

Série “Lições Aprendidas com a Pesquisa de Maturidade”¹

Contextualização²

Darci Prado

ABSTRATO

Esse artigo faz uma introdução à série de artigos intitulada “Lições Aprendidas com a Pesquisa de Maturidade”. Ele contextualiza o tema apresentando um resumo do modelo de Maturidade Prado-MMGP e da pesquisa de maturidade conduzida no Brasil deste 2005 pelo site www.maturityresearch.com. Além disso, ele mostra os principais resultados da pesquisa realizada em 2024. Ao final, apresentamos a lista das lições aprendidas que abordaremos em nossos próximos artigos.

1 – INTRODUÇÃO

Todos aqueles que trabalham em um ambiente que tem alguma relação com projetos aspiram em serem totalmente bem-sucedidos em seus respectivos trabalhos. Alguns exemplos:

- Profissionais com alguma ligação com o planejamento estratégico, seja no *C-Level*, em áreas de negócios ou de operações, aspiram que os projetos materializem os resultados sonhados pelos estrategistas;
- Gerentes de Projetos aspiram que seus projetos encerrem atingindo totalmente as metas tal como previsto e agradando a todos os envolvidos;
- Profissionais de escritórios de projetos (PMO) aspiram que todos os projetos da carteira terminem com sucesso.

No entanto, todos sabem que as aspirações acima nem sempre se concretizam na mesma medida de nossos sonhos. A dura realidade do mundo real as vezes nos frustram e causam stress. Mesmo que seja de conhecimento geral de que é difícil ser bem-sucedido no ambiente de projetos, o que a maioria ainda não conhece é uma quantificação do tamanho desta frustração. Minha experiência nos últimos 25 anos me permitiu alguns insights neste

¹ A série *Maturidade em Gerenciamento de Projetos* do Professor Darci Prado é baseada em uma pesquisa de longa duração sobre este assunto, no Brasil e em outros países. Darci é o desenvolvedor do *Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos* que tem sido implementado com sucesso por muitas organizações no Brasil. Mais detalhes sobre o modelo e a pesquisa podem ser encontrados em <https://maturityresearch.com/en/home/>

² Como citar este trabalho conforme publicação original em língua inglesa: Prado, D. (2025). *Contextualization*, *Lessons Learned from the PMMM Research*, Series article 1, *PM World Journal*, Vol. XIII, Issue IV, April

assunto, pois tive a sorte de trabalhar com este tema, ao lado de pessoas que muito me inspiraram e auxiliaram, e não podia deixar de citar aqui Russell Archibald, que nos inspirou a iniciar a pesquisa e esteve conosco enquanto esteve vivo.

Então, nesta série de artigos, decidi compartilhar minha experiência, oriundas principalmente de minha experiência com a Pesquisa de Maturidade, que vem sendo realizada no Brasil desde 2005 pelo site www.maturityresearch.com. Estas lições são também oriundas de minha experiência como consultor, gerente de projetos, PMO, palestrante, professor universitário e autor de livros e artigos. Espero que elas auxiliem aos profissionais de GP a se posicionarem melhor em um cenário de projetos e serem menos impactados com eventuais resultados negativos. Espero também que ela seja útil à academia em estudos que aprofundem o tema.

2 - O MODELO DE MATURIDADE PRADO-MMGP

O modelo de maturidade Prado-MMGP foi lançado em 2002. Ele contempla 5 níveis e 7 dimensões. Na Tabela 1 mostramos uma descrição resumida de cada nível e na Tabela 2 temos uma descrição resumida de cada dimensão.

Tabela 1 – Características dos Níveis do Modelo Prado-MMGP			
Nível	Nome	Características	Sucesso Total
1	Quase Desconhecido (Ad hoc)	Projetos são executados na base da intuição, da "boa vontade" ou do "melhor esforço" individual.	Muito baixo
2	Iniciado (cada um a seu modo)	Conhecimentos introdutórios de GP Uso introdutório de ferramentas (sw) para sequenciamento de atividades. Iniciativas isoladas para o planejamento e controle de alguns projetos.	Baixo
3	Padronizado (um único modelo)	Existência de uma plataforma única padronizada para Gerenciamento de Projetos. A plataforma está em uso pelos principais envolvidos há mais de um ano, período em que se podem utilizar todos os processos da metodologia (início, meio e fim) em uma quantidade significativa de projetos.	Melhoria significativa
4	Gerenciado (mitigação de anomalias)	Eliminação (ou mitigação) das causas das anomalias gerenciáveis que atrapalham o sucesso dos projetos.	Geralmente acima de 75%
5	Otimizado	Este nível representa a situação em que a plataforma de GP não somente funciona e dá resultados como também foi otimizada pela prática da melhoria contínua e inovação tecnológica e de processos.	Geralmente acima de 90%

A frente explicamos o conceito de sucesso utilizado na pesquisa.

