

Série “Lições Aprendidas com a Pesquisa de Maturidade”¹

Evolução da Maturidade: Nem Todos Chegam Lá²

Darci Prado

RESUMO

Este é o quinto artigo da série *Lições Aprendidas com a Pesquisa de Maturidade* e ele é uma continuidade natural do artigo anterior [11] no qual mostramos quão desafiante é a jornada para a evolução da maturidade. Agora nos dedicaremos ao fato de que poucas organizações chegam ao patamar de excelência (níveis 4 e 5) e tentamos entender o motivo deste fato. Lembramos ao leitor que, para um adequado entendimento deste texto, é muito importante que o leitor já tenha conhecimento dos artigos publicados nas edições anteriores deste journal [8, 9, 10 e 11].

Série Lições Aprendidas com a Pesquisa de Maturidade:

Artigo 1 – Contextualização

Artigo 2 – Peculiaridades da relação “Performance versus Maturidade

Artigo 3 – Heterogeneidade importa

Artigo 4 – Evolução da Maturidade: uma jornada desafiadora

Artigo 5 – Evolução da Maturidade: nem todos chegam lá

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). *Maturity Evolution: Only a few get there*, Lessons Learned from the PMMM Research, Series article 5, *PM World Journal*, Vol. XIV, Issue VIII, August.

1 – A AFIRMATIVA “QUANDO MAIS VELHO, MAIS MATURIDADE E MELHORES RESULTADOS” SE APLICA UNIVERSALMENTE A GERENCIAMENTO DE PROJETOS?

Em uma primeira vista, o termo “maturidade” tem algo a ver com o passar do tempo. Por exemplo, poderíamos dizer assim:

- Quanto mais tempo conhecemos e praticamos alguma coisa, mais maduro nos tornamos.
- Quanto mais maduro nos tornamos, melhores resultados podemos obter.

Nossa pesquisa de maturidade completou 20 anos e neste tempo acompanhamos os resultados de centenas de organizações. Se este tempo fosse suficiente para o amadurecimento, deveríamos presenciar um significativo avanço das organizações brasileiras em direção a uma maior maturidade e a melhores resultados nos indicadores de desempenho. No entanto, observando os resultados das pesquisas no Brasil não é isso que vemos. Veja, por exemplo, os resultados para maturidade no Brasil desde 2005, documentados em nosso site. O valor médio para a maturidade em todos estes anos gira em torno de 2,60 (Figura 1) e o gráfico mostra uma certa estabilidade.

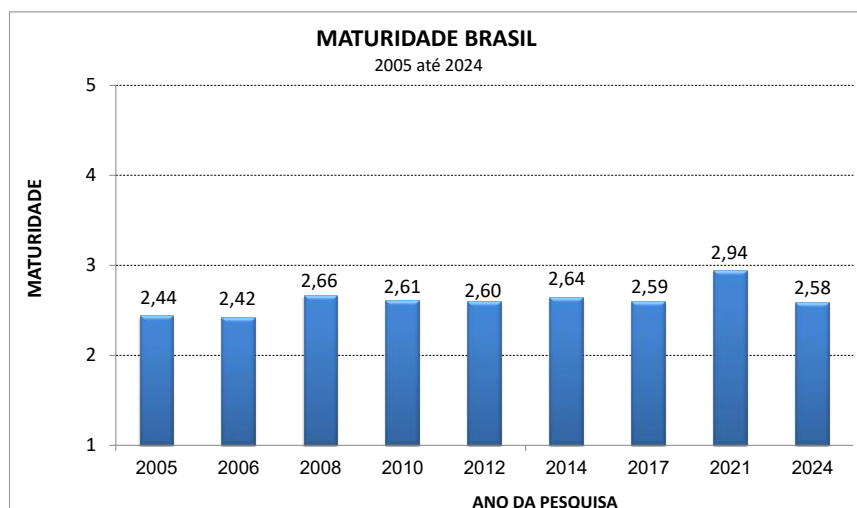


Figura 1: Maturidade média Brasil entre 2005 e 2024 [1].

Tamanhos das Amostras (total de organizações participantes) (ou amostra global em cada ano)								
2005	2006	2008	2010	2012	2014	2017	2021	2024
261	258	310	346	434	415	301	181	117

O mesmo pode ser observado para sucesso, conforme Figura 2, no qual observamos novamente uma certa estabilidade nos valores.

