

# MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

**Pesquisa Archibald & Prado**  
[www.maturityresearch.com](http://www.maturityresearch.com)

# Relatório Geral 2010

## Versão Resumida

**12/Fevereiro/2011**

**Organizado por:**  
**Darci Prado**  
**Warlei Agnelo de Oliveira**

Estamos apresentando o **Relatório Geral – Versão Resumida** dos resultados da pesquisa Archibald & Prado relativo ao ano de 2010. Esta pesquisa esteve disponível gratuitamente no site [www.maturityresearch.com](http://www.maturityresearch.com) durante os meses de setembro a dezembro de 2010 e foi respondida por **345** profissionais de todos os tipos de organizações brasileiras.

O resultado final apresentou uma **maturidade média de 2,61**. Este valor pode ser visto como bom para as organizações brasileiras se considerarmos o pouco tempo em que o assunto GP ganhou repercussão no Brasil. Mas, certamente, é pouco quando olhamos o muito que ainda tem que ser feito no Brasil.

Os resultados mostrados a seguir estão agrupados e, tal como informado em nosso site, os dados mostrados seguem os seguintes pressupostos:

- Somente são mostrados dados de grupamentos que contenham acima de 5 participantes;
- Nenhum dado de maturidade individual será disponibilizado em nenhum meio de divulgação;
- Informações detalhadas estão disponibilizadas no **Relatório Geral – Versão Completa**.

## 1. Resultados 2010

- **Resultado global**
- **Comparação com anos anteriores**
- **Resultados estratificados**
- **Quem são os *benchmankings***
- **Perfil dos participantes**

## 2. Revisão do modelo Prado-MMGP

## 3. Lista de participantes

## 4. Equipe que produziu esta pesquisa

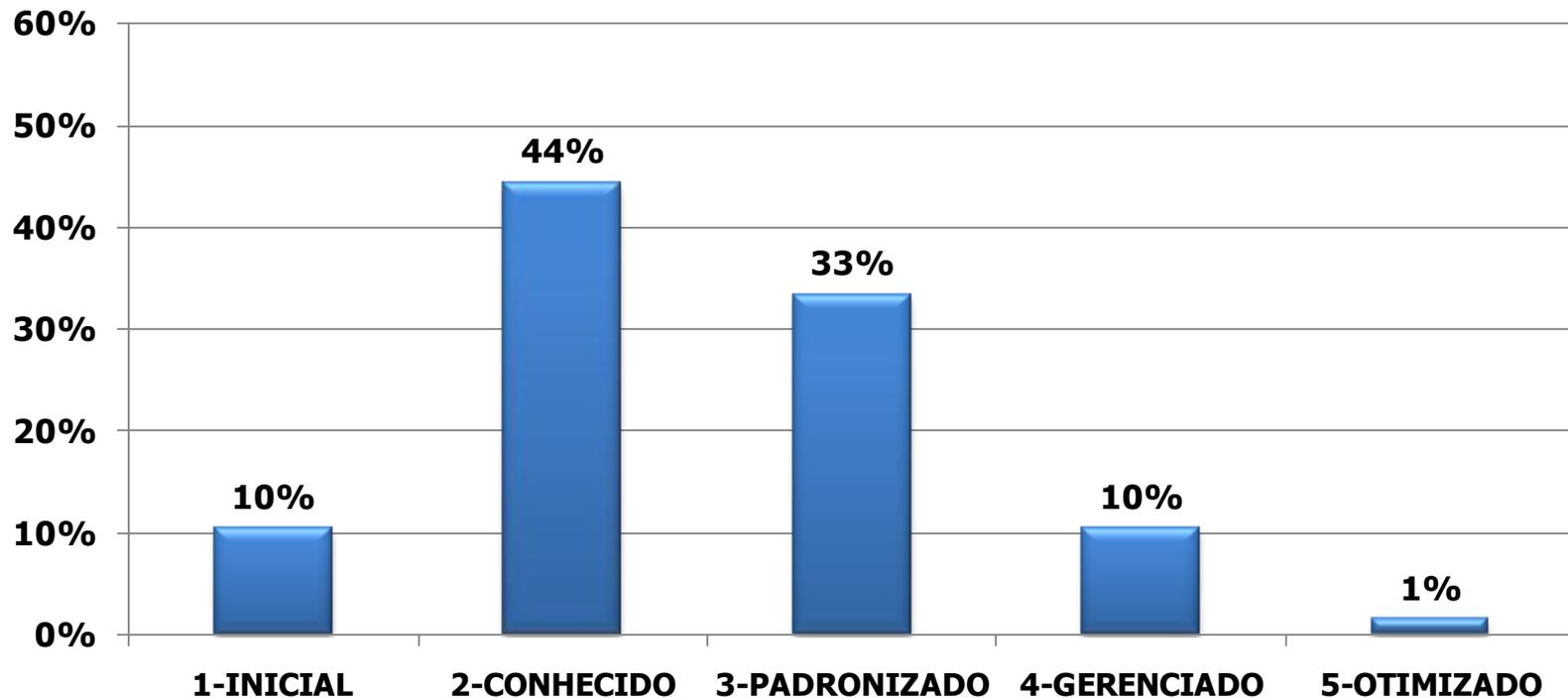
## 5. Agradecimentos

## **Nesta parte do relatório, estão apresentados:**

- Maturidade global
- Comparação com anos anteriores
- Maturidade estratificada por:
  - Tipo de organização
  - Categorias de projeto
  - Áreas de atuação
- Quem são os *benchmankings*
- Perfil dos participantes

Maturidade global média: **2,61**

## DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL NOS NÍVEIS



**Nível 1** - 10% ainda não iniciaram a evolução.

**Nível 2** - 44% investiram em conhecimentos.

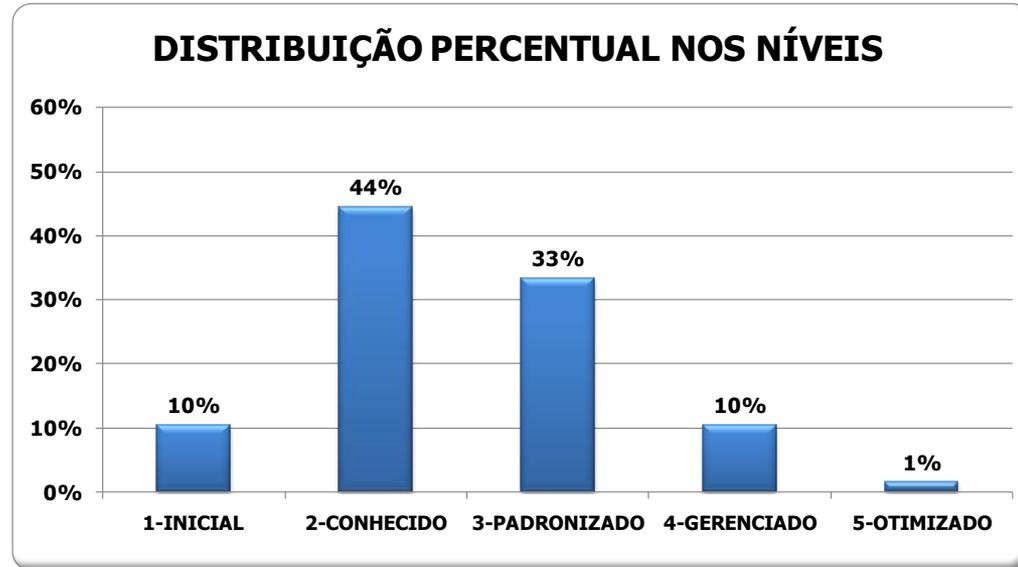
**Nível 3** - 33% implantaram padrões

**Nível 4** - 10% dominam o processo.

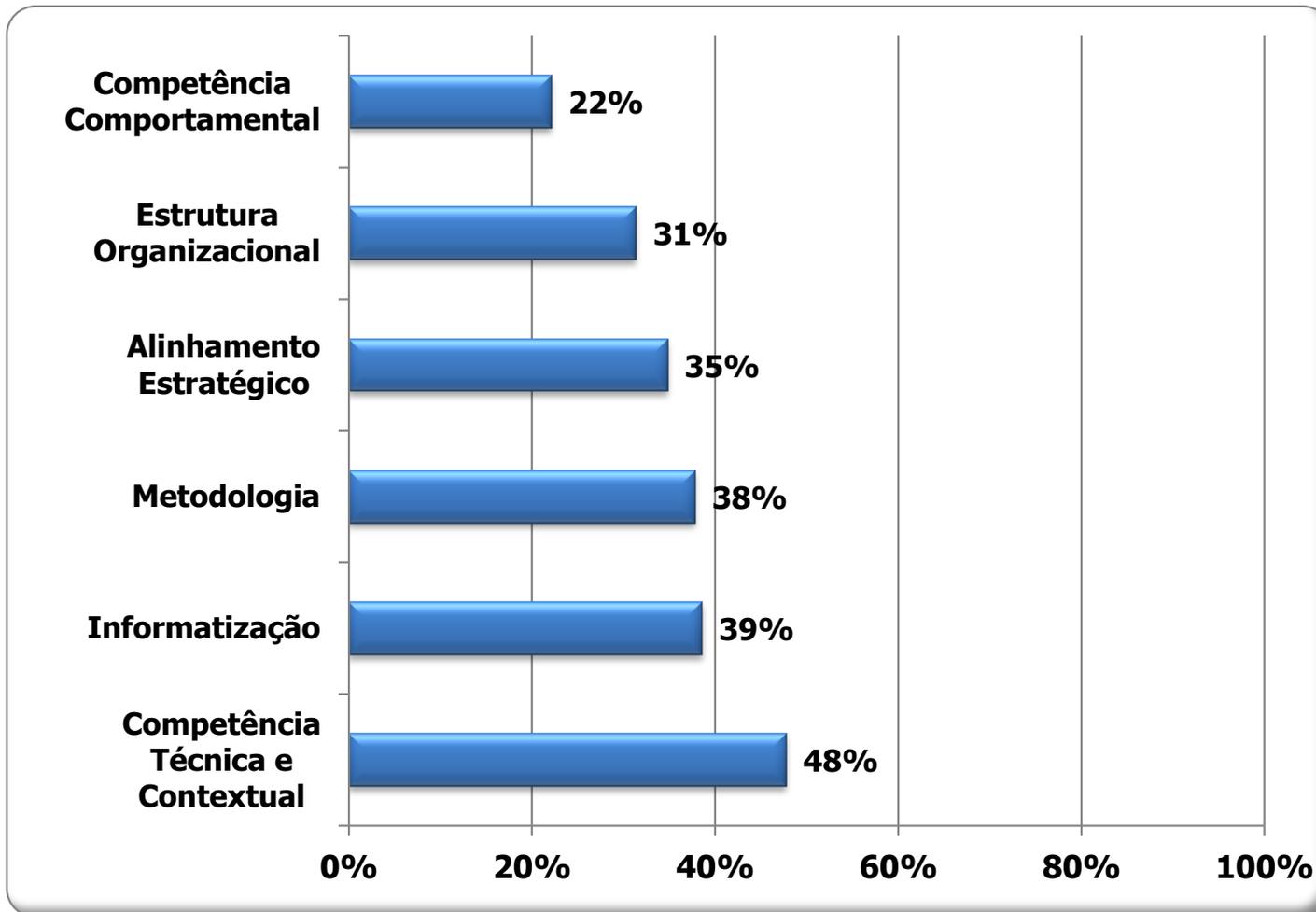
**Nível 5** - 1% atingiram o nível otimizado.

## Comentários

- Para 54% (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);
- Apenas 11% das organizações estão em níveis que permitem domínio e otimização do trabalho (níveis 4 e 5).

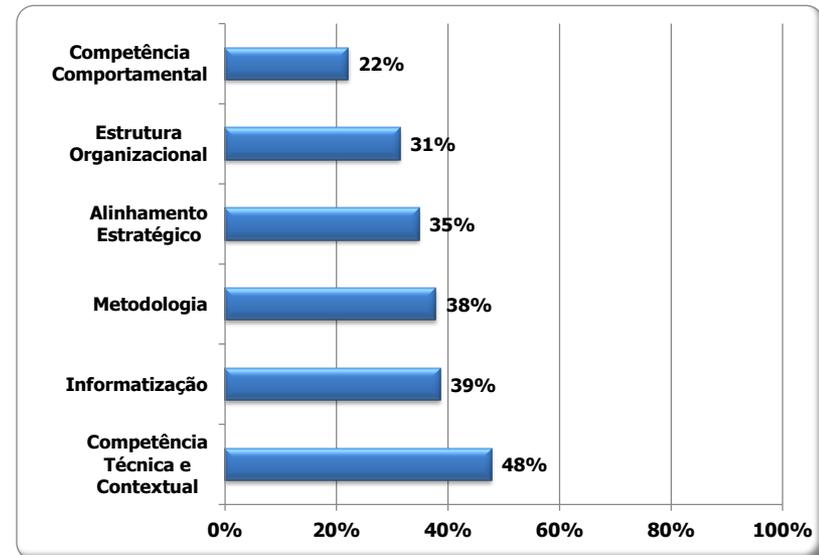


## Aderência às dimensões



A Competência Técnica e Contextual continua sendo a dimensão mais praticada.

