

## 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. Resultados Por Tipo de Organização
4. Resultados por Categoria de Projetos
5. Resultados por Área de Negócios
6. Resultados por Tipo de Cliente
7. Resultados por Estado Brasileiro

## ANEXOS

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

# **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.

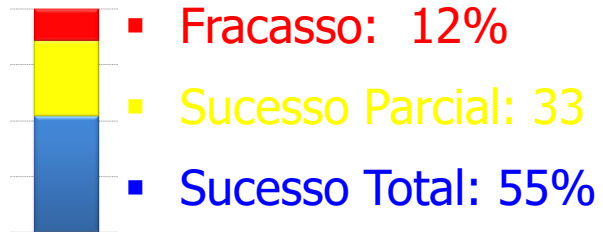
## MATURIDADE:

- Maturidade: 2,58

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

## INDICADORES DE RESULTADOS

- Índice de Sucesso:



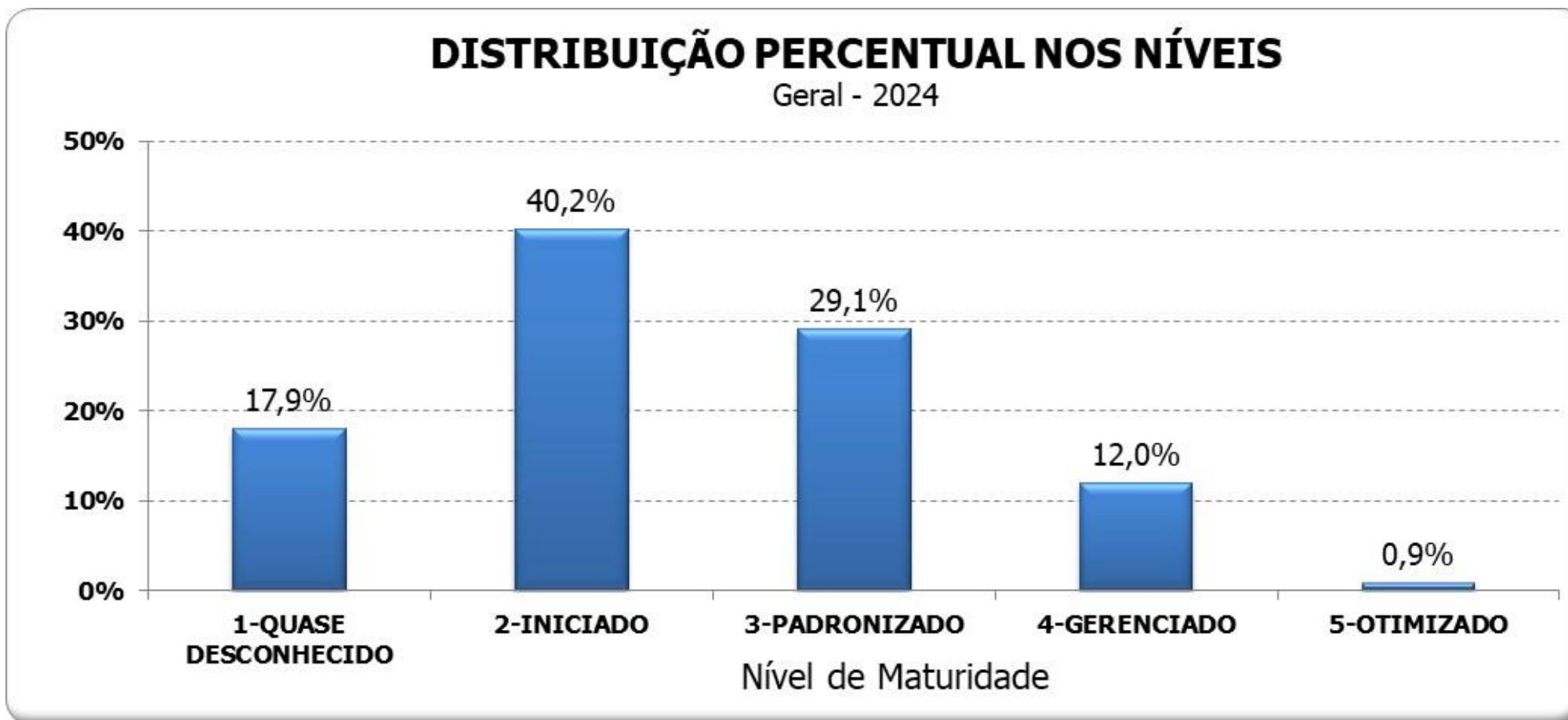
- Atraso médio: 30%
- Estouro médio de custo: 21%
- Execução média do escopo: 73%

## 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.

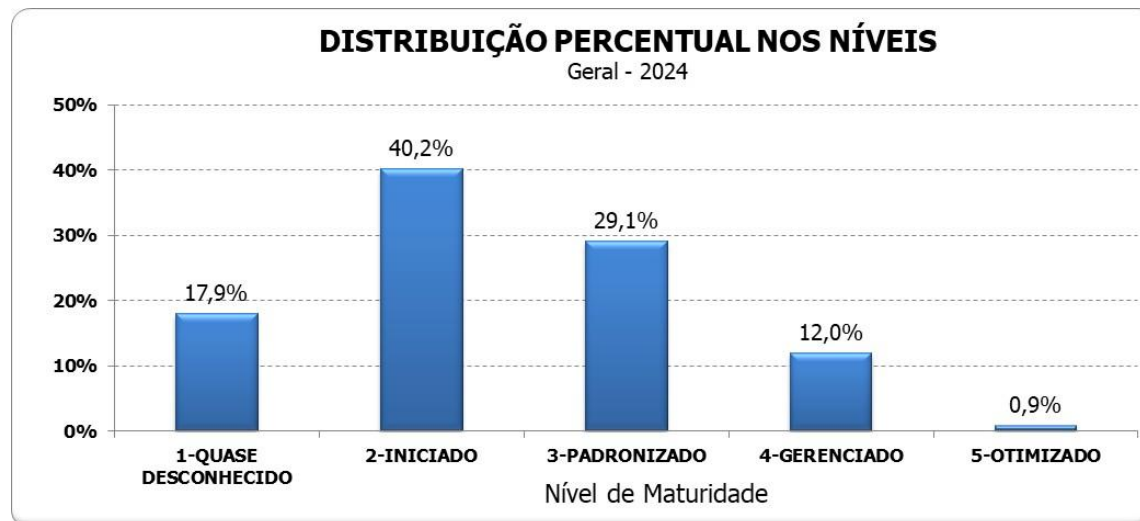
**Nível 2** – investiram em conhecimentos.

**Nível 3** – implantaram padrões.

**Nível 4** – dominam o processo.

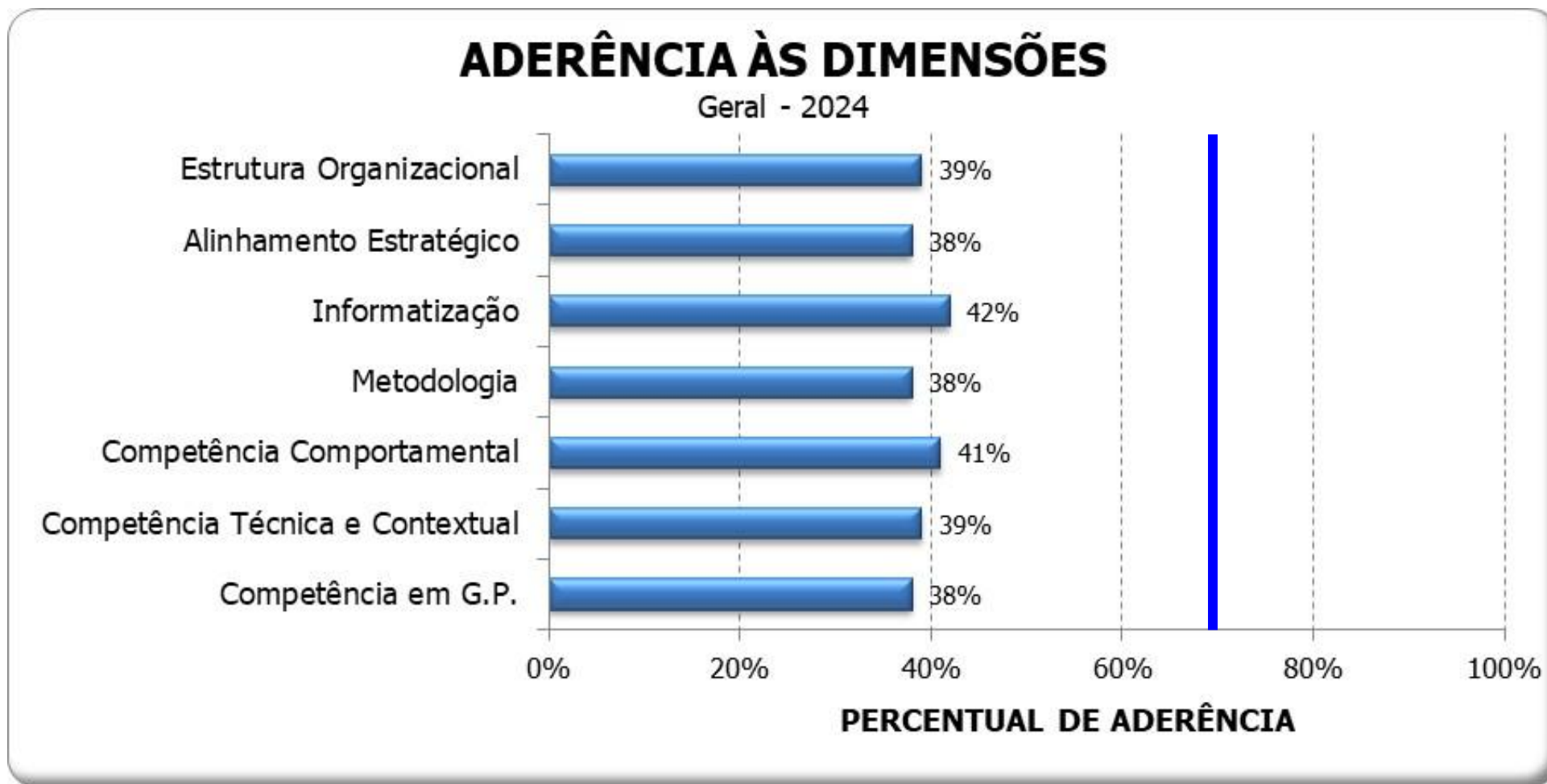
**Nível 5** - atingiram o nível otimizado.

## Comentários

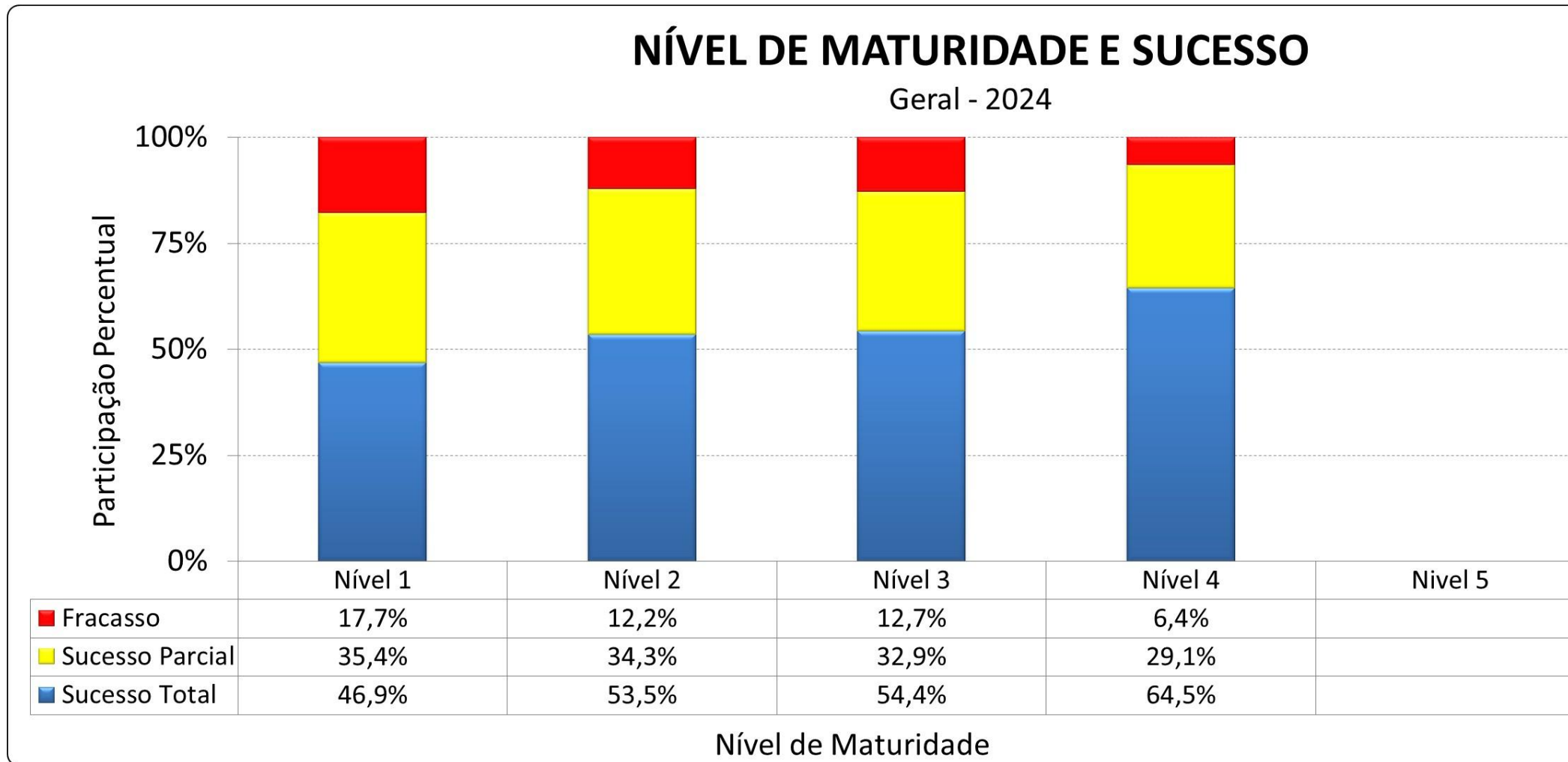


- Para 58,1% (níveis 1 e 2) das organizações participantes desta pesquisa, o gerenciamento de projetos ainda não possibilita trazer resultados aos seus negócios tal como seria desejado (níveis 3, 4 e 5);
- 12,9% das organizações estão em níveis que permitem pleno domínio e otimização do trabalho (níveis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

### SUCESSO TOTAL

Um projeto bem sucedido é aquele que atingiu a meta. Isto geralmente significa que foi concluído e produziu as entregas, resultados e benefícios esperados e os principais envolvidos ficaram plenamente satisfeitos. Além disso espera-se que o projeto tenha sido encerrado dentro das exigências previstas para prazo, custo, escopo e qualidade (pequenas diferenças podem ser aceitas dependendo do tipo de projeto).