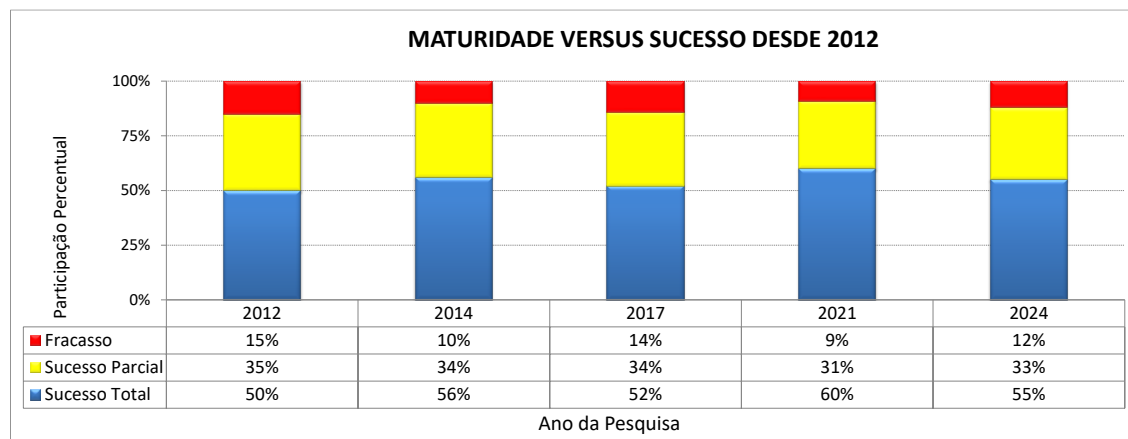


Figura 2: Valores médio para sucesso no Brasil entre 2012 e 2024 [1].

Tamanho das amostras (total de organizações participantes)				
2012	2014	2017	2021	2024
434	415	301	181	117

Para a Figura 2 os valores médios são:

- Sucesso Total: 55%
- Sucesso Parcial: 33%
- Fracasso: 12%

Situação semelhante ao mostrado na Figura 2 (estabilidade dos valores de sucesso ao longo do tempo) foi observado na pesquisa do Standish Group (*The Chaos Report*) que mede o sucesso de projetos de desenvolvimento software nos USA desde 1994 [2].

2 – A ESTABILIDADE DA PARTICIPAÇÃO NO PATAMAR DA EXCELÊNCIA

Além da maturidade média e do sucesso médio não evoluírem com o tempo, também observamos que somente uma pequena parcela das organizações participantes em um determinado ano estão no patamar da excelência (níveis 4 e 5) da maturidade. Veja a Figura 3 relacionada com a pesquisa de 2024 na qual apenas 13% das organizações participantes estão no patamar da excelência.

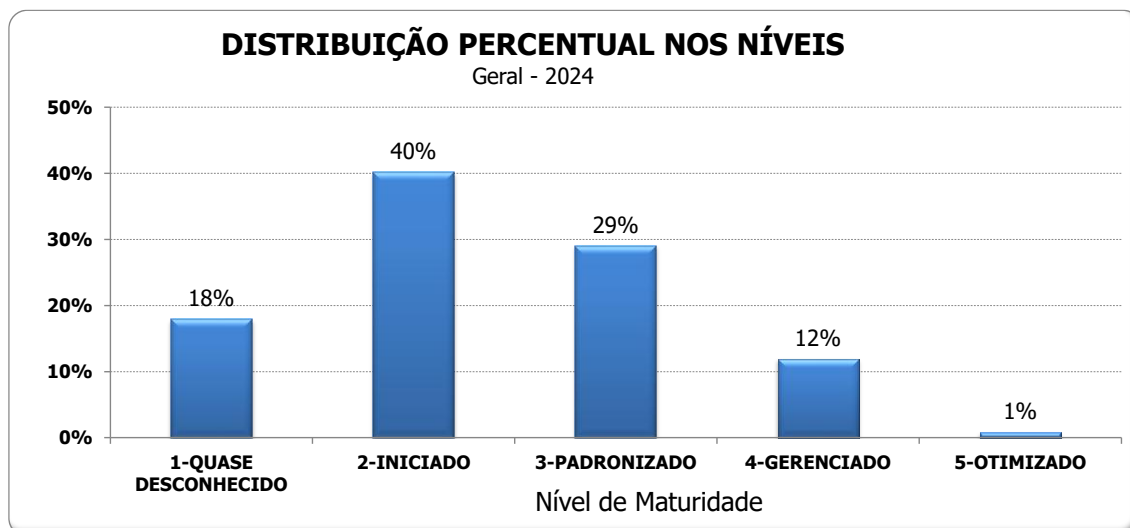


Figura 3: Distribuição nos níveis de maturidade na pesquisa de 2024 [1].

Tamanho da amostra: 117 organizações

Na Figura 4 mostramos ampliamos a mesma análise ampliando a escala de tempo para iniciar em 2005. Observe que efetuamos um agrupamento entre os níveis, da seguinte forma: agrupamos os níveis 1 e 2 e os níveis 4 e 5.

