

MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS - BRASIL

Pesquisa Archibald & Prado

www.maturityresearch.com

Relatório Pesquisa 2017:

“Região Sul” Indicadores

Publicado em Fevereiro - 2018

**Organizado por:
Darci Prado e Thiago Ayres**

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 da Região Sul
8. Equipe que desenvolveu este trabalho
9. Agradecimentos

Introdução

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.

Este relatório – **Região Sul** - contém a análise dos dados fornecidos por **67** profissionais de empresas privadas, públicas e terceiro setor. Os dados fornecidos são oriundos de um total de **1.340** projetos.

O resultado final apresentado neste relatório mostrou uma **maturidade média de 2,48** para este grupamento. Ele é levemente inferior à média nacional global de 2,59.

Esta é a primeira vez que produzimos este relatório. Esperamos, assim, contribuir para a evolução do assunto GP nos estados do sul.

Comentários por Ayres | Fevereiro 2018

A pesquisa MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS de 2018 traz resultados confortantes e alarmantes. Em se tratando de maturidade organizacional em gestão de projetos, pode-se dizer que a Região Sul figura bem dentro da média nacional, embora haja fatores preocupantes. Como toda pesquisa séria, esta não tem por meta ser definitiva, deixando espaço para futuras análises e levantamentos adicionais, naturais de qualquer ciência que se preze.

Com base em experiência - de academia e mercado, em organizações públicas e privadas de diversos portes e segmentos - traço algumas análises, comentários e destaques que podem ser úteis na leitura deste relatório:

- ✓ A evidente relação entre maturidade e sucesso: enquanto organizações do Nível 1 da escala de maturidade apresentam até 70% de fracasso em seus projetos, este índice cai drasticamente para 1% em organizações no Nível 4 de maturidade. Quando mensuramos "Sucesso total", o Nível 1 apresenta míseros 11% contra invejáveis 73% no Nível 4. Ainda na mesma comparação entre os Níveis 1 e 4, o atraso médio cai de 35% para 12% e as variações de custos despencam de pavorosos 19% para aceitáveis 5%. Ou seja, além de sucesso, a maturidade organizacional também traz previsibilidade, já que a máquina organizacional vive de múltiplos projetos - tanto paralelos quanto sequenciais - e que os impactos de atrasos e variações de custo vão muito além dos projetos que os originaram, afetando todo o portfólio.

- ✓ A mútua dependência entre maturidade e percepção de valor da gestão de projetos: estes dois fatores tem comportamentos similares quando comparamos empresas dos diferentes espectros da curva de maturidade: organizações do Nível 1 tem pouca ou nenhuma percepção de valor nesta prática enquanto no Nível 4, a gestão é valorizada como parte do sucesso. O comportamento permite duas leituras, ao melhor estilo “efeito Tostines”: a baixa maturidade é causa da baixa percepção OU a ausência desta é um sinal da baixa maturidade? Confesso que já vi ambos os casos: quando a prática de gestão é aplicada de maneira pobre, com gestores de projetos executando papel de “tarefeiros de luxo”, é fácil compreender que a organização não dê valor a isso, por percebê-la como custo desnecessário. Por outro lado, também já presenciei situações onde, por visão limitada da alta administração e falta de investimento nas pessoas certas, o ambiente não permite que se aplique a boa gestão em sua essência, mantendo-se apenas as práticas visíveis e superficiais – naturalmente, nestes cenários, o impacto positivo é baixíssimo e a cultura da boa gestão não se implanta, não gerando nenhum tipo de benefício relevante.

- ✓ A proximidade dos níveis de maturidade entre os segmentos público e privado: embora o discurso dominante (no Brasil, em especial) sempre coloque o setor privado como ícone das boas práticas gerenciais, enquanto o setor público seria um antro de amadorismo, não é isto que mostra o relatório. Os dados – que corroboro por experiência – mostram que há um nível próximo de maturidade entre ambos os segmentos. Explico o efeito com experiência que quem já esteve “nas trincheiras” em ambos os lados: no setor público, embora haja dificuldades específicas do cenário, há muitas iniciativas de sucesso e profissionais de larga competência em atuação no Brasil. Da mesma maneira, contrariando o “discurso de elevador”, o segmento privado por vezes é capaz de apresentar práticas de um amadorismo quase inacreditável – seja em critérios de contratação, planejamento, orçamentação, apuração de benefícios, liderança de times ou governança. Assim, embasados em dados, derrubamos de vez esta falsa percepção.
- ✓ A transversalidade da gestão de projetos: a adoção das práticas de gestão de projetos pelas empresas vem acelerando de maneira exponencial. Além de ganhar espaço em novas organizações, esta adoção tem também um caráter de transversalização: antes muito centralizada nas áreas das engenharias e tecnologias, hoje se vê – corroborado por este relatório – que organizações dos mais variados setores vem abraçando estas práticas, e também se destacando em maturidade. Nas 11 categorias de projetos identificadas neste relatório, podemos reconhecer desde as áreas mais óbvias (como Defesa, Sistemas e Construção), mas também se destacam áreas como Eventos, Pesquisa, Entretenimento, Investimentos e Desenvolvimento Regional.

- ✓ O contraste nos níveis de maturidade por tipo de projeto: embora as práticas se mostrem cada vez mais transversais, as diferenças na escala de maturidade são gritantes. Enquanto os projetos de desenvolvimento de produtos se destacam no alto da escala (com fracassos em 5%), ainda carecem de profissionalização os projetos de mudanças organizacionais (chegando a alarmantes 14%, quase o triplo). Uma das leituras possíveis é nossa conhecida carência de gestão de mudanças em projetos, que se preocupa além das entregas, mas também com o ambiente organizacional e o nível de adoção das mudanças proporcionadas pelo projeto.
- ✓ A maturidade da Região Sul: com um índice médio de 2,52, a Região mostra uma concentração de maturidade entre o Nível Iniciado (43,3%) e Nível Padronizado (22,4%). Copo meio cheio, há espaço para evolução!

Ainda, faço 4 ressalvas relevantes, que devem ser levadas em conta e reforçam a necessidade de cuidado na interpretação com discernimento dos resultados deste relatório: 1) Chama atenção o baixo número de respondentes entre o total nacional: com apenas 67 respondentes, a baixa representatividade da Região nesta edição deve ser levada em conta; 2) Possível distorção nos múltiplos entendimentos possíveis acerca da definição de critério de sucesso (entregas ou benefícios?); 3) O fator cultural implicando em maior ou menor rigor nos critérios subjetivos, como atraso e estouro de custos e; 4) Nota-se uma baixa representatividade dos projetos de governo e terceiro setor.

Assim, finalizo meus comentários recomendando que apreciem mais esta edição desta já reputada pesquisa, sem moderação. Que sigamos na evolução contínua da maturidade organizacional e colhendo os merecidos benefícios!

Comentários por Ayres | Fevereiro 2018

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.

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

MATURIDADE:

- Maturidade: 2,48

**67 Organizações
1.340 projetos**

INDICADORES DE RESULTADOS

- Índice de Sucesso:
 - Sucesso Total: 51,6%
 - Sucesso Parcial: 29,7%
 - Fracasso: 18,8%
- Atraso médio: 23,8%
- Estouro de custo médio: 14,5%
- Execução média do Escopo: 71,2%

COMPOSIÇÃO MÉDIA DA CARTERIA DE PROJETOS

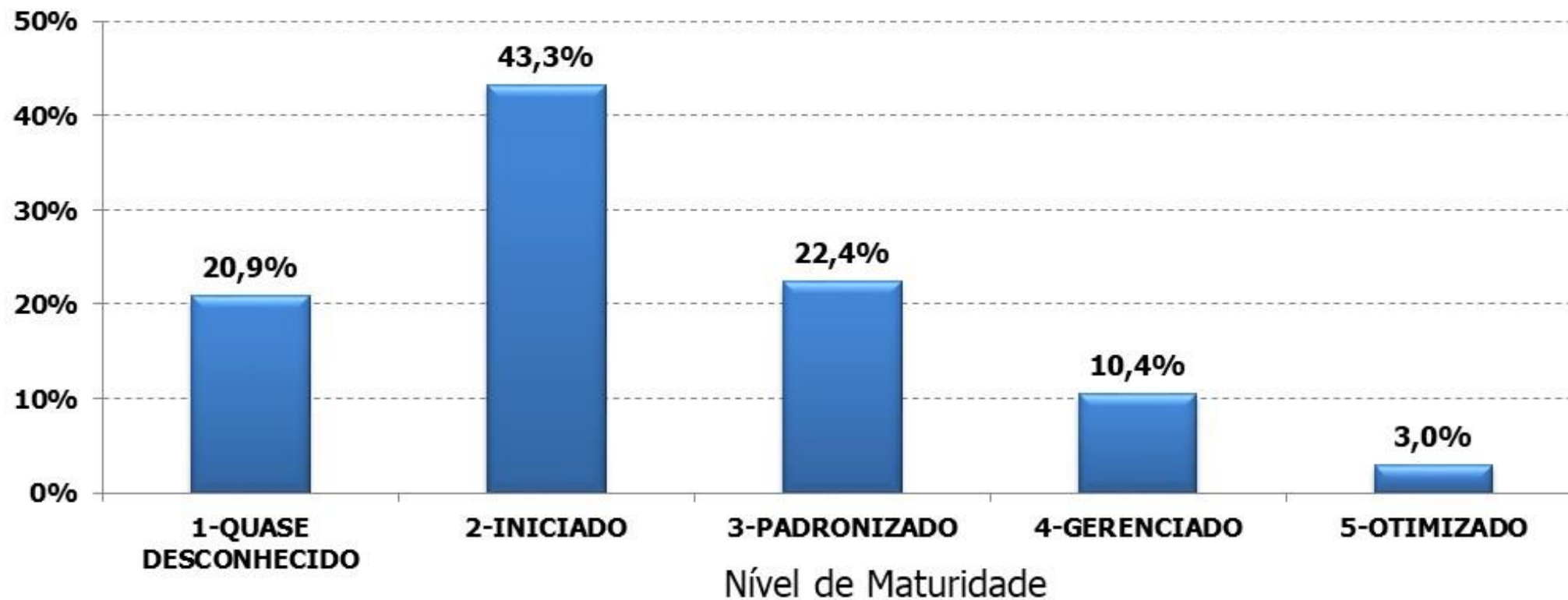
- Quantidade média de projetos: 19
- Duração média de cada projeto: 11 meses

Maturidade: **2,48**

Temos a maior presença no nível 2.

DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL NOS NÍVEIS

Região Sul



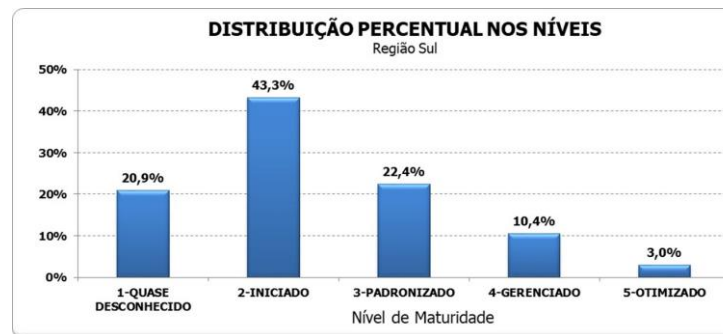
Nível 1 – ainda não iniciaram a evolução.

Nível 2 – investiram em conhecimentos.

Nível 3 – implantaram padrões

Nível 4 – dominam o processo.

