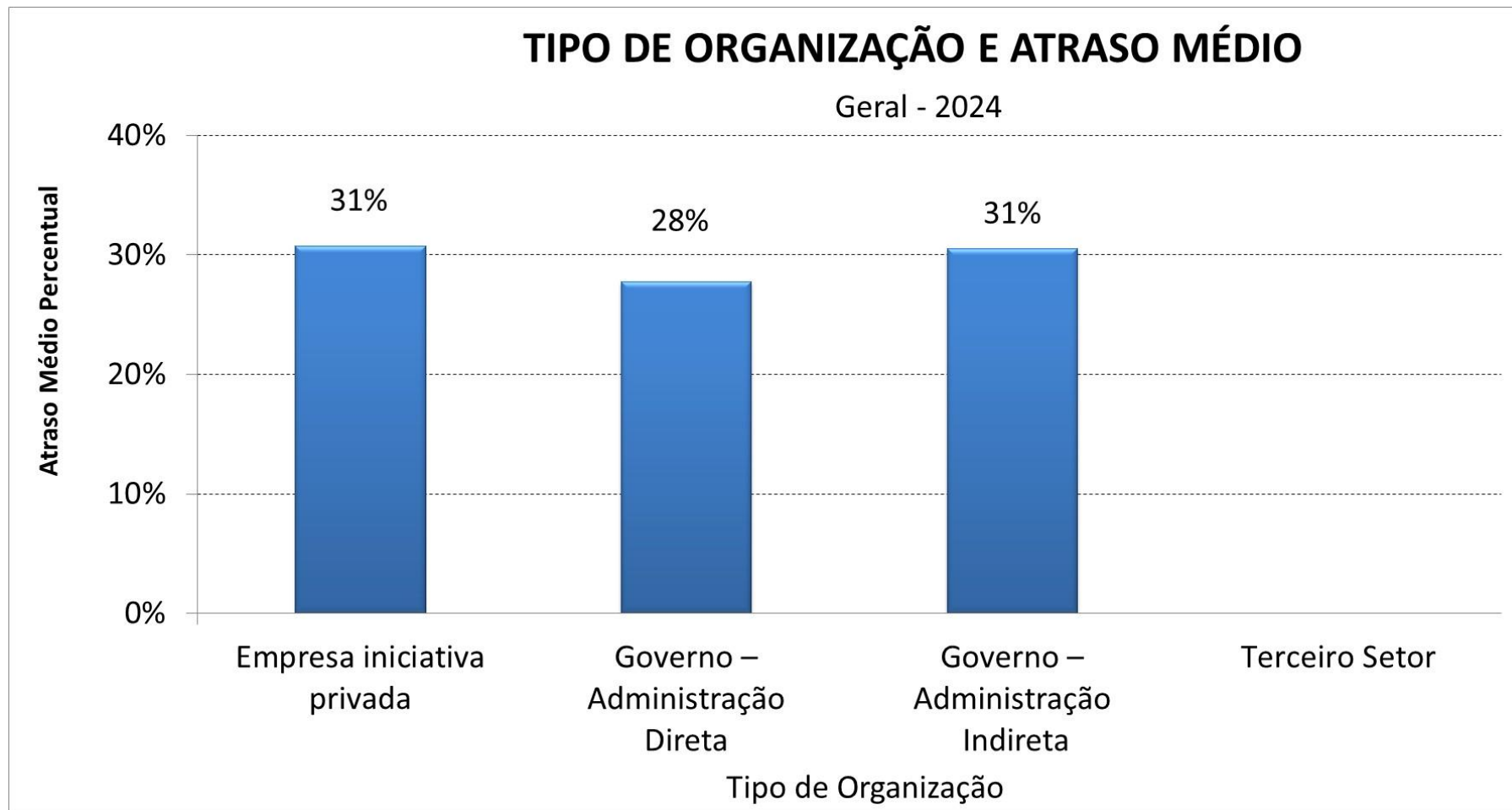
De acordo com nossa política de confidencialidade, não divulgamos dados de grupamentos com menos de 5 participantes

Tamanhos das amostras:

Empresas Privadas: 88   Gov. Adm Direta: 13   Gov. Adm. Indireta: 12   Terceiro Setor: 4



Valores bastante semelhantes



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

Tamanhos das amostras:

Empresas Privadas: 88 Gov. Adm Direta: 13 Gov. Adm. Indireta: 12 Terceiro Setor: 4

Organizações de *Gov. Adm. Direta* se destaca



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

Tamanhos das amostras:

Empresas Privadas: 88 Gov. Adm Direta: 13 Gov. Adm. Indireta: 12 Terceiro Setor: 4

# Execução do Escopo Previsto por Tipo de Organização

Organizações de *Gov. Adm. Indireta* se destaca



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

Tamanhos das amostras:

Empresas Privadas: 88 Gov. Adm Direta: 13 Gov. Adm. Indireta: 12 Terceiro Setor: 4

# 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

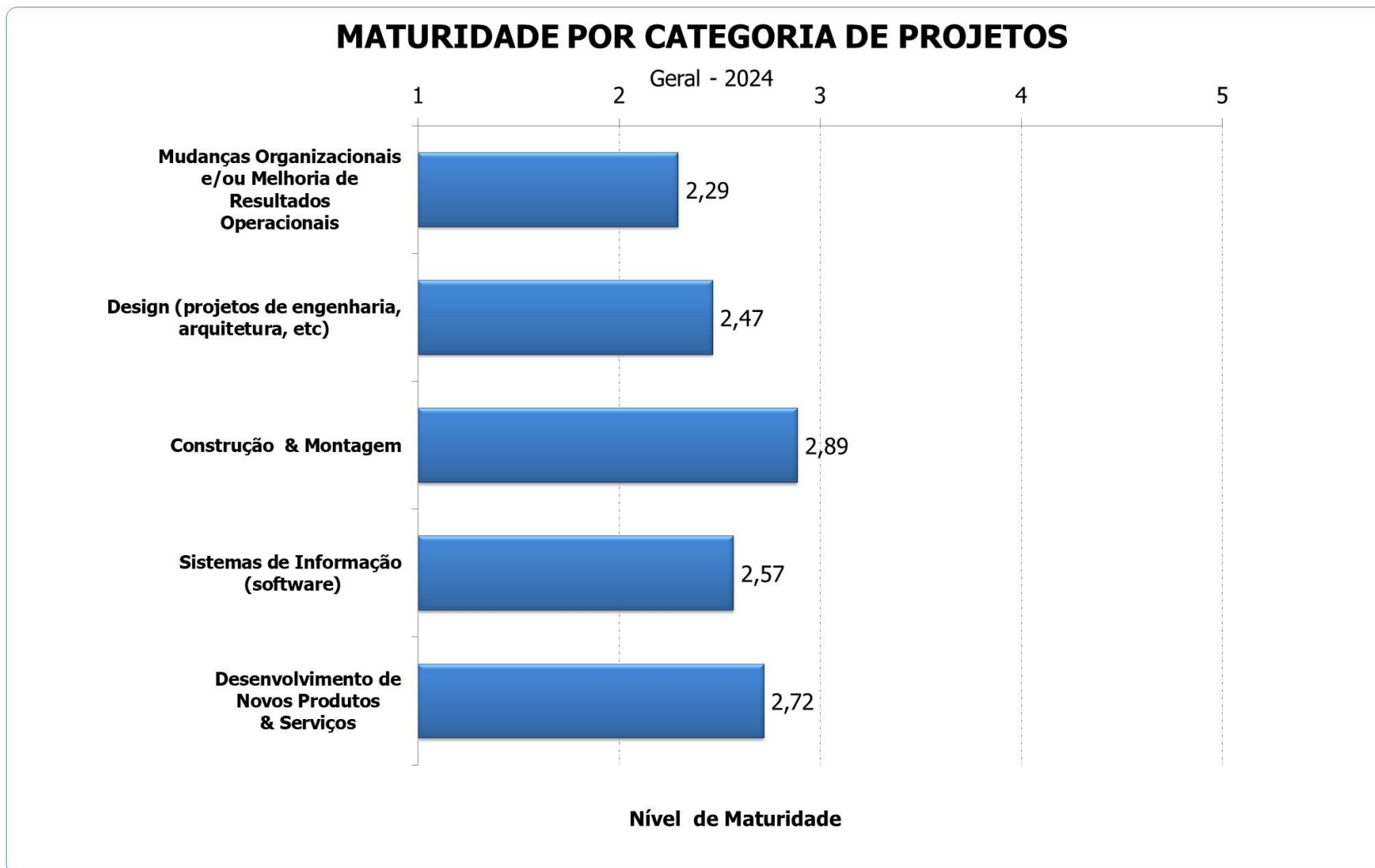
**Veja outras informações sobre os participantes na pesquisa no relatório  
"Parte B – Perfil dos Participantes"**

CATEGORIA ARCHIBALD	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos	Execução de Escopo
Defesa, Segurança e Aeroespacial	2								
Mudanças Organizacionais e/ou Melhoria de Resultados Operacionais	26	22,2%	2,29	60,0%	30,5%	9,5%	31,1%	24,2%	61,3%
Sistemas de Comunicações (voz, dados e imagem)	2								
Design (projetos de engenharia, arquitetura, etc)	12	10,3%	2,47	53,6%	35,0%	11,4%	36,1%	29,0%	75,0%
Construção & Montagem	23	19,7%	2,89	55,0%	31,7%	13,3%	19,9%	16,4%	82,8%
Sistemas de Informação (software)	19	16,2%	2,57	55,0%	31,2%	13,8%	27,0%	23,8%	72,6%
Desenvolvimento Regional e Internacional	1								
Desenvolvimento de Novos Produtos & Serviços	17	14,5%	2,72	39,2%	43,5%	17,3%	33,9%	23,2%	75,6%
Pesquisa e Desenvolvimento	3								
Outras Categorias	12	10,3%	2,86	65,0%	29,0%	6,0%	42,5%	14,0%	79,6%
<b>Total Geral</b>	<b>117</b>	<b>100%</b>	<b>2,58</b>	<b>55%</b>	<b>33%</b>	<b>12%</b>	<b>30%</b>	<b>21%</b>	<b>73%</b>

Conforme nossa Política de Confidencialidade, não divulgamos dados de desempenho de grupamentos com menos de 5 participantes.