### SUCESSO PARCIAL

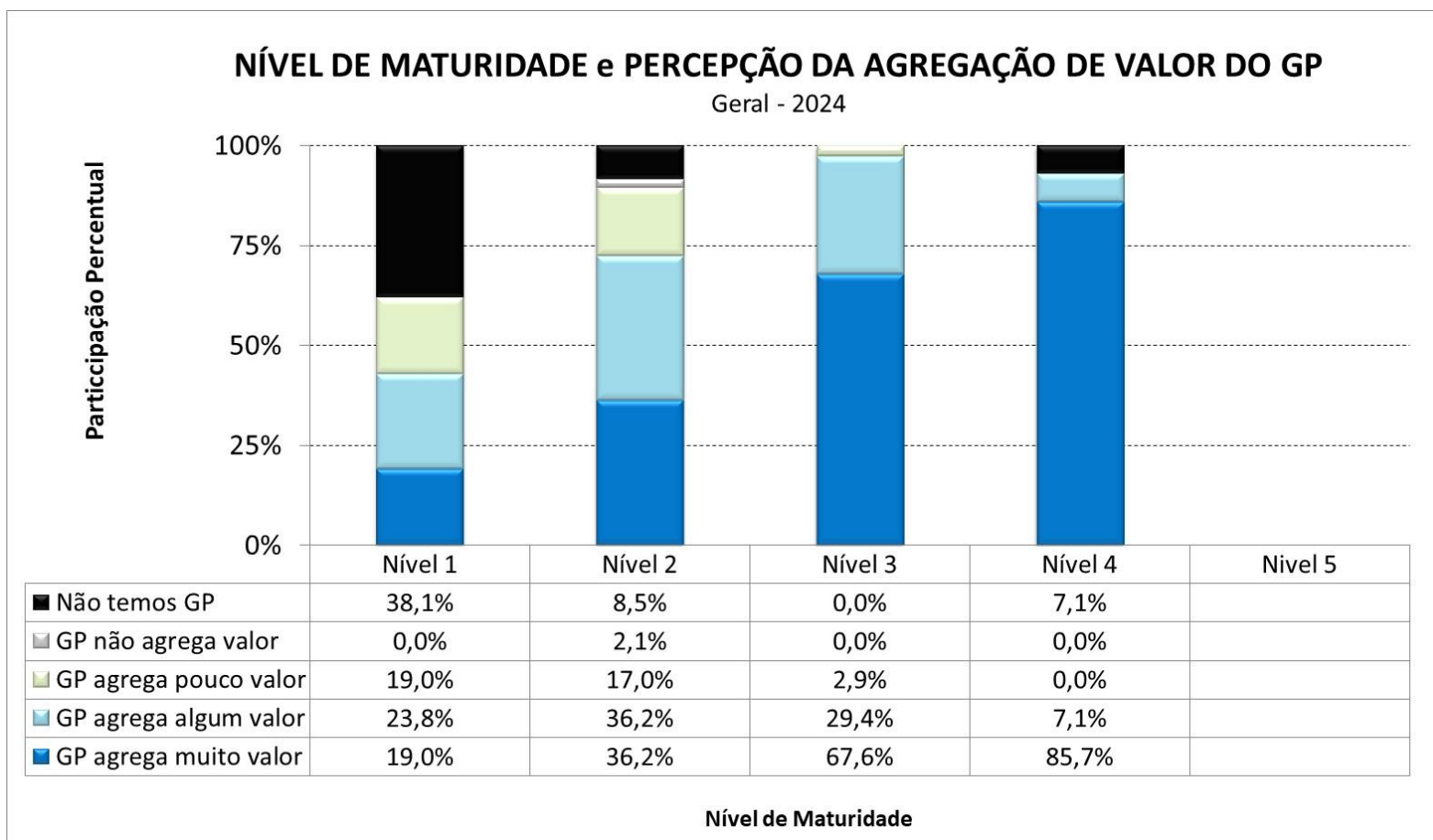
O projeto foi concluído, mas não produziu todos os resultados e benefícios esperados. Existe uma significativa insatisfação entre os principais envolvidos. Além disso, provavelmente algumas das exigências previstas para prazo, custo, escopo e qualidade foram significativamente pior que o desejado.

### FRACASSO

Existe uma enorme insatisfação entre os principais envolvidos ou porque o projeto não foi concluído ou porque não atendeu às expectativas dos principais envolvidos ou porque algumas das exigências previstas para prazo, custo, escopo e qualidade ficaram em patamares absolutamente inaceitáveis.

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

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

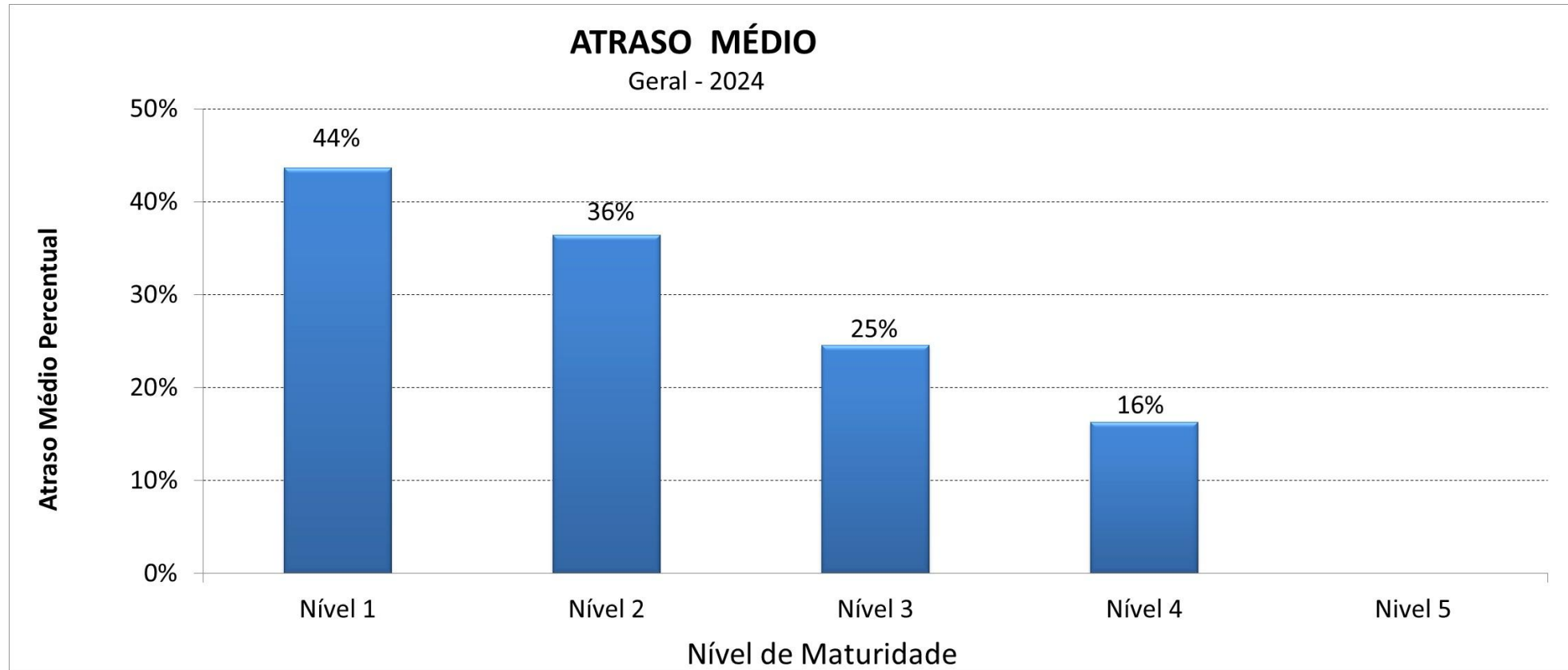


De acordo com nossa política de confidencialidade, não divulgamos dados de grupamentos com menos de 5 participantes

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.

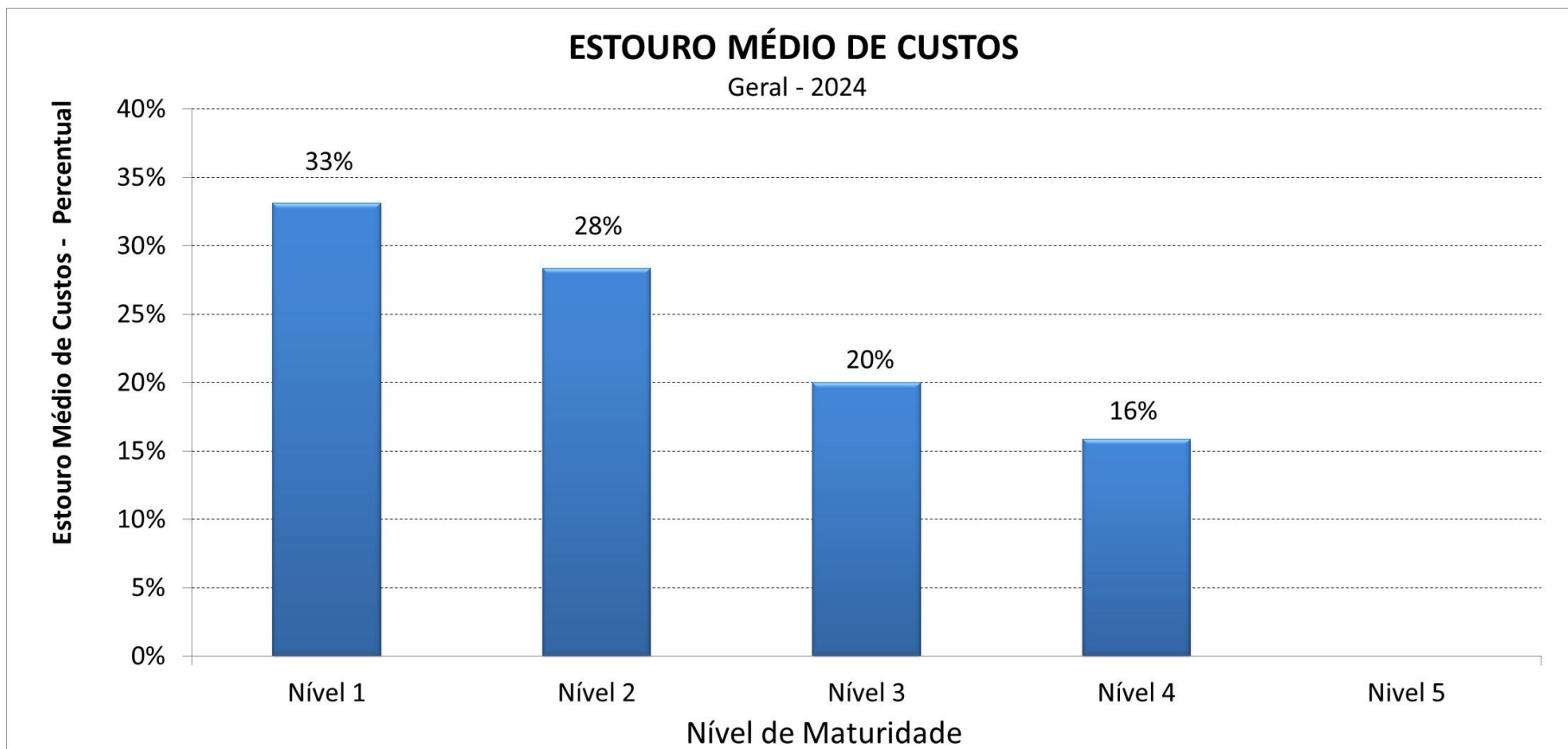


De acordo com nossa política de confidencialidade, não divulgamos dados de grupamentos com menos de 5 participantes

Tamanhos das amostras:

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

Quanto maior a maturidade, menor o estouro de custos.

