MPCM
Maturity by Project Category Model

MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS - BRASIL

Pesquisa Archibald & Prado

www.maturityresearch.com

Relatório Pesquisa 2017:

"Clientes Internos"

Indicadores

Publicado em Fevereiro-2018

Organizado por:
Darci Prado e Carlos Eduardo Andrade

Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

Conteúdo

1. Introdução
2. Resultados Gerais
3. Resultados Por Tipo de Organização
4. Resultados por Categoria de Projetos
5. Resultados por Área de Negócios
6. Resultados por Tipo de Cliente
7. Resultados por Estado Brasileiro
8. Equipe que desenvolveu este trabalho
9. O Modelo Prado-MMGP
10. Agradecimentos

Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

PARTE 1

Introdução

Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

Apresentação dos Resultados da Pesquisa

Estamos apresentando os resultados da pesquisa Archibald & Prado relativo ao ano de 2017. Esta pesquisa esteve disponível gratuitamente no site **www.maturityresearch.com** durante os meses de setembro a dezembro de 2017 e foi respondida por **301** profissionais de organizações brasileiras. Para esta pesquisa produzimos treze (13) relatórios.

Os dados aparecem nos relatórios na forma de grupamentos. Somente apresentamos grupamentos que contenham acima de 5 participantes (*Política de Confidencialidade*).

De uma maneira geral, os dados apresentados nos relatórios mostram que existe uma relação direta entre maturidade e indicadores de desempenho. Ou seja, quanto maior a maturidade:

- Maior o sucesso total e menor o fracasso
- Menor o atraso
- Menor o estouro de custos
- Maior o percentual de execução do escopo previsto.

Além disso, quanto maior a maturidade maior a percepção, pela alta administração, do valor do gerenciamento de projetos para agregar valor à organização.

Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

Este Relatório

Este relatório – ***Relatório Clientes Internos -*** contém a análise dos dados fornecidos por **160** profissionais de empresas privadas, publicas e terceiro setor. Os dados fornecidos são oriundos de um total de **3.520** projetos.

Este documento constitui a Parte A do relatório (Indicadores). As duas outras partes são:

B. Perfil dos Participantes
C. Governança

O resultado final apresentado neste relatório mostrou uma **maturidade média de 2,55** para este grupamento. Ele é levemente inferior à média nacional global de 2,59.

O grupamento "clientes internos" contém dados de organizações cujos projetos são para atender clientes de áreas internas e visam melhorar ou expandir a capacidade de agregação de valor da organização. Geralmente estes projetos são oriundos do planejamento estratégico. Esta é a primeira vez que produzimos este relatório. Esperamos, assim, contribuir para a evolução do assunto GP no sentido de serem mais eficientes na execução de suas estratégias.

Este relatório analisa os principais indicadores de desempenho (sucesso, atraso, estouro de custos e execução do escopo) tanto de forma geral como desdobrado por categoria de projetos, área de negócios e estado brasileiro.

Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

MPCM
Maturity by Project Category Model

Comentários Sobre Este Relatório

A execução de projetos para clientes internos exige uma atenção especial dos gestores, devido ao impacto da imagem da área de negócios perante a organização. Porém, notamos que a maturidade está dentro da média global, e o destaque se deu justamente nos projetos que acabam afetando os clientes externos, que são projetos de desenvolvimento de produtos, com nota 3,08.

A maioria dos projetos está concentrada em mudanças organizacionais ou melhoria de resultados (34%), que, apesar de ser justamente a categoria relacionada à gestão, possui uma maturidade abaixo da média (2,50).

Um ponto interessante é que projetos de Sistemas de Informação, área conhecida por investir em gerenciamento de projetos, tem uma baixa maturidade para este tipo de projeto, com nota 2,16, apresentando também maior índice de atraso, estouro de custos e menor índice de sucesso total que os demais. Isto pode causar uma percepção de insatisfação dos clientes internos com a área da TI no atendimento de seus projetos. E pode ser consequência de priorização de projetos externos pela Alta Administração, visto seu impacto imediato em faturamento.

A área de negócios que apresentou menor atraso foi a de Construção e Montagem. Quanto ao tipo de organização, destaque-se que a nota de maturidade de Governo (Administração Direta) foi maior que a média (2,70), mas o que não garante o sucesso, pois o nível de atraso ainda é maior que iniciativa privada (36% x 21%).

Carlos Eduardo Andrade – publicado em Fevereiro de 2018

Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

Representatividade dos Dados

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 30	Boa representatividade
Entre 17 e 29	Média representatividade. Analise os dados com discernimento.
Abaixo de 17	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 representatividade 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.

.

Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

PARTE 2

Resultados Gerais

Nesta parte do relatório estão apresentados os Resultados Gerais de toda a população de participantes deste grupamento:

- Maturidade e sua distribuição nos níveis
- Aderência às dimensões da maturidade
- Nível de Sucesso, de atraso e de estouro de orçamento

Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

MPCM
Maturity by Project Category Model

Resultados Gerais

160 Organizações
3.520 projetos

MATURIDADE:

- Maturidade: 2,55

INDICADORES DE RESULTADOS

- Índice de Sucesso:
  - Sucesso Total: 50,6%
  - Sucesso Parcial: 35,4%
  - Fracasso: 13,9%
- Atraso médio: 25,6%
- Estouro de custo médio: 12,4%
- Execução média do escopo: 70,6%

COMPOSIÇÃO MÉDIA DA CARTERIA DE PROJETOS

- Quantidade média de projetos: 22
- Duração média de cada projeto: 13 meses

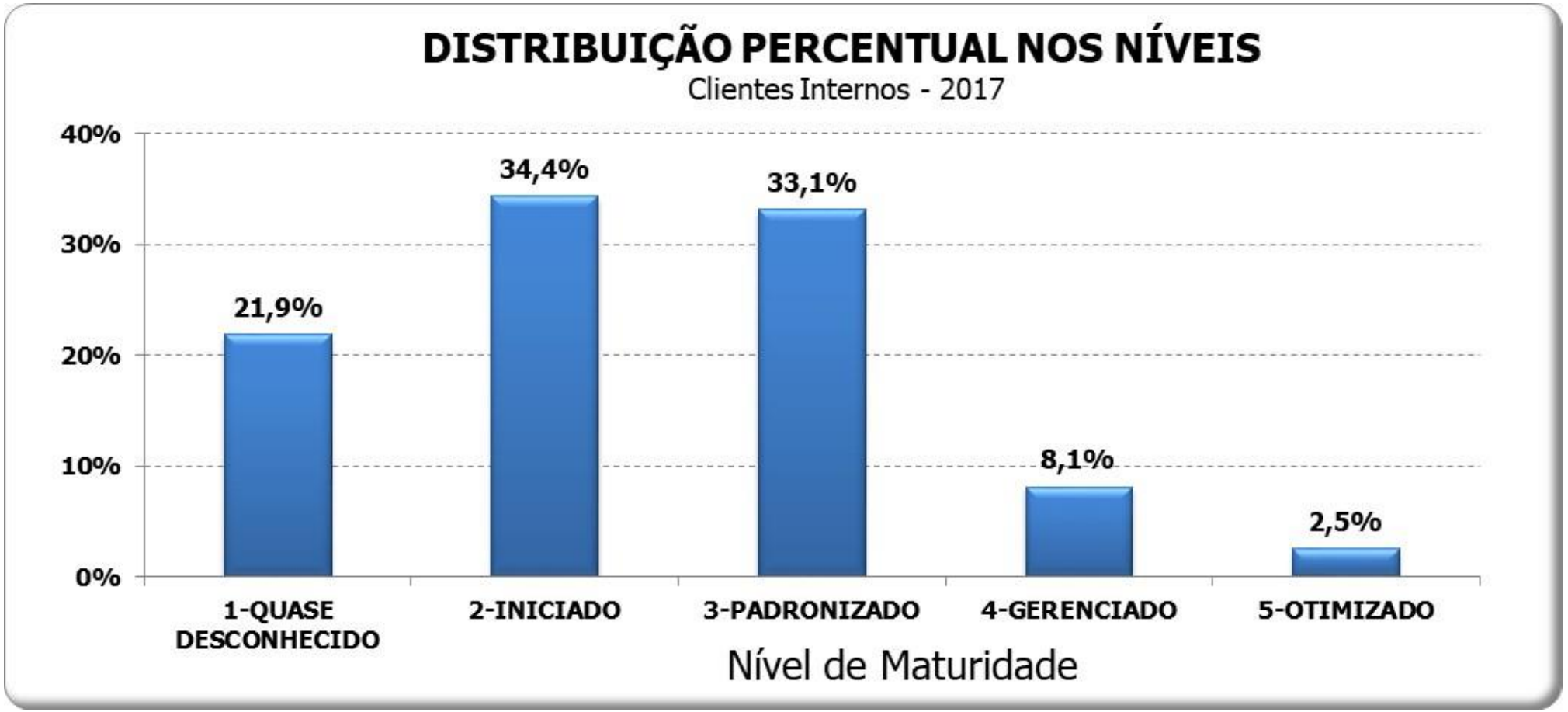
Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

MPCM
Maturity by Project Category Model

Maturidade

Maturidade Média Brasil: **2,55**

Temos uma significativa presença de organizações nos níveis 2 e 3.



Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

Distribuição nos Níveis

Nível 1 – ainda não iniciaram a evolução.

Nível 2 – investiram em conhecimentos.

Nível 3 – implantaram padrões

Nível 4 – dominam o processo.

Nível 5 - atingiram o nível otimizado.

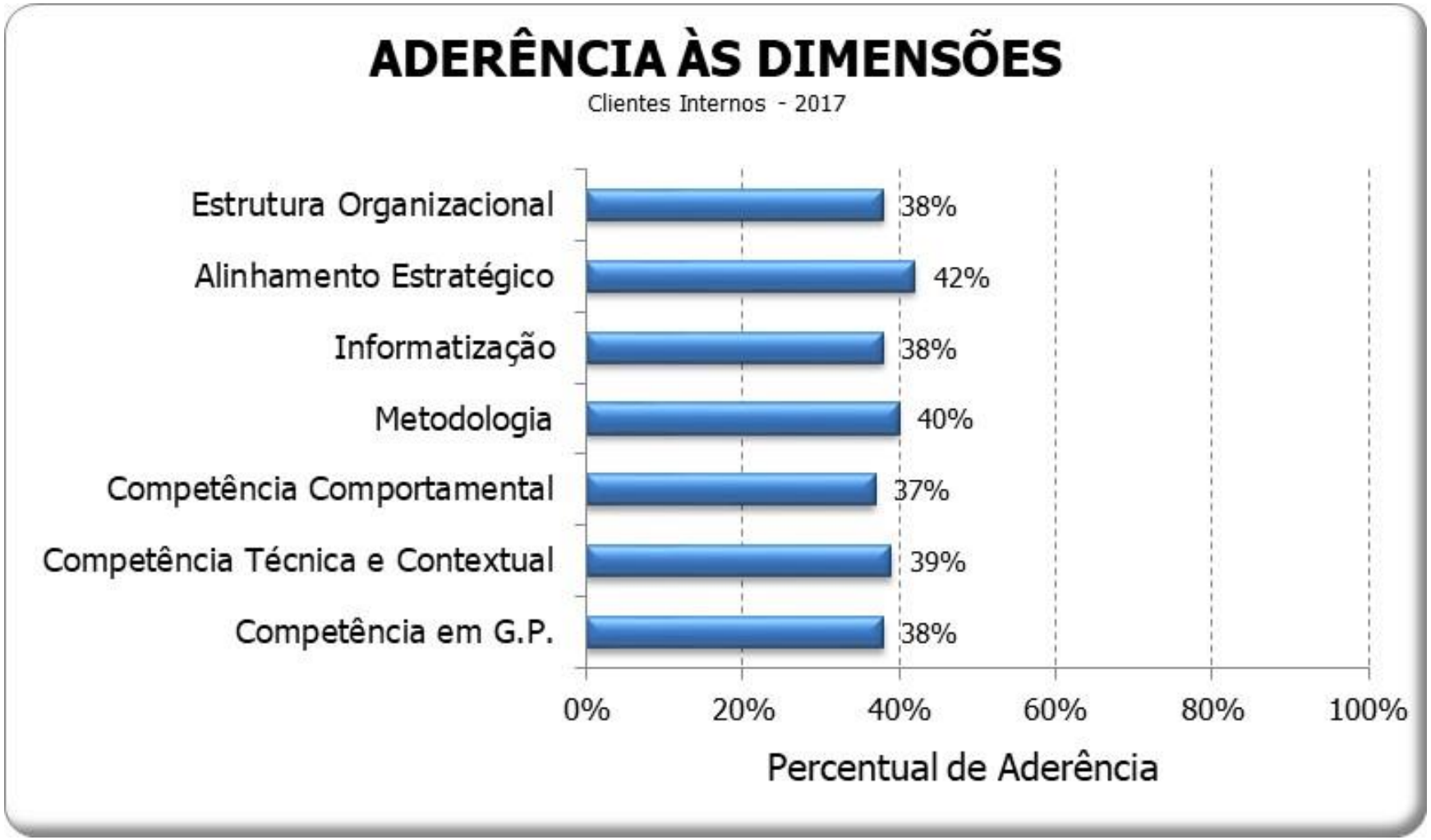
Comentários

- Para 56,3% (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 10,6% das organizações estão em níveis que permitem pleno domínio e otimização do trabalho (níveis 4 e 5).

Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

Aderência às Dimensões

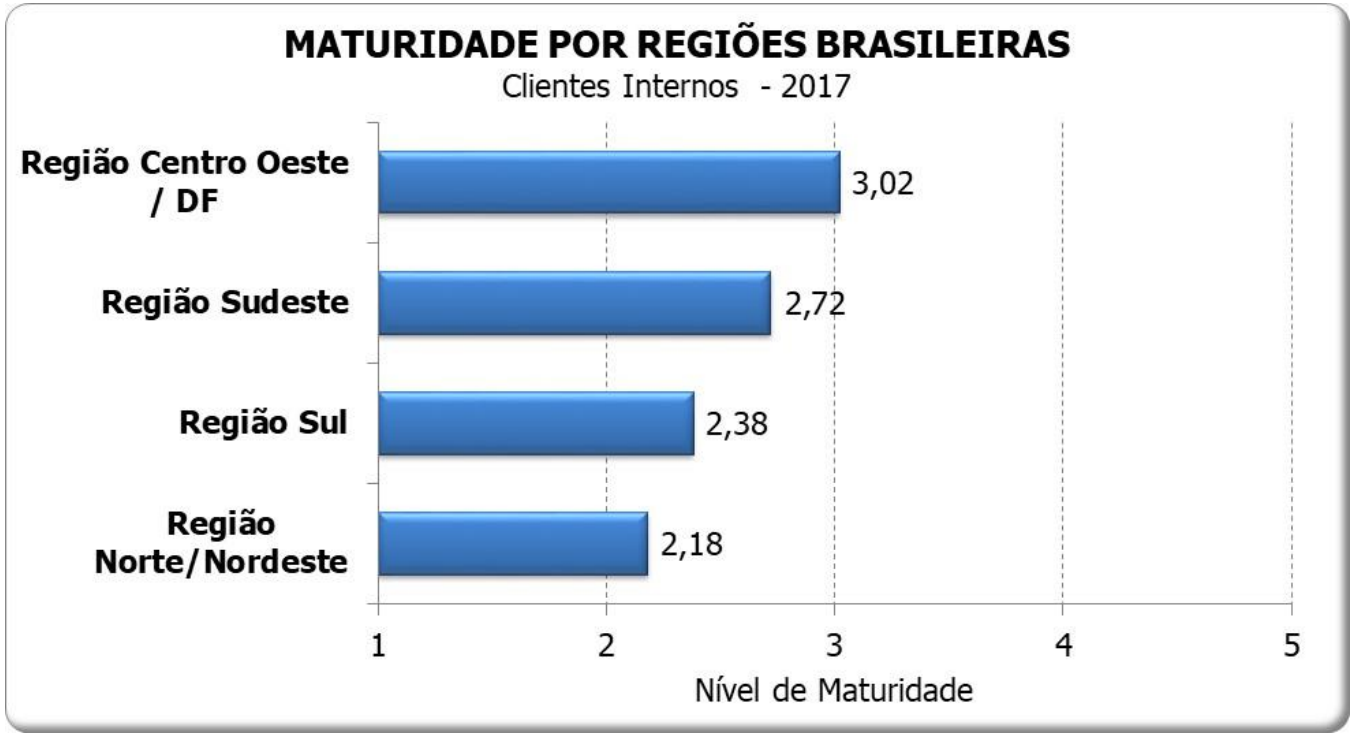
Continuando com o grupamento "Clientes Internos", existe equilíbrio entre os valores de aderência às dimensões. Podemos considerar como regulares os valores apresentados. O ideal seria estarem acima de 70%

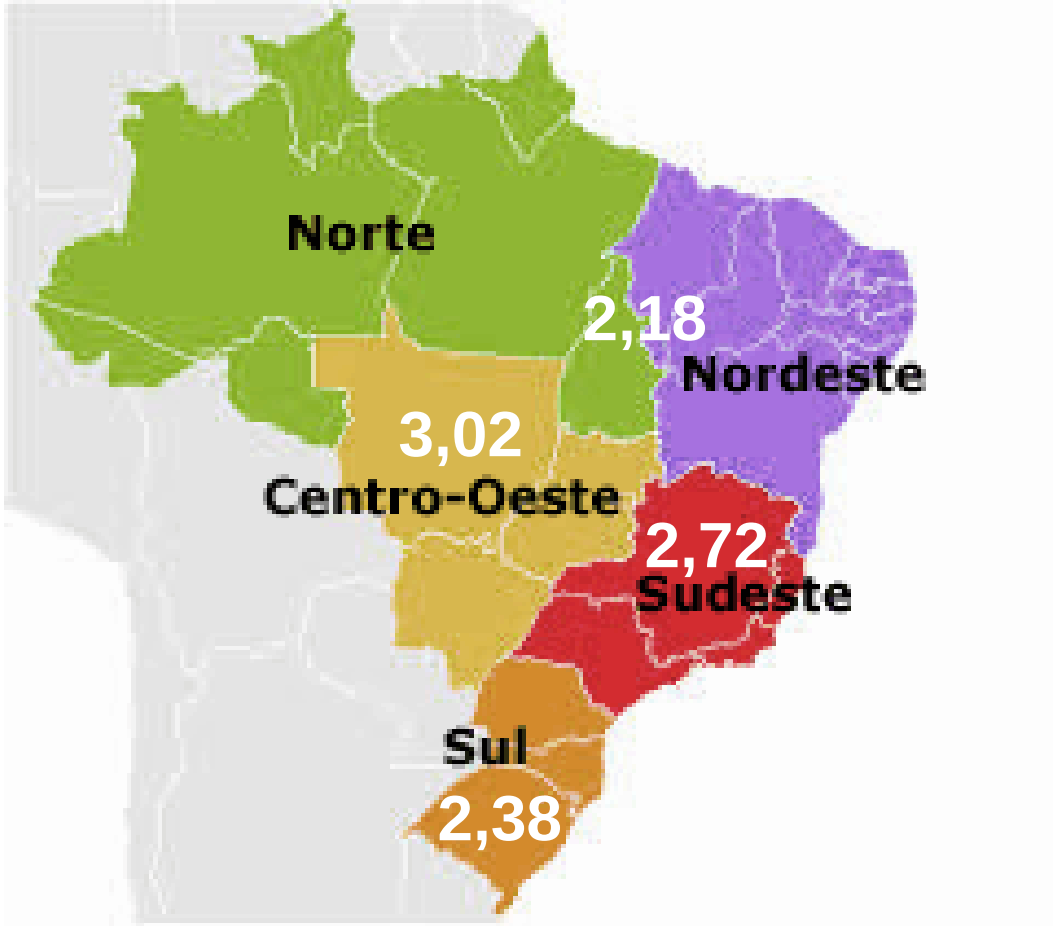


Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

Regiões Brasileiras

Destaque para a Região Centro Oeste / DF. Veja também a Parte 6 deste relatório e o Relatório Benchmarks.