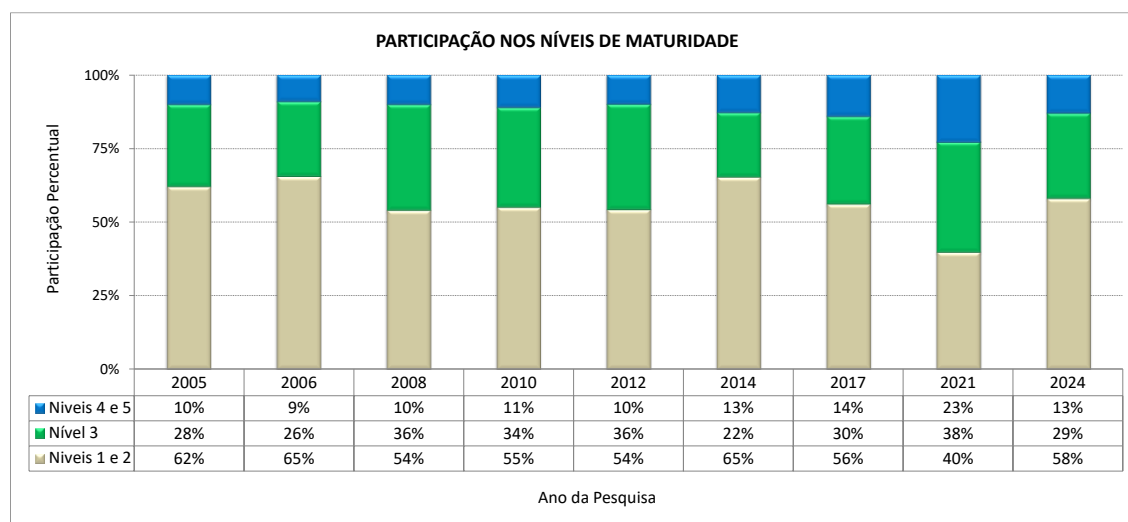


Figura 4: Participação nos níveis de maturidade [1].

Tamanhos das Amostras (total de organizações participantes) (ou amostra global em cada ano)								
2005	2006	2008	2010	2012	2014	2017	2021	2024
261	258	310	346	434	415	301	181	117

Para a Figura 4 os valores médios são:

- Níveis 1 e 2: 57%
- Nível 3: 31%
- Níveis 4 e 5: 12%

3 – LONGEVIDADE NÃO EQUIVALE A MAIOR MATURIDADE OU MAIOR SUCESSO

Continuando nossa análise, em nosso questionário temos algumas perguntas relacionadas com o tempo que se utiliza governança **em uma única organização**. Estas perguntas se relacionam com o uso de PMO, Gerente de Projetos e Comitês. Por exemplo, a pergunta para uso de Gerentes de Projetos é a seguinte [1]:

16. Sobre o uso de Gerentes de Projetos em seu setor em questão, podemos afirmar:

- Existe há mais de 20 anos
- Existe entre 10 e 20 anos
- Existe entre 5 e 10 anos
- Existe entre 2 e 5 anos
- Existe há menos de 2 anos
- Não temos Gerentes de Projetos
- Gerente de projeto não se aplica em nosso cenário

Veja na Figura 4 o gráfico que obtivemos em 2024.

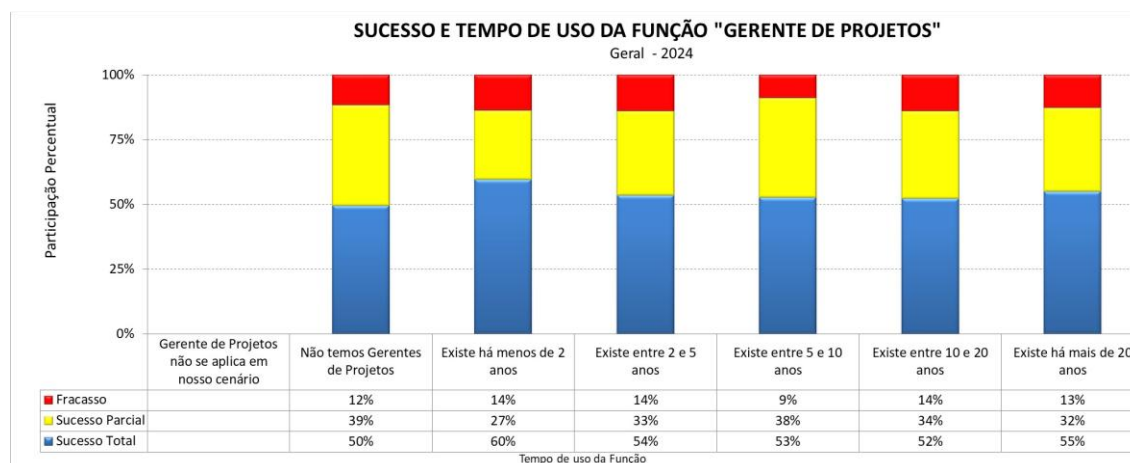


Figura 5: Sucesso versus e longevidade no uso da função “Gerente de Projetos” [1]

Figuras semelhantes foram obtidas para o uso de PMO e Comitês [1].