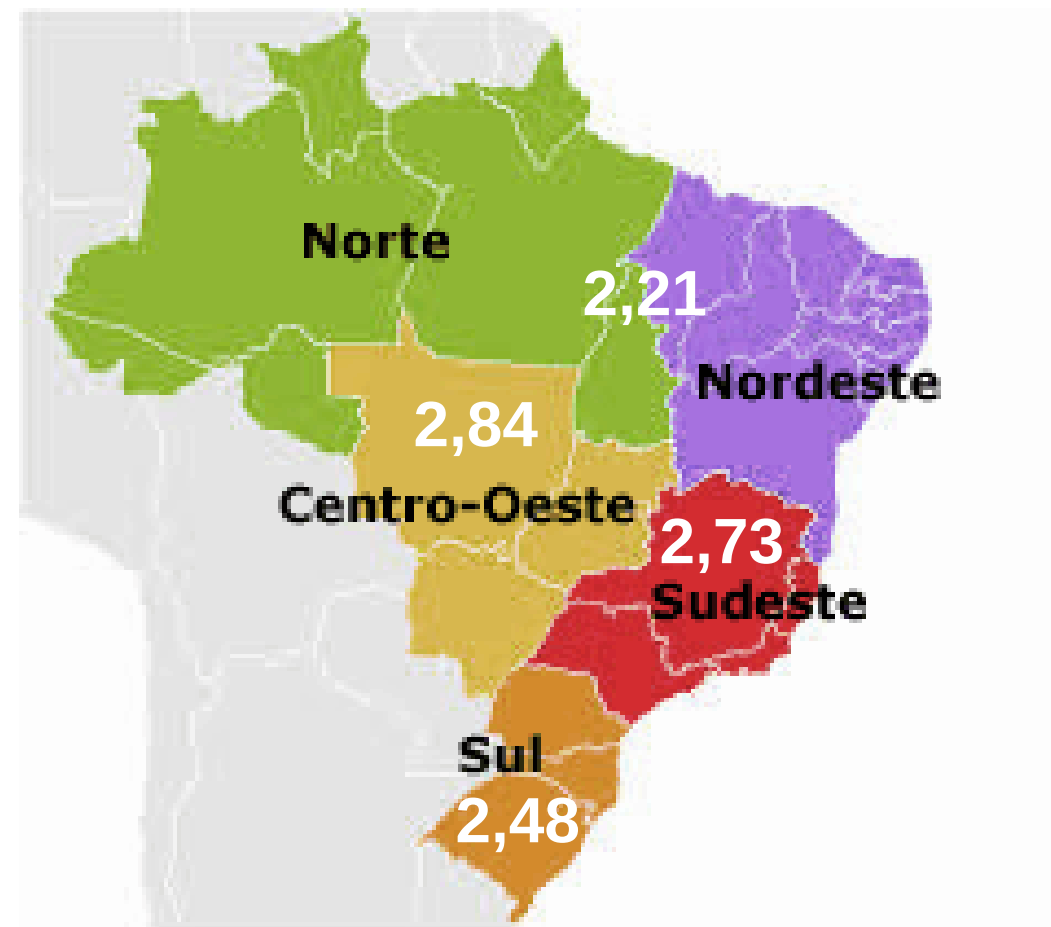
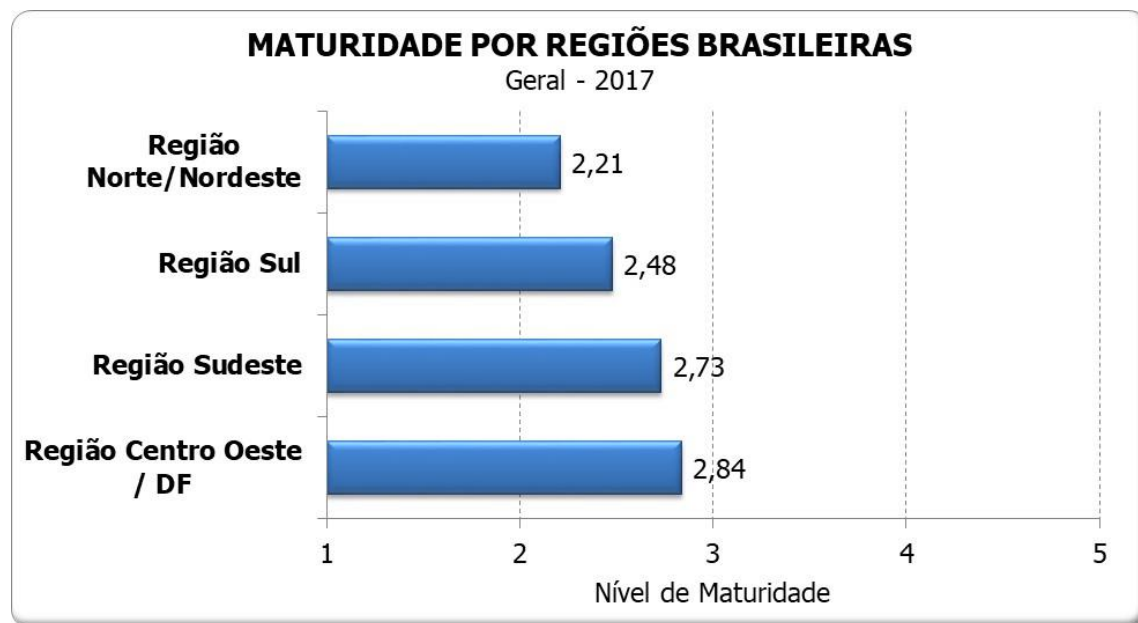
Nível 5 - atingiram o nível otimizado.



Comentários

- Para 64,2% (níveis 1 e 2) das organizações participantes deste grupamento, o gerenciamento de projetos ainda não possibilita trazer resultados aos seus negócios tal como seria desejado (níveis 3, 4 e 5);
- 13,4% das organizações estão em níveis que permitem pleno domínio e otimização do trabalho (níveis 4 e 5).

Com o objetivo de melhor situar a performance da Região Sul com outras regiões brasileiras, apresentamos o gráfico abaixo. Observe que a amostra aqui é global: 301 participantes.



Tamanho das amostras: NO/NE: 57 SUL: 67 SUDESTE: 151 CENTRO OESTE + DF: 26

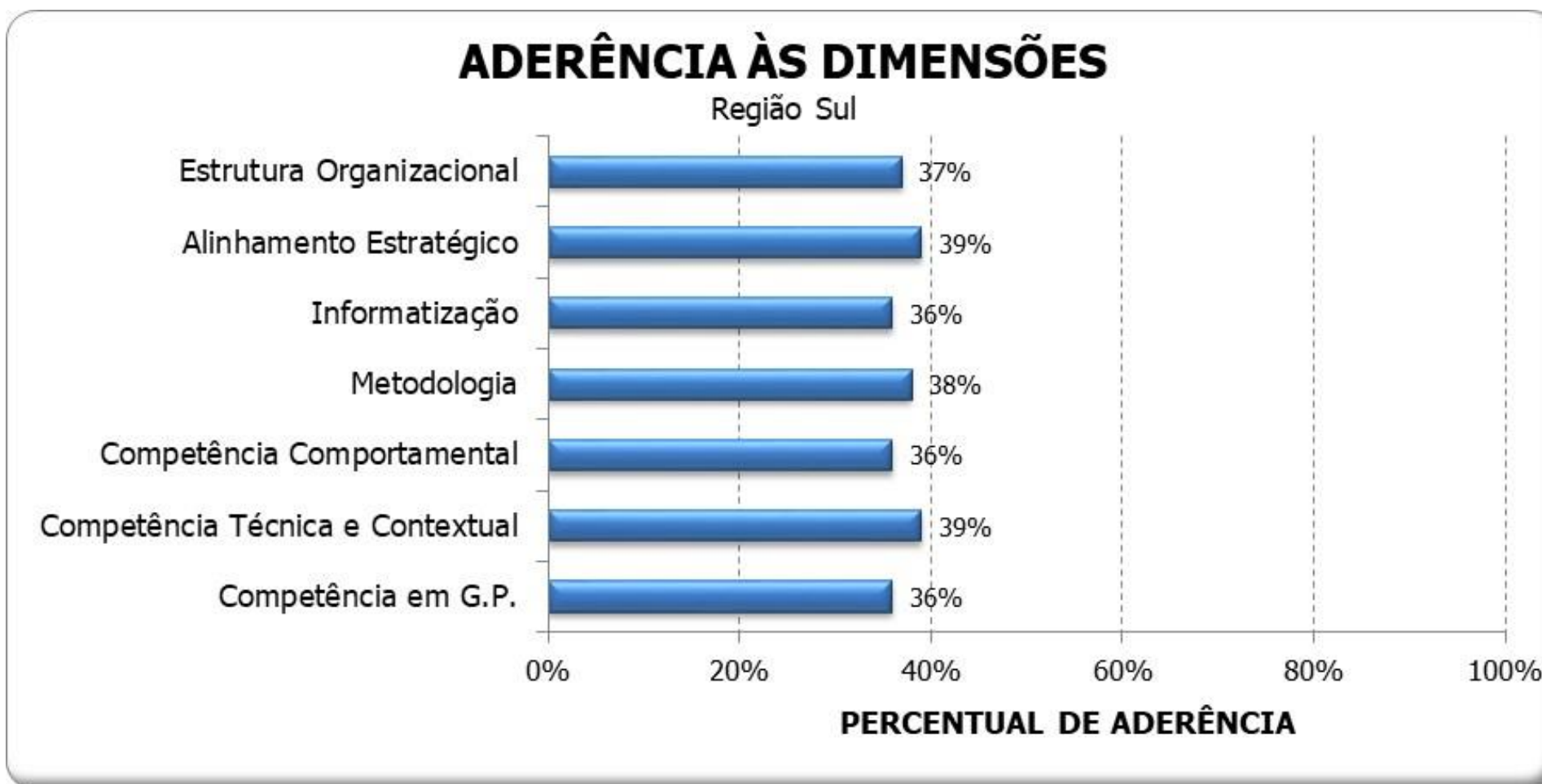
Destaque para SC. Maiores informações na Parte 6.



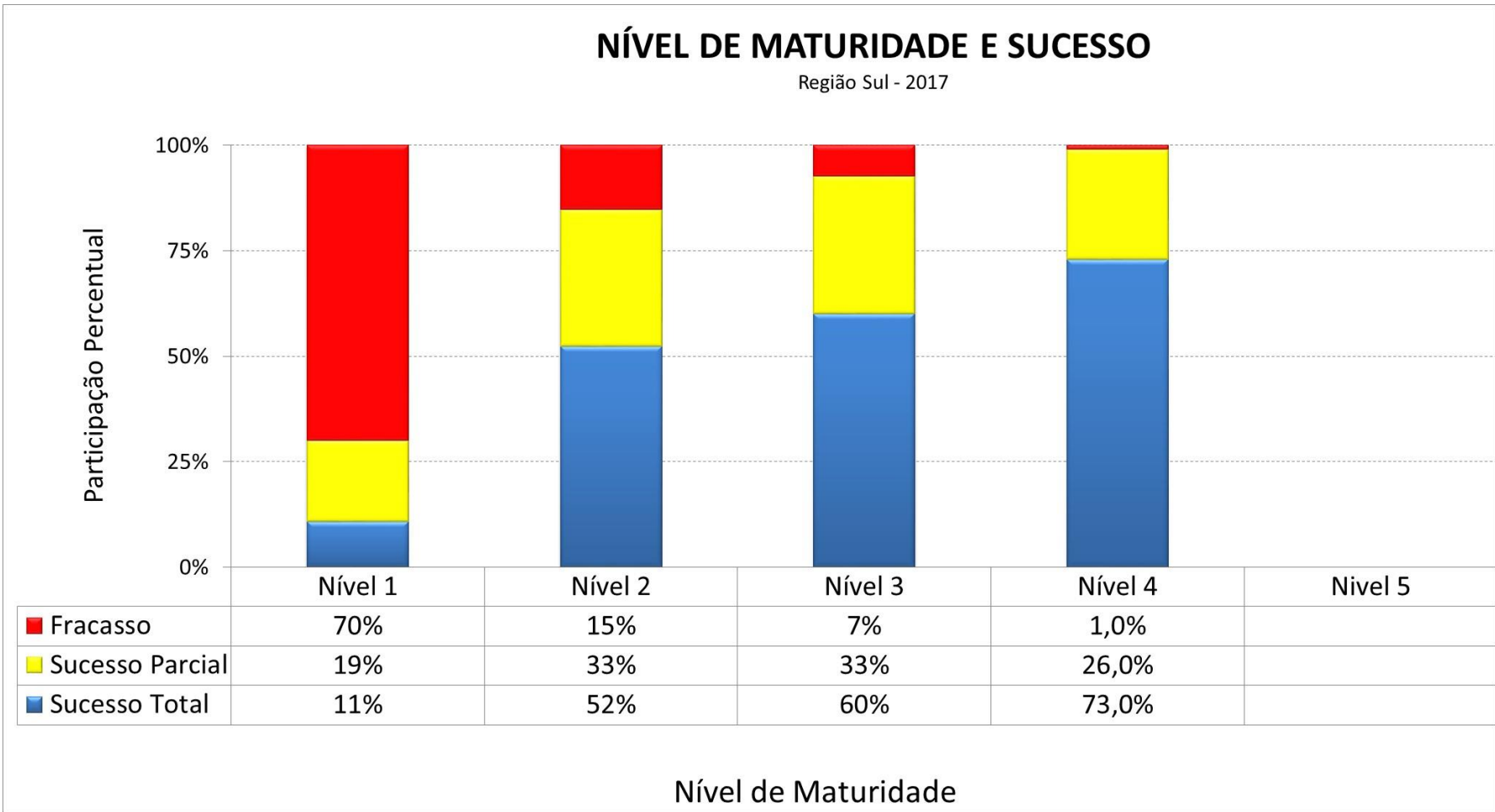
Tamanho das amostras: PR: 20 RS: 38 SC: 9

Aderência às Dimensões (Região Sul)

Existe equilíbrio entre os valores de aderência às dimensões. Podemos considerar como regulares os valores apresentados. O ideal seria estarem acima de 70%



Quanto maior a maturidade, maior o sucesso.



