

MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Pesquisa Archibald & Prado

www.maturityresearch.com

Relatório **“Mudanças Organizacionais” - 2012**

Versão Resumida

27/Janeiro/2013

Versão 2

Organizado por:

Darci Prado e Manuel Carvalho



Darci Prado é sócio-consultor da FALCONI. Graduado em Engenharia Química pela UFMG, pós-graduado em Engenharia Econômica pela Fundação Dom Cabral e doutor pela UNICAMP. Participou da fundação dos capítulos do PMI em Minas Gerais e Paraná e foi membro da Diretoria do PMI-MG entre 1998-2002. Foi presidente do Clube IPMA-BH entre 2006 e 2008. Autor de 10 livros sobre gerenciamento de projetos.



Manuel Carvalho da Silva Neto é Professor Convidado da Fundação Dom Cabral e Consultor nas áreas de Gerenciamento de Projetos, Gestão por Processos e Desdobramento da Estratégia. É Mestre em Administração pelo CEPEAD – UFMG e possui Certificação PMP. Obteve ainda os títulos de especialista em Engenharia Econômica (INEA/EEUFMG) e Administração Financeira (FJP) e é graduado em Engenharia Mecânica pela UFMG. Possui experiência de 44 anos de mercado, dos quais 38 em Projetos. Já participou ou dirigiu mais de 100 projetos de grande e médio porte em empresas privadas e estatais e em órgãos públicos. Foi subsecretário de Planejamento e Orçamento do Estado de Minas Gerais de 2007 a 2008.

Estamos apresentando o **Relatório Mudanças Organizacionais – Versão Resumida** dos resultados da pesquisa Archibald & Prado relativo ao ano de 2012. Esta pesquisa esteve disponível gratuitamente no site www.maturityresearch.com durante os meses de setembro a dezembro de 2012 e foi respondida por **72** profissionais de empresas ligadas à Mudanças Organizacionais e em Negócios. Este número é bastante semelhante aos atingidos nas últimas duas pesquisas. Os dados fornecidos são oriundos de um total de 1.224 projetos.

O resultado final apresentou uma **maturidade média de 2,74**. Este valor pode ser admitido como bom para as organizações brasileiras se considerarmos que o assunto GP ganhou repercussão no Brasil há pouco tempo e ainda por ser superior à média global geral de 2,60. Entretanto, certamente, é modesto quando se atenta para o muito que ainda tem que ser feito no Brasil e que cerca de 14% das 72 empresas respondentes já apresentam uma média de maturidade de 4,03.

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.

O leitor deve ficar atento porque este relatório é totalmente dedicado a **Mudanças Organizacionais e em Negócios.**

Apresentamos a seguir alguns exemplos de projetos desta categoria:

Mapeamento de processos / negócios

Redesenho de processos / negócios

Mapeamento e redesenho da estrutura organizacional

Programa de redução de despesas

Programa de redução de custos

Programa de aumento de receita

Programa de gestão do capital

Programa de aumento da produtividade de processos rotineiros (PDCA / SDCA)

Programa de aumento da rentabilidade de processos / negócios

Desdobramento de metas (Gerenciamento por Diretrizes)

Aquisição e integração de companhias concorrentes

Grandes melhorias em gerenciamento de projetos

Formação e lançamento de uma nova companhia (*start-up*)

Consolidação de divisões e “downsize” de companhias

Grande caso de litígio.

MATURIDADE:

- Maturidade: 2,74

INDICADORES DE RESULTADOS

- Índice de Sucesso dos Projetos desenvolvidos pelos respondentes:
 - Sucesso Total: 55,3%
 - Sucesso Parcial: 29,4%
 - Fracasso: 15,4%
- Percentual médio de atraso nos projetos dos respondentes: 25,0%
- Percentual médio de estouro de custos nos projetos dos respondentes: 12,0%

COMPOSIÇÃO DA CARTEIRA MÉDIA DE PROJETOS POR PARTICIPANTE

- Quantidade média de projetos: 17
- Duração média de cada projeto: 10 meses
- Valor médio de cada projeto: R\$ 7.459.483,00

1. Resultados Maturidade 2012
2. Resultados Indicadores 2012
3. Aspectos de governança
4. O Valor do Modelo de Maturidade MMGP
5. Resumo dos principais resultados
6. Participantes
7. Revisão do modelo Prado-MMGP
8. Equipe que produziu esta pesquisa
9. Agradecimentos

Resultados - Maturidade

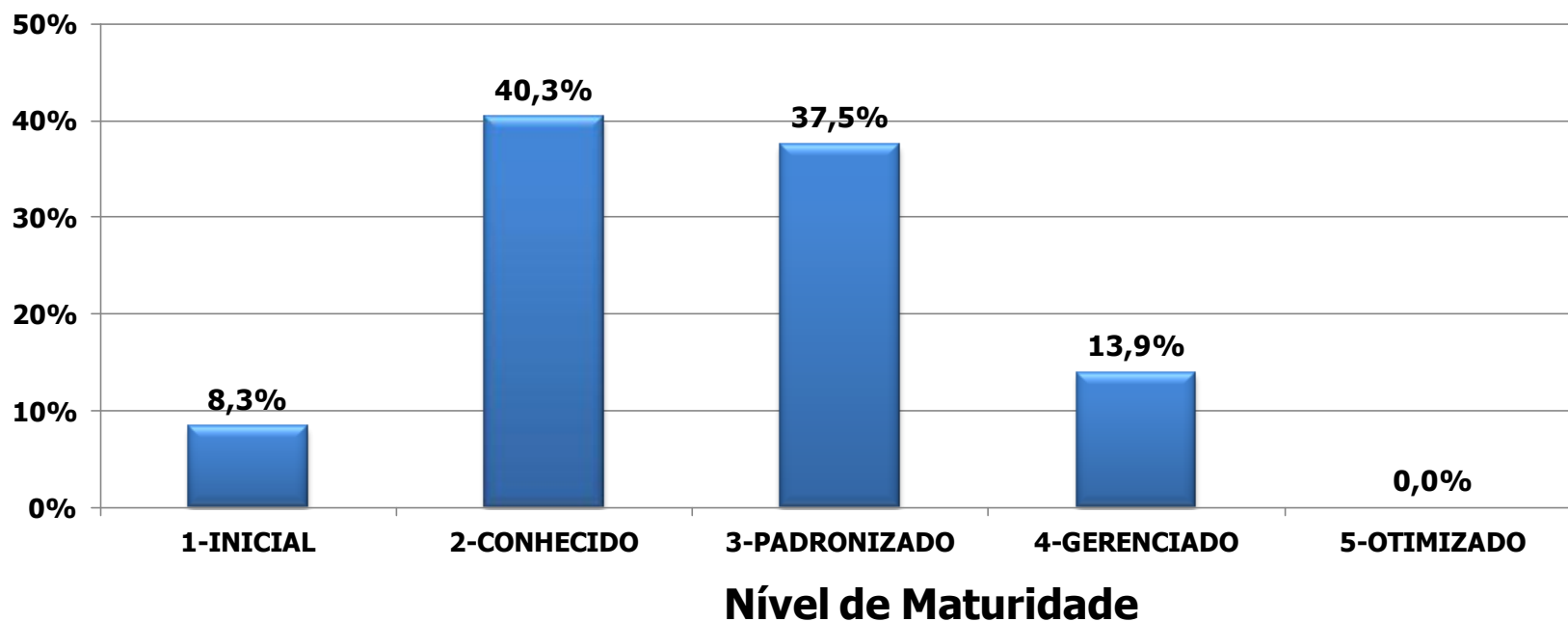
Nesta parte do relatório estão apresentados:

- Resultados gerais de Maturidade para Mudanças Organizacionais
- Maturidade estratificada por:
 - Tipo de organização
 - Categorias de projeto
 - Áreas de atuação
 - Faturamento
 - Estado de Origem

Maturidade global média: **2,74**

O nível 2 é o de maior participação.

DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL NOS NÍVEIS - 2012



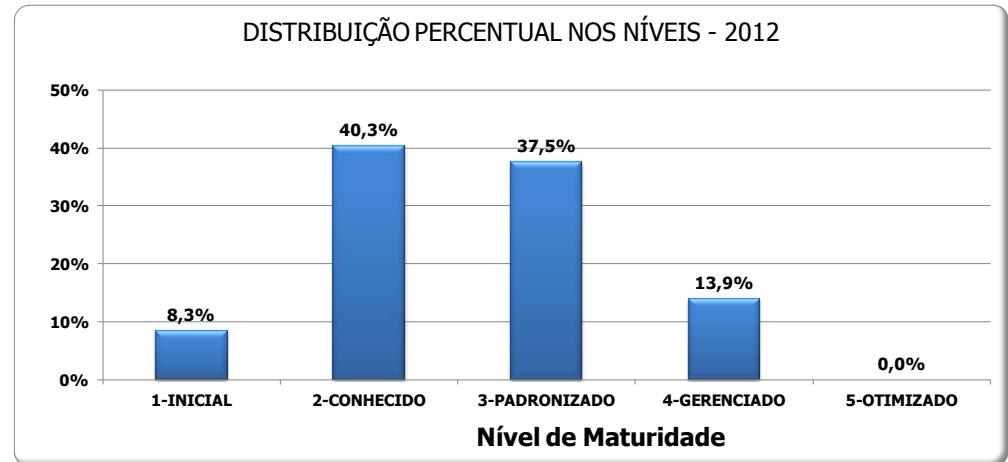
Nível 1 – 8,3% ainda não iniciaram a evolução.

Nível 2 – 40,3% investiram em conhecimentos.

Nível 3 – 37,5% implantaram padrões

Nível 4 – 13,9% dominam o processo.

Nível 5 - 0 % atingiram o nível otimizado.

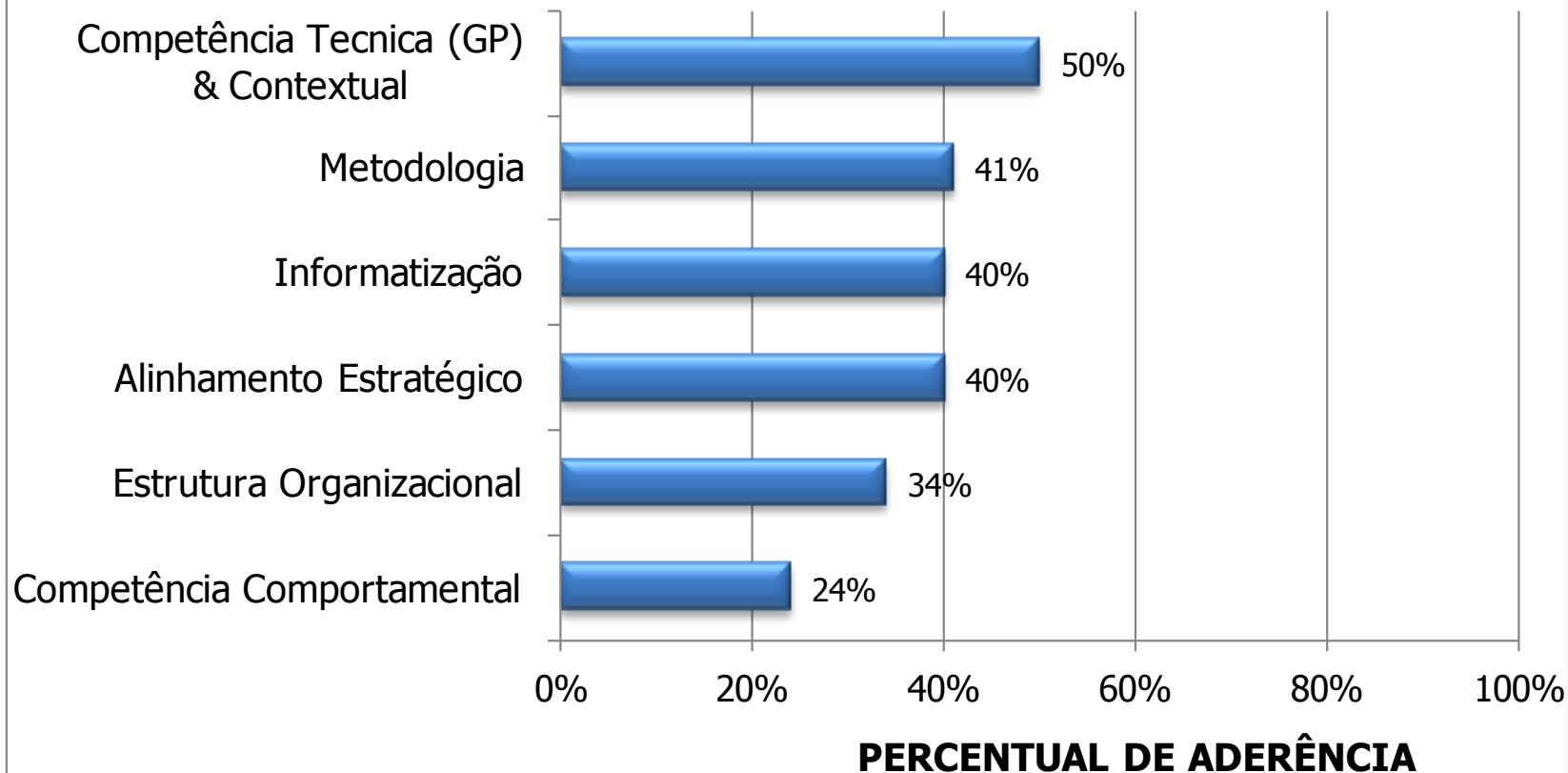


Comentários

- Para a maioria (51,4%) das organizações participantes desta pesquisa, o gerenciamento de projetos já possibilita trazer resultados aos seus negócios tal como seria desejado (níveis 3, 4 e 5);
- Um destaque significativo: 37,5% das organizações estão no nível 3.
- 13,9% das organizações estão em níveis que permitem domínio e otimização do trabalho (níveis 4 e 5);
- Entretanto, 48,6% dos respondentes ainda precisam avançar no tema e assim obter melhores resultados.