# Maturidade por Categoria de Projetos

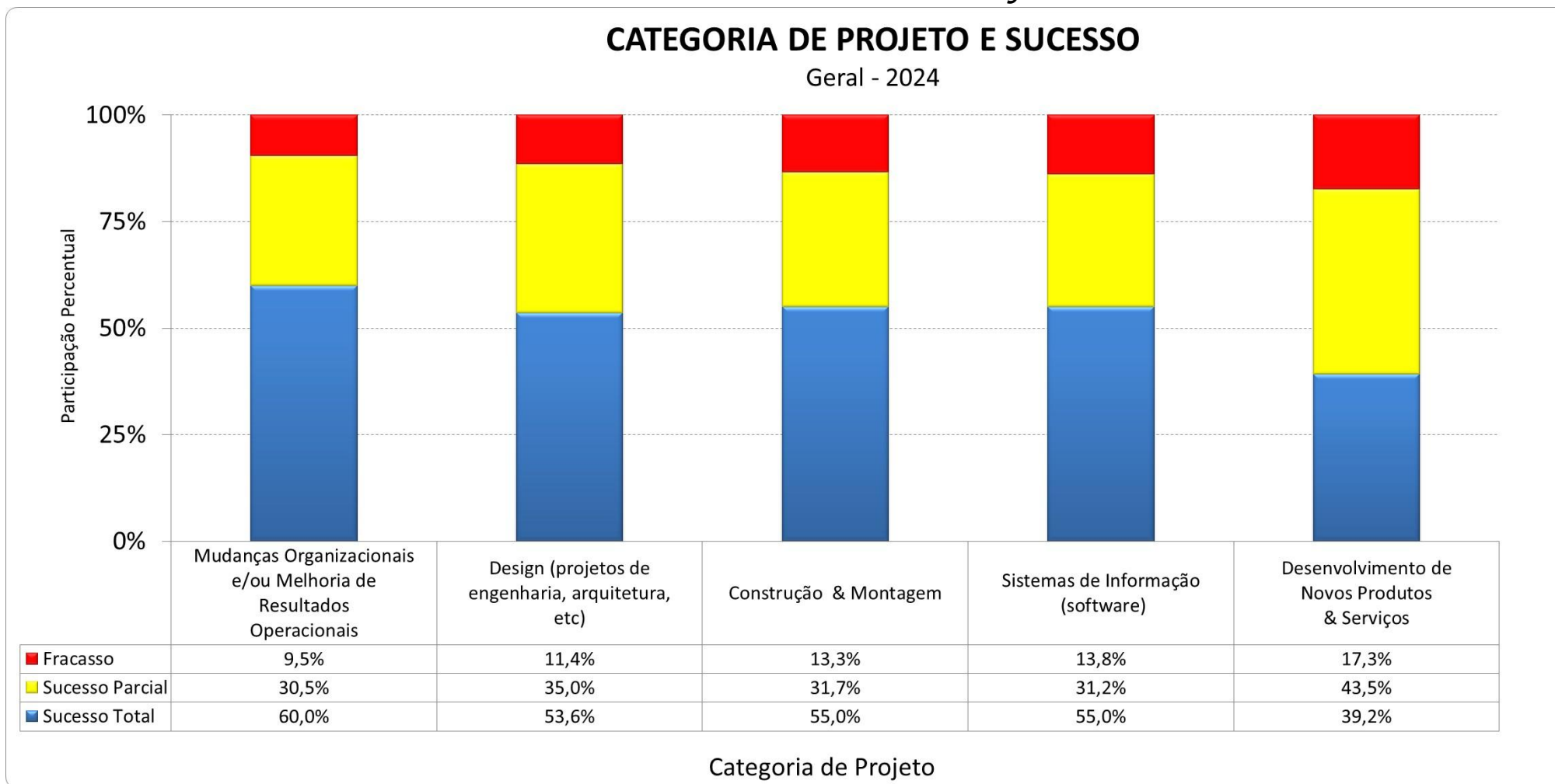
A categoria *Construção & Montagem* se destaca.



Participam deste gráfico somente categorias com mais de 12 respondentes

# Sucesso por Categoria de Projetos

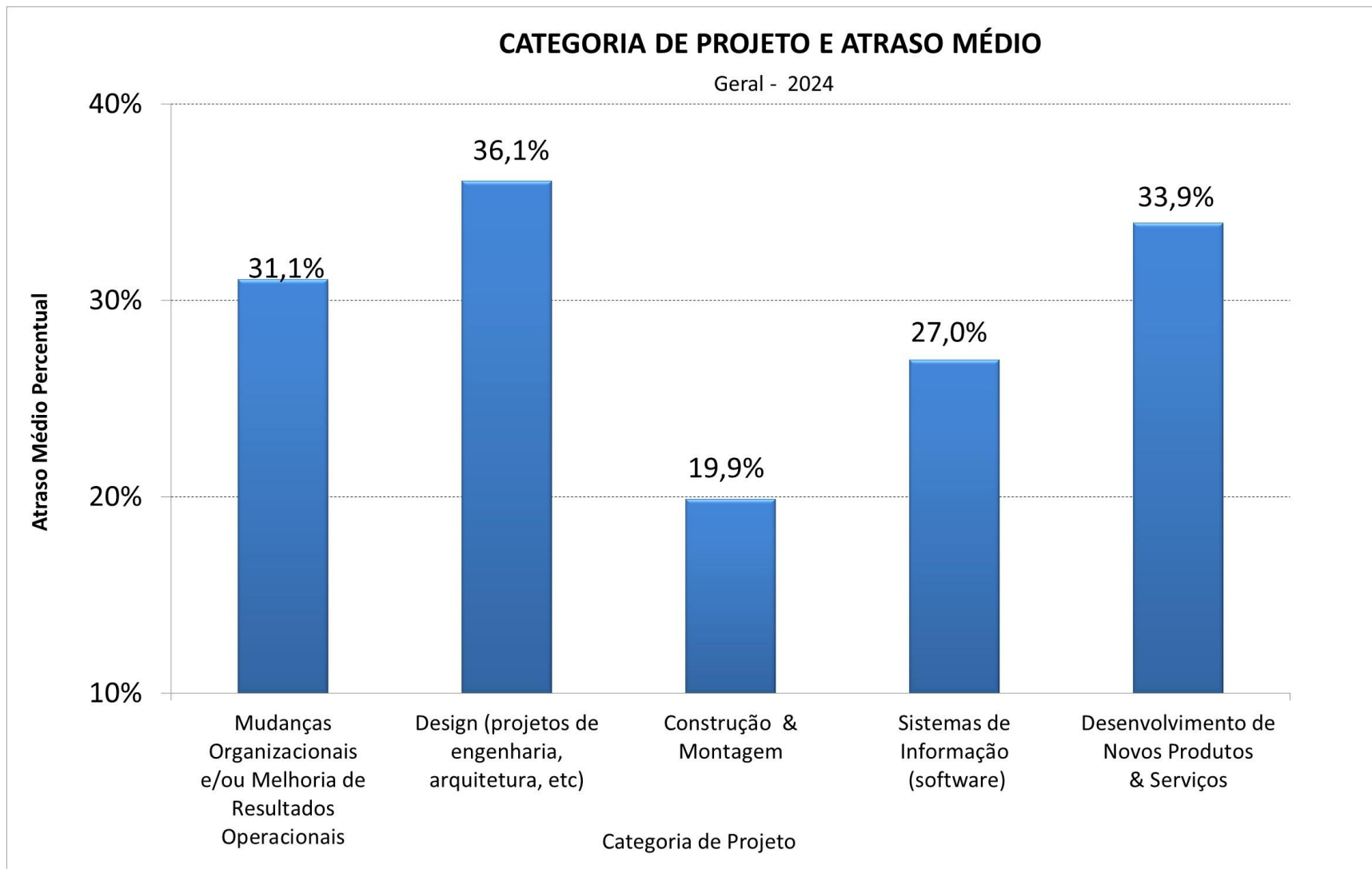
As categorias apresentam resultados próximos, com exceção de *Desenvolvimento de Novos Produtos e Serviços*



Participam deste gráfico somente categorias com mais de 12 respondentes

# Atraso por Categoria de Projetos

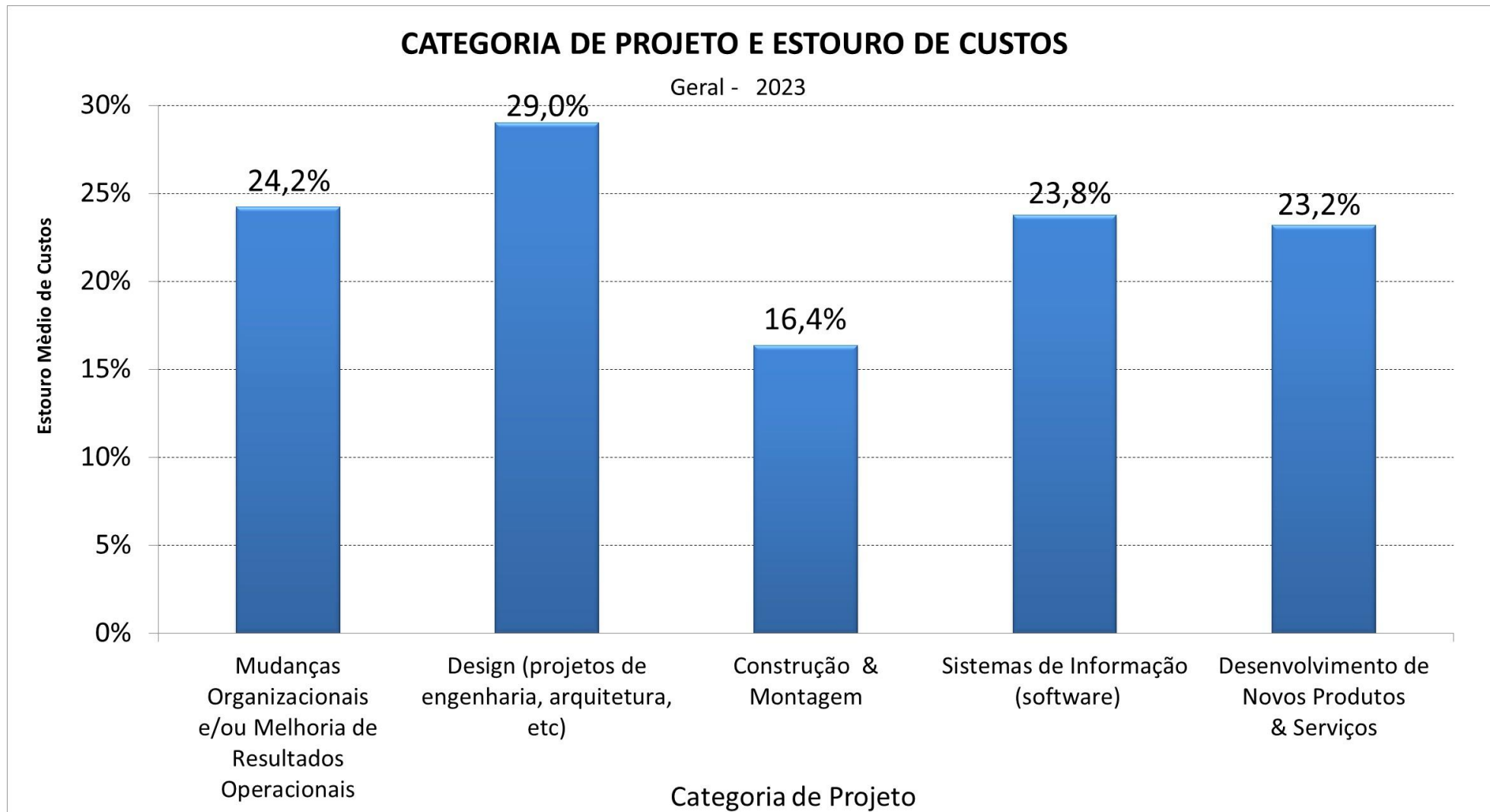
A categoria *Construção e Montagem* se destaca.



