

## MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS - BRASIL

Pesquisa Archibald & Prado

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

# Relatório 2024:

# “Relatório Geral”

# Parte C: Governança (aspectos organizacionais)

Publicado em Janeiro/2025

Organizado por:  
Darci Prado e Warlei Oliveira

Estamos apresentando aqui a **Parte C do Relatório Geral**. O Relatório Geral é constituído de três partes:

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

Este relatório analisa as “funções organizacionais” de governança, a saber:

- Gerente de Projetos
- PMO
- Comitê

Podemos observar nos slides seguintes que as funções organizacionais de governança têm razoável aceitação entre as organizações presentes.

Mas chama a atenção os percentuais significativos de não-utilização das funções de governança, conforme discutido mais à frente.

Avanços certamente serão bem vindos naquelas organizações que as deveriam possuir, mas que ainda não as utilizam.

- 1. O Valor do Gerenciamento de Projetos**
- 2. Funções de Governança: Comparação Geral**
- 3. Gerente de Projetos**
- 4. PMO**
- 5. Comitês**

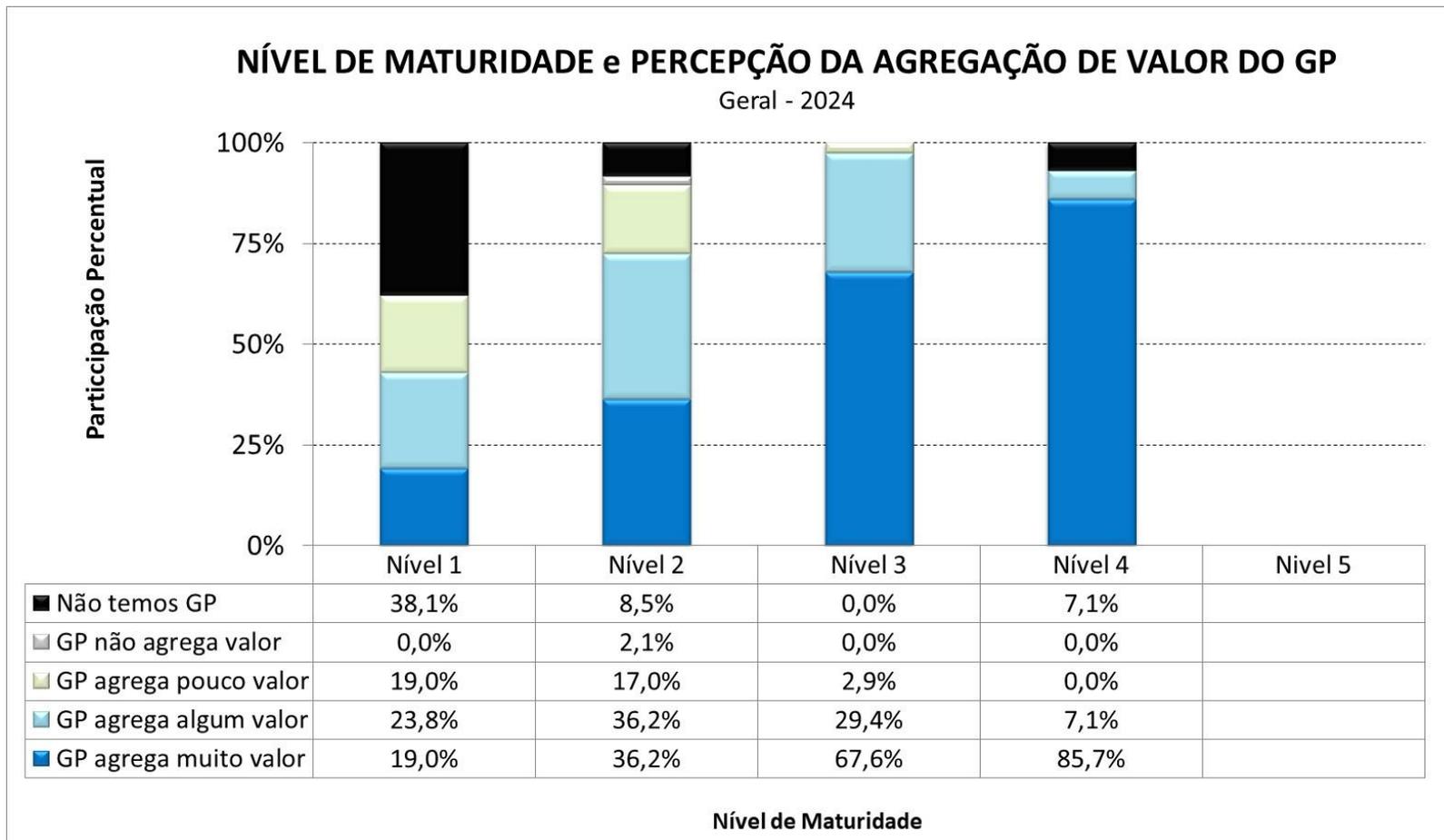
## **ANEXO**

**Equipe que desenvolveu este trabalho**

# **O Valor do Gerenciamento de Projetos**

# Percepção do Valor do GP

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



Tamanhos das amostras:

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

## **Comparação Geral**

**Nesta parte do relatório é feita uma rápida comparação entre as seguintes funções de governança que afetam diretamente o sucesso dos projetos:**