Dimensão	Percentual de aderência
Competência Técnica & Contextual	48%
Informatização	39%
Metodologia	38%
Alinhamento Estratégico	35%
Estrutura Organizacional	31%
Competência Comportamental	22%



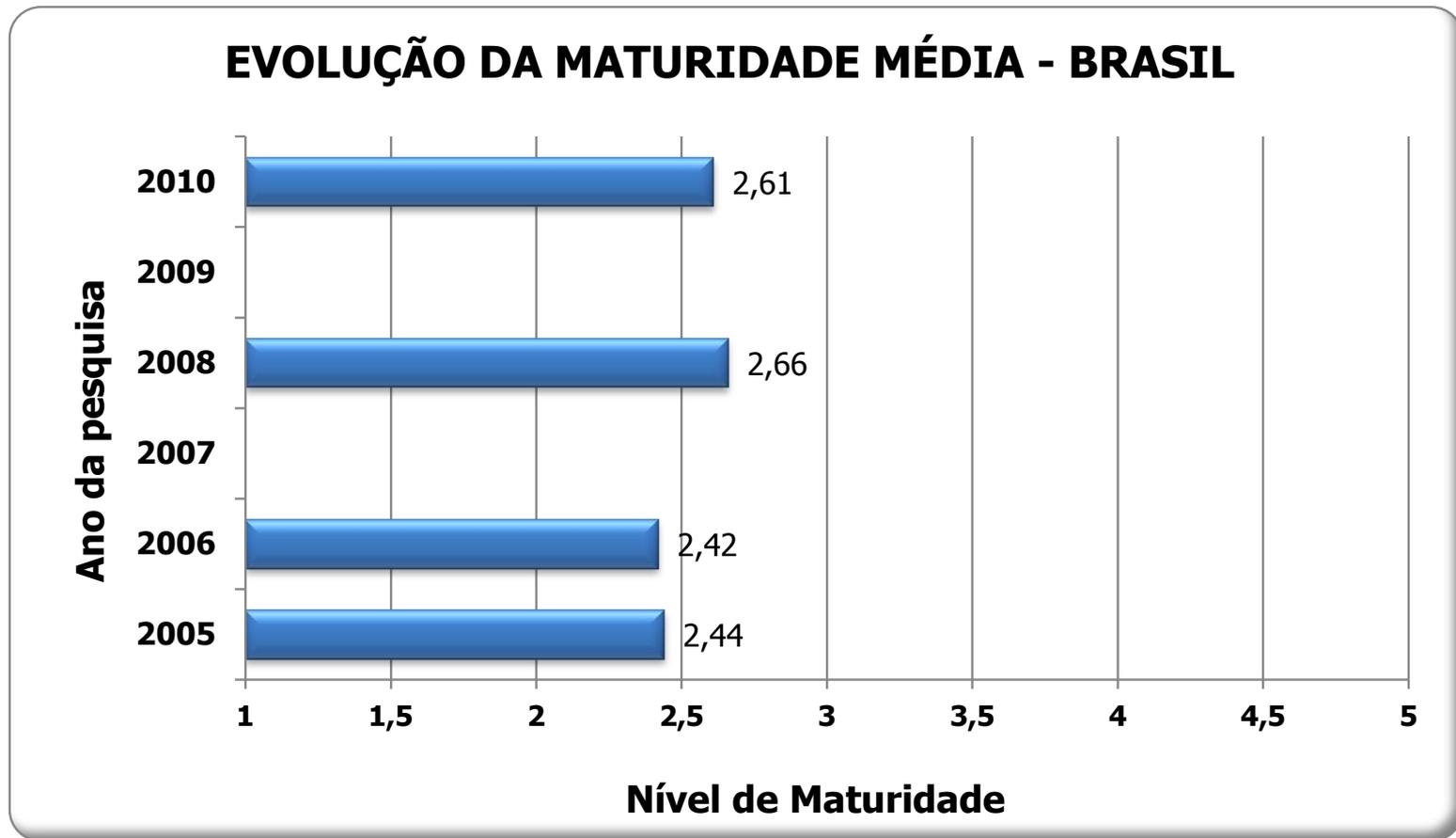
## Interpretação dos resultados

### Os resultados acima mostram que:

- As dimensões Competência Técnica, Informatização e Metodologia lideram;
- Competência Comportamental e Estrutura Organizacional vêm por último.
- Certamente todos os valores ainda são muito baixos.

### Conclusões:

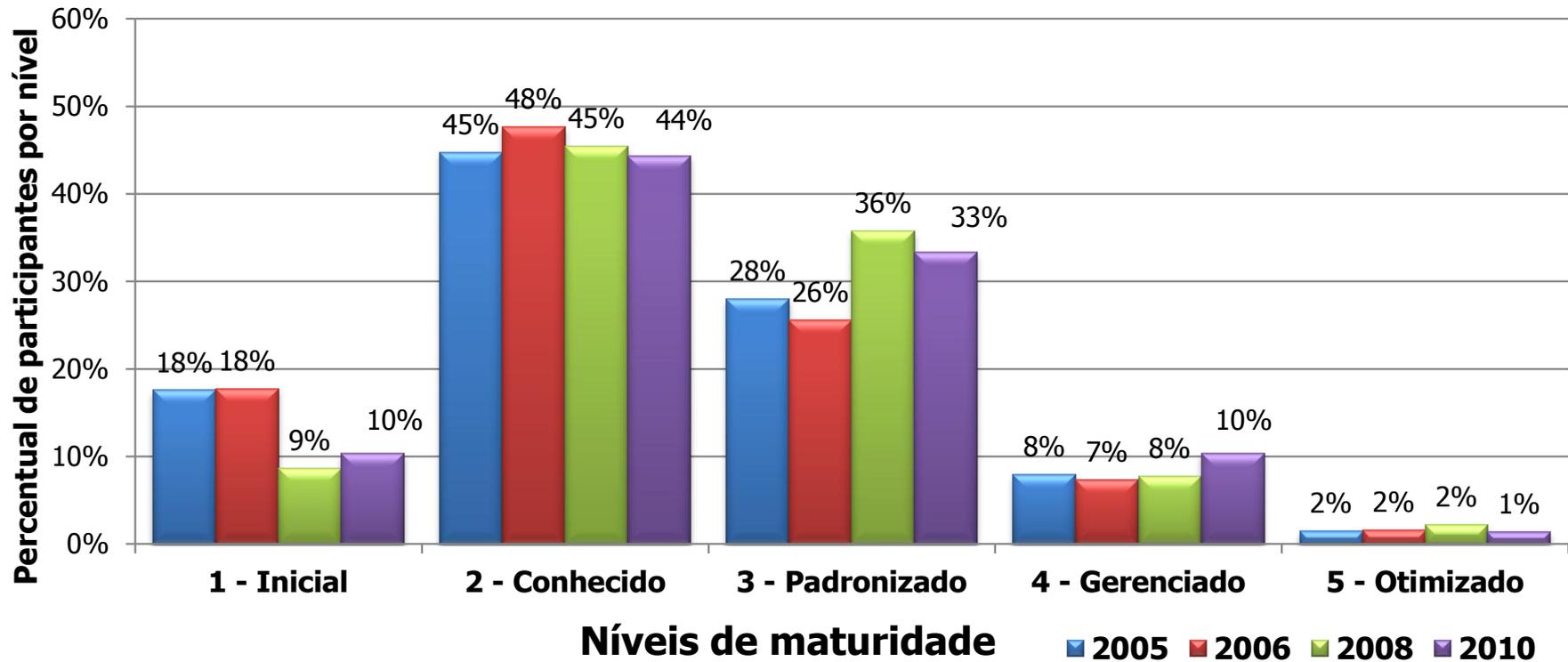
- Na maioria das organizações, a evolução continua ocorrendo mais fortemente nas dimensões Competência Técnica & Contextual, Informatização e Metodologia.



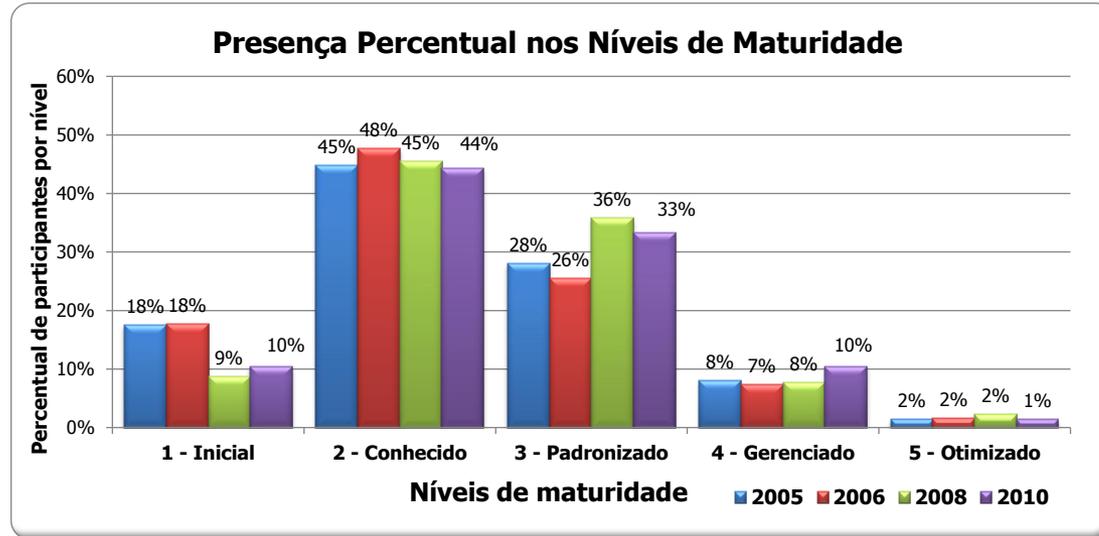
#### Observações:

1. Em 2007 e 2009 não houve pesquisas
2. A queda da maturidade em 2010 pode ser ainda reflexo da crise financeira mundial iniciada em 2008 e que repercutiu no Brasil em 2009 e 2010 no tocante a investimentos.

## Presença Percentual nos Níveis de Maturidade



**Observação:** Em 2007 e 2009 não houve pesquisas



## Comentários

- Entre 2005 e 2008 podemos observar uma queda no nível 1, estabilização do nível 2 e aumento do nível 3. Podemos interpretar este fenômeno como ocorrido pela migração de organizações do Nível 1 para o Nível 2 e do Nível 2 para o Nível 3. O resultado conjugado foi uma diminuição da presença no Nível 1 e um aumento no Nível 3.
- Pela importância do Nível 3, podemos afirmar que foi um movimento muito expressivo e digno de comemoração. Certamente, é consequência do enorme esforço que se observa no Brasil com relação a gerenciamento de projetos. Basta olhar a quantidade de cursos disponíveis, as revistas, eventos, congressos e outros que aqui são realizados e que estão atraindo a atenção do mundo para cá.
- Em 2010 foi interrompida a evolução que se notava desde 2005 (crescimento do nível 3).

Os dados mostrados nos slides seguintes foram obtidos pelos agrupamentos por tipo de organização, categoria de projetos e área de atuação. Ou seja, foram feitas estratificações em cima da amostra total de 345 participantes.

## DADOS GLOBAIS

<b>Desvio Padrão</b>	<b>0,83</b>
Tamanho da Amostra	Faixa de Erro
1065	0,05
345	0,09
266	0,1
67	0,2
30	0,3
17	0,4
11	0,5

Ao analisarmos os resultados dos agrupamentos, nos deparamos com a seguinte questão: qual a faixa de erro para diferentes tamanhos de amostra? Esta pergunta passa a ter um forte sentido, tendo em vista que as amostras estratificadas são de tamanhos que vão de 5 até 220. De acordo com a Estatística (Análise de Tamanho de Amostra), para os dados desta pesquisa temos as seguintes relações entre tamanho de amostra e faixa de erro (tabela ao lado). A tabela é válida para população infinita. Para população finita as faixas de erro são menores.

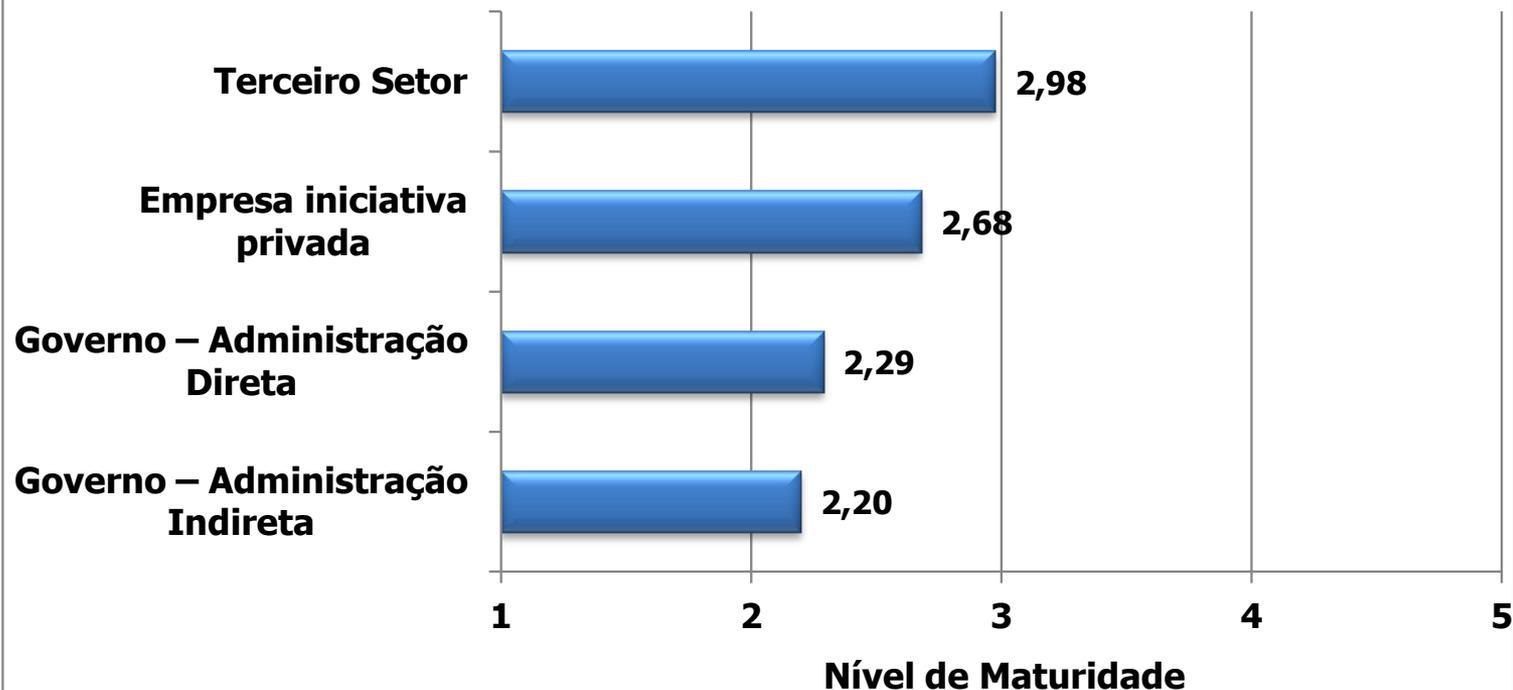
Para os objetivos desta pesquisa, consideramos aceitável uma faixa de erro de até  $\pm 0,3$  (para o caso de população infinita). O leitor deve ficar atento aos dados da tabela acima ao analisar os dados que se seguem.

No texto a seguir foram adotados os critérios:

- Será fornecido o total de participantes dos grupamentos mostrados;
- Não serão mostrados dados de agrupamentos com menos de 5 participantes.

No **Relatório Completo** o assunto é mais bem abordado.