Tabela 2 – Características das Dimensões do Modelo Prado-MMGP	
Dimensão	Significado
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> .
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 idéia/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.

Finalmente, na Figura 1 mostramos a relação entre níveis e dimensões do modelo, destacando que quanto maior a maturidade maior o sucesso, aspecto que foi demonstrado em todas as pesquisas de maturidade desde 2005.

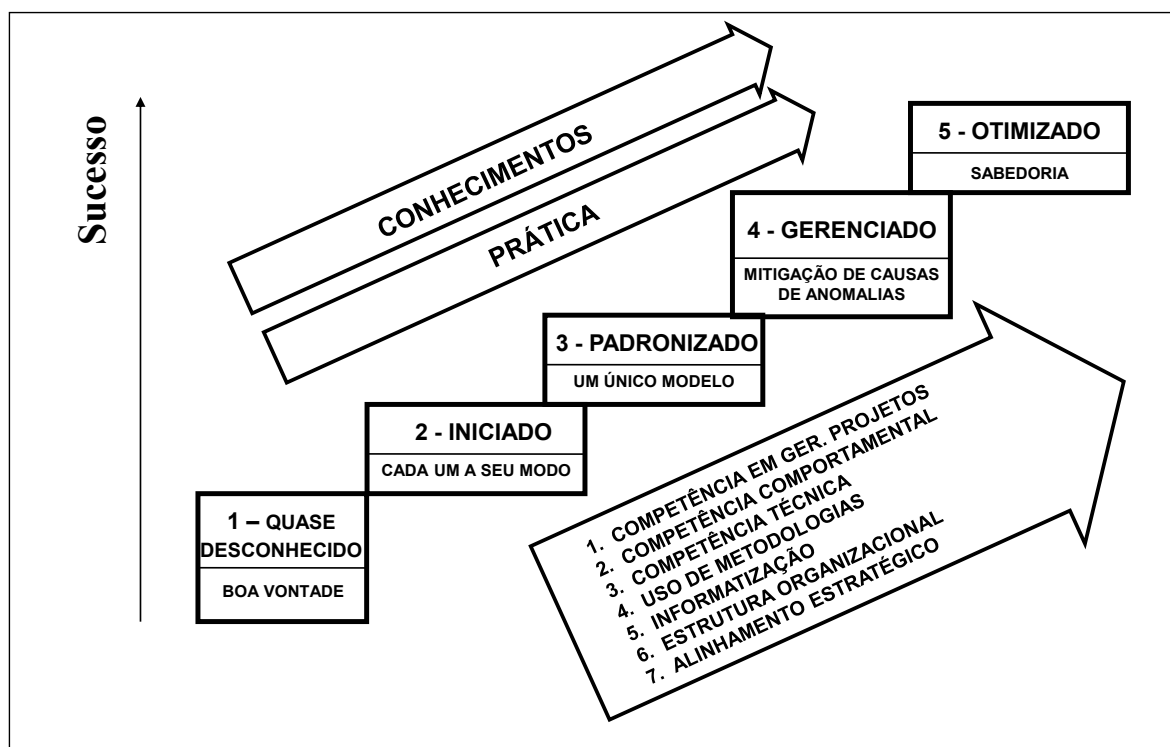


Figura 1: Níveis e Dimensões do modelo Prado-MMGP [1].

Um aspecto importante do modelo é mostrado na Figura 1, que o modelo procura medir não somente o conhecimento existente, mas também a experiência obtida na prática.

Resta destacar que o modelo foi concebido para avaliar a maturidade de um setor (ou área ou departamento) da organização onde temos uma carteira de projetos. Portanto não é um modelo para avaliar a maturidade de toda a organização e nem é um modelo para avaliar a maturidade de um PMO.

3 - A PESQUISA DE MATURIDADE

A pesquisa de maturidade foi lançada na internet em 2005 e vem sendo realizada no Brasil a cada 2 ou 3 anos pelo site www.maturityresearch.com. O site fica disponível o tempo todo e qualquer pessoa pode acessar qualquer dado do site a qualquer momento, gratuitamente.