- **Gerente de Projetos**
- **PMO**
- **Comitê**

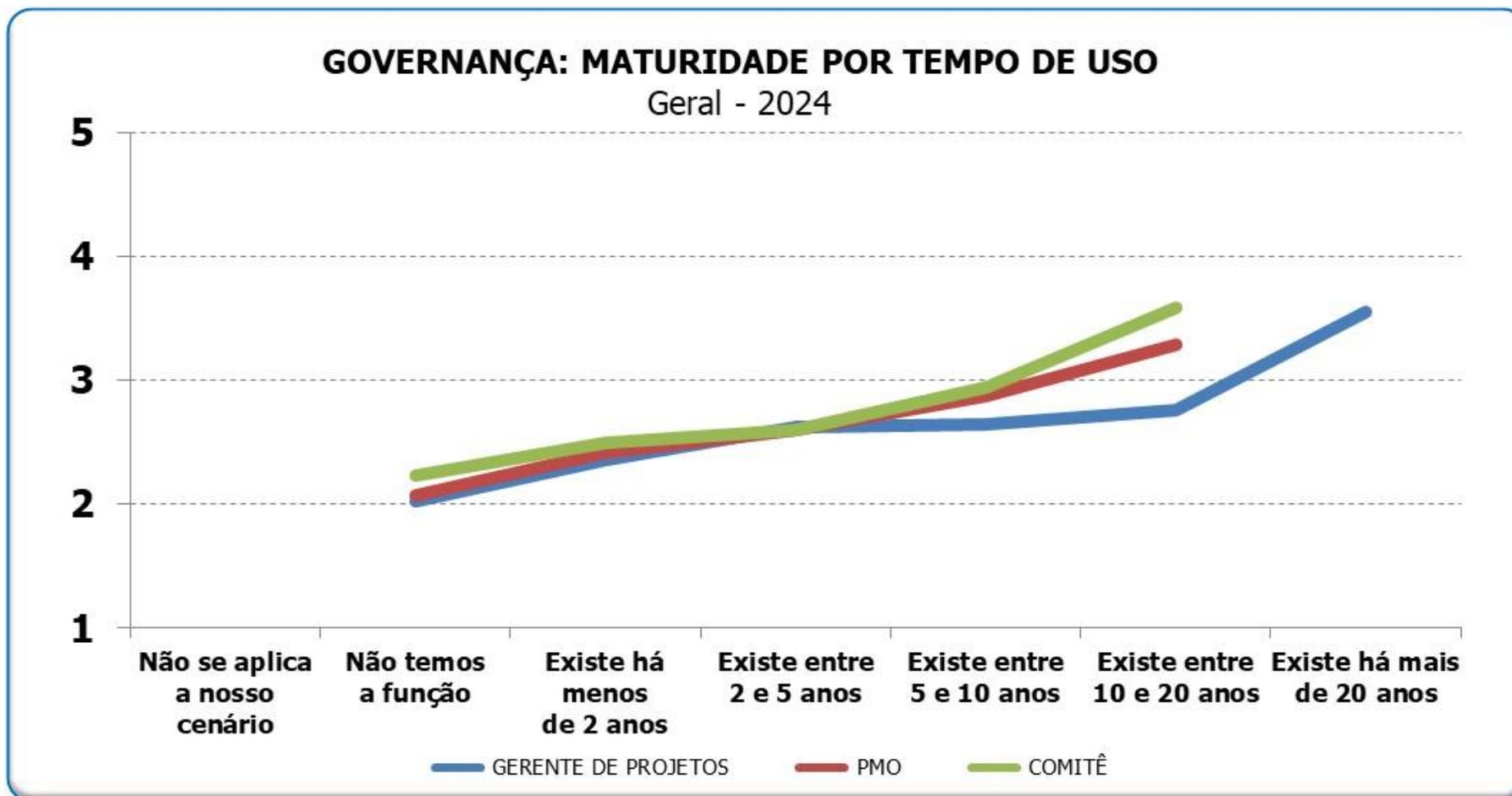
As 117 organizações participantes da pesquisa possuem diferentes experiências com o uso das funções de governança. A função Gerente de Projetos é a que é mais utilizada. A função *PMO* ainda é não utilizada por 29% das organizações. Situação análoga ocorre com a função *Comitê*: não é utilizada por 44% das organizações. Importante também observar o baixíssimo índice de organizações que afirmaram que estas funções não se aplicam.

# OCORRÊNCIA PELO TEMPO DE USO			
TEMPO DE USO	GP	PMO	COMITÊ
Não se aplica a nosso cenário	2	1	0
Não temos a função	23	34	52
Existe há menos de 2 anos	24	21	15
Existe entre 2 e 5 anos	25	21	23
Existe entre 5 e 10 anos	17	24	14
Existe entre 10 e 20 anos	10	14	10
Existe há mais de 20 anos	16	2	3
<b>TOTAL</b>	<b>117</b>	<b>117</b>	<b>117</b>

OCORRÊNCIA DAS FUNÇÕES DE GOVERNANÇA			
OCORRÊNCIA	Gerente de Projetos	PMO	COMITÊ
SIM	79%	70%	56%
NÃO	20%	29%	44%
NÃO SE APLICA	2%	1%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