## MATURIDADE POR TIPO DE ORGANIZAÇÃO

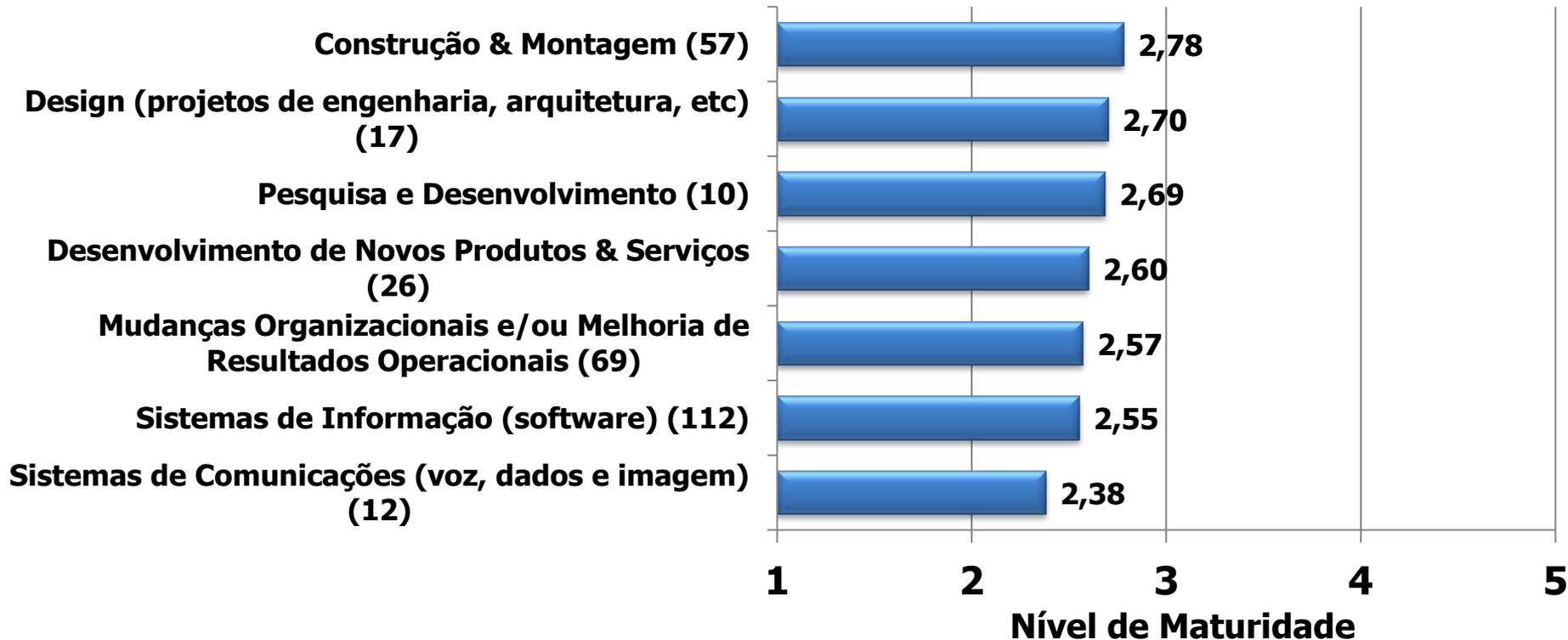


**O Terceiro Setor apresentou uma evolução surpreendente em 2010**

Tipo de Organização	Maturidade	# Resp
Empresa iniciativa privada	2,68	250
Governo – Administração Direta	2,29	36
Governo – Administração Indireta	2,20	34
Terceiro Setor	2,98	25

## MATURIDADE POR CATEGORIAS DE PROJETOS

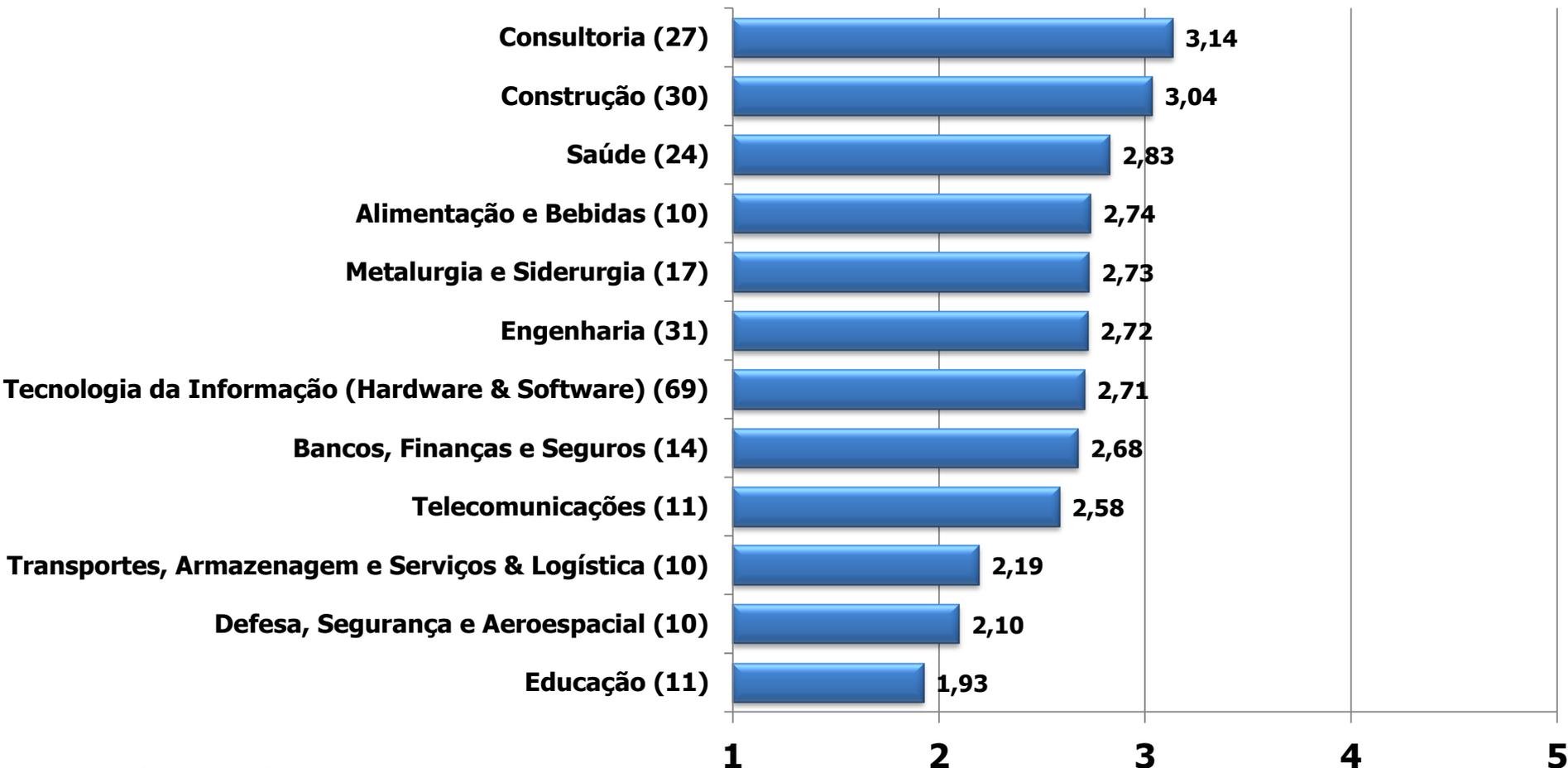
(Conforme Modelo de Archibald)



### Observações:

1. **Construção & Montagem foi a categoria de maior maturidade.**
2. Os números entre parênteses representam o número de respondentes em cada área.
3. As demais áreas perfazem 81 respondentes.

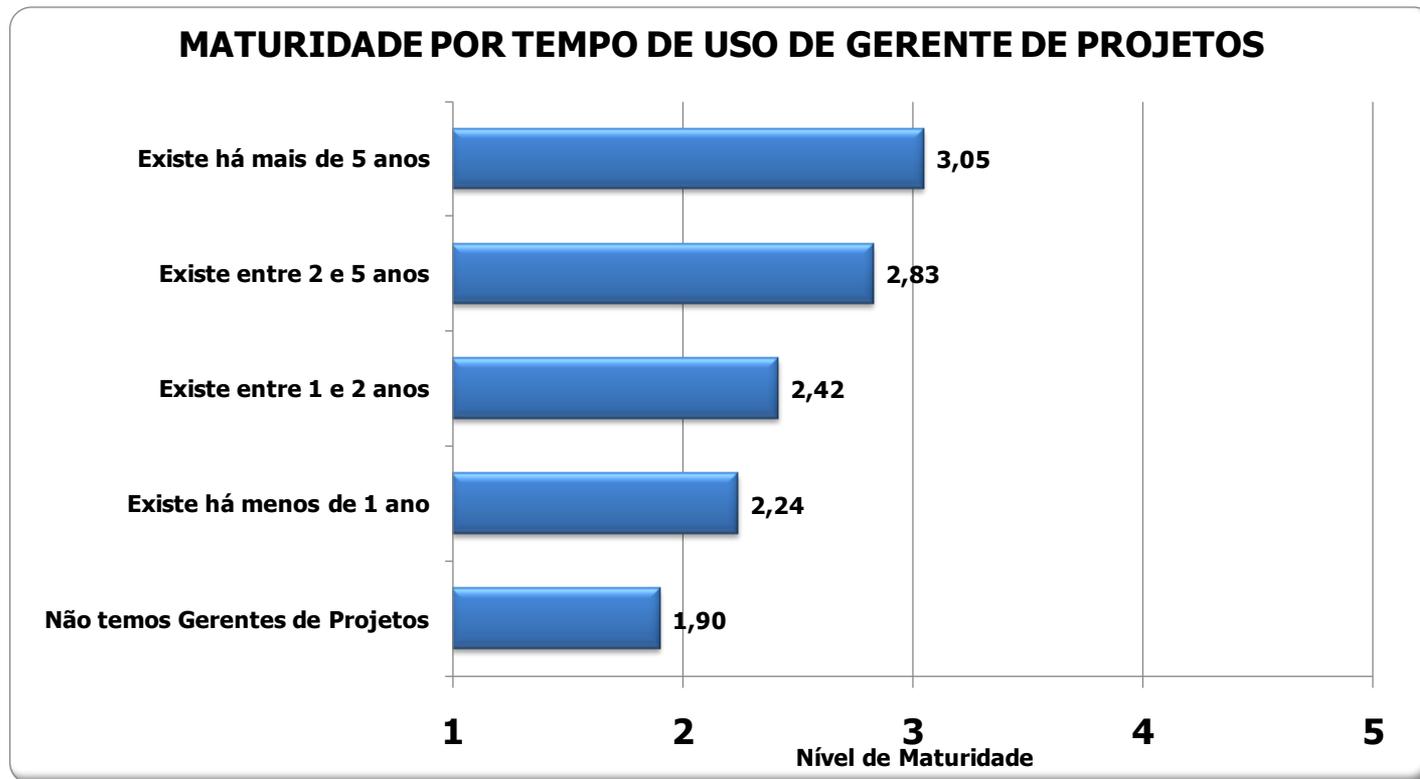
## MATURIDADE POR ÁREA DE ATUAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES



### Observações:

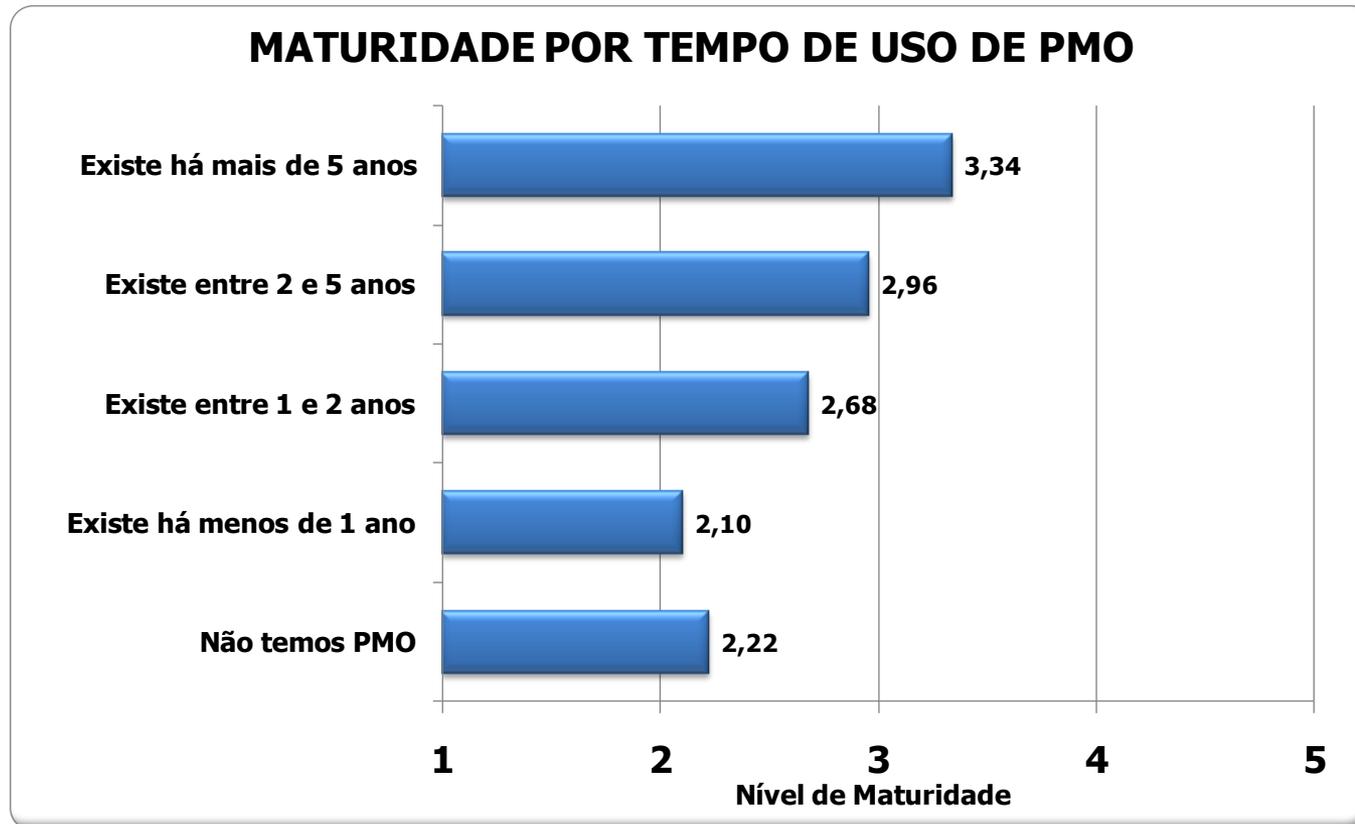
- 1. Consultoria e Construção são as Áreas de Negócios de maior maturidade.**
- Os números entre parênteses representam o número de respondentes em cada área.
- As demais áreas perfazem 81 respondentes.