No período 2005 a 2024 o total de participantes de cada pesquisa oscilou como mostrado na Figura 2:

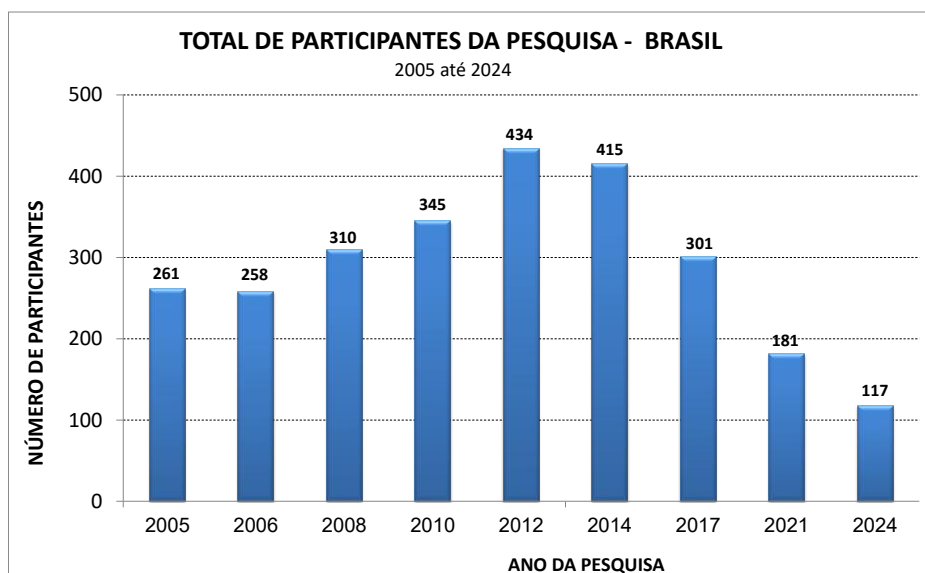


Figura 2: Total de participantes das pesquisas entre 2005 e 2024 [1].

Já os valores para a maturidade oscilaram como na Figura 3:

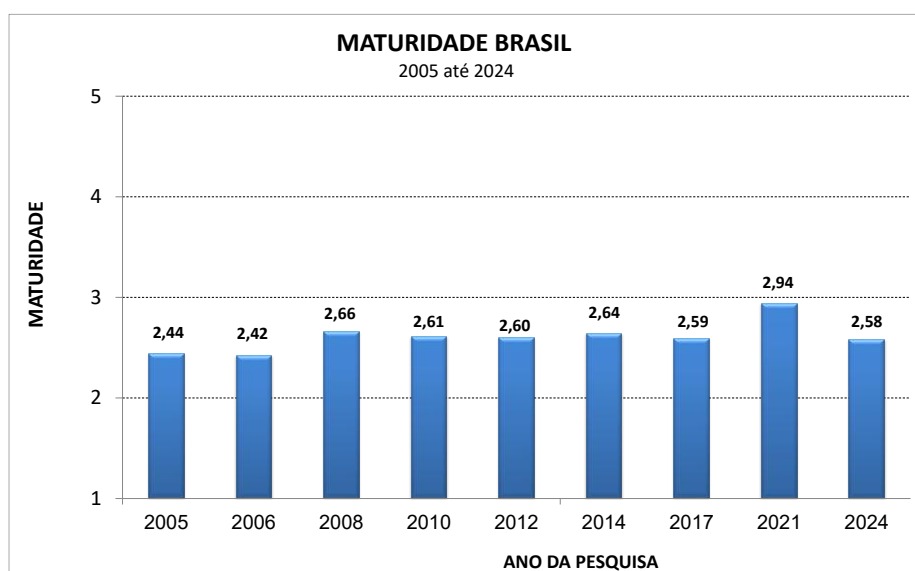


Figura 3: Maturidade média Brasil entre 2005 e 2024 [1].

É possível observar uma certa estabilidade dos valores no entorno de 2,60. O valor para 2021 (ano em que tivemos a pandemia do COVID) está desalinhado com os demais. No site www.maturityresearch.com fazemos uma ampla análise sobre isso.