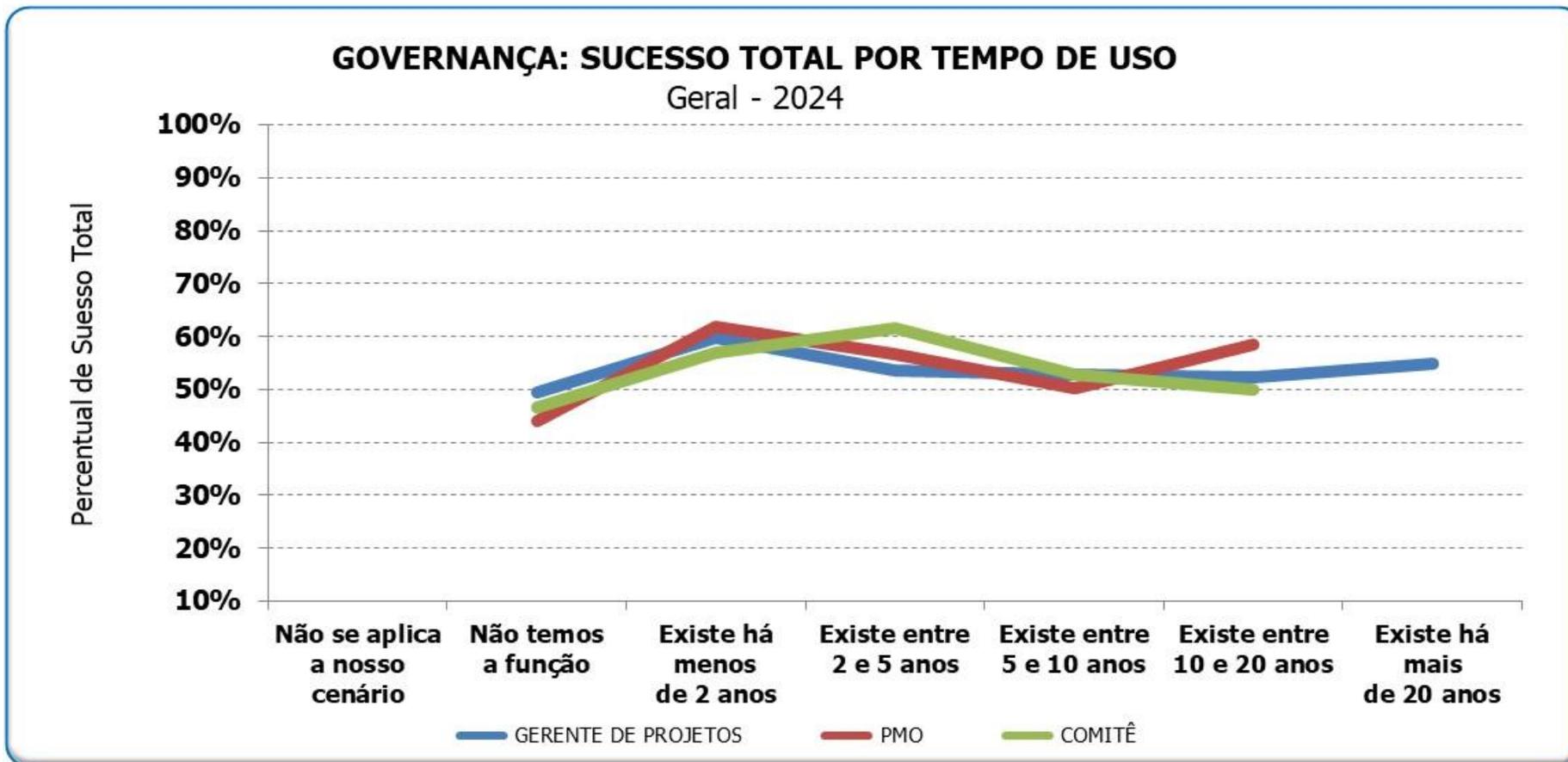
# Maturidade por Tempo de Existência da Função

Quanto maior o tempo de existência da função de governança, maior a maturidade.  
O gráfico mostra valores médios, podemos concluir que a longevidade não garante o atingimento de patamares de excelência (níveis 4 e 5)