Competência Comportamental é o principal ponto fraco das organizações, enquanto Competência Técnica se destaca.

ADERÊNCIA ÀS DIMENSÕES - 2012

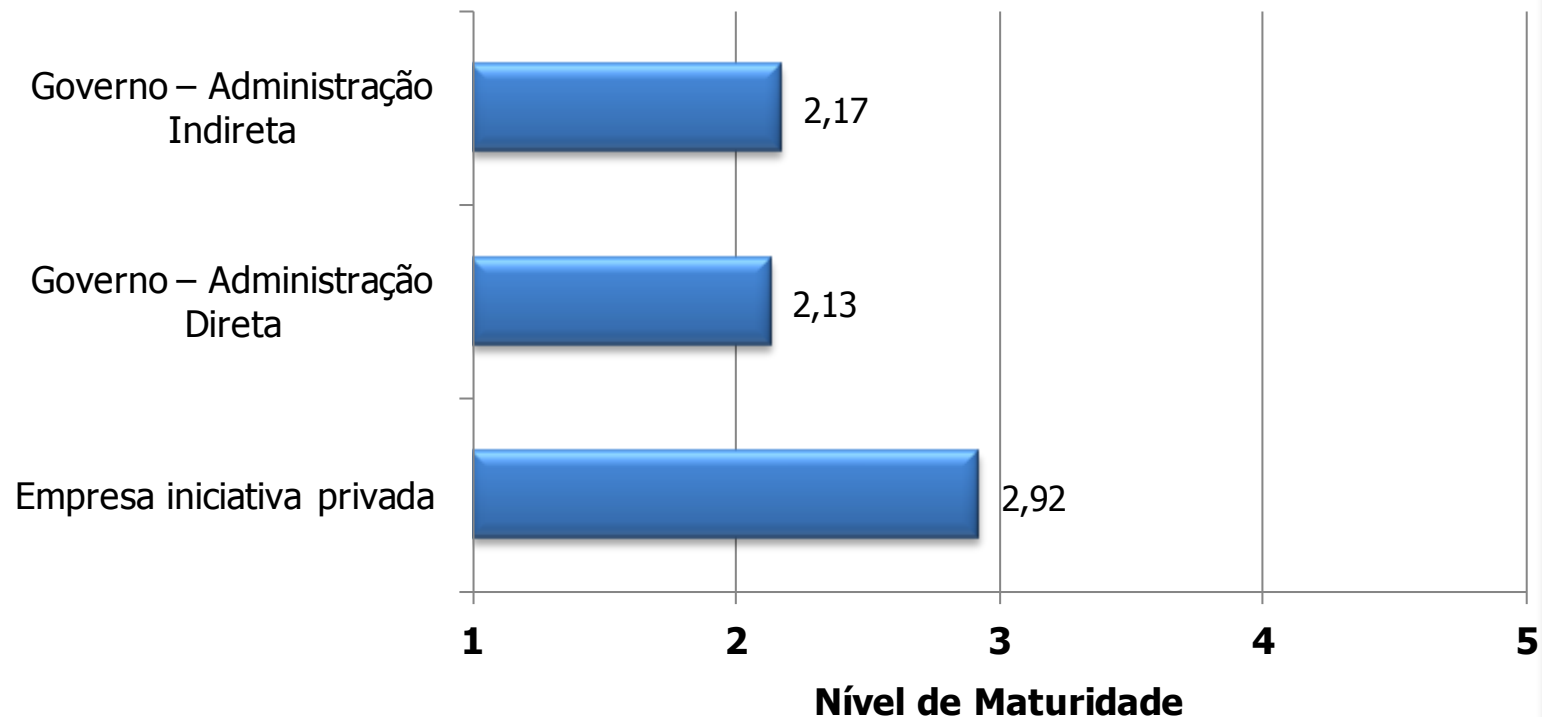


Tendo em vista que, por se tratar de uma pesquisa onde são feitas estratificações e trabalhadas amostras de diferentes tamanhos, estas possuem diferentes representatividades. Assim, se o total de respondentes para uma determinada amostra é alto, é também alta a representatividade dos dados referentes àquela quantidade de respondentes. A interpretação da representatividade dos dados é totalmente regida pela ESTATÍSTICA e, por ora, acreditamos que basta informar ao leitor indicações de representatividade para diferentes valores do total de respondentes.

Total de Respondentes	Representatividade
Acima de 25	Boa representatividade
Entre 14 e 25	Média representatividade. Analise os dados com discernimento.
Abaixo de 14	Baixa representatividade. Analise os dados com discernimento

Observação: O alerta “analise os dados com discernimento” se prende ao fato de que algumas populações são finitas e, portanto, os critérios de confiabilidade são diferenciados. Por exemplo, se para o ramo de negócios “Refratários” temos apenas 5 empresas no Brasil e se todas elas participaram da pesquisa, os resultados apresentados seriam de total representatividade.

MATURIDADE POR TIPO DE ORGANIZAÇÃO - 2012



Tamanho das amostras:

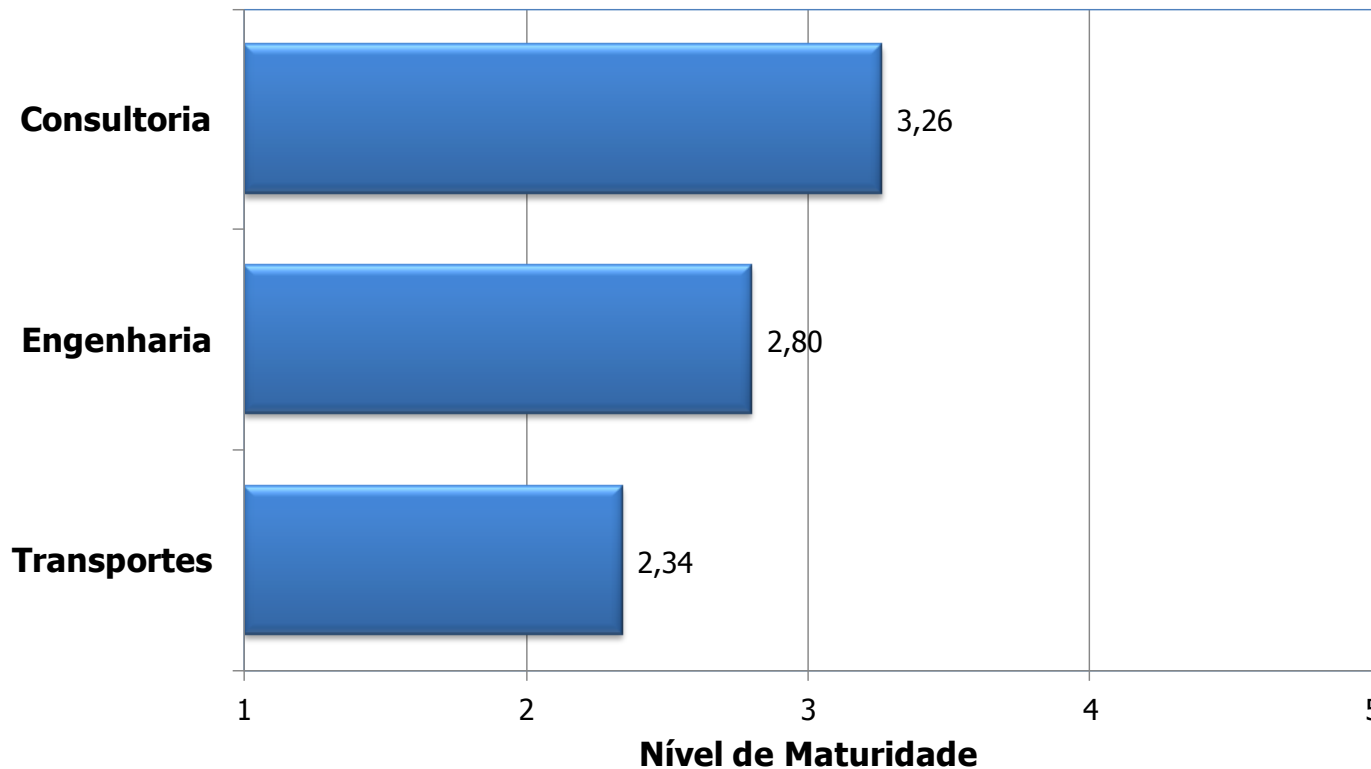
Iniciativa Privada: 53

Governo – Ad. Direta: 11

Governo – Ad. Indireta: 6

Obs.: as amostras de Governo (Adm. Direta e Adm. Indireta) são de baixa representatividade

MATURIDADE POR RAMO DE NEGÓCIO DAS ORGANIZAÇÕES 2012



Tamanho das amostras:

Consultoria: 50

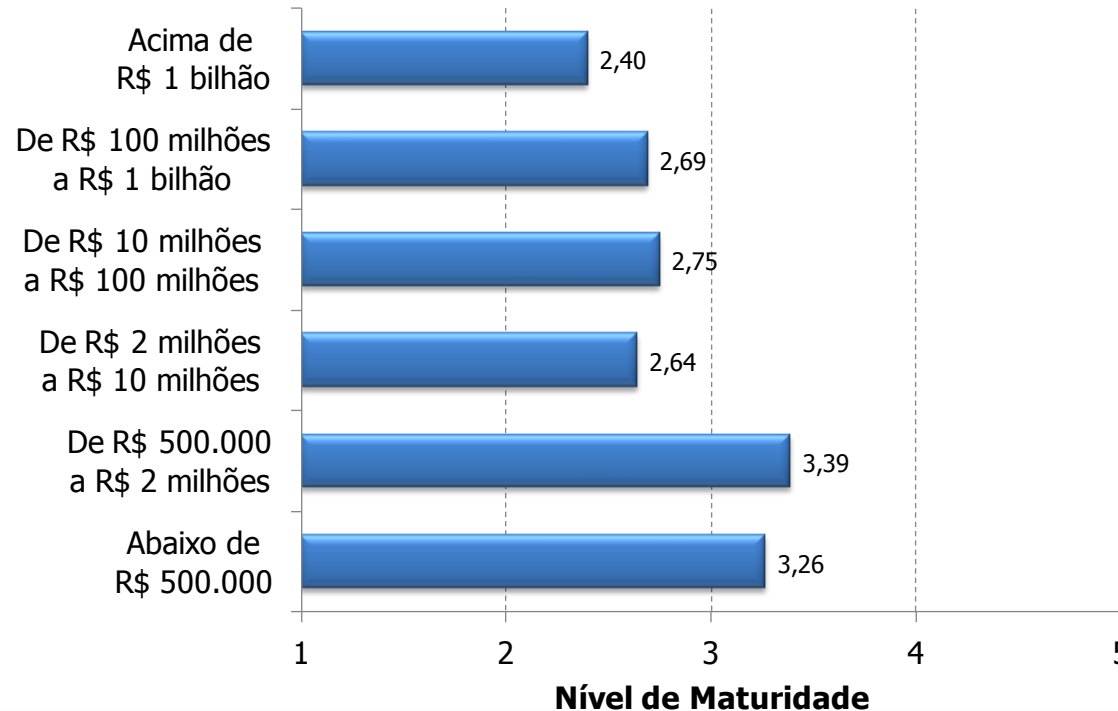
Transportes: 7

Engenharia: 5

Obs.: as amostras acima, para Transportes e Engenharia, são de baixa representatividade

Empresas de maior faturamento apresentam menor maturidade.