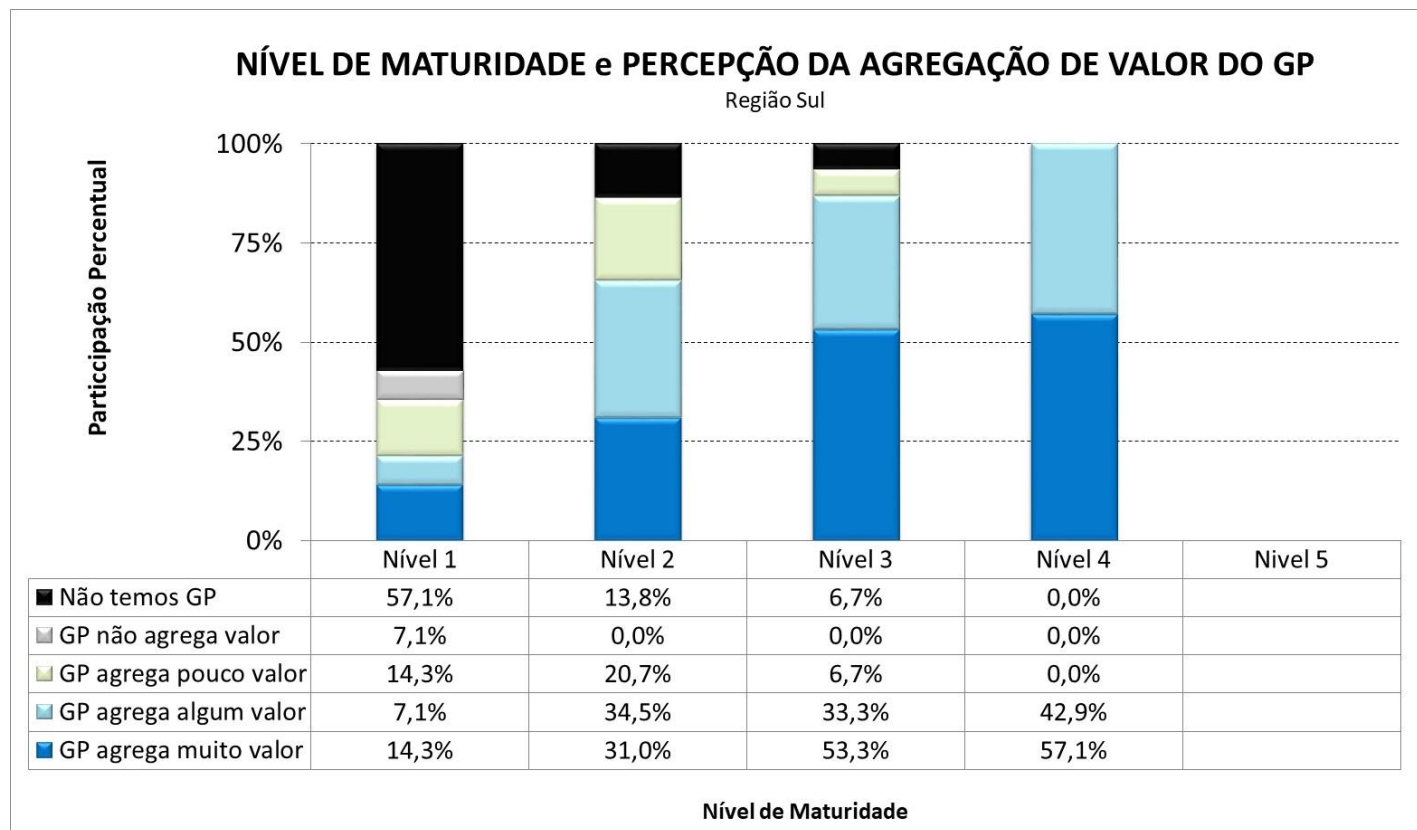
Tamanhos das amostras:

Nível 1: 14 / Nível 2: 29 / Nível 3: 15 / Nível 4: 7 / Nível 5: 0

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

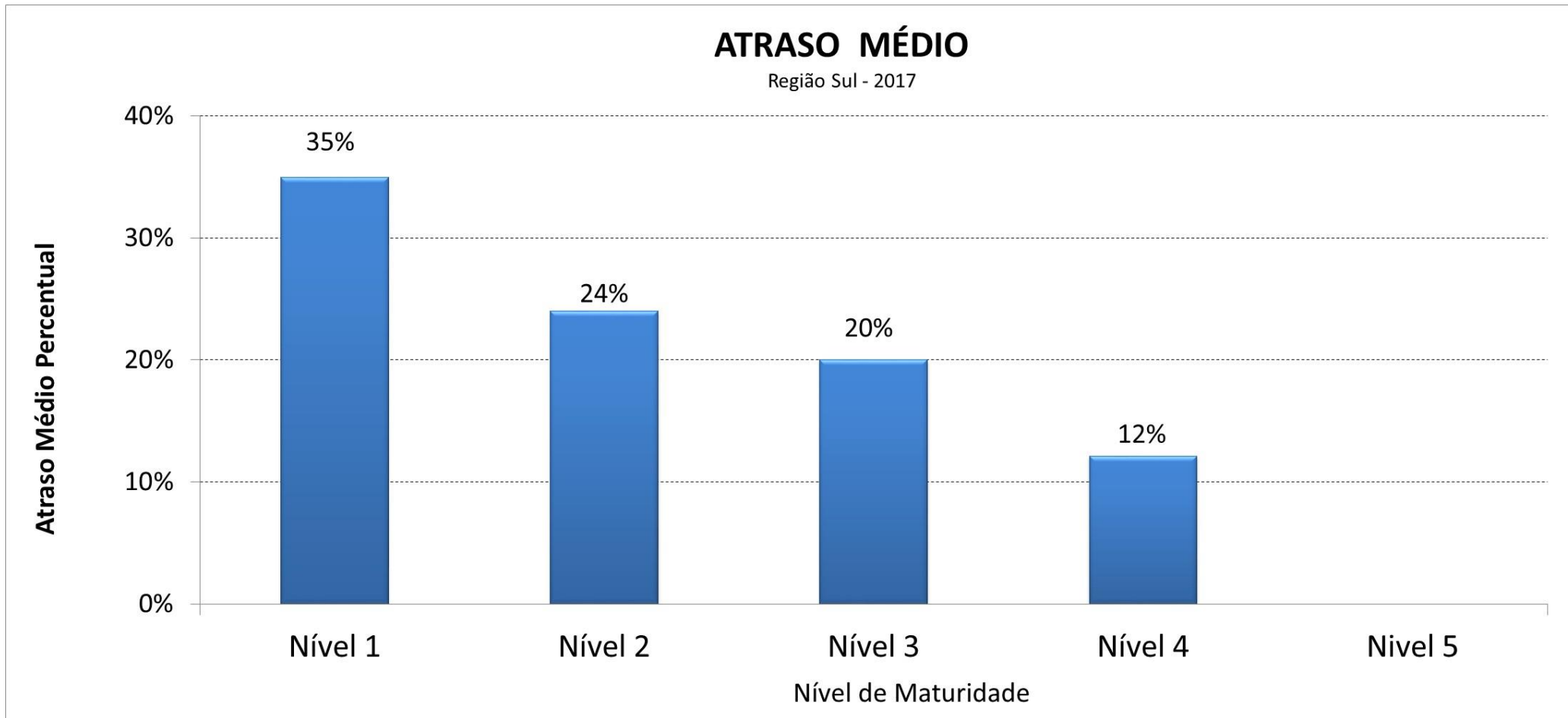
Quanto maior a maturidade, maior a percepção (pela alta administração) da importância do Gerenciamento de Projetos para agregar valor à organização.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 14 / Nível 2: 29 / Nível 3: 15 / Nível 4: 7 / Nível 5: 0

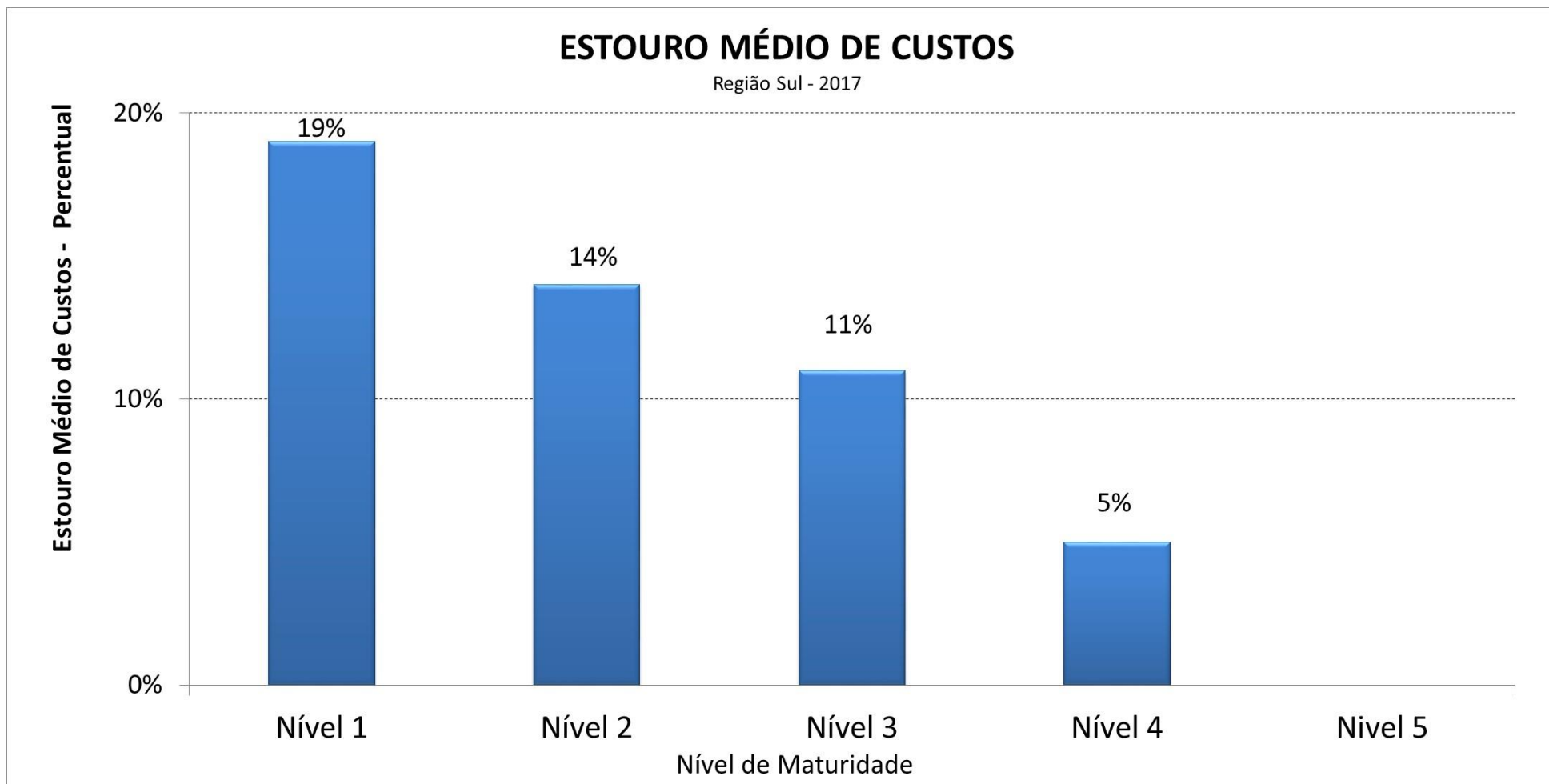
Quanto maior a maturidade, menor o atraso.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 14 / Nível 2: 29 / Nível 3: 15 / Nível 4: 7 / Nível 5: 0

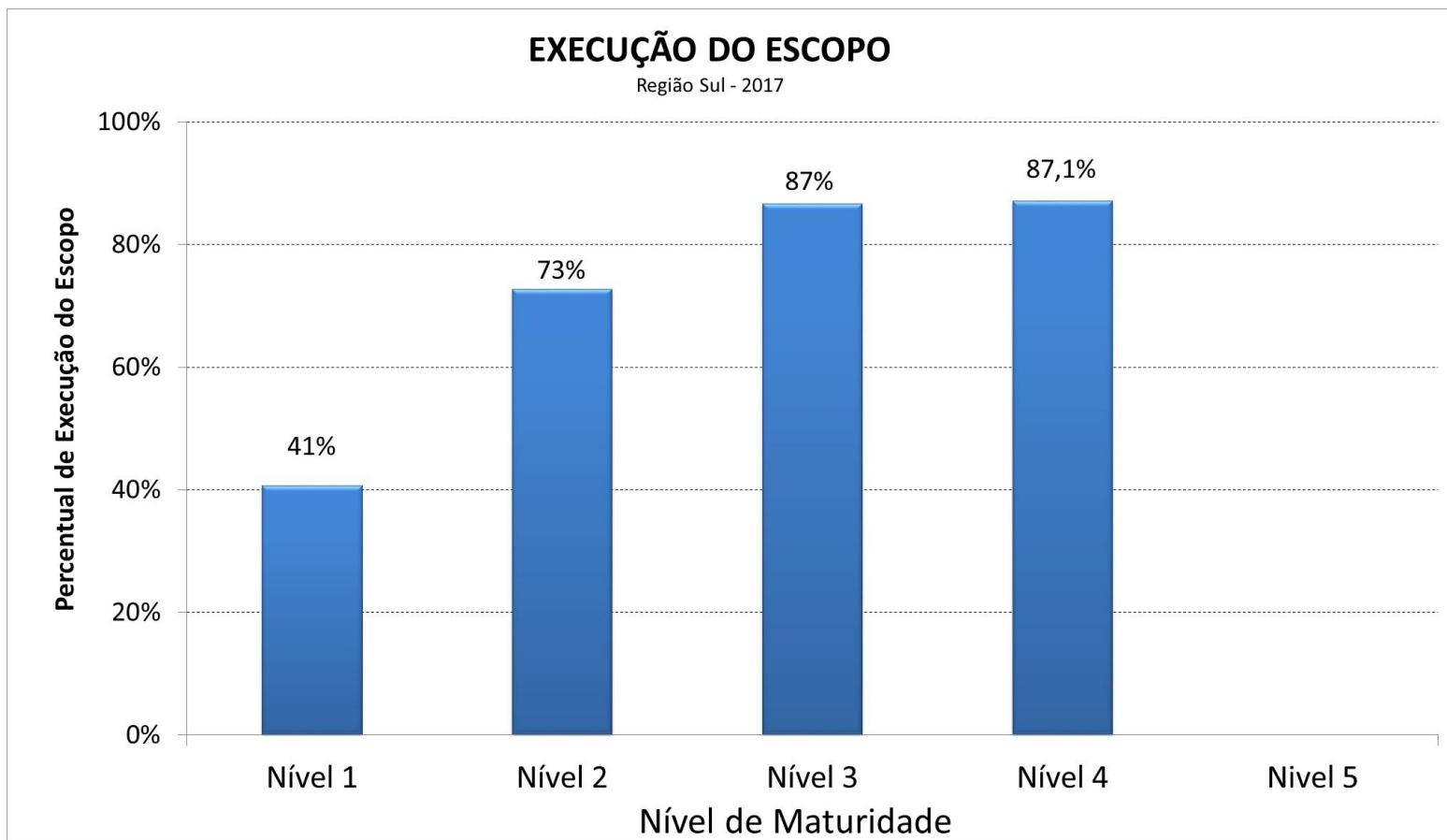
Quanto maior a maturidade, menor o estouro de custos.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 14 / Nível 2: 29 / Nível 3: 15 / Nível 4: 7 / Nível 5: 0