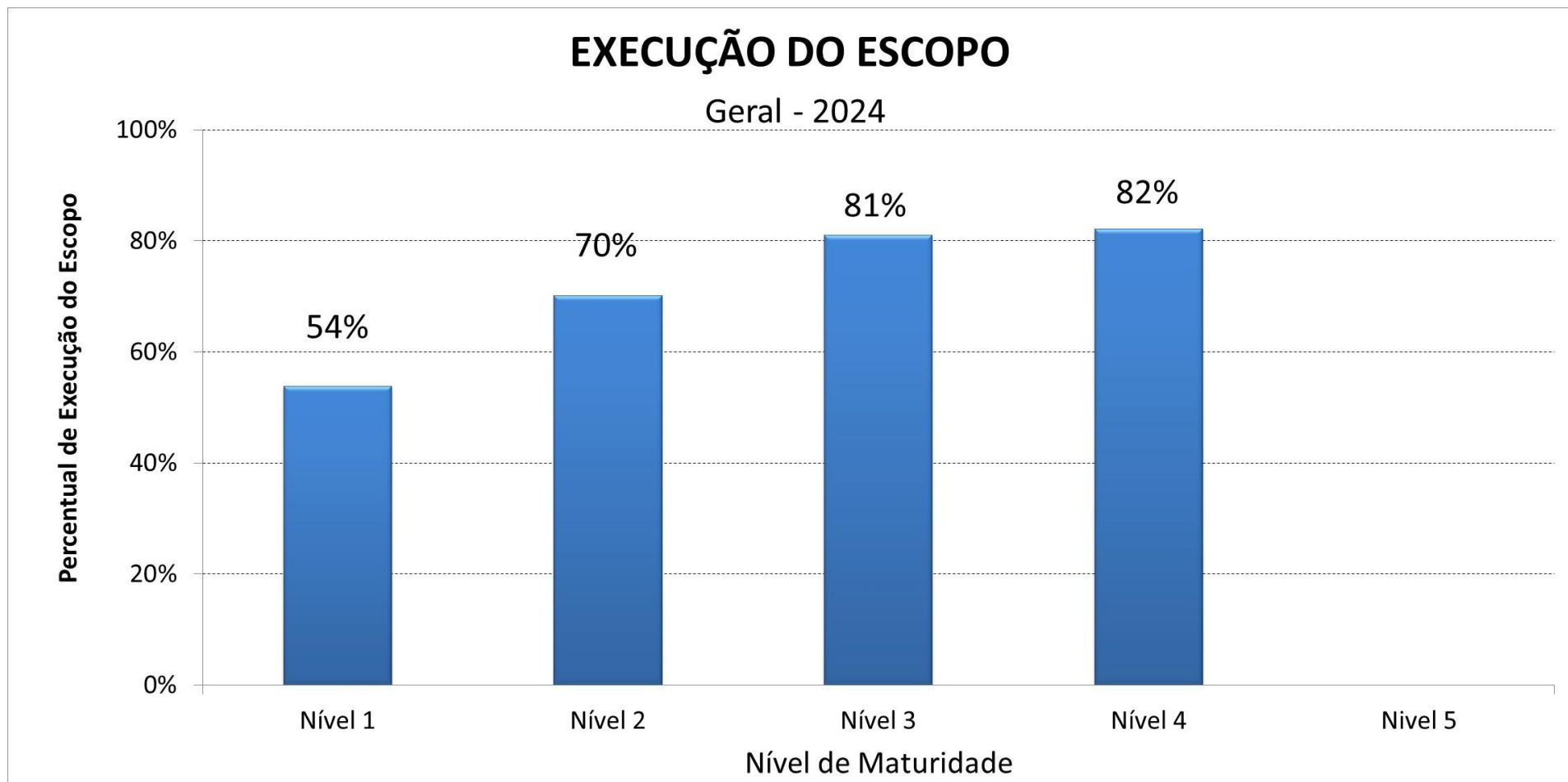


De acordo com nossa política de confidencialidade, não divulgamos dados de grupamentos com menos de 5 participantes

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.



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

Tamanhos das amostras:

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



# **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

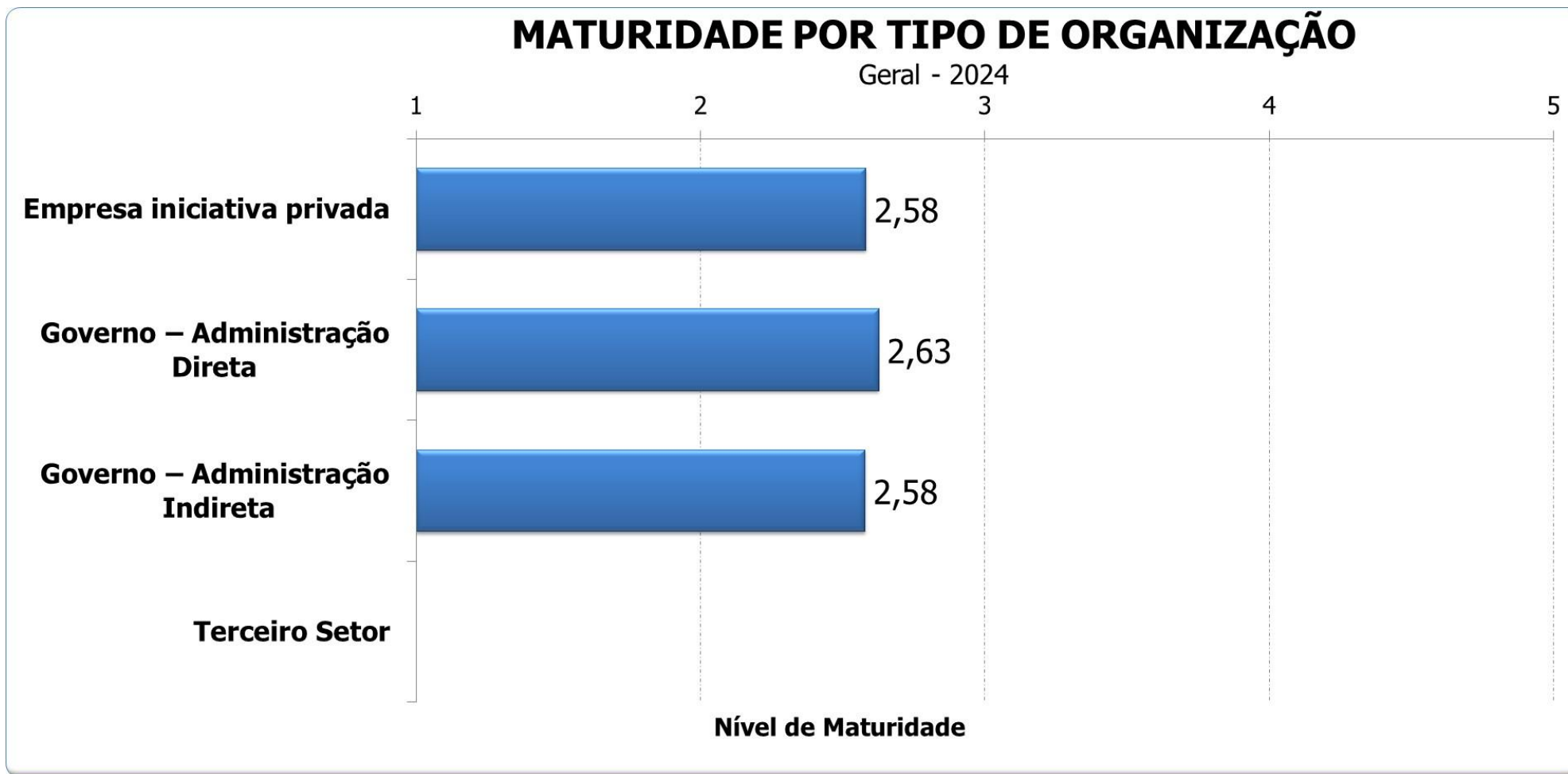
**Veja outras informações sobre os participantes na pesquisa no relatório “Parte B – Perfil dos Participantes”**

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, independente do tipo de organização\*

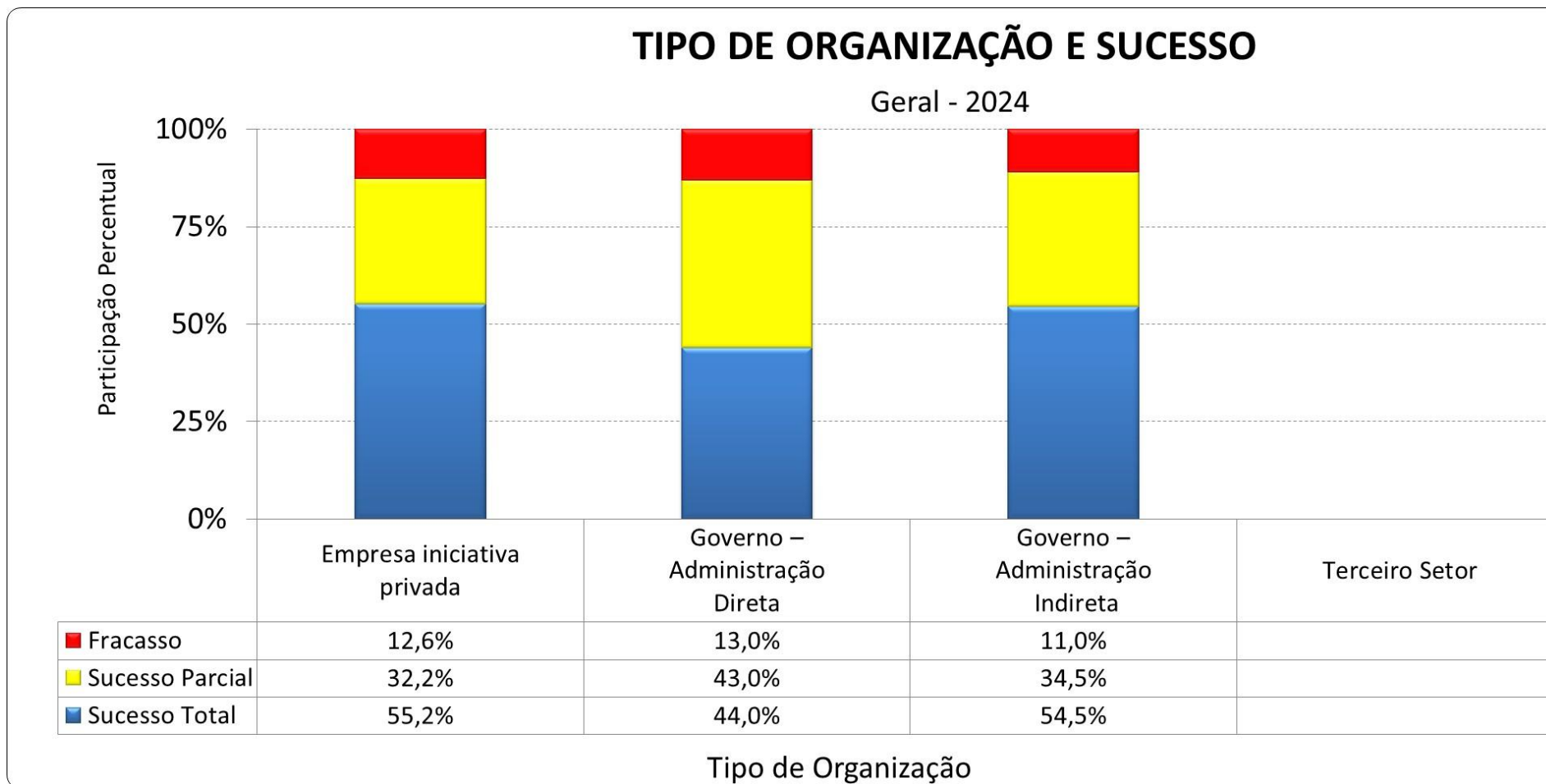


De acordo com nossa política de confidencialidade, não divulgamos dados de grupamentos com menos de 5 participantes

\*Tamanhos das amostras:

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

Destaques para Empresas de *Iniciativa Privada e Governo - Administração Indireta\**

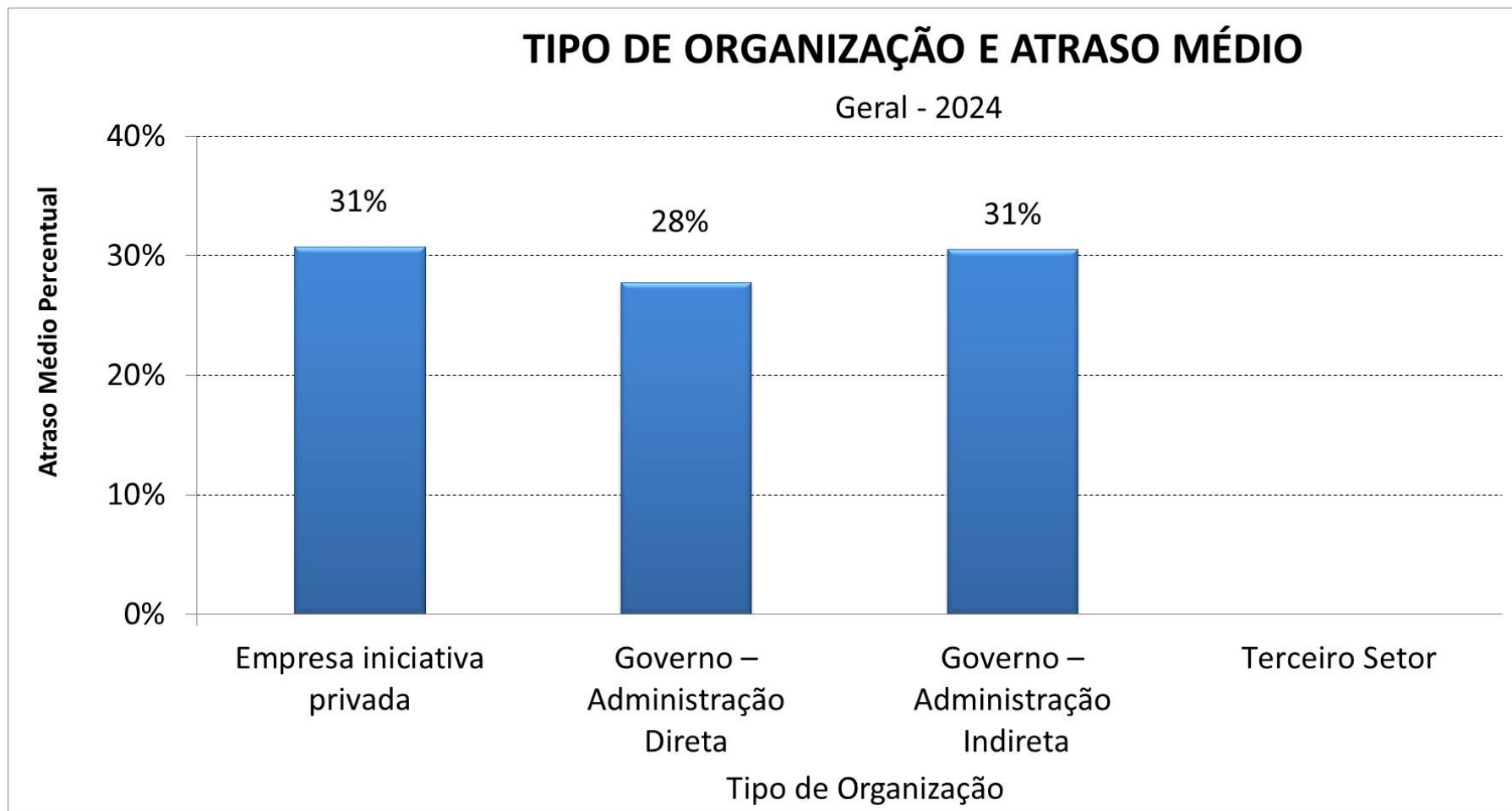


De acordo com nossa política de confidencialidade, não divulgamos dados de grupamentos com menos de 5 participantes