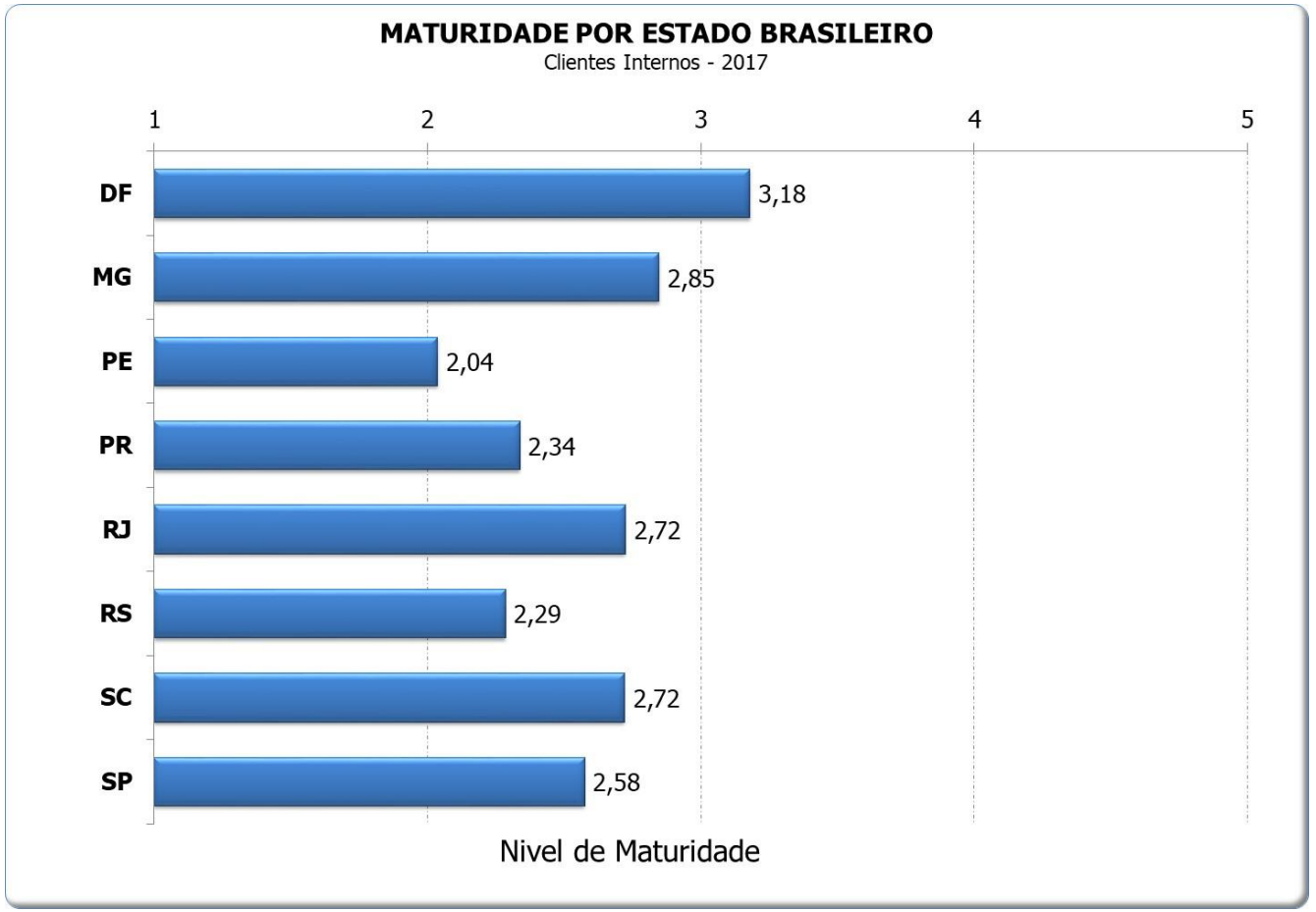


Tamanho das amostras: NO/NE: 37 SUL: 32 SUDESTE: 77 CENTRO OESTE + DF: 14

Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

Estados Brasileiros

DF apresentou o melhor valor. Veja também a Parte 6 deste relatório

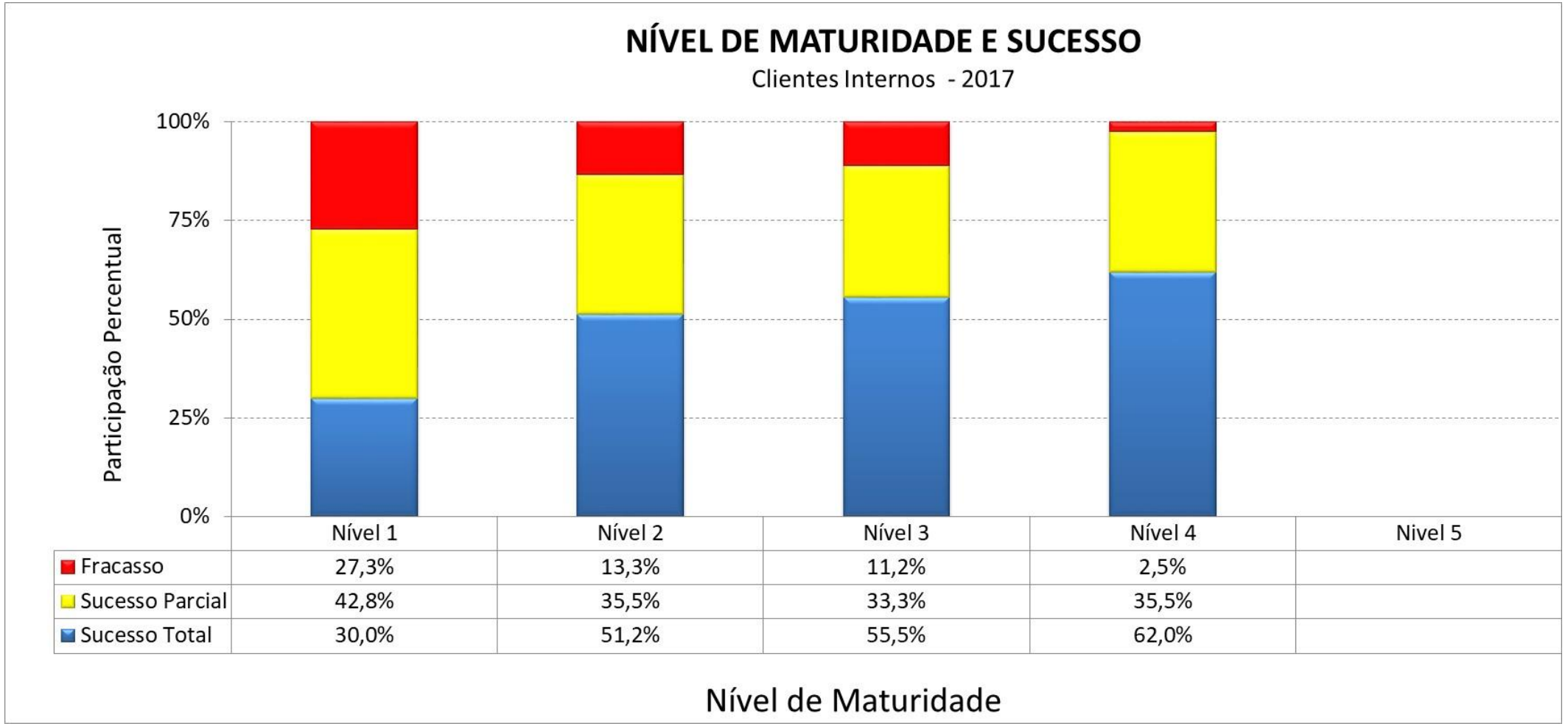


Apenas os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 10 participantes.

Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

Sucesso

Quanto maior a maturidade, maior o sucesso.



	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nivel 5
Fracasso	27,3%	13,3%	11,2%	2,5%	
Sucesso Parcial	42,8%	35,5%	33,3%	35,5%	
Sucesso Total	30,0%	51,2%	55,5%	62,0%	

Tamanhos das amostras:

Nível 1: 35 / Nível 2: 55 / Nível 3: 53 / Nível 4: 13 / Nível 5: 4

Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

MPCM
Maturity by Project Category Model

Explicações Sobre os Tipos de Desempenho

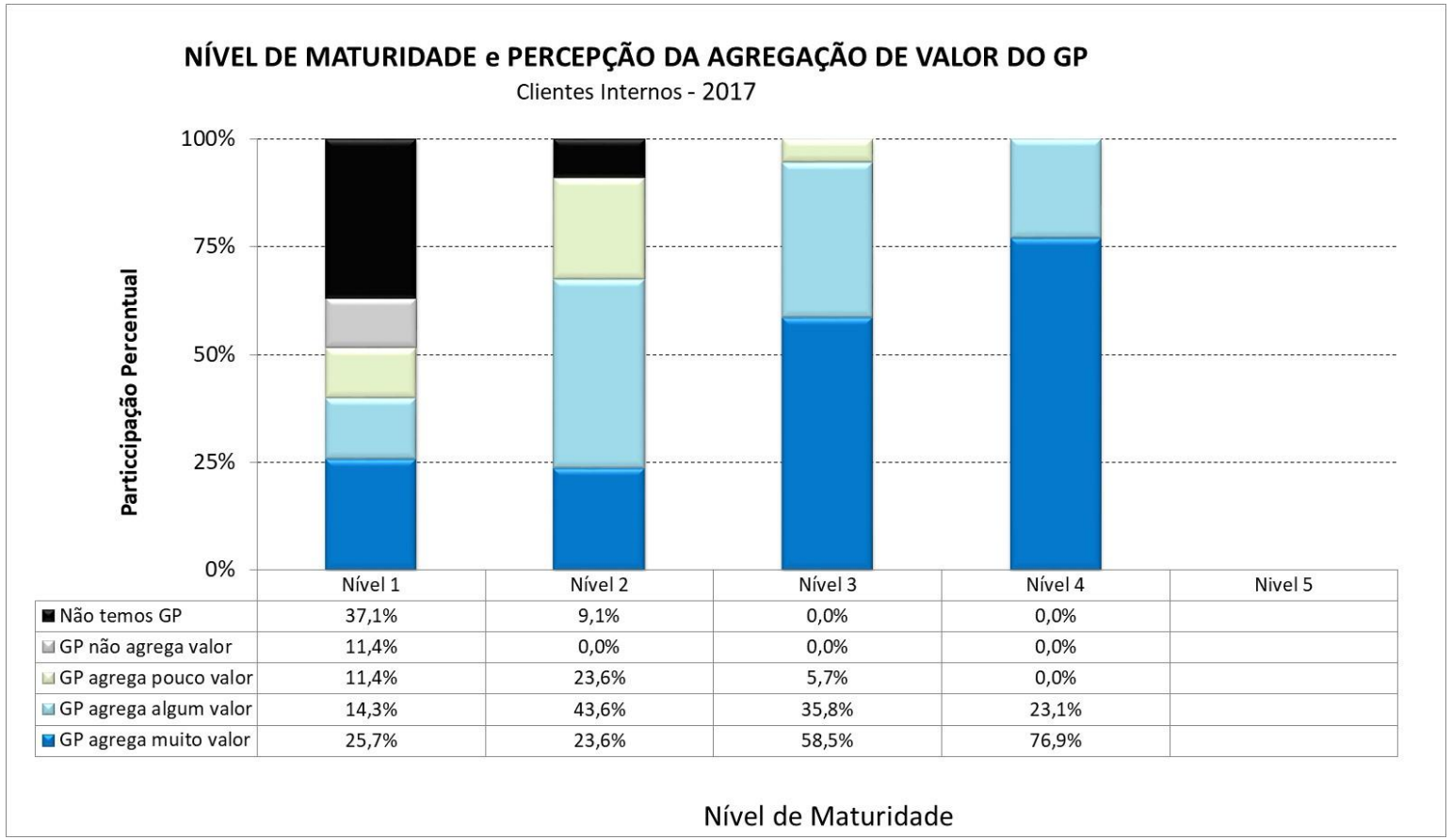
TIPO	CARACTERÍSTICAS
SUCESSO TOTAL	Um projeto bem sucedido é aquele que atingiu a meta. Isto geralmente significa que foi concluído e produziu as entregas, resultados e benefícios esperados e os principais envolvidos ficaram plenamente satisfeitos. Além disso espera-se que o projeto tenha sido encerrado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

Veja o conjunto completo de conceituação de sucesso no site www.maturityresearch.com

Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

Percepção do Valor do GP

Quanto maior a maturidade, maior a percepção (pela alta administração) da importância do Gerenciamento de Projetos para agregar valor à organização.



	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nivel 5
Não temos GP	37,1%	9,1%	0,0%	0,0%	
GP não agrega valor	11,4%	0,0%	0,0%	0,0%	
GP agrega pouco valor	11,4%	23,6%	5,7%	0,0%	
GP agrega algum valor	14,3%	43,6%	35,8%	23,1%	
GP agrega muito valor	25,7%	23,6%	58,5%	76,9%	

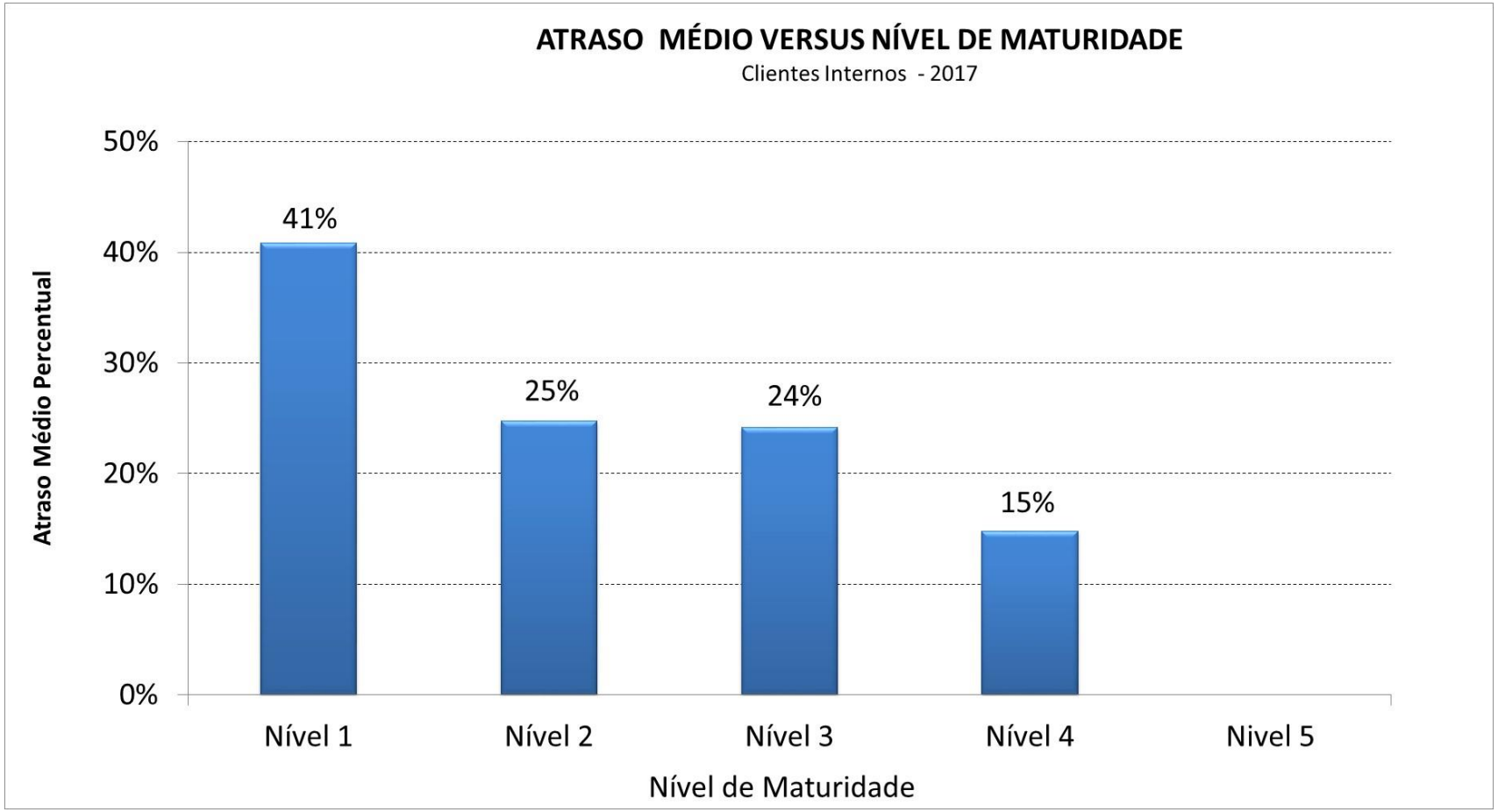
Tamanhos das amostras:

Nível 1: 35 / Nível 2: 55 / Nível 3: 53 / Nível 4: 13 / Nível 5: 4

Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

Atraso

Quanto maior a maturidade, menor o atraso.