Participam deste gráfico somente categorias com mais de 12 respondentes



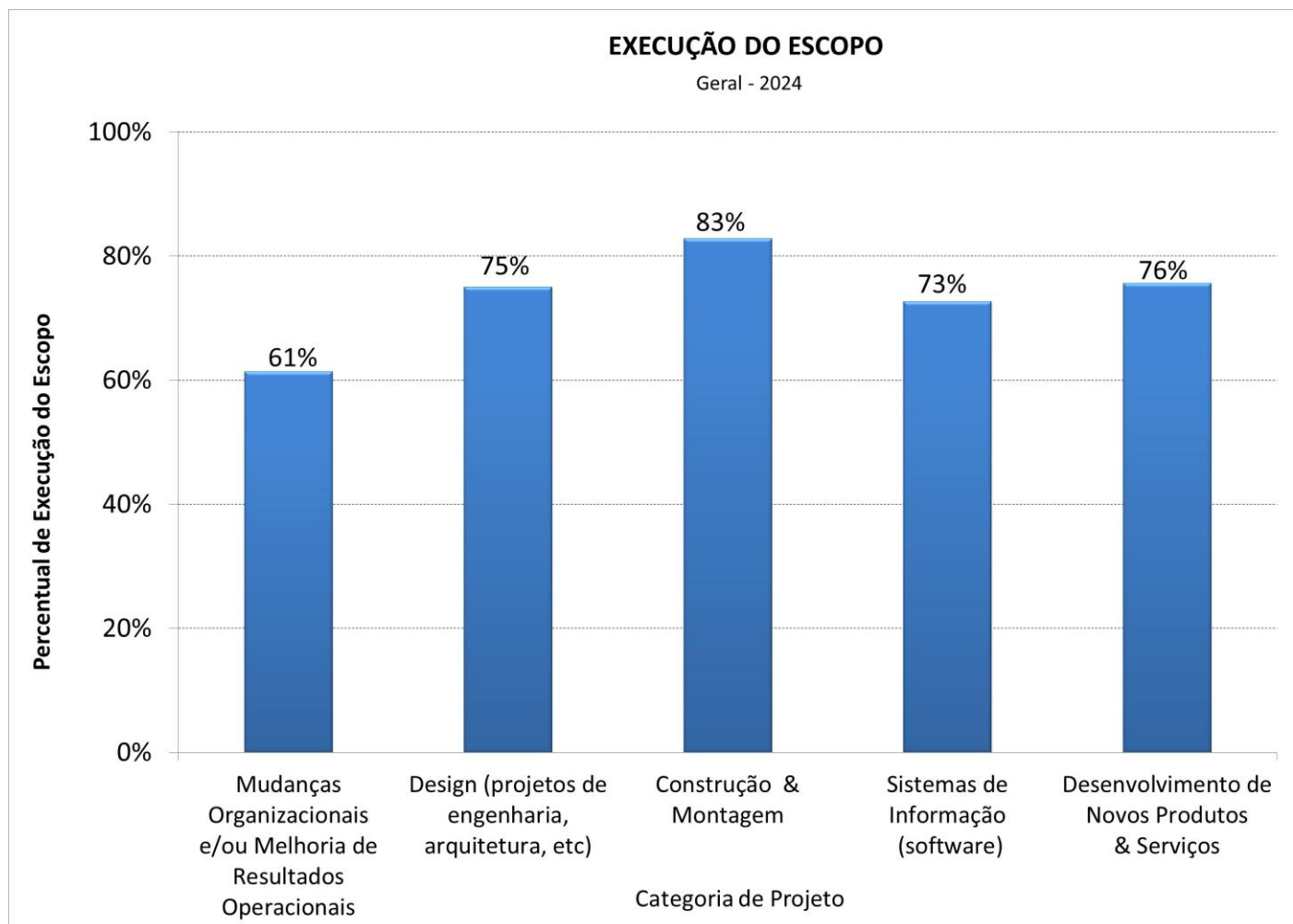
A categoria *Construção e Montagem* se destaca.



Participam deste gráfico somente categorias com mais de 9 respondentes

# Execução do Escopo Previsto por Categoria de Projetos

A categoria *Construção & Montagem* se destaca.



Participam deste gráfico somente categorias com mais de 12 respondentes

# **Resultados por Área de Negócios**

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

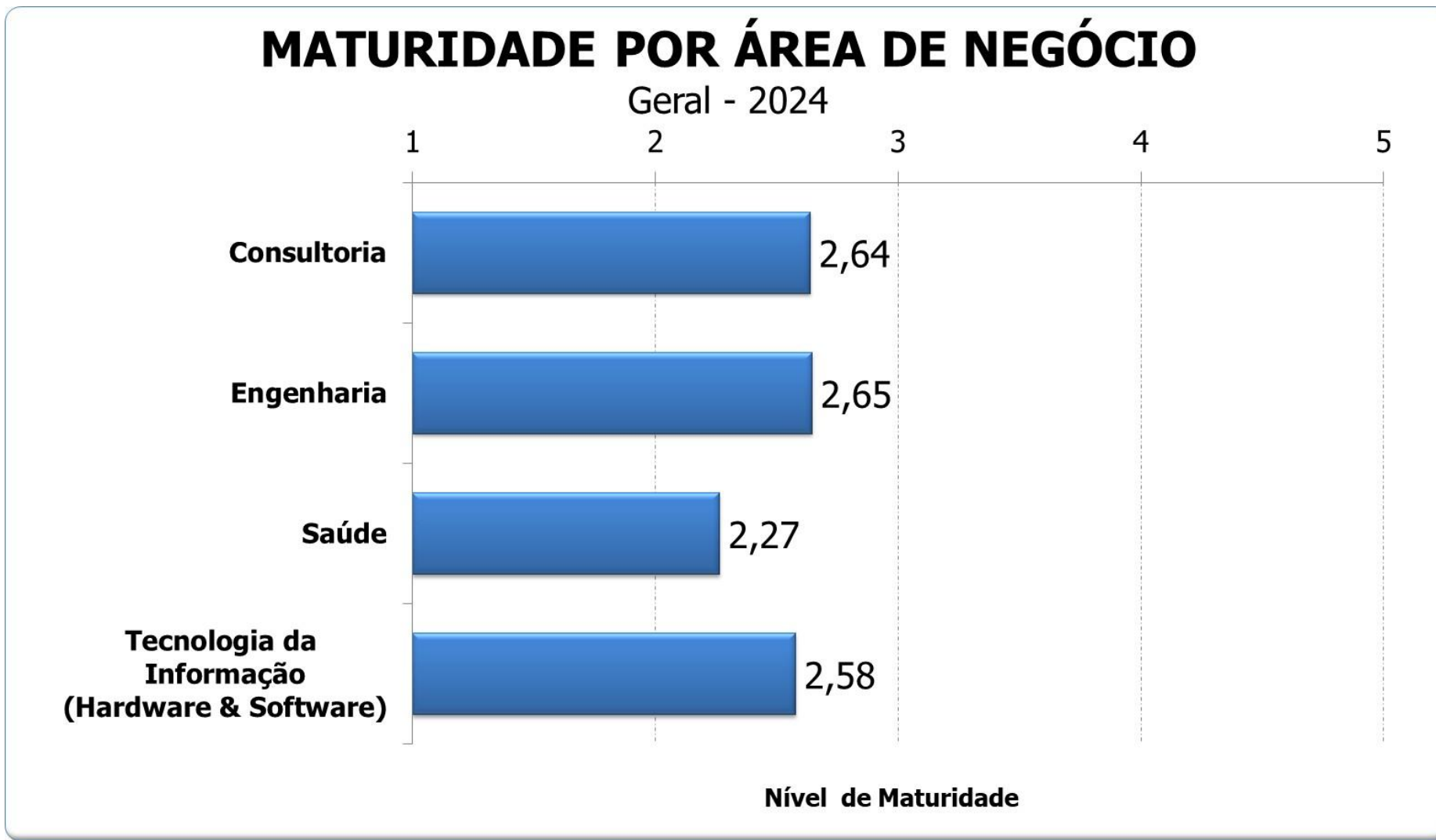
1. Agricultura, Pecuária, Silvicultura e Exploração Florestal
2. Alimentação e Bebidas
3. Bancos, Finanças e Seguros
4. Comércio
5. Construção
6. Consultoria
7. Defesa, Segurança e Aeroespacial
8. Distribuição (Água, Gás)
9. Educação
10. Eletroeletrônicos
11. Engenharia
12. Energia Elétrica (Produção 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	0,9%							
Alimentação e Bebidas	3	2,6%							
Bancos, Finanças e Seguros	3	2,6%							
Comércio	1	0,9%							
Construção	6	5,1%	2,83	57,5%	37,5%	5,0%	22,0%	10,0%	69,2%
Consultoria	8	6,8%	2,64	71,7%	20,8%	7,5%	22,1%	20,0%	78,8%
Defesa, Segurança e Aeroespacial	3	2,6%							
Educação	6	5,1%	2,34	78,0%	18,0%	4,0%	28,0%	75,0%	74,2%
Energia Elétrica (Produção e/ou Distribuição)	1	0,9%							
Engenharia	14	12,0%	2,65	67,5%	27,5%	5,0%	22,7%	10,3%	83,6%
Farmacêutica	1	0,9%							
Indústria Extrativa (Mineração, etc)	2	1,7%							
Metalurgia e Siderurgia	1	0,9%							
Petróleo, Óleo e Gás	5	4,3%	3,06	43,0%	34,0%	23,0%	32,5%	32,5%	80,0%
Saúde	13	11,1%	2,27	47,3%	35,5%	17,3%	32,0%	26,6%	60,0%
Tecnologia da Informação (Hardware & Software)	16	13,7%	2,58	47,0%	40,5%	12,5%	24,6%	19,4%	68,8%
Telecomunicações	4	3,4%							
Transportes, Armazenagem e Serviços & Logística	3	2,6%							
Turismo & Esportes	1	0,9%							
Veículos e Peças	2	1,7%							
Outras Áreas	17	14,5%	2,55	61,5%	29,5%	9,0%	32,9%	19,7%	77,1%
Distribuição (Água, Gás)	2	1,7%							
Equipamentos & Maquinas: Construção e/ou Montagem	3	2,6%							
Química e Petroquímica	1	0,9%							
<b>Total Geral</b>	<b>117</b>	<b>1</b>	<b>2,58</b>	<b>54,5%</b>	<b>33,1%</b>	<b>12,4%</b>	<b>30,2%</b>	<b>21,0%</b>	<b>72,5%</b>