# Sucesso Total por Tempo de Existência da Função de Governança

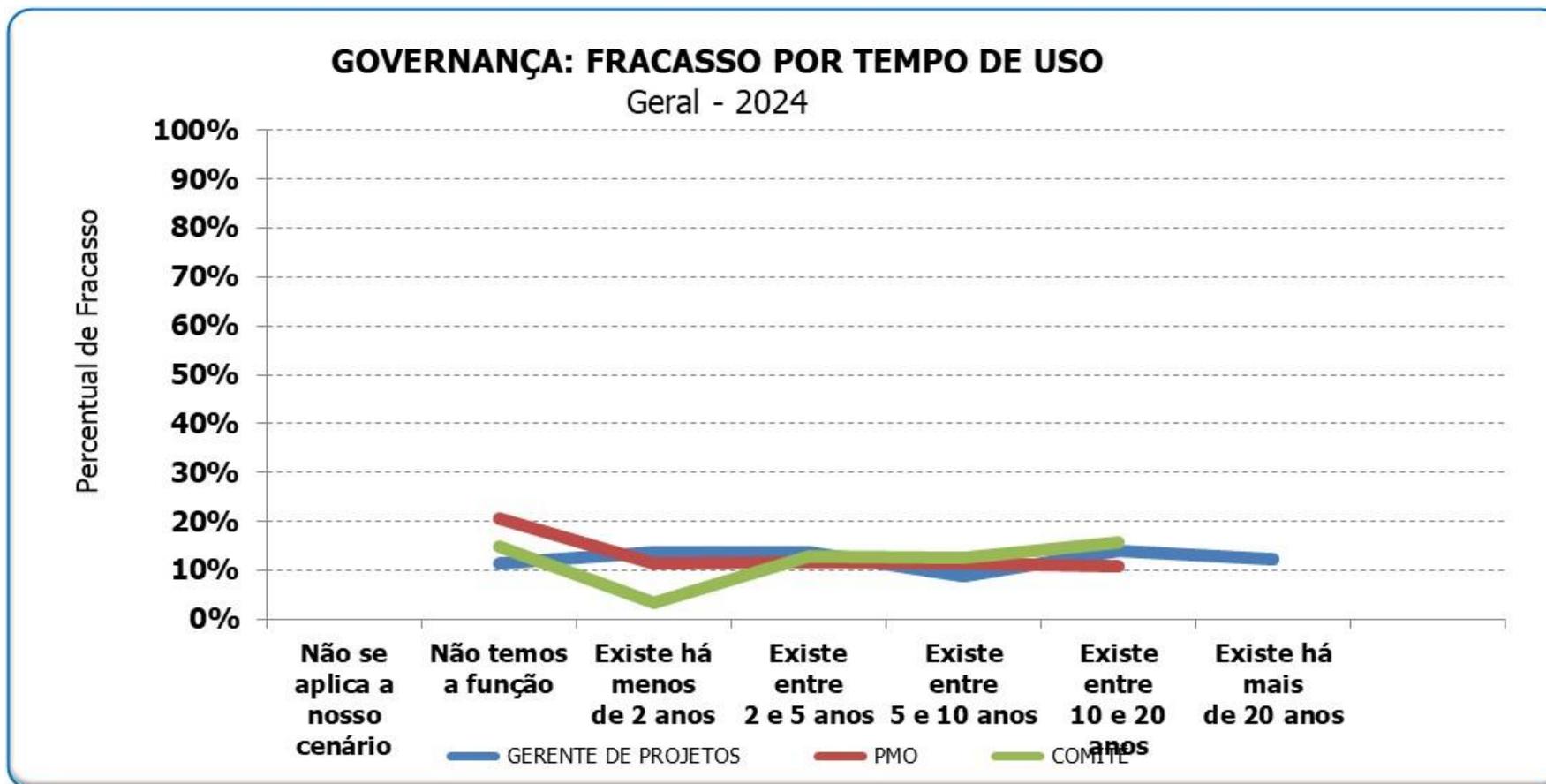
Os dados da amostra não mostram relação direta entre tempo de uso da função e Sucesso Total. O gráfico mostra valores médios, podemos concluir que a longevidade não garante o atingimento de altos níveis de sucesso (acima de 80%).



# Fracasso por Tempo de Existência da Função

Os dados da amostra não mostram relação direta entre tempo de uso da função e Fracasso.

Observando que o gráfico mostra valores médios, podemos concluir que a longevidade não garante o atingimento de baixos níveis de fracasso (abaixo de 5%).