A Figura 5 reforça o que mostramos nas figuras anteriores: longevidade não implica em maior maturidade e maior sucesso em uma única organização, em se tratando do uso do modelo Prado-MMGP para gerenciamento de projetos.

4 – E AS ORGANIZAÇÕES ORIENTADAS A PROJETOS?

Parte do que mostramos anteriormente contempla amostras globais (ou seja, a amostra contém todas as organizações participantes da pesquisa em cada ano). Tais amostras podem ser divididas em dois grandes grupos:

- Organizações orientadas a processos repetitivos (exemplo: fábrica de alimentos)
- Organizações orientadas a projeto (exemplo: construtora).

Os projetos existentes no primeiro grupamento geralmente são para melhoria ou inovação da situação existente. São projetos internos. Já no segundo grupo, além de projetos internos, temos também os projetos voltados para atender clientes externos. Neste segundo grupo temos as construtoras, as software-houses, as empresas de instalação/montagem de equipamentos, etc.

Em uma primeira abordagem, seria de se esperar que as organizações orientadas a projetos tivessem um comportamento diferenciado daquelas orientadas a processos repetitivos, visto que a execução de projetos está diretamente ligada à sua sobrevivência. É o que vemos na Figura 6.

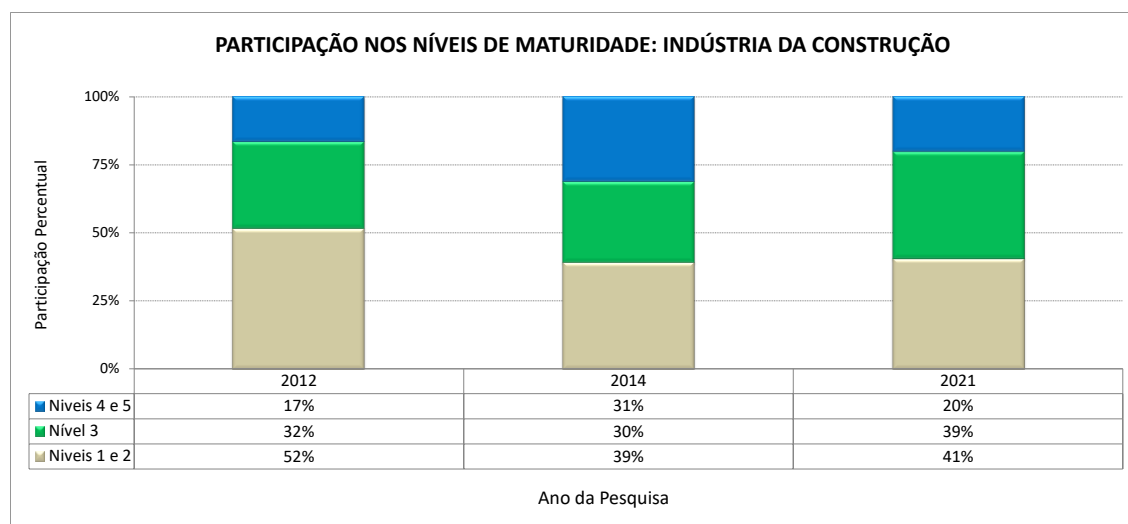


Figura 6: Participação nos níveis de maturidade para Indústria da Construção [1].

Tamanho das amostras (total de organizações participantes)		
2012	2014	2021
60	61	64

Para a Figura 6 os valores médios são:

- Níveis 1 e 2: 44%
- Nível 3: 33%
- Níveis 4 e 5: 23%

Comparando as figuras 4 e 6 concluímos que organizações orientadas a projetos tem um melhor desempenho quando comparadas com o universo completo de organizações. É o que se esperava. No entanto, o valor encontrado para os níveis 4 e 5 (23%) ainda não é suficientemente alto para afirmarmos que a maioria de tais organizações estão no patamar da excelência. Tal como nas análises anteriores, não vemos uma evolução no sentido de crescimento da participação no patamar de excelência.

A Figura 6 mostra somente valores para 3 pesquisas (2012, 2014 e 2021), pois apenas nestes anos conseguimos uma participação adequada para produzirmos um relatório (amostra maior que 60 participantes).

