

Série “Lições Aprendidas com a Pesquisa de Maturidade”¹

Evolução da Maturidade: O Fator “Descontinuidade”²

Darcy Prado

RESUMO

Este é o oitavo artigo da série *Lições Aprendidas com a Pesquisa de Maturidade* e nele vamos analisar o efeito da descontinuidade na evolução da maturidade de um departamento. São analisados os cenários que propiciam a descontinuidade e os principais tipos deste fenômeno. Finalmente analisa-se o impacto que isso causa nas organizações e nas carreiras dos profissionais diretamente envolvidos. 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 [4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10].

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
- Artigo 6 – Evolução da Maturidade: organizações benchmark
- Artigo 7 – Evolução da Maturidade: rumo a excelência
- Artigo 8 – Evolução da Maturidade: o fator “descontinuidade”

¹ A série *Maturidade em Gerenciamento de Projetos* do Professor Darcy Prado é baseada em uma pesquisa de longa duração sobre este assunto, no Brasil e em outros países. Darcy 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: The “Discontinuity” Factor*, Lessons Learned from the PMMM Research, Series article 8, *PM World Journal*, Vol. XIV, Issue XI, November.

1 – INTRODUÇÃO: A IMPORTÂNCIA DO PMO PARA A EVOLUÇÃO DA MATURIDADE

A evolução da maturidade de um departamento de projetos tem uma forte dependência da adequada atuação de um PMO. É dele a tarefa de conduzir a avaliação da maturidade atual, identificar as necessidades de melhorias, implementar um plano de crescimento e acompanhar a execução deste plano.

Em nosso trabalho como pesquisador e consultor temos observado que a vida de um PMO, no Brasil, é sujeita a interrupções de continuidade. Em nosso trabalho como pesquisador e consultor temos observado nos últimos 30 anos, juntamente com a equipe de GP da consultoria, que a vida de um PMO, no Brasil, é sujeita a interrupções de continuidade. Os casos não são raros e merecem uma maior visibilidade, visto o efeito danoso para as organizações e para os profissionais envolvidos, cujas carreiras podem ser impactadas. De uma maneira introdutória, podemos dizer que a causa deste fenômeno reside tanto internamente na organização onde o departamento atua como, também, externamente na saúde econômica do país.

Então, para entender o que pode levar a uma descontinuidade do trabalho de um PMO é necessário conhecer alguns aspectos do cenário das organizações e dos países. É o que faremos a seguir.

PARTE A **REVISITANDO OS CENÁRIOS DAS ORGANIZAÇÕES**

2 – “JÁ É SUFICIENTE SER BOA”

No artigo 10 desta série (*Rumo a Excelência*) fizemos um paralelo entre nossa pesquisa e a de Jim Collins retratadas no livro “*Organizações Feitas para Vencer*” [3]. Conforme escrevemos naquele artigo, “*segundo Collins, iniciar a busca da excelência significa inicialmente perceber que o atual modelo de negócio corre o risco de ser superado ou, então, que existem oportunidades mais promissoras que a organização poderia ocupar e, assim, ter uma posição de destaque no mercado. A busca da excelência significa abandonar o atual modelo de negócio (“zona de conforto”) e abraçar uma longa jornada recheada de incertezas. Pode significar mudança de mercado, abraçar novos produtos e abandonar outros, escolher pessoas certas e as colocar no lugar certo, descartando as que não se adequam. É uma jornada difícil, cheia de riscos e nem todos se habilitam a arriscar suas carreiras nisso. Para a maioria é mais seguro ficar na “zona de conforto”*

. Segundo ele [3]:

“a grande maioria das empresas jamais se torna excelente, só porque já é suficiente ser boa - e é esse seu principal problema”. “A excelência, como pudemos ver, é em grande parte uma questão de escolha consciente” [3].

Dissemos ainda naquele artigo que *“ficar na ‘zona de conforto’ tem suas vantagens quando se compara com os riscos da busca da excelência. Mas não significa que seja fácil o seu dia a dia. Nela as organizações nascem, atingem a idade adulta e competem duramente no mercado por sobrevivência e crescimento. Algumas conseguem algum destaque no segmento de atuação, outras são adquiridas e outras desaparecem. A maioria fica no mesmo lugar. Pouquíssimas se tornam centenárias e poucas se lançam na busca da excelência”* (Figura 1).



Figura 1: A jornada da busca da excelência pelas organizações.