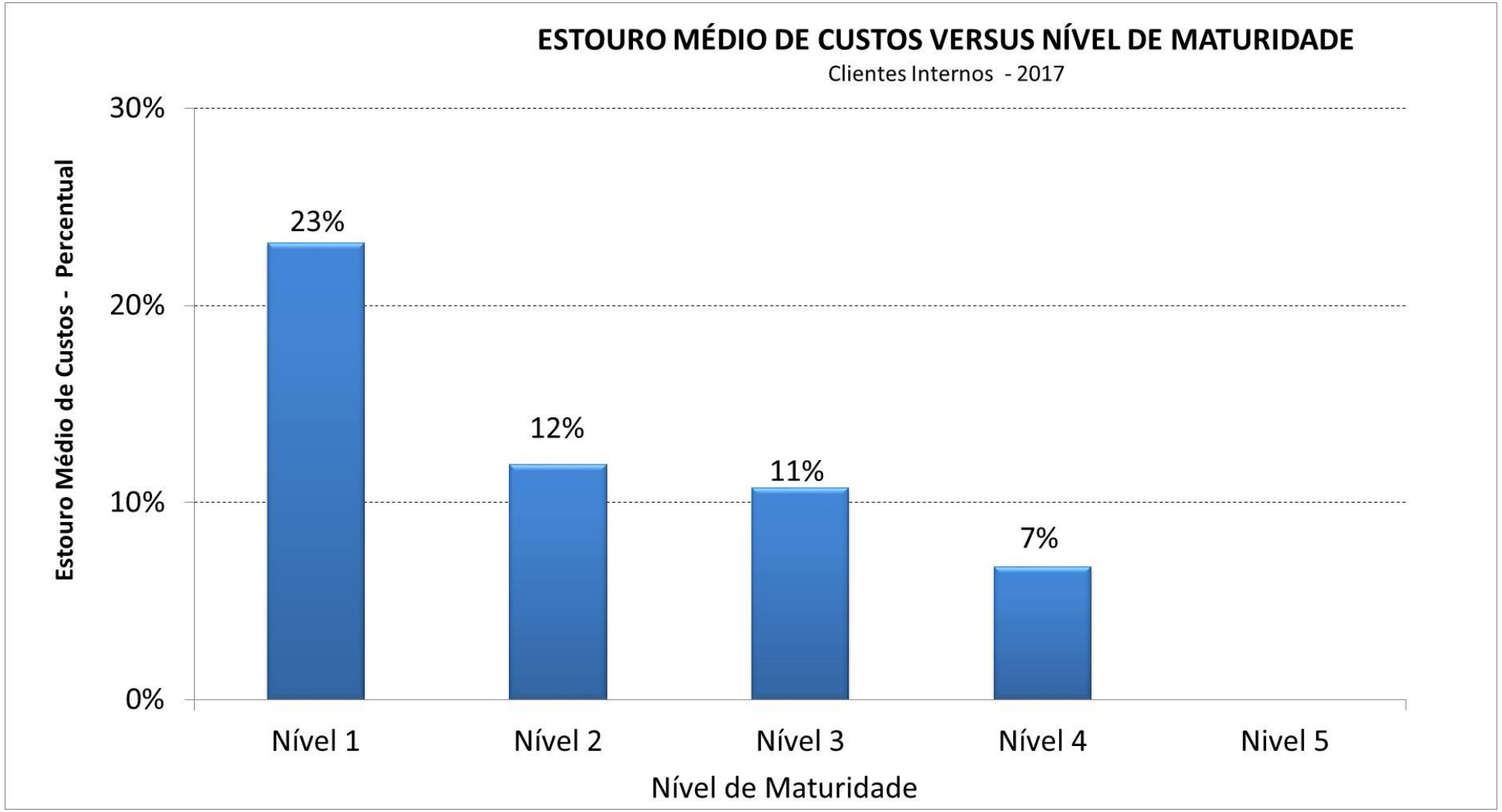
Tamanhos das amostras:

Nível 1: 35 / Nível 2: 55 / Nível 3: 53 / Nível 4: 13 / Nível 5: 4

Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

Estouro de Custos

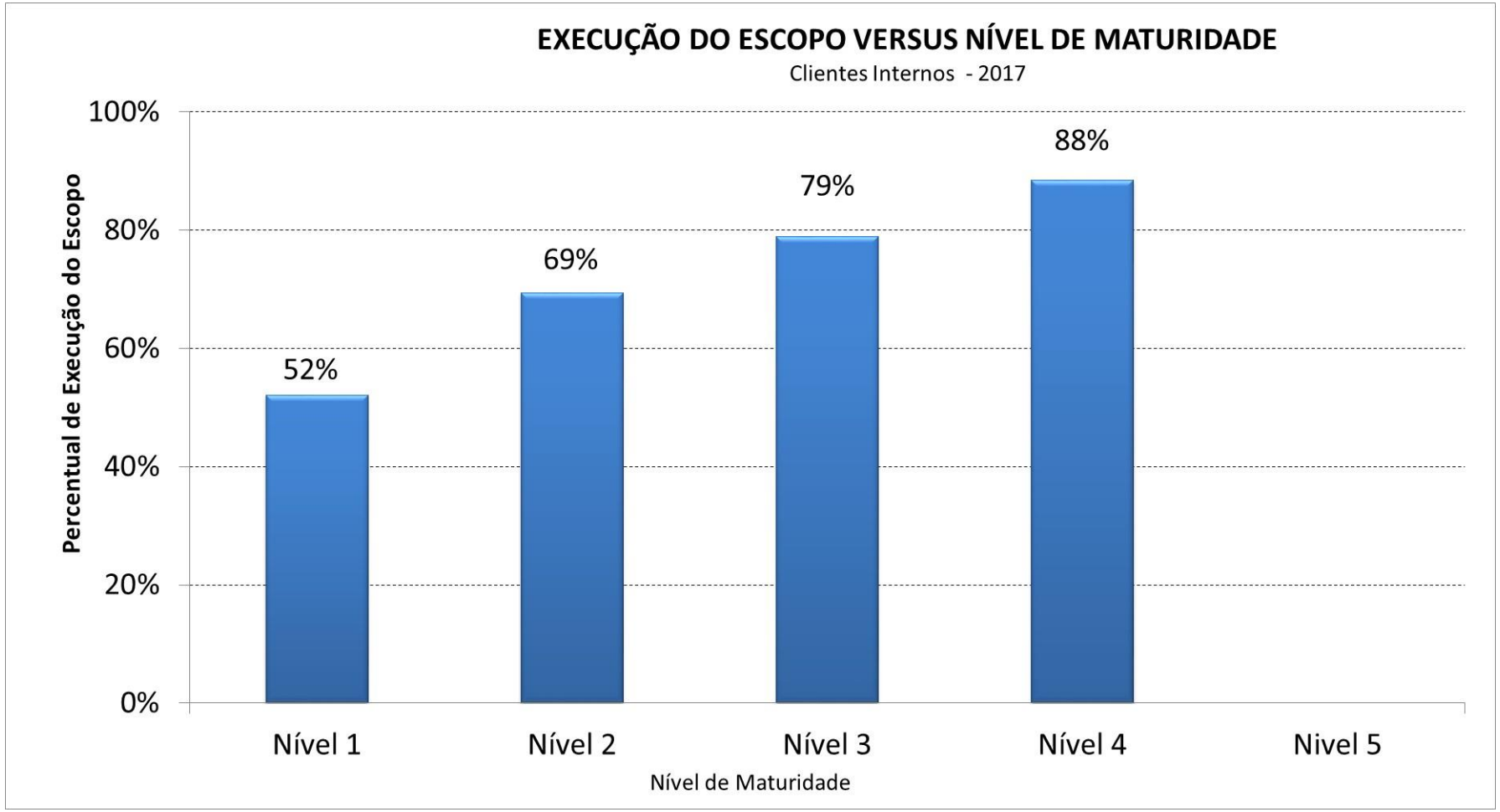
Quanto maior a maturidade, menor o estouro.



Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

Execução do Escopo

Quanto maior a maturidade, maior a execução do escopo previsto.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 35 / Nível 2: 55 / Nível 3: 53 / Nível 4: 13 / Nível 5: 4

Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

Resultados por Tipo de Organização

Nesta parte do relatório é feita uma análise de dados semelhantes à da Parte 1, porém quebrada nos seguintes tipos de organização

- Iniciativa Privada
- Governo – Administração Direta
- Governo – Administração Indireta
- Terceiro setor

Veja outras informações sobre os participantes na pesquisa no relatório "Parte B – Perfil dos Participantes"

Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

MPCM
Maturity by Project Category Model

Participantes por Tipo de Organização

As categorias abaixo estiveram presentes na pesquisa.

TIPO DE ORGANIZAÇÃO	# Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso	Estouro de Custos	Execução do Escopo
Empresa iniciativa privada	105	65,6%	2,54	53,1%	34,3%	12,6%	21%	10%	75%
Governo – Adm. Direta	23	14,4%	2,70	40,0%	43,9%	16,1%	36%	19%	58%
Governo – Adm. Indireta	28	17,5%	2,48	50,0%	32,5%	17,5%	32%	15%	67%
Terceiro Setor	4	2,5%							
Total Geral	**160**	**100,0%**	**2,55**	**50,6%**	**35,4%**	**13,9%**	**26%**	**12%**	**71%**

Obs: somente as categorias com mais de 5 participantes serão abordadas a seguir.

Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

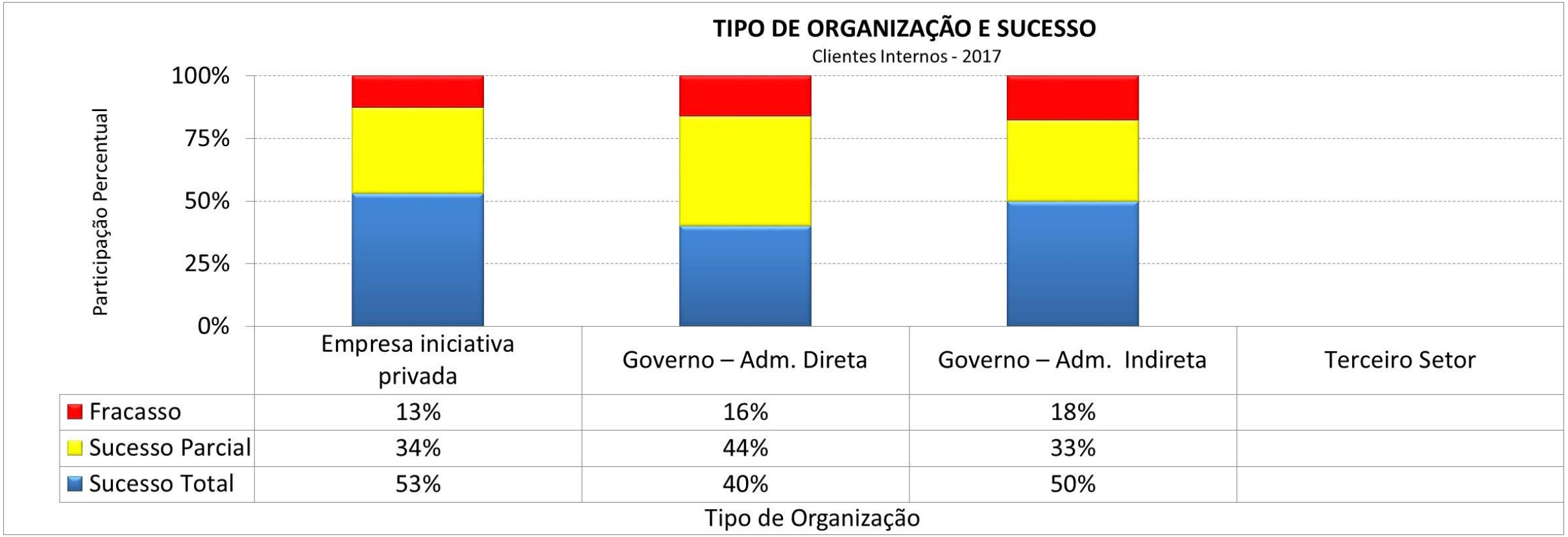
Maturidade por Tipo de Organização

Organizações *Governo Adm. Direta se* destacam.

Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

Sucesso por Tipo de Organização

Não é possível diferenciar claramente os grupamentos. Temos uma leve vantagem para Iniciativa Privada.



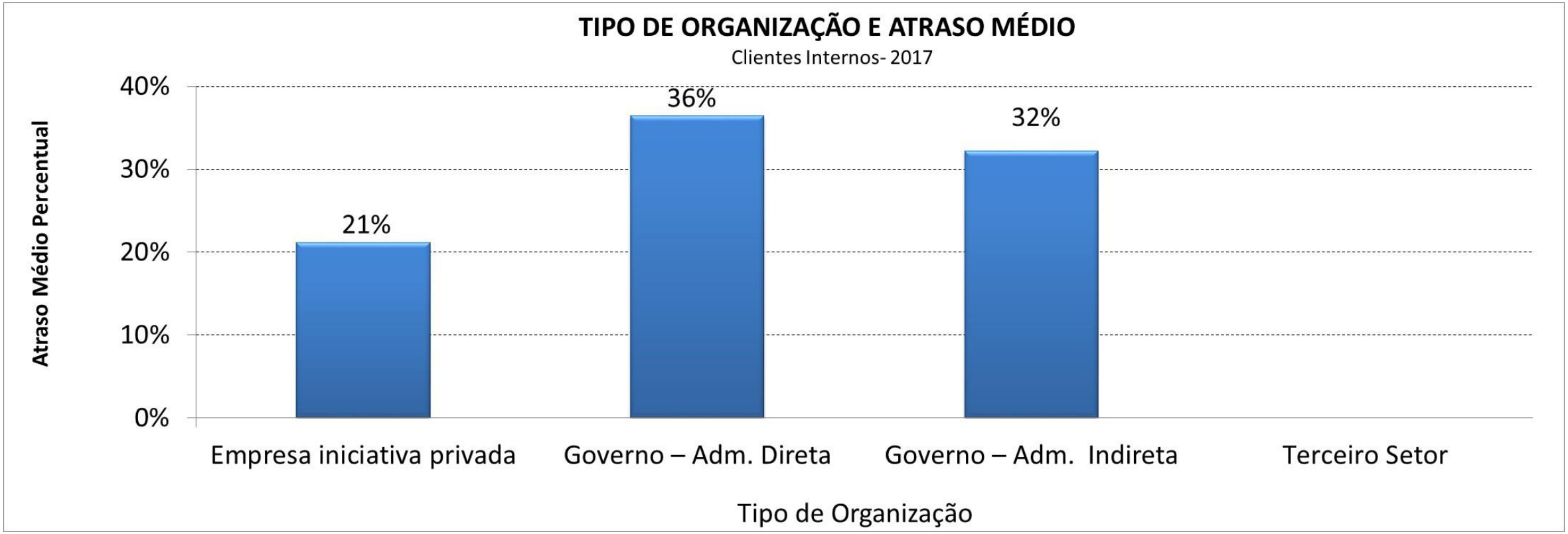
	Empresa iniciativa privada	Governo – Adm. Direta	Governo – Adm. Indireta	Terceiro Setor
Fracasso	13%	16%	18%	
Sucesso Parcial	34%	44%	33%	
Sucesso Total	53%	40%	50%	

Tipo de Organização

Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

Atraso por Tipo de Organização

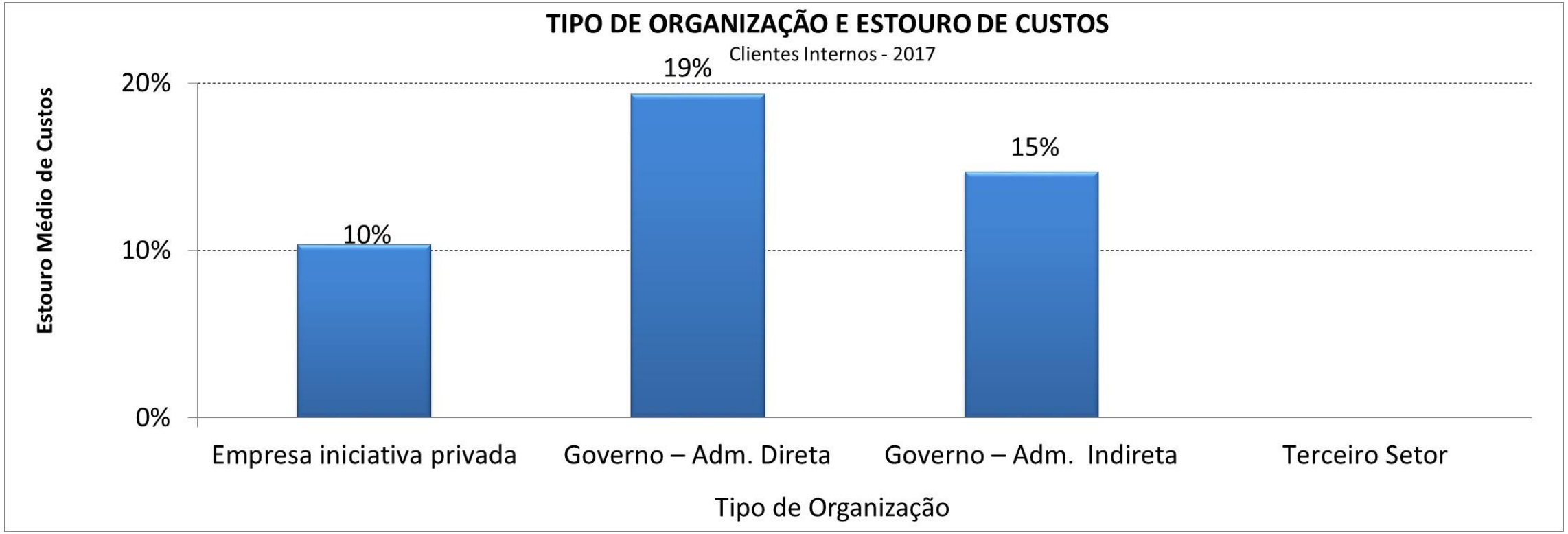
Organizações da *Iniciativa Privada* se destacam.



Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

Estouro de Custos por Tipo de Organização

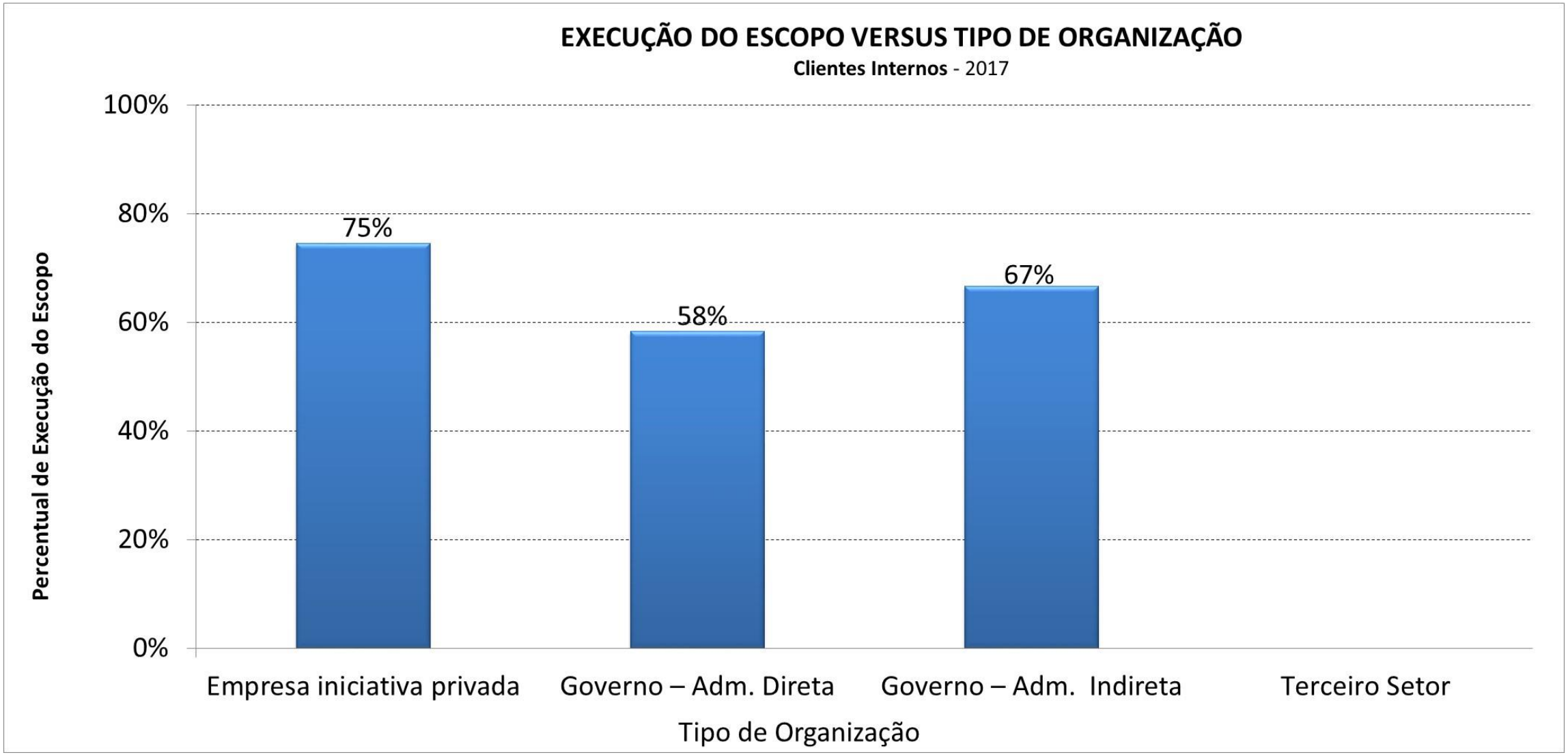
Organizações *Iniciativa Privada* se destacam.



Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

Execução do Escopo Previsto por Tipo de Organização

Organizações de *Iniciativa Privada* se destacam.



Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

Resultados por Categoria de Projetos

Nesta parte do relatório é feita uma análise de dados semelhantes à da Parte 1, porém quebrada nas seguintes categorias de projetos:

- Defesa, Segurança e Aeroespacial
- Mudanças Organizacionais e/ou Melhoria de Resultados Operacionais
- Sistemas de Comunicações (voz, dados e imagem)
- Design (projetos de engenharia, arquitetura, etc.)
- Construção & Montagem
- Sistemas de Informação (software)
- Desenvolvimento de Novos Produtos & Serviços
- Pesquisa e Desenvolvimento

Veja outras informações sobre os participantes na pesquisa no relatório "Parte B – Perfil dos Participantes"

Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

MPCM
Maturity by Project Category Model

Categorias de Projetos Usadas na Pesquisa

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

Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

MPCM
Maturity by Project Category Model

Participantes por Categoria de Projetos

As categorias abaixo estiveram presentes na pesquisa.

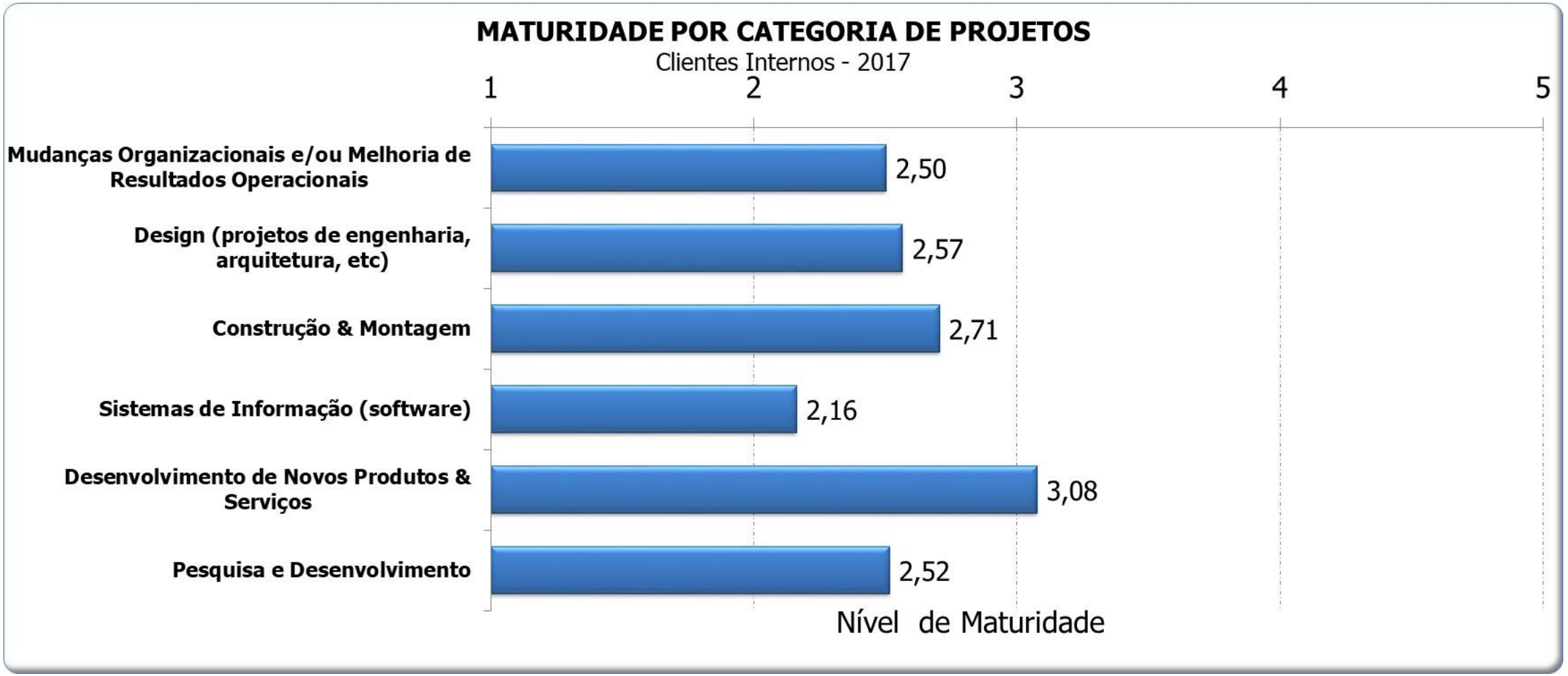
CATEGORIA ARCHIBALD	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos	Execução de Escopo
Defesa, Segurança e Aeroespacial	4	2,5%							
Mudanças Organizacionais e/ou Melhoria de Resultados Operacionais	55	34,4%	2,50	46,3%	33,0%	20,6%	23,4%	9,8%	70,0%
Sistemas de Comunicações (voz, dados e imagem)	2	1,3%							
Design (projetos de engenharia, arquitetura, etc)	11	6,9%	2,57	58,0%	28,0%	14,0%	23,6%	16,8%	56,4%
Construção & Montagem	28	17,5%	2,71	65,3%	27,5%	7,3%	17,5%	7,3%	80,0%
Sistemas de Informação (software)	21	13,1%	2,16	38,2%	54,1%	7,6%	34,0%	20,9%	67,6%
Desenvolvimento de Novos Produtos & Serviços	17	10,6%	3,08	58,0%	36,5%	5,5%	24,4%	14,0%	77,6%
Pesquisa e Desenvolvimento	6	3,8%	2,52	62,5%	36,3%	1,3%	20,6%	1,7%	75,0%
Outras Categorias	16	10,0%	2,37	41,3%	36,9%	21,9%	17,0%	4,0%	65,0%
Total Geral	**160**	**100,0%**	**2,55**	**50,6%**	**35,4%**	**13,9%**	**25,6%**	**12,4%**	**70,6%**

Somente as categorias com mais de 5 participantes serão abordadas a seguir.

Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

Maturidade por Categoria de Projetos

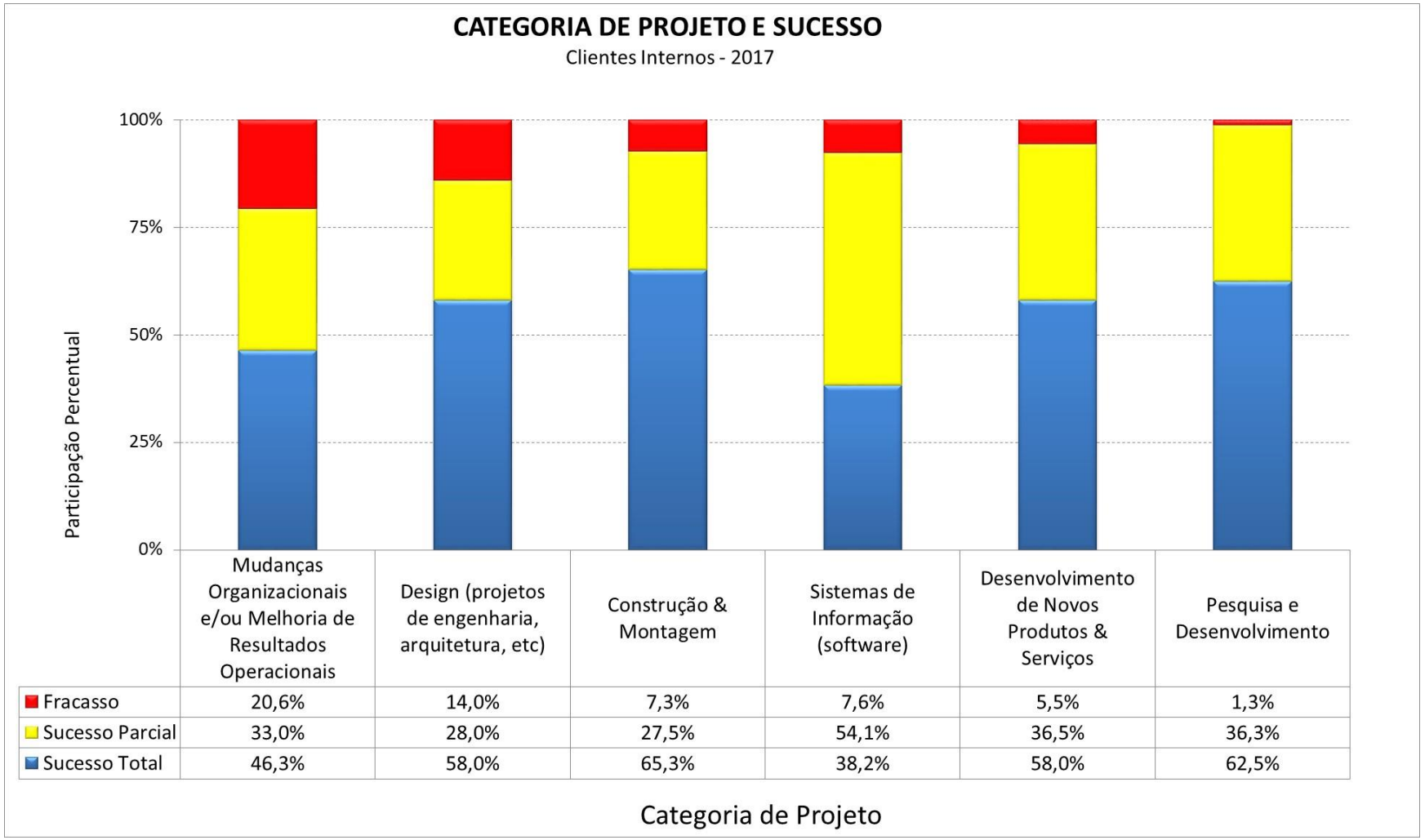
A categoria *Desenvolvimento de Novos Produtos & Serviços* se destaca.



Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

Sucesso por Categoria de Projetos

As categorias *Construção & Montagem* e *Pesquisa & Desenvolvimento* se destacam.

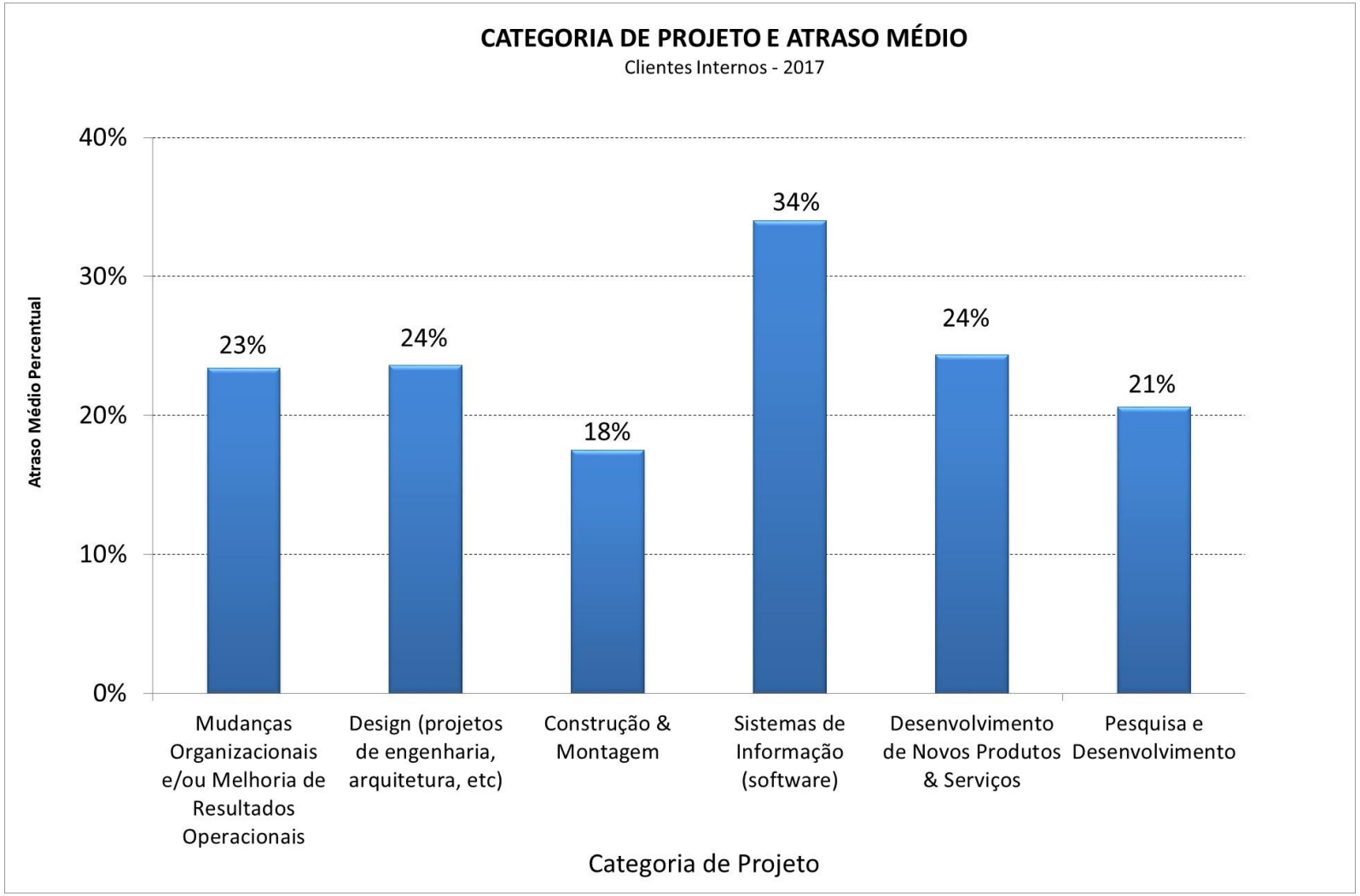


	Mudanças Organizacionais e/ou Melhoria de Resultados Operacionais	Design (projetos de engenharia, arquitetura, etc)	Construção & Montagem	Sistemas de Informação (software)	Desenvolvimento de Novos Produtos & Serviços	Pesquisa e Desenvolvimento
Fracasso	20,6%	14,0%	7,3%	7,6%	5,5%	1,3%
Sucesso Parcial	33,0%	28,0%	27,5%	54,1%	36,5%	36,3%
Sucesso Total	46,3%	58,0%	65,3%	38,2%	58,0%	62,5%

Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

Atraso por Categoria de Projetos

A categoria *Construção & Montagem* se destaca.