\*Tamanhos das amostras:

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

Valores bastante semelhantes entre os tipos de organização\*

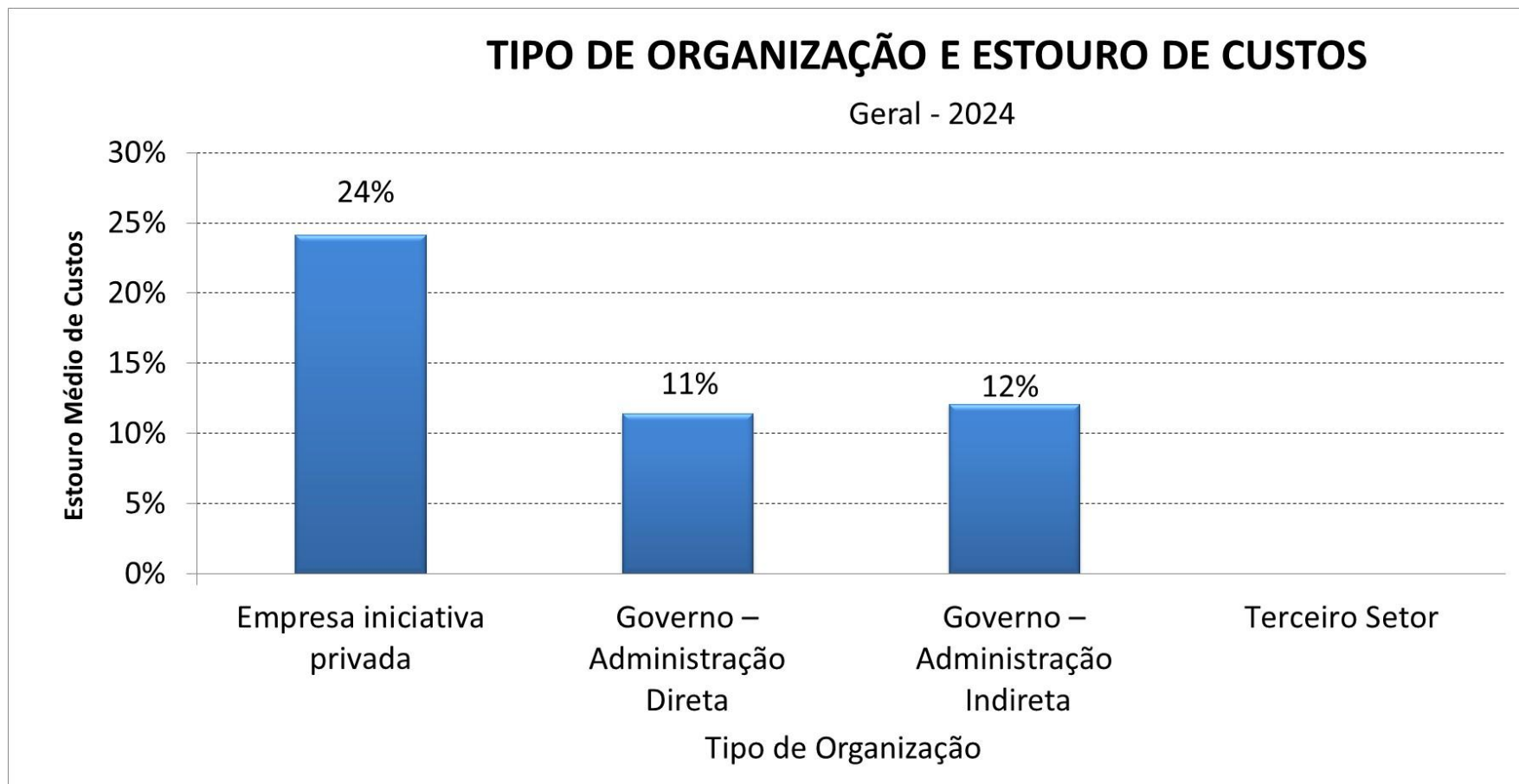


De acordo com nossa política de confidencialidade, não divulgamos dados de grupamentos com menos de 5 participantes

\* Tamanhos das amostras:

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

Destaque para as organizações de *Governo – Administração Direta\**



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

Destaque para as organizações de *Governo – Adm. Indireta e Iniciativa Privada\**



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

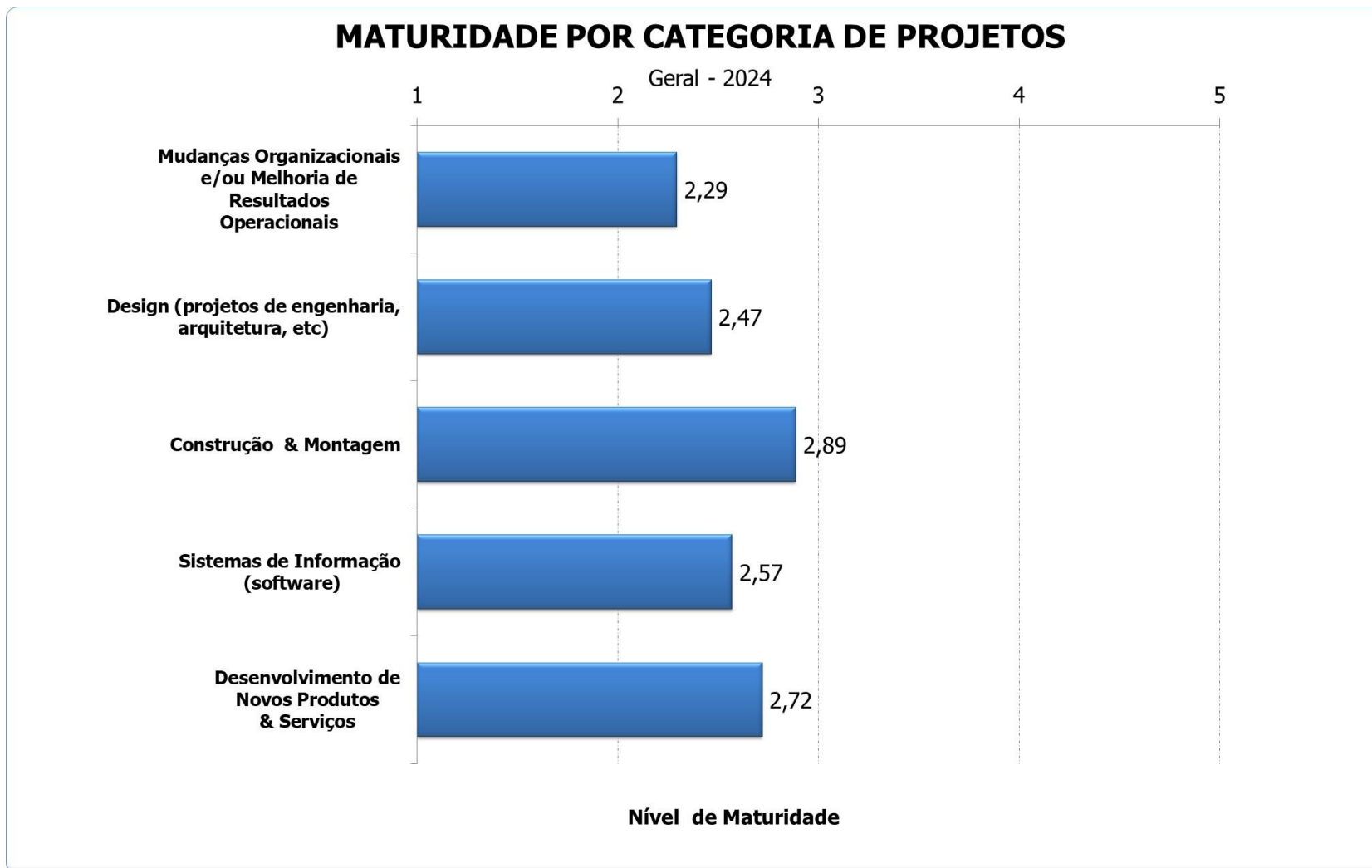
**Veja outras informações sobre os participantes na pesquisa no relatório  
"Parte B – Perfil dos Participantes"**



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>

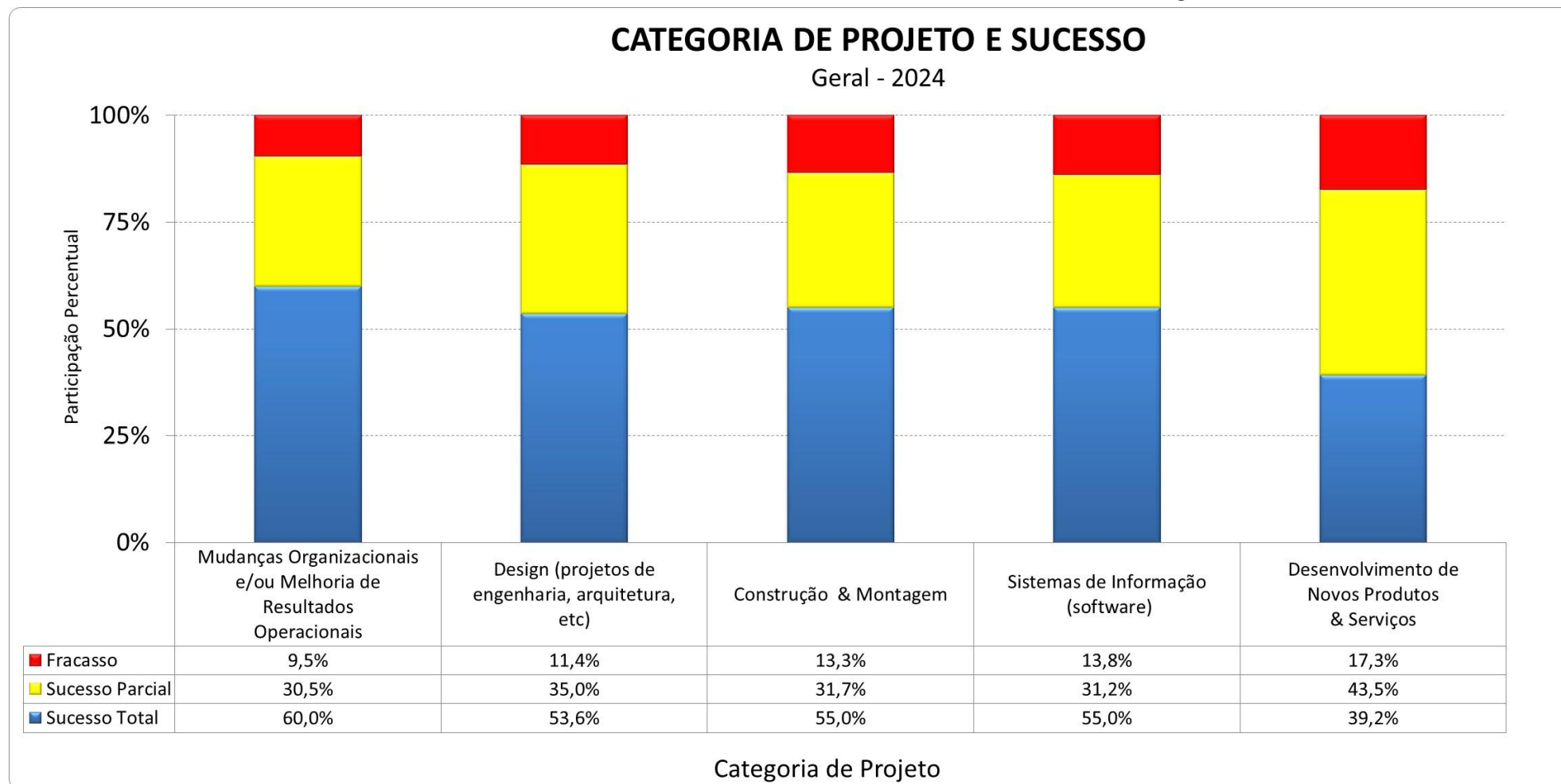
Conforme nossa Política de Confidencialidade, não divulgamos dados de desempenho de grupamentos com menos de 5 participantes.