O entendimento de em qual posição da Figura 1 uma organização está ocupando em um dado momento é importante para entender como o trabalho de um PMO é visto pela alta administração e se existe algum risco para sua continuidade.

2 – A DISTRIBUIÇÃO DOS DEPARTAMENTOS NOS NIVEIS DE MATURIDADE

Conforme discutido no artigo 5 *“Evolução da Maturidade: poucos chegam lá”* [8], para o período entre 2005 e 2024 apenas 12% dos departamentos das organizações brasileiras alcançaram o patamar da excelência (níveis 4 e 5) em gestão de projetos. Em 2024, especificamente, esse percentual foi de 13%, conforme ilustra a Figura 2.

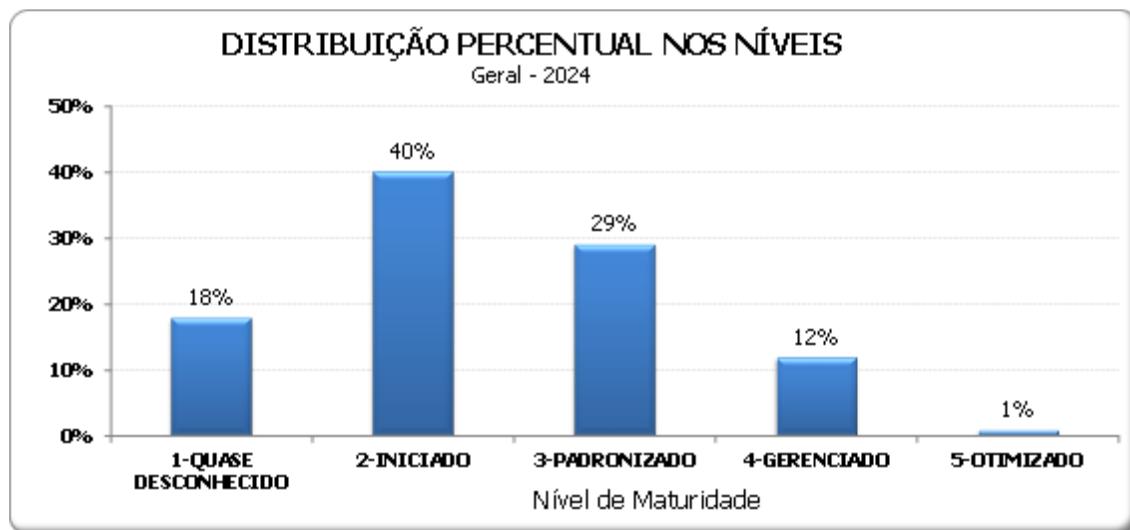


Figura 2: Participação percentual nos níveis de maturidade em 2024[1].

Os níveis 1, 2 e 3 possuem forte ligação com o que chamamos de “zona de conforto”, e eles contemplam a quase totalidade das organizações.

Conforme comentamos no artigo 7 desta série, “*a pesquisa de Collins mostrou que uma característica comumente encontrada em organizações da “zona de conforto” é a apatia com relação a iniciativas mais ousadas que possam afetar seu modelo de negócio, ou seu modelo de gestão ou sua cultura organizacional. Isso é crítico pelo travamento que causa na evolução do gerenciamento de projetos nessas organizações*” [10].

3 – OS FCS (FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO) PARA A EVOLUÇÃO DA MATURIDADE

Os níveis 4 e 5 possuem forte ligação com as etapas que chamamos de “busca da excelência” e “sustentação” na Figura 1, quando um departamento de projetos é convocado para participar da busca da excelência pela organização. Conforme vimos no artigo 4 desta série - “*Evolução da Maturidade: uma jornada desafiadora*” [7] – alguns fatores são críticos para a evolução da maturidade em gerenciamento de projetos. São conclusões oriundas de nossa experiência como consultor e na análise de organizações *benchmark* participantes da pesquisa como, por exemplo, as citadas no artigo 6 [9]. Estes fatores foram chamados de **Tripla Condição** naquele artigo e são os seguintes (Figura 3):



Figura 3: Fatores Críticos de Sucesso: a Tripla Condição [7].