MATURIDADE POR CLASSE DE FATURAMENTO - 2012

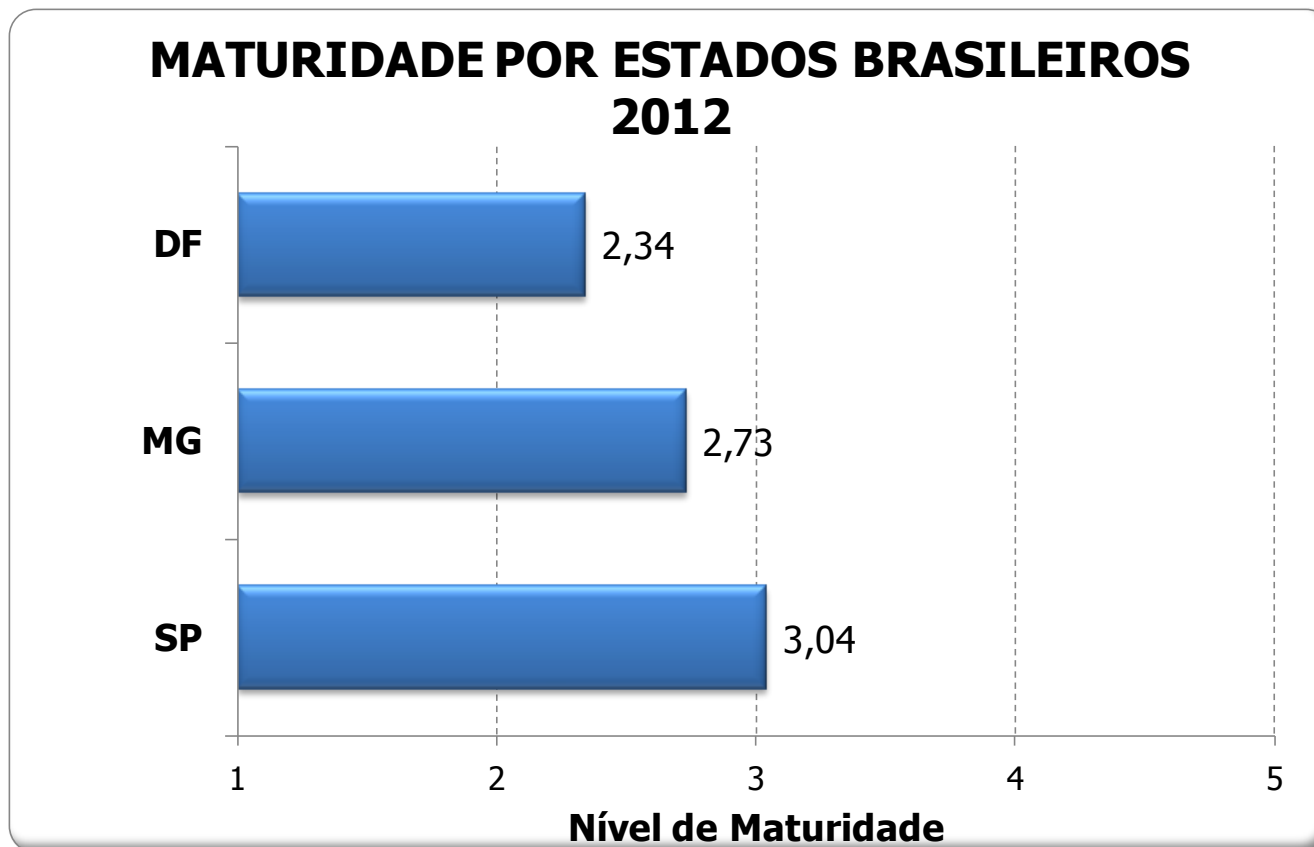


Tamanho das amostras:

- Acima de R\$ 1 bilhão: 20
- Entre R\$ 100 mi e R\$ 1 bi: 10
- Entre R\$ 10 mi e R\$ 100 mi: 15
- Entre R\$ 2 mi e R\$ 10 mi: 12
- Entre R\$ 500 mil e R\$ 2 mi: 8
- Abaixo de R\$ 500 mil : 7

Obs.: o tamanho das amostra acima é de média ou baixa representatividade

Apresentamos apenas os estados que participaram com mais de 5 respondentes.



Tamanho das amostras:

DF: 9

MG: 9

SP: 27

Obs.: o tamanho das amostras acima é de baixa ou boa representatividade

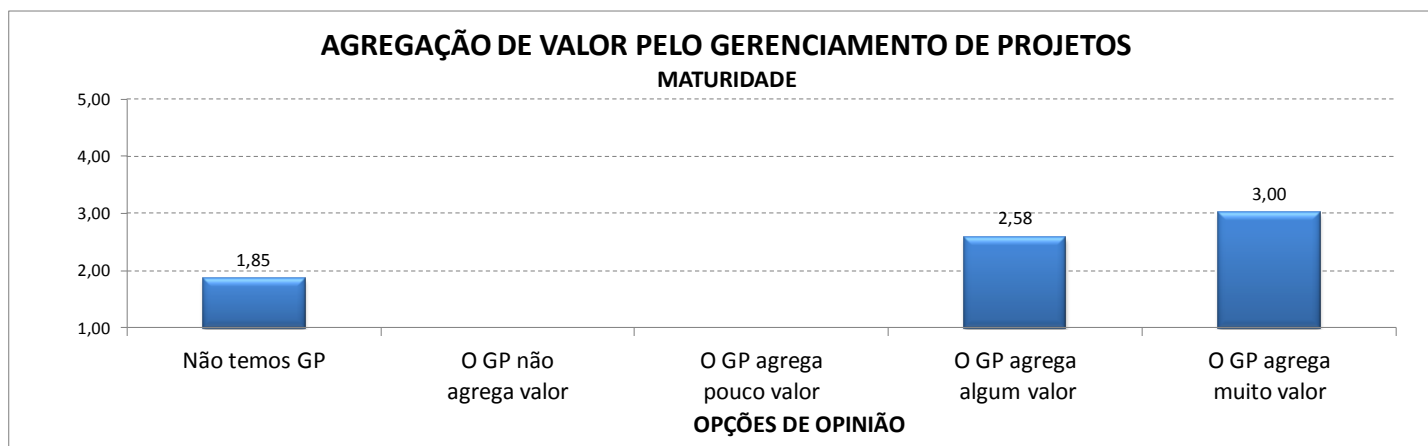
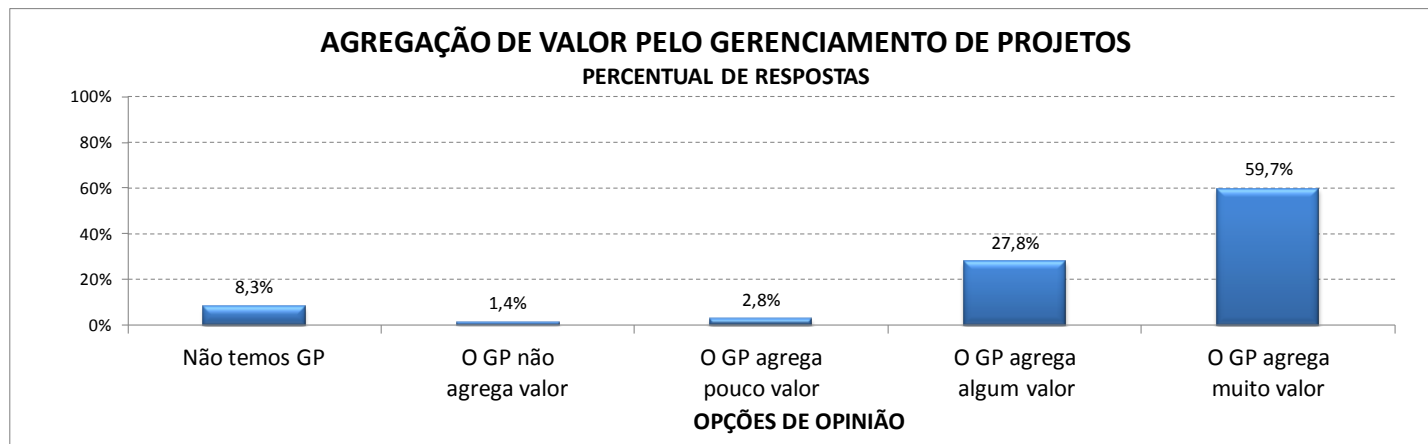
Resultados Indicadores 2012

Nesta parte do relatório estão apresentados:

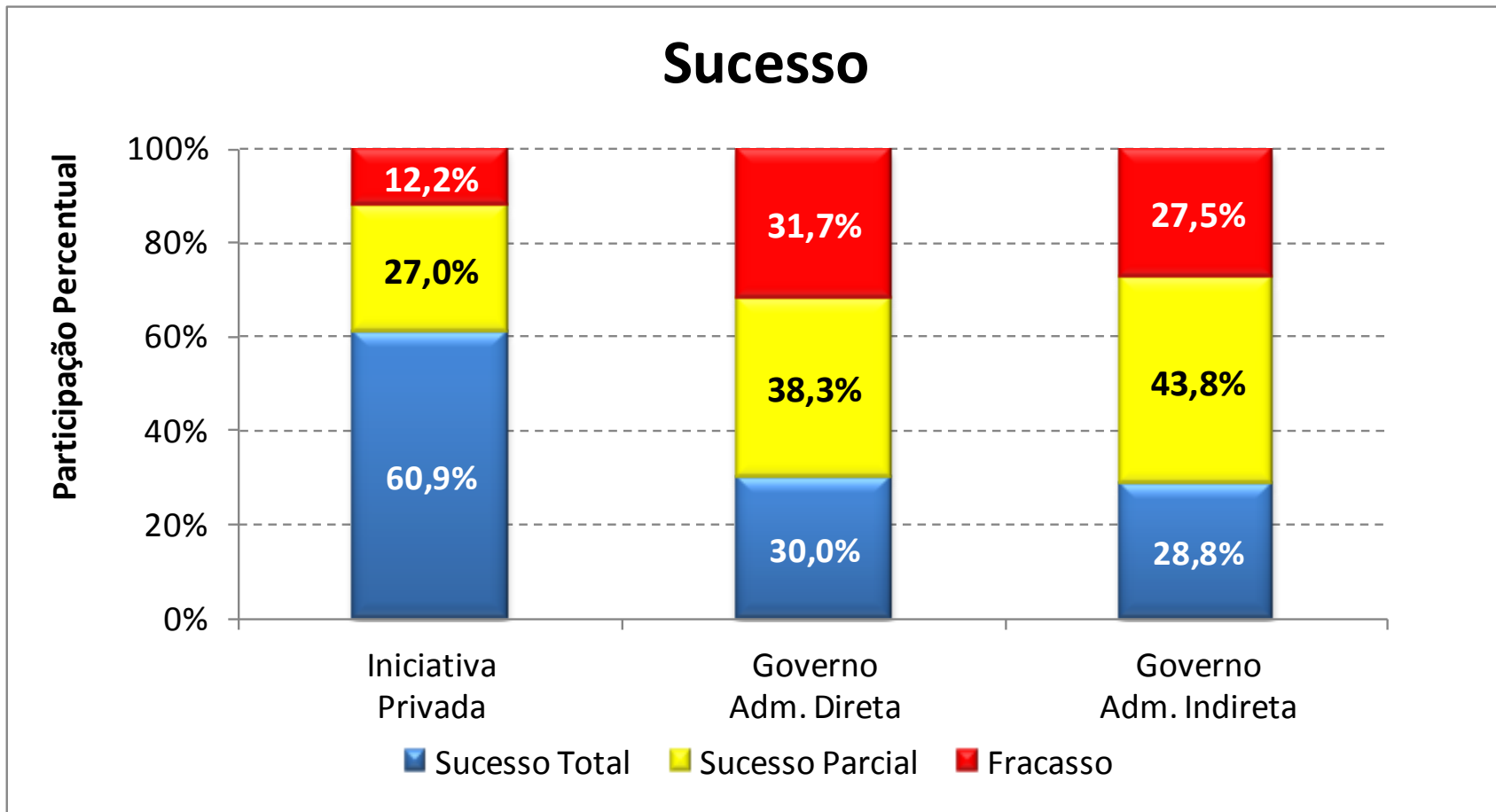
- Valores médios obtidos para:
 - Percepção de agregação de valor
 - Sucesso (Sucesso Total, Sucesso Parcial e Fracasso)
 - Atraso
 - Estouro de Custos

Percepção de Agregação de Valor

As empresas onde a alta administração e as lideranças têm uma percepção de que as boas práticas de gerenciamento de projetos agregam muito valor são exatamente aquelas de maior maturidade segundo o modelo MMGP.



Obs.: o tamanho das três primeiras amostras acima é de baixa representatividade



Tamanhos da amostras:

Organizações Privadas: 53

Gov. Adm. Direta: 11

Gov. Adm. Indireta: 6

Obs.: os tamanhos das amostra acima são de alta e baixa representatividades.