Nível de Maturidade



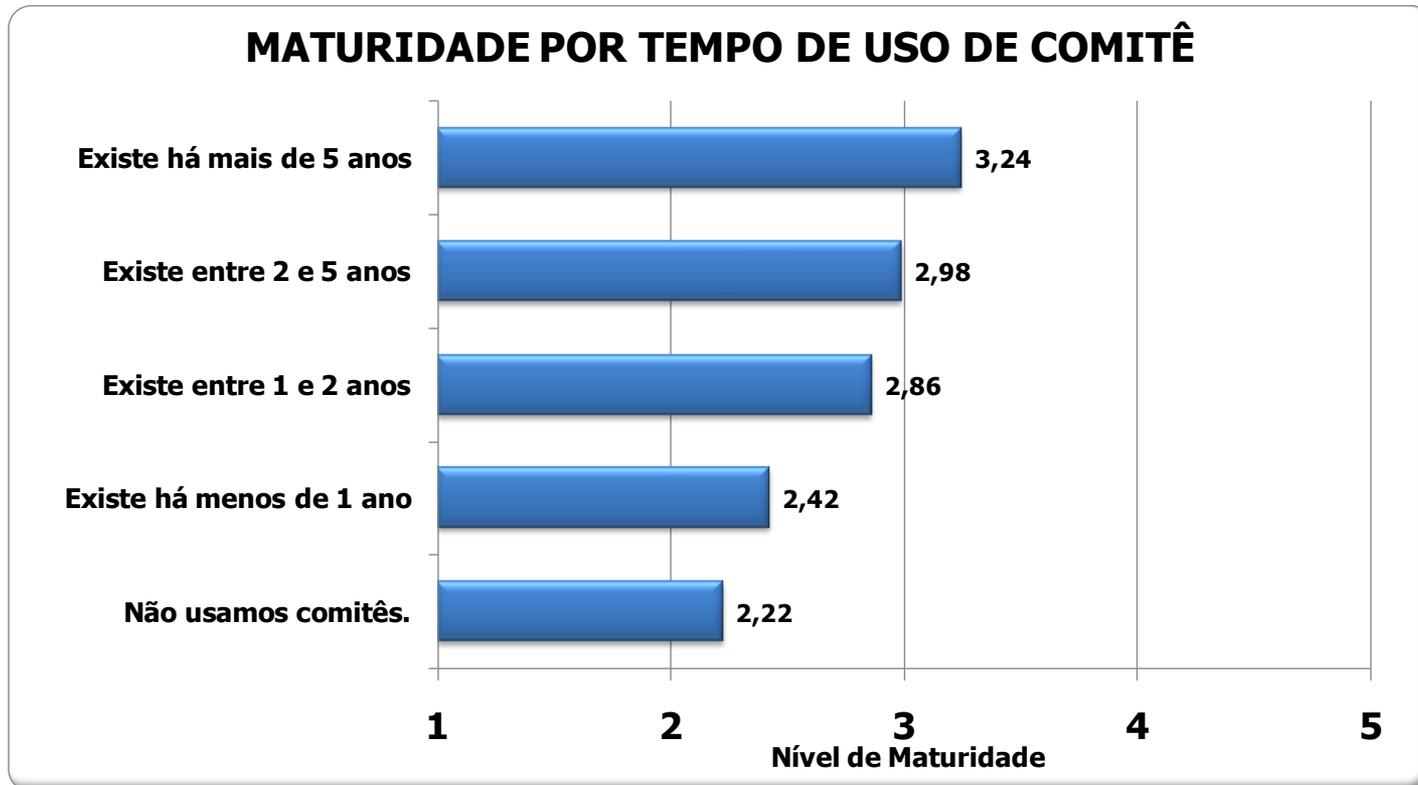
**Organizações que utilizam Gerente de Projetos há mais tempo tem maior maturidade.**

PRÁTICA DE USAR GERENTE DE PROJETOS	MATURIDADE	# RESPONDENTES
Não temos Gerentes de Projetos	1,90	58
Existe há menos de 1 ano	2,24	29
Existe entre 1 e 2 anos	2,42	64
Existe entre 2 e 5 anos	2,83	94
Existe há mais de 5 anos	3,05	93
Não respondeu	3,06	7



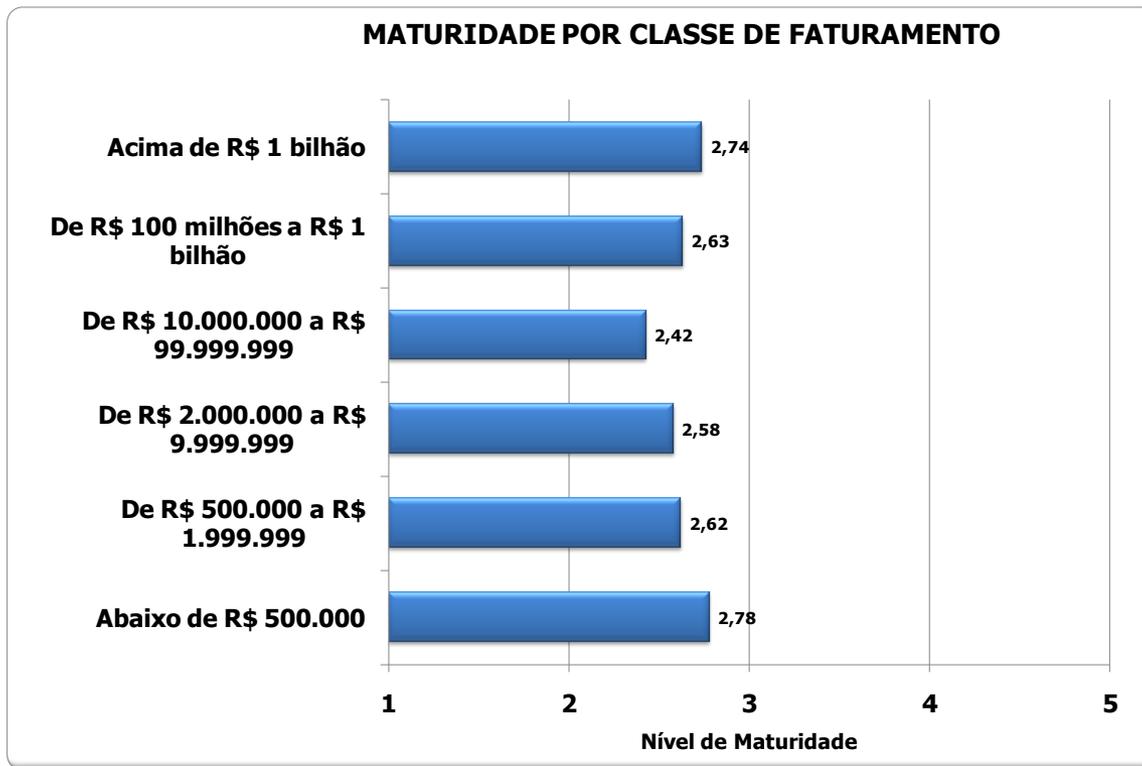
**Organizações que utilizam PMO há mais tempo tem maior maturidade.**

<b>SOBRE A EXISTÊNCIA DE UM PMO</b>	<b>MATURIDADE</b>	<b># RESPONDENTES</b>
Existe há menos de 1 ano	2,10	32
Não temos PMO	2,22	127
Existe entre 1 e 2 anos	2,68	60
Existe entre 2 e 5 anos	2,96	82
Existe há mais de 5 anos	3,34	40
Não respondeu	3,94	4



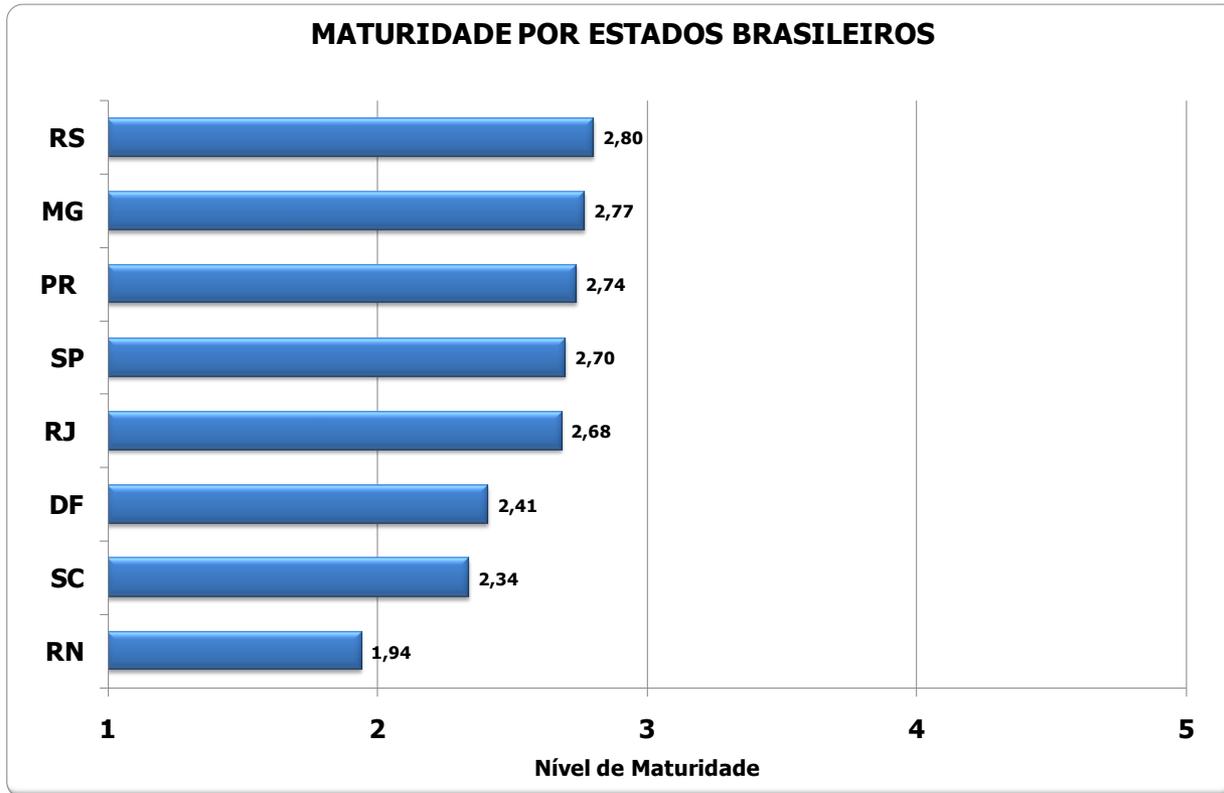
**Organizações que utilizam Comitê há mais tempo tem maior maturidade.**

PRÁTICA DE USAR UM COMITÊ	MATURIDADE	# RESPONDENTES
Não usamos comitês.	2,22	139
Existe há menos de 1 ano	2,42	50
Existe entre 1 e 2 anos	2,86	59
Existe entre 2 e 5 anos	2,98	56
Existe há mais de 5 anos	3,24	38
Não respondeu	4,32	3



**Organizações de faturamento intermediário têm menor maturidade.**

FATURAMENTO	MATURIDADE	# RESPONDENTES
Abaixo de R\$ 500.000	2,78	35
De R\$ 500.000 a R\$ 1.999.999	2,62	39
De R\$ 2.000.000 a R\$ 9.999.999	2,58	36
De R\$ 10.000.000 a R\$ 99.999.999	2,42	81
De R\$ 100 milhões a R\$ 1 bilhão	2,63	80
Acima de R\$ 1 bilhão	2,74	74



Estado	Maturidade	#Resp
DF	2,41	18
MG	2,77	93
PR	2,74	13
RJ	2,68	23
RN	1,94	18
RS	2,80	15
SC	2,34	13
SP	2,70	119

## Quem são as 41 organizações que alcançaram maturidade 4 ou 5?

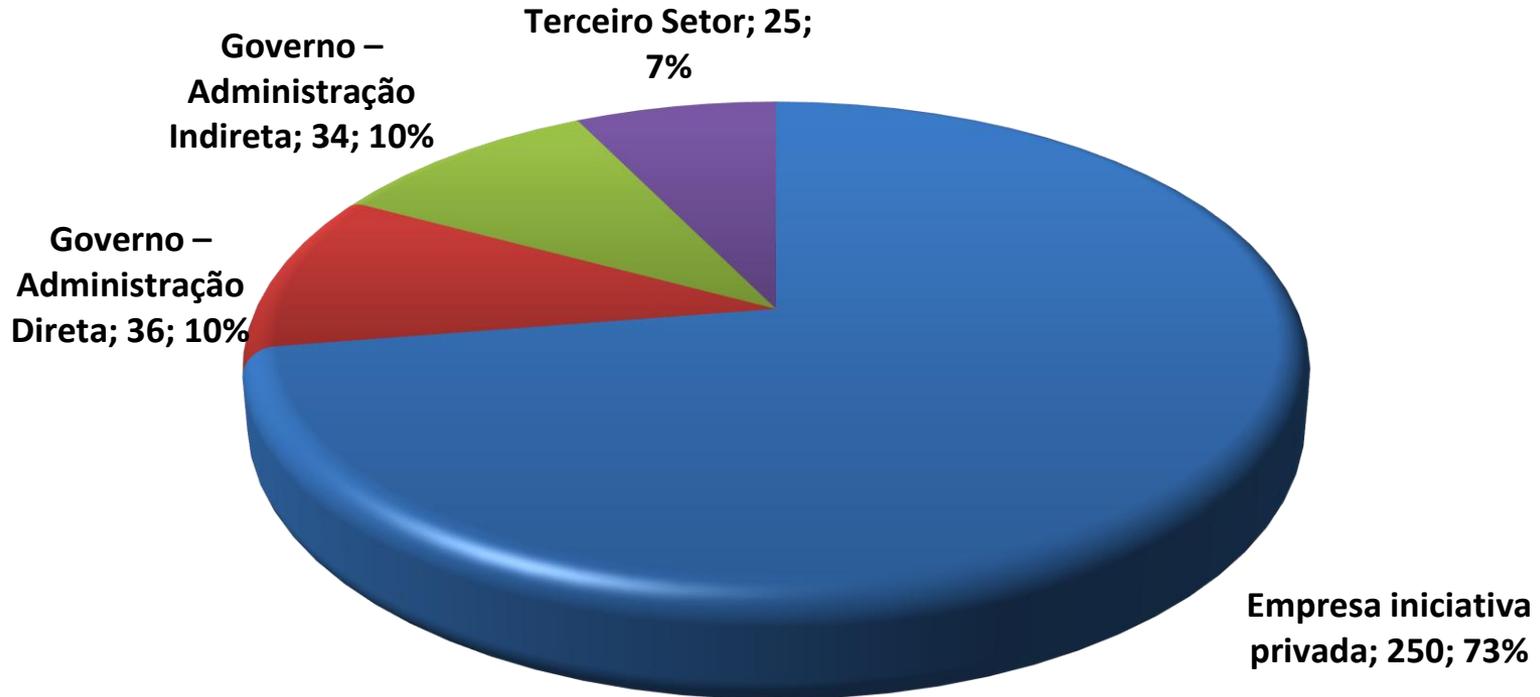
- Por estado: 17 organizações estão em São Paulo, com destaque ainda para Minas Gerais (14);
- Por tipo: 33 são Organizações Privadas, 2 são Organizações Governamentais de Administração Direta, 1 é Organização Governamental de Administração Indireta e 4 são do Terceiro Setor;
- Por categoria (Archibald): A categoria "Sistemas de Informação" participa com 11 representantes, com destaque ainda para "Construção e Montagem" (10) e "Mudanças Organizacionais e de Negócios" (7).
- Por área de atuação: As seguintes áreas participam com 8 representantes cada: "Construção", "Consultoria", "Tecnologia da Informação".