1 – Alta Importância dos projetos para a organização

- Existe forte necessidade dos resultados dos projetos para se atingir os objetivos estratégicos e/ou os objetivos de negócios e/ou para aumentar a competitividade da organização
- Os resultados atuais dos projetos são inadequados ou necessitam ser melhorados.
- Para que tais projetos importantes entreguem os resultados esperados, o uso de gestão de projetos é fundamental, seja pela quantidade de projetos, seja pela complexidade dos projetos. Sem isso, os resultados alcançados ficam significativamente abaixo do necessário.
- Como saber se uma carteira de projetos é ou não é altamente importante para a organização? Resposta: pela ótica da alta administração.

2 – Decisivo apoio da alta administração

- A alta administração conhece adequadamente o cenário de projetos.
- Ela se envolve de forma adequada sempre que necessário para agilizar e/ou tornar mais assertivo o processo da gestão de projetos.

3 – Forte liderança na jornada

- Existência de um “líder institucional” que comprehende perfeitamente a necessidade da evolução da maturidade, abraça esta causa e trabalha arduamente para seu sucesso.

A não existência destes fatores em um cenário de projetos de uma organização pode frustrar fortemente iniciativas para a evolução da maturidade e podem, até mesmo, afetar a continuidade do trabalho de um PMO.

PARTE B **CENÁRIO MACRO-ECONÔMICO**

O Brasil está entre as dez nações mais desenvolvidas do mundo. Possui uma indústria diversificada e bem estabelecida e um agronegócio classe mundial, mas luta há décadas para resolver a forte desigualdade social. Necessita crescer urgentemente, mas infelizmente não tem conseguido acompanhar o desenvolvimento dos outros países.

Uma comparação que geralmente se faz é entre Brasil, China e Coreia do Sul. Estes países tinham uma situação socioeconômica com algumas semelhanças após a segunda guerra mundial. Atualmente China e Coreia do Sul são potenciais internacionais, com uma economia sólida e competitiva e um respeitável desenvolvimento social.

Um indicador largamente utilizado para comparar desenvolvimento econômico entre países é o FBCF (Formação Bruta de Capital Fixo). Ele representa o percentual do PIB (Produto Interno Bruto) utilizado como investimentos em ativos fixos dentro de um país, empresa ou setor econômico. Envolve máquinas e equipamentos, construções e instalações e melhorias em ativos já existentes.

Na Figura 4 mostramos uma comparação da evolução do indicador FBCF para China, Coreia do Sul e Brasil. O ponto de partida é 1960, ano em que o indicador foi criado pelo Banco Mundial [13].

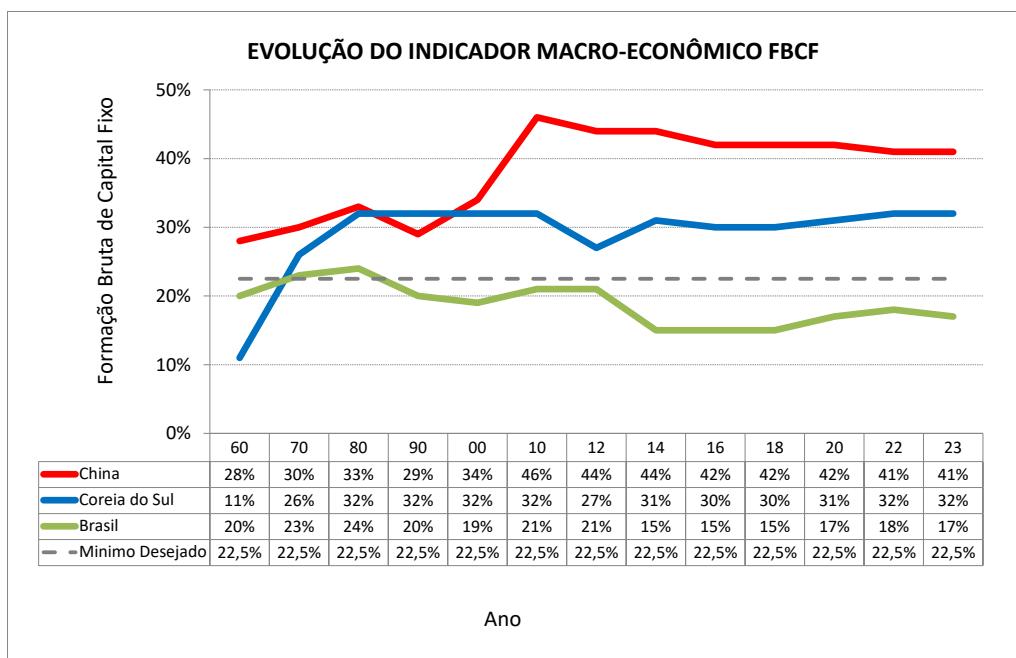


Figura 4: Evolução do FBCF para China, Coreia do Sul e Brasil [12]