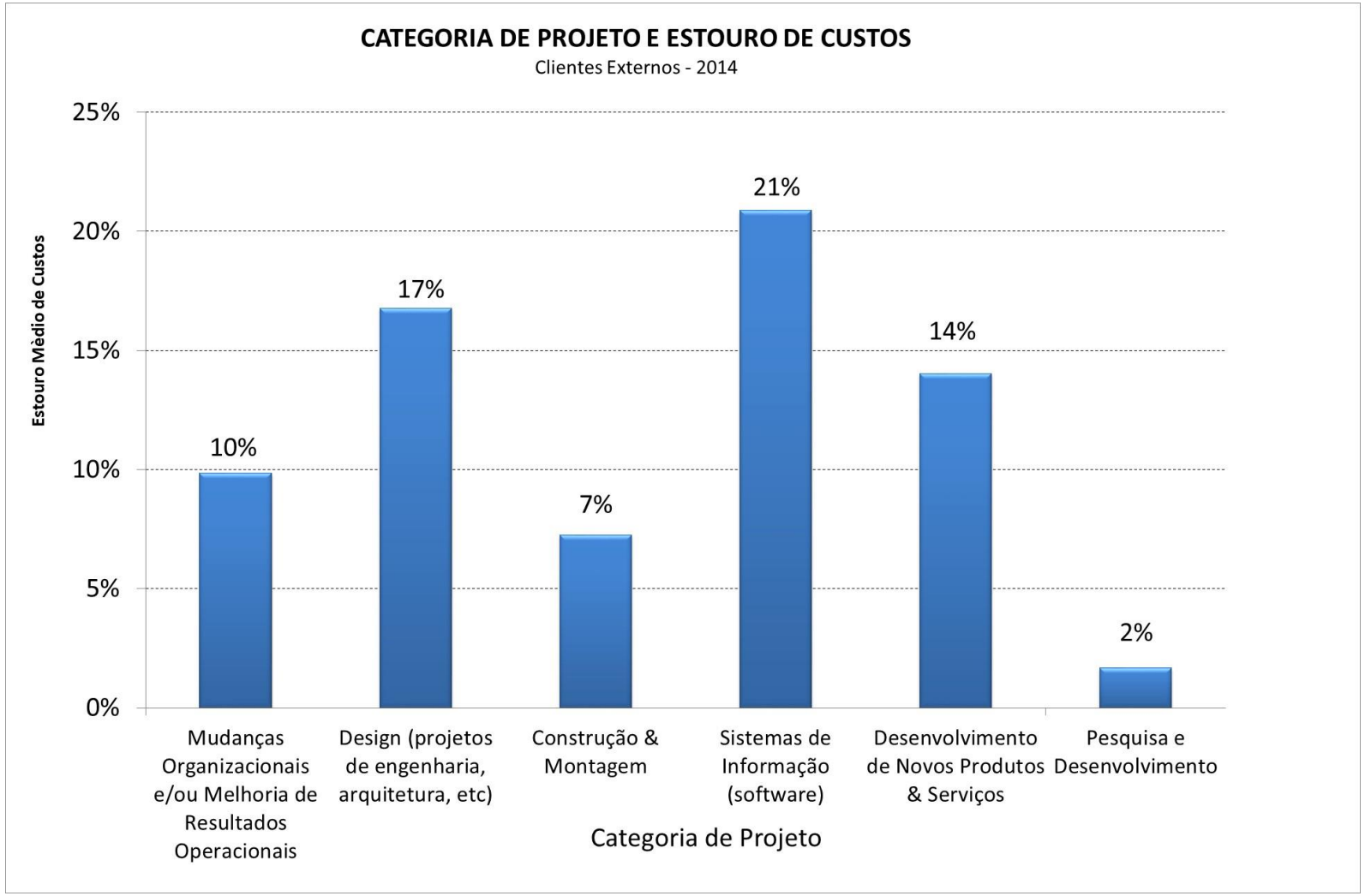


Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

MPCM
Maturity by Project Category Model

Estouro de Custos por Categoria de Projetos

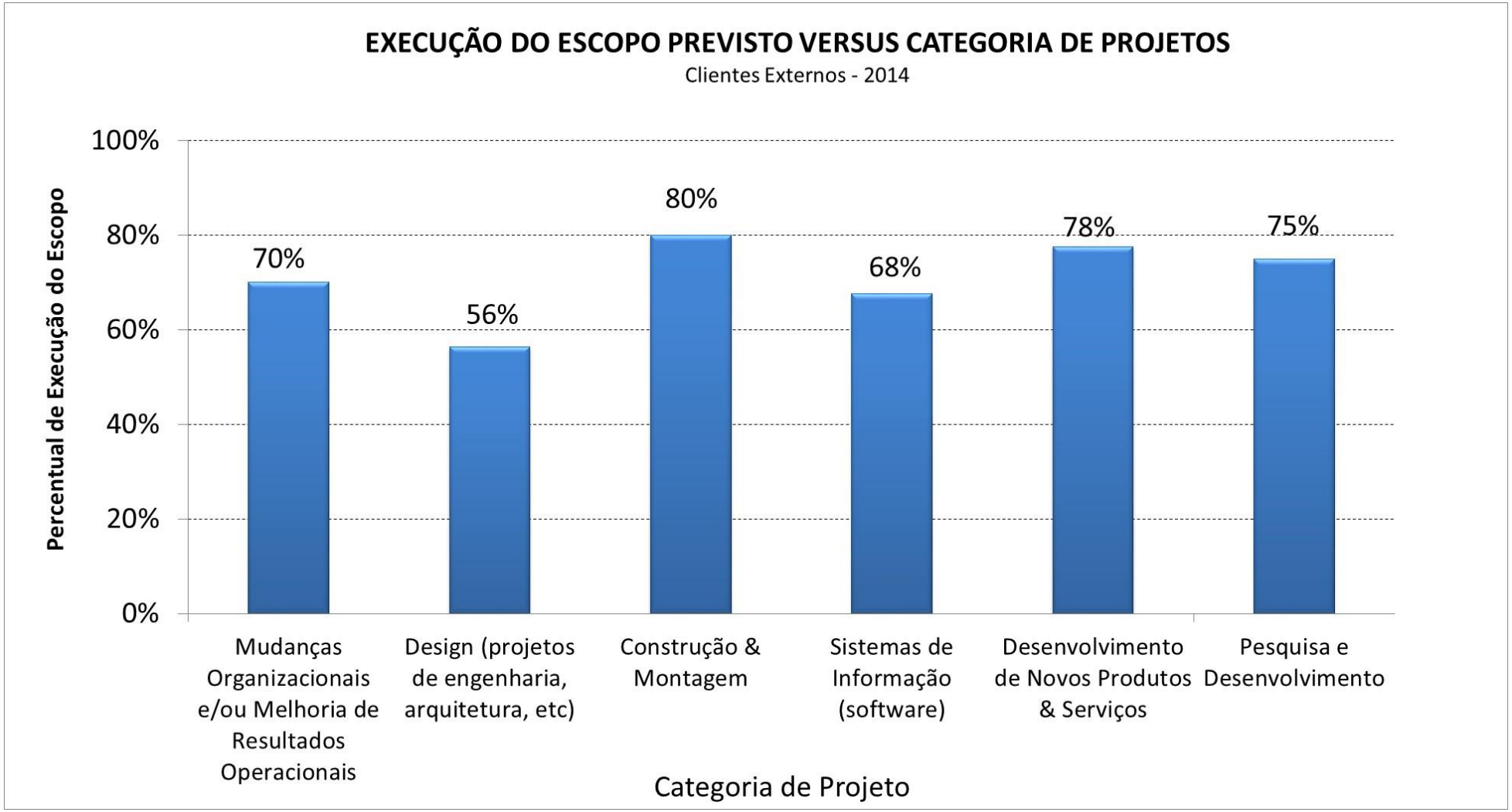
A categoria *Pesquisa & Desenvolvimento* se destaca.



Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

Execução do Escopo Previsto por Categoria de Projetos

A categoria *Construção & Montagem* se destaca.



Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

Resultados por Área de Negócios

Nesta parte do relatório é feita uma análise de dados semelhantes à da Parte 1, porém quebrada pelas áreas de trabalho mostradas no próximo slide.

Veja outras informações sobre os participantes na pesquisa no relatório "Parte B – Perfil dos Participantes"

Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

MPCM
Maturity by Project Category Model

Áreas de Negócios Usadas na Pesquisa

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

Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

MPCM
Maturity by Project Category Model

Participantes nas Áreas de Negócios

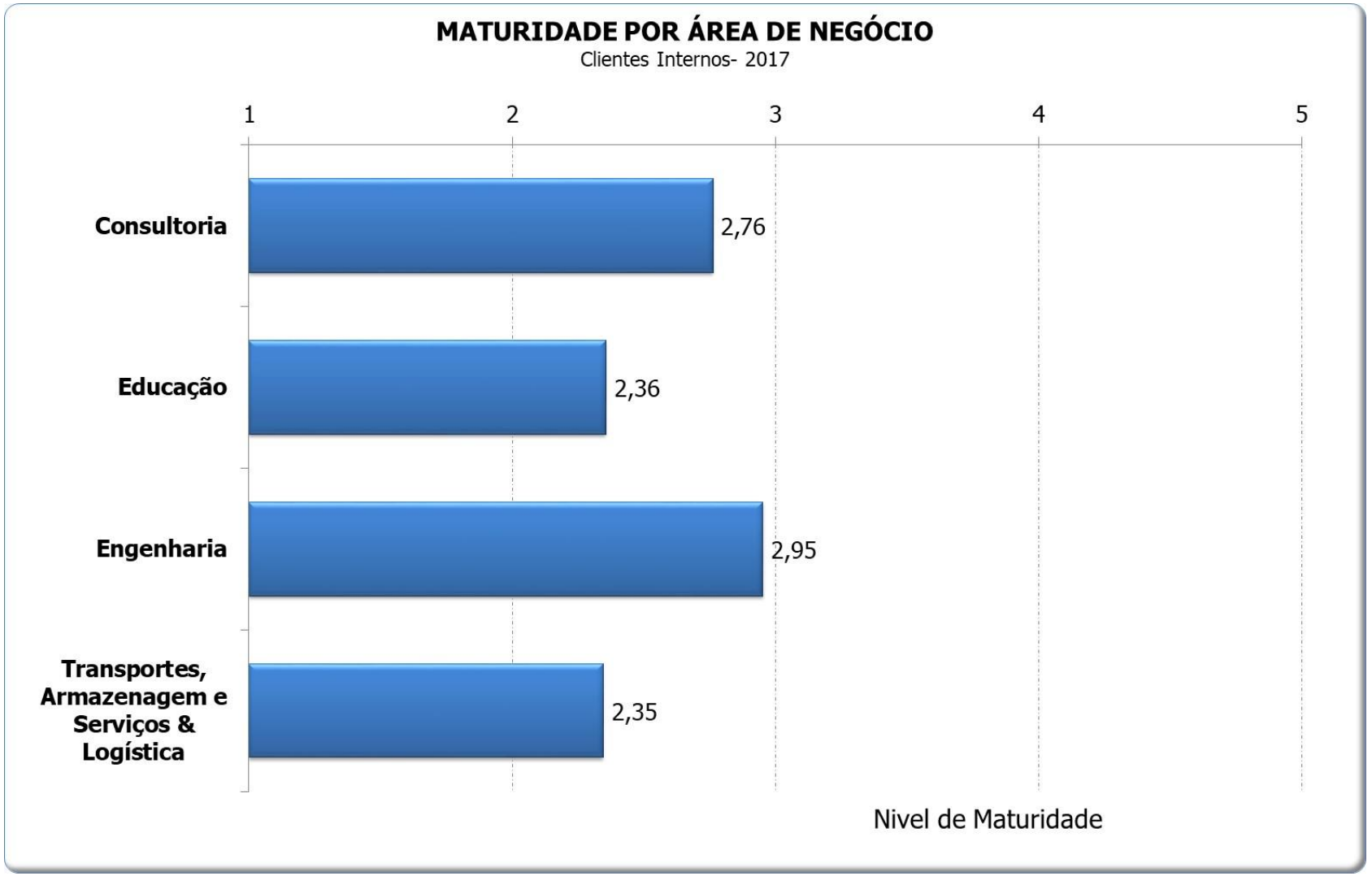
RAMO DE NEGÓCIO	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos	Execução de Escopo
Agricultura, Pecuária, Silvicultura e Exploração Florestal	3	1,9%							
Alimentação e Bebidas	5	3,1%	2,81	50,0%	30,0%	20,0%	26,0%	9,5%	84,0%
Bancos, Finanças e Seguros	5	3,1%	2,26	51,0%	33,0%	16,0%	18,3%	5,0%	66,0%
Comércio	5	3,1%	2,27	43,8%	43,8%	12,5%	35,0%	20,0%	72,0%
Construção	6	3,8%	2,50	63,8%	31,3%	5,0%	9,4%	5,0%	68,3%
Consultoria	8	5,0%	2,76	54,2%	36,7%	9,2%	9,4%	6,3%	73,8%
Defesa, Segurança e Aeroespacial	6	3,8%	2,74	45,0%	39,2%	15,8%	57,5%	22,0%	40,8%
Educação	15	9,4%	2,36	31,4%	45,0%	23,6%	29,3%	22,8%	53,3%
Energia Elétrica (Produção e/ou Distribuição)	7	4,4%	2,61	66,3%	27,5%	6,3%	35,8%	16,7%	82,9%
Engenharia	9	5,6%	2,95	62,1%	32,1%	5,7%	18,1%	8,1%	75,0%
Farmacêutica	3	1,9%							
Indústria Extrativa (Mineração, etc)	3	1,9%							
Metalurgia e Siderurgia	7	4,4%	2,32	67,0%	28,0%	5,0%	13,3%	4,6%	82,9%
Papel e Celulose	5	3,1%	3,10	87,5%	10,0%	2,5%	8,1%	5,0%	90,0%
Petróleo, Óleo e Gás	3	1,9%							
Saúde	7	4,4%	2,61	87,5%	7,5%	5,0%	27,5%	10,0%	71,4%
Tecnologia da Informação (Hardware & Software)	5	3,1%							
Telecomunicações	4	2,5%							
Transportes, Armazenagem e Serviços & Logística	8	5,0%	2,35	44,2%	48,3%	7,5%	35,0%	9,0%	76,3%
Veículos e Peças	6	3,8%	2,80	48,3%	38,3%	13,3%	17,5%	10,5%	85,0%
Outras Áreas	27	16,9%	2,47	40,9%	34,1%	25,0%	29,8%	16,3%	59,1%
Distribuição (Água, Gás)	3	1,9%							
Vestuário, Calçados, Moda e Artigos Esportivos	3	1,9%							
Refratários, Cerâmicos e Vidros	2	1,3%							
Equipamentos & Maquinas: Construção e/ou Montagem	3	1,9%							
Química e Petroquímica	1	0,6%							
Têxtil	1	0,6%							
Total Geral	**160**	**100,0%**	**2,55**	**50,6%**	**35,4%**	**13,9%**	**25,6%**	**12,4%**	**70,6%**

Somente as categorias com mais de 8 participantes serão abordadas a seguir.

Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

Maturidade por Área de Negócios

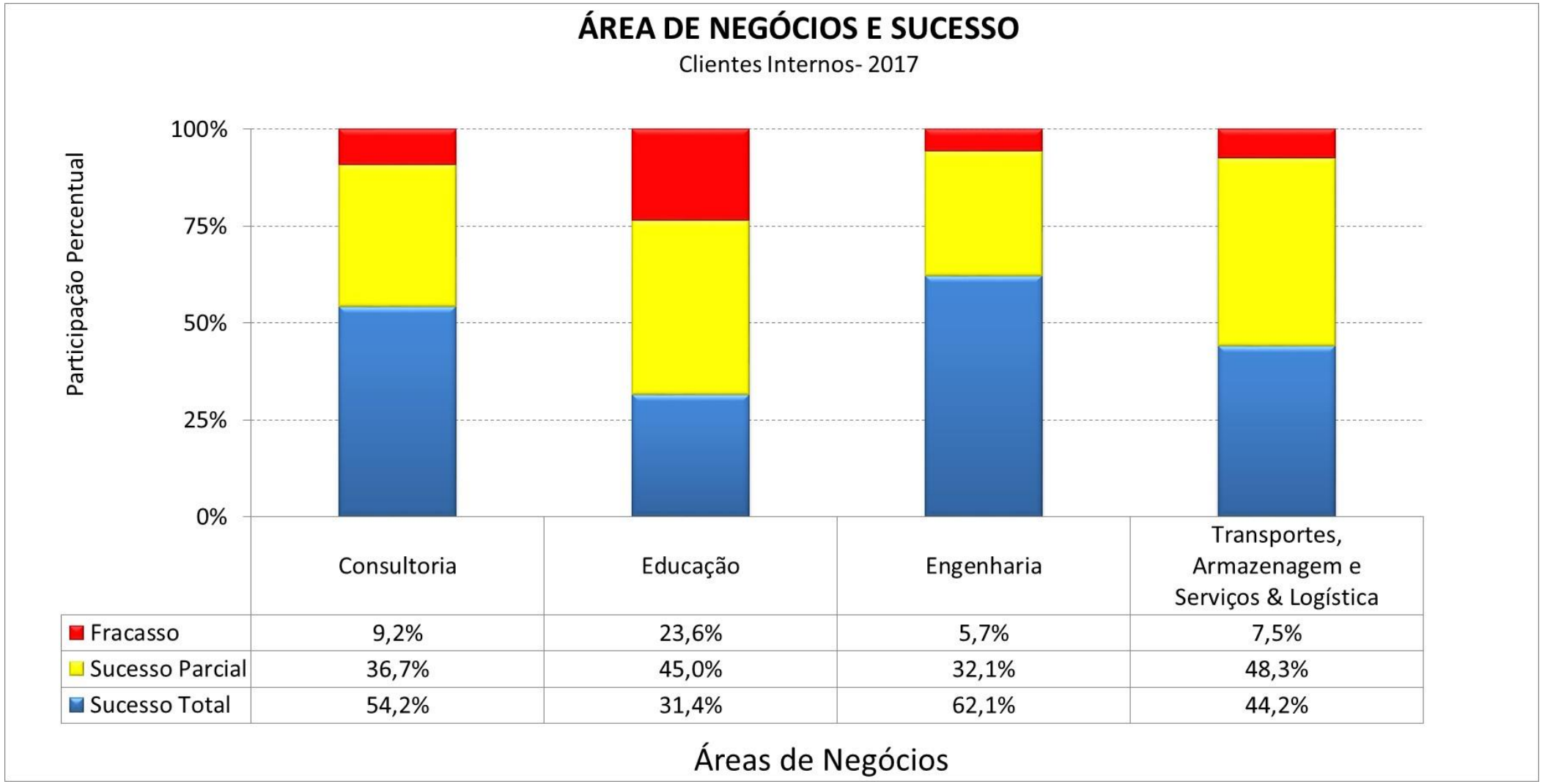
A maturidade da área *Engenharia* se destacou sobre as demais.



Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

Sucesso por Área de Negócios

A área de *Engenharia* foi destaque.

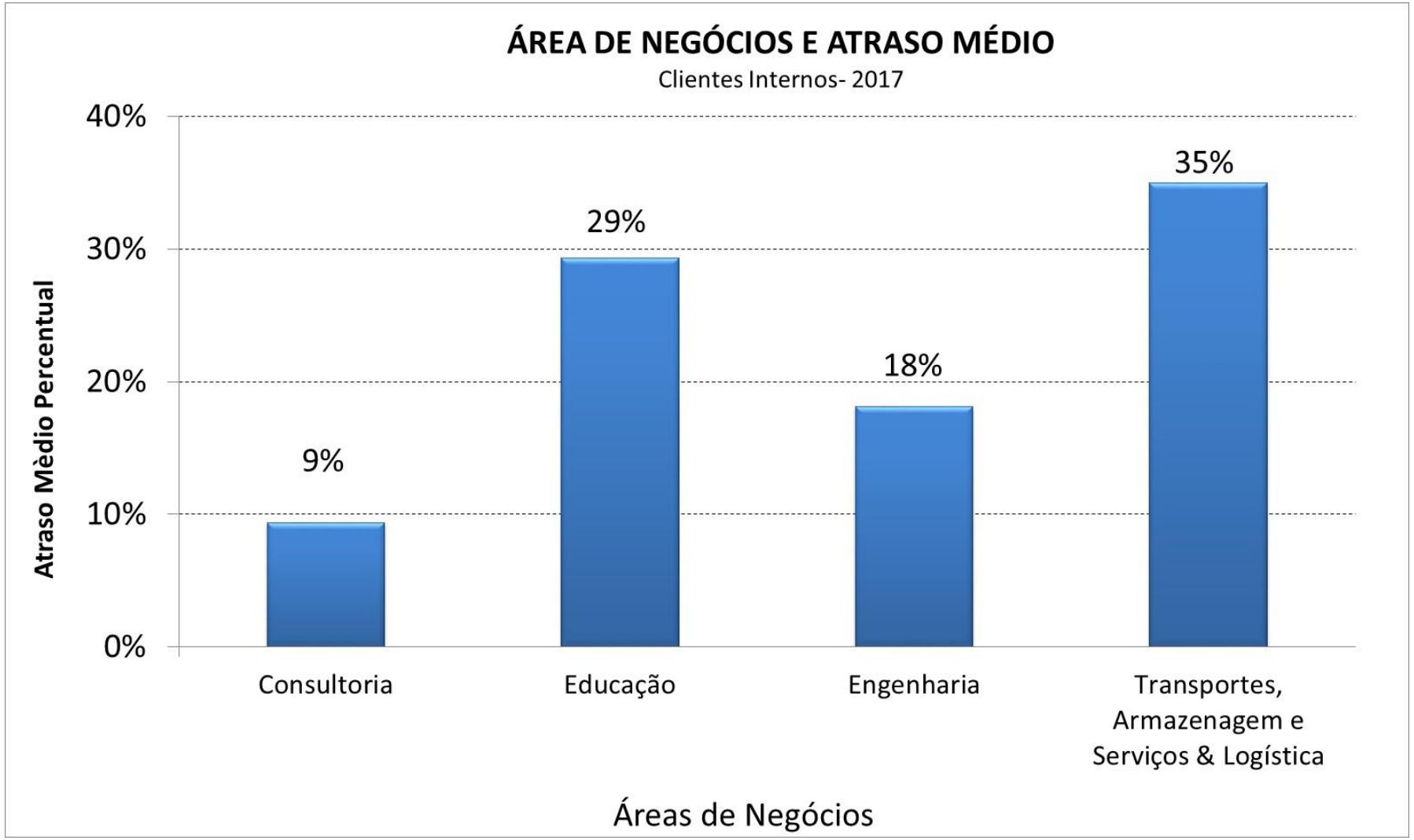


	Consultoria	Educação	Engenharia	Transportes, Armazenagem e Serviços & Logística
Fracasso	9,2%	23,6%	5,7%	7,5%
Sucesso Parcial	36,7%	45,0%	32,1%	48,3%
Sucesso Total	54,2%	31,4%	62,1%	44,2%

Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

Atraso por Área de Negócios

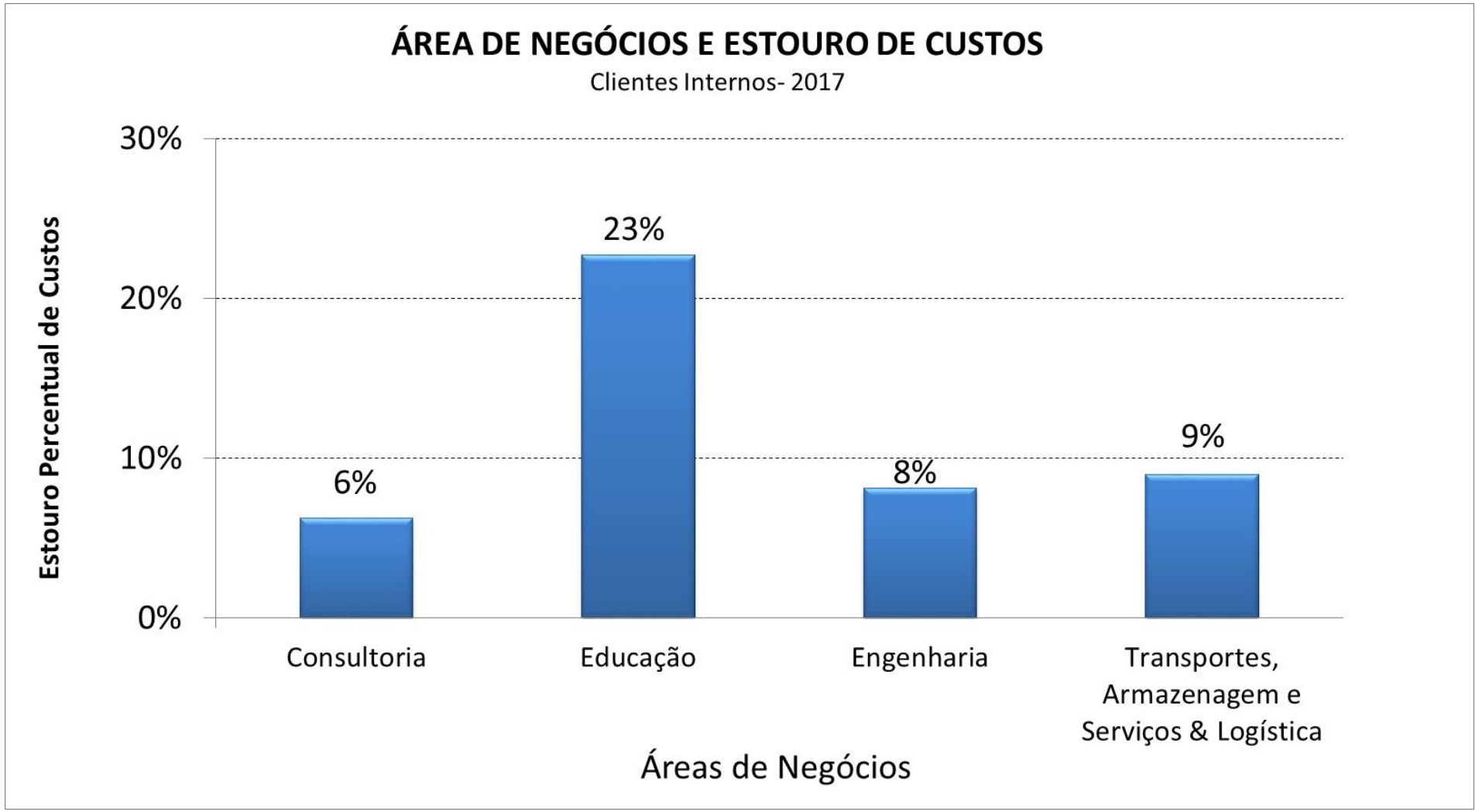
Consultoria tem o menor atraso.



Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

Estouro de Custos por Área de Negócios

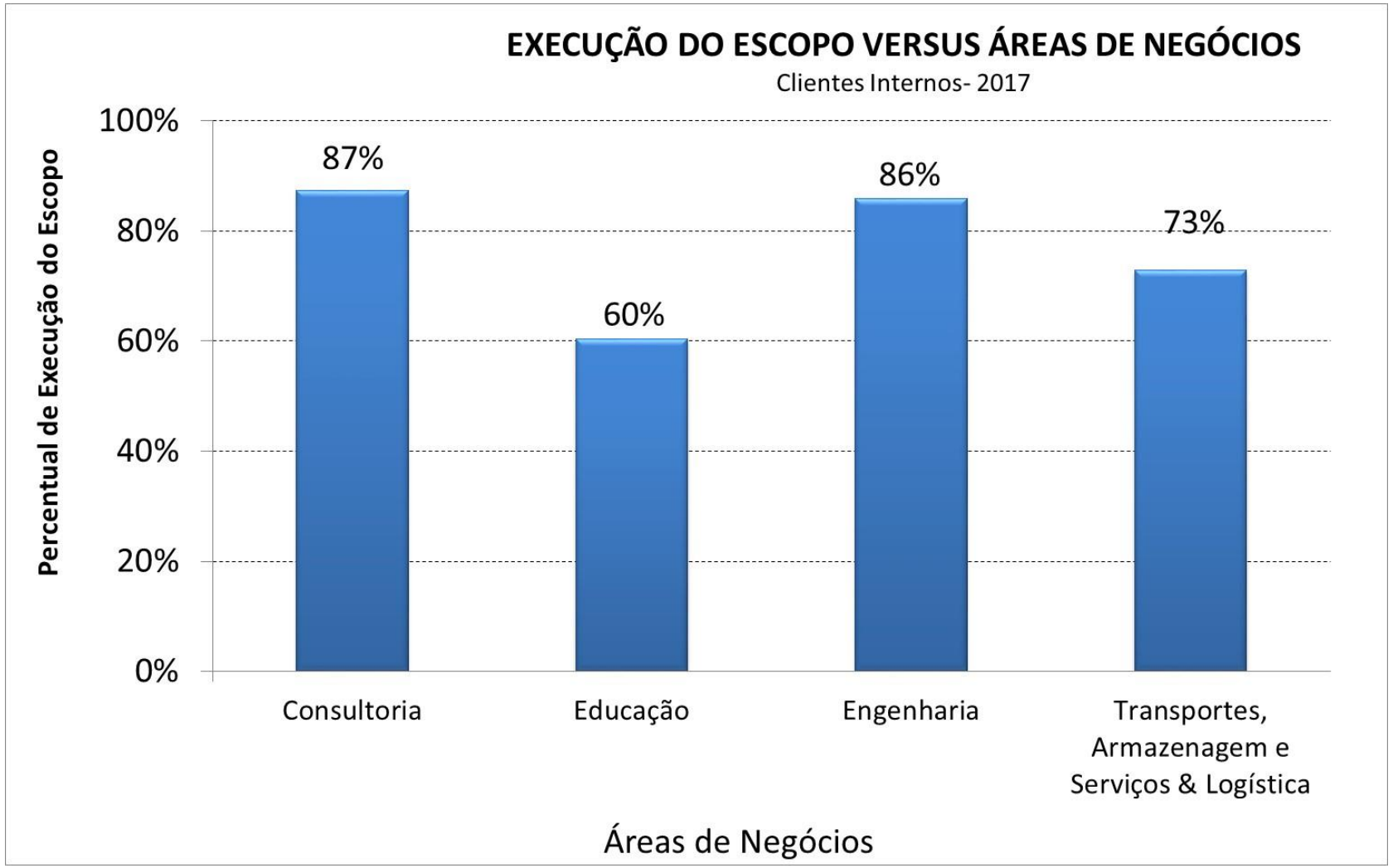
Consultoria tem o melhor valor.



Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

Execução do Escopo por Área de Negócios

Consultoria e Engenharia têm os melhores valores.



Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

Resultados por Tipo de Cliente

Apresentamos nesta parte um conjunto de dados já apresentado no "Relatório Geral", no qual comparamos "Organizações Voltadas a Clientes Externos" (ou orientadas a projetos) com "Organizações Voltadas a Clientes Internos" (ou orientadas a rotina).

Veja outras informações sobre os participantes na pesquisa no relatório "Parte B – Perfil dos Participantes"

Comentários sobre esta parte do relatório:

Os gráficos mostrados a seguir demonstram que os dois grupamentos analisados tem desempenho bastante parecidos.

Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

Visão Geral

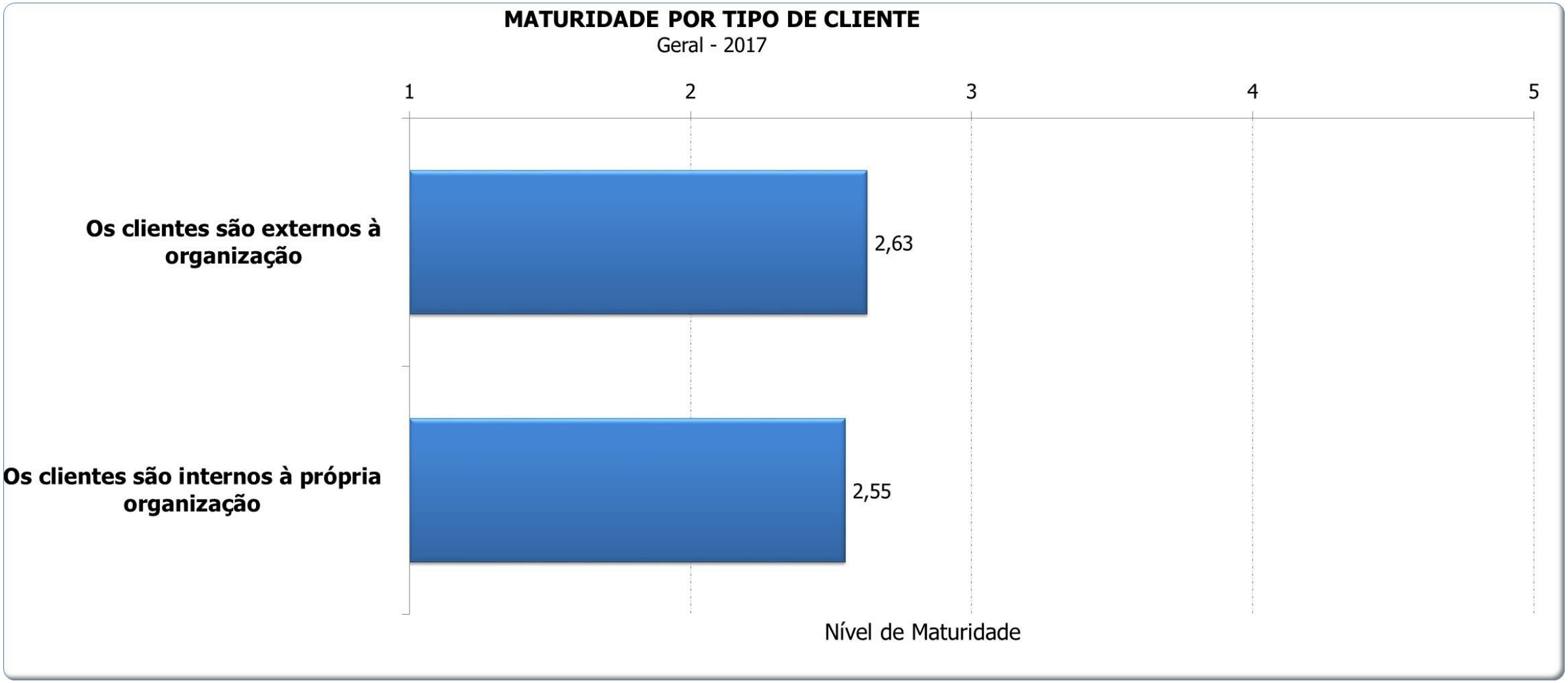
Nesta tabela temos um resumo dos gráficos mostrados a seguir.

TIPO DE CLIENTE	# Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso	Estouro de Custos	Execução do Escopo
Os clientes são externos à organização	141	46,8%	2,63	53,4%	31,9%	14,7%	22,6%	15,3%	77,9%
Os clientes são internos à própria organização	160	53,2%	2,55	50,6%	35,4%	13,9%	25,6%	12,4%	70,6%
Total Geral	**301**	**100,0%**	**2,59**	**52,0%**	**33,7%**	**14,3%**	**24,2%**	**13,8%**	**74,0%**

Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

Maturidade por Tipo de Cliente

Não existe diferença significativa entre os dois grupos.

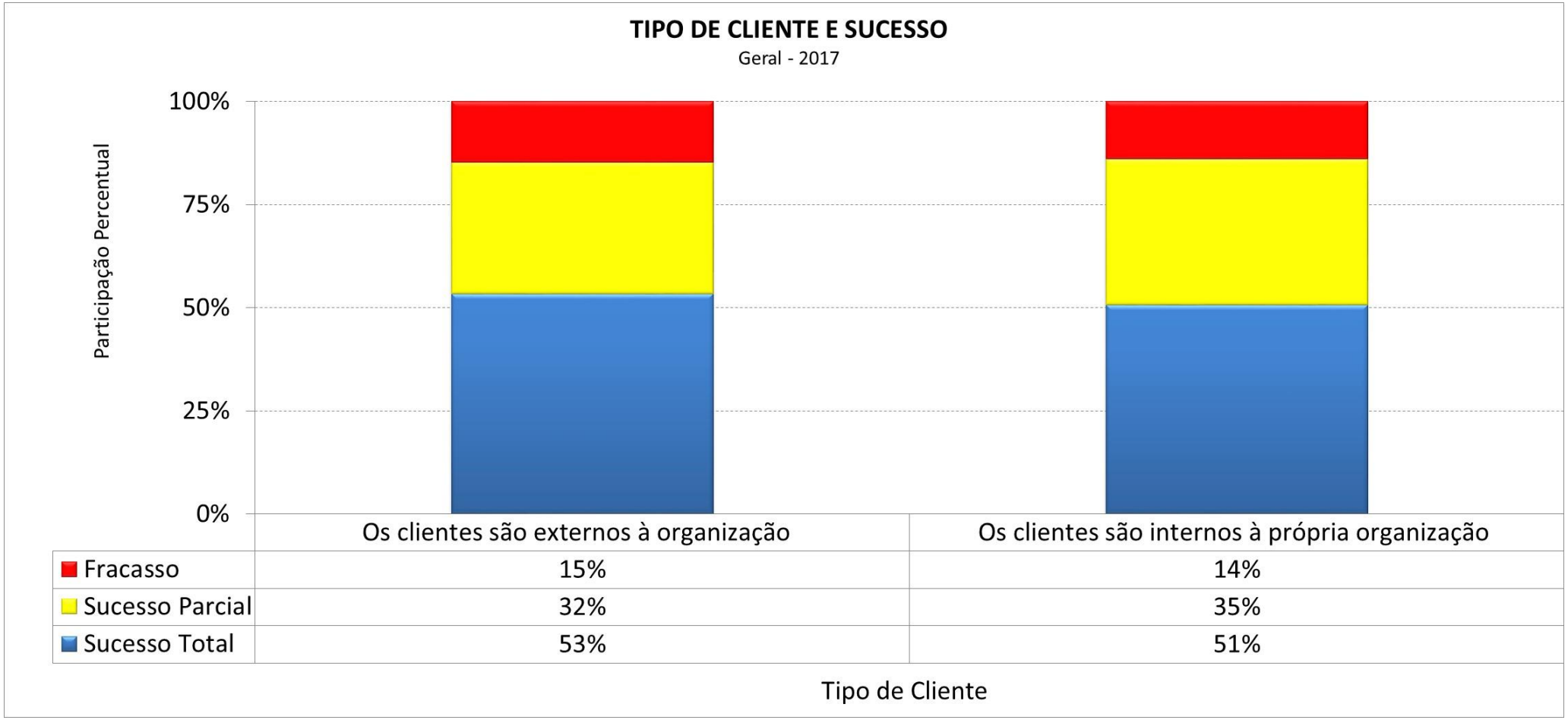


Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

MPCM
Maturity by Project Category Model

Sucesso por Tipo de Cliente

Não existe diferença significativa entre os dois grupos.

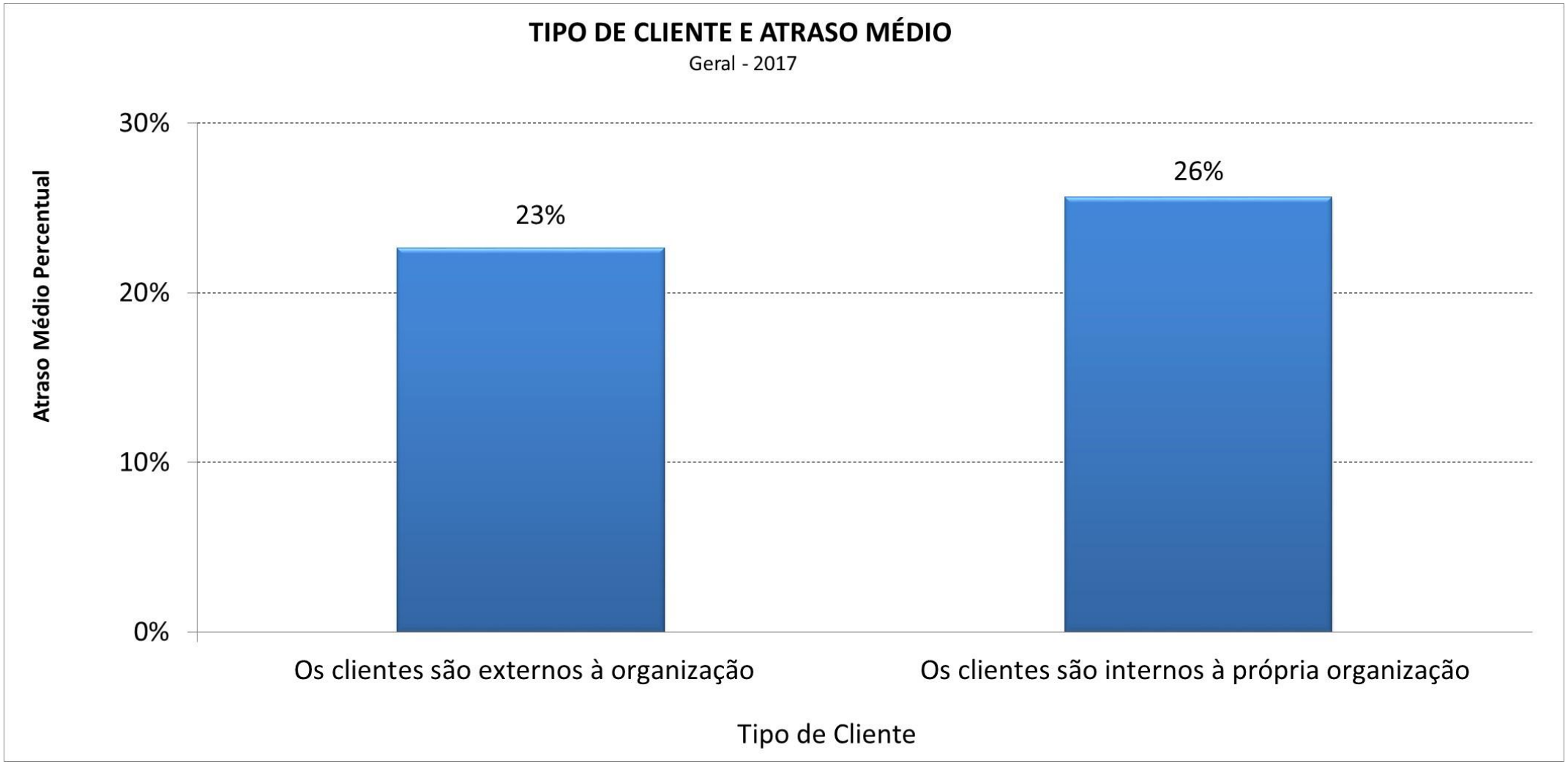


Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

MPCM
Maturity by Project Category Model

Atraso por Tipo de Cliente

Não existe diferença significativa entre os dois grupos.