## Quais os grupamentos de maior destaque?

- Projetos de *Mudanças Organizacionais e Melhorias de Resultados Operacionais* executados por Empresas de Consultoria apresentaram uma maturidade média de 3,29. Este grupamento contou com 12 representantes.
- Projetos de *Construção & Montagem* executados por Empresas de Construção apresentaram uma maturidade média de 3,20. Este grupamento contou com 22 representantes

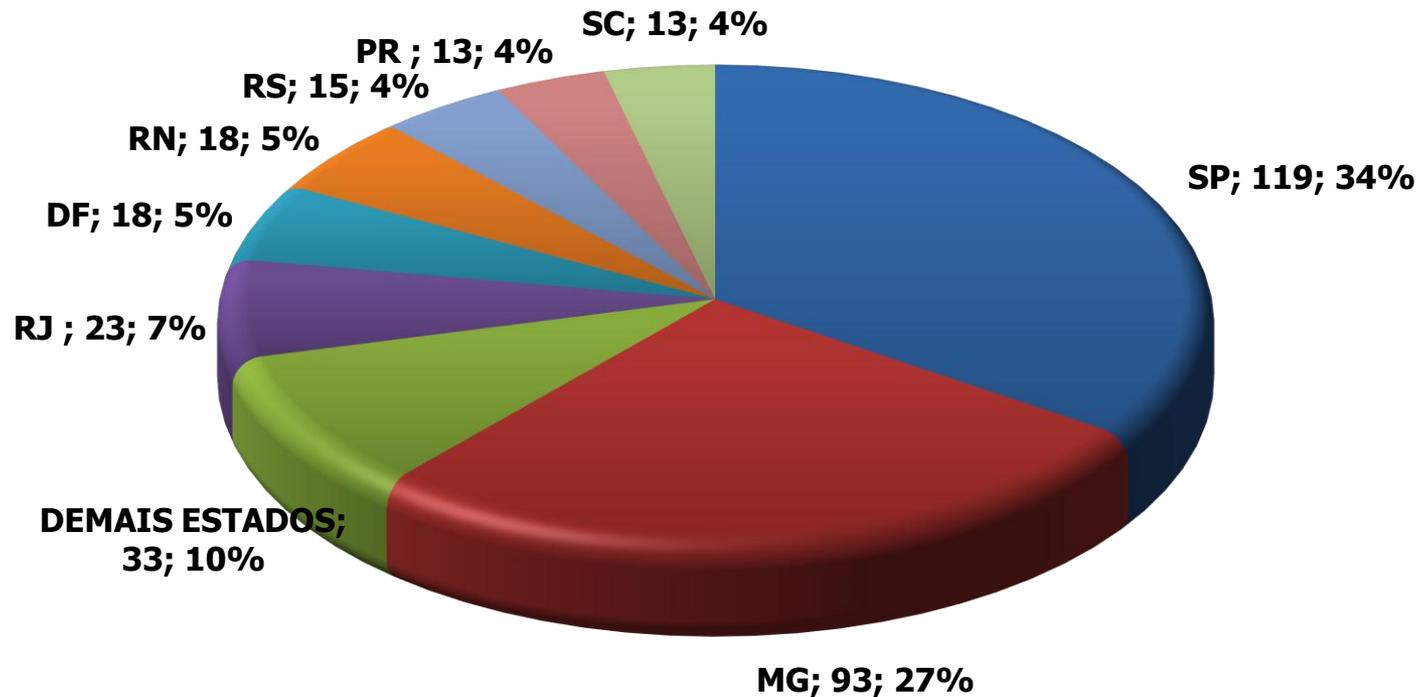
# **PERFIL DOS PARTICIPANTES:** **Quem participou desta pesquisa**

## PARTICIPAÇÃO POR TIPO DE ORGANIZAÇÃO



Observação: o número inteiro representa o número de respondentes do tipo de organização

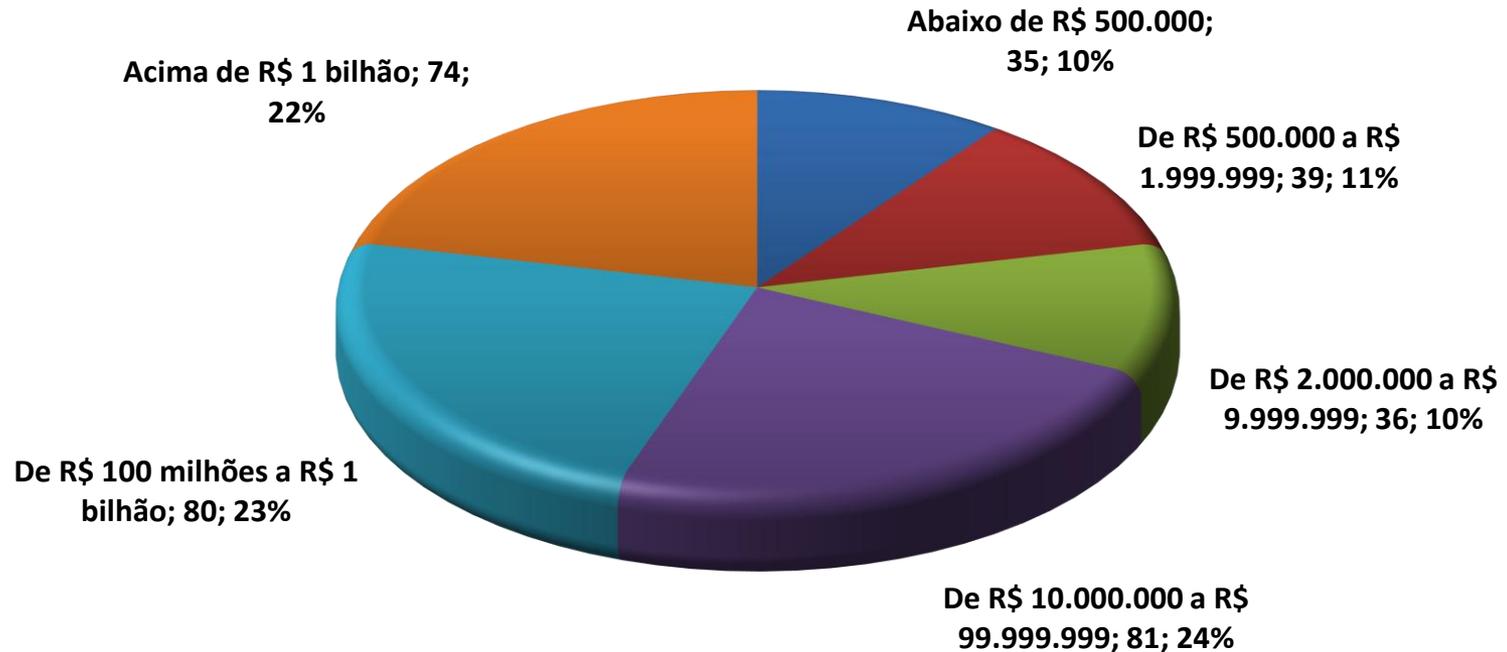
## PARTICIPAÇÃO POR ESTADO BRASILEIRO



**Apesar do baixo valor da maturidade para RN (1,94), a participação deste estado na pesquisa aumentou extraordinariamente, o que é um reflexo das recentes iniciativas de investimentos naquele estado.**

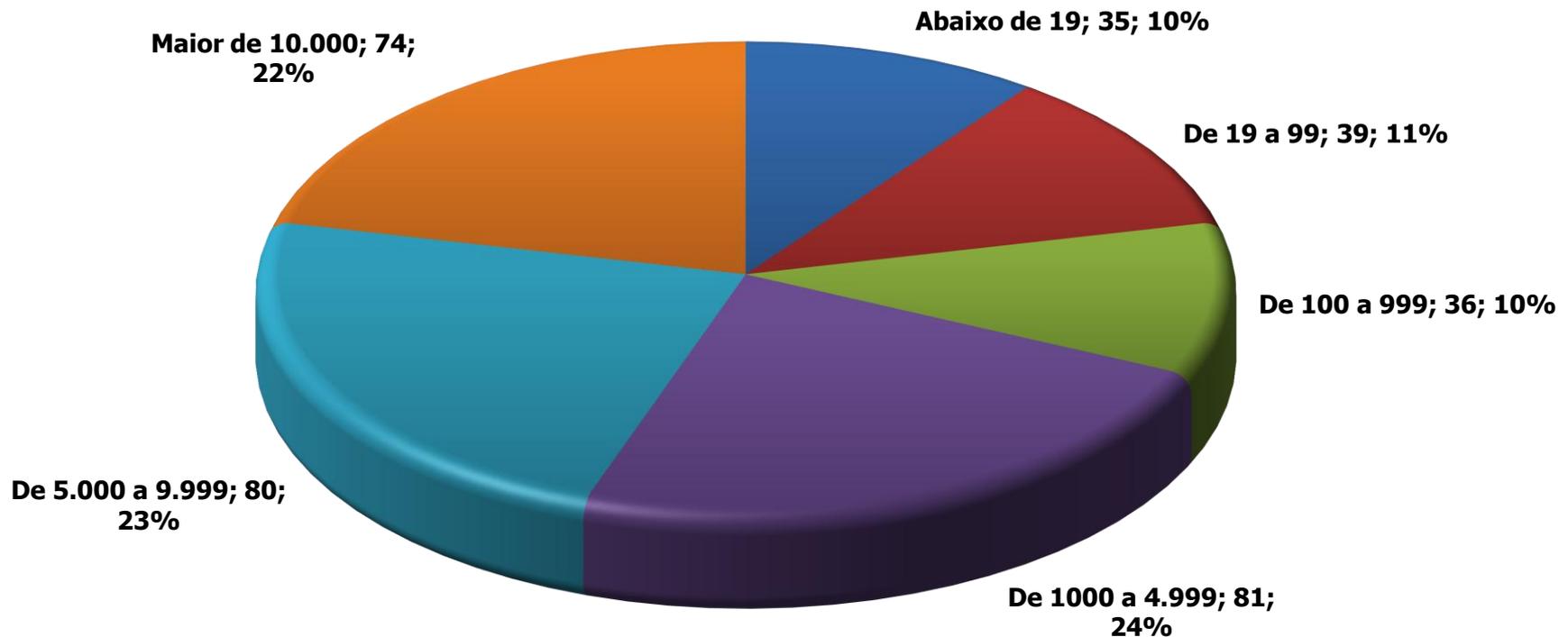
Observação: o número inteiro representa o número de respondentes por Estado.

## PARTICIPAÇÃO POR CLASSE DE FATURAMENTO



Observação: o número inteiro representa o número de respondentes por participação.

## PARTICIPAÇÃO POR TOTAL DE EMPREGADOS



Observação: o número inteiro representa o número de respondentes por participação.

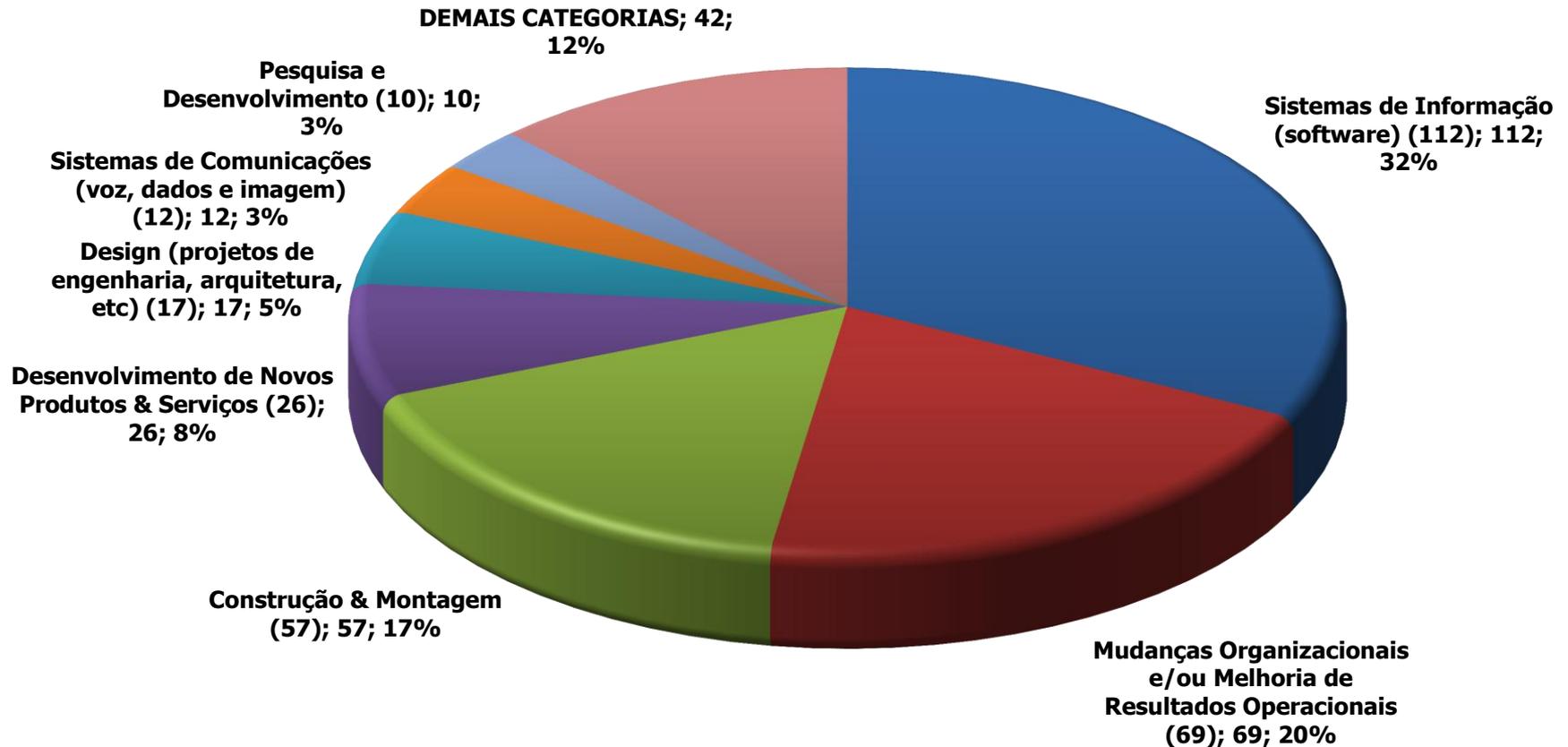
## Categoria

- 1** Projetos de Defesa, Segurança e Aeroespacial
- 2** Projetos de Mudanças organizacionais e de negócios
- 3** Projetos de Sistemas de Comunicação (Voz, dados e imagem)
- 4** Projetos de Eventos
- 5a** Projetos de Design de Engenharia, Arquitetura, etc.
- 5b** Projetos de Empreendimentos, Investimentos, Construções e Obras
- 6** Projetos de Sistemas de Informação (softwares)
- 7** Projetos de Desenvolvimento Regional ou Internacional
- 8** Projetos de Entretenimento e Mídia
- 9** Projetos de Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços
- 10** Projetos de Pesquisa e Desenvolvimento
- 11** Outras Categorias

Fonte: Russell D. Archibald

## PARTICIPAÇÃO POR CATEGORIAS DE PROJETOS

(Conforme Modelo de Archibald)



**Sistemas de Informação continua sendo a categoria com maior presença na pesquisa.**

Observação: o número inteiro representa o número de respondentes por categorias.