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



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 14 / Nível 2: 29 / Nível 3: 15 / Nível 4: 7 / Nível 5: 0

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”

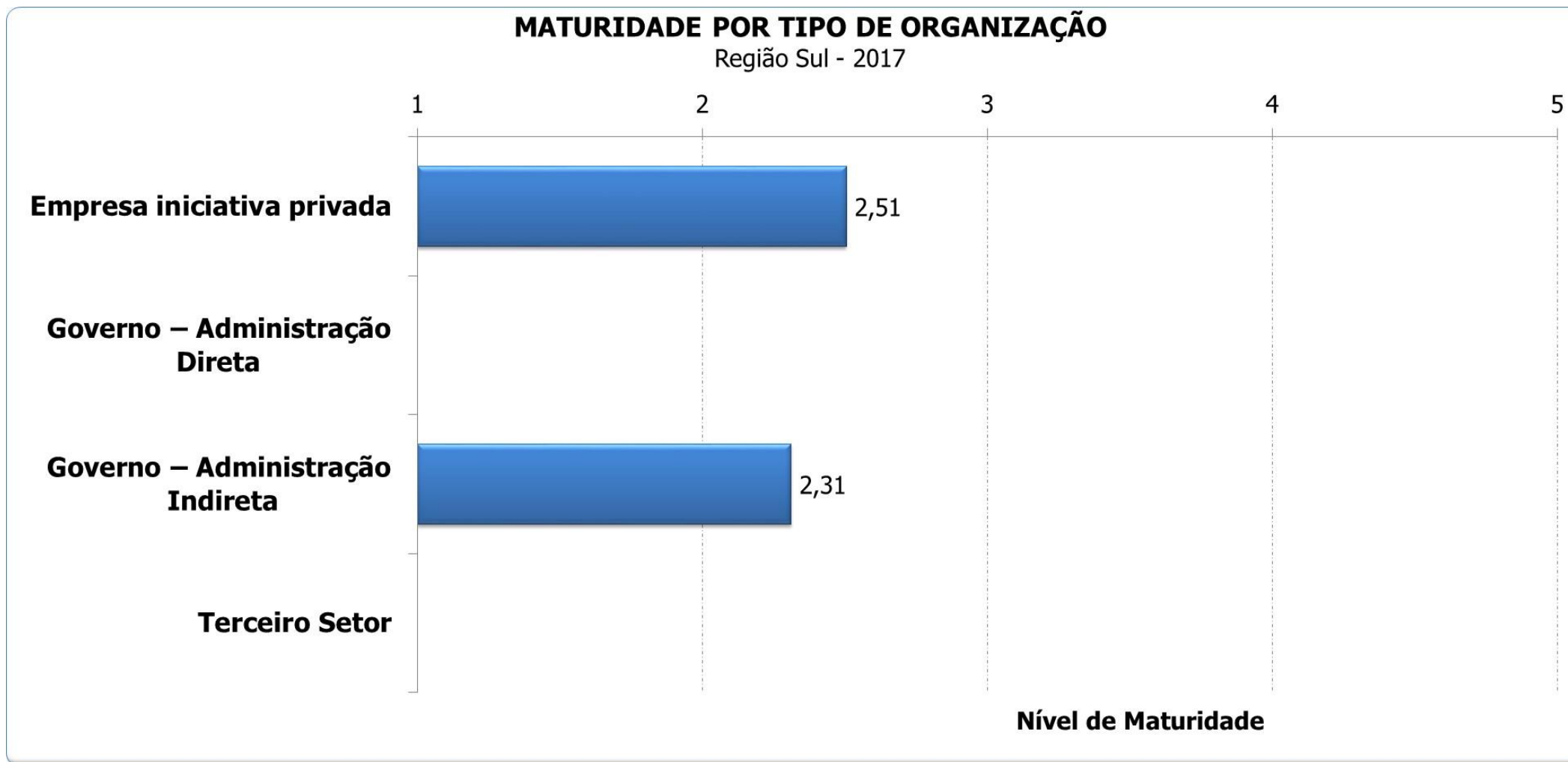
Participantes por Tipo de Organização

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	58	86,6%	2,51	50,5%	30,3%	19,2%	25%	15%	71%
Governo – Administração Direta									
Governo – Administração Indireta	5	7,5%	2,31	50,0%	22,5%	27,5%	12%	11%	71%
Terceiro Setor									
Total Geral	67	100,0%	2,48	51,6%	29,7%	18,8%	24%	14%	71%

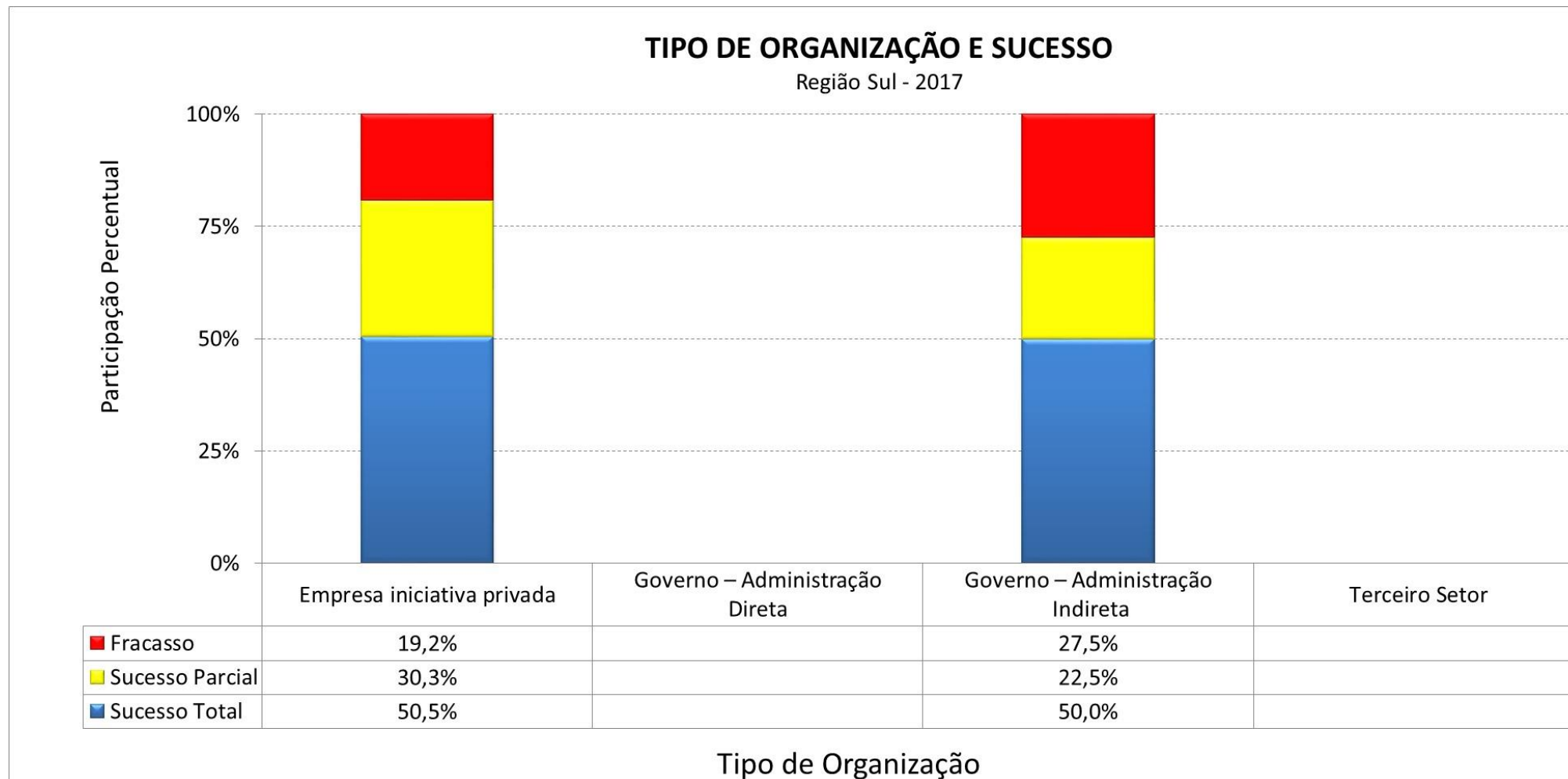
Maturidade por Tipo de Organização

Organizações da *Iniciativa Privada* se destacam.



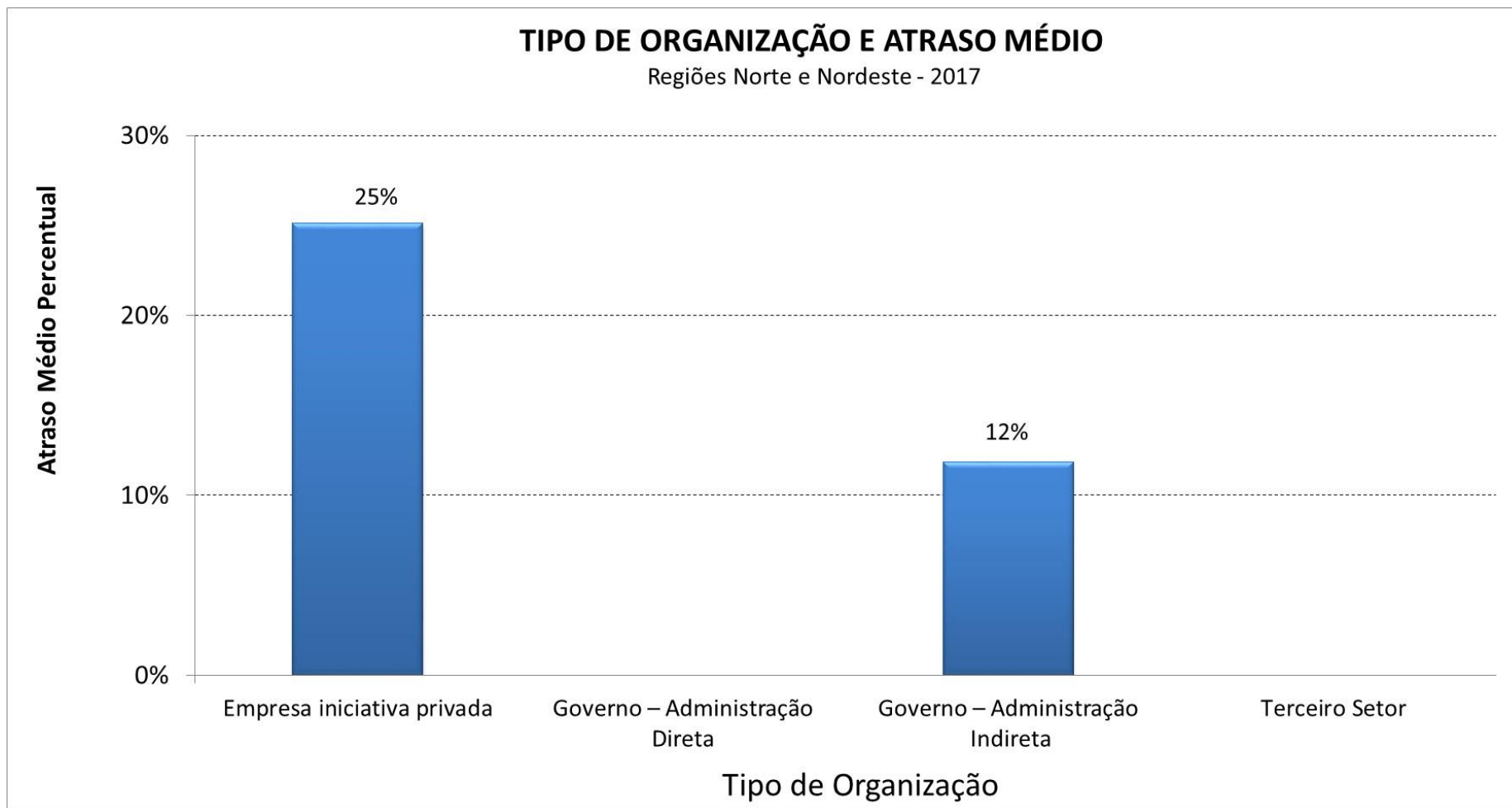
Sucesso por Tipo de Organização

Existe equivalência entre os grupamentos. Não esquecendo que é menor o fracasso para as organizações privadas