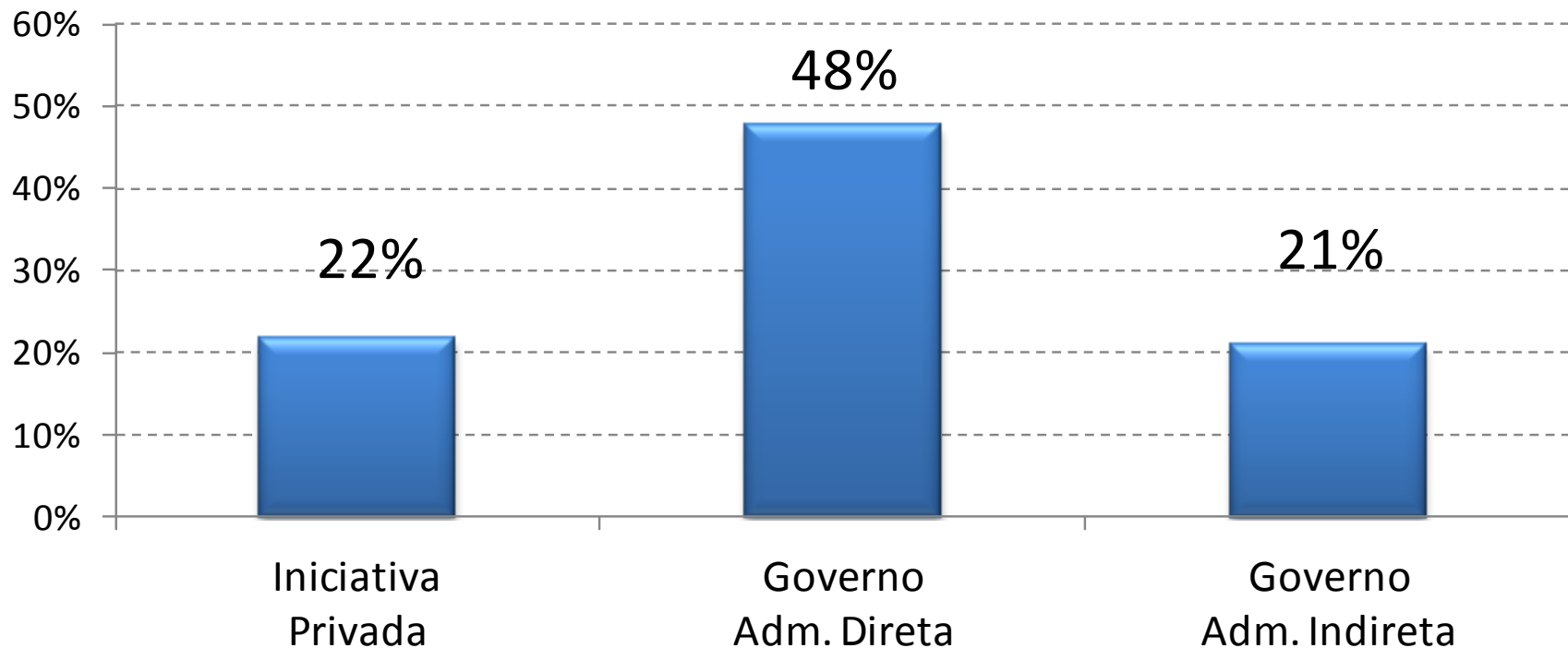
Os participantes utilizaram a seguinte conceituação de sucesso:

Sucesso total: Um projeto bem sucedido é aquele que atingiu a meta. Isto geralmente significa que foi concluído e produziu os resultados e benefícios esperados e os principais envolvidos ficaram plenamente satisfeitos. Além disso, mas não obrigatoriamente, espera-se que o projeto tenha sido encerrado dentro das exigências previstas para prazo, custo, escopo e qualidade (pequenas diferenças podem ser aceitas).

Sucesso parcial ou comprometido: 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 excedidas.

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 foram excedidas de forma absolutamente inaceitável.

Atraso Médio



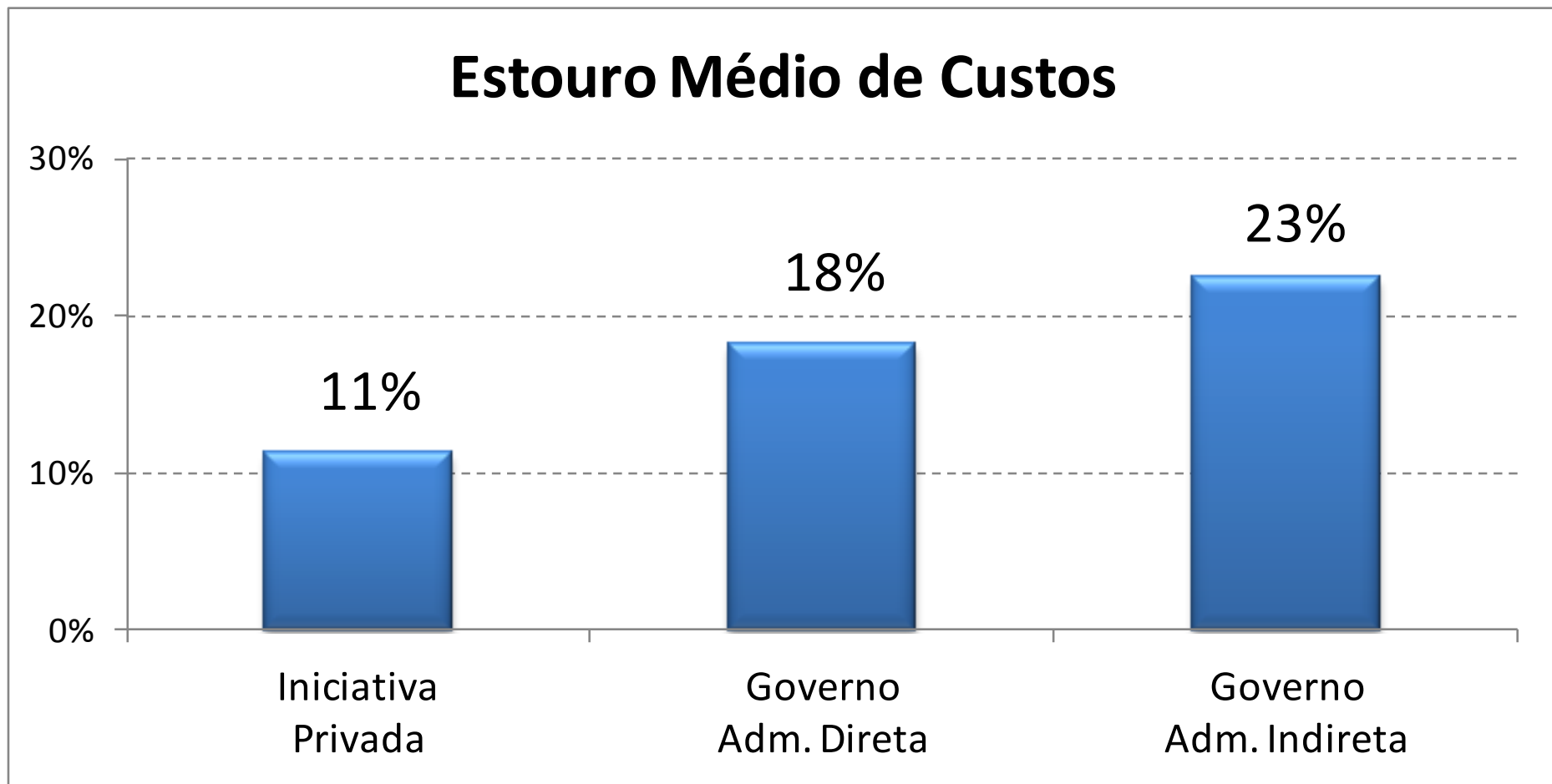
Tamanhos da amostras:

Organizações Privadas: 53

Gov. Adm. Direta: 11

Gov. Adm. Indireta: 6

Obs.: os tamanhos das amostra acima são de alta e baixa representatividades.



Tamanhos da amostras:

Organizações Privadas: 53

Gov. Adm. Direta: 11

Gov. Adm. Indireta: 6

Obs.: os tamanhos das amostra acima são de alta e baixa representatividades.

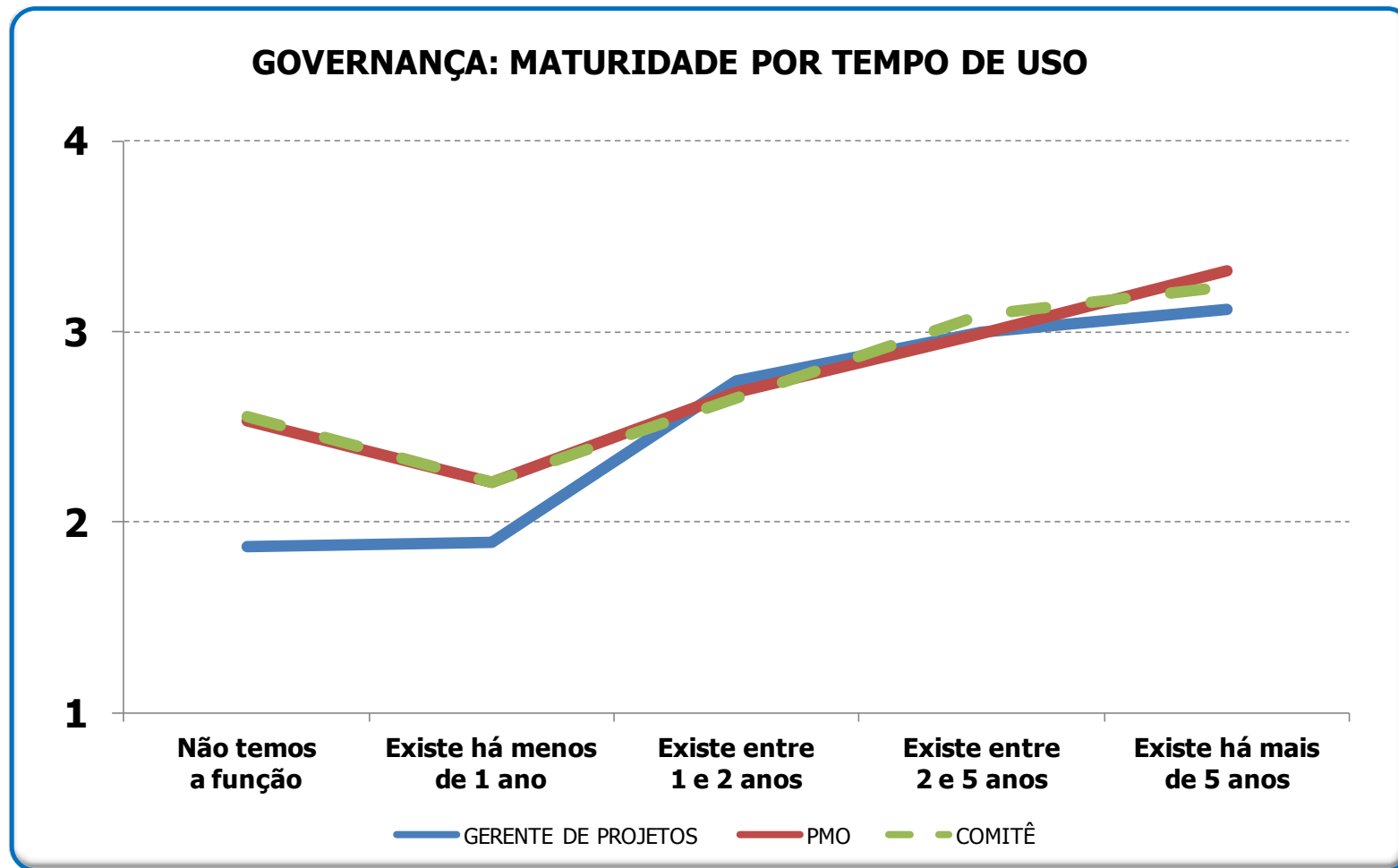
Aspectos de governança

Nesta parte do relatório estão apresentados dados sobre a importância e aceitação dos seguintes aspectos de governança:

- Gerente de Projetos
- PMO
- Comitê

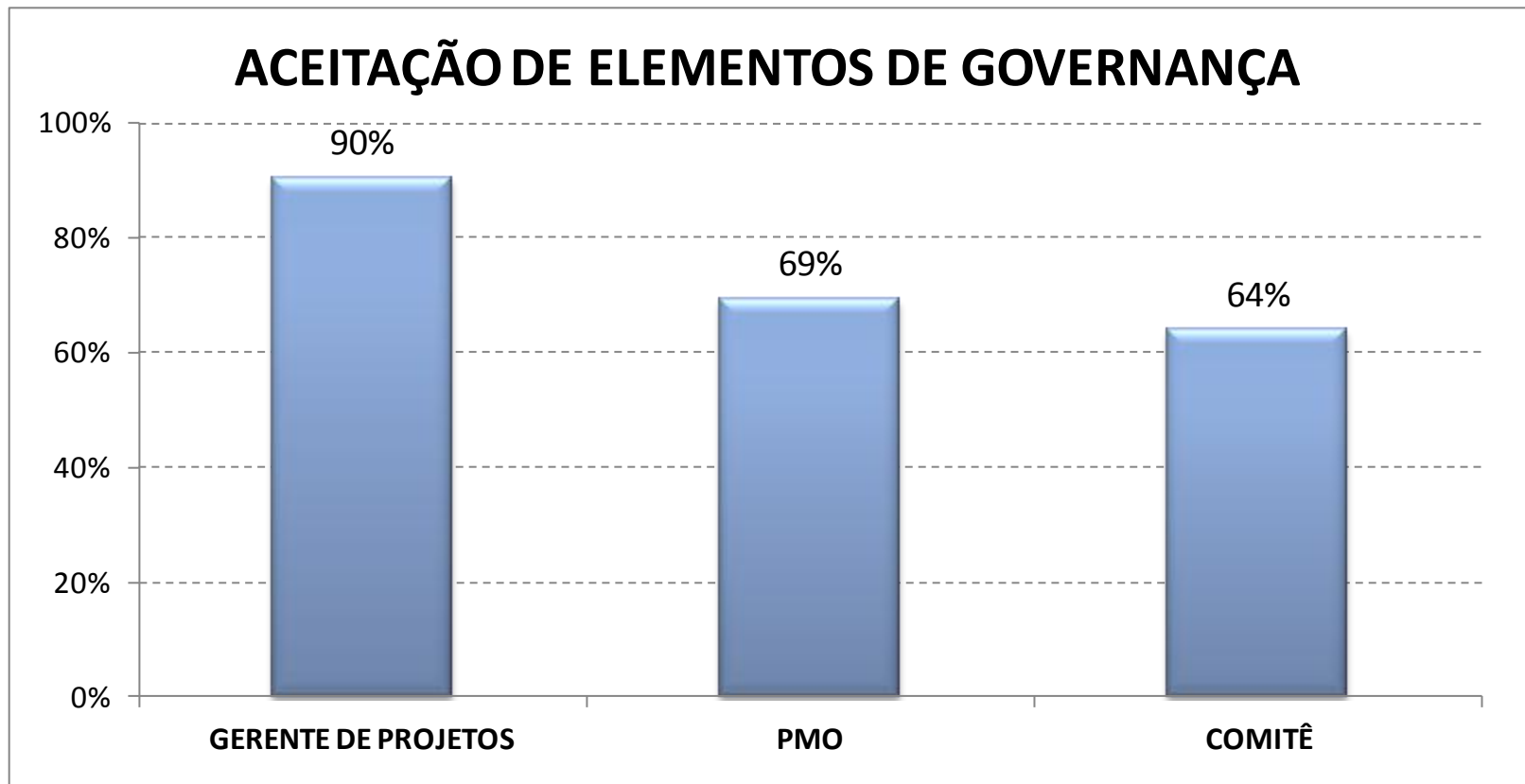
Importância dos Elementos de Governança

Organizações que utilizam os elementos de governança há mais tempo têm maior maturidade. O gráfico mostra a relação entre a média das maturidades das organizações participantes e o tempo de uso dos elementos de governança.



Obs.: os tamanhos das amostras acima são de média representatividade

O gráfico abaixo mostra o percentual de respondentes que utilizam os elementos de governança. A função de gerente de projetos é altamente empregada, porém PMO e Comitê ainda não são utilizados em todas as organizações. Isto não significa, obrigatoriamente, uma não-aceitação pois existem situações onde tais elementos não são necessários.



Obs.: os tamanhos das amostras acima são de média representatividade

O Valor do Modelo de Maturidade

Tal como feito no “Relatório Geral”, nesta parte do relatório é feita uma análise sobre o valor do Modelo de Maturidade Prado-MMGP, utilizando dados obtidos na pesquisa.

- A percepção da alta administração
- Maturidade versus Indicadores:
 - Sucesso
 - Atraso
 - Estouro de Custo
- Conclusões

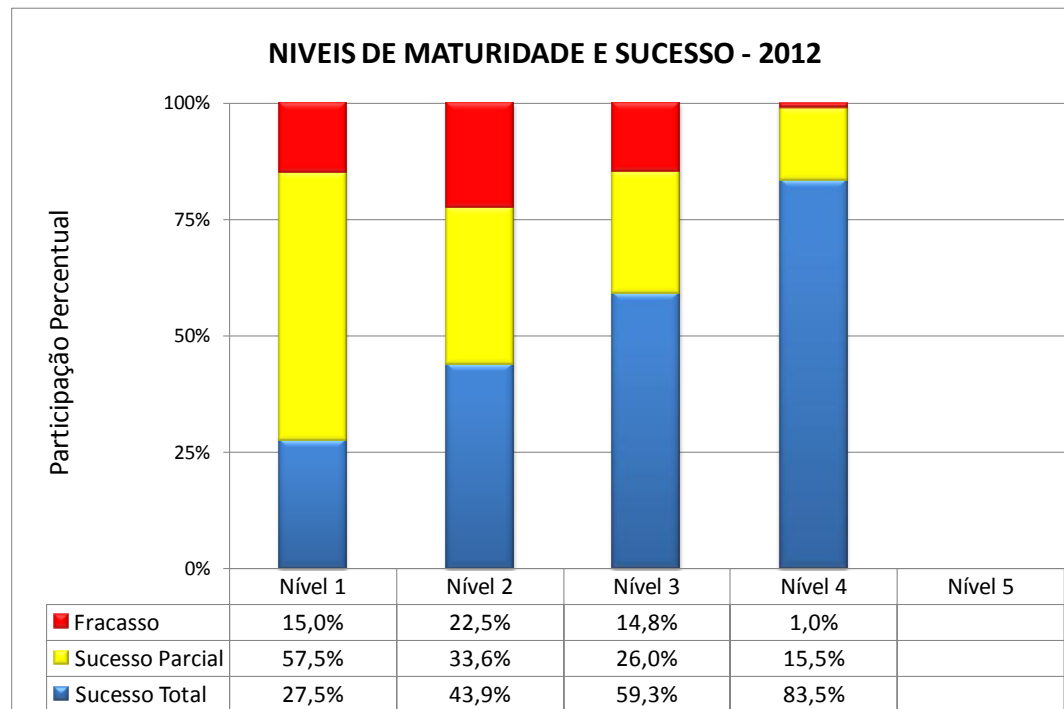
As respostas obtidas para as perguntas 21 e 22 do questionário permitiram concluir que nas empresas em que a alta administração e as lideranças acreditam que o gerenciamento de projetos agrega mais valor são aquelas que:

- Possuem os menores valores para atraso e estouro de custos, e,
- Possuem os maiores valores para maturidade.

AGREGAÇÃO DE VALOR DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS (GP)	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos
Não temos GP	6	8,3%	1,85	56,7%	30,0%	13,3%	75%	14%
O GP não agrega valor	1	1,4%						
O GP agrega pouco valor	2	2,8%						
O GP agrega algum valor	20	27,8%	2,58	51,7%	30,0%	18,3%	20%	11%
O GP agrega muito valor	43	59,7%	3,00	59,4%	26,7%	13,9%	19%	12%
Total Geral	72	100,0%	2,74	55,3%	29,4%	15,4%	25%	12%

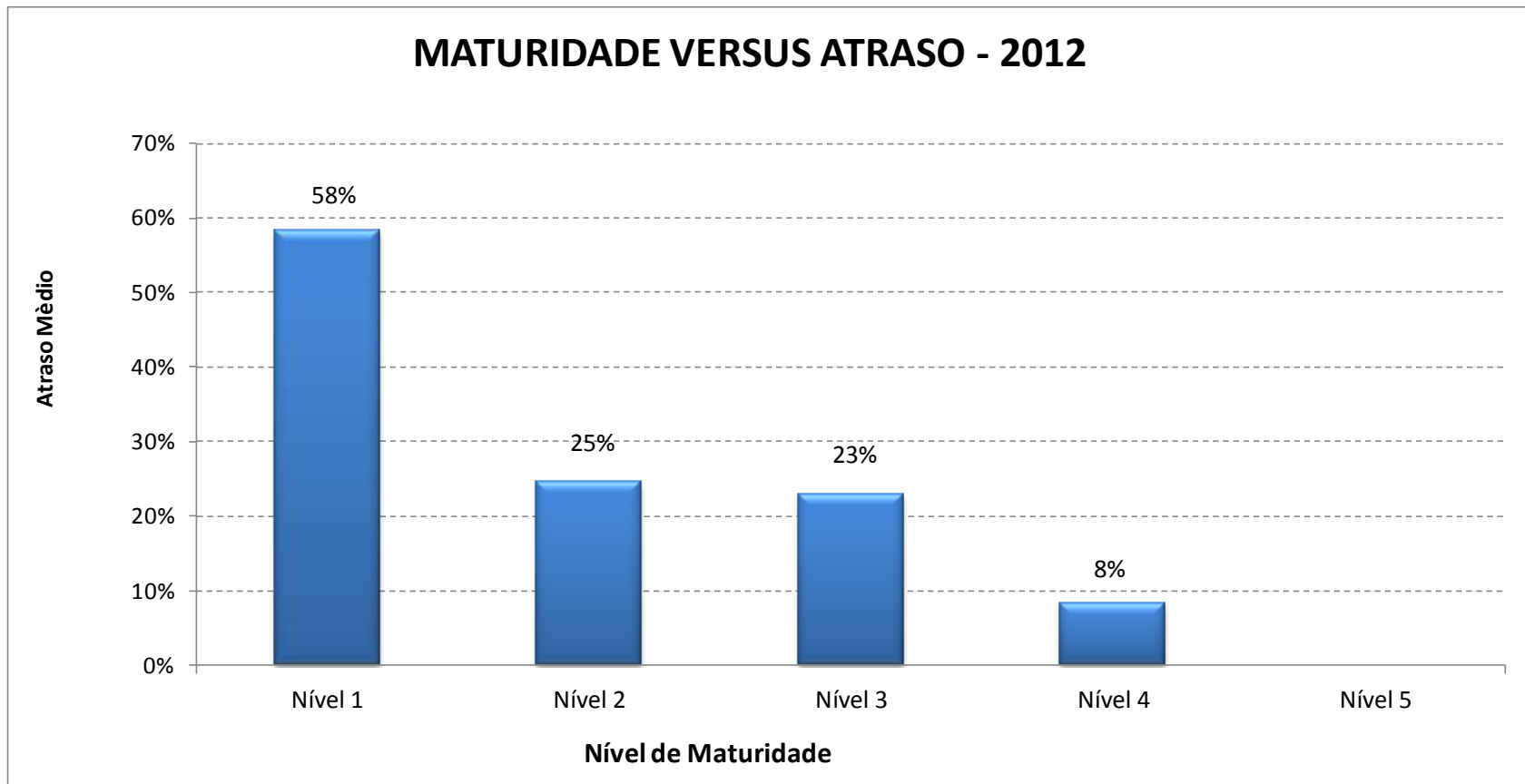
Obs.: as três primeiras amostras são de baixa representatividade

- O cruzamento de dados **para os níveis 2 e 3** permitiu concluir que:
 - Existe uma relação positiva entre os níveis de maturidade e sucesso total
 - Existe uma relação positiva entre os níveis de maturidade e a soma de sucesso total e sucesso parcial
 - Existe uma razão inversa entre níveis de maturidade e fracasso.