5 – CHEGAR LÁ É PARA POUCOS

O que vimos até aqui é que a evolução da maturidade (e dos indicadores de desempenho) para o período de 20 anos é pouco significativa. Utilizando os dados mostrados anteriormente e nossa experiência como consultor na empresa Falconi Consultoria (<https://en.falconi.com/>), concluímos que a jornada para a evolução da maturidade (e dos indicadores de desempenho) nas diversas organizações ocorre aproximadamente conforme a Figura 7:

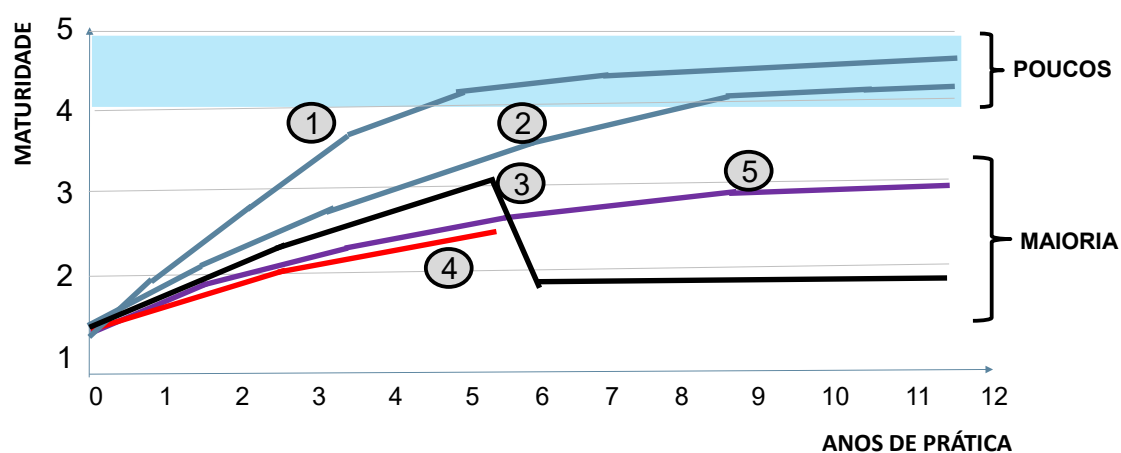


Figura 7: Diferentes jornadas das organizações para o avanço de suas maturidades.

As linhas 1 e 2 mostram situações em que organizações atingiram o patamar da excelência (níveis 4 e 5) em um período entre 5 e 8 anos. Harold Kerzner também aponta esta duração [4]. Esta situação ocorre com pouquíssimas organizações, conforme vimos na Figura 3. Geralmente temos:

- Organizações orientadas a projetos (construtoras, software-houses, consultorias, etc.).
- Organizações privadas atuando em um cenário altamente competitivo e que dependem de seus projetos para sobrevivência e crescimento.

- Órgãos governamentais a nível federal (particularmente na administração indireta) de excelência no desempenho.

A linha 3 mostra a situação de organizações que começaram evoluindo, mas que sofreram um processo de descontinuidade e tiveram o valor de sua maturidade reduzido. Alguns exemplos:

- Organizações privadas que usam o gerenciamento de projetos para implementar suas estratégias. Uma vez terminado um ciclo estratégico e ainda não tendo ocorrido o início do ciclo seguinte, a área de gerenciamento de projetos sofre um processo de esvaziamento. Quando o novo ciclo é iniciado, geralmente parte a equipe (Gerentes de Projetos e PMO) é nova e pouco experiente.
- Órgãos governamentais (administração direta) onde ocorre a troca da administração (devido eleições) em períodos de 4 anos. Uma nova administração com orientação política diferente da anterior muitas vezes tem percepção diferente da importância da gestão, ou deseja fazer as coisas de forma diferente. Por tudo isso a área de gerenciamento de projetos pode sofrer esvaziamento.

A linha 4 mostra uma situação mais crítica que a anterior. A prática de gerenciamento de projetos simplesmente foi abandonada. É o que as vezes ocorre em organizações com fortes problemas financeiros ou de mercado, sendo que existem pouquíssimos recursos financeiros para investir em novas estratégias.

A linha 5 é a situação mais comum. Pratica-se gerenciamento de projetos, mas, devido sua pouca importância estratégica, não se consegue recursos e apoio para uma evolução da maturidade e vai se tocando assim mesmo. Ou, então, temos a situação em que não surgiu nenhuma liderança realmente capaz de puxar o processo da evolução. Ou, então ainda, reflete uma situação em que é fortíssimo o desafio da mudança da cultura.

6– EVOLUÇÃO DA MATURIDADE: OS PRINCIPAIS DESAFIOS

Qual o motivo disso tudo? Para o caso da nossa pesquisa, acreditamos que parte da explicação se dá pelo conceito de “maturidade” que utilizamos em nosso modelo Prado-MMGP: ele está fortemente ligado a obtenção de resultados. Ou seja, não basta ter uma bela documentação dos processos (metodologia, etc.), ferramentas (software, etc.), uma equipe bem treinada, etc. Se tudo isso implicar em não se obter resultados cada vez melhores com o passar do tempo, não temos evolução da maturidade.