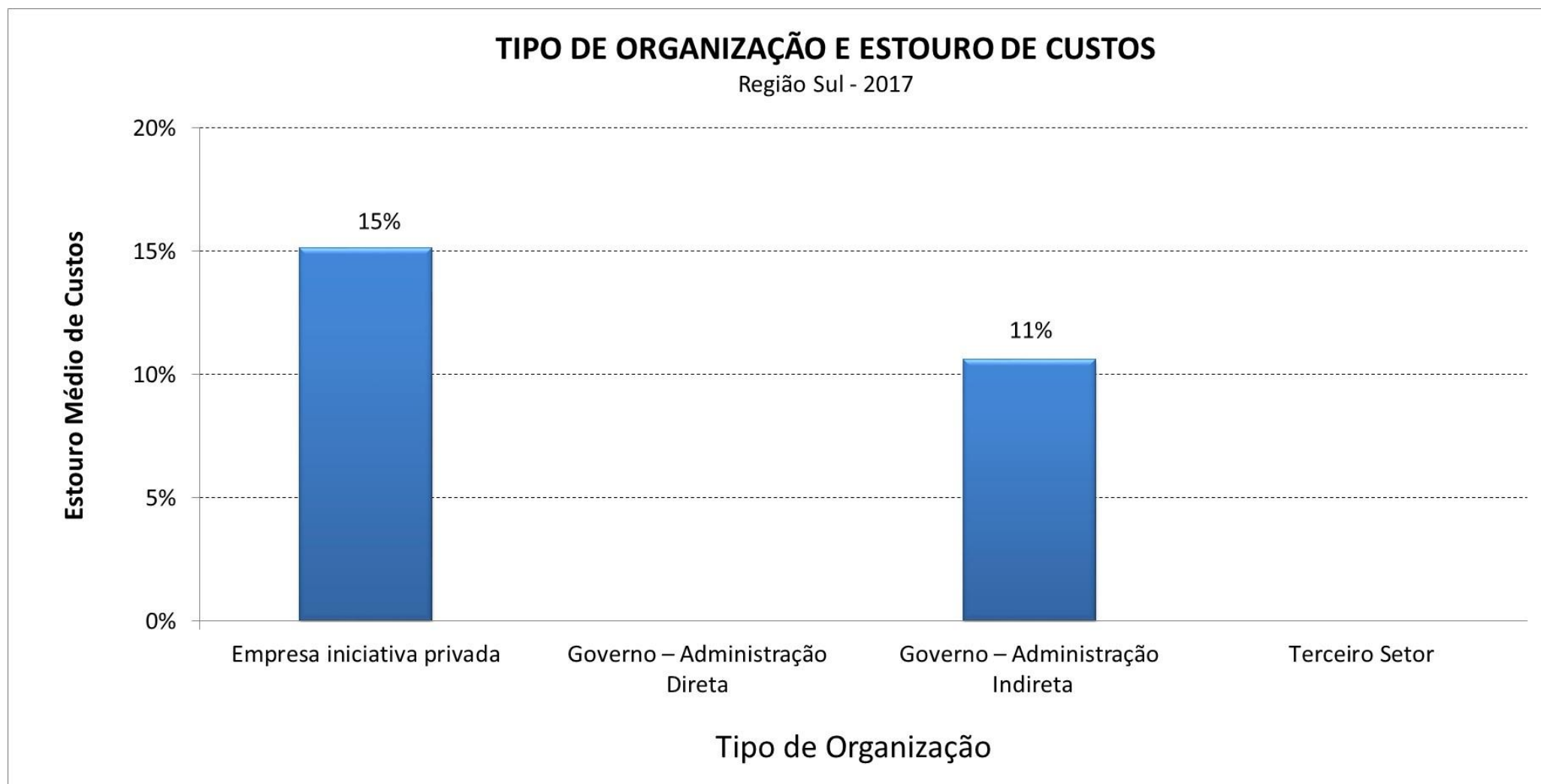
Atraso por Tipo de Organização

Organizações da *Iniciativa Privada* se destacam.



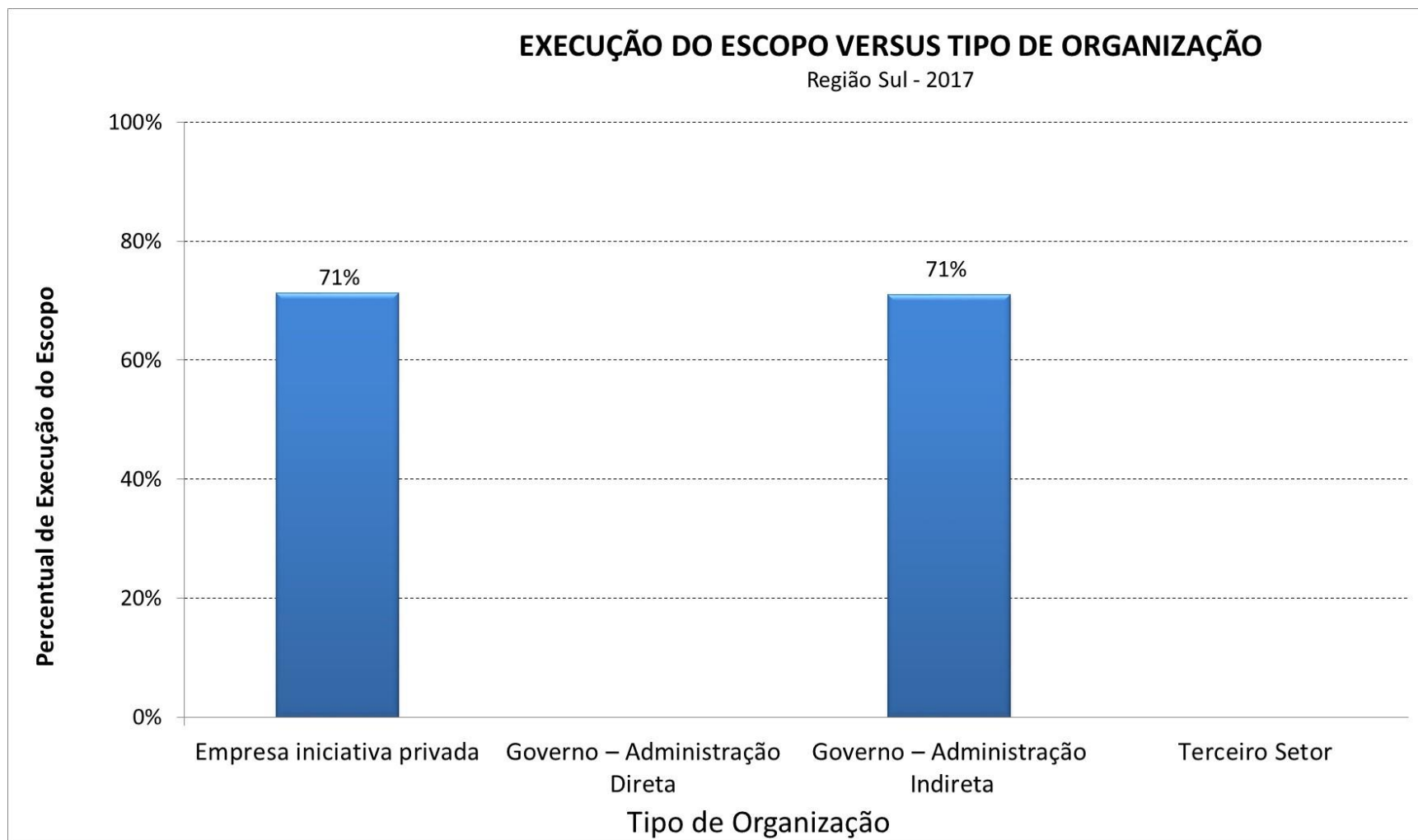
Estouro de Custos por Tipo de Organização

Organizações da *Iniciativa Privada* se destacam.



Execução do Escopo Previsto por Tipo de Organização

Equivalentes.



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:

- Mudanças Organizacionais e/ou Melhorias de Resultados Operacionais
- Construção & Montagem
- Sistemas de Informação (sw)

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

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

Participantes por Categoria de Projetos

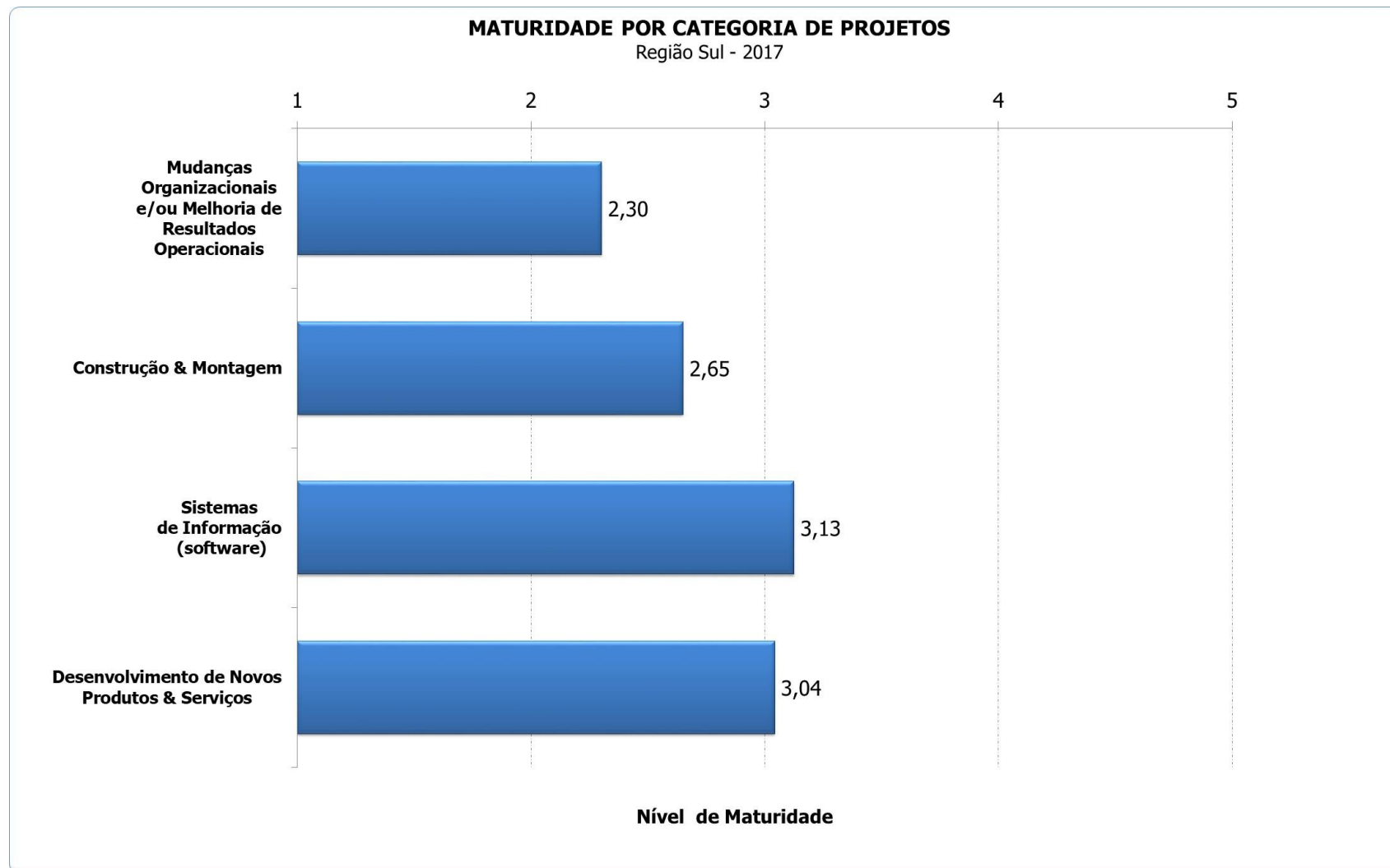
Apenas as categorias abaixo estiveram presentes na pesquisa. Destaque de presença para a categoria *Construção e Montagem*.