Acorda-se que um país com FBCF acima de 22,5% tenha uma elevada taxa de investimentos, expansão da capacidade produtiva, aumento da competitividade das empresas e geração de emprego e renda [12]. Em um país com um alto valor para FBCF temos uma maior demanda por projetos de investimento (infraestrutura, tecnologia e indústria). Países ou empresas com alta maturidade em gerenciamento de projetos tendem a otimizar o retorno destes investimentos.

Ao longo dos anos os valores para o Brasil têm oscilado bastante, mas não conseguiram um crescimento adequado, necessário e sustentável. A última crise político/econômica, deflagrada em 2015, tem afetado bastante a economia e este indicador oscilou entre 14% e 17% após esta data [12].

Por outro lado, é interessante observar que o número de participantes em nossas pesquisas de maturidade declinou após 2014, conforme Figura 5 [1].

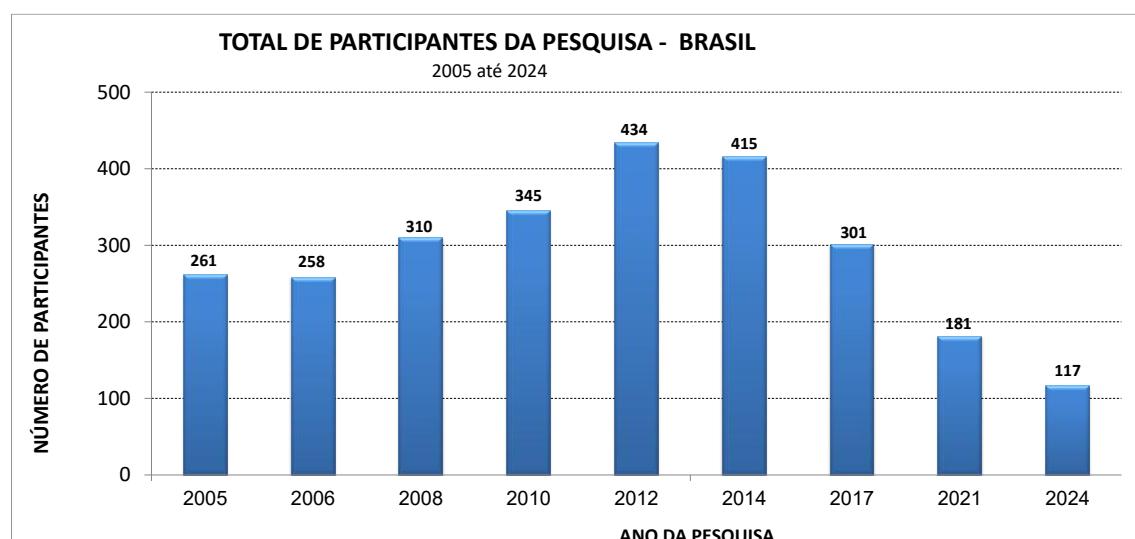


Figura 5: Evolução do número de participantes nas pesquisas de maturidade [1].

A explicação para este fenômeno não é simples. Existem algumas causas e, acredito, dentre elas temos a crise político/econômica deflagrada em 2015.

PARTE C

CONCLUSÕES SOBRE AS ANÁLISES DOS CENÁRIOS ACIMA

Os textos acima mostram que os departamentos de projetos das organizações brasileiras conviveram nos últimos anos em um cenário de risco para a sua continuidade. Particularmente, os últimos 10 anos mostraram as seguintes características:

- Situação político/econômica do país incerta, passando por períodos de confiança seguido por períodos de pessimismo.
- Insegurança dos empresários em suas estratégias de investimentos.
- Grande parte dos departamentos de projetos no nível 2 de maturidade,

Em um cenário como este, não surpreende que as áreas de projetos das organizações corram o risco da descontinuidade.

PARTE D

O FATOR “DESCONTINUIDADE”

4 – PRINCIPAIS TIPOS DE DESCONTINUIDADE

A jornada das organizações em direção a evolução da maturidade pode ser representada pela Figura 6, onde poucas atingem o patamar da excelência [5]. As linhas 1 e 2 representam aqueles departamentos que atingem o patamar da excelência. A linha 5 é uma representação típica de um departamento de uma organização que permanece eternamente na zona de conforto: o departamento mantém sua maturidade em um patamar mediano, geralmente com valor entre 2 e 3.