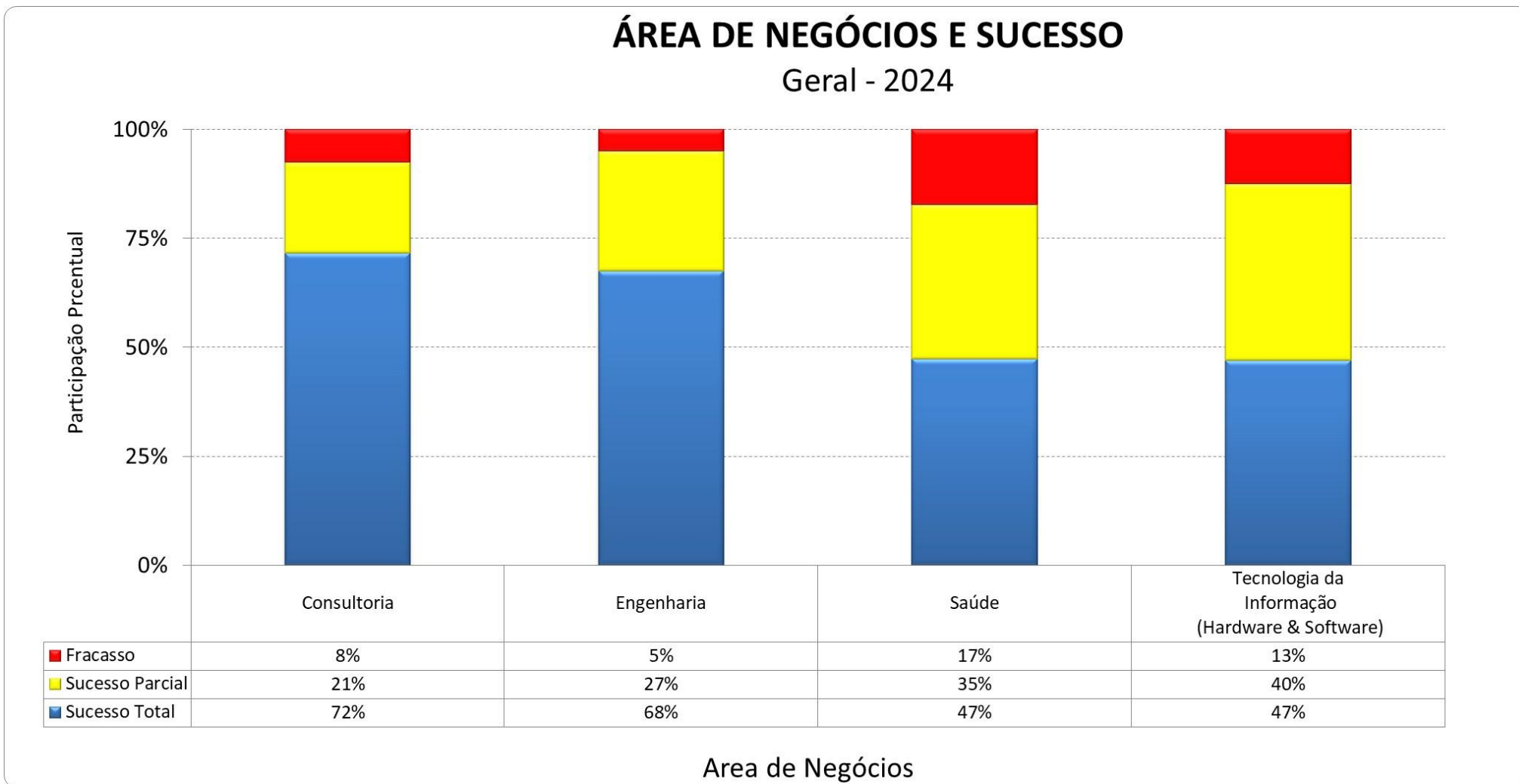
Conforme nossa Política de Confidencialidade, não divulgamos dados de desempenho de grupamentos com menos de 5 participantes.

Valores próximos, com exceção de *Saúde*



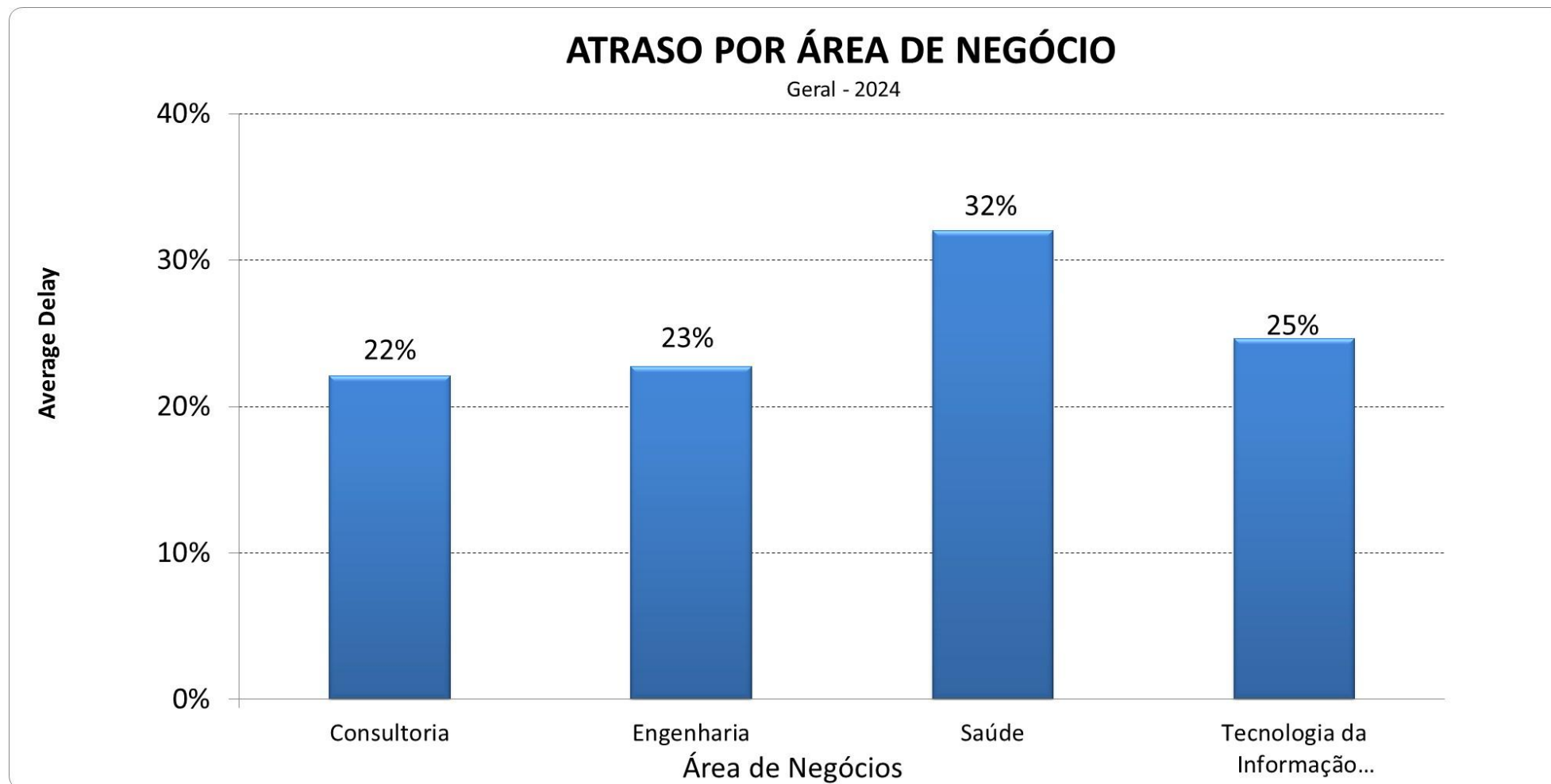
Apenas os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 8 participantes.

Os indicadores das áreas *Consultoria e Engenharia* tem perfis de melhor desempenho.



Apenas os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 8 participantes.

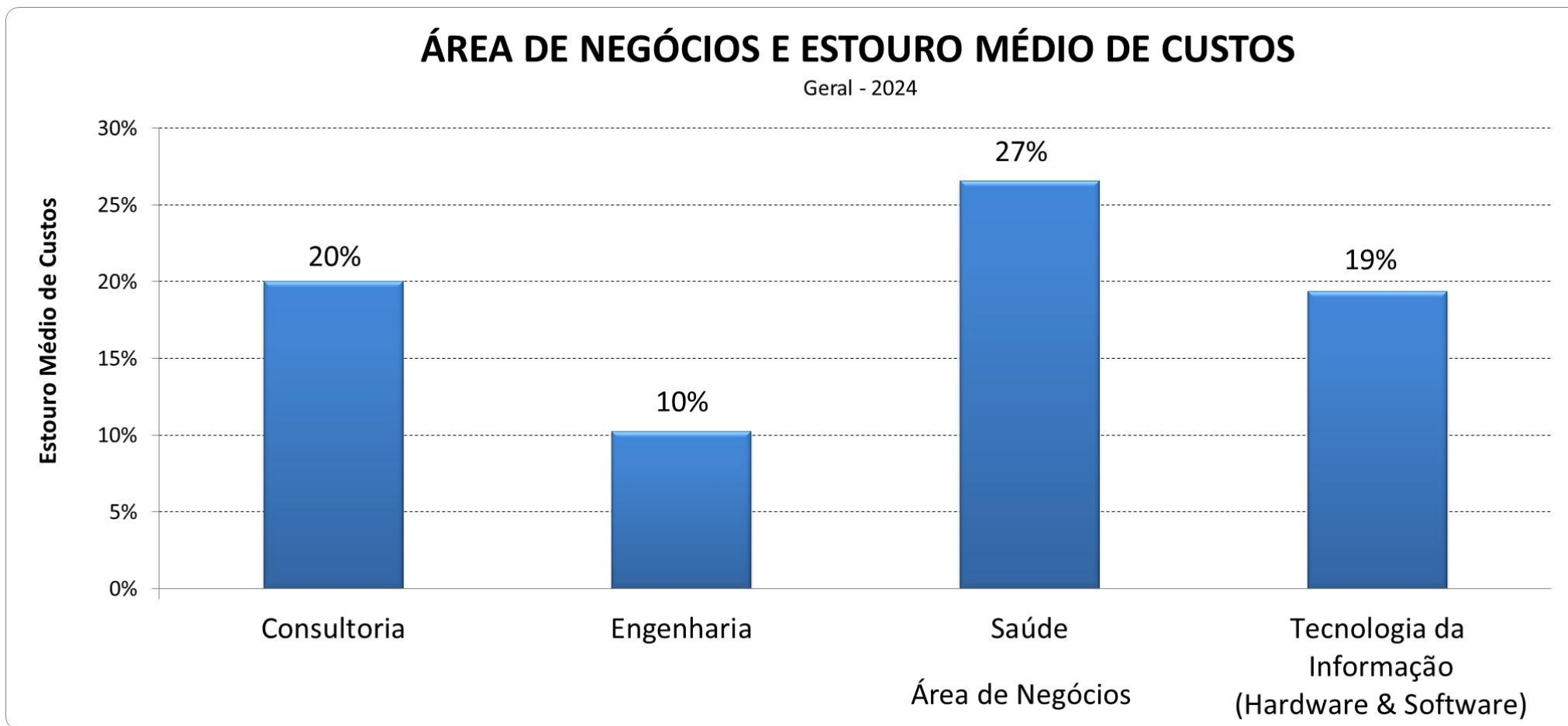
Os indicadores das áreas *Consultoria e Engenharia* tem perfis de melhor desempenho.