Destaque para a categoria *Construção & Montagem*



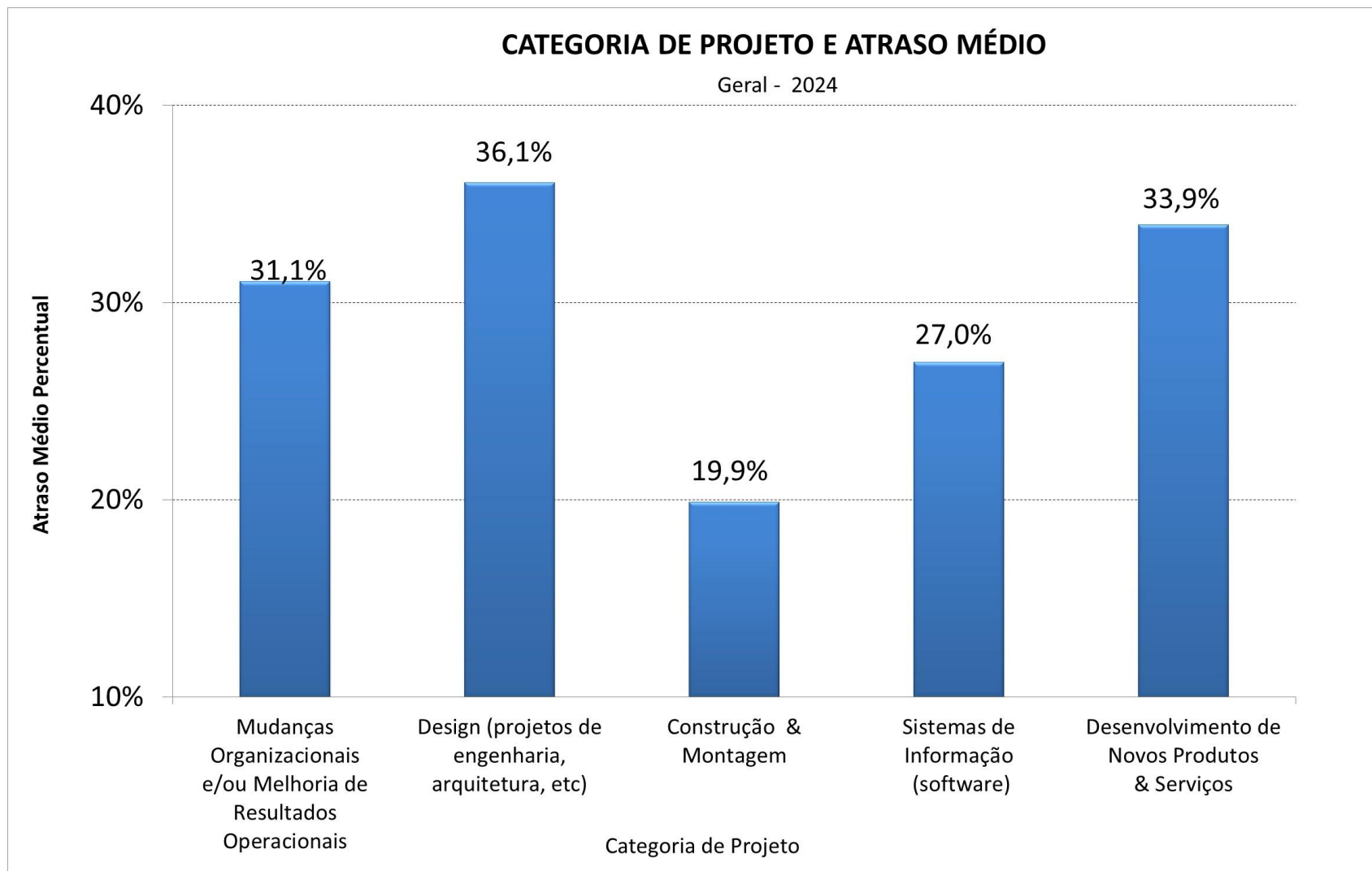
Participam deste gráfico somente categorias com mais de 12 respondentes

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



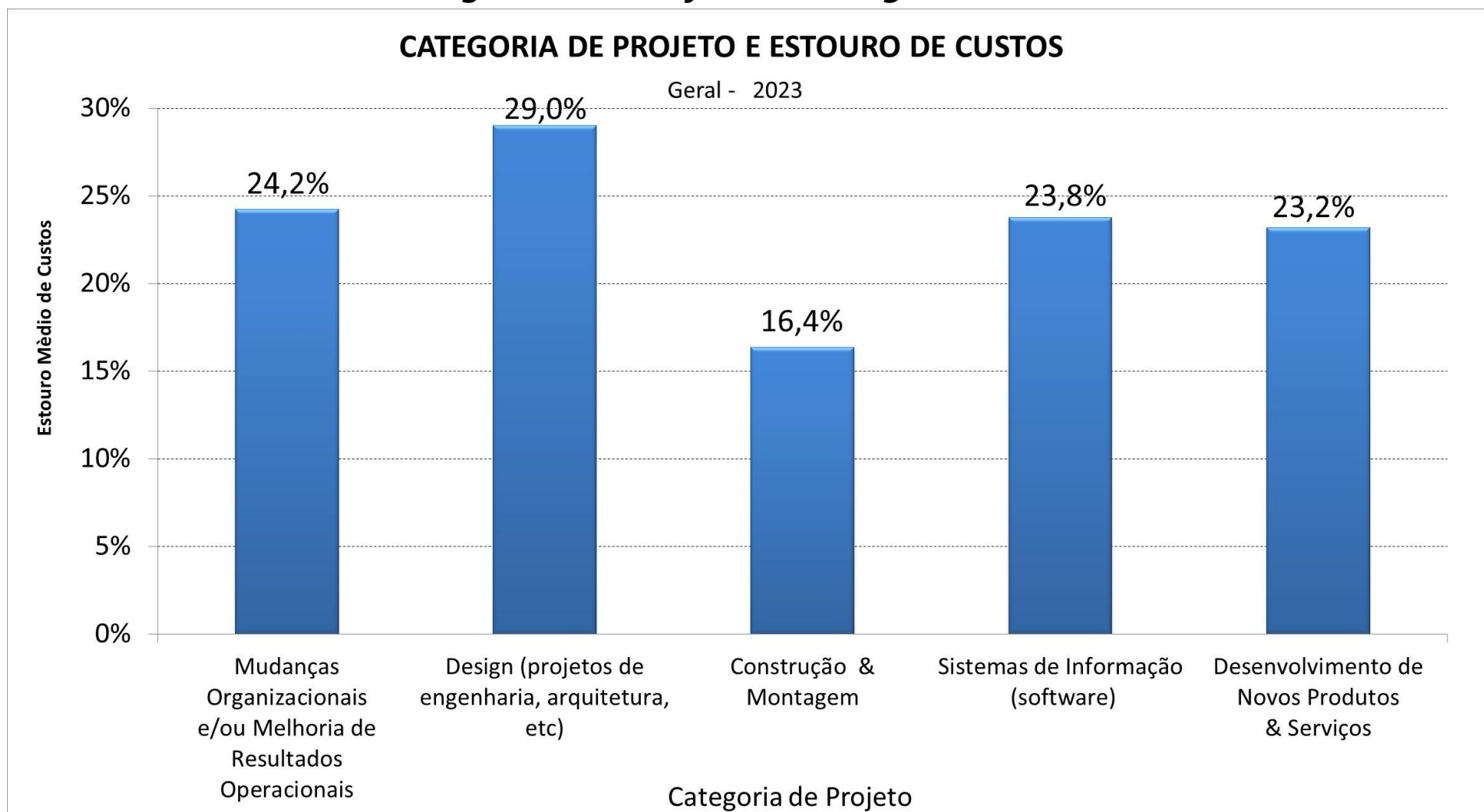
Participam deste gráfico somente categorias com mais de 12 respondentes

A categoria *Construção e Montagem* se destaca.



Participam deste gráfico somente categorias com mais de 12 respondentes

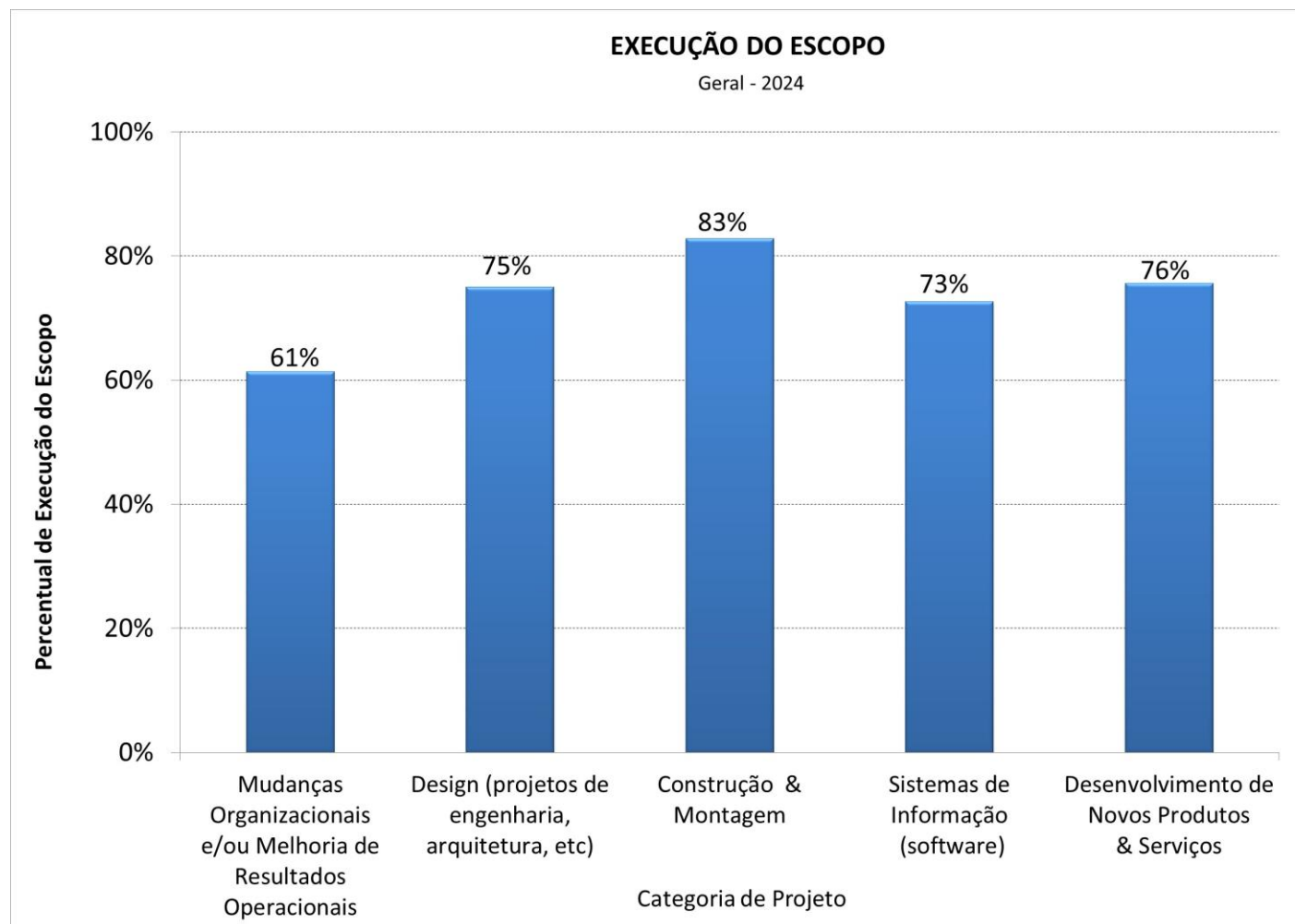
A categoria *Construção e Montagem* se destaca.