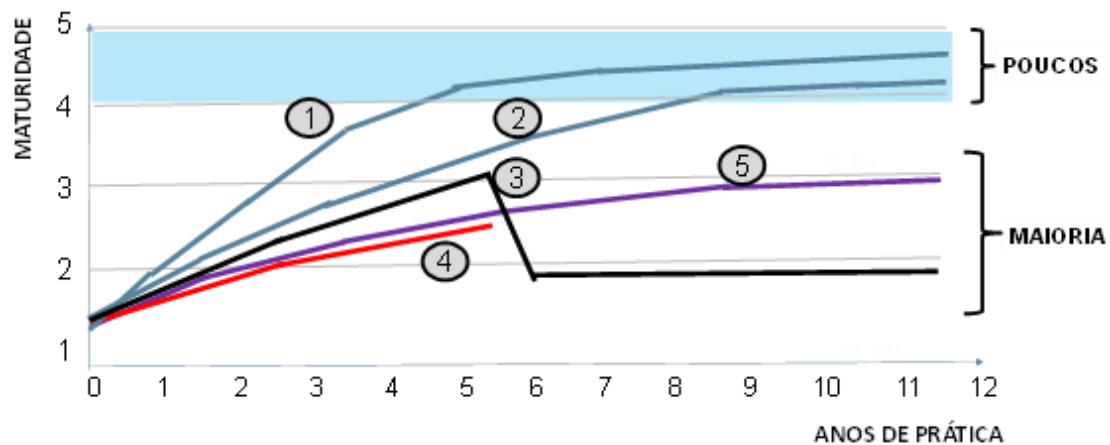


Figura 6: Diferentes jornadas das organizações para o avanço de suas maturidades [7].

As linhas 3 e 4 representam os principais tipos de descontinuidade que podem afetar a existência do PMO:

- **A linha 3** mostra a situação de departamentos que começaram evoluindo, mas que sofreram um processo de esvaziamento, tendo como consequência a substituição da equipe envolvida com projetos (PMO e gerentes de projeto) por outra de competência inferior.
- **A linha 4** mostra uma situação mais crítica que a anterior. A prática de gerenciamento de projetos simplesmente foi abandonada. Estes fenômenos refletem incertezas na nação (aspectos econômicos) e/ou nas organizações (aspectos financeiros e estratégicos).

Estes dois tipos de descontinuidade podem ocorrer em diversas situações, conforme passamos a descrever.

a) “O PMO já não mais agrega valor” – O Fantasma da “Zona de Conforto”

Na maioria das organizações, o PMO é instituído quando a organização está no nível 2 e necessita caminhar para o nível 3. Isso pode levar a um PMO sólido em um cenário em que os projetos em questão são realmente importantes para a organização (conforme mostramos no item acima sobre FCS - Fatores Críticos de Sucesso), as mudanças da forma de gestão agradaram aos envolvidos e possibilitaram a mudança de cultura.

Mas nem sempre é assim. Eventualmente pode-se criar um PMO com o objetivo de evoluir para o nível 3, mas que não consegue alterar a forma de trabalhar do nível 2 (“cada um a seu modo”). No máximo, ele agrega algum valor em documentação e treinamento. Neste caso ele pode ter vida incerta. Pode continuar existindo, mesmo tendo pouca influência nos envolvidos (gerentes de projetos, alta administração, etc.). Mas pode ser fechado após algum

tempo sob a alegação de que “não é mais necessário”. E pode, até mesmo, ser criado novamente em outro tempo após, e o ciclo pode se repetir.

Esta forma de trabalhar (“cada um a seu modo”) impede que se tenha uma ideia global do desempenho dos projetos em execução ou encerrados. Isto é um sério problema, visto que os mesmos erros podem se repetir indefinidamente.