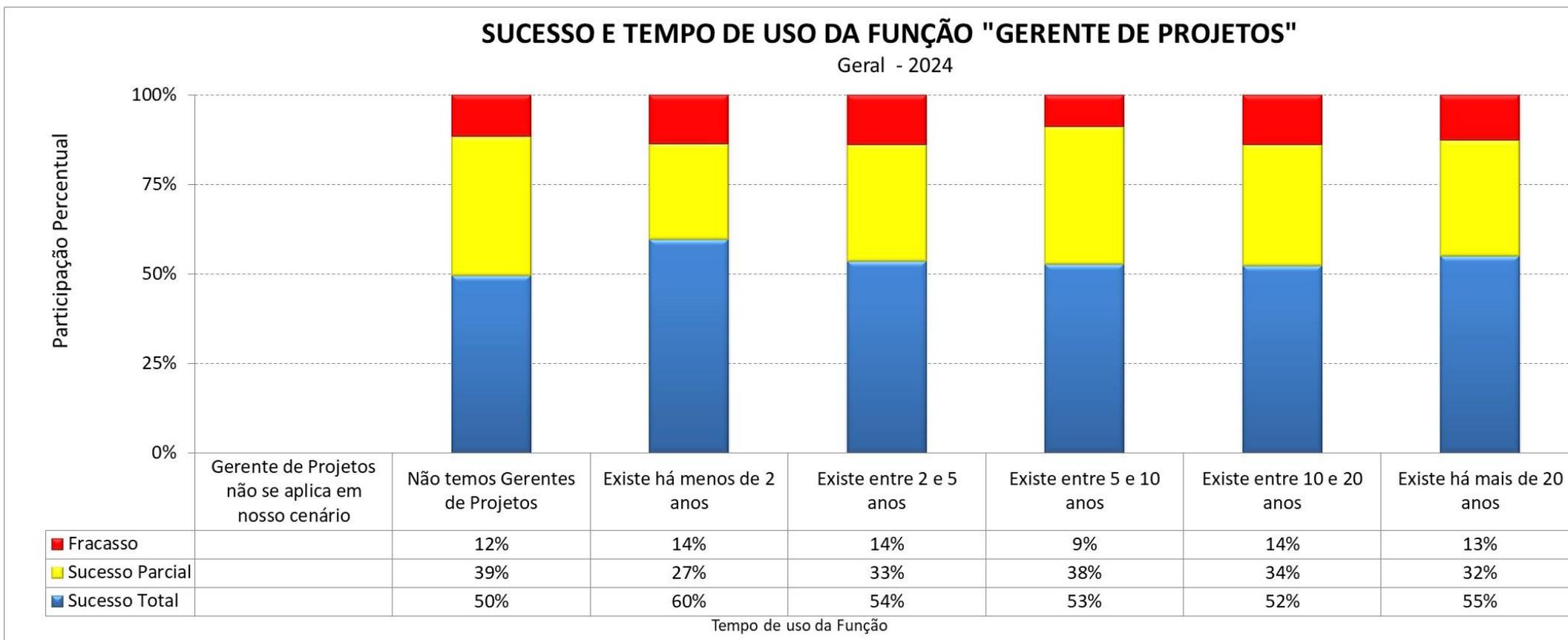


# **GERENTE DE PROJETOS**

**Nesta parte do relatório é feito um melhor detalhamento da função "Gerente de Projetos"**

# Sucesso e tempo de uso da função Gerente de Projetos

Pelos dados da amostra de 2024, uma maior longevidade no uso da função "Gerente de Projetos" não implica necessariamente em melhor performance.

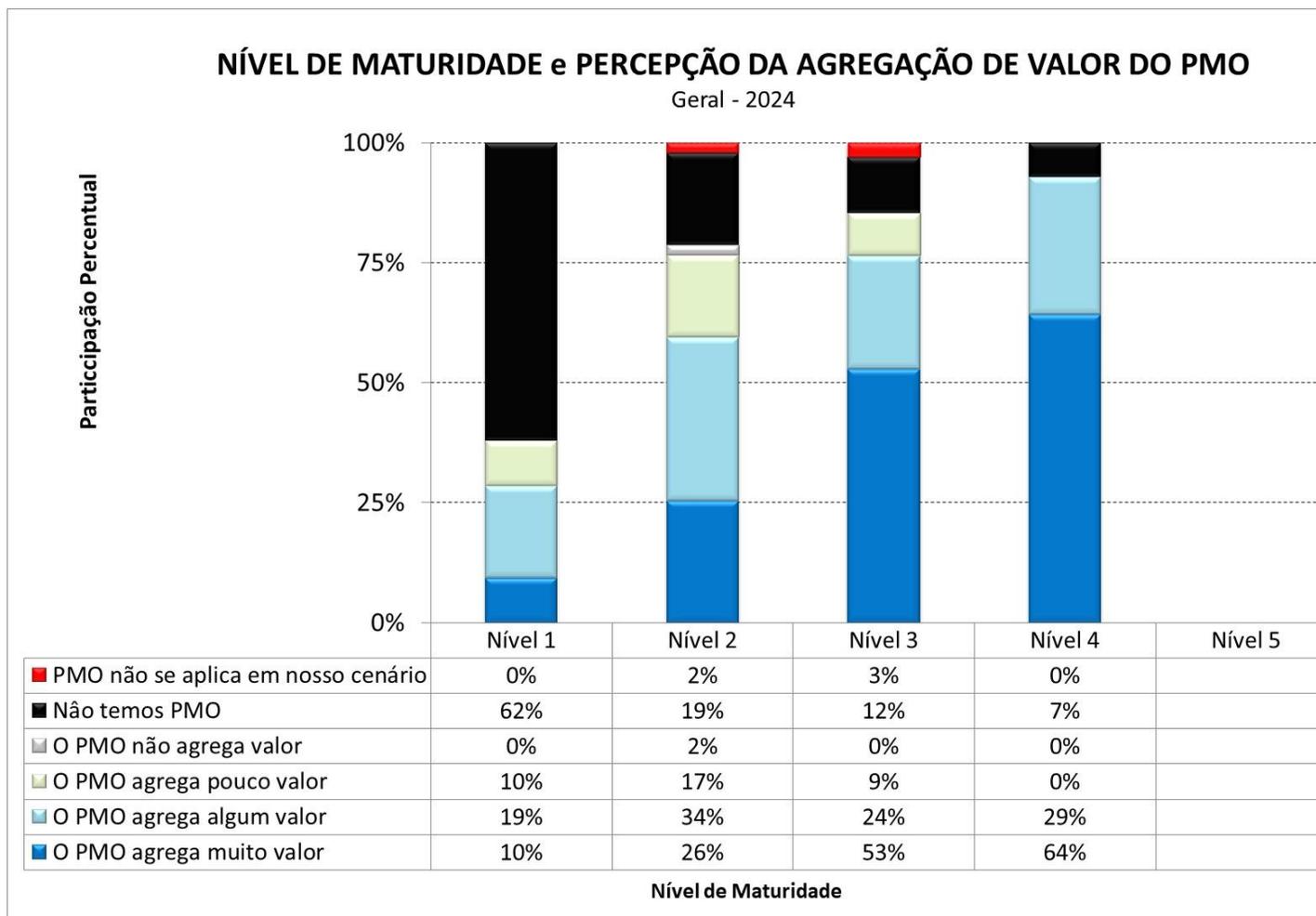


# **PMO**

**Nesta parte do relatório é feito um melhor detalhamento da função PMO (Project Management Office)**

# Agregação de Valor do PMO

Os dados obtidos mostram que a percepção de agregação de “muito valor” pelo PMO cresce conforme cresce a maturidade, apesar de não atingir um valor realmente alto. Observe ainda que a não existência de PMO ocorre em todos os níveis.