No modelo Prado-MMGP, cada nível possui seus desafios e suas dificuldades para evoluir na maturidade. Este assunto já foi abordado nos artigos anteriores e vamos fazer um pequeno resumo aqui. No texto seguinte vamos nos concentrar somente nos níveis 3, 4 e 5, por serem os mais estratégicos nesta jornada. De uma maneira resumida, os desafios destes níveis são os seguintes:

Nível 3 – Uso de uma plataforma unificada

- Implementação e consolidação de uma plataforma de gerenciamento de projetos (veja nosso artigo 3).
- Utilização constante e convincente desta plataforma pelos principais envolvidos.
- Identificação dos principais fatores ofensores ao sucesso dos projetos.

Nível 4 – mitigação das causas das anomalias

- Eliminação/ mitigação das causas dos fatores ofensores identificados no nível 3.
- Aperfeiçoamento no uso da plataforma.
- Governança eficiente e eficaz.
- Forte avanço em conhecimentos e prática de aspectos técnicos da organização (produtos, fluxos, etc.) pelos principais envolvidos com gerenciamento de projetos.
- Forte avanço em conhecimento e prática de aspectos de gestão

Nível 5 – Otimização

- Otimização de processos, ferramentas e estrutura organizacional.

7– EVOLUÇÃO DA MATURIDADE: AS PRINCIPAIS DIFICULDADES

As dificuldades para a evolução são de diferentes colorações e são as seguintes:

- A. Dificuldades relacionadas com as atividades para a evolução em cada nível de maturidade.
- B. Dificuldades relacionadas com a continuidade da jornada, sem interrupção.
- C. Dificuldades relacionadas com os FCS (Fatores Críticos de Sucesso) para a viabilidade da evolução.
- D. Dificuldades relacionadas com desafios ocultos.

7.A - Dificuldades relacionadas com as atividades para evolução em cada nível de maturidade

Estas dificuldades estão relacionadas com o questionário de avaliação da maturidade (disponível em nosso site). Elas aparecem em diversos pontos do fluxo dos projetos, deste o planejamento estratégico (ou negociação com clientes, no caso de organizações orientadas a projetos), passando pelo planejamento e execução dos projetos e terminando com o produto sendo colocado em operação (ou sendo transferido para o cliente, no caso de organizações orientadas a projetos). Nosso foco aqui não é descrever e analisar as causas de dificuldades na execução de projetos (ou causas de fracassos de projetos), e sim, descrever e analisar as causas de dificuldades para a evolução da maturidade.

De uma maneira resumida, são as seguintes;

1. Dificuldades para implementar e consolidar processos (metodologia) para todo o ciclo de vida dos projetos, iniciando no planejamento estratégico (ou negociação com o cliente) e indo até a entrega do produto.

2. Dificuldades para implementar e consolidar informatização (ferramentas) para todo o ciclo de vida dos projetos, iniciando no planejamento estratégico (ou negociação com o cliente) e indo até a entrega do produto.
3. Dificuldades para implementar uma estrutura organizacional e torná-la operacional e eficiente.
4. Dificuldades para identificar e sanar (ou mitigar) as causas das anomalias encontradas na execução dos projetos (atrasos, estouro de custos, insatisfações, etc.).
5. Dificuldades para fazer uma boa governança dos projetos
6. Dificuldades para evoluir as equipes envolvidas em aspectos técnicos, comportamentais e gerenciais.

7.B - Dificuldades relacionadas com a continuidade da jornada de evolução

Estas dificuldades referem-se a estabilidade da prática do gerenciamento de projetos durante longos períodos de tempo. De uma maneira resumida, temos os seguintes exemplos:

1. Descontinuidade da jornada devido encerramento de ciclos estratégicos.
2. Descontinuidade da jornada devido mudança de governo.
3. Descontinuidade da jornada devido constantes alterações na equipe envolvida com gerenciamento de projetos na organização.
4. Descontinuidade da jornada devido forte crise econômica ou forte incerteza no país (exemplo: COVID em 2021).

7.C - Dificuldades com os Fatores Críticos de Sucesso para a evolução da maturidade

Este assunto foi abordado no artigo anterior [11] e agora vamos apenas listar os fatores críticos para que seja viável a evolução da maturidade em um departamento de uma organização:



- A. Alta Importância dos projetos e sua gestão para a organização.
- B. Decisivo apoio da alta administração.
- C. Forte liderança na jornada da evolução.