## Áreas de atuação (ramos de negócios) utilizadas

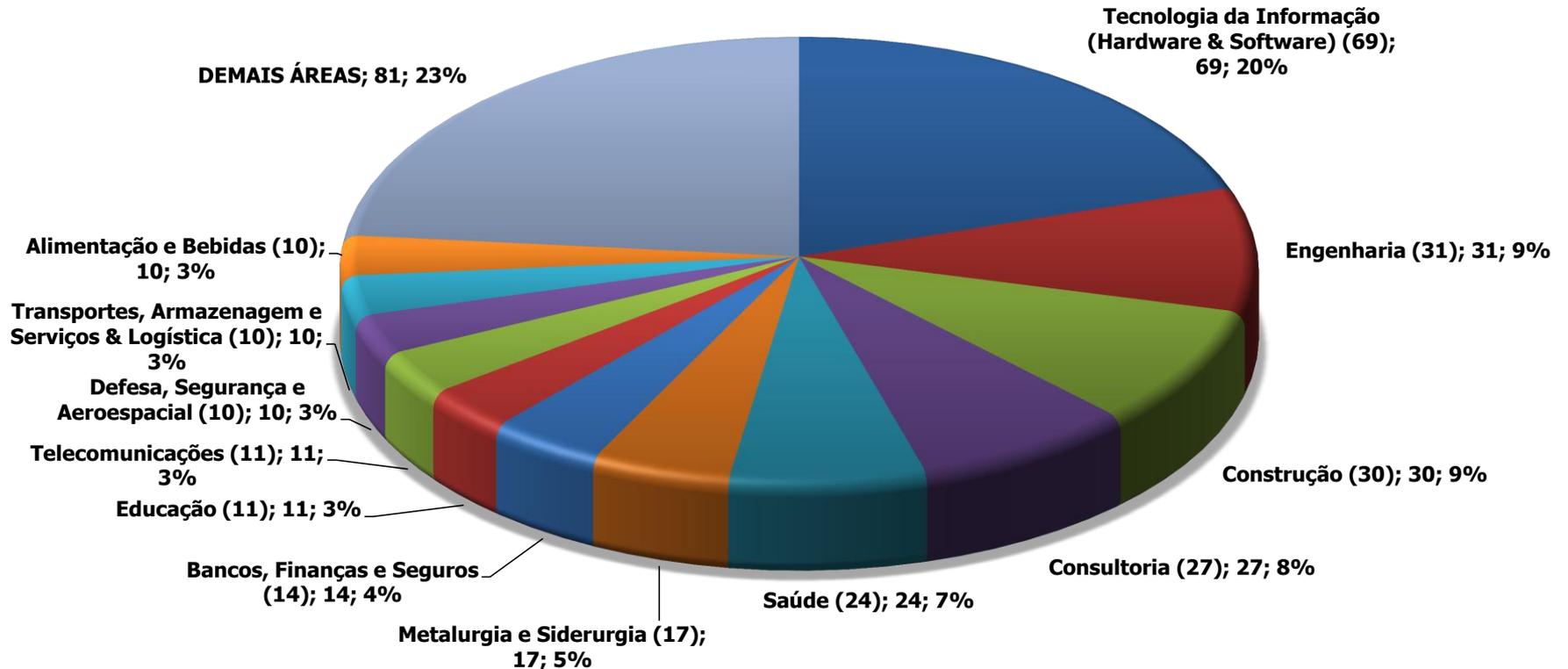
1. Agricultura, Pecuária, Silvicultura e Exploração Florestal
2. Alimentação e Bebidas
3. Bancos, Finanças e Seguros
4. Comércio
5. Construção
6. Consultoria
7. Defesa, Segurança e Aeroespacial
8. Distribuição (Água, Gás)
9. Educação
10. Eletroeletrônicos
11. Engenharia
12. Energia Elétrica (Produção e/ou Distribuição)
13. Farmacêutica
14. Indústria Extrativa (Mineração, etc)

## Áreas de atuação (ramos de negócios) utilizadas

(continuação)

15. Metalurgia e Siderurgia
16. Papel e Celulose
17. Petróleo, Óleo e Gás
18. Química
19. Refratários, Cerâmicos e Vidros
20. Saúde
21. Tecnologia da Informação (Hardware & Software)
22. Telecomunicações
23. Têxtil
24. Transportes, Armazenagem e Serviços & Logística
25. Turismo & Esportes
26. Veículos e Peças
27. Vestuário, Calçados, Moda e Artigos Esportivos
28. Outras Áreas

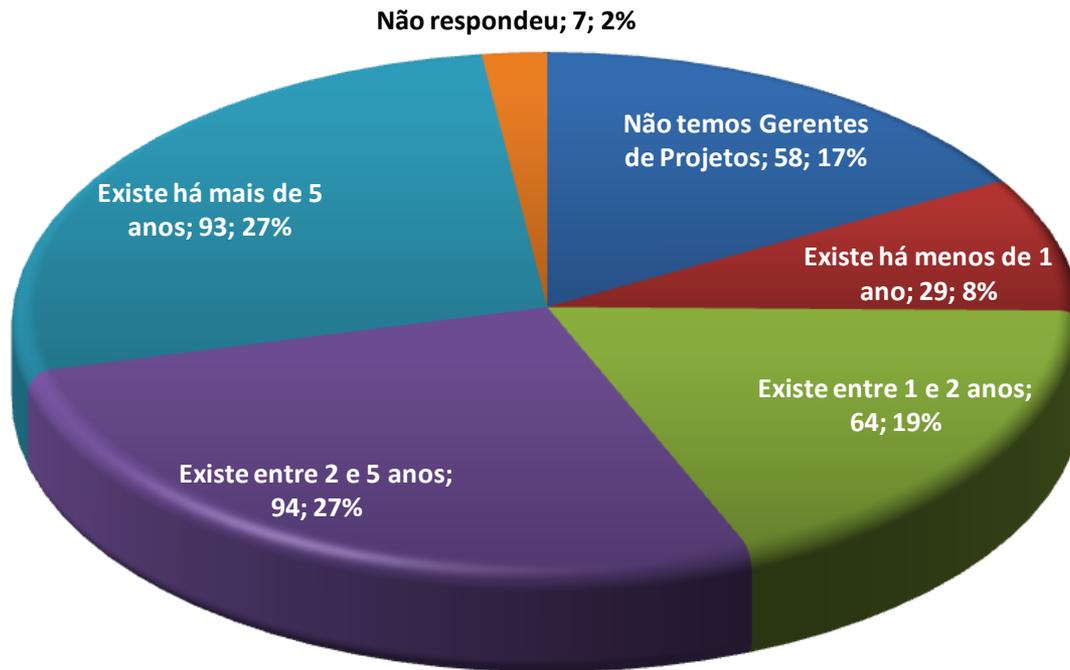
## PARTICIPANTES POR ÁREA DE ATUAÇÃO



Tecnologia da Informação continua sendo o ramo de negócios de maior participação na pesquisa.

Observação: o número inteiro representa o número de respondentes por área de atuação.

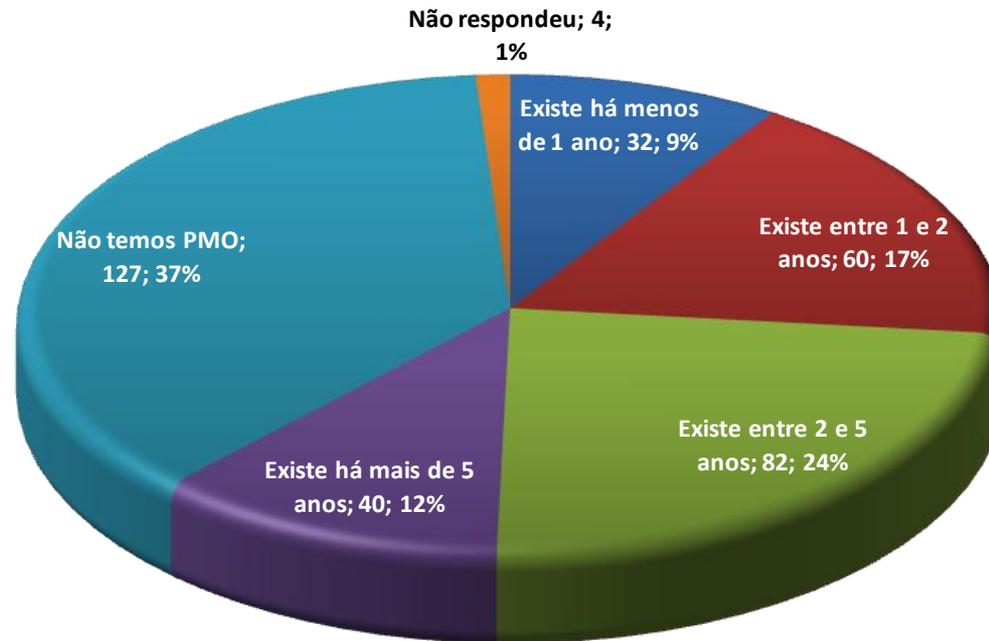
## PARTICIPAÇÃO POR TEMPO DE USO DE GERENTE DE PROJETOS



**54% das organizações utilizam Gerente de Projetos há mais de 2 anos.**

Observação: o número inteiro representa o número de respondentes por tempo de uso.

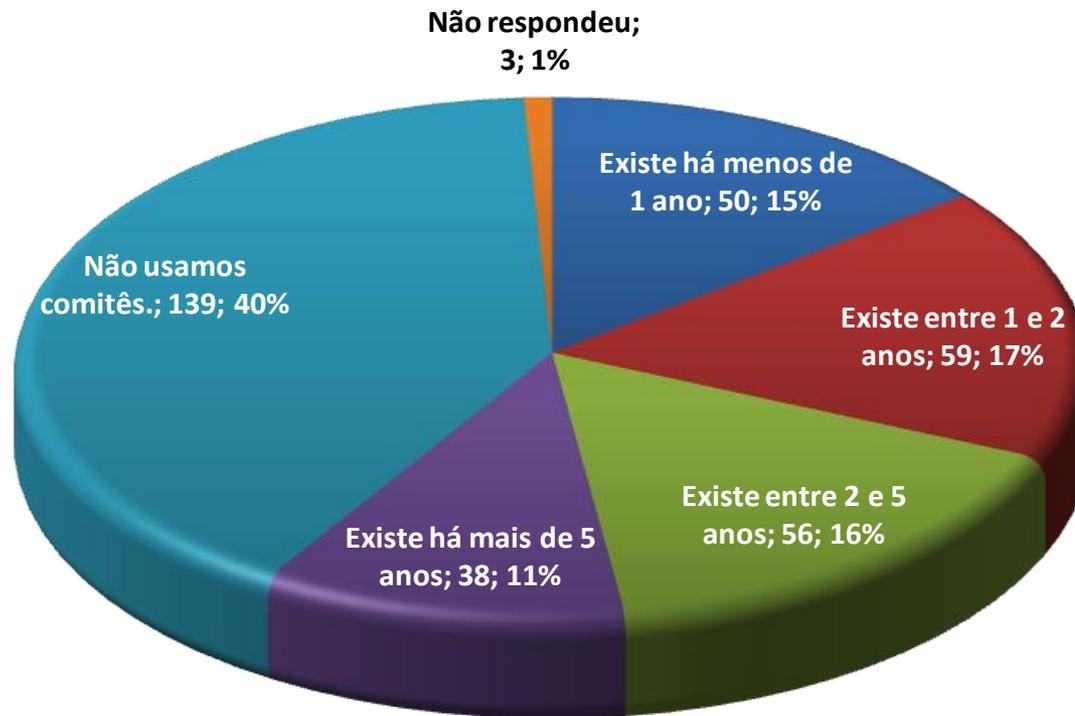
## PARTICIPAÇÃO POR TEMPO DE USO DE PMO



**63% das organizações utilizam PMO há menos de 2 anos.**

Observação: o número inteiro representa o número de respondentes por tempo de uso.

## PARTICIPAÇÃO POR TEMPO DE USO DE COMITÊ



**40% das organizações não utilizam comitês.**

Observação: o número inteiro representa o número de respondentes do tipo de organização

# **RESUMO:**

## **Participantes e Maturidade**

TIPO DE ORGANIZAÇÃO	MATURIDADE	# RESPONDENTES
<b>Empresa iniciativa privada</b>	<b>2,68</b>	<b>250</b>
<b>Governo – Administração Direta</b>	<b>2,29</b>	<b>36</b>
<b>Governo – Administração Indireta</b>	<b>2,20</b>	<b>34</b>
<b>Terceiro Setor</b>	<b>2,98</b>	<b>25</b>
<b>Total geral</b>	<b>2,61</b>	<b>345</b>

CATEGORIA DE ARCHIBALD	MATURIDADE	# RESPONDENTES
<b>Defesa, Segurança e Aeroespacial</b>	<b>2,04</b>	<b>6</b>
<b>Mudanças Organizacionais e/ou Melhoria de Resultados Operacionais</b>	<b>2,57</b>	<b>69</b>
<b>Sistemas de Comunicações (voz, dados e imagem)</b>	<b>2,38</b>	<b>12</b>
<b>Eventos</b>	<b>3,23</b>	<b>1</b>
<b>Design (projetos de engenharia, arquitetura, etc)</b>	<b>2,70</b>	<b>17</b>
<b>Construção &amp; Montagem</b>	<b>2,78</b>	<b>57</b>
<b>Sistemas de Informação (software)</b>	<b>2,55</b>	<b>112</b>
<b>Desenvolvimento Regional e Internacional</b>	<b>2,45</b>	<b>2</b>
<b>Mídia e Entretenimento</b>	<b>4,67</b>	<b>2</b>
<b>Desenvolvimento de Novos Produtos &amp; Serviços</b>	<b>2,60</b>	<b>26</b>
<b>Pesquisa e Desenvolvimento</b>	<b>2,69</b>	<b>10</b>
<b>Outras Categorias</b>	<b>2,62</b>	<b>31</b>
<b>Total geral</b>	<b>2,61</b>	<b>345</b>