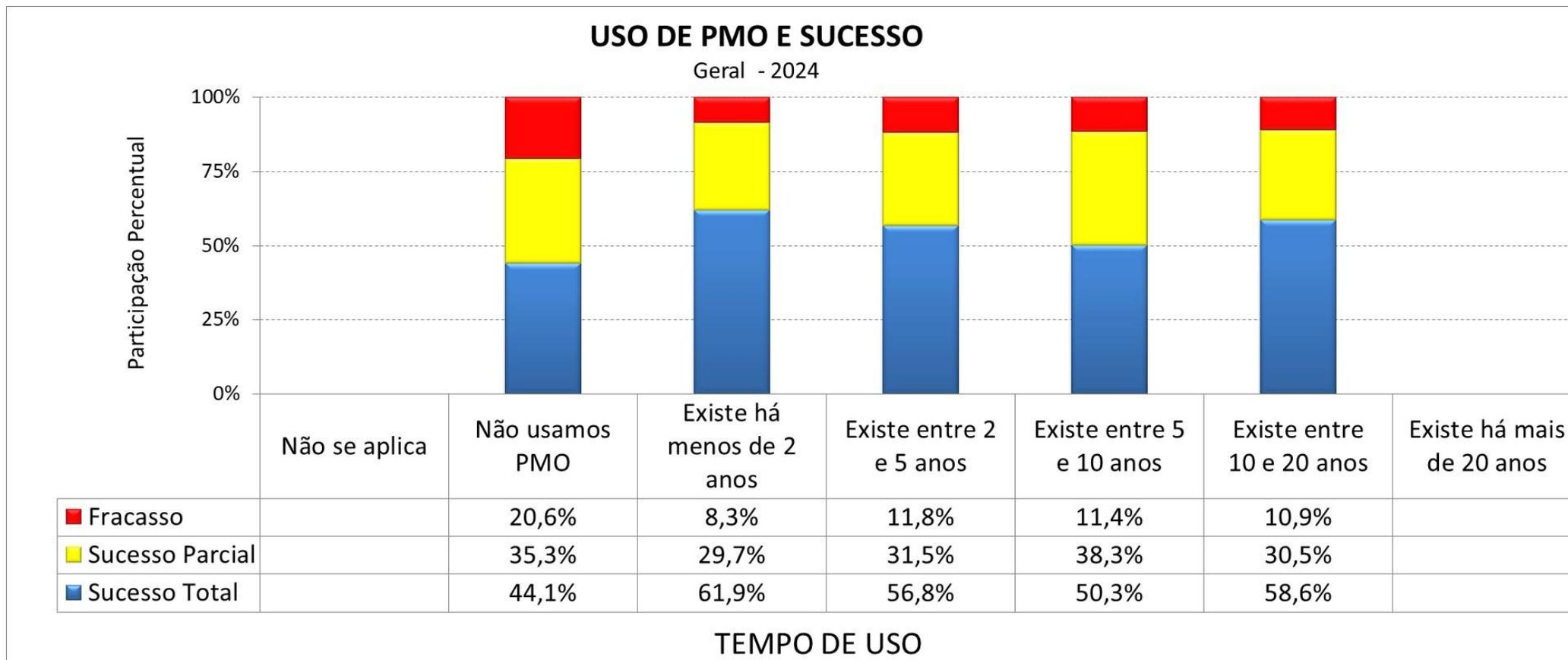


Tamanhos das amostras:

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

# Sucesso e tempo de uso do PMO

Pelos dados da amostra de 2024, os PMOs tem uma melhor performance quando jovens. Uma maior longevidade de um PMO não implica necessariamente em melhor performance.



# Perfil dos participantes: Quantidade de profissionais alocados no PMO

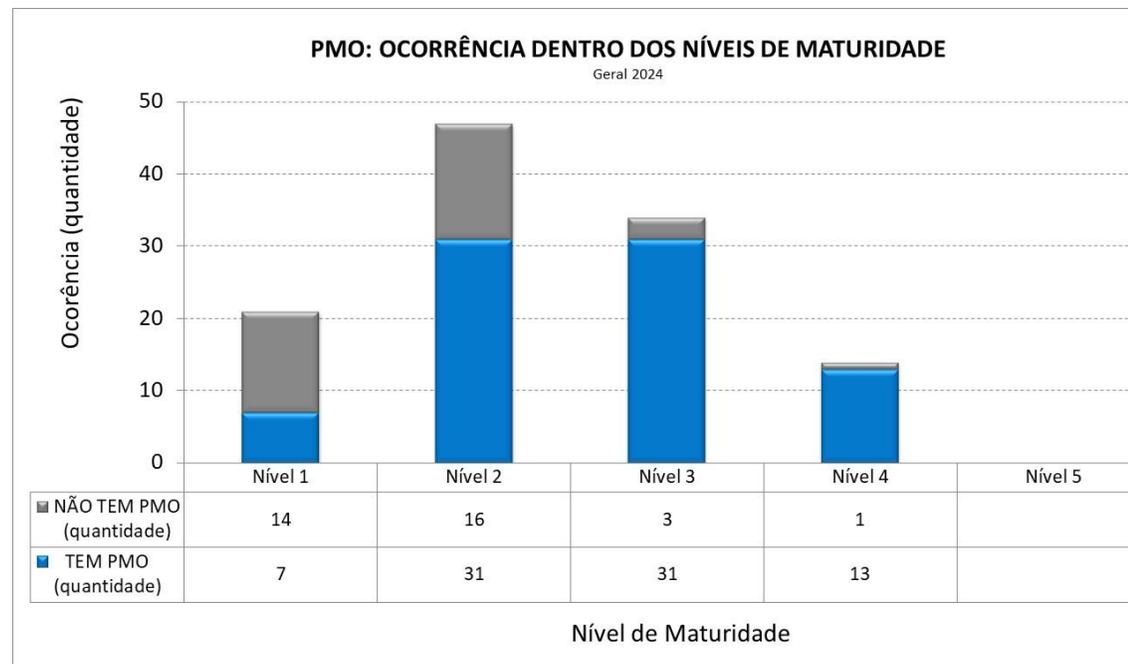
# PROFISSIONAIS NO PMO	# Resp	%	Maturidade
Não se aplica	0	0,0%	
0	24	20,5%	1,99
1	18	15,4%	2,47
2	12	10,3%	2,56
3	7	6,0%	2,91
4	9	7,7%	2,77
5	11	9,4%	2,93
6	8	6,8%	2,63
Entre 7 e 10	13	11,1%	2,39
Entre 11 e 15	3	2,6%	
Entre 16 e 20	2	1,7%	
Acima de 21	10	8,5%	3,51
<b>Total Geral</b>	<b>117</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,58</b>