CATEGORIA ARCHIBALD	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos	Execução de Escopo
Mudanças Organizacionais e/ou Melhoria de Resultados Operacionais	18	26,9%	2,30	57,7%	28,2%	14,1%	16,9%	7,7%	66,9%
Sistemas de Comunicações (voz, dados e imagem)	1								
Design (projetos de engenharia, arquitetura, etc)	1								
Construção & Montagem	24	35,8%	2,65	59,4%	29,1%	11,6%	19,0%	15,6%	81,0%
Sistemas de Informação (software)	9	13,4%	3,13	48,1%	38,1%	13,8%	34,7%	21,8%	80,0%
Desenvolvimento Regional e Internacional	1								
Desenvolvimento de Novos Produtos & Serviços	5	7,5%	3,04	51,7%	43,3%	5,0%	30,0%	24,4%	76,0%
Pesquisa e Desenvolvimento	1								
Outras Categorias	7								
Total Geral	67	100,0%	2,48	51,6%	29,7%	18,8%	23,8%	14,5%	71,2%

Apenas as categorias com mais de 5 respondentes serão abordadas a seguir.

Maturidade por Categoria de Projetos

As categorias *Desenvolvimento de Novos Produtos e Sistemas de Informação (sw)* se destacam.

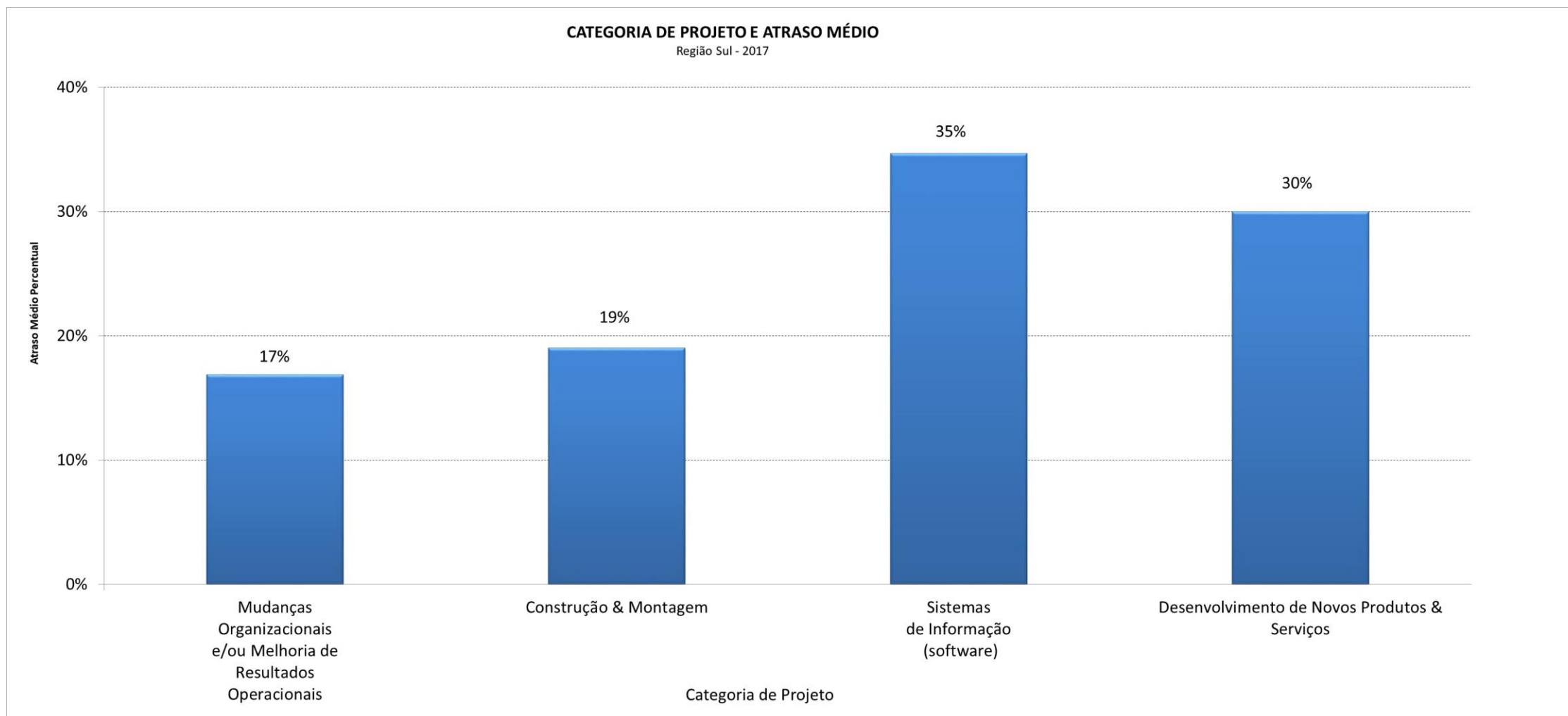


CATEGORIA DE PROJETO E SUCESSO
Região Sul - 2017

	Mudanças Organizacionais e/ou Melhoria de Resultados Operacionais	Construção & Montagem	Sistemas de Informação (software)	Desenvolvimento de Novos Produtos & Serviços
Fracasso	14%	12%	14%	5%
Sucesso Parcial	28%	29%	38%	43%
Sucesso Total	58%	59%	48%	52%

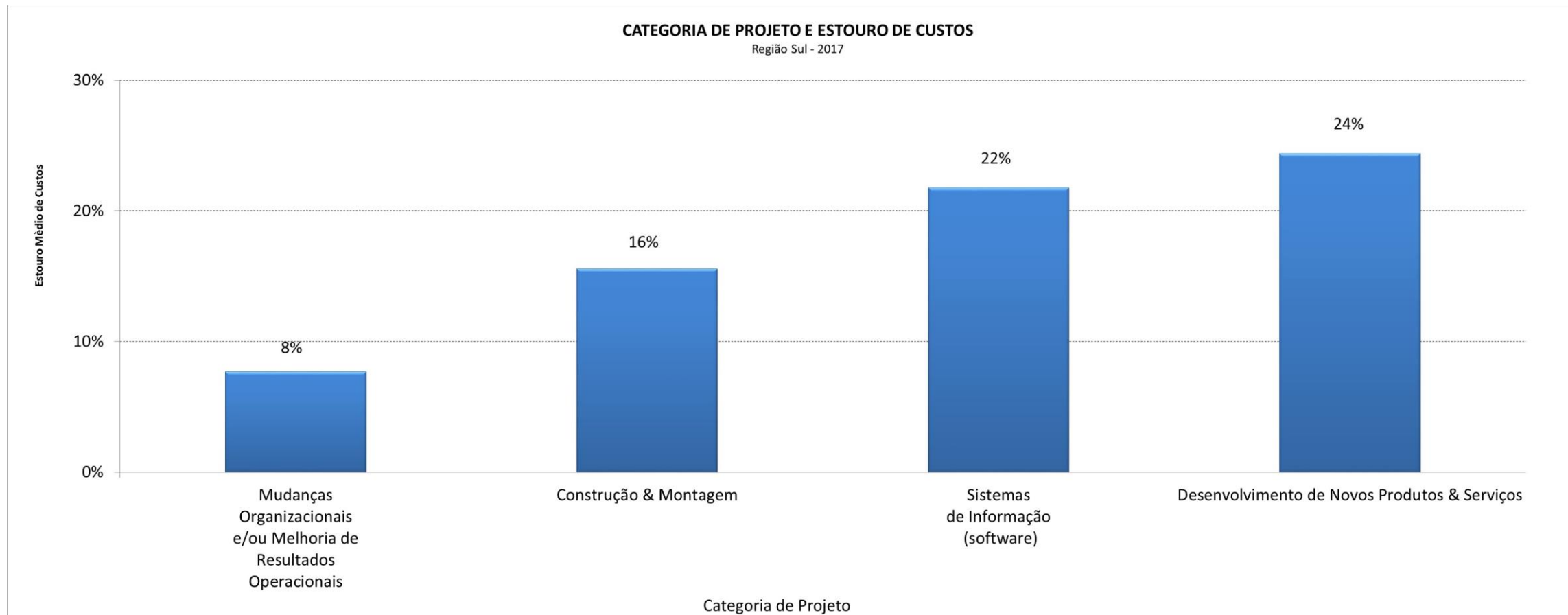
Atraso por Categoria de Projetos

As categorias *Mudanças ...* e *Construção & Montagem* se destacam.



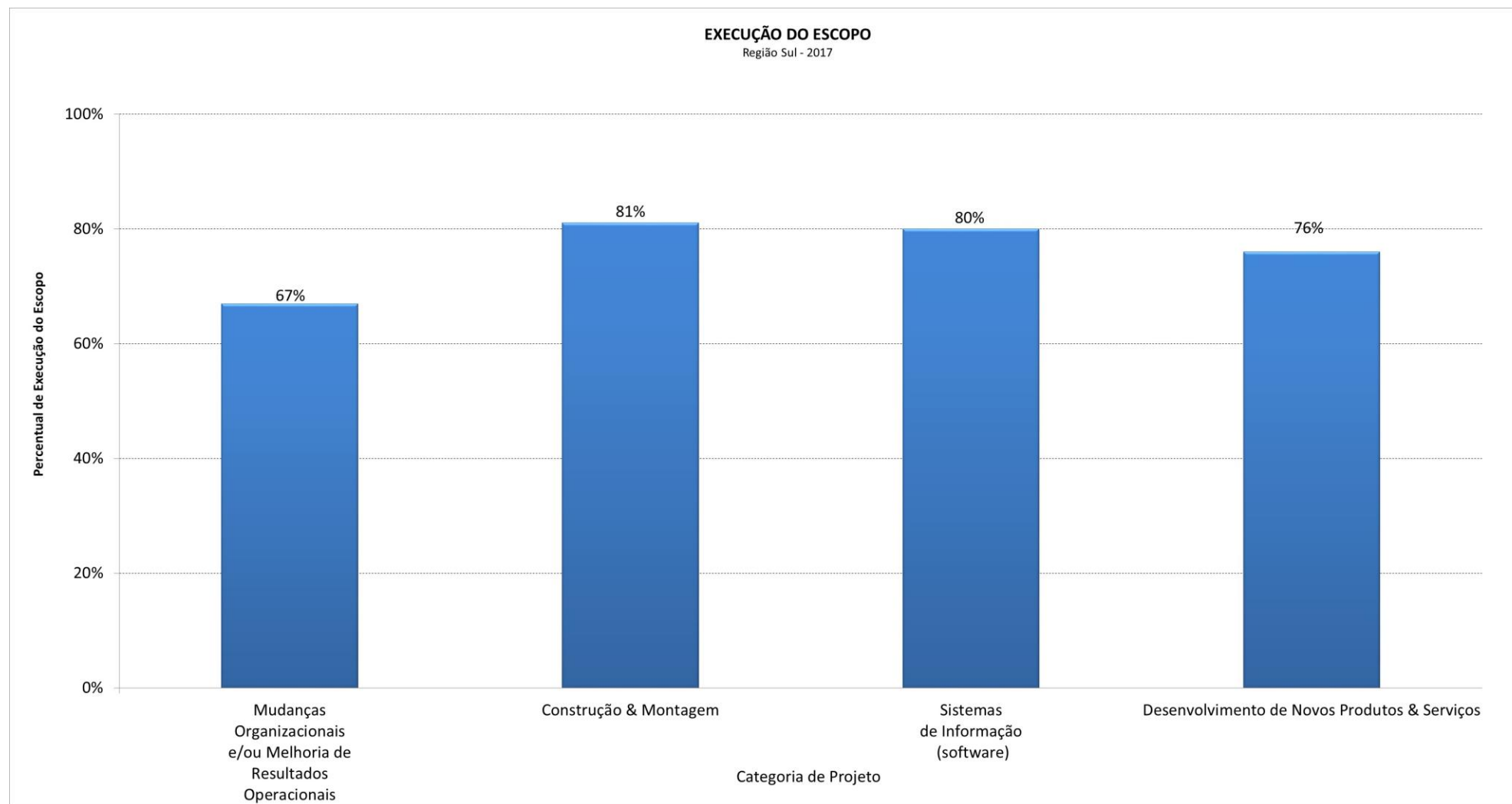
Estouro de Custos por Categoria de Projetos

A categoria *Mudanças Organizacionais* se destaca.



Execução do Escopo Previsto por Categoria de Projetos

As categorias *Construção & Montagem* e *Sistema de Informação (sw)* se destacam.