7.D - Dificuldades com os desafios ocultos

A jornada para a evolução da maturidade pode apresentar uma categoria adicional de desafios, além dos mostrados anteriormente neste texto. Podemos chamá-los de desafios ocultos, pois nem sempre são fáceis de serem identificados e mitigados. Dentre eles podemos citar:

1. Cultura organizacional reativa – pela sua importância, detalhamos este assunto no item seguinte.
2. Luta por poder dissimulada – luta por poder existe em qualquer organização. Em algumas mais abertamente e, em outras, de forma dissimulada. Quando a luta pelo

poder afeta diretamente o departamento em que se procura uma evolução da maturidade, podemos ter uma lentidão nas ações visando o aumento da maturidade.

3. Falta de pensamento institucional – importante lembrar, mais uma vez, que uma característica dos projetos é ser matricial, ou seja, dependem de diversas áreas da organização para serem bem-sucedidos. Geralmente todo gerente luta para que sua área prospere, mas nem todo gerente “veste a camisa” das outras áreas. Isto não signifique que ele atue para dificultar o trabalho de outras. Apenas não se empenha o necessário para que os projetos avancem no ritmo necessário. Isto se manifesta, por exemplo, em ausências de reuniões de comitês, em não liberar recursos para atuar temporariamente nos projetos, etc.

8 – O FATOR “CULTURA ORGANIZACIONAL”

Pela sua importância, detalhamos este tópico a seguir, mas lembramos que a influência da “cultura organizacional” na gestão de projetos já foi abordada por um artigo nosso neste journal de 2017 [3]. Então, não vamos nos estender aqui e somente apresentar um pequeno resumo.

A seguinte conceituação é bastante utilizada:

A cultura de uma organização – ou de qualquer grupamento de pessoas – é um conjunto de valores, crenças e comportamentos, sendo que este conjunto é um reflexo dos líderes do grupo [6].

O aspecto “cultura” é muito importante para o gerenciamento de projetos, mais do que muita gente imagina. Peter Drucker acreditava que a cultura pode impactar fortemente a obtenção dos resultados estratégicos esperados e ele resumiu isso em uma frase antológica: “a cultura come a estratégia no café da manhã”.

O psicólogo Edgar Henry Schein foi um dos grandes estudiosos do tema. Em seu livro “*Organizational Culture and Leadership*” [6], ele afirma que a cultura de uma organização não é algo facilmente percebível em sua totalidade, tal como um iceberg. Ele identifica três camadas constituintes da cultura:

1. Artefatos – a camada mais visível – refere-se a “qualquer elemento da organização que seja tangível, obvio, ou verbalmente identificável. Arquitetura, móveis, vestimentas, piadas no escritório. Tudo isso são exemplos de artefatos organizacionais. Artefatos são os elementos visíveis da organização e podem ser identificados por pessoas externas a organização”.

2. Crenças e valores compartilhados – a camada intermediária – refere-se a "valores declarados e regras de comportamento da organização. Isso geralmente é expresso em filosofias oficiais e em declarações públicas de identidade".
3. Suposições básicas – a camada profunda e menos visível e que realmente define a cultura de uma organização – refere-se a "comportamentos profundamente enraizados, assumidos ou frequentemente inconscientes, que constituem a essência da cultura. Estas suposições são tipicamente tão integradas na dinâmica da empresa que elas são difíceis de serem reconhecidas mesmo por quem está dentro da organização".

Implementar gerenciamento de projetos é um ato de mudança cultural dentro de uma organização e a resistência geralmente existe, mas ela não se apresenta de uma maneira aberta, mas, sim, de uma maneira sutil. Alguns exemplos:

- 1 - Dificuldades para consolidar os processos de gestão:
 - Plano do Projeto: é visto como "muito burocrático";
 - Controle do projeto com baseline: é visto como uma "camisa de força".
- 2 - Dificuldades para consolidar a governança:
 - As reuniões de acompanhamento são vistas como "muito burocráticas".
- 3 - Dificuldades para interagir com outras áreas da organização que também participam do projeto (organização matricial):
 - Tais áreas externas se consideram "intocáveis".

Todos estes comportamentos têm influência negativa no desempenho dos projetos pois ocasionam atrasos, estouro de custos, não entrega completa do escopo previsto, clientes insatisfeitos, etc. Ou seja, metas não atingidas. Situações como esta podem persistir por muito tempo e são de difícil solução. Ocorrem com mais frequência em organizações governamentais, mas também em organizações privadas fortemente orientadas a processos repetitivos.