## INFORMAÇÕES ADICIONAIS.

- As organizações que não possuem PMO (20%) são principalmente as organizações que ainda estão nos níveis 1 e 2 (veja próximo slide).
- Para aquelas organizações que possuem PMO, temos em média 5,3 profissionais no PMO.
- Considerando que, na média, temos 24 projetos por PMO, temos uma média de 4,5 projetos por profissional no PMO.

NÍVEIS	TEM PMO (quantidade)	NÃO TEM PMO (quantidade)	TOTAL	TEM PMO %	NÃO TEM PMO %
Nível 1	7	14	21	33%	67%
Nível 2	31	16	47	66%	34%
Nível 3	31	3	34	91%	9%
Nível 4	13	1	14	93%	7%
Nível 5					
<b>Totais</b>	<b>82</b>	<b>34</b>	<b>116</b>		



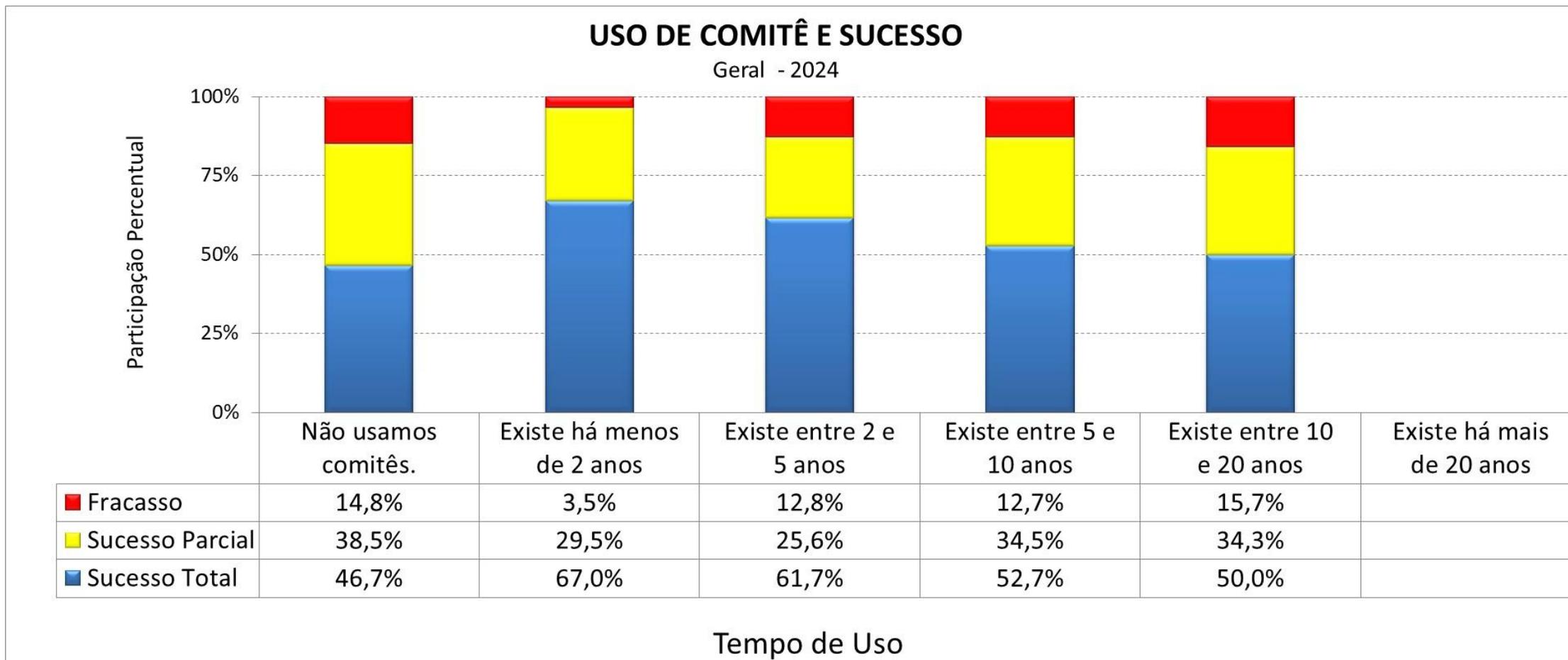
Podemos observar a ocorrência de PMO em todos os níveis. Os maiores valores percentuais estão, como esperado, nos níveis superiores (3 e 4). Chama a atenção o fato de alguma não existência de PMO nos níveis 3 e 4 (mesmo sendo pequenos os valores percentuais). Este fato, aliado ao conteúdo do slide 13 (Percepção do valor do PMO pela alta administração) parece indicar que o PMO passa ser a visto de alguma forma diferente após cumprir sua tarefa de organizar os trabalhos da área (ou setor ou Departamento).