Apenas os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 8 participantes.

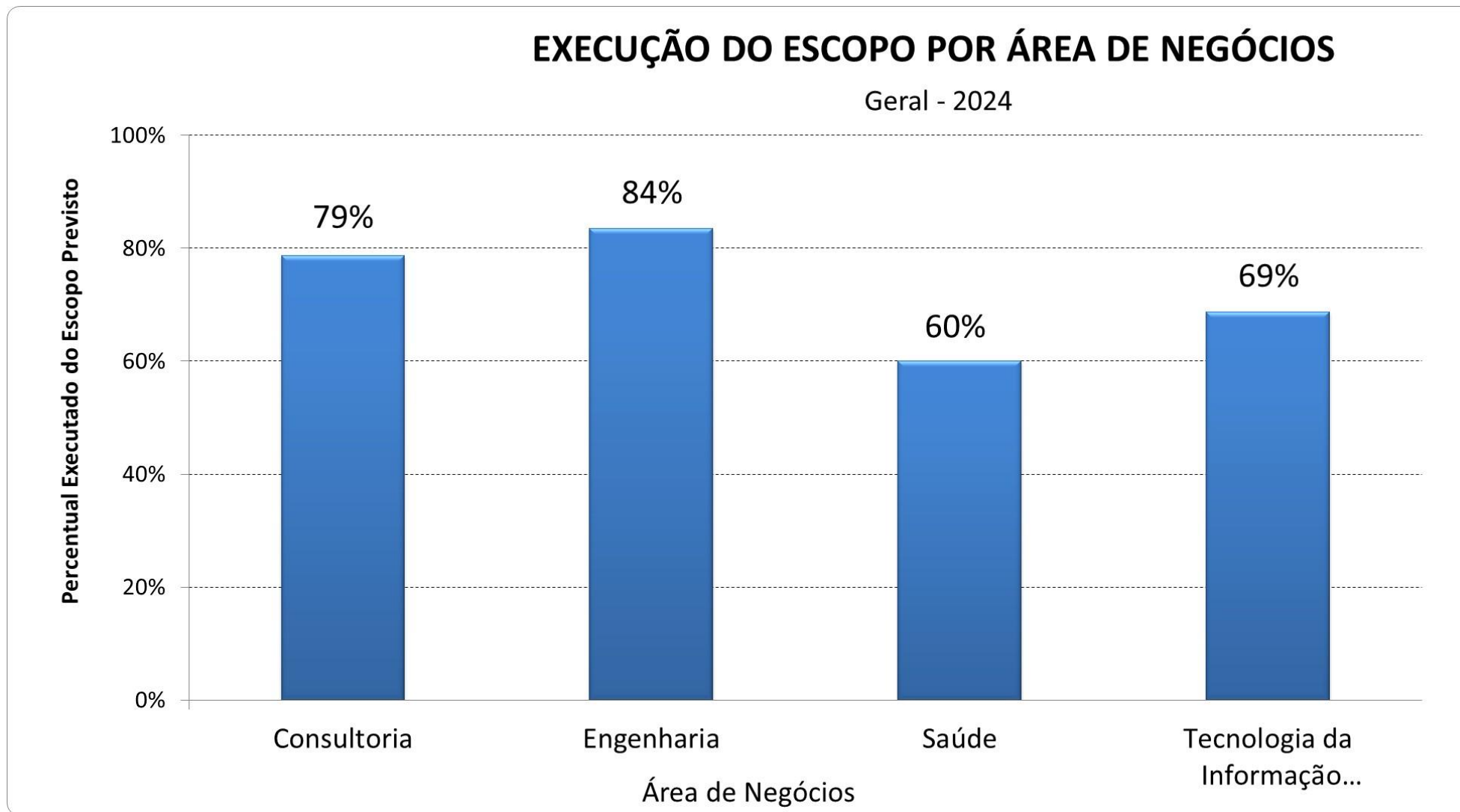


*Engenharia* tem o melhor valor (estoura menos os custos)



Apenas os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 8 participantes.

Os indicadores das áreas *Consultoria e Engenharia* tem perfis de melhor desempenho.



Apenas os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 8 participantes.

# **Resultados por Tipo de Cliente**

**Os clientes dos projetos podem ser internos ou externos à organização. Este último caso caracteriza as “organizações orientadas a projetos”, como construtoras, consultorias, *software-houses*, etc.**

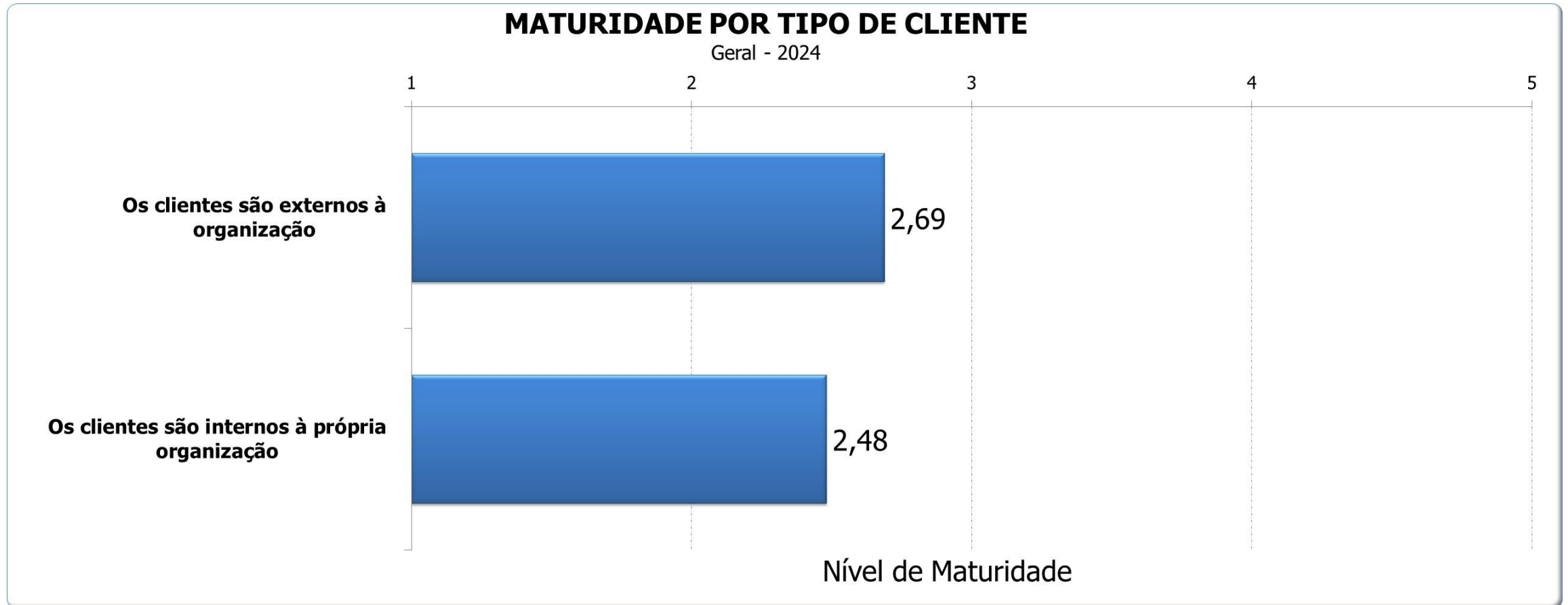
**Nesta parte do relatório é feita uma análise de dados semelhantes à da Parte 2, porém dividida por Tipo de Cliente.**

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

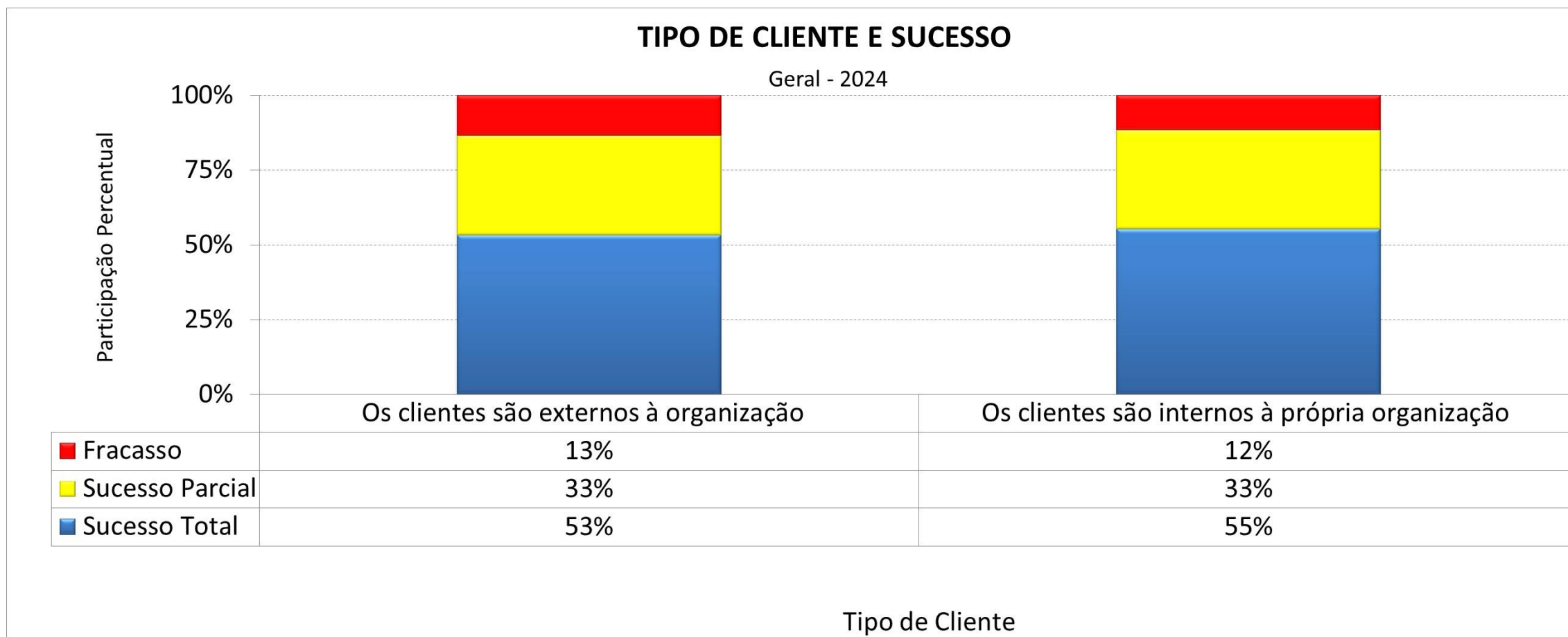
Nesta tabela temos um resumo dos gráficos mostrados a seguir.