ÁREA DE ATUAÇÃO	MATURIDADE	# RESPONDENTES
Agricultura, Pecuária, Silvicultura e Exploração Florestal	1,68	2
Alimentação e Bebidas	2,74	10
Bancos, Finanças e Seguros	2,68	14
Comércio	1,68	2
Construção	3,04	30
Consultoria	3,14	27
Defesa, Segurança e Aeroespacial	2,10	10
Distribuição (Água, Gás)	1,68	2
Educação	1,93	11
Eletroeletrônicos	-	-
Engenharia	2,72	31
Energia Elétrica (Produção e/ou Distribuição)	1,90	6
Farmacêutica	2,04	3
Indústria Extrativa (Mineração, etc)	2,56	7
Metalurgia e Siderurgia	2,73	17
Papel e Celulose	2,41	3
Petróleo, Óleo e Gás	2,45	5
Química	1,73	5
Refratários, Cerâmicos e Vidros	2,33	3
Saúde	2,83	24
Tecnologia da Informação (Hardware & Software)	2,71	69
Telecomunicações	2,58	11
Textil	-	-
Transportes, Armazenagem e Serviços & Logística	2,19	10
Turismo & Esportes	-	-
Veículos e Peças	2,84	5
Vestuário, Calçados, Moda e Artigos Esportivos	1,32	1
Outras Áreas	2,35	37
<b>Total geral</b>	<b>2,61</b>	<b>345</b>

FATURAMENTO	MATURIDADE	# RESPONDENTES
< R\$ 500.000	2,78	35
De R\$ 500.000 a R\$ 1.999.999	2,62	39
De R\$ 2.000.000 a R\$ 9.999.999	2,58	36
De R\$ 10.000.000 a R\$ 99.999.999	2,42	81
De R\$ 100 milhões a R\$ 1 bilhão	2,63	80
Acima de R\$ 1 bilhão	2,74	74
<b>Total geral</b>	<b>2,61</b>	<b>345</b>

EMPREGADOS	MATURIDADE	# RESPONDENTES
< 19	2,91	37
De 19 a 99	2,58	63
De 100 a 999	2,47	85
De 1000 a 4.999	2,50	92
De 5.000 a 9.999	2,77	26
> 10.000	2,83	42
<b>Total geral</b>	<b>2,61</b>	<b>345</b>

<b>ESTADO</b>	<b>MATURIDADE</b>	<b># RESPONDENTES</b>
<b>AC</b>	<b>1,72</b>	<b>1</b>
<b>AL</b>	<b>2,83</b>	<b>1</b>
<b>AM</b>	<b>1,40</b>	<b>1</b>
<b>AP</b>		<b>-</b>
<b>BA</b>	<b>2,14</b>	<b>6</b>
<b>CE</b>	<b>2,64</b>	<b>1</b>
<b>DF</b>	<b>2,41</b>	<b>18</b>
<b>ES</b>	<b>2,41</b>	<b>6</b>
<b>GO</b>	<b>2,38</b>	<b>5</b>
<b>MA</b>		<b>-</b>
<b>MG</b>	<b>2,77</b>	<b>93</b>
<b>MS</b>	<b>3,19</b>	<b>1</b>
<b>MT</b>	<b>2,25</b>	<b>2</b>
<b>PA</b>	<b>2,65</b>	<b>3</b>
<b>PB</b>	<b>2,81</b>	<b>1</b>
<b>PE</b>	<b>1,89</b>	<b>4</b>
<b>PI</b>	<b>1,23</b>	<b>1</b>
<b>PR</b>	<b>2,74</b>	<b>13</b>
<b>RJ</b>	<b>2,68</b>	<b>23</b>
<b>RN</b>	<b>1,94</b>	<b>18</b>
<b>RO</b>		<b>-</b>
<b>RR</b>		<b>-</b>
<b>RS</b>	<b>2,80</b>	<b>15</b>
<b>SC</b>	<b>2,34</b>	<b>13</b>
<b>SE</b>		<b>-</b>
<b>SP</b>	<b>2,70</b>	<b>119</b>
<b>TO</b>		<b>-</b>
<b>Total geral</b>	<b>2,61</b>	<b>345</b>

<b>PRÁTICA DE USAR GERENTE DE PROJETOS</b>	<b>MATURIDADE</b>	<b># RESPONDENTES</b>
Existe há mais de 5 anos	3,05	93
Existe entre 2 e 5 anos	2,83	94
Existe entre 1 e 2 anos	2,42	64
Existe há menos de 1 ano	2,24	29
Não temos Gerentes de Projetos	1,90	58
Não respondeu	3,06	7
<b>Total geral</b>	<b>2,61</b>	<b>345</b>

<b>SOBRE A EXISTÊNCIA DE UM PMO</b>	<b>MATURIDADE</b>	<b># RESPONDENTES</b>
Existe há mais de 5 anos	3,34	40
Existe entre 2 e 5 anos	2,96	82
Existe entre 1 e 2 anos	2,68	60
Existe há menos de 1 ano	2,10	32
Não temos PMO	2,22	127
Não respondeu	3,94	4
<b>Total geral</b>	<b>2,61</b>	<b>345</b>

<b>PRÁTICA DE USAR UM COMITÊ</b>	<b>MATURIDADE</b>	<b># RESPONDENTES</b>
Existe há mais de 5 anos	3,24	38
Existe entre 2 e 5 anos	2,98	56
Existe entre 1 e 2 anos	2,86	59
Existe há menos de 1 ano	2,42	50
Não usamos comitês.	2,22	139
Não respondeu	4,32	3
<b>Total geral</b>	<b>2,61</b>	<b>345</b>

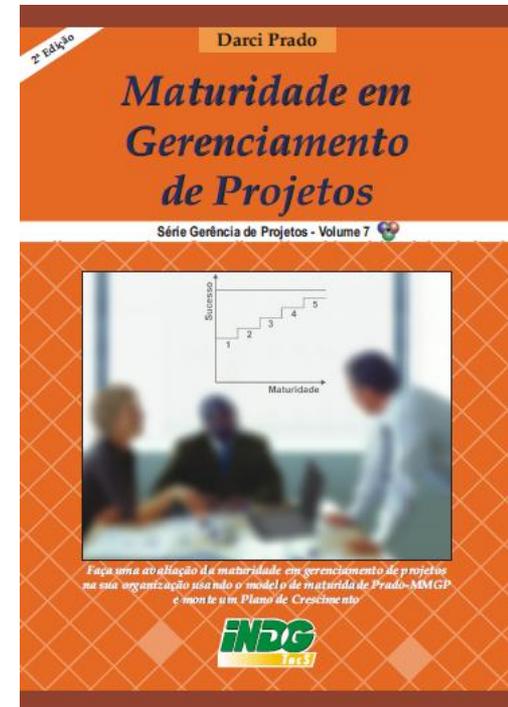
**Nesta parte deste relatório  
apresentamos uma revisão do  
Modelo de Maturidade Prado-MMGP**

## O que é um modelo de maturidade?

- Uma forma de mensurar o estágio de uma organização na habilidade de gerenciar seus projetos com sucesso.
- Uma forma de se obter um plano de crescimento:
  - Após o conhecimento do nível atual é possível estabelecer um caminho para se tornar nível 5:
    - Alto índice de sucesso
    - Alta produtividade
    - Alta satisfação e baixo stress

## Características do modelo

- Desenvolvido entre 1999 e 2002
  - Originado de vasta experiência prática
  - Publicado em dezembro 2002
- Situação atual: Versão 1.6
  - Usado por diversas organizações (veja página "Depoimentos" no site [www.maturityresearch.com](http://www.maturityresearch.com))
  - Bom nível de consolidação
  - Para maiores informações veja o livro ao lado ou no site [www.indgtecs.com.br](http://www.indgtecs.com.br)



**2ª Edição**  
**Nov 2010**

## Critérios usados na concepção

- **Utilizar os mesmos níveis do modelo SW-CMM** (1 até 5) desenvolvido pela Carnegie-Mellon University para desenvolvimento de software.
- Possuir **simplicidade** (questionário com 40 questões) e **universalidade** (ser aplicável a todo tipo de organização e a toda categoria de projeto).
- Procurar relacionar a **maturidade** da organização com sua **capacidade de executar projetos com sucesso**.

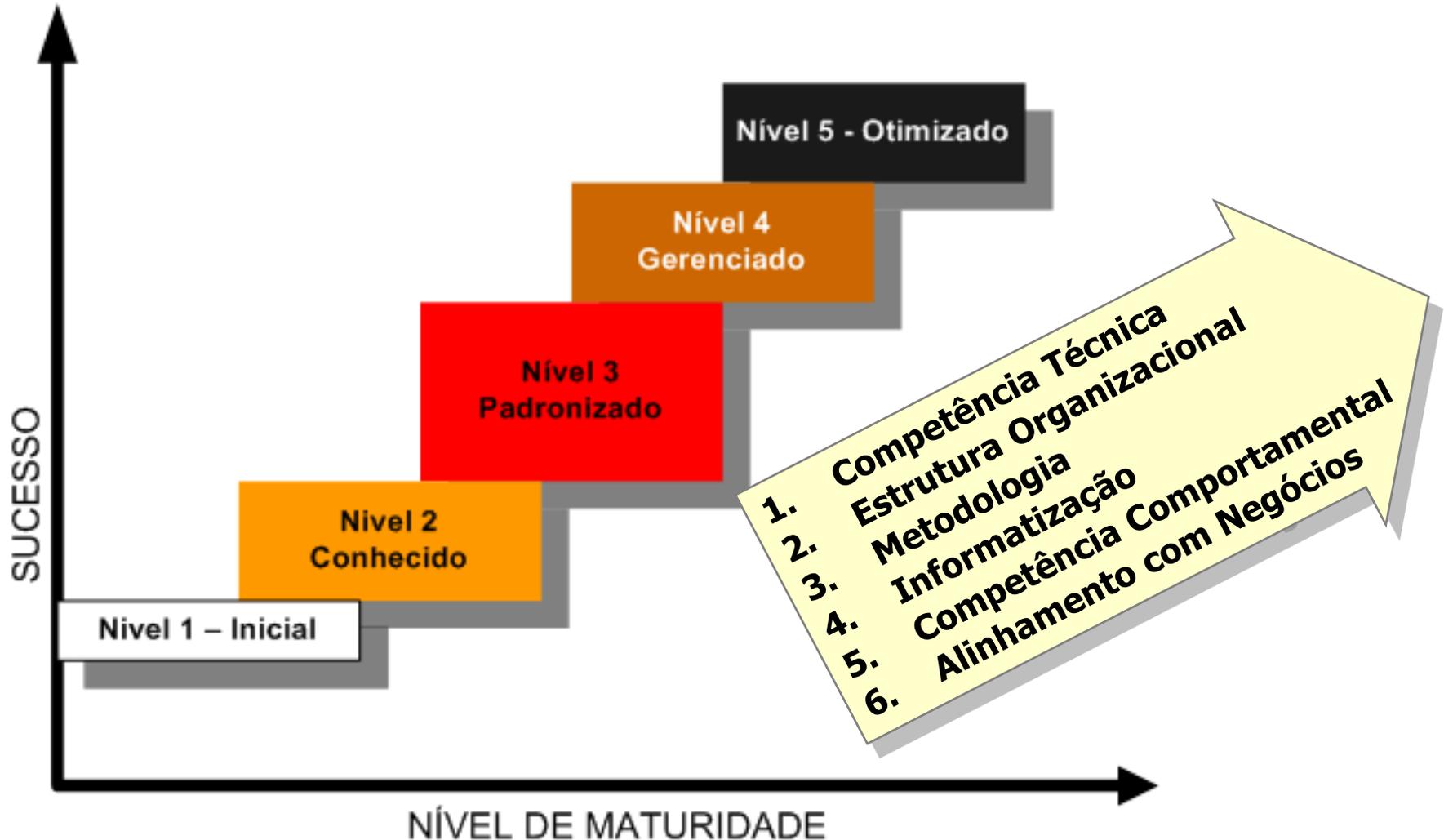
## Níveis

1. Inicial
2. Conhecido
3. Padronizado
4. Gerenciado
5. Otimizado

## Dimensões

1. Competência Técnica & Contextual
2. Uso de Metodologia
3. Informatização
4. Uso de Estrutura Organizacional adequada
5. Alinhamento Estratégico
6. Competência Comportamental

## MMGP-SETORIAL: NIVEIS X DIMENSÕES



## Os níveis

### 1) Inicial

---

- Baixo conhecimento do assunto
- Inexistência de metodologia e/ou modelos de gerenciamento
- Uso de intuição no gerenciamento dos projetos

### 2) Conhecido

---

Início da criação de uma nova cultura para criar competências

### 3) Padronizado

---

- Implementação de uma plataforma padronizada para gerenciamento de projetos:
  - Estrutura organizacional
  - Metodologia
  - Informatização
  - Alinhamento Estratégico
- Desenvolvimento de competências



## Os níveis

### 4) Gerenciado

---

- Aperfeiçoamento da plataforma: os padrões funcionam
- Anomalias identificadas e eliminadas
- Relacionamentos humanos eficientes
- Consolidação do alinhamento com negócios da organização

### 5) Otimizado

---

- Otimizações de indicadores (prazos, escopo, qualidade e custos)
- Otimização de processos
- Sabedoria
- Baixo stress
- Baixo ruído
- Algo natural

# Lista de Participantes

Obs.: Na lista seguinte, existe uma única referência para o caso de participação de diversos setores de uma mesma empresa de um mesmo estado.