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**

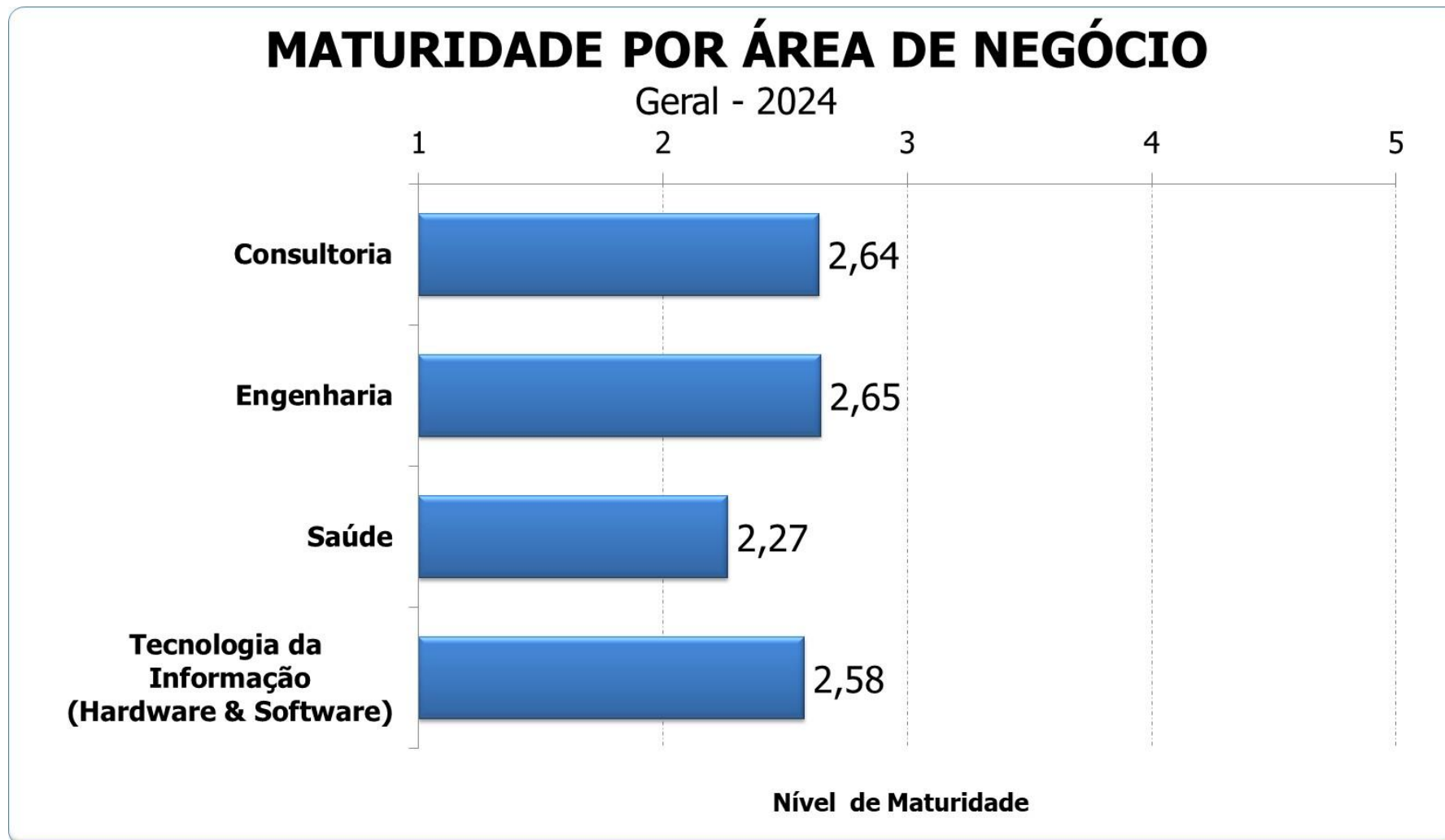


# Participantes nas Áreas de Negócios

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>

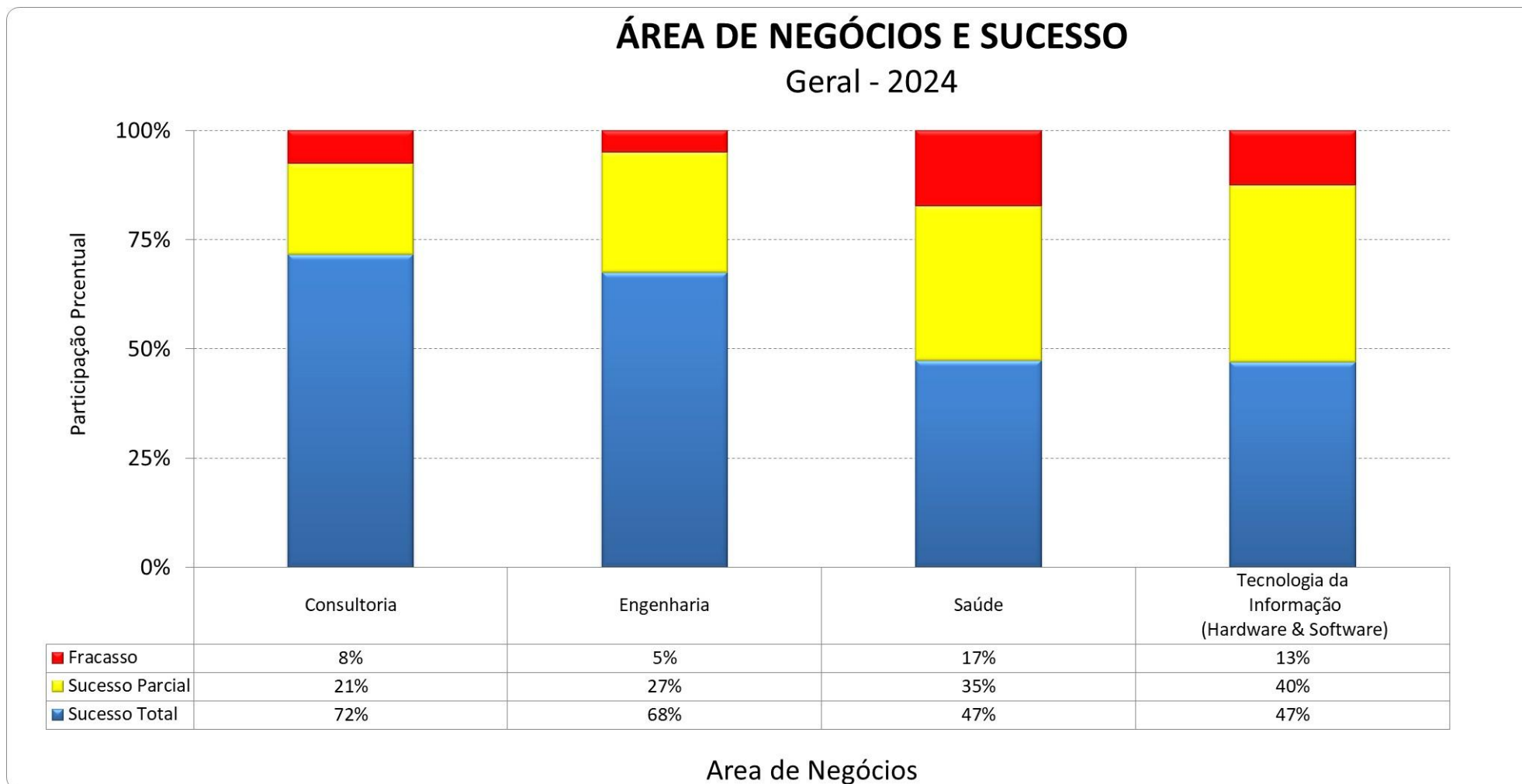
Conforme nossa Política de Confidencialidade, não divulgamos dados de desempenho de grupamentos com menos de 5 participantes.

Valores próximos, com exceção de *Saúde*



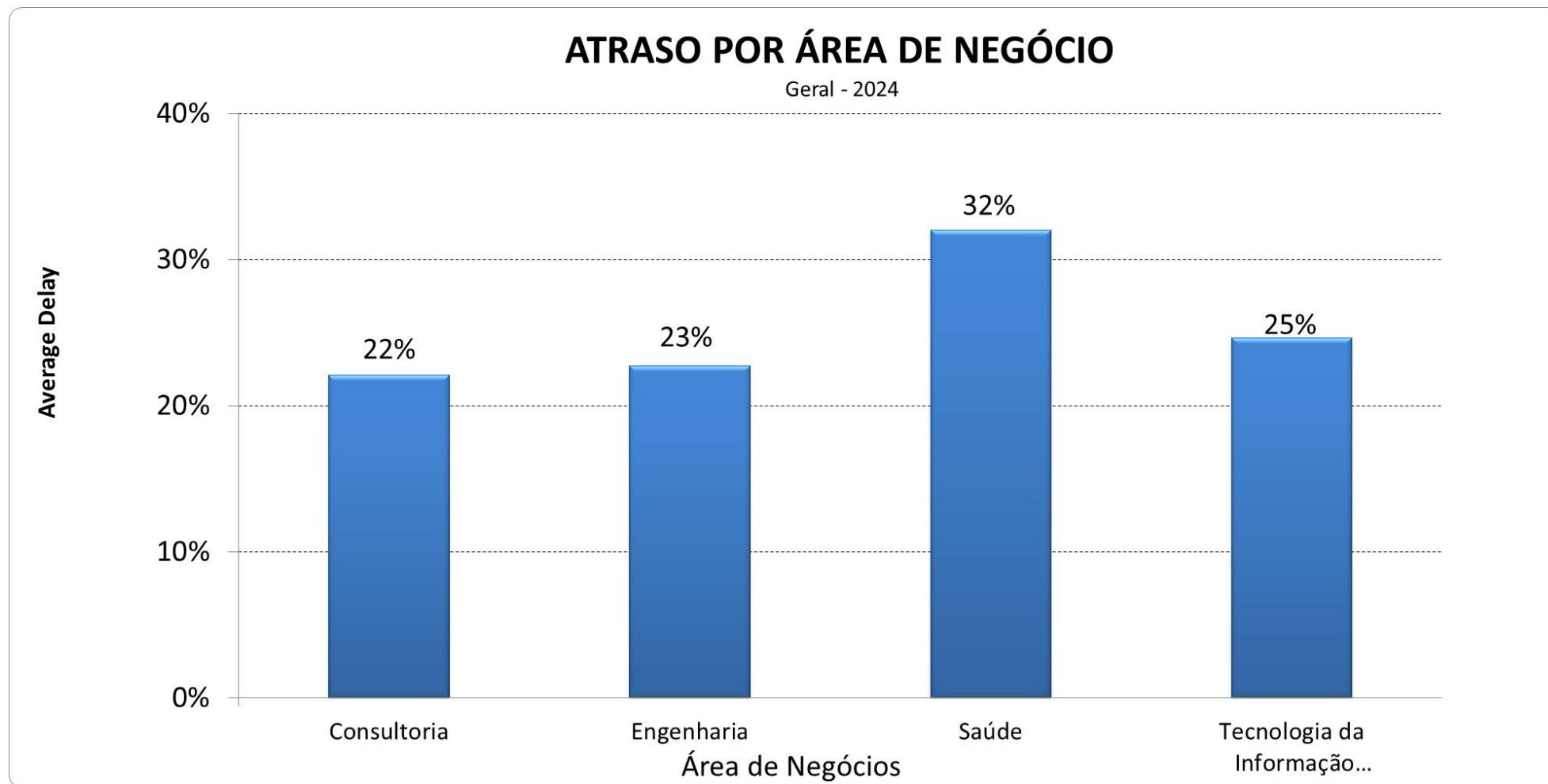
Apenas os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 8 participantes.

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



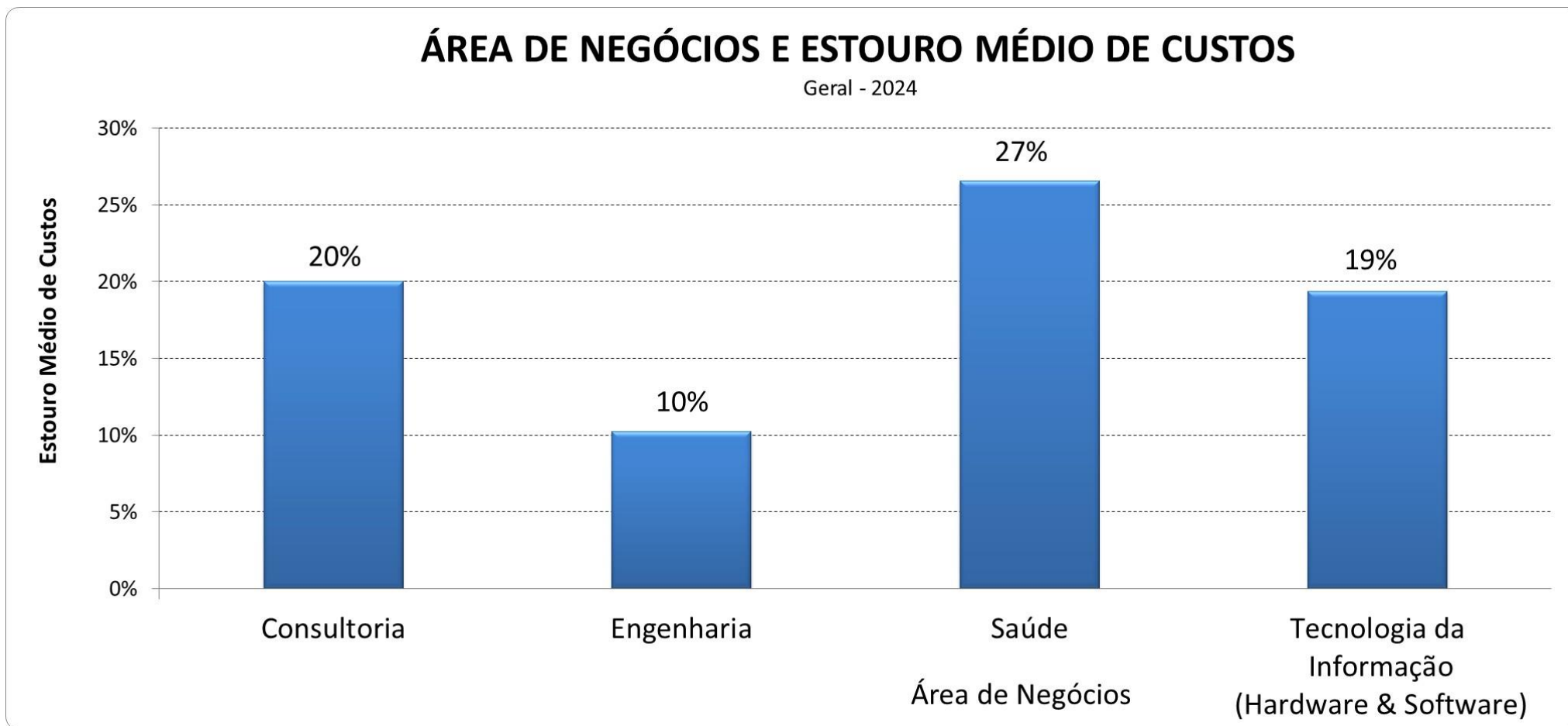
Apenas os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 8 participantes.

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



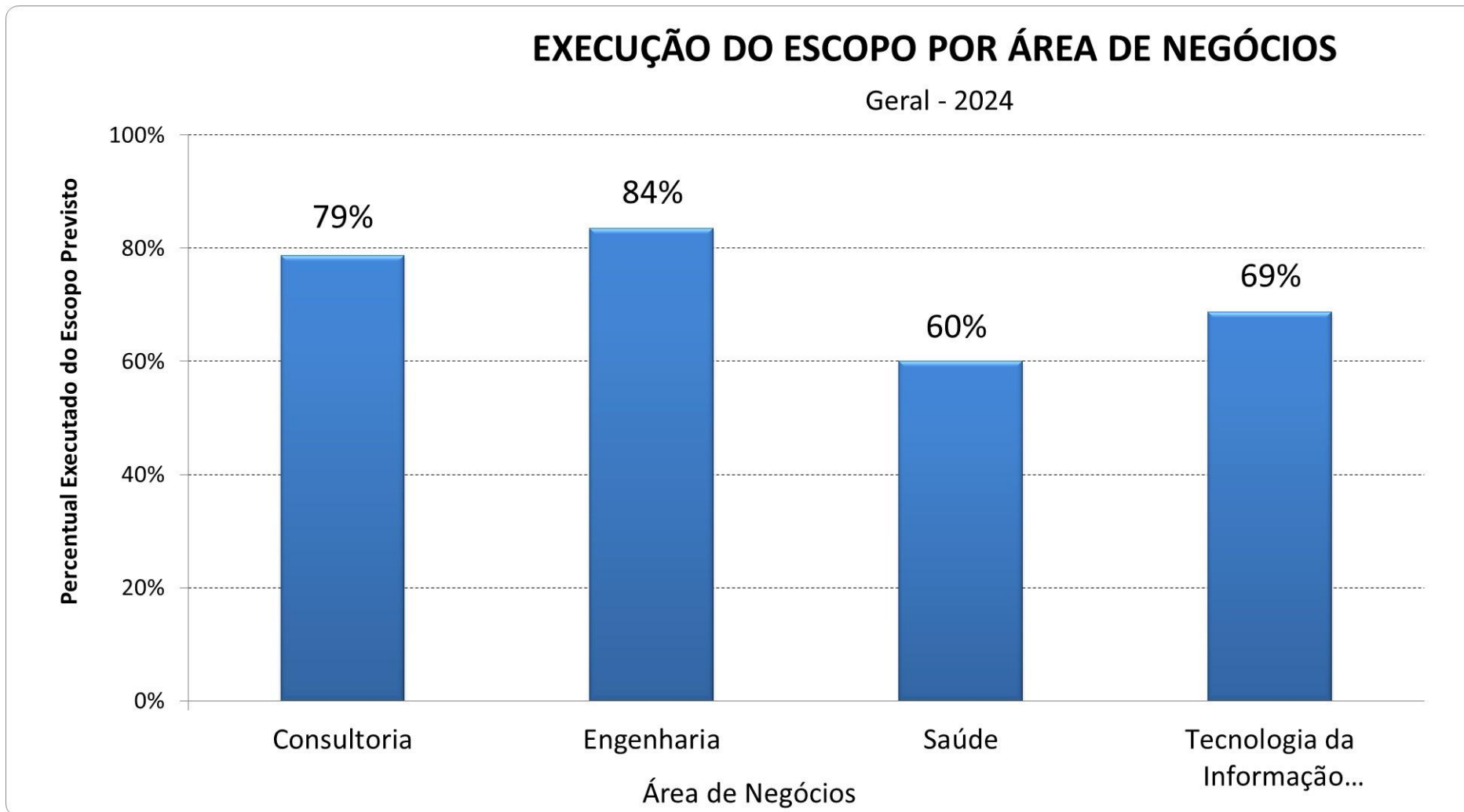
Apenas os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 8 participantes.