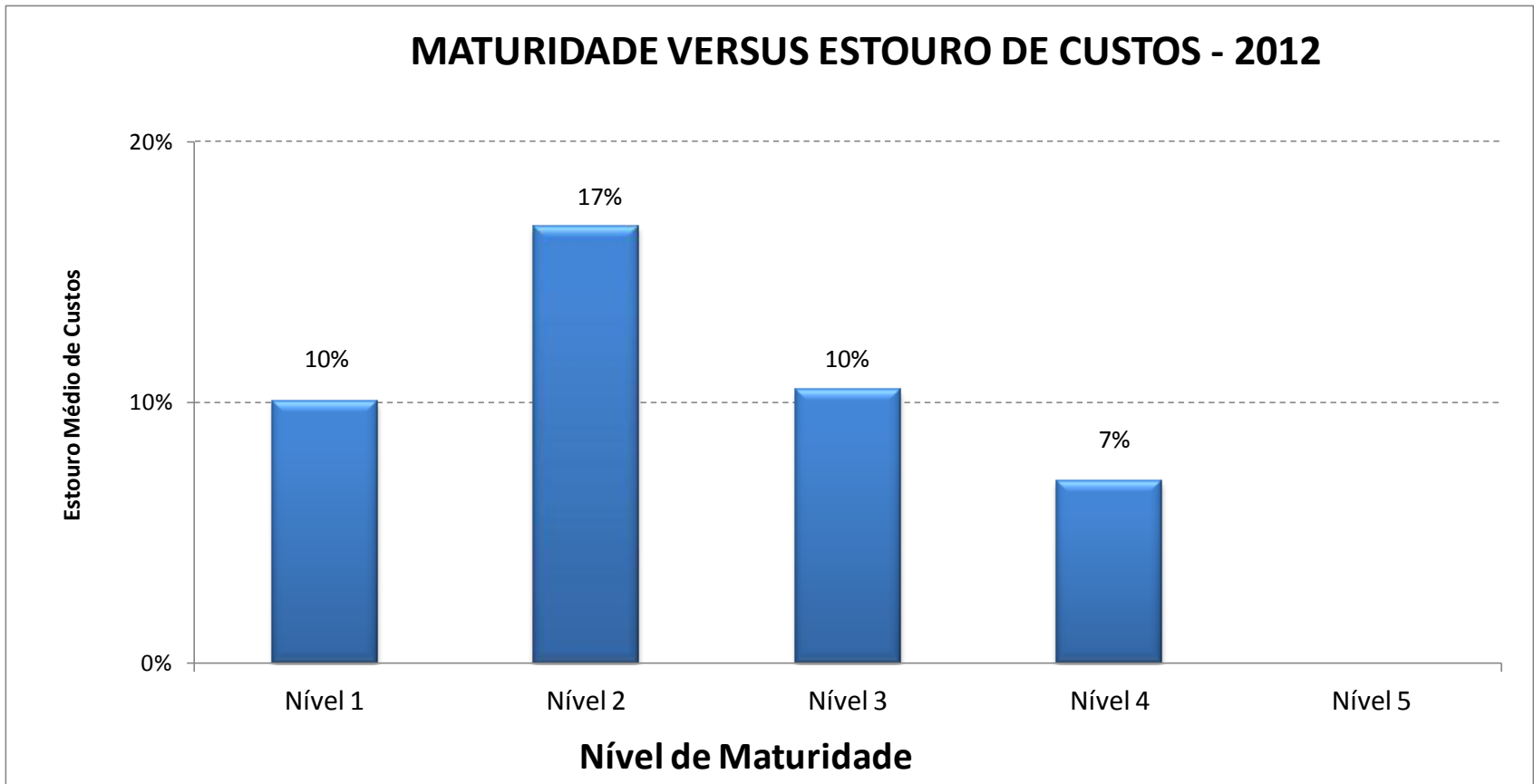
Obs.: as amostras para os níveis 1 e 4 são de baixa representatividade

O cruzamento de dados **para os níveis 2 e 3** permitiu concluir que (continuação):
Existe uma relação invertida (razão inversa) entre os níveis de maturidade e o atraso médio.



Obs.: as amostras para os níveis 1 e 4 são de baixa representatividade

O cruzamento de dados **para os níveis 2 e 3** permitiu concluir que (continuação):
Existe uma relação invertida (razão inversa) entre os níveis de maturidade e o estouro médio de custos.



Obs.: as amostras para os níveis 1 e 4 são de baixa representatividade

A percepção do valor da prática do gerenciamento de projetos, pela alta administração e lideranças, está diretamente ligada à existência de bons resultados oriundos de tais práticas.

O modelo de maturidade Prado-MMGP foi concebido para avaliar o exercício das boas práticas de gerenciamento de projetos.

Apesar de não totalmente conclusivo (provavelmente devido ao pequeno tamanho das amostras para os níveis 1 e 4), tal como observado no Relatório Geral e no Relatório para Software, os dados dos slides anteriores permitem acreditar que o modelo de maturidade Prado-MMGP é uma boa ferramenta para medir o estágio de uma organização no exercício das boas práticas do gerenciamento de projetos para esta categoria de projetos, e é um bom indicador para refletir o sucesso dos projetos e a percepção de agregação de bons resultados (ou de valor) pela alta administração. Ou seja, quando maior a maturidade:

- Maior o sucesso total (ou maior a soma do sucesso total e sucesso parcial)
- Menor o fracasso
- Menor o estouro de custos
- Maior a percepção de agregação de valor das boas práticas de gerenciamento de projetos.

RESUMO GERAL:

Principais Resultados

Apresentamos nesta parte do relatório os dados obtidos para a Mudanças Organizacionais, que contou com 72 participantes, cujos dados foram analisados nos slides anteriores deste documento. Alertamos enfaticamente para o aspecto da representatividade de amostras de pequeno valor, tal como mostrado no início deste documento.

Resultados para amostras com menos de 5 participantes, não são apresentados.

Resumo: Resultados Principais

TIPO DE ORGANIZAÇÃO	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos
Empresa iniciativa privada	53	73,6%	2,92	60,9%	27,0%	12,2%	22%	11%
Governo – Administração Direta	11	15,3%	2,13	30,0%	38,3%	31,7%	48%	18%
Governo – Administração Indireta	6	8,3%	2,17	28,8%	43,8%	27,5%	21%	23%
Terceiro Setor	2	2,8%						
Total Geral	72	100,0%	2,74	55,3%	29,4%	15,4%	25%	12%
CATEGORIA ARCHIBALD	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos
Mudanças Organizacionais e/ou Melhoria de Resultados Operacionais	72	100,0%	2,74	55,3%	29,4%	15,4%	25%	12%
Total Geral	72	100,0%	2,74	55,3%	29,4%	15,4%	25%	12%
RAMO DE NEGÓCIO	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos
Alimentação e Bebidas	2	2,8%						
Bancos, Finanças e Seguros	2	2,8%						
Comércio	1	1,4%						
Construção	3	4,2%						
Consultoria	20	27,8%	3,26	71,3%	22,5%	6,3%	8%	8%
Defesa, Segurança e Aeroespacial	1	1,4%						
Educação	2	2,8%						
Energia Elétrica (Produção e/ou Distribuição)	3	4,2%						
Engenharia	5	6,9%	2,80	52,5%	27,5%	20,0%	49%	18%
Indústria Extrativa (Mineração, etc)	2	2,8%						
Metalurgia e Siderurgia	1	1,4%						
Papel e Celulose	1	1,4%						
Saúde	3	4,2%						
Tecnologia da Informação (Hardware & Software)	4	5,6%						
Telecomunicações	2	2,8%						
Transportes, Armazenagem e Serviços & Logística	7	9,7%	2,34	47,9%	35,7%	16,4%	26%	11%
Veículos e Peças	1	1,4%						
Outras Áreas	12	16,7%	2,28	47,1%	27,9%	25,0%	24%	8%
Total Geral	72	100,0%	2,74	55,3%	29,4%	15,4%	25%	12%

Resumo: Resultados Principais

FATURAMENTO	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos
< R\$ 500.000	7	9,7%	3,26	73,0%	19,0%	8,0%	6%	6%
De R\$ 500.000 a R\$ 1.999.999	8	11,1%	3,39	70,7%	25,0%	4,3%	15%	9%
De R\$ 2.000.000 a R\$	12	16,7%	2,64	55,0%	40,0%	5,0%	26%	12%
De R\$ 10.000.000 a R\$	15	20,8%	2,75	64,2%	25,4%	10,4%	27%	10%
De R\$ 100 milhões a R\$ 1	10	13,9%	2,69	36,4%	32,1%	31,4%	34%	16%
Acima de R\$ 1 bilhão	20	27,8%	2,40	45,8%	31,4%	22,8%	29%	16%
Total Geral	72	100,0%	2,74	55,3%	29,4%	15,4%	25%	12%

EMPREGADOS	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos
< 19	12	16,7%	3,42	70,0%	24,0%	6,0%	10%	8%
De 19 a 99	16	22,2%	2,83	59,0%	33,0%	8,0%	26%	12%
De 100 a 999	15	20,8%	2,58	48,8%	32,3%	18,8%	38%	12%
De 1000 a 4.999	17	23,6%	2,40	53,2%	31,8%	15,0%	25%	12%
De 5.000 a 9.999	2	2,8%	2,41	30,0%	40,0%	30,0%	15%	
> 10.000	10	13,9%	2,71	49,4%	21,3%	29,4%	23%	24%
Total Geral	72	100,0%	2,74	55,3%	29,4%	15,4%	25%	12%

ESTADO	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos
AL	1	1,4%						
AM	1	1,4%						
BA	3	4,2%						
CE	2	2,8%						
DF	9	12,5%	2,34	42,0%	24,0%	34,0%	29%	12%
ES	1	1,4%						
GO	1	1,4%						
MG	9	12,5%	2,73	51,7%	30,0%	18,3%	13%	11%
PE	3	4,2%						
PR	2	2,8%						
RJ	4	5,6%						
RS	4	5,6%						
SC	2	2,8%						
SE	2	2,8%						
SP	27	37,5%	3,04	61,0%	29,8%	9,2%	23%	13%
TO	1	1,4%						
Total Geral	72	100,0%	2,74	55,3%	29,4%	15,4%	25%	12%

Resumo: Resultados Principais

USO DE GERENTE DE PROJETOS	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos
Não temos Gerentes de	7	9,7%	1,87	57,5%	30,0%	12,5%	65%	14%
Existe há menos de 1 ano	8	11,1%	1,90	19,4%	53,1%	27,5%	29%	19%
Existe entre 1 e 2 anos	16	22,2%	2,74	54,5%	28,5%	17,0%	21%	12%
Existe entre 2 e 5 anos	19	26,4%	3,00	59,6%	26,8%	13,6%	25%	10%
Existe há mais de 5 anos	22	30,6%	3,12	66,5%	22,0%	11,5%	14%	11%
Total Geral	72	100,0%	2,74	55,3%	29,4%	15,4%	25%	12%
USO DE PMO	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos
Não temos PMO	22	30,6%	2,53	59,7%	32,0%	8,3%	29%	10%
Existe há menos de 1 ano	9	12,5%	2,21	35,6%	40,0%	24,4%	26%	14%
Existe entre 1 e 2 anos	12	16,7%	2,68	51,1%	26,1%	22,8%	26%	14%
Existe entre 2 e 5 anos	19	26,4%	2,99	57,7%	26,0%	16,3%	25%	13%
Existe há mais de 5 anos	10	13,9%	3,32	65,6%	24,4%	10,0%	12%	11%
Total Geral	72	100,0%	2,74	55,3%	29,4%	15,4%	25%	12%
USO DE COMITÊ DE PROJETOS	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos
Não usamos comitês.	26	36,1%	2,55	58,0%	32,8%	9,3%	30%	11%
Existe há menos de 1 ano	7	9,7%	2,21	36,0%	44,0%	20,0%	37%	24%
Existe entre 1 e 2 anos	14	19,4%	2,66	51,0%	27,5%	21,5%	19%	8%
Existe entre 2 e 5 anos	15	20,8%	3,08	58,3%	26,3%	15,4%	21%	13%
Existe há mais de 5 anos	10	13,9%	3,24	60,6%	20,0%	19,4%	15%	11%
Total Geral	72	100,0%	2,74	55,3%	29,4%	15,4%	25%	12%

Resumo: Resultados Principais

AGREGAÇÃO DE VALOR DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS (GP)	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos
Não temos GP	6	8,3%	1,85	56,7%	30,0%	13,3%	75%	14%
O GP não agrega valor	1	1,4%						
O GP agrega pouco valor	2	2,8%						
O GP agrega algum valor	20	27,8%	2,58	51,7%	30,0%	18,3%	20%	11%
O GP agrega muito valor	43	59,7%	3,00	59,4%	26,7%	13,9%	19%	12%
Total Geral	72	100,0%	2,74	55,3%	29,4%	15,4%	25%	12%
AGREGAÇÃO DE VALOR PELO PMO	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos
Não temos PMO	18	25,0%	2,45	55,4%	35,4%	9,2%	27%	10%
O PMO agrega pouco valor	4	5,6%						
O PMO agrega algum valor	22	30,6%	2,56	54,7%	24,7%	20,6%	28%	15%
O PMO agrega muito valor	28	38,9%	3,08	56,7%	29,6%	13,7%	21%	10%
Total Geral	72	100,0%	2,74	55,3%	29,4%	15,4%	25%	12%

PARTICIPANTES 2012

Nesta parte do relatório estão apresentados:

- Perfil dos 72 participantes
- Quem são os *benchmarkings*
- Lista completa das organizações participantes

PERFIL DOS PARTICIPANTES

Empresas da Iniciativa Privada representam 76% do total de participantes.