3.a) Os questionários

Ao participar da pesquisa, os participantes respondem a dois questionários:

- Um questionário de 31 perguntas em que fornece dados de seu contexto de projetos, como:
 - Informações sobre a organização: nome da organização, faturamento (ou orçamento), total de funcionários, nome do departamento, tipo de organização (público, privada ou terceiro setor), ramo de negócios da organização (finanças, siderurgia, petróleo, etc.), categoria de projetos (construção, T.I., inovação, etc.), tipo de cliente dos projetos (interno ou externo);
 - Dados de desempenho: total de projetos na carteira, duração média de cada projeto, custo médio de cada projeto, sucesso médio da carteira (total, parcial ou fracasso), atraso médio, estouro de custos médio, execução média do escopo, etc.
 - Dados de governança (PMO, Gerente de Projetos e Comitê).
- Um questionário de 40 perguntas para aferir a maturidade do setor.

Esta abordagem permite que se façam estratificações e se efetuem importantes cruzamentos entre os dados, como indicaremos a seguir.

3.b) Os relatórios

São produzidos 3 tipos de relatórios:

- A. Indicadores de desempenho (sucesso, atraso, estouro de custos e execução do escopo)
- B. Governança
- C. Participantes

3.c) As estratificações

Os três tipos de relatórios acima são produzidos em diversas estratificações, como: tipo da organização, ramo da organização, categoria de projetos, tipo de cliente, tamanho da organização (faturamento e total de funcionários), estado da federação, etc.

4 – UMA VISÃO RESUMIDA DOS RESULTADOS DA PESQUISA BRASIL 2024

Conforme mostrado acima, em 2024 tivemos 117 participantes e, a seguir mostramos alguns resultados da mesma.

4.a) Resultados Gerais

Maturidade média Brasil: 2,58

Indicadores de Desempenho:

1 - Sucesso:

- Sucesso total: 55%
- Sucesso parcial: 33%
- Fracasso: 12%

2 -Atraso médio: 30%

3 - Estouro médio de custos: 21%

4 - Atingimento do escopo planejado: 73%

Composição média da carteira de projetos:

- Quantidade media de projetos: 24
- Duração média de cada projeto: 15 meses
- 80% dos participantes informaram possuir PMO
- Na média, um PMO possui 4,5 profissionais

4.d) Conceituação de Sucesso

Os graus de sucesso mostrados anteriormente são inspirados no modelo do Standish Group [2] e são os seguintes:

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

As definições acima são genéricas, e valem para qualquer categoria de projetos. No entanto, definições mais específicas estão disponíveis no site www.maturityresearch.com. Por exemplo, temos definições para Engenharia, Construção e Tecnologia da Informação.

4.b) Distribuição dos participantes nos níveis de maturidade

Em 2024 os 117 participantes estão distribuídos nos cinco níveis de maturidade (descritos anteriormente) conforme Figura 4:

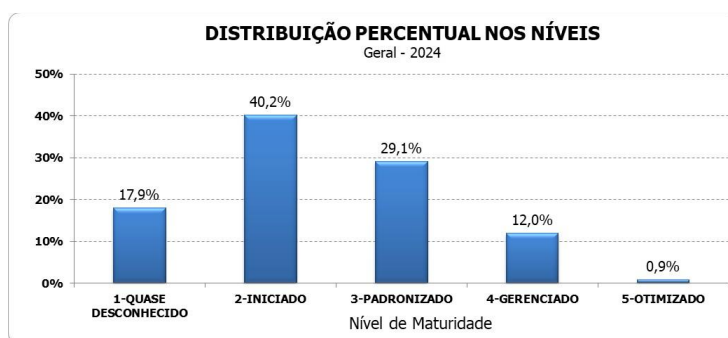


Figura 4: Distribuição dos participantes da pesquisa de 2024 nos níveis de maturidade [1].

Podemos observar uma forte concentração nos níveis iniciais (1, 2 e 3). Para os níveis de excelência (3 e 4) temos apenas 12,9% dos participantes. Esta observação é coerente com todas as pesquisas realizadas anteriormente.

4.c) Aderência média às Dimensões da Maturidade

Os valores médios para a aderência às dimensões da maturidade estão mostrados na Figura 5.