*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.**

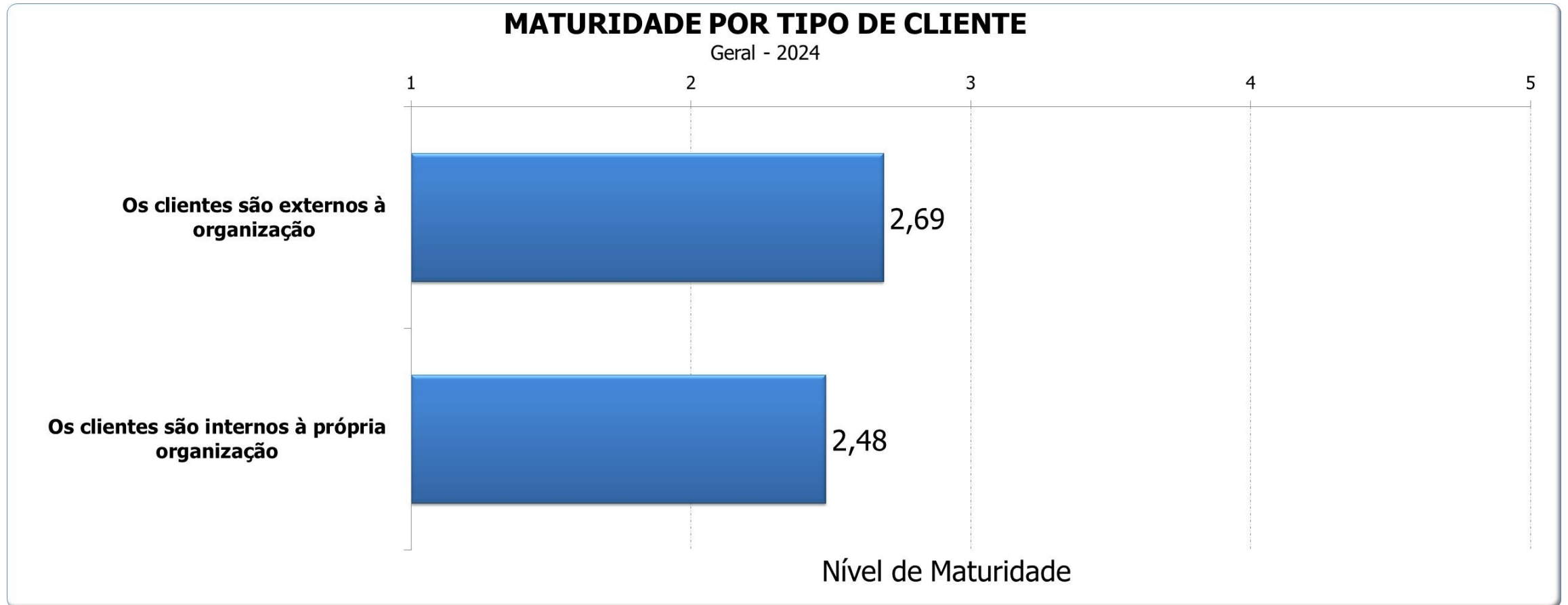
**Veja outras informações sobre os participantes na pesquisa no relatório “Parte B – Perfil dos Participantes”**

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.



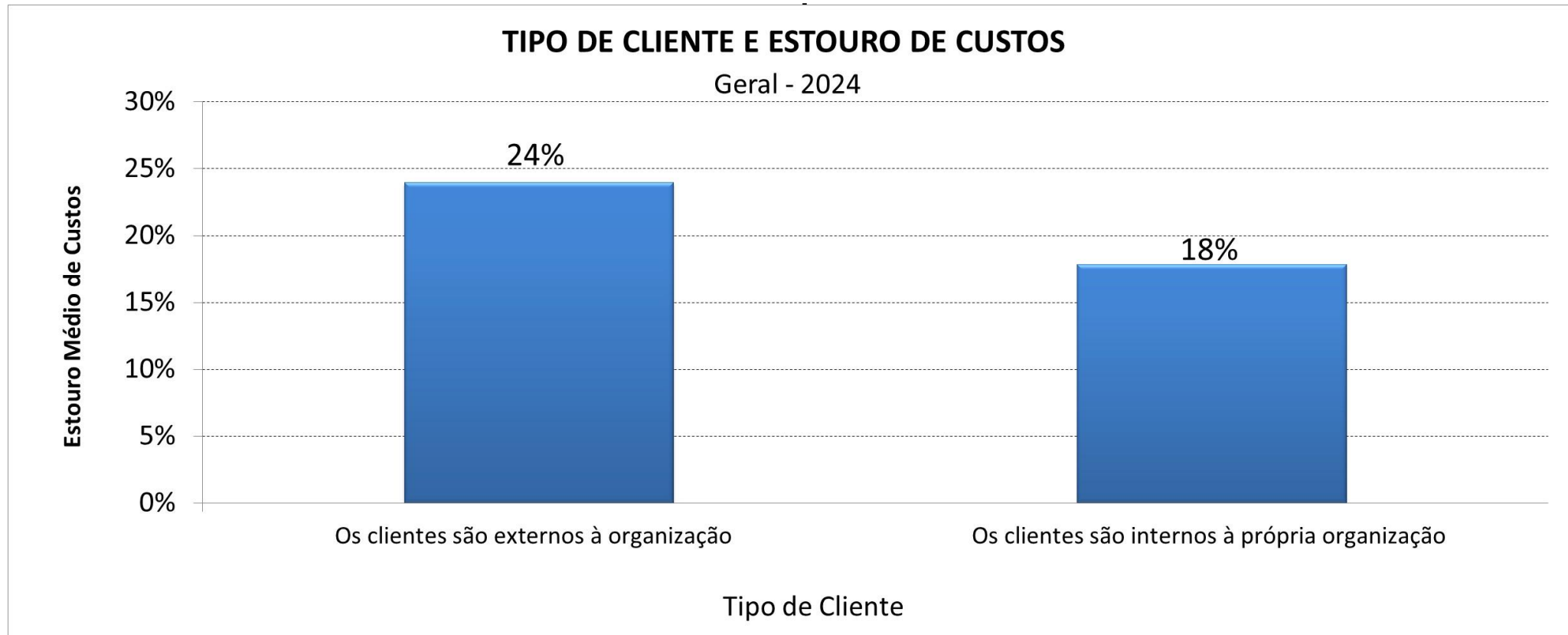
Os valores são semelhantes



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:**

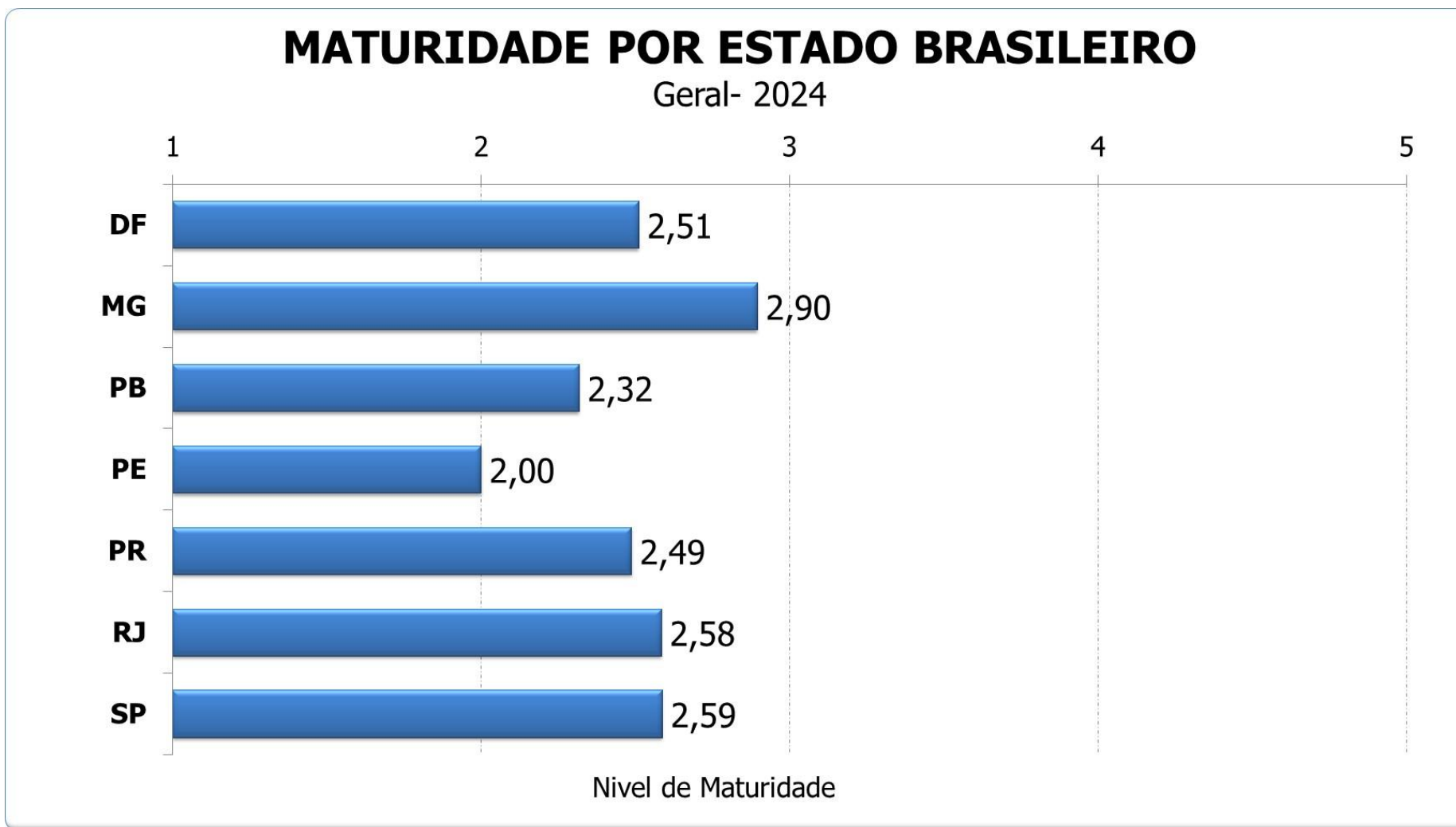
Os gráficos mostrados a seguir indicam que ocorrem diferentes destaques para diferentes estados. Observamos ainda que MG, RS e DF destacam-se em alguns indicadores.

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.

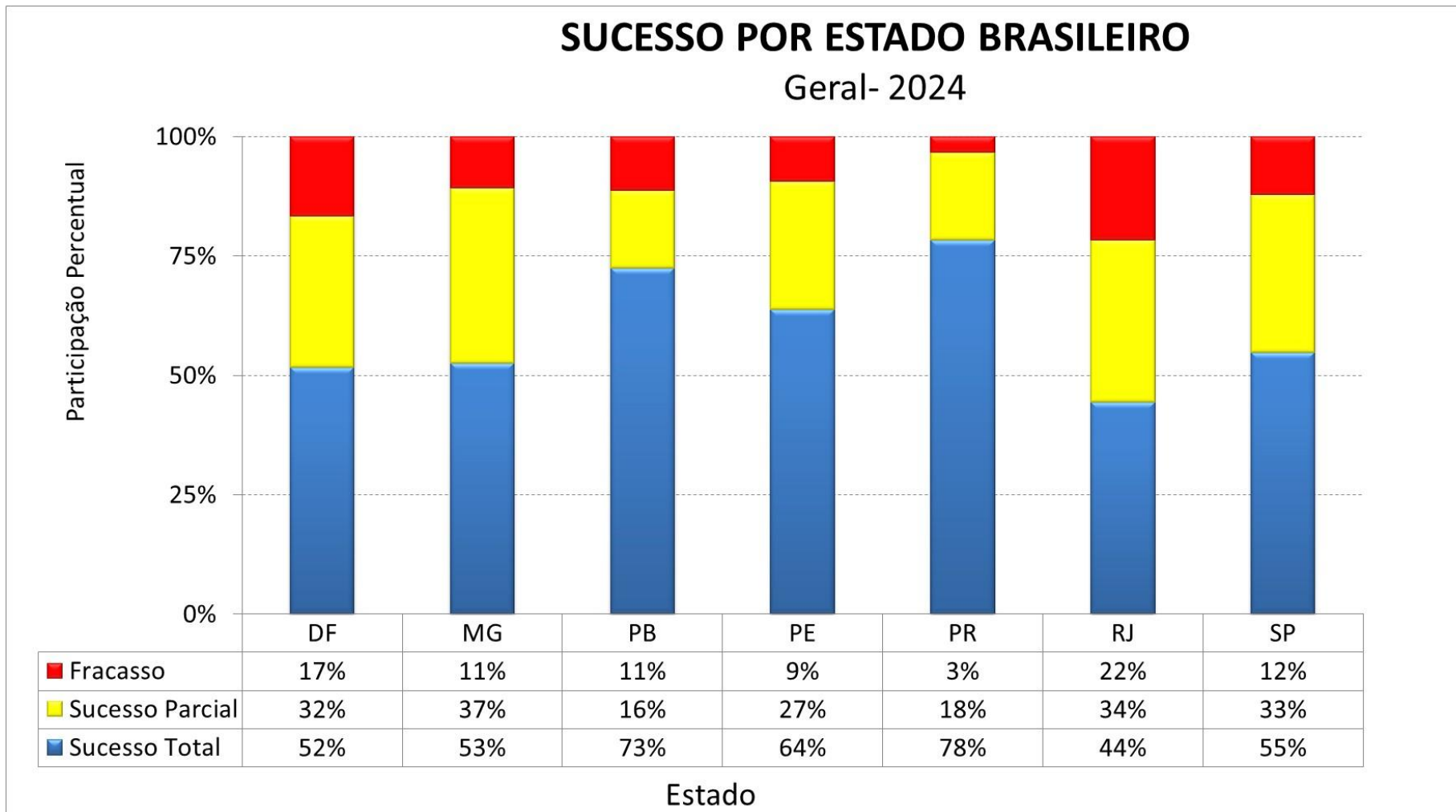
Destaque na Maturidade Global para Minas Gerais



Apenas os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 7 participantes.