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”

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

Participantes nas Áreas de Negócios

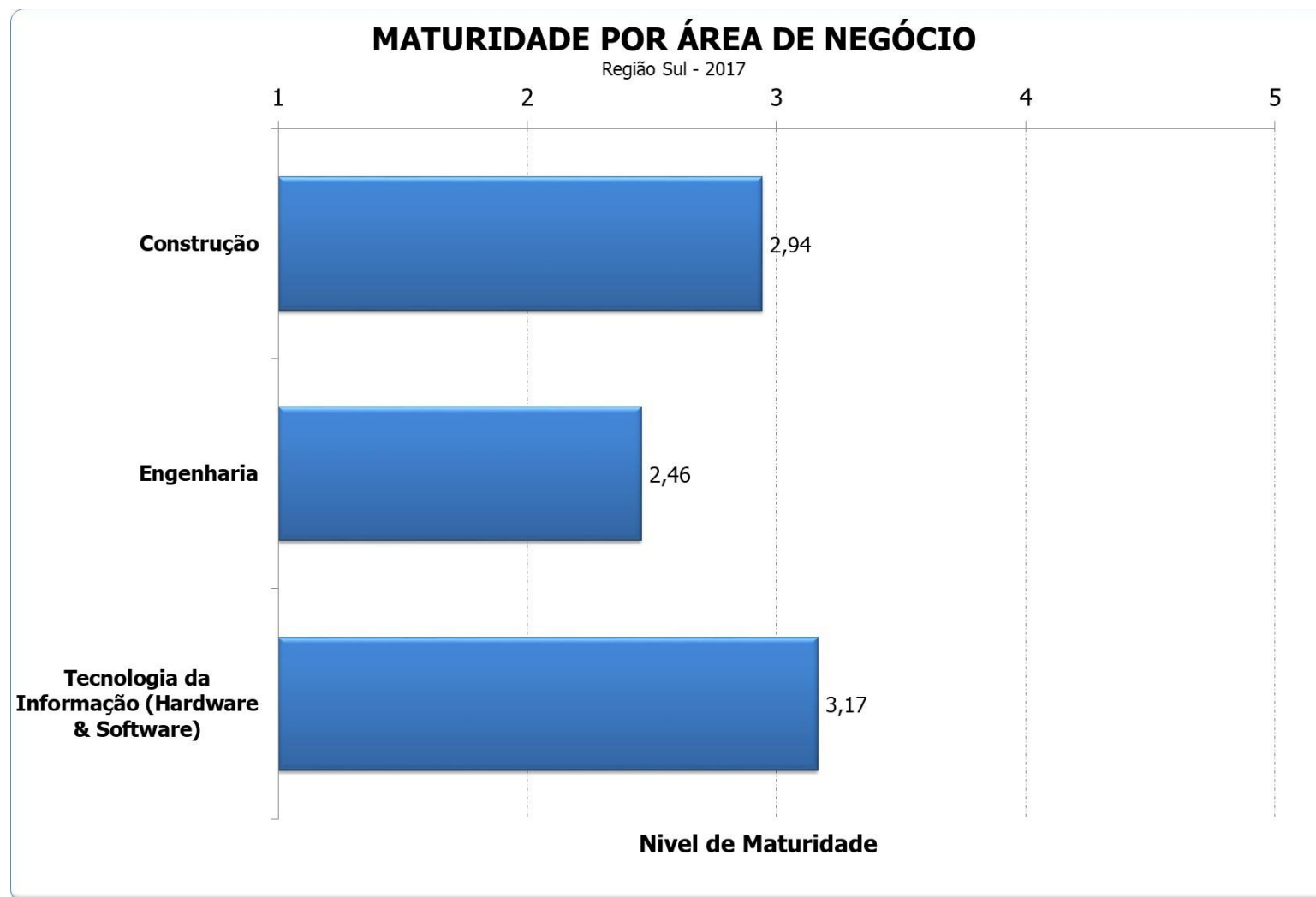
Apenas as áreas abaixo estiveram presentes na pesquisa.

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	2	3,0%							
Bancos, Finanças e Seguros	1	1,5%							
Construção	8	11,9%	2,94	66,3%	27,5%	6,3%	13,0%	23,1%	83,8%
Consultoria	2	3,0%							
Educação	2	3,0%							
Engenharia	10	14,9%	2,46	50,0%	37,9%	12,1%	19,6%	16,8%	74,5%
Farmacêutica	1	1,5%							
Metalurgia e Siderurgia	2	3,0%							
Papel e Celulose	3	4,5%							
Petróleo, Óleo e Gás	1	1,5%							
Saúde	3	4,5%							
Tecnologia da Informação (Hardware & Software)	10	14,9%	3,17	42,5%	42,5%	15,0%	49,7%	32,9%	80,0%
Transportes, Armazenagem e Serviços & Logística	1	1,5%							
Veículos e Peças	1	1,5%							
Outras Áreas	13	19,4%							
Distribuição (Água, Gás)	2	3,0%							
Vestuário, Calçados, Moda e Artigos Esportivos	2	3,0%							
Refratários, Cerâmicos e Vidros	1	1,5%							
Equipamentos & Maquinas: Construção e/ou Montagem	2	3,0%							
Total Geral	67	100,0%	2,48	51,6%	29,7%	18,8%	23,8%	14,5%	71,2%

Apenas as categorias com mais de 5 respondentes serão abordadas a seguir.

Maturidade por Área de Negócios

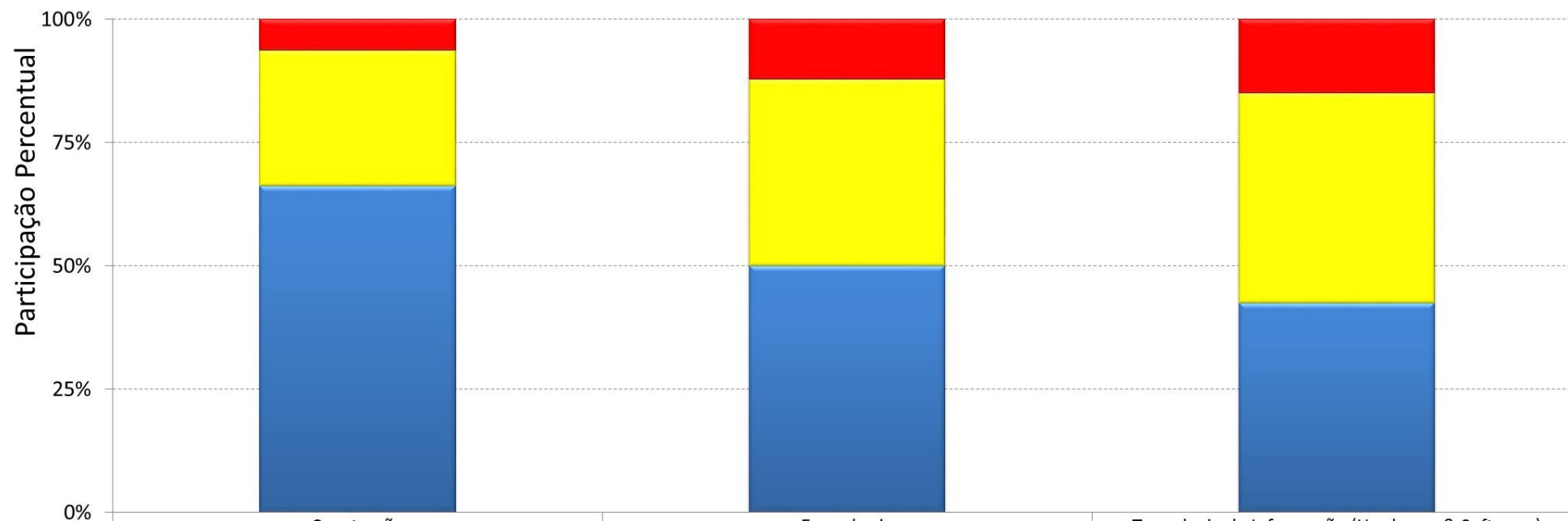
A maturidade da área *Tecnologia da Informação* se destacou sobre as demais.



Construção é destaque.

ÁREA DE NEGÓCIOS E SUCESSO

Região Sul - 2017

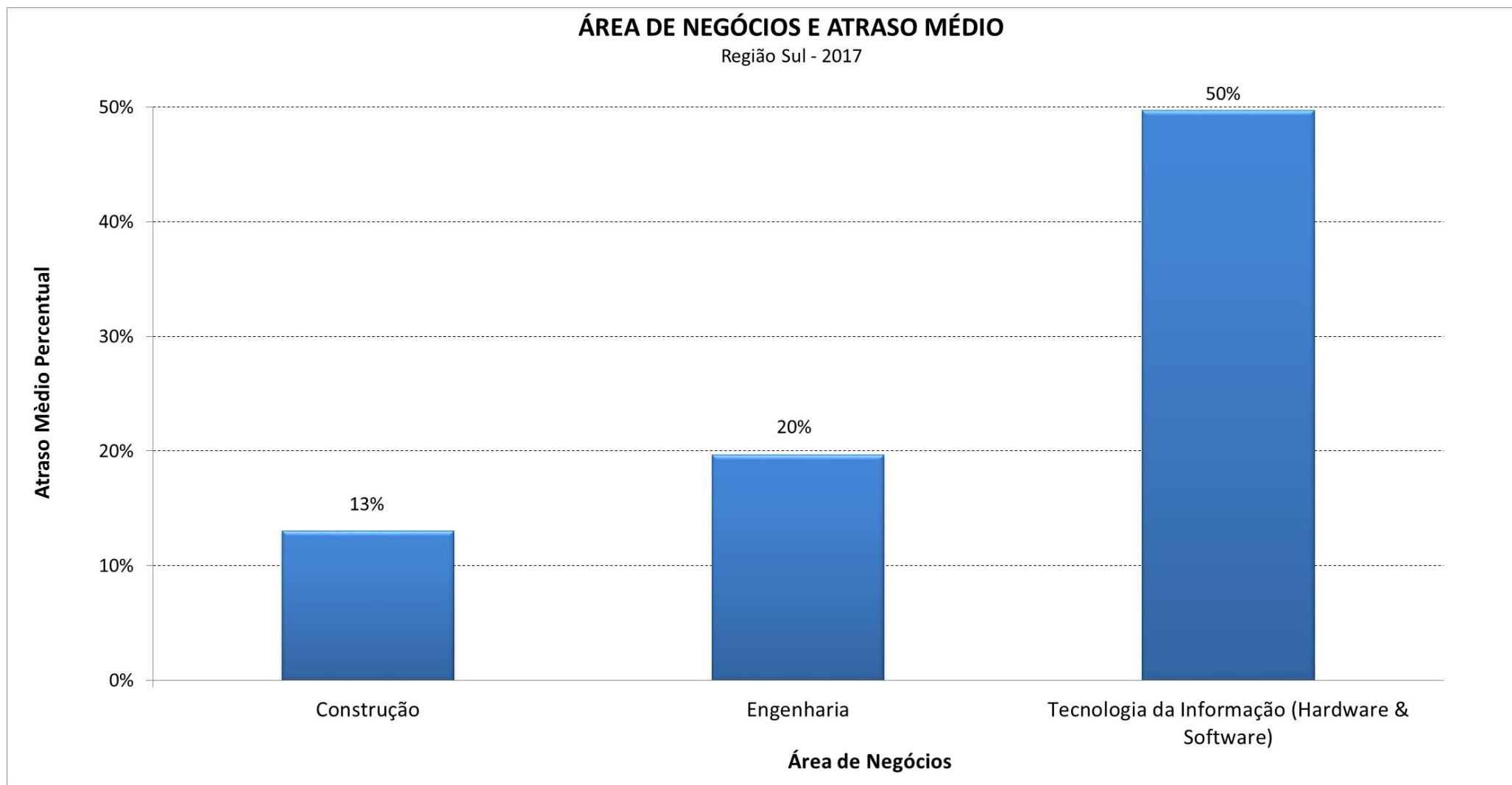


	Construção	Engenharia	Tecnologia da Informação (Hardware & Software)
■ Fracasso	6%	12%	15%
■ Sucesso Parcial	28%	38%	43%
■ Sucesso Total	66%	50%	43%

Área de Negócios

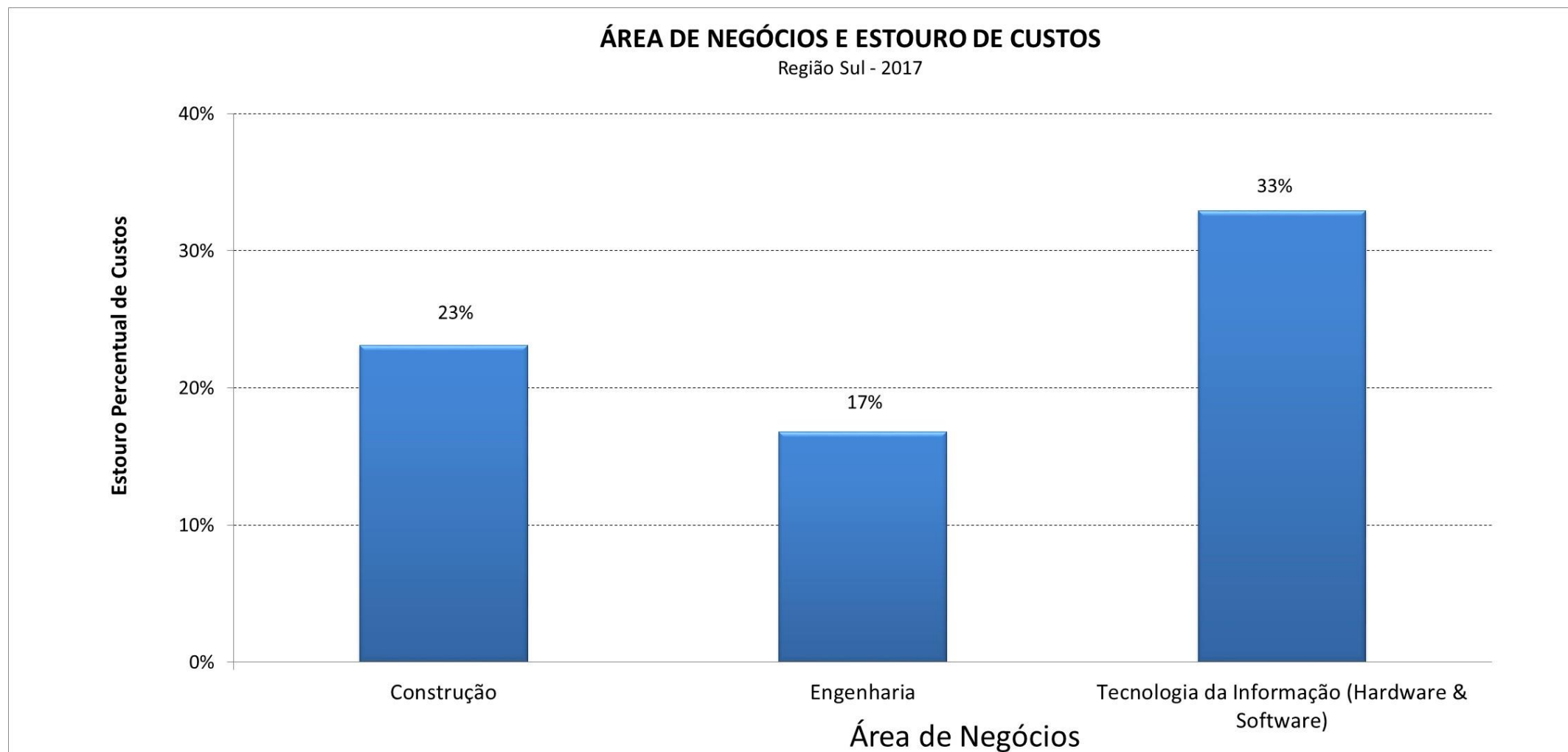
Atraso por Área de Negócios

Construção tem o menor atraso.