# COMITÊS

**Nesta parte do relatório é feito um melhor detalhamento da função COMITÊ.**

# Sucesso e tempo de uso do Comitê

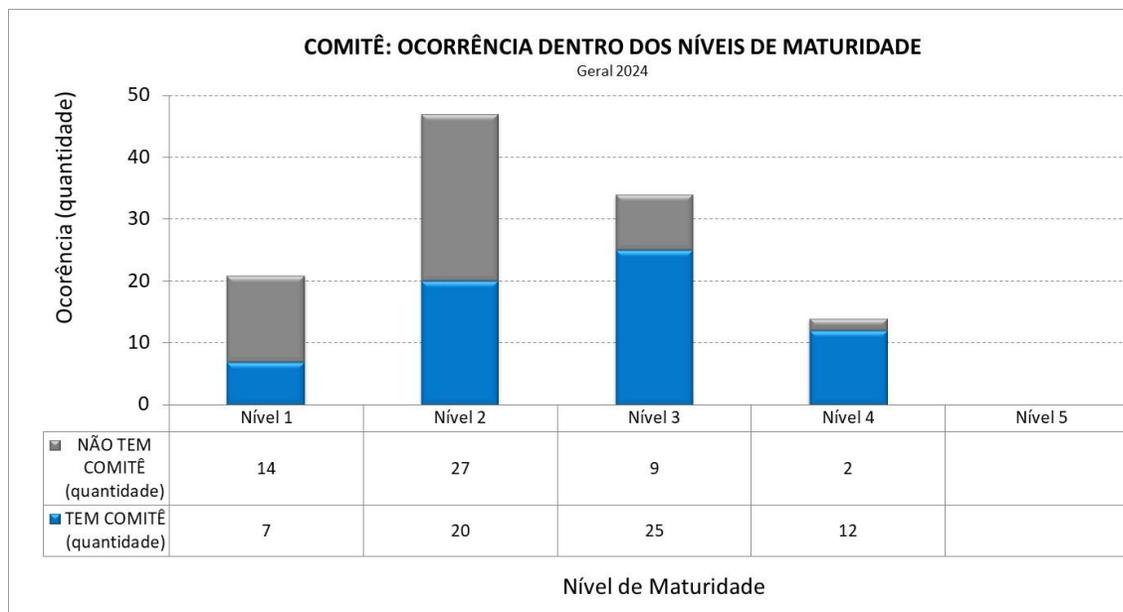
Pelos dados da amostra de 2024, temos uma melhor performance quando os comitês são jovens. Uma maior longevidade do uso de comitês não implica necessariamente em melhor performance.



# Comitês: Ocorrência dentro dos níveis

NÍVEIS	TEM COMITÊ (quantidade)	NÃO TEM COMITÊ (quantidade)	TOTAL	TEM COMITÊ %	NÃO TEM COMITÊ %
Nível 1	7	14	21	33%	67%
Nível 2	20	27	47	43%	57%
Nível 3	25	9	34	74%	26%
Nível 4	12	2	14	86%	14%
Nível 5					
<b>Totais</b>	<b>64</b>	<b>52</b>	<b>116</b>		

Podemos observar a ocorrência de Comitês em todos os níveis de maturidade. Os maiores valores percentuais estão, como esperado, nos níveis superiores (3 e 4). Implementar o uso de comitês não é tarefa fácil e seu uso parece ir se consolidando conforme aumenta a maturidade da área (ou setor ou Departamento).



# **Equipe que desenvolveu este trabalho**



**Darci Prado 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.

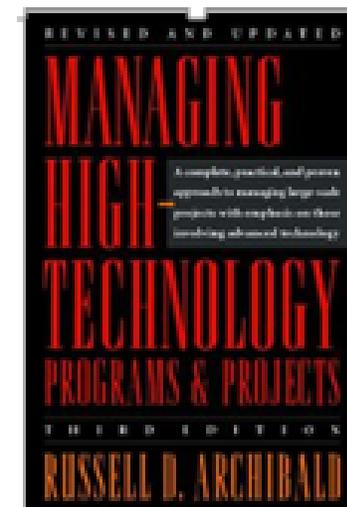


Warlei Agnelo de Oliveira é Engenheiro de Relacionamento com Clientes da Diretoria Comercial da Gasmig - Cia. de Gás de Minas Gerais há 11 anos, com foco em soluções de geração, cogeração e climatização. Exerceu anteriormente as funções de Assessor da Secretaria de Transportes e Obras Públicas do Estado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

Horizonti Soluções Digitais

#### ATUALIZAÇÃO DE DADOS DO SITE

Eduardo Motta

#### BANCO DE DADOS

Horizonti 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

- 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