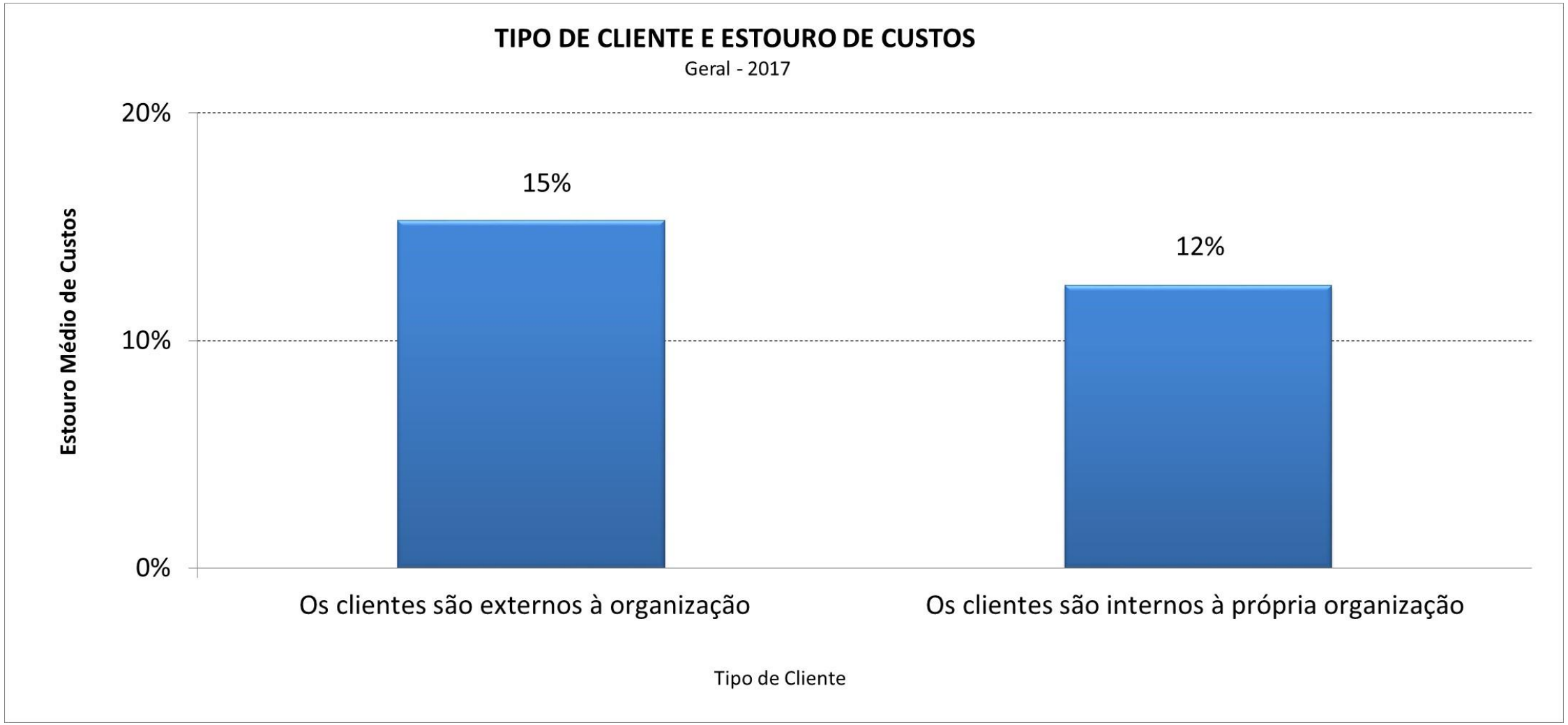


Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

MPCM
Maturity by Project Category Model

Estouro de Custos por Tipo de Cliente

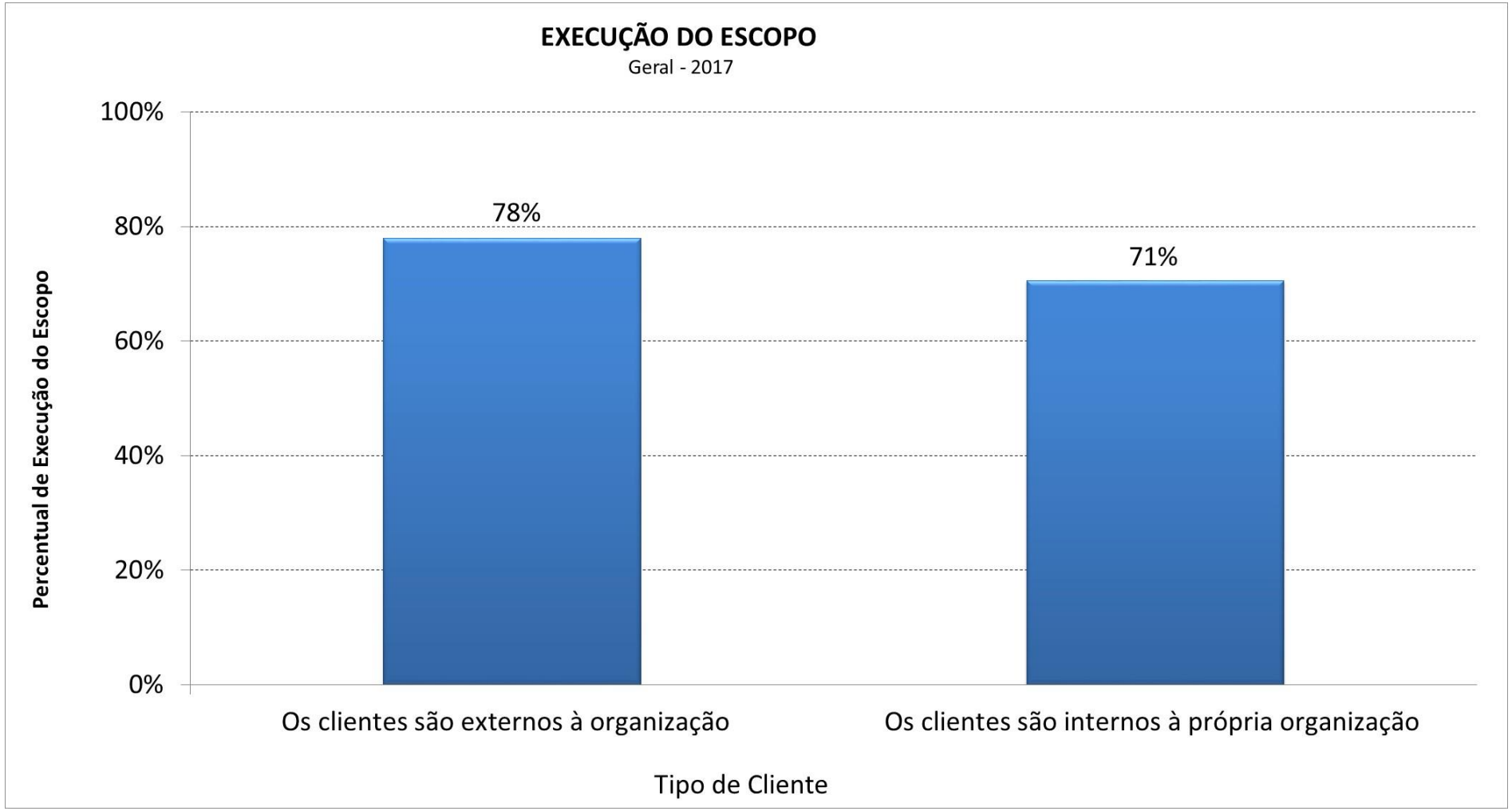
O grupamento "clientes internos" é levemente mais eficiente.



Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

Execução do Escopo por Tipo de Cliente

O grupamento "clientes externos" é levemente mais eficiente.



Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

Resultados por Estados Brasileiros.

Nesta parte do relatório é feita uma análise de dados semelhantes à da Parte 1, porém quebrada pelos Estados Brasileiros.

Veja outras informações sobre os participantes na pesquisa no relatório "Parte B – Perfil dos Participantes"

Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

MPCM
Maturity by Project Category Model

Estados Brasileiros Presentes neste Grupamento

Destaques de presença para SP e MG.

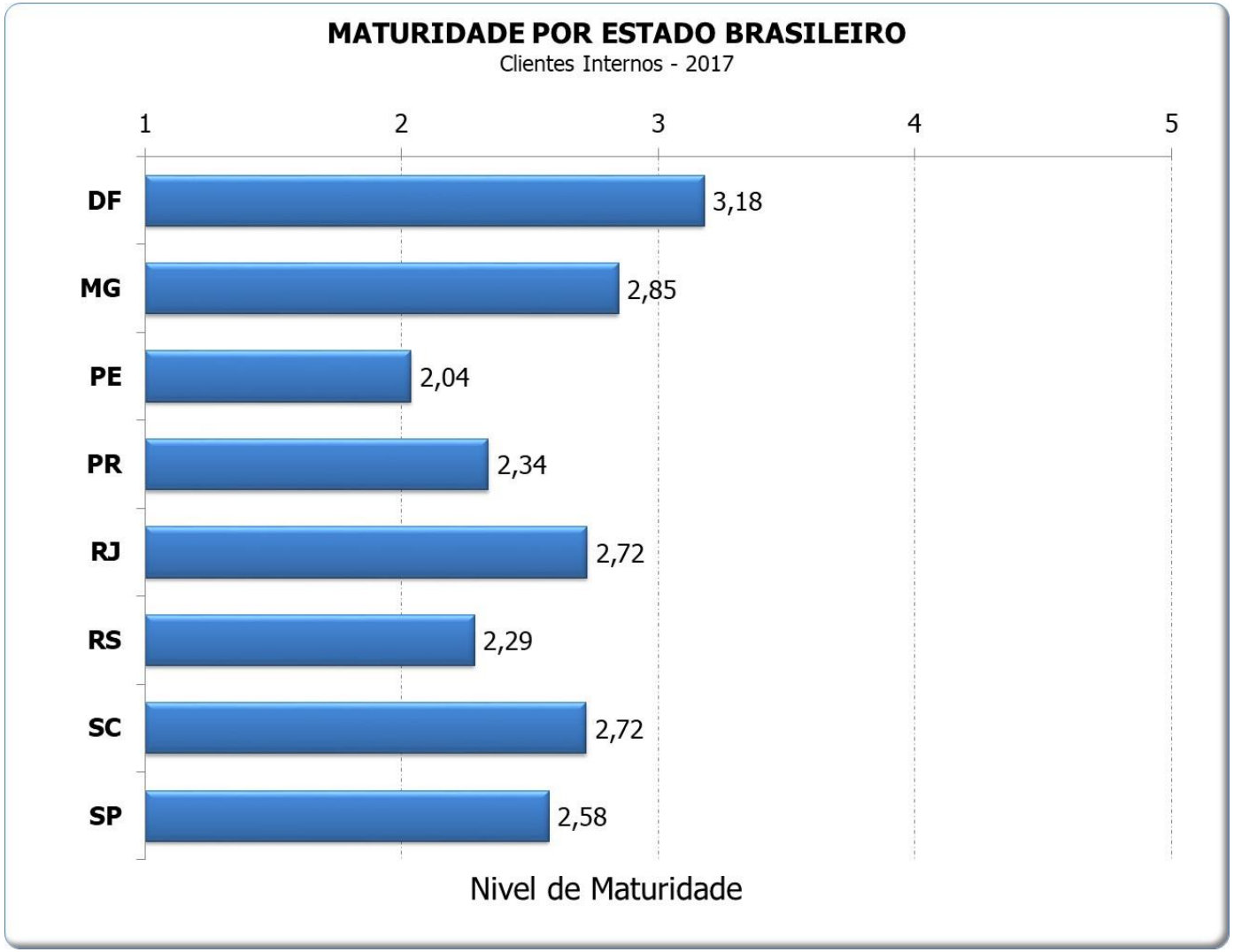
ESTADO	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos	Execução de Escopo
AM	2	1,3%							
BA	4	2,5%							
CE	4	2,5%							
DF	10	6,3%	3,18	53%	36%	11%	43%	15%	67%
ES	2	1,3%							
GO	3	1,9%							
MG	27	16,9%	2,85	65%	26%	9%	22%	10%	83%
MS	1	0,6%							
PA	3	1,9%							
PB	3	1,9%							
PE	15	9,4%	2,04	41%	42%	17%	24%	20%	58%
PI	2	1,3%							
PR	14	8,8%	2,34	57%	31%	12%	19%	10%	68%
RJ	19	11,9%	2,72	53%	33%	13%	38%	16%	65%
RN	2	1,3%							
RS	13	8,1%	2,29	43%	31%	26%	20%	8%	63%
SC	5	3,1%	2,72	68%	15%	17%	16%	8%	76%
SP	29	18,1%	2,58	48%	46%	7%	23%	14%	75%
TO	2	1,3%							
Total Geral	**160**	**100,0%**	**2,55**	**51%**	**35%**	**14%**	**26%**	**12%**	**71%**

Somente as categorias com mais de 5 participantes serão abordadas a seguir

Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

Maturidade por Estados Brasileiros

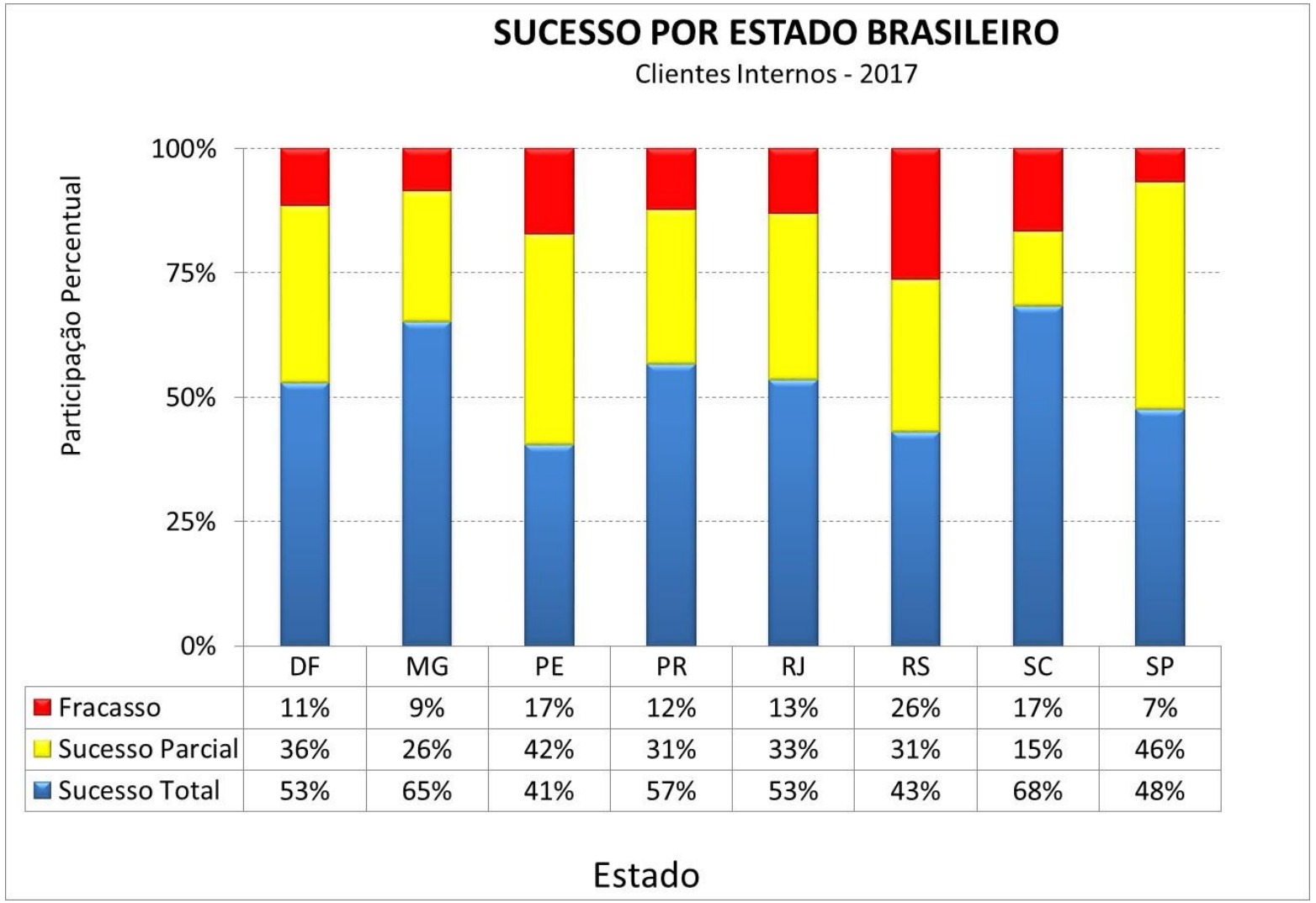
Destaque para DF.



Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

Sucesso por Estado Brasileiro

Destaque para MG.