Eventualmente a causa de o PMO não conseguir alterar a forma de trabalhar do nível 2 (“cada um a seu modo”) reside na dificuldade de alterar a cultura existente e praticada pelos gerentes de projetos há bastante tempo. Lembrando que a evolução para o nível 3 implica no abandono das diversas ferramentas (software) utilizadas pelos diversos gerentes de projetos e a adoção de uma plataforma única, pela qual é possível o uso de *dashboard* (característica fundamental do nível 3). Conforme comentado no artigo anterior (*Rumo ao Sucesso*), mudança de cultura é um desafio complicado e pode estar além das habilidades de um líder de PMO. Em situações como esta, ele necessita do apoio de um c-Level ou, preferencialmente, ter um “líder institucional” ao seu lado. Do contrário, a apatia prevalece e, conforme dissemos acima, a apatia é crítica pelo travamento que causa na evolução do gerenciamento de projetos, a qual geralmente se vê envolvida com mudanças de cultura.

b) Encerramento de Ciclo Estratégico em uma Organização

O uso do gerenciamento de projetos para implementar as estratégias de uma organização privada é bastante comum. É possível ocorrer a situação em que, uma vez terminado um ciclo estratégico e ainda não tendo ocorrido o início do ciclo seguinte, a área de gerenciamento de projetos sofra um processo de desmonte, semelhante ao mostrado na linha 4 da Figura 6. Os profissionais envolvidos com projetos (PMO e gerentes de projetos) geralmente são realocados em outras áreas. Quando o novo ciclo estratégico é iniciado, forma-se uma nova equipe (Gerentes de Projetos e PMO), geralmente menos experientes. Temos aqui um cenário de queda de maturidade e de resultados dos projetos.

c) Crise Financeira em Uma Organização

Outra situação em que pode ocorrer o desmonte da área de projetos (linha 4 da Figura 4) é quando temos uma forte crise financeira na organização. As causas podem ser diversas: pode ser devido uma crise econômica na nação, ou quando seus produtos já não têm a mesma aceitação pelo surgimento de concorrentes, etc. Em uma situação de crise, geralmente os investimentos são cortados o que torna não mais necessária a equipe de projetos (PMO e gerentes de projetos). Neste caso, nem sempre estes profissionais são aproveitados em outras áreas e podem ocorrer demissões.

d) Troca de Partido Político no Governo

Quando o partido político que governa uma determinada área do governo (federal, estadual ou municipal) perde as eleições e um novo partido político assume o governo, podemos ter

uma ruptura nas estratégias e na forma de gestão. Uma nova administração com orientação política diferente da anterior muitas vezes tem percepção diferente das estratégias e da importância da gestão, ou apenas deseja fazer as coisas de forma diferente para não dar andamento nas iniciativas do governo anterior. Por tudo isso a área de gerenciamento de projetos pode sofrer esvaziamento, tal como a linha 3 da Figura 6. Em casos de governo geralmente não temos demissões, mas sim, transferências para outras áreas.

5 – MUDANÇAS NAS EQUIPES

Mostramos a seguir dois casos de descontinuidade, mas que não afetam a existência do PMO, tal como mostrado no item anterior.

a) Estabilização da Maturidade e Queda de Interesse pelo Tema

Este é o caso em que um departamento desiste de continuar efetuando planos de crescimento da maturidade sem que ocorra qualquer descontinuidade na função do PMO. Apenas porque percebe que o valor da maturidade se estabilizou e não se vê nenhuma possibilidade de crescimento. É bastante comum quando o departamento atinge uma maturidade entre 2,5 e 3,2, mas pode ocorrer também com valores acima de 4. É o caso das curvas 1, 2 e 5 da Figura 4. Então estamos falando de organizações na “zona de conforto” e na “sustentação” (Figura 1). Nestes casos, costuma-se fazer uma avaliação da maturidade a cada 2 ou 3 anos apenas para validar que não houve diminuição de seu valor e que sua sustentação está garantida.

Para o caso de organizações na “zona de conforto” isso geralmente ocorre porque os projetos não são suficientemente importantes para conseguir o engajamento da alta administração e o apoio de um “líder institucional” (Figura 3). Para o caso de organizações que estão na fase de sustentação, isso geralmente ocorre porque é muito difícil continuar evoluindo para o nível 5.

b) Trocando a Equipe

Temos aqui um caso que não implica em diminuição da maturidade, mas, provavelmente, o contrário. Optamos por incluir este caso visto o impacto que pode ter em alguns dos envolvidos com o gerenciamento de projetos do departamento. Trata-se do caso em que a alta administração conclui que o PMO e/ou gerentes de projetos não estão à altura dos novos desafios e opta por contratação de novos profissionais e eventual transferência ou demissão dos anteriormente existentes.