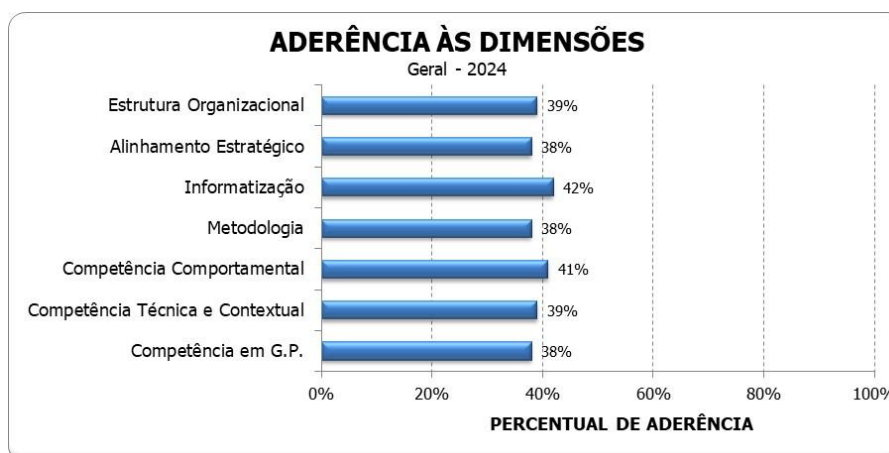


Figura 5: Aderência às dimensões da maturidade [1].

Podemos observar que os valores estão relativamente próximos entre si. Para atingir o patamar de excelência (níveis 4 e 5) é necessária uma aderência superior a 70%. No site

www.maturityresearch.com efetuamos uma análise das organizações benchmark (valores de maturidade superiores a 4.0).

5 – A SÉRIE “LIÇÕES APRENDIDAS”

A série “Lições Aprendidas” sendo publicada na revista PMWJ tem os seguintes componentes:

1. Contextualização
2. Peculiaridades da relação “Performance versus Sucesso”
3. Heterogeneidade importa.
4. Evolução da Maturidade: Uma jornada desafiadora
5. Evolução da Maturidade: Nem todos chegam lá
6. Evolução da Maturidade: Organizações benchmark
7. Evolução da Maturidade: A busca da excelência
8. Evolução da Maturidade: O fator “descontinuidade”

REFERÊNCIAS:

1. www.maturityresearch.com
2. The Chaos Report 2004. <http://www.standishgroup.com/>
3. Prado, D., *Maturidade em Gerenciamento de Projetos*, Editora Falconi, 2025, 4ª Edição, 256p.

Sobre o autor



Darci Prado, PhD

Belo Horizonte (MG) - Brasil



Darci Prado é um consultor e sócio de Falconi Consultores no Brasil (<https://falconi.com/>). Ele possui o título de Engenheiro Químico pela UFMG (Universidade Federal de MG). Ele concluiu estudos de pós-graduação em Engenharia Econômica pela UCMG (Universidade Católica de MG) e possui PhD em Gerenciamento de Projetos pela UNICAMP (Universidade de Campinas). Ele trabalhou na IBM por 25 anos e foi professor na Escola de Engenharia da UFMG por 32 anos. Ele conseguiu a certificação IPMA Nível B em 2006. Ele foi um dos fundadores dos capítulos do PMI de Minas Gerais e Paraná.

Em 2005, juntamente com Russell Archibald, ele lançou de forma pioneira uma pesquisa de maturidade no Brasil, que também foi expandida para a Itália em 2010. Esta pesquisa continua ativa e é a única no mundo, nos últimos 20 anos, relativamente a se efetuar uma análise da relação entre os níveis de maturidade e sucesso. Darci é um palestrante internacional, tendo sido convidado múltiplas vezes para se apresentar em USA, Itália, França, Portugal e México. Ele é autor de nove livros sobre gerenciamento de projetos (<https://www.editorafalconi.com/loja?>) e é também autor de uma metodologia e de um aplicativo sobre gerenciamento de projetos.

Ele é também autor da série de três livros sobre Pesquisa Operacional e de um livro sobre Inovação. Todos seus livros venderam acima de 100K+ no Brasil, Itália e Espanha.

Ele é um Honorary Industry Advisor da revista PM World Journal ([Honorary Industry Advisors | PMWorld Library](#)) e membro do conselho editorial da revista MundoPM (<https://projectdesignmanagement.com.br/institucional/conselho-editorial/>).

A partir de 2018 ele tem trabalhado internamente como assessor do CEO da Falconi Consultoria, atuando em planejamento estratégico e implementação de projetos.

Darci pode ser contactado em darciprado@uol.com.br.

Para ver mais trabalhos publicados por Darci Prado veja o showcase do autor na PM World Library no endereço <https://pmworldlibrary.net/authors/darci-prado-phd/>.