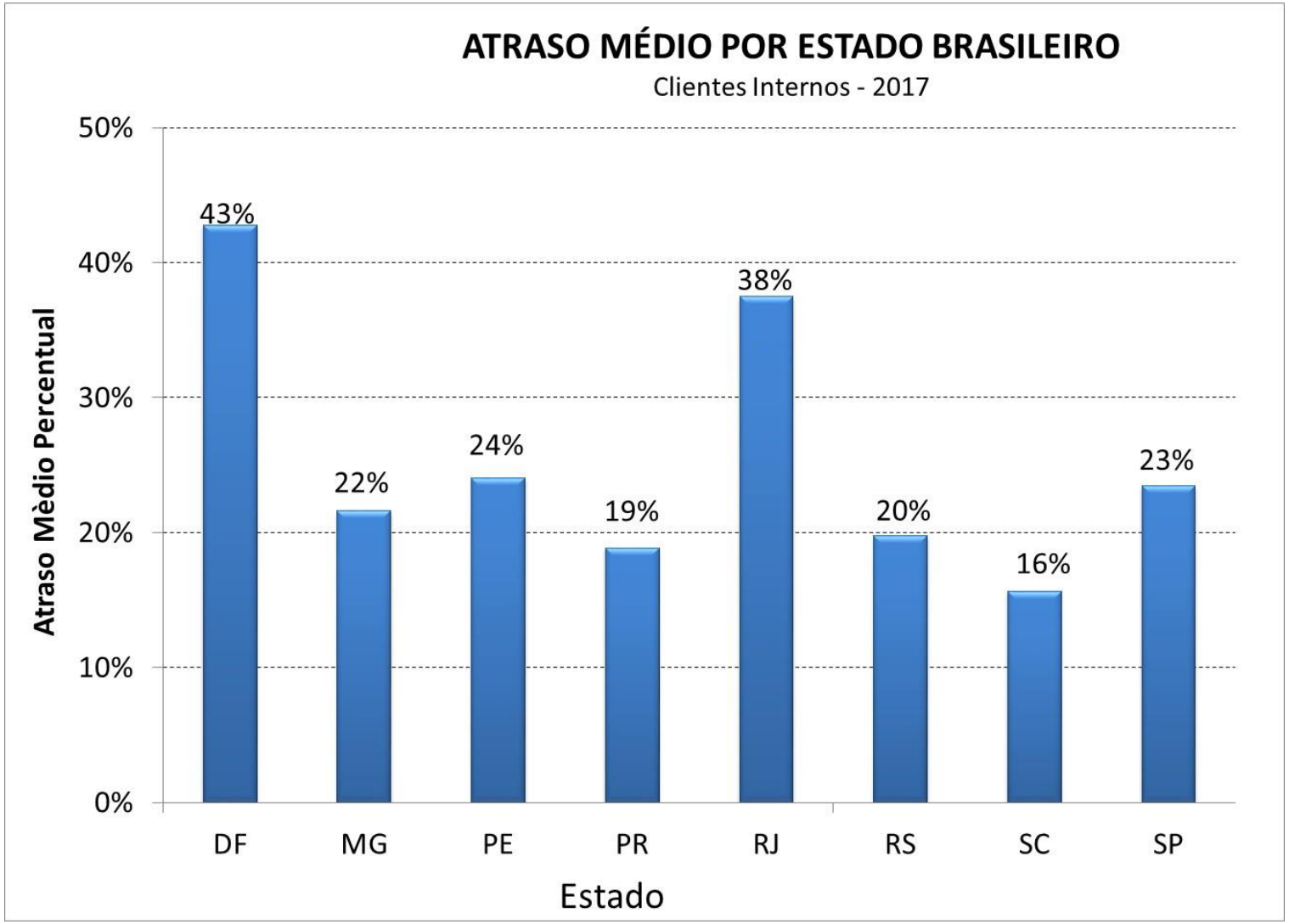


	DF	MG	PE	PR	RJ	RS	SC	SP
Fracasso	11%	9%	17%	12%	13%	26%	17%	7%
Sucesso Parcial	36%	26%	42%	31%	33%	31%	15%	46%
Sucesso Total	53%	65%	41%	57%	53%	43%	68%	48%

Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

Atraso por Estado Brasileiro

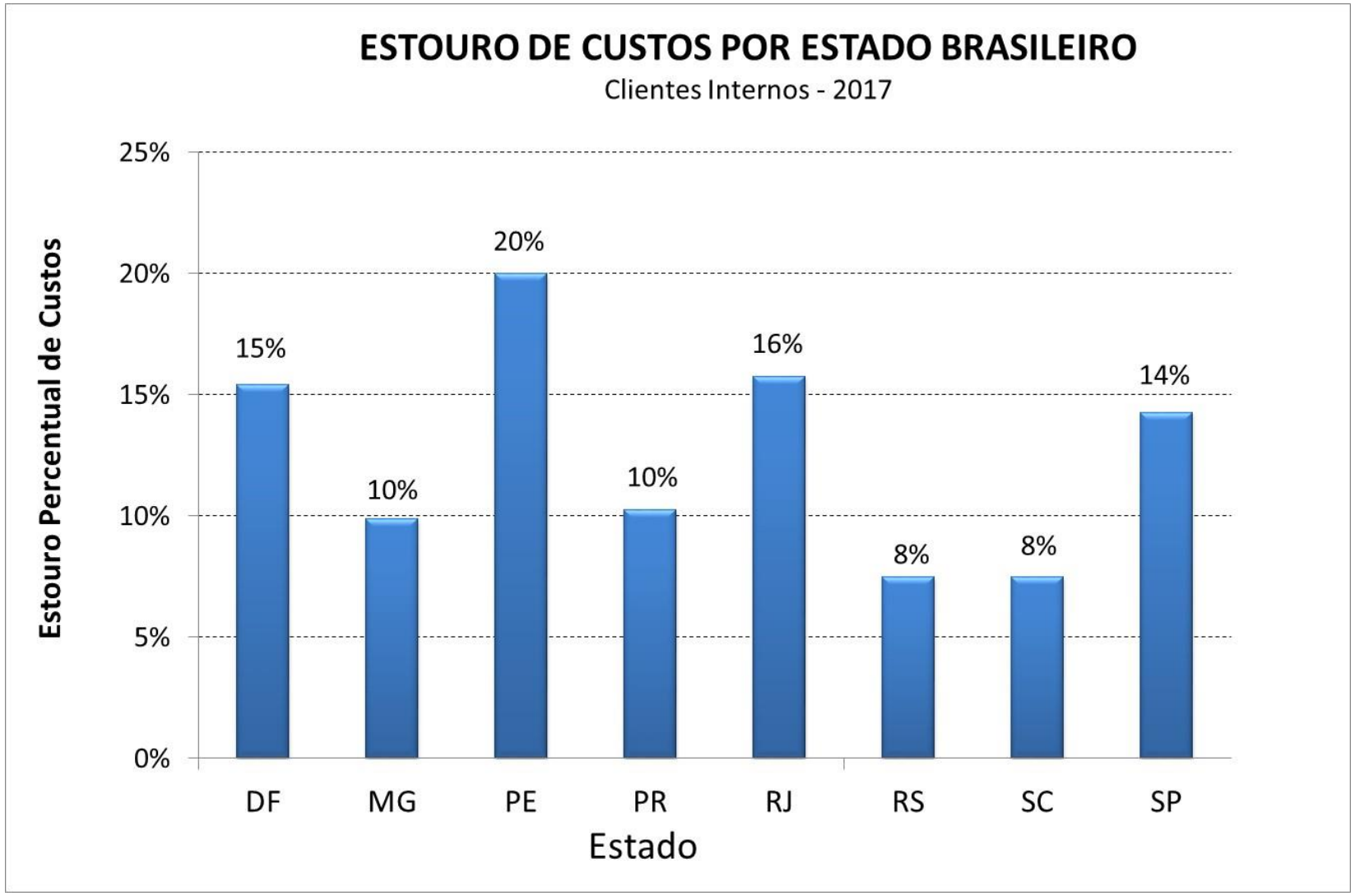
Destaques para SC E PR.



Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

Estouro de Custos por Estado Brasileiro

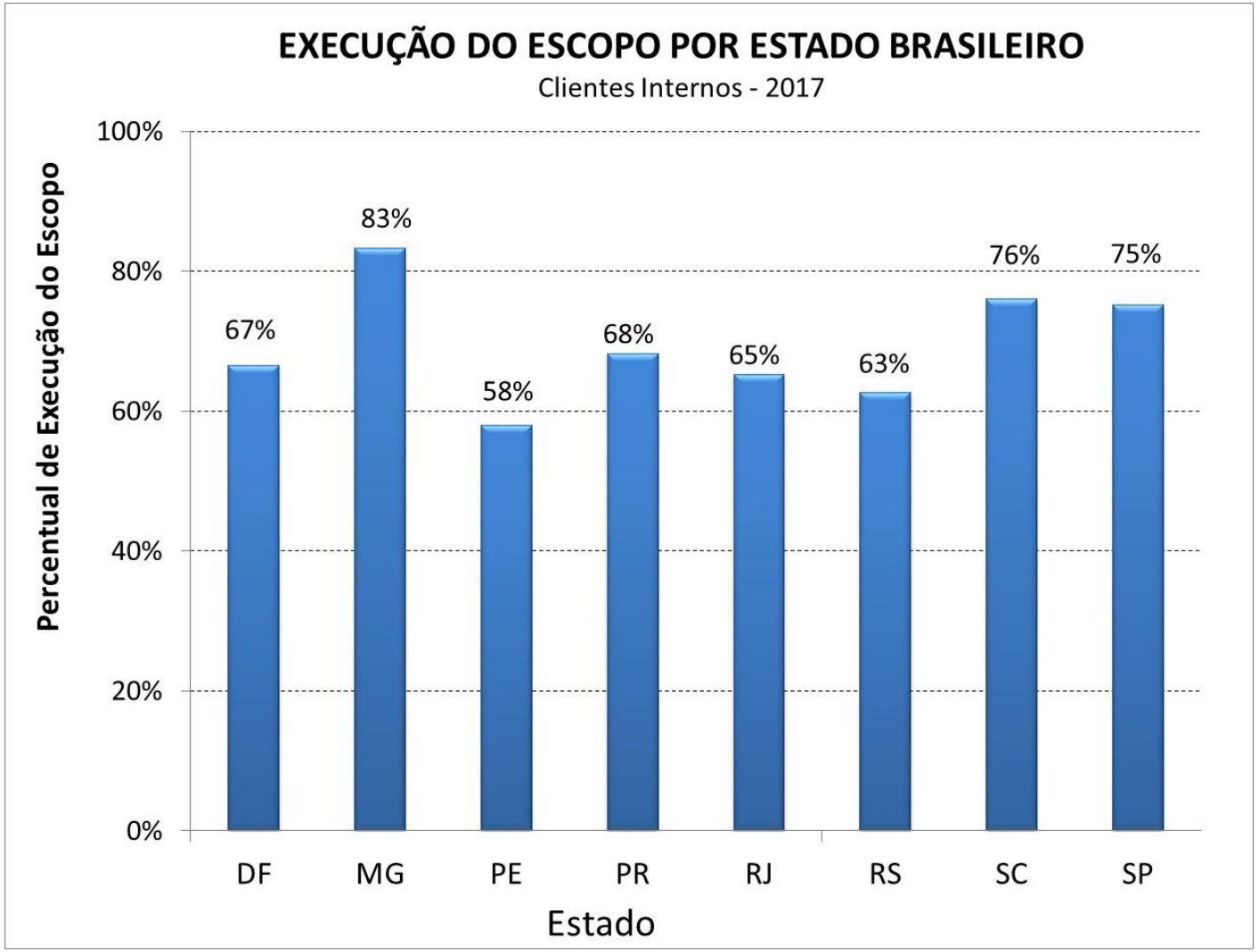
Destaques para RS e SC.



Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

Execução do Escopo por Estado Brasileiro

Destaque para MG.



Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

PARTE 8

Equipe que desenvolveu este trabalho

Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

Autores deste Relatório

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 11 livros sobre gerenciamento de projetos.

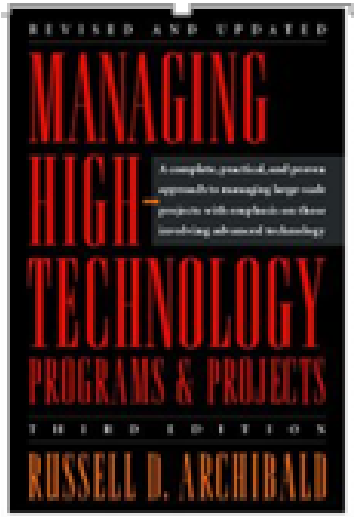
Carlos Eduardo Andrade, é gerente de projetos, responsável pelo portfólio de projetos corporativos na Drogaria Araujo. Formado em Ciência da Computação pela Universidade Federal de Minas Gerais e pós-graduado em Gestão Estratégica de Negócios pela UFMG. Foi consultor sócio da Falconi por 10 anos e professor de cursos de Gerenciamento de Projetos, Finanças e Gestão para Resultados. De 2012 a 2014, atuou como Empreendedor Público no Governo de Minas Gerais, responsável pela gestão do portfólio de projetos do Governador. Diretor de Projetos na SUCESU-MG e certificado em gerenciamento de projetos pelo IPMA .

Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

Equipe 2017: Liderança

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-Advisor da FALCONI

Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

Equipe 2017

COMITÊ
Russell Archibald, Darci Prado, Bruno Machado, Carlos E. Andrade, Fernando Ladeira, Ilso José de Oliveira, José Ricardo Miglioli, Manuel Carvalho da Silva Neto, Marcus Vinicius Marques e Warlei Oliveira

COORDENAÇÃO GERAL
Darci Prado

DESENVOLVIMENTO E ATUALIZAÇÃO DO SITE
Organização Geral do Site: Warlei Oliveira e Carlos E. Andrade
Língua Portuguesa: Darci Prado
Língua Inglesa: Lara Romano
Língua Italiana: Lucas Pinheiro José Miglioli e equipe italiana
Língua Espanhola: Jose Luiz Oliva Posada, Maria Eugenia, Dulce Morales, Gerardo Mendoza, Lucas Pinheiro Neto e Igor Nehmy Malta.

BANCO DE DADOS
Carlos E. Andrade

TRATAMENTO DE DADOS
Bruno Machado

DIVULGAÇÃO
Parceria com diversas entidade e formadores de opinião

Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

PARTE 9

O modelo de maturidade Prado-MMGP

Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

Breve Explicação sobre o modelo PRADO-MMGP

MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

O modelo de maturidade Prado-MMGP, criado em 2002, é baseado na experiência do consultor Darci Prado numa organização de classe mundial (IBM), no magistério (UFMG) e na consultoria (Falconi - Consultores de Resultados). Possui mais de 40 anos de experiência com gerenciamento de projetos e já teve oportunidade de se envolver com projetos dos mais diferentes valores e tipos, indo de construção, tecnologia de informações, desenvolvimento de novos produtos, instalação de equipamentos, etc.

O modelo se propõe a avaliar a maturidade de um setor de uma organização e possui as seguintes características:

Contempla 5 níveis e 7 dimensões
Contempla Processos, Ferramentas, Pessoas, Competências, Estruturas e Estratégias
É aderente ao PMBOK (PMI), ICB (IPMA) e Prince2.

A Pesquisa de Maturidade em Gerenciamento de Projetos - Brasil

A pesquisa de maturidade é realizada no Brasil desde 2005. É liderada por Darci Prado e Russell Archibald e conta com a participação de diversos voluntários.

Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

MPCM
Maturity by Project Category Model

Os Níveis de Maturidade

NÍVEL	TÍTULO	CARACTERÍSTICAS
1	Quase Desconhecido	A empresa não possui uma percepção correta do que sejam projetos e gerenciamento de projetos (GP). Projetos são executados na base da intuição, "boa vontade" ou “melhor esforço” individual. Geralmente não se faz planejamento e o controle é inexistente. Não existem procedimentos padronizados. O sucesso é fruto do esforço individual ou da sorte.
2	Iniciado (iniciativas isoladas)	Este nível representa o despertar para o assunto gerenciamento de projetos. Suas principais características são: • Conhecimentos introdutórios de Gerenciamento de Projetos. • Uso introdutório de ferramentas (sw) para sequenciamento de atividades. • Iniciativas isoladas para o planejamento e controle de alguns projetos. • Cada profissional trabalha a seu modo, visto a não existência de uma plataforma padronizada para Gerenciamento de Projetos, constituída de processos, ferramentas, estrutura organizacional, etc. • Ocorre o despertar de uma consciência sobre a importância da implementação de cada um dos componentes de uma plataforma de gerenciamento de projetos (GP).
3	Padronizado	Este nível representa a situação em que foi implementada uma plataforma de GP. Suas principais características são: • Evolução nas competências. • Existência de uma plataforma padronizada para Gerenciamento de Projetos • Uso de *baseline.* • Medição do desempenho dos projetos encerrados. • Captura de dados de anomalias que impactam os resultados dos projetos (atrasos, estouro de custos, etc.). • A plataforma está em uso pelos principais envolvidos há mais de um ano. • Uma quantidade significativa de projetos utilizou todos os processos da metodologia (início, meio e fim).

Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

MPCM
Maturity by Project Category Model

Os Níveis de Maturidade

NÍVEL	TÍTULO	CARACTERÍSTICAS
4	Gerenciado	Este nível representa a situação em que a plataforma de GP realmente funciona e dá resultados. Suas principais características são: • Os profissionais demonstram constantemente um alto nível de competência, alinhando conhecimento e experiência prática. • Eliminação (ou mitigação) das anomalias gerenciáveis que atrapalham os resultados dos projetos. • Os resultados da área (índice de sucesso, atrasos, etc.) são compatíveis com o esperado para o nível de maturidade 4. • Esta situação ocorre há mais de 2 anos • Uma quantidade significativa de projetos já completaram seus ciclos de vida neste cenário.
5	Otimizado	Este nível representa a situação em que a plataforma de GP não somente funciona e dá resultados como também foi otimizada por meio de inovação tecnológica e de processos. Suas principais características são: • Otimização de processos e ferramentas. • Otimização de resultados (prazos, custos, escopo, qualidade, desempenho, etc.) • Altíssimo nível de sucesso. • Ambiente e clima de trabalho de eficiência, produtividade e baixo stress. • Alto reconhecimento da competência da área, que é vista como benchmark. • Esta situação ocorre há mais de 2 anos. • Uma quantidade significativa de projetos já completaram seus ciclos de vida neste cenário

Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

MPCM
Maturity by Project Category Model

As Dimensões da Maturidade

DIMENSÃO	CARACTERÍSTICAS
Competência em Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólio	Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes (conhecimentos + experiência) em aspectos de gerenciamento de projetos, tal como, por exemplo, apresentado no manual PMBOK do PMI ou no manual ICB da IPMA. O nível de competência requerido depende da função exercida por cada um.
Competência Comportamental	Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes (conhecimentos + experiência) em aspectos comportamentais (liderança, organização, motivação, negociação, etc.). O nível de competência requerido depende da função exercida por cada um.
Competência Técnica e Contextual	Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes (conhecimentos + experiência) em aspectos técnicos relacionados com o produto (bem, serviço ou resultado) sendo criado, assim como com aspectos da organização (finanças, seu modelo produtivo/distributivo, seus negócios, etc.). O nível de competência requerido depende da função exercida por cada um.
Metodologia	Existência de uma metodologia adequada a gerenciamento de projetos e que envolve todo o ciclo que necessita ser acompanhado. Eventualmente isto significa não somente a fase de Implementação, mas também a fase de *Business Case*.

Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

As Dimensões da Maturidade

DIM.	CARACTERÍSTICAS
Informatização	Os aspectos relevantes da metodologia devem estar informatizados e o sistema deve ser de fácil uso e permitir a tomada de decisões corretas no momento correto. Eventualmente todo o ciclo iniciado pela ideia/necessidade deve ser informatizado.
Estrutura organizacional	Uma adequada estrutura organizacional deve estar em uso, tanto para o *Business Case* como para a Implementação. Para o caso da implementação, geralmente esta estrutura envolve gerentes de projetos, PMO, *sponsor* e comitês. A Estrutura Organizacional deve normatizar a relação de autoridade e poder entre os gerentes de projetos e as diversas áreas da organização envolvidas com os projetos.
Alinhamento Estratégico	Os projetos executados no setor estão em total alinhamento com as estratégias da organização. Os processos em questão (gestão de portfólio) são executados com a qualidade e agilidade necessárias. Existem ferramentas informatizadas e a estrutura organizacional em questão é adequada.

Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

PARTE 10

Agradecimentos

Agradecimento especial ao corpo de voluntários desta pesquisa.

Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

Agradecimentos

- Apoio:

PMI MINAS GERAIS, BRAZIL CHAPTER
SUCESU-MG www.sucesumg.org.br
SINDUSCON-MG CONSTRUINDO SOLUÇÕES
CBIC
FGV management
ipmabr
REVISTA mundo PM Project Management

- 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

Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado

FIM

Copyright - Russell D. Archibald e Darci S. Prado