Tipo de cliente	# Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso	Estouro de Custos	Execução do Escopo
Os clientes são externos à organização	56	47,9%	2,69	53%	33%	13%	29%	24%	76%
Os clientes são internos à própria organização	61	52,1%	2,48	55%	33%	12%	31%	18%	69%
<b>Total Geral</b>	<b>117</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,58</b>	<b>54,5%</b>	<b>33,1%</b>	<b>12,4%</b>	<b>30,2%</b>	<b>21,0%</b>	<b>72,5%</b>

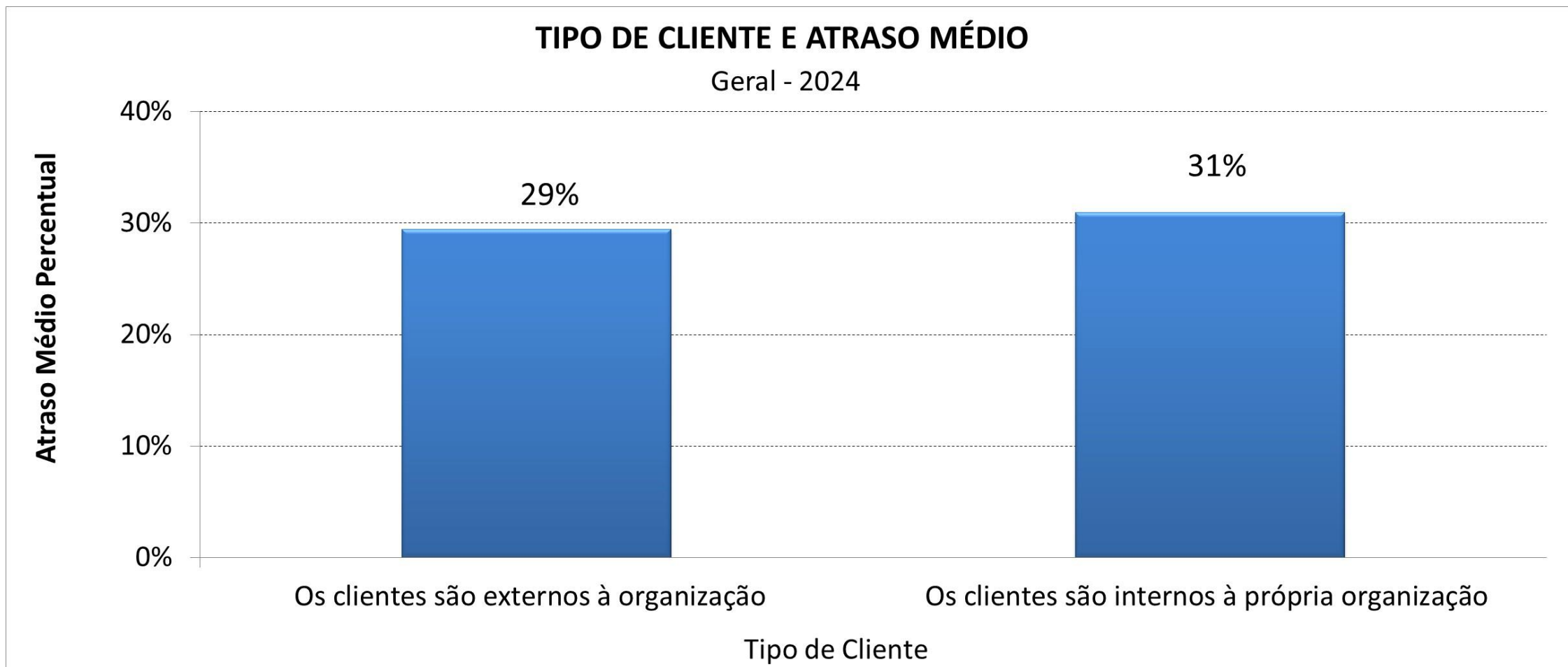
Organizações do tipo "clientes externos" tem maior maturidade.



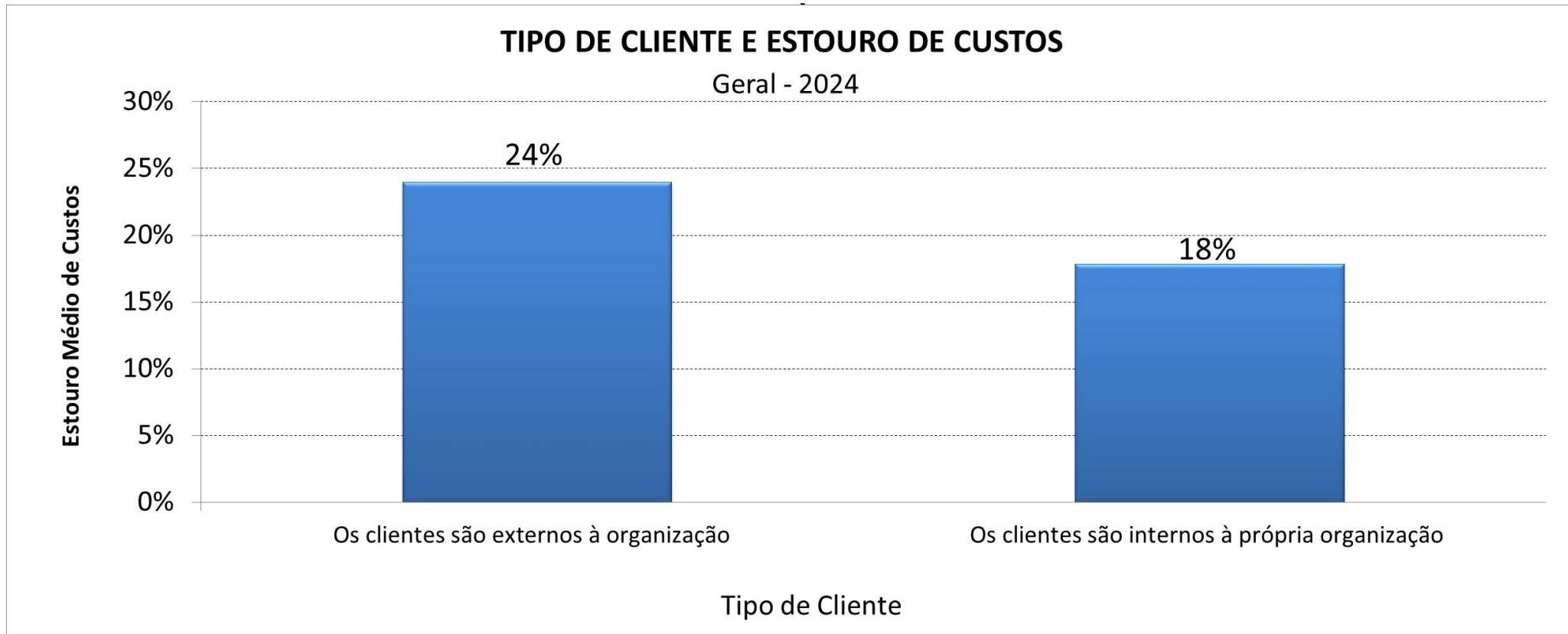
Os valores são semelhantes



Os valores são semelhantes



Destaque para “clientes internos”.





Destaque para "clientes externos".



# **Resultados por Estados Brasileiros**

**Nesta parte do relatório é feita uma análise de dados semelhantes à da Parte 2, porém dividida por Estados Brasileiros dos respondentes.**