Mudança de cultura é um desafio complicado caso enfrentado pelas forças internas das organizações e, atualmente, existem diversas empresas de consultoria dedicadas exclusivamente a este tema (*change management*) [7]. A força da cultura reativa não pode ser menosprezada. Mesmo em cenários onde são favoráveis os fatores críticos de sucesso apontados anteriormente, a cultura reativa pode complicar a situação. A persistência de resultados não atingidos e clientes insatisfeitos significam que não se está evoluindo na maturidade. Este cenário pode levar a uma evolução muito lenta da maturidade ou, até mesmo, na sua estagnação.

9 – CONCLUSÕES

Gerenciar projetos com sucesso não é uma tarefa fácil. Evoluir em gerenciamento de projetos (evolução da maturidade) representa um forte desafio e apenas uns poucos chegam ao

patamar da excelência, sendo que a maioria acaba por se contentar com um patamar mediano. Temos até situações em que algum fator faz com que as organizações sofram algum tipo de descontinuidade em sua jornada, seja caindo para um patamar de menor valor, seja pela extinção da área de gestão de projetos.

Neste momento é bastante válido perguntar: como algumas organizações chegaram lá?

10 – CONSIDERAÇÕES SOBRE O TAMANHO DO PATAMAR DA EXCELÊNCIA

No próximo artigo analisaremos as empresas que atingiram o patamar da excelência. Conforme mostra a Figura 4, 12% das organizações brasileiras estão neste patamar. Surge então uma pergunta: qual o tamanho do patamar da excelência no Brasil.

As análises efetuadas nesta série de artigos foram feitas com base nas amostras de organizações que participaram das pesquisas em cada ano. Acreditamos que o universo de organizações brasileiras, onde existem áreas que possuem carteiras de projetos, deve ser muito grande, se incluirmos aqui qualquer tipo e tamanho de projeto. Mas sabemos também que muitas destas áreas não utilizam gerenciamento de projetos por motivos diversos, como, por exemplo, porque ainda não começaram o uso, ou porque acham que não é necessário. Acreditamos ser importante o conhecimento do tamanho do universo de organização que possuem carteiras de projetos e que necessitam de uma gestão robusta deles para atingir resultados. Dentre o universo de organizações que poderiam participar da pesquisa, acreditamos que os motivos para a não-participação passam por considerações tais como:

- A divulgação efetuada em cada ano não atingiu todas as organizações.
- Para a área, participar da pesquisa não era prioritário naquele momento.
- O interesse pelo tema maturidade diminuiu sensivelmente na área.

Então, qual seria o tamanho deste universo de organizações brasileiras que poderiam participar da pesquisa? Infelizmente não temos esta informação. Mas podemos fazer aqui algumas conjecturas utilizando nosso conhecimento do cenário brasileiro como consultor, e extrapolando os tamanhos das participações já obtidas nas pesquisas efetuadas deste 2005. Assim, apenas a título de ilustração, suponhamos que este total esteja entre 2.000 e 5.000 organizações, valores que consideramos factíveis. Com base nas análises mostradas neste artigo, poderíamos dizer que o total de organizações que ocupam o patamar da excelência no Brasil (12%) seria algo entre 240 e 600.

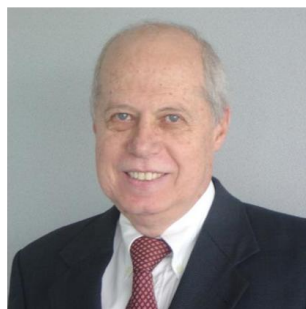
No próximo artigo analisaremos as organizações que atingiram o patamar da excelência.

REFERÊNCIAS:

1. www.maturityresearch.com
2. Standish Group *The Chaos Report*, 2020
3. Prado, D. et al, *Culture Eats Strategy: Impact on Disruptive Change Programs*, PM World Journal, September 2017.

4. Kerzner, H., *Project Management Maturity*, PM Network, PMI, February 2006
5. Barrett, R. *The Values-Driven Organization*, Routledge, 2014
6. Schein, E.H. *Organizational Culture and Leadership*, John Wiley, 2017
7. Prado, D., *Maturidade em Gerenciamento de Projetos*, Editora Falconi, 2025, 4ª Edição, 256p
8. Prado, D. (2025). *Contextualization, Lessons Learned from the PMMM Research*, Series article 1, PM World Journal, Vol. XIV, Issue IV, April.
9. Prado, D. (2025). *Peculiarities, Lessons Learned from the PMMM Research*, Series article 2, PM World Journal, Vol. XIV, Issue V, May.
10. Prado, D. (2025). *Heterogeneity, Lessons Learned from the PMMM Research*, Series article 3, PM World Journal, Vol. XIV, Issue VI, June.
11. Prado, D. (2025). *Evolution, Lessons Learned from the PMMM Research*, Series article 4, PM World Journal, Vol. XIV, Issue VII, July.

Sobre o autor



Darci Prado, PhD

Belo Horizonte (MG) - Brasil



Darci Prado é um consultor e sócio da 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/>.