PARTE E

O IMPACTO NA ORGANIZAÇÃO E NA CARREIRA DE PROFISSIONAIS DE PM

Os casos citados nos itens anteriores (a execução do item 5-a) podem ter efeitos danosos nas organizações privadas e governamentais pois representam a perda de uma importante experiência acumulada durante anos em gestão. Muitas vezes se recomeça com uma nova e pouco experiente equipe e, no novo aprendizado, se cometem os mesmos erros anteriores. Podem impactar também a carreira dos profissionais envolvidos (PMO e gerentes de projetos), pois podem significar, até mesmo, uma demissão. Como conviver com isso?

Melhorar a empregabilidade dentro e fora da organização pode ser uma boa alternativa para evitar o forte transtorno da perda de uma função em uma organização e não tendo nenhuma outra oportunidade a vista.

Por isso é importante que os profissionais envolvidos estejam atento aos cenários que impactam uma organização, sejam internos ou externos. Por exemplo, uma situação em que temos “zona de conforto” e nível 2 de maturidade aliado ao fato de não existirem chances de crescimento da maturidade, pode significar um alerta para os profissionais do PMO. Encerramento de um ciclo estratégico aliado a uma crise político/econômica no país podem significar alertas para todos os envolvidos com gerenciamento de projetos.

PARTE F

AGRADECIMENTOS: DAVID PELLS

Este é o oitavo e último artigo da série “Lições Aprendidas com a Pesquisa de Maturidade”. Foram oito meses em que me meti a analisar os dados das pesquisas realizadas após 2005 procurando denominadores comuns. Foi um trabalho árduo e muita coisa instigante foi encontrada e está documentada nesta coletânea.

Desejo expressar aqui meus agradecimentos a David Pells pois foi seu estímulo que me motivou a iniciar esta empreitada. Aliás, foi também seu estímulo em um outro momento (2020) que me motivou a continuar nesta estrada, quando o editorial do PMWJ reconheceu a importância do nosso trabalho.

Conheci David Pells por meio de meu amigo Russell Archibald (in memoria), que aliás foi quem me motivou a iniciar a pesquisa de maturidade em fevereiro de 2005.

O journal PMWJ é uma referência mundial que tem permitido a muitos profissionais publicarem suas ideias e seus estudos. Em um mundo onde projetos são instrumentos centrais de transformação, o **PM World Journal** exerce uma função estratégica como catalisador de conhecimento, diálogo e inovação na comunidade global de gestão de projetos.

Obrigado, David.

REFERÊNCIAS:

1. www.maturityresearch.com
2. Prado, D., *Maturidade em Gerenciamento de Projetos*, Editora Falconi, 2025, 4ª Edição, 256p
3. Collins, J, *Empresas feitas para vencer*, Editora HSM, 2013, 267p.
4. Prado, D. (2025). *Contextualization, Lessons Learned from the PMMM Research*, Series article 1, PM World Journal, Vol. XIV, Issue IV, April.
5. Prado, D. (2025). *Peculiarities, Lessons Learned from the PMMM Research*, Series article 2, PM World Journal, Vol. XIV, Issue V, May.
6. Prado, D. (2025). *Heterogeneity, Lessons Learned from the PMMM Research*, Series article 3, PM World Journal, Vol. XIV, Issue VI, June.
7. Prado, D. (2025). *Evolution, Lessons Learned from the PMMM Research*, Series article 4, PM World Journal, Vol. XIV, Issue VII, July.
8. Prado, D. (2025). *Only a few get there, Lessons Learned from the PMMM Research*, Series article 5, PM World Journal, Vol. XIV, Issue VIII, August
9. Prado, D. (2025). *Benchmark Organizations, Lessons Learned from the PMMM Research*, Series article 6, PM World Journal, Vol. XIV, Issue IX, September
10. Prado, D. (2025). *Towards Excellence, Lessons Learned from the PMMM Research*, Series article 7, PM World Journal, Vol. XIV, Issue X, October
11. Ipea, Série Histórica FBCF, <https://www.ipea.gov.br/>, acessado em 9/Out/2025
12. <https://www.cnnbrasil.com.br/blogs/tais-heredia/economia/para-crescer-mais-investimento-no-brasil-precisa-deslanchar/>
13. https://databank.worldbank.org/metadata/glossary/world-development-indicators/series/NE.GDI.FTOT.ZS?utm_source=chatgpt.com

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/>.