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

**Comentários sobre esta parte do relatório:**

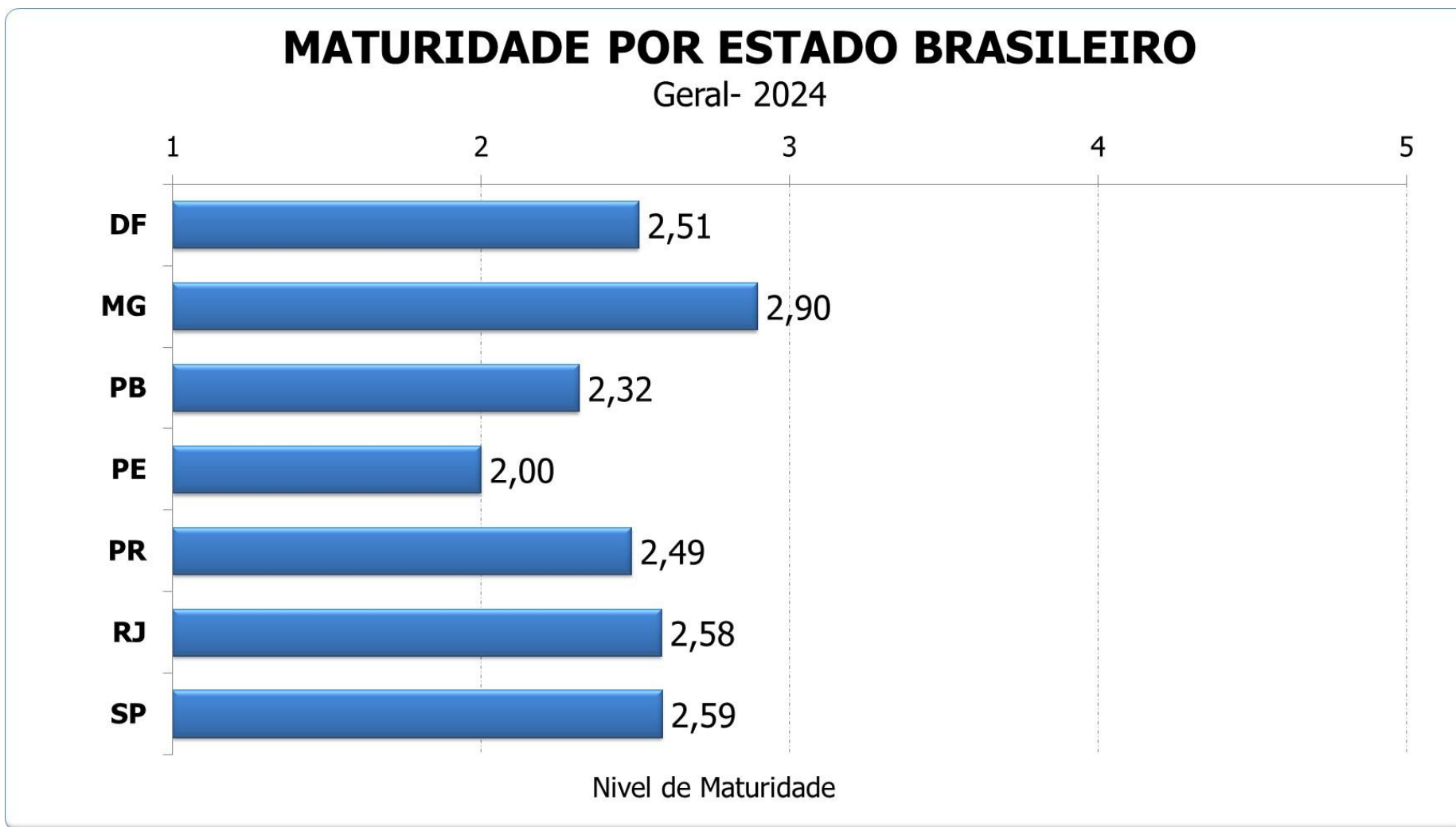
Os gráficos mostrados a seguir indicam que ocorrem diferentes destaques para diferentes estados. Observamos ainda que MG, RS e DF destacam-se em alguns indicadores.

Nesta tabela temos um resumo dos dados dos gráficos mostrados a seguir.

ESTADO	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos	Execução de Escopo
BA	1								
CE	1								
DF	10	8,5%	2,51	51,7%	31,7%	16,7%	39,4%	10,0%	60,5%
ES	1								
GO	5	4,3%	2,13	35,0%	50,0%	15,0%	42,5%	34,4%	70,0%
MA	3								
MG	16	13,7%	2,90	52,5%	36,8%	10,7%	28,9%	12,7%	87,5%
MT	1								
PA	1								
PB	8	6,8%	2,32	72,5%	16,3%	11,3%	19,4%	15,0%	70,0%
PE	11	9,4%	2,00	63,8%	26,9%	9,4%	19,0%	5,0%	70,9%
PR	7	6,0%	2,49	78,3%	18,3%	3,3%	33,3%	18,0%	81,4%
RJ	12	10,3%	2,58	44,4%	33,9%	21,7%	46,8%	35,9%	68,8%
RN	1								
RO	1								
RS	1								
SC	4								
SP	33	28,2%	2,59	54,8%	33,0%	12,2%	29,8%	21,5%	72,1%
<b>Total Geral</b>	<b>117</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,58</b>	<b>54,5%</b>	<b>33,1%</b>	<b>12,4%</b>	<b>30,2%</b>	<b>21,0%</b>	<b>72,5%</b>

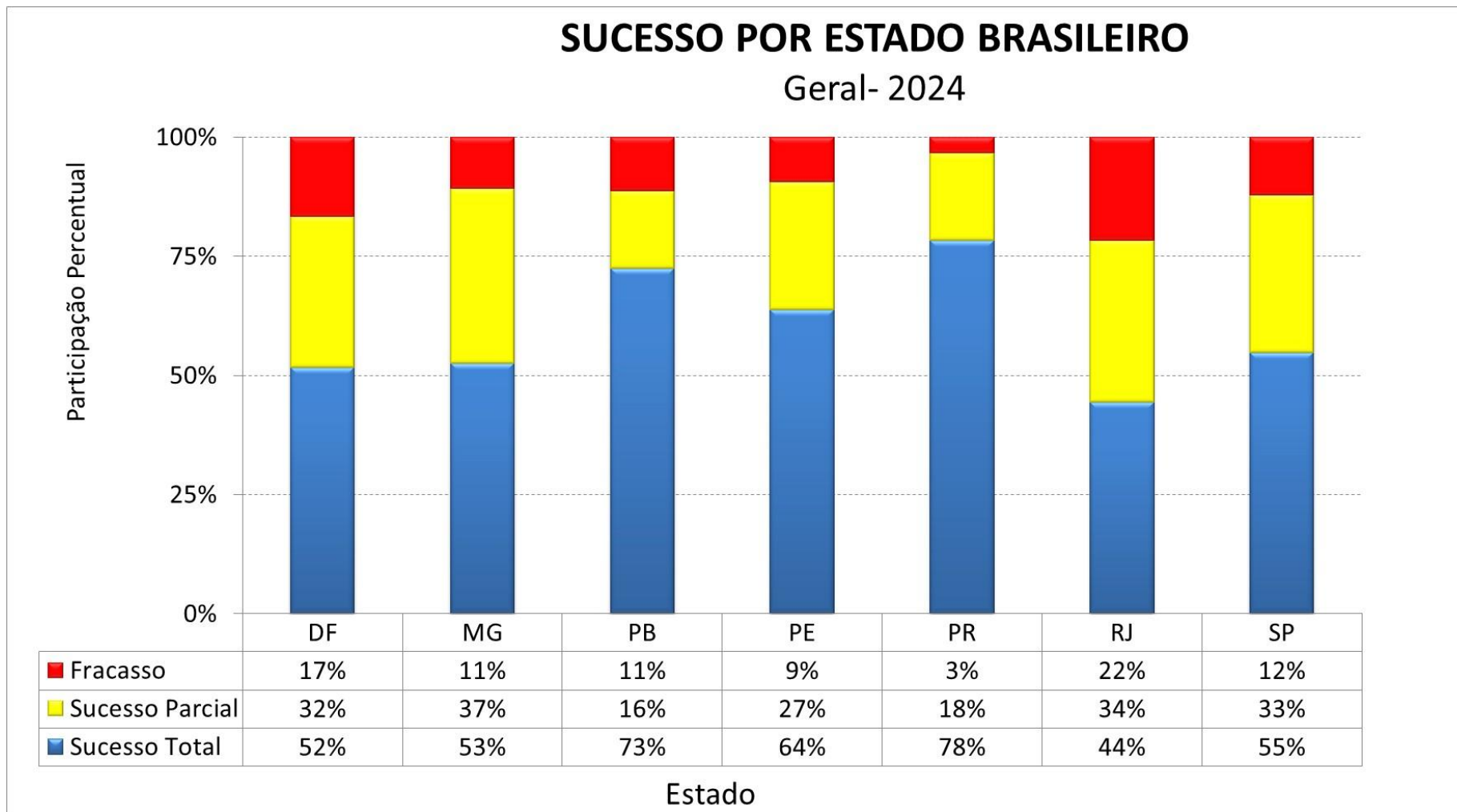
Conforme nossa Política de Confidencialidade, não divulgamos dados de desempenho de grupamentos com menos de 5 participantes.

Destaque para MG



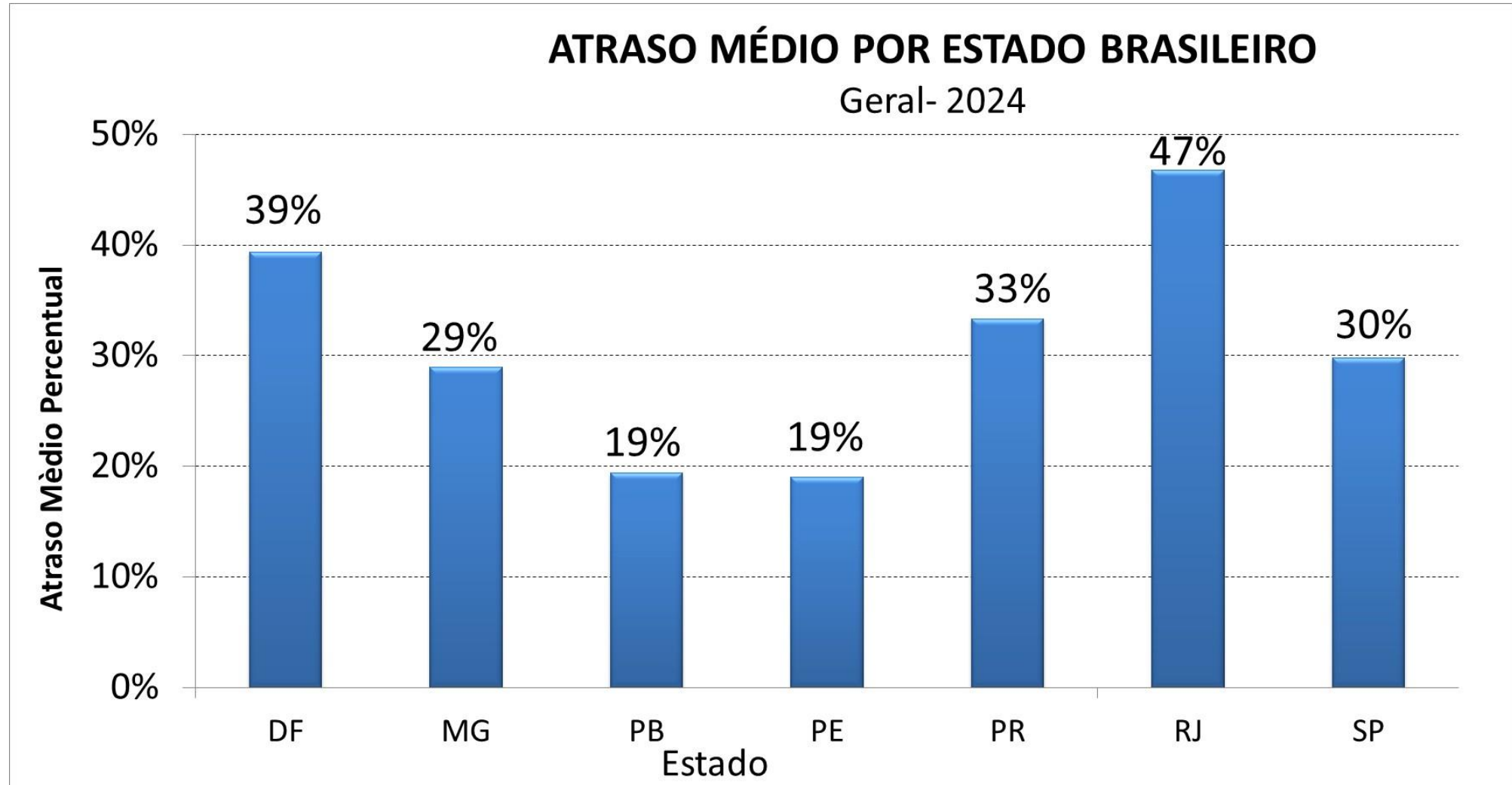
Apenas os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 7 participantes.