# Lista de participantes (1)

NOME	ESTADO
3E Empresa Junior FEEC UNICAMP	SP
A2 Contabilidade	SC
AACD - Associação de Assistencia a Criança Deficiente	SP
AB Brasil	SP
ÁBACO	MT
Abzil - 3M	SP
Ação Informática	SP
Aché Laboratórios Farmacêuticos S.A.	SP
ACTIVE	RN
Active tecnologia em Sistemas de Automação Ltda	SP
ActiveCorp	SP
AD&M Consultoria	DF
AeC	MG
Agencia de Fiscalizacao do Distrito Federal	DF
AGF ENGENHARIA	PR
Águia Branca Participações SA.	ES
Air Products Brasil Ltda	SP
Albatroz Serviços Náuticos Ltda.	PE
Alliance Consultoria	SP
Anglo Engenharia e Participações Ltda	MG
AngloGold Ashanti Brasil Mineração	MG
APOLLO SERVIÇOS TÉCNICOS EM ELETRICIDADE LTDA	SP
ArcelorMittal Inox Brasil	MG
ARG LTDA	MG
Armazens Gerais Columbia	SP
Arquindex Soluções em Arquivos Ltda	MG
ASFEB-ASSOC DOS SERV FISCAIS DO ESTADO DA BAHIA	BA
Associação Brasileira de Bares e Restaurantes	MG
ATI Tecnologia da Informação	RN
ATIVA Soluções	MG
Atnas Engenharia LTDA	RJ
attps informatica	MG
Avansys	BA
AW Construções e Empreendimentos Ltda	SP

# Lista de participantes (2)

NOME	ESTADO
B2W	SP
Banco BBM	RJ
Banco Bonsucesso	MG
Banco Central do Brasil	DF
BANCO CITIBANK SA	SP
Banco da Amazônia S.A.	PA
Banco Itaú Unibanco SA	SP
Banco Mercantil do Brasil	MG
BANESTES - Banco do Estado do Espírito Santo	ES
Banrisul	RS
BHS	MG
Biancogrês Cerâmica S/A	ES
BOM CLIMA	PE
BSI Tecnologia	SP
BVP engenharia	MG
Cast Informática S.A.	DF
CBSS - Cartões Visa Vale	SP
CCPR LTDA - Itambé	MG
CELULOSE IRANI SA - PMO TI	SC
CEMIG D	MG
CEN	SP
Central Nacional Unimed	SP
CH2M Hill	SP
CHL Desenvolvimento Imobiliário SA	RJ
Cielo	SP
Clênio Senra Gestão de Empreendimentos Ltda.	MG
Collem Construtora Mohallem Ltda	MG
Companhia de Participação em Concessões Divisão Engellog	SP
Companhia do Projeto	GO
Compass International	RJ
Complex Consultoria em Informatica	SP
Computeasy	SP
Compuware do Brasil	SP
Conartes Engenharia e Edificações Ltda.	MG
Concremat	MG

# Lista de participantes (3)

NOME	ESTADO
Confidencial	SP
Conselho Regional de Quimica	RJ
Construir Empreendimentos Imobiliarios	MG
Construir Empreendimentos Imobiliários Ltda	MG
Construtora	MG
Construtora Andrade Gutierrez SA	SP
Construtora Forte Ltda.	MG
Construtora Liderança Ltda	MG
Construtora Norberto Odebrecht	PR
construtora qbhz ltda	MG
CONVERGYS IMG DO BRASIL	SP
Copel	PR
COPEL Distribuição S.A.	PR
Correias Mercúrio S/A	SP
COSANPA - Companhia de Saneamento do Pará	PA
CPLAN Consultoria e Planejamento Ltda.	SP
CTIS	RJ
D.A.S.B.	SP
Dânica Termoindustrial Ltda	SC
DATAPREV	RJ
Dataprev	PB
David Yoshida	SP
Dedini Indústrias de Base	SP
Departamento de Estradas de Rodagem de Minas Gerais	MG
DEPARTAMENTO DE OBRAS PÚBLICAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS	MG
DEPARTAMENTO DE POLICIA FEDERAL	DF
departamento de policia federal	DF
Departamento Estadual de Trânsito do Rio Grande do Sul - DETRAN/RS	RS
Domingos Costa Indústrias Alimentícias S.A.	MG
DPF	DF
ECOPLAN ENGENHARIA LTDA	RS
Eliane Revestimentos Cerâmicos	SC
Embraer	SP
Emccamp Residencial S.A.	MG
Engevix Engenharia S. A.	RJ

# Lista de participantes (4)

NOME	ESTADO
Engserj Ltda	MG
EPC ENGENHARIA PROJETO CONSULTORIA S/A	MG
ERP Consultoria	SP
ESAB Industria e Comércio Ltda	MG
ESAB Indústria e Comércio Ltda	MG
Escala Construções e Empreendimentos	MG
Escola de Governo do RN	RN
Escritório de Gerenciamento do Projeto Copa 2014 - Governo de Minas Gerais	MG
ESMALTEC S/A	CE
Estrategia Rural	PI
Excellence Gestão Empresarial	RS
Faculdade do Sul	BA
FAPERN	RN
FGV Projetos	SP
Fibracon Construtora	MG
Fundação Movimento OndAzul	RJ
Fundação Unimed	MG
Fundação Universa	DF
FURNAS CENTRAIS ELETRICAS S/A	SP
Gamaplan Assessoria, Consultoria e Projetos Ltda	SP
GCINET Serviços de Informática Ltda	PE
Gerdau	SP
Gerdau Aços Longos S.A.	SP
Gerdau Comercial de Aços	SP
Gerência de Planejamento e Projetos	MG
GESTEC - Gestão & Tecnologia	RN
GOVERNO	DF
Governo do Estado do Rio Grande do Sul	RS
GOVRN/SEARH/COTIC	RN
Grupo Paris Filmes	SP
Grupo Santander	SP
Hospital Abreu Sodré	SP
HP	SP
IBM Brasil Ltda	RJ
IDEMA	RN

# Lista de participantes (5)

NOME	ESTADO
<b>IGUATEMI</b>	SP
<b>InCode Software Ltda</b>	MG
<b>InfoChoice</b>	MG
<b>INFRAERO</b>	DF
<b>Inmetro</b>	RJ
<b>Innovit Gestão de Projetos e Processos</b>	SC
<b>Instituto de Estudos Avançados - IEA</b>	SC
<b>Instituto Mineiro de Agropecuária</b>	MG
<b>Intecnia S/A</b>	RS
<b>Intecnia SA</b>	RS
<b>InterSystems do Brasil</b>	SP
<b>Juniors Consultoria</b>	AL
<b>JUSTIÇA FEDERAL 1ª REGIÃO - SEÇÃO JUDICIÁRIA DO ACRE</b>	AC
<b>Justiça Federal de Mata Grosso</b>	MT
<b>Justiça Federal de Primeiro Grau no Amazonas</b>	AM
<b>Kayros IT Consultoria</b>	SP
<b>KC&amp;D Treinamentos Técnicos e Gerenciais</b>	SP
<b>Klabin S/A</b>	PR
<b>Klan</b>	SP
<b>KTY Engenharia</b>	SP
<b>Iacompt Consultoria Ltda</b>	SP
<b>Landix Sistemas Ltda.</b>	MG
<b>LBAG</b>	MG
<b>LG INFORMATICA LTDA</b>	GO
<b>L'Oréal</b>	RJ
<b>Magnesita Refratários</b>	MG
<b>MAHLE Metal Leve SA</b>	SP
<b>Manifesto Game Studio</b>	PE
<b>Mapal do Brasil Ferramentas de Precisão Ltda</b>	MG
<b>Marco XX Construções Ltda</b>	MG
<b>Martins Marigliano - Consultoria e Desenvolvimento Ltda</b>	SP
<b>Mascarenhas Barbosa Roscoe SA. Construções</b>	MG
<b>Metas Informática</b>	RN
<b>MINERAÇÃO SERRA GRANDE S.A.</b>	GO
<b>Mining Service</b>	SP

# Lista de participantes (6)

NOME	ESTADO
MIP Engenharia	MG
Mitsubishi Motors do Brasil S/A	GO
MMCB	GO
MRV Engenharia e Participações S/A	MG
Multirede Informática S/A	SP
Nacional Veiculos	RN
NC4U COMUNICACAO	SP
Nestle	SP
Netpartners Consultoria em Sistemas	SP
NetProject Consultoria e Treinamento	MG
New System	RN
Nextel Brasil	SP
NOTHEC	SP
NRsystem Com. Serv. de Informática	SP
Oi	RJ
Omnisys	SP
Onset Tecnologia	SP
Otimiza Consultoria em Administração Ltda	RS
Paranasa Engenharia e comércio SA	MG
Petrobras	RJ
PM Tech	RS
PMQM-Gerenciamento de Projetos e Métodos Quantitativos	MG
PMS Informática e Com. Ltda.	SP
Poli Júnior	SP
POLÍCIA FEDERAL	DF
Polícia Federal	DF
Policlinica Resende Ltda	RJ
Potencial Engenharia	SP
Prati,Donaduzzi & Cia Ltda	PR
Primo Schincariol	SP
PROCERGS	RS
Prodabel	MG
Prodeb	BA
Prodemge	MG

# Lista de participantes (7)

NOME	ESTADO
PRODESP Tecnologia da Informação	SP
Profissional Liberal	RJ
Pró-Informática Qualificação Profissional Ltda	MG
Propria	SP
Prosperi Tencnologia	ES
Qualitek	RN
Real Project Consulting & Training	SP
Rede D´Or	RJ
Reta engenharia Ltda	MG
REZEK FERREIRA INFORMÁTICA (FÁCIL INFORMÁTICA)	MG
RJS Consultoria S;C Ltda.	MG
Rodobens	SP
RSI INFORMATICA	SP
Sadia	SC
SAEB	BA
Saletto Engenharia de Serviços	MG
Sandvik do Brasil S.A.	SP
Santa Barbara Engenharia	MG
Sec. Estado da Tributação do RN	RN
Seção Judiciária do Estado da Bahia	BA
Secretaria de Estado de Defesa Social	MG
Secretaria de Infra-Estrutura do RN	RN
Secretaria de Planejamento e Gestão	MG
Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social	RN
Secretaria de Transportes e Obras Públicas	MG
SEEC - Secretaria de Estado de Educação e Cultura do RN	RN
Semenge Engenharia S/A	SP
SENAC/RS - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial	RS
SERPRO	DF
Serviço Social da Indústria	ES
SESAP Secretaria de Estado de Saúde Pública	RN
SGP	MG
Shift Consultoria e Sistemas	SP
Simova	SP
Sistema FIERGS	RS

# Lista de participantes (8)

NOME	ESTADO
Sistema FIRJAN (FIRJAN, SESI, SENAI, CIRJ e IEL)	RJ
Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein	SP
SOFTCOM TECNOLOGIA EM TELECOMUNICAÇÕES LTDA	SP
Softpharma	PR
Softville	SC
Sonda Procwork Informática Ltda	SP
STJ - Superior Tribunal de Justiça	DF
Supporttraining Informática Ltda.	SP
Synchro	RJ
Techbiz Forense	MG
TECNOMETAL ENGENHARIA E CONSTRUÇÕES MECANICAS LTDA	MG
TELEFONICA	SP
Telefonica /SA - KEO	SP
Telefonica Pesquisa e Desenvolvimento	SP
Tetra Pak	SP
TGM Turbinas Industria e Comercio LTDA	SP
TN2Z Engenharia Ltda	SP
Top Quality Desenvolvimento Empresarial Ltda.	RJ
TOTVS	SP
TPD	SP
Tribunal de Justiça de Santa Catarina	SC
Tribunal Regional de Santa Catarina	SC
Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais	MG
Tribunal Regional Federal da 1ª Região	DF
trip linhas aereas	SP
Trip Linhas Aéreas	SP
TRT 4ª REGIÃO	RS
Tulio Lopes Arquitetura Ltda.	MG
Ultra Engenharia e Serviços Ltda	MG
Unimed Campo Grande	MS
Unimed Londrina	PR
Unisinos	RS
Unitas Empreendimentos	MG
Universidade Federal do Paraná	PR
Universidade Potiguar	RN

# Lista de participantes (9)

<b>NOME</b>	<b>ESTADO</b>
<b>UnP</b>	<b>RN</b>
<b>Urb Topo engenharia e construções</b>	<b>MG</b>
<b>V &amp; M do Brasil</b>	<b>MG</b>
<b>Vale SA</b>	<b>PA</b>
<b>VEERE TECNOLOGIA E SERVIÇOS</b>	<b>PR</b>
<b>Vencofarma</b>	<b>PR</b>
<b>Vick Máquinas</b>	<b>SC</b>
<b>Visual Systems Informatcia Ltda</b>	<b>SP</b>
<b>Vivo S.A.</b>	<b>SP</b>
<b>voestalpine Group IT</b>	<b>SP</b>
<b>Voith-Mont Ltda</b>	<b>SP</b>
<b>Volkswagen of Brazil</b>	<b>SP</b>
<b>Votorantim Cimentos</b>	<b>PR</b>
<b>Vulcan Material Plástico</b>	<b>RJ</b>
<b>Weg Equipamentos Elétricos</b>	<b>SC</b>
<b>Wheb Sistemas</b>	<b>SC</b>

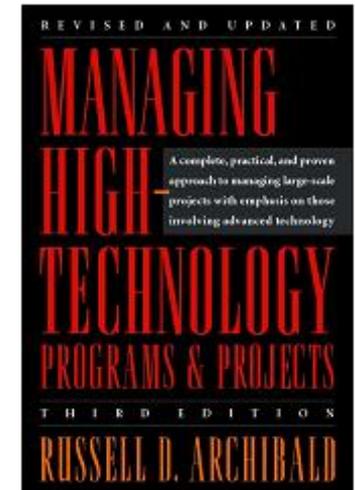
# **Equipe que desenvolveu este trabalho**

## Autores e Liderança



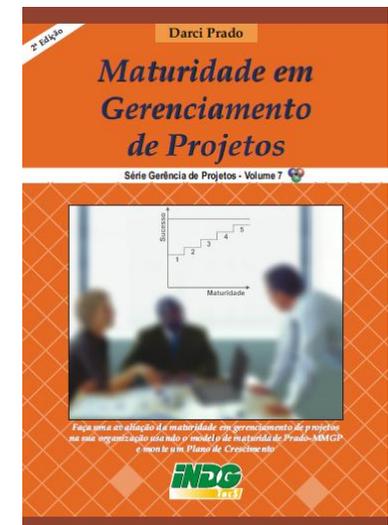
### Russel D. Archibald

- MSC, PhD
- PMP, IPMA
- Um dos fundadores do PMI-USA
- Consultor Mundial
- Listado no "Who is Who"



### Darci Prado

- Um dos fundadores do PMI-MG, PMI-PR e Clube IPMA-BH
- Sócio-Consultor do INDG



## **COMITÊ**

Russell Archibald, Darci Prado, Carlos E. Andrade, Fernando Ladeira,  
Manuel Carvalho Filho, Marcus Vinicius Marques e Warlei Oliveira

## **COORDENAÇÃO GERAL**

Darci Prado

## **DESENVOLVIMENTO E ATUALIZAÇÃO DO SITE**

Línguas Portuguesa e Inglesa: Warlei Oliveira, Carlos E. Andrade e José Carlos Tinoco  
Língua Italiana: Theodoro Procopiu, Lucas Pinheiro, Carlos E. Andrade e equipe italiana

## **BANCO DE DADOS**

Carlos E. Andrade

## **TRATAMENTO DE DADOS**

Marcus Vinicius Marques, Bruno Machado e Renata Ferreira

## **RELATÓRIO RESUMIDO**

Darci Prado, Warlei Oliveira e José Carlos Tinoco

## **RELATÓRIO COMPLETO**

Manuel Carvalho Silva Neto  
Ver Relatório Completo

## **DIVULGAÇÃO**

Darci Prado, Rosania Fernandes, Andriele Ribeiro, Maria Fátima B. Borssatto, Carlos Ely e Daniel Furletti.

- Apoio:



- Divulgação:

- Organizações e Associações:

- PMI: Chapters AM, BA, DF, ES, GO, MG, PE, PR, RJ, RS, SC e SP
- IPMABr
- MBC, ASBRAER, CBIC
- SUCESU: ES, MG, PR, RJ, RS, SC, SP
- SINDUSCON: ES, MG, PR, RJ, RS, SC, SP
- CREA: MG e SP
- FIEMG
- IPT-SP
- ANPEI

- Escolas de Pós Graduação

- FGV, FUNDAÇÃO DOM CABRAL, IETEC, IBMEC

# FIM