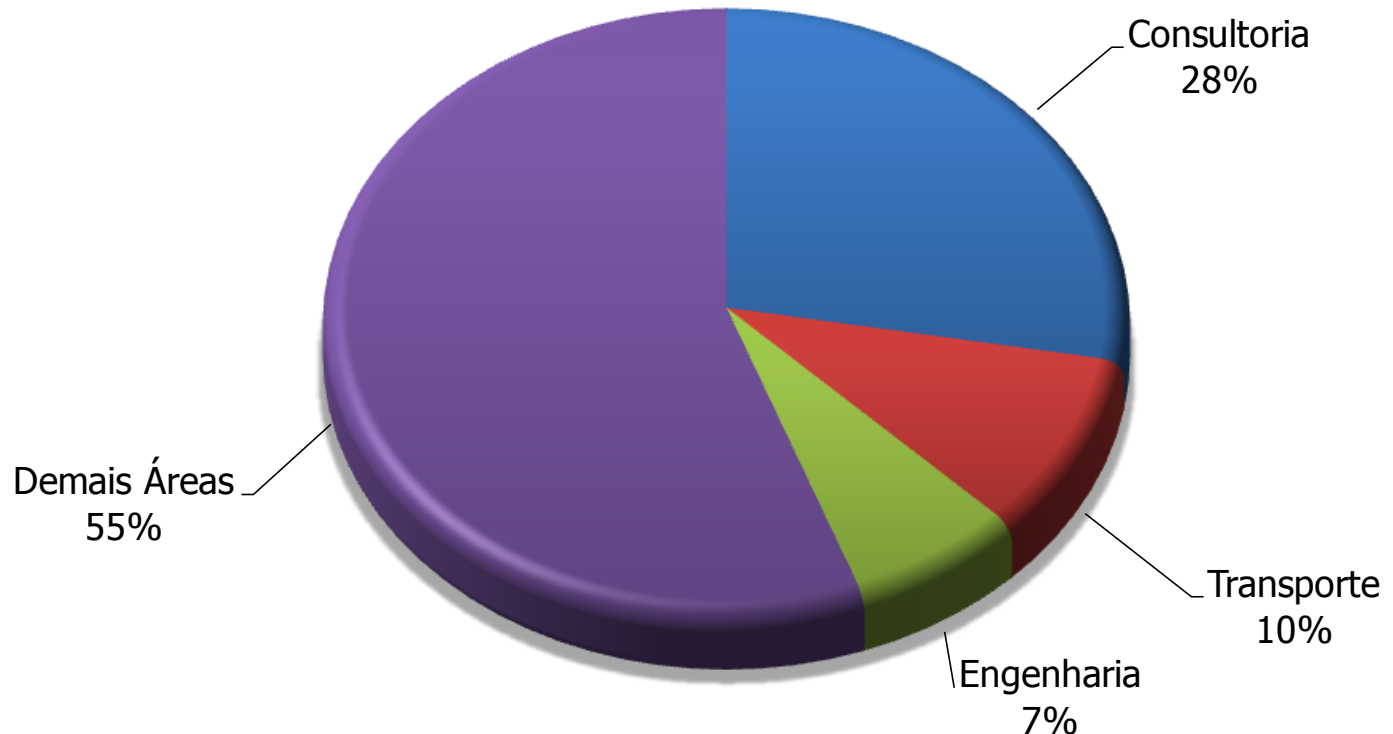


Perfil dos participantes: Área de Atuação (Ramo de Negócio)

Empresas de Consultoria lideraram o ranking de participação.

55% das organizações respondentes se dispersam em mais de 15 áreas distintas de atuação.

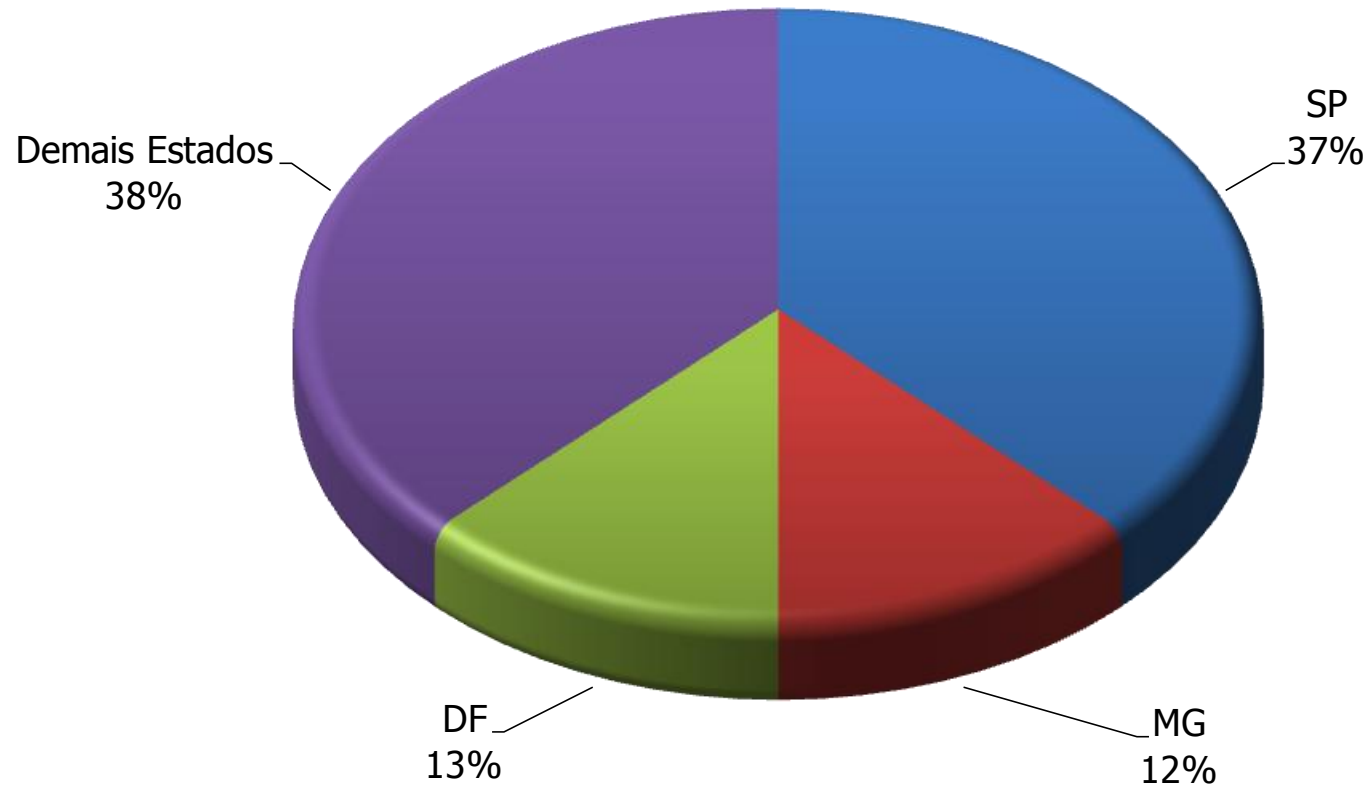
PARTICIPANTES POR ÁREA DE ATUAÇÃO - 2012



Perfil dos participantes: Estado

São Paulo teve a maior participação, o que era de se esperar. Entretanto, o Rio de Janeiro surpreendeu com apenas 4 participantes.

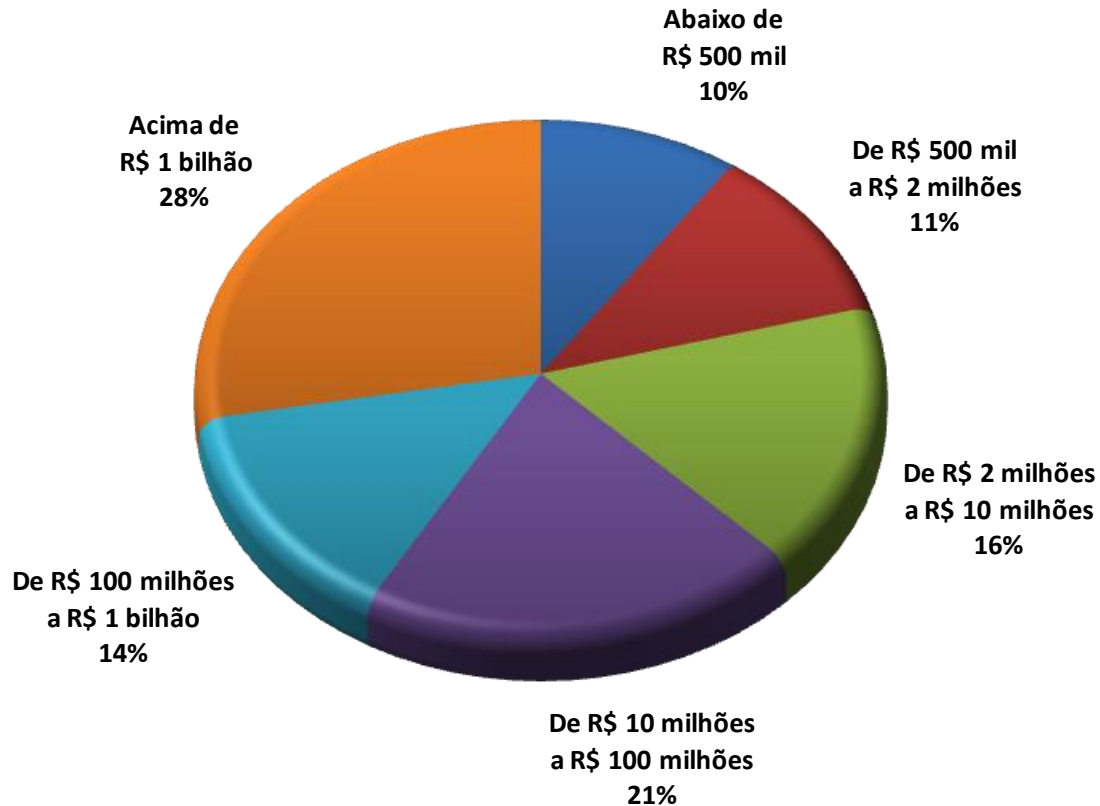
PARTICIPAÇÃO POR ESTADO BRASILEIRO - 2012



Perfil dos participantes: Faturamento

As empresas de faturamento acima de R\$ 10 milhões representaram 63% dos participantes, enquanto o destaque por classe ficou com as empresas que faturam acima de R\$ 1 bilhão (28% do total de respondentes).

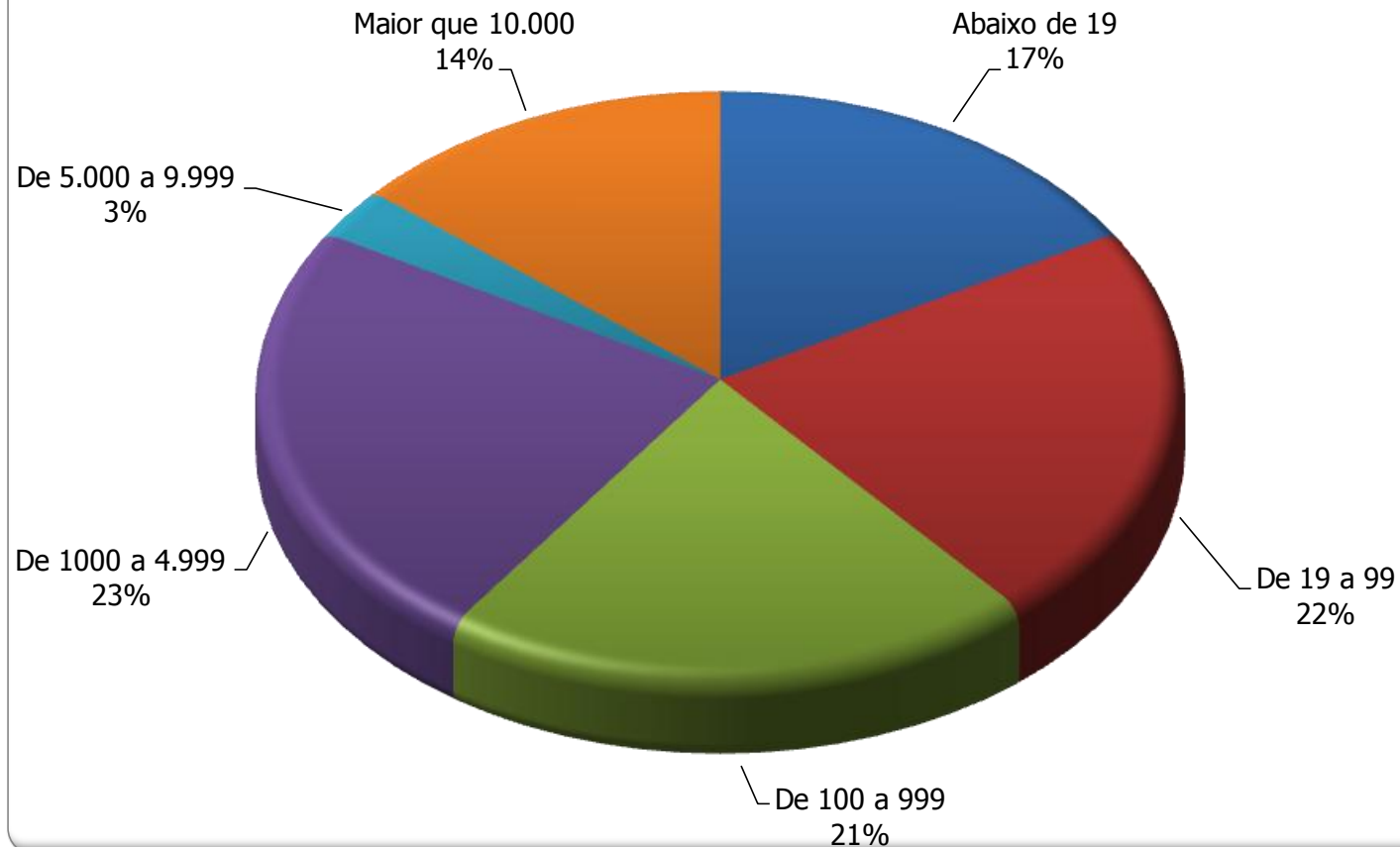
PARTICIPAÇÃO POR CLASSE DE FATURAMENTO - 2012



Perfil dos participantes: Empregados

As empresas com mais de 100 empregados representaram 61% dos participantes.