Destaque para PR



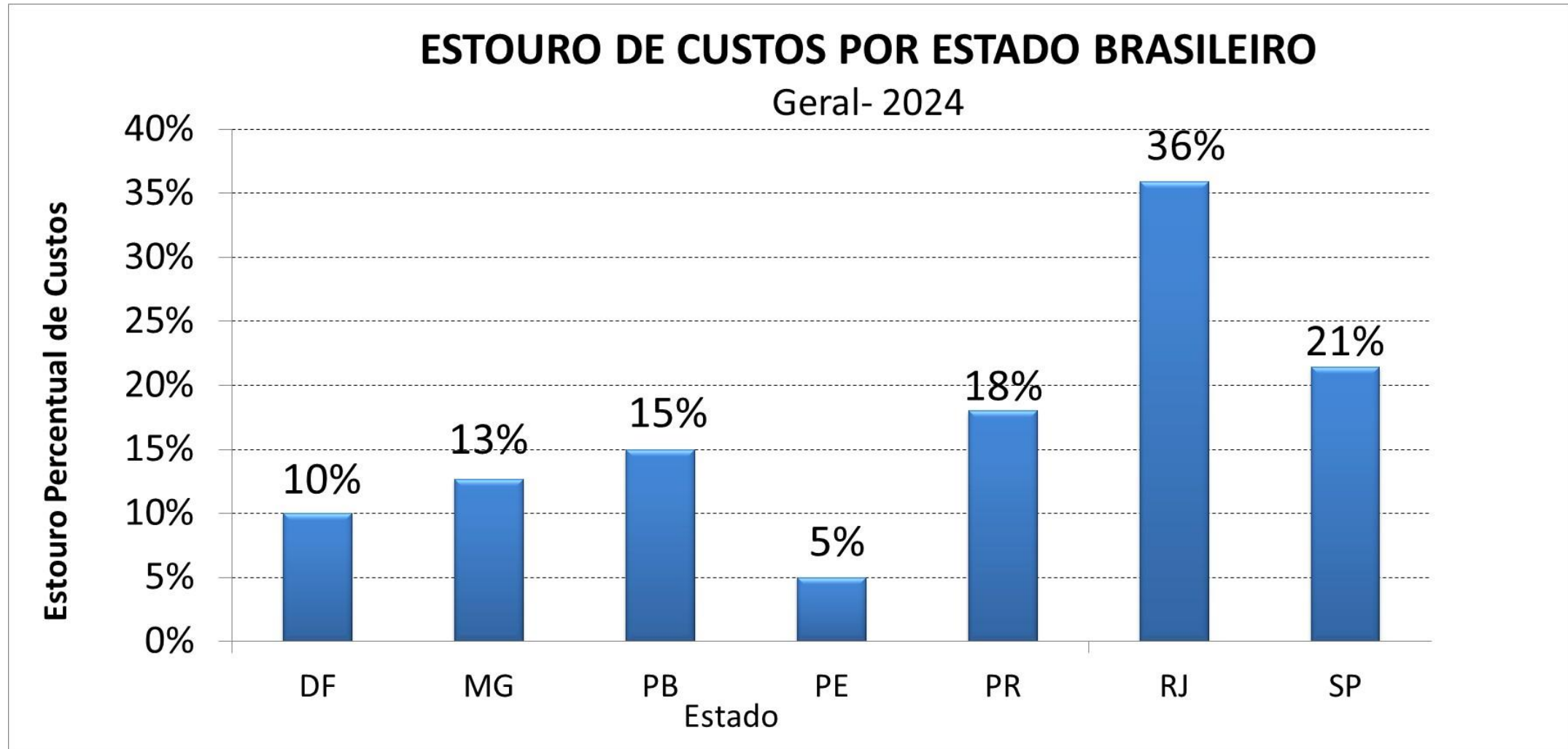
Os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 7 participantes.

Destaque para PB e PE



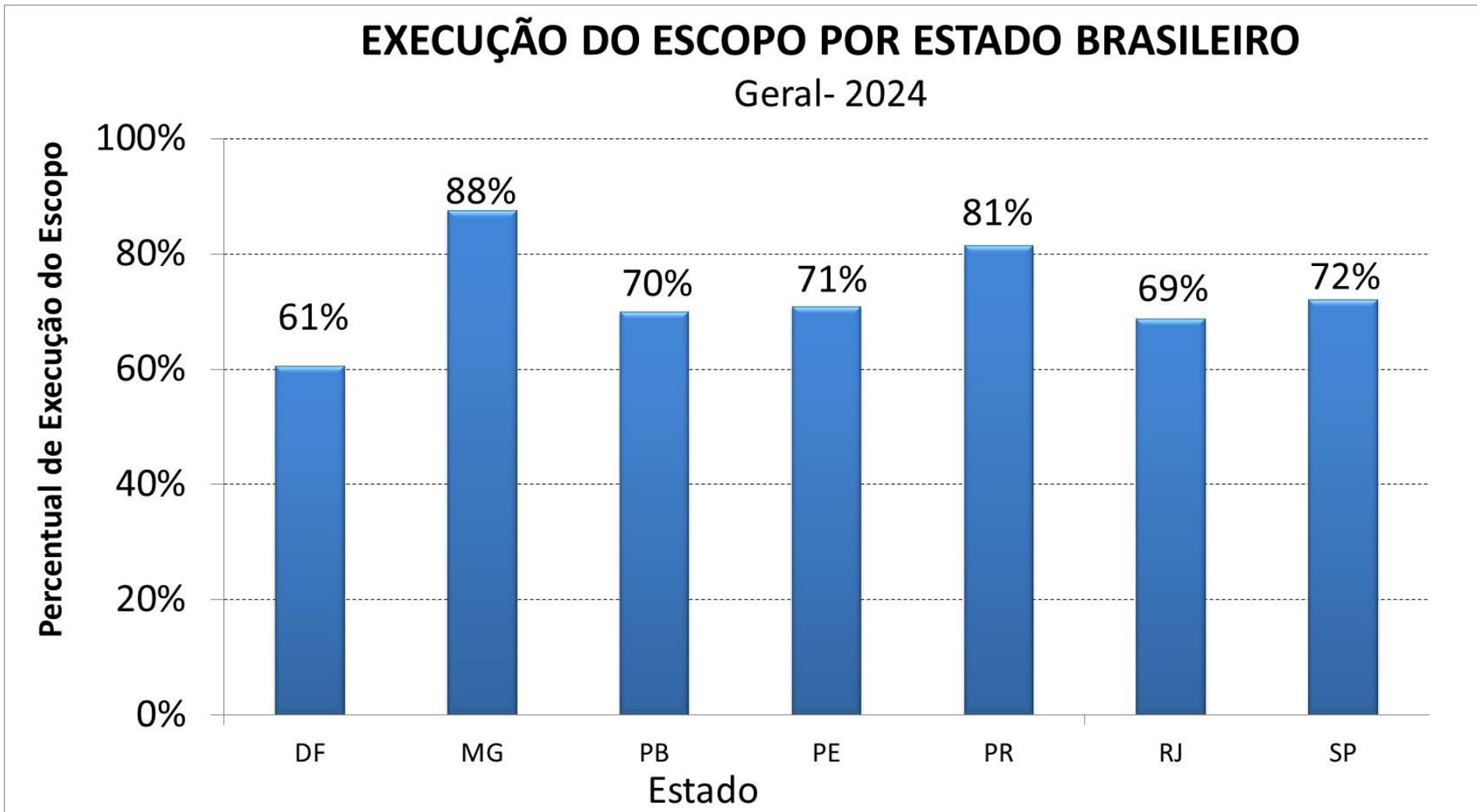
Apenas os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 7 participantes.

Destaques para PE



Apenas os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 7 participantes.

Destaques para MG



Apenas os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 7 participantes.



# 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.

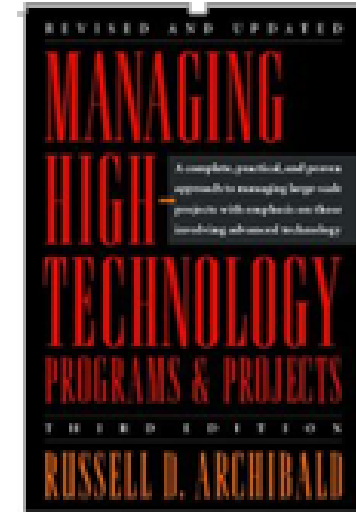


**Warlei Agnelo de Oliveira** é Engenheiro de Relacionamento com Clientes da Diretoria Comercial da Gasmig - Cia. de Gás de Minas Gerais há 8 anos, com foco em soluções de geração, cogeração e climatização. Exerceu anteriormente as funções de Assessor da Secretaria de Transportes e Obras Públicas do 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.**

Conforme dito anteriormente, tivemos um público de 117 participantes em 2024. 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.

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"> <li>• Conhecimentos introdutórios de Gerenciamento de Projetos.</li> <li>• Uso introdutório de ferramentas (software) para sequenciamento de atividades.</li> <li>• Iniciativas isoladas para o planejamento e controle de alguns projetos.</li> <li>• Cada profissional trabalha a seu modo, visto a não existência de uma plataforma padronizada para Gerenciamento de Projetos, constituída de processos, ferramentas, estrutura organizacional, etc.</li> <li>• Ocorre o despertar de uma consciência sobre a importância da implementação de cada um dos componentes de uma plataforma de Gerenciamento de Projetos (GP).</li> </ul>
3	Padronizado	Este nível representa a situação em que foi implementada uma plataforma de GP. Suas principais características são: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• A plataforma é adequada ao setor.</li> <li>• Houve evolução nos conhecimentos, atingindo um patamar básico.</li> <li>• As novas práticas representam uma mudança de cultura</li> <li>• Uso rotineiro de baseline, sempre que adequado e necessário</li> <li>• Medição de desempenho dos projetos encerrados.</li> <li>• Captura de dados de anomalias que impactam os resultados dos projetos (atrasos, estouro de custos, etc.).</li> <li>• Uma quantidade significativa de projetos já completou seus ciclos de vida neste cenário.</li> <li>• Esta situação ocorre há mais de 1 ano.</li> </ul>

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

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