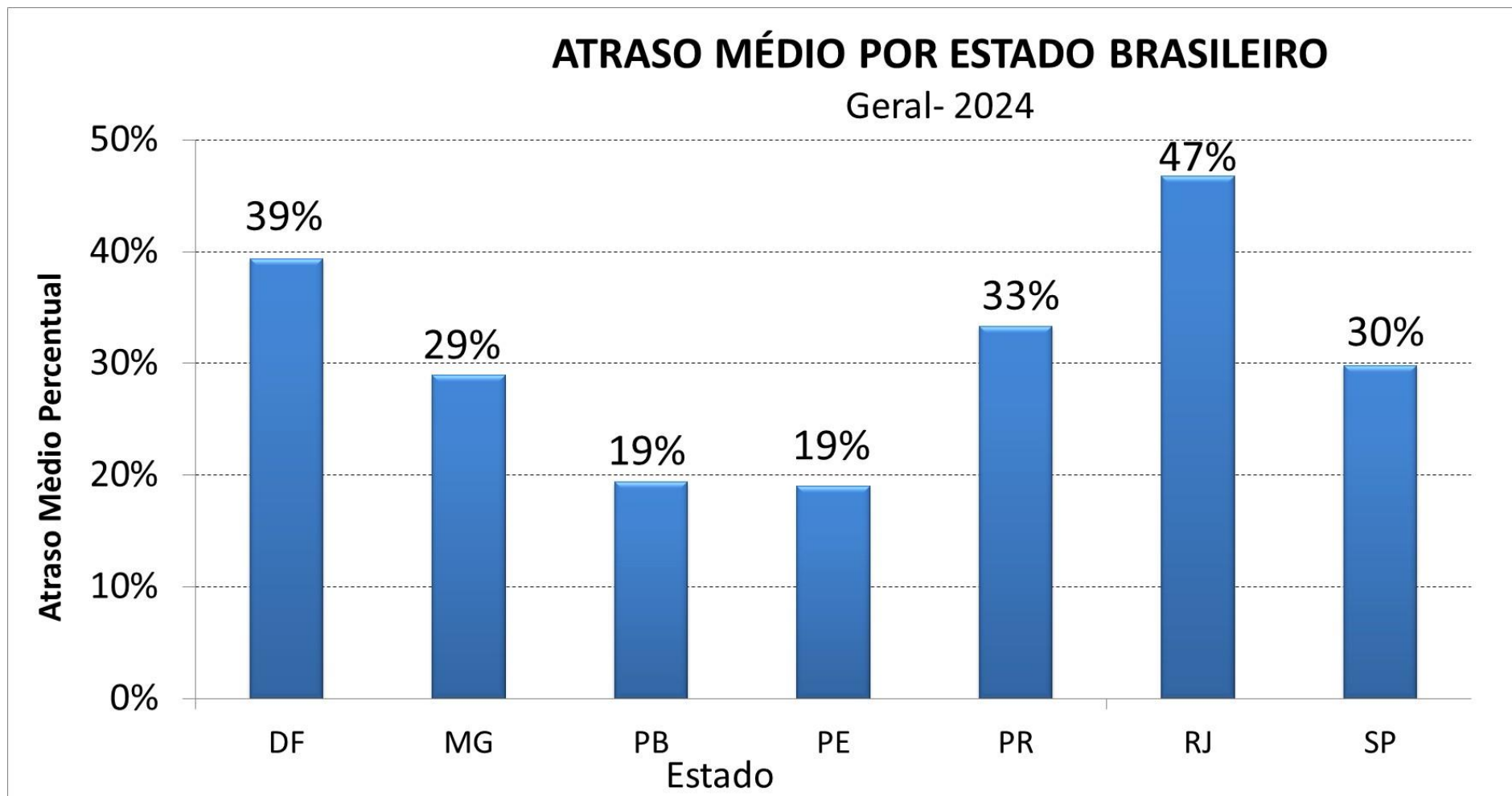


Destaque no Sucesso de Projetos para o Paraná (mais de 75%)



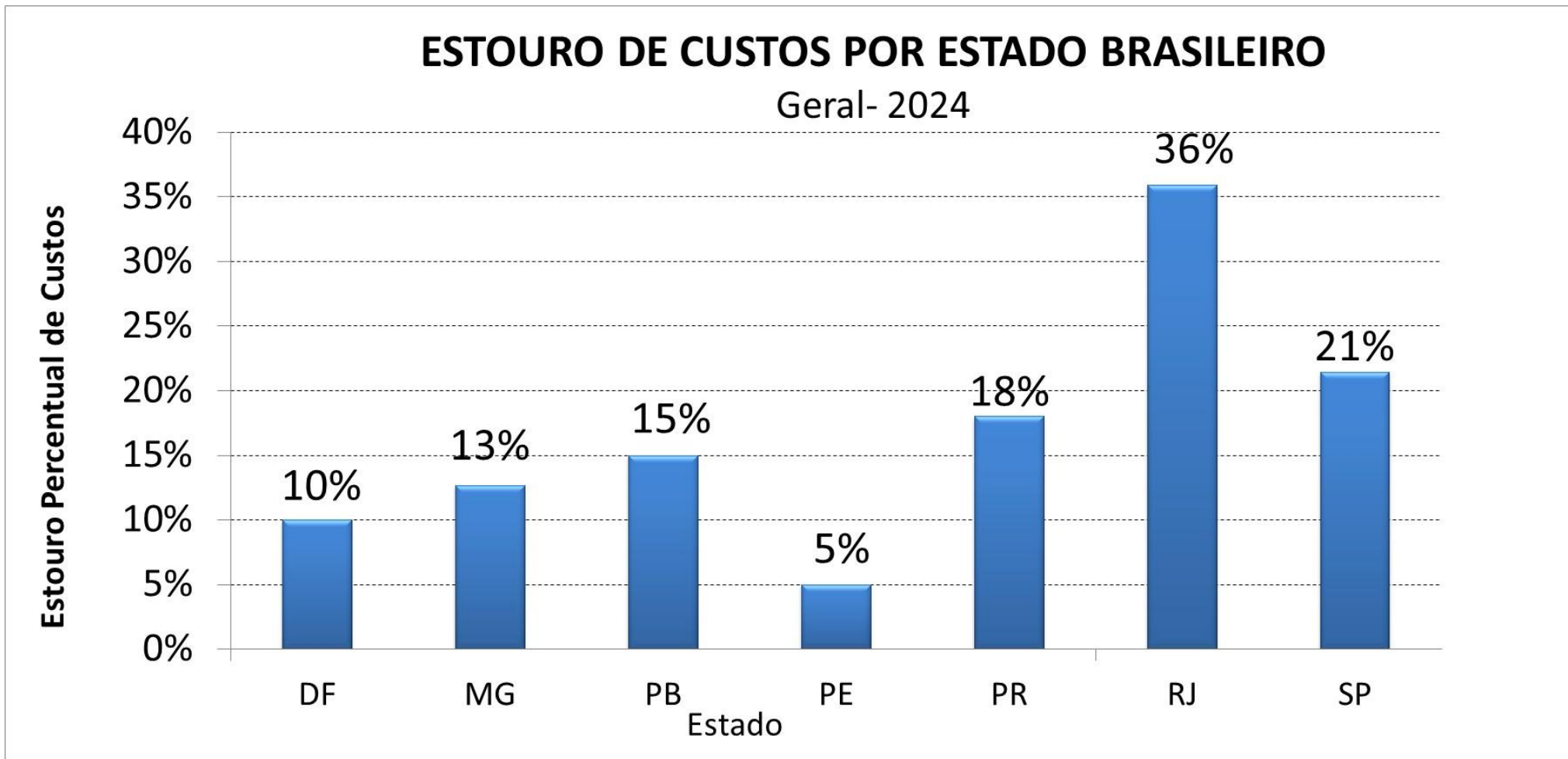
Os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 7 participantes.

Destaque positivo para a Paraíba e Pernambuco na amostra



Apenas os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 7 participantes.

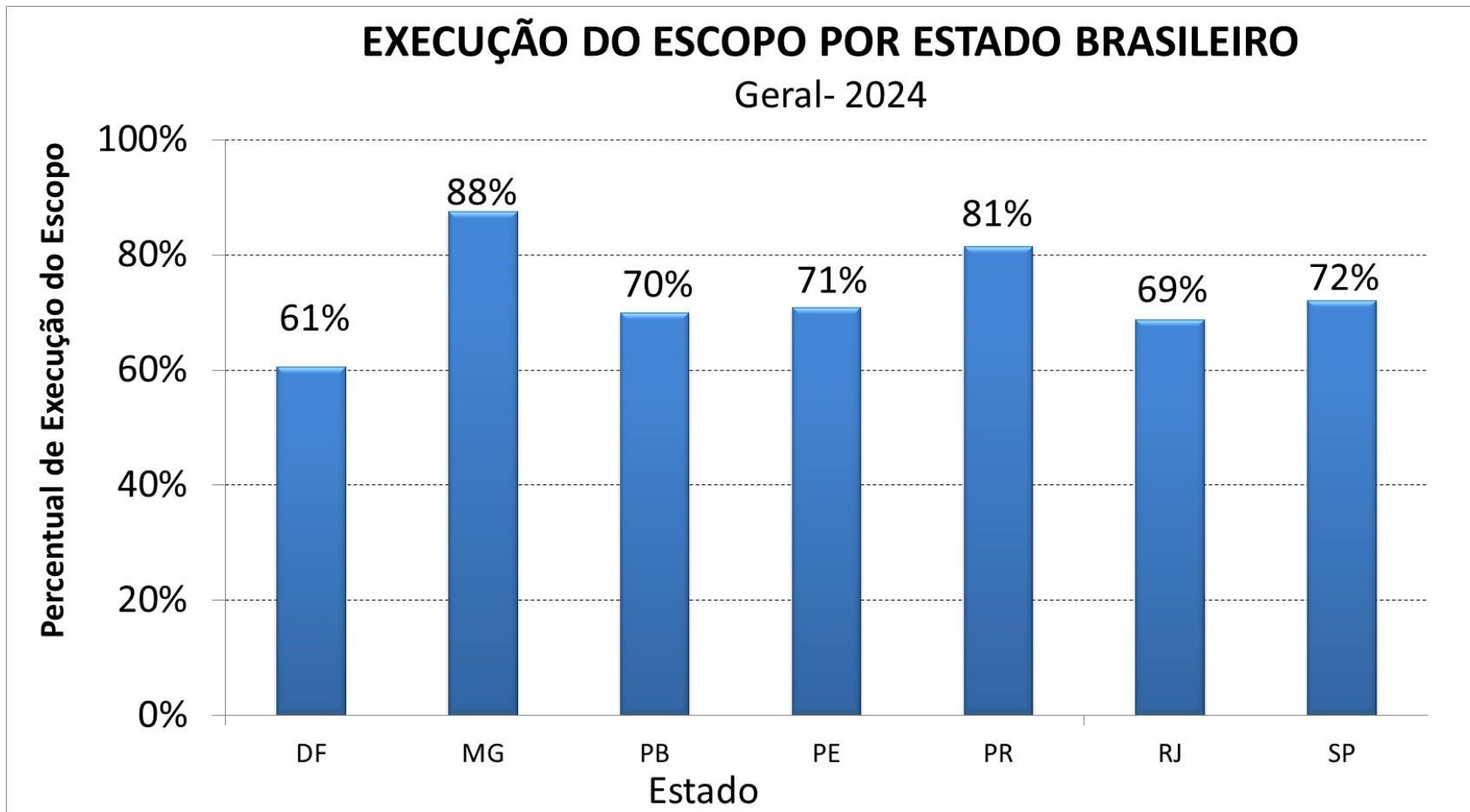
Destaque positivo para Pernambuco na amostra



Apenas os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 7 participantes.

# Execução do Escopo por Estado Brasileiro

Destaque positivo para Minas Gerais na amostra



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.

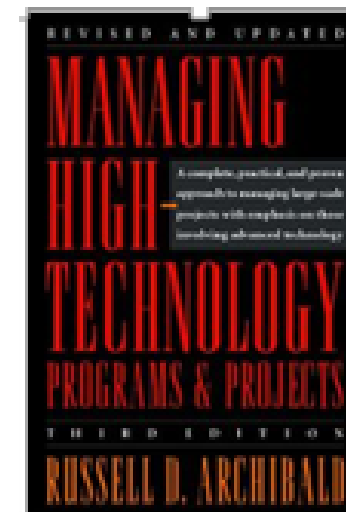


**Warlei Agnelo de Oliveira** é Engenheiro de Relacionamento com Clientes da Diretoria Comercial da Gasmig - Cia. de Gás de Minas Gerais há 11 anos, com foco em soluções de geração, cogeração e climatização. Exerceu anteriormente as funções de Assessor da Secretaria de Transportes e Obras Públicas do 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 pela UFMG 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 memoriam)

- 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

Horizonte – Soluções Digitais

### ATUALIZAÇÃO DE DADOS DO SITE

Eduardo Motta

### BANCO DE DADOS

Horizonte – Soluções Digitais

### 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)	<p>Este nível representa o despertar para o assunto gerenciamento de projetos. Suas principais características são:</p> <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	<p>Este nível representa a situação em que foi implementada uma plataforma de GP. Suas principais características são:</p> <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 Business Case.

## 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 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.

# **Agradecimentos**

**Agradecimentos especiais à equipe de voluntários.**

- Apoio:
  -  MINAS GERAIS, BRAZIL CHAPTER
  -  www.sucesumg.org.br
  -  CONSTRUINDO SOLUÇÕES
  - 
  - 
  - 
  - 
- Promoção
  - Organizações e Associações
    - CBIC: todas filiadas(SINDUSCON, SICEPOT, SECOVI, etc.)
    - PMI: todos capítulos
    - IPMA-Br
    - CREA: MG e SP
    - FIEMG
  - Organizações educacionais
    - FGV, FUNDAÇÃO DOM CABRAL, IETEC, IBMEC, CPLAN, VANZOLINI, DINSMORE



# FIM