PARTICIPAÇÃO POR TOTAL DE EMPREGADOS - 2012



Quem são os *benchmarks*?

Quem são as 10 organizações que alcançaram maturidade 4 ou 5?

- **Por estado:** 7 organizações estão em São Paulo, 1 em Minas Gerais, 1 no Distrito Federal e 1 no Rio Grande do Sul.
- **Por tipo de organização:** todas são provenientes de organização privada
- **Por área de atuação:** Consultoria (6), Transportes (1), Transportes (1), Engenharia (1) e Veículos e Peças (1)

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
AES Tietê	SP
Agencia de Fiscalizacao do Distrito Federal	DF
Arquindex Soluções em Arquivos Ltda	MG
Artlux Iluminacao Cenica	SP
ATP Engenharia	PE
Axia Value Chain	SP
B&B Engenharia Ltda.	SP
Banco do Brasil S.A.	SP
BDMG	MG
BRX Software	SP
Bunge Brasil	SP
CHIP & CIA - IT CONSULTING	SE
Connexion Brasil - Carillo Consultoria Ltda.	SP
Copel	PR
Departamento de Polícia Federal	DF
Distribuidora de Medicamentos SantaCruz Ltda	SP
Dânica Termointustrial Brasil Ltda	SC
EGV Consultoria	SP
ERP Consultoria	SP
Falconi Consultores de Resultado	MG
FGV Projetos	SP
Fundação Aprender	MG
Gerdau Usiba SA	BA
Goldratt Associados Brasil	SP
Grupo Fleury	SP
Human Power	DF
IDEA CONSULTORES	PE
Infraero	DF
IRANI	SC
ISDN Infraestrutura e Talentos em TIC	RJ
JRS	AL
KI	MG

Lista de participantes (2)

NOME	ESTADO
M. Dias Branco S.A.	CE
Minascom	TO
Ministerio da Fazenda	DF
Ministério das Cidades	DF
Multipet Sopradoras	PR
Organização dos Estados Iberoamericanos	DF
ORPEG CONSULTORIA E TREINAMENTO	SP
Otimiza Consultoria em Administração Ltda	RS
PMQM-Gerenciamento de Projetos e Métodos Quantitativos	MG
Quattri Consultoria	SP
RCA Consultoria Empresarial	SP
Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia	BA
Secretaria de Estado de Casa Civil e de Relações Institucionais de MG	MG
Secretaria Municipal de Saúde - Lagarto	SE
Secretaria Municipal dos Transportes e Infraestrutura - Salvador	BA
SESC Rio	RJ
STI&BE Consultores	PE
TECHNIQUE	RS
Tesouro do Estado	RS
Toctao Engenharia Ltda	GO
Top Ventures Investimentos S/A	MG
TOTVS	SP
TOTVS RS	RS
Tribunal de Justiça do Estado do Ceará	CE
Tribunal Regional do Trabalho da 11a. Região (AM/RR)	AM
TRIP Linhas Aereas	SP
TS Consultoria Empresarial Ltda	DF
UNIMED PAULISTANA	SP
UTRSA	SP
Vale	ES
Versionna do Brasil	SP
Volkswagen of Brazil	SP
White Martins Gases Industriais Ltda	RJ

O Modelo de Maturidade Prado-MMGP

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

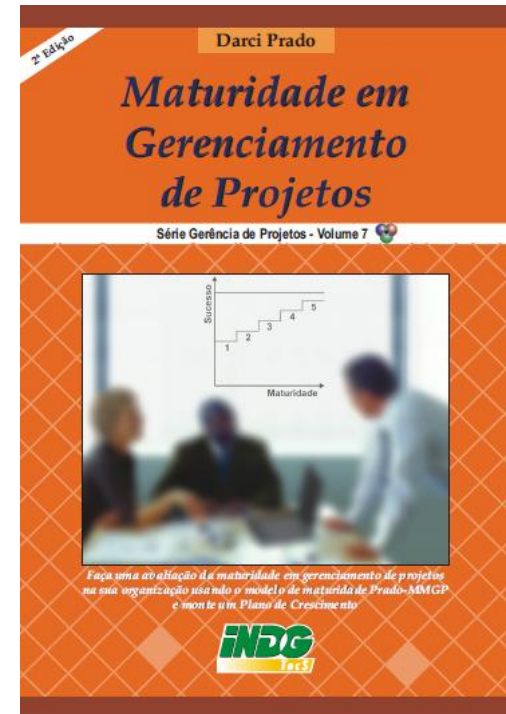
- Critérios para concepção
- Níveis
- Dimensões

O que é um modelo de maturidade?

- Uma forma de mensurar o estágio de uma organização na habilidade de gerenciar seus projetos com sucesso.
- Um recurso para auxiliar na obtenção de um plano de crescimento.

Características do modelo

- Desenvolvido entre 1999 e 2002
 - Originado de vasta experiência prática
 - Publicado em dezembro 2002
- Situação atual: Versão 1.7
 - Usado por diversas organizações (veja página "Depoimentos" no site www.maturityresearch.com)
 - Bom nível de consolidação
 - Para maiores informações veja o livro ao lado
(www.indgtecs.com.br)



2ª Edição
Nov 2010

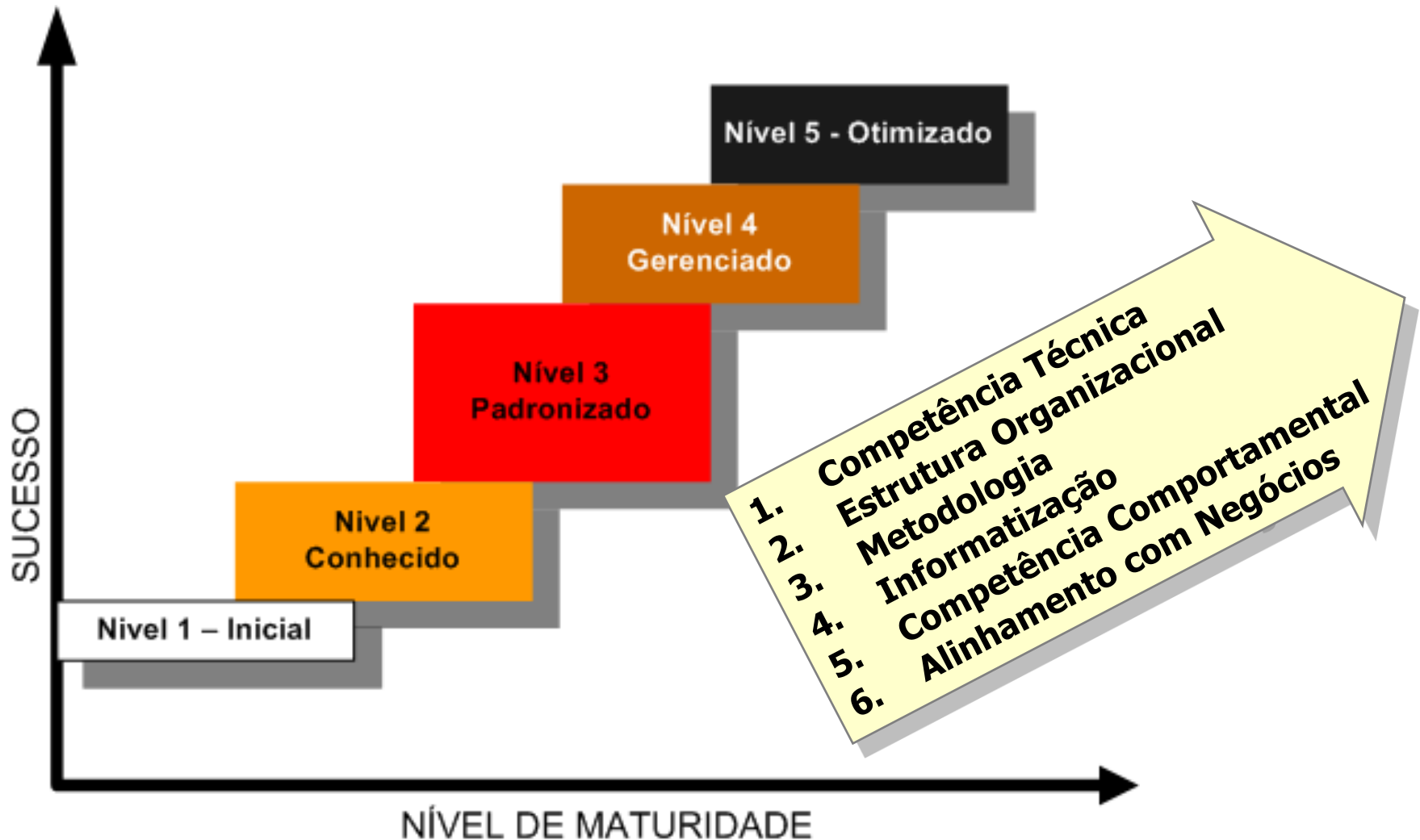
Níveis

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

Dimensões

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

MMGP-SETORIAL: NIVEIS X DIMENSÕES



Critérios usados na concepção

- **Abordar todo o ciclo de criação do bem** (produto, serviço ou resultado), envolvendo processos finalísticos e de suporte.
- **Refletir o uso das *Boas Práticas de Gestão*** (principalmente aquelas práticas que realmente agregam valor)
- Relacionar a **maturidade** da organização com sua **capacidade de executar projetos com sucesso**.
- **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).

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
Iniciativas Isoladas.

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

Equipe que desenvolveu este trabalho



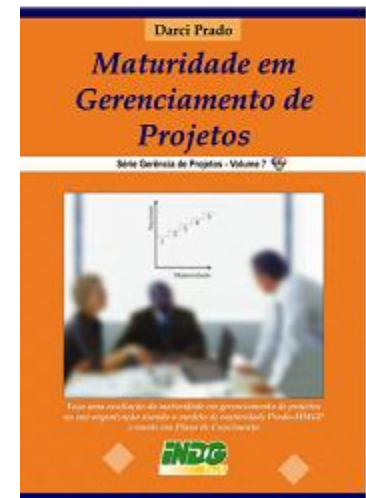
Russel D. Archibald

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



Darci Prado

- PhD
- Membro *Qualis* IPMA-Br
- Um dos fundadores do PMI-MG, PMI-PR e Clube IPMA-BH
- Sócio-Consultor da FALCONI



COMITÊ GERAL

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

COMITÊ MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Darci Prado e Manuel Carvalho

COORDENAÇÃO GERAL

Darci Prado

DESENVOLVIMENTO E ATUALIZAÇÃO DO SITE

Língua Portuguesa: Warlei Oliveira, Carlos E. Andrade e José Carlos Tinoco

Línguas Inglesa: Daniel von Sperling, José Carlos Tinoco e Rafael Negrini

Língua Italiana: Lucas Pinheiro, José Miglioli e equipe italiana

BANCO DE DADOS

Carlos E. Andrade

TRATAMENTO DE DADOS

Marcus Vinicius Marques, Bruno Machado, Cássio Goulart Gonçalves e Jorge Scheidegger

RELATÓRIO MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS (Versão Resumida)

Darci Prado e Manuel Carvalho

DIVULGAÇÃO

Parceria com diversas entidade e formadores de opinião

Agradecimentos

- Apoio:



- Divulgação:

- Organizações e Associações:

- CBIC: Todas as filiadas (SINDUSCON, SICEPOT, SECOVI, etc.)
- PMI: Todos os *chapters*
- IPMA-Br
- CREA: MG e SP
- FIEMG

- Instituições de Ensino

- FGV, FUNDAÇÃO DOM CABRAL, IETEC, IBMEC, CPLAN, VANZOLINI, DINSMORE

- Agradecimento especial: Mauro Sotille (PMI) e Sérgio Marangoni (PMI)

FIM