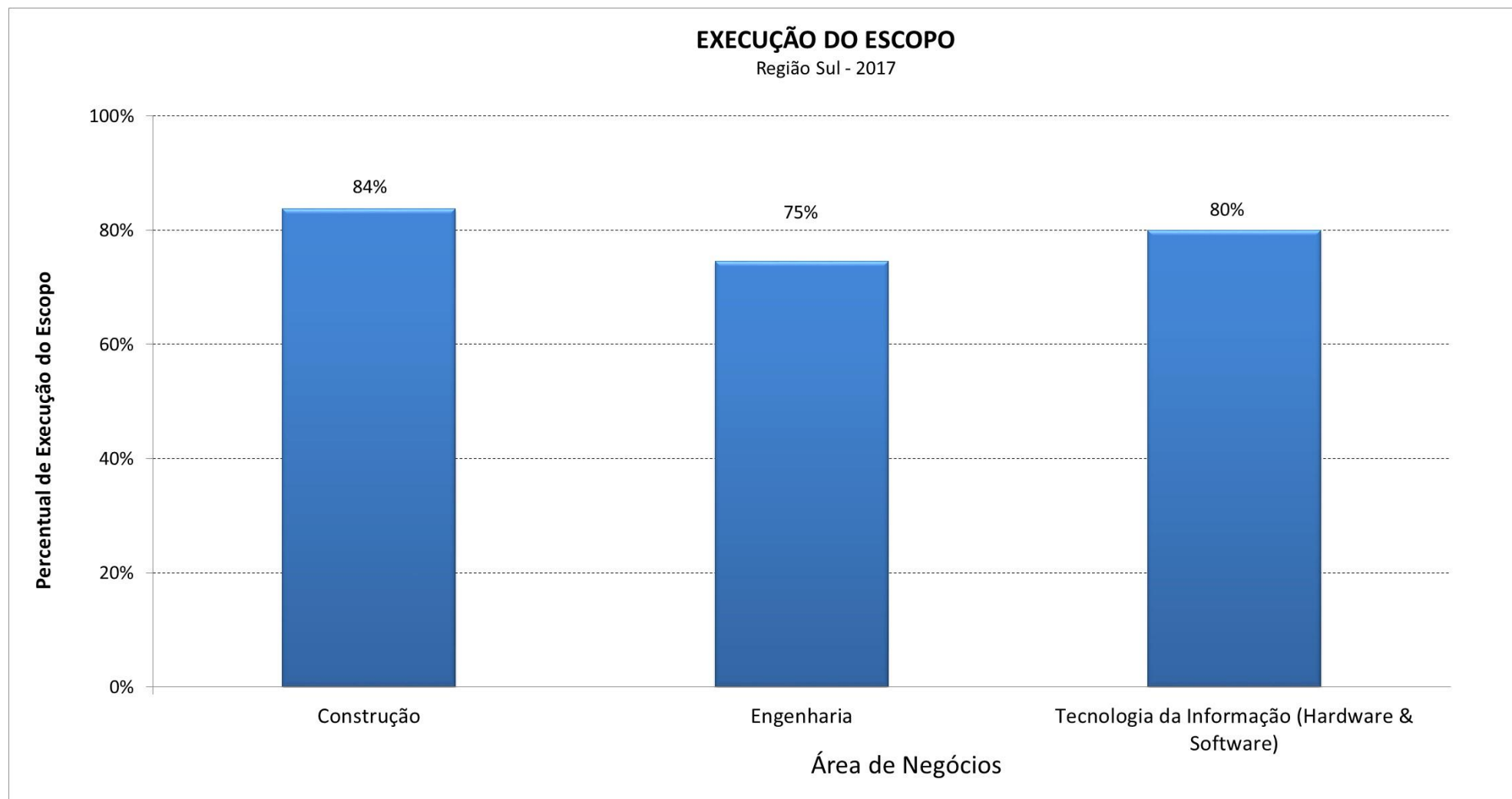
Estouro de Custos por Área de Negócios

Engenharia têm o melhor valor.



Execução do Escopo por Área de Negócios

Alguma equivalência e leve vantagem para *Construção e Montagem*



Resultados por Tipo de Cliente

Esta parte do relatório está sendo produzida pela primeira vez. Os clientes dos projetos podem ser internos ou externos à organização. Este último caso caracteriza as “organizações orientadas a projetos”, como *software houses* ou como a organização governamental SERPRO.

Nesta parte do relatório é feita uma análise de dados semelhantes à da Parte 1, porém quebrada pelo Tipo de Cliente.

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

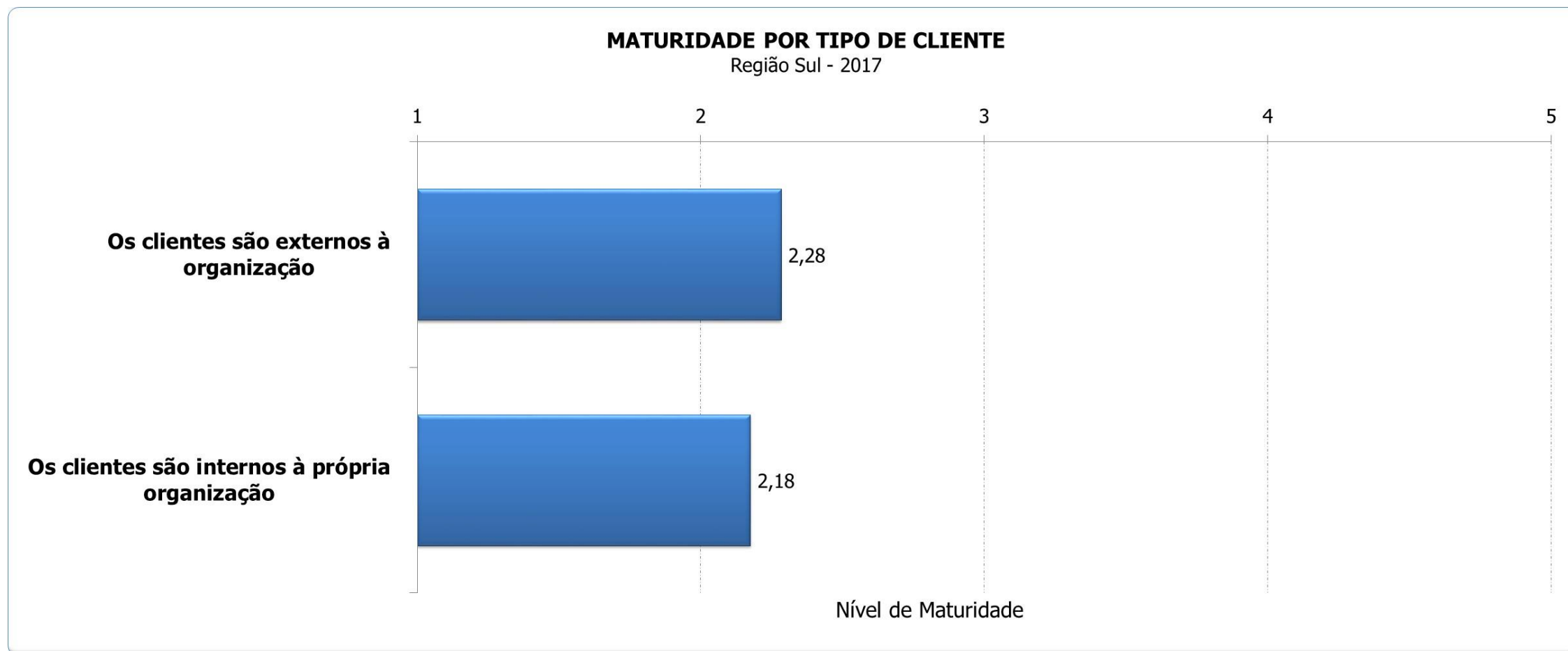
Comentários sobre esta parte do relatório:

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

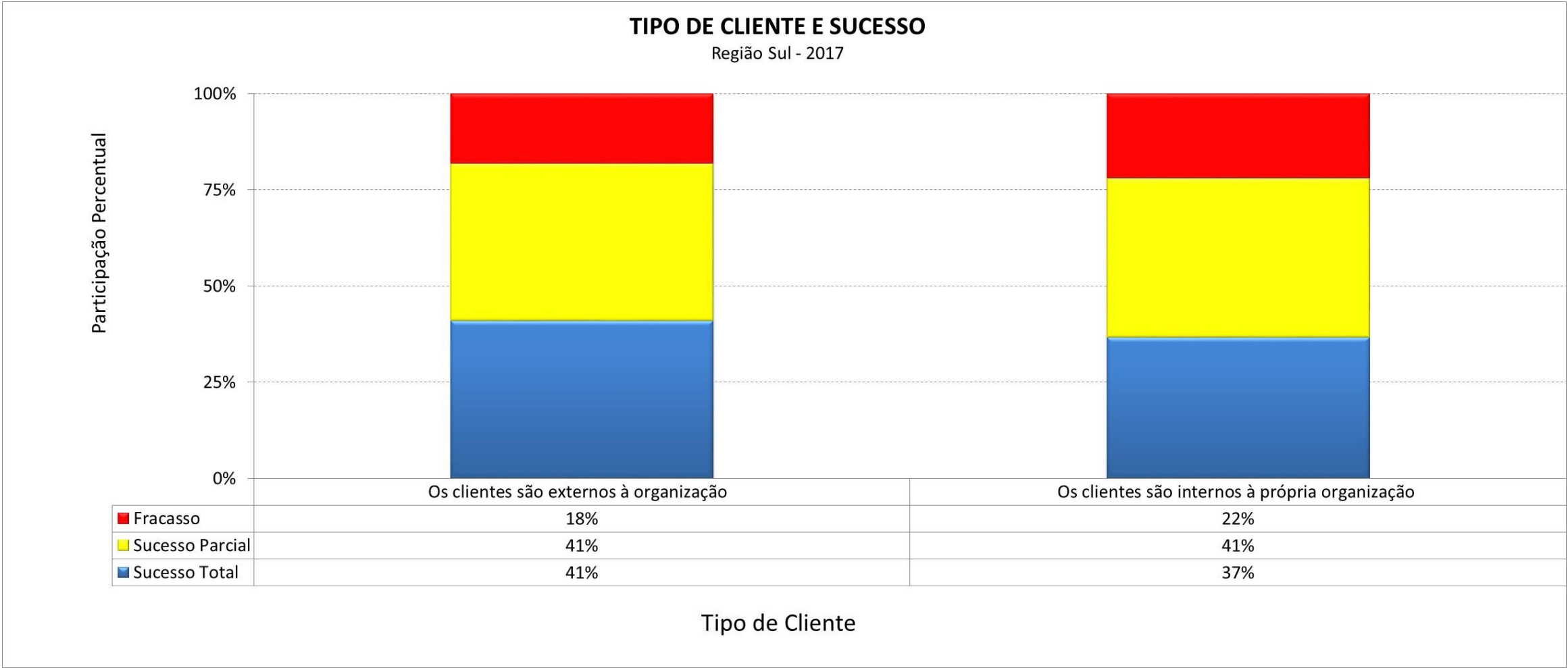
Nesta tabela temos um resumo dos gráficos mostrados a seguir.

TIPO DE CLIENTE	# Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso	Estouro de Custos	Execução do Escopo
Os clientes são externos à organização	20	35,1%	2,28	41%	41%	18%	25%	19%	66%
Os clientes são internos à própria organização	37	64,9%	2,18	37%	41%	22%	26%	14%	63%
Total Geral	57	100,0%	2,21	38%	41%	21%	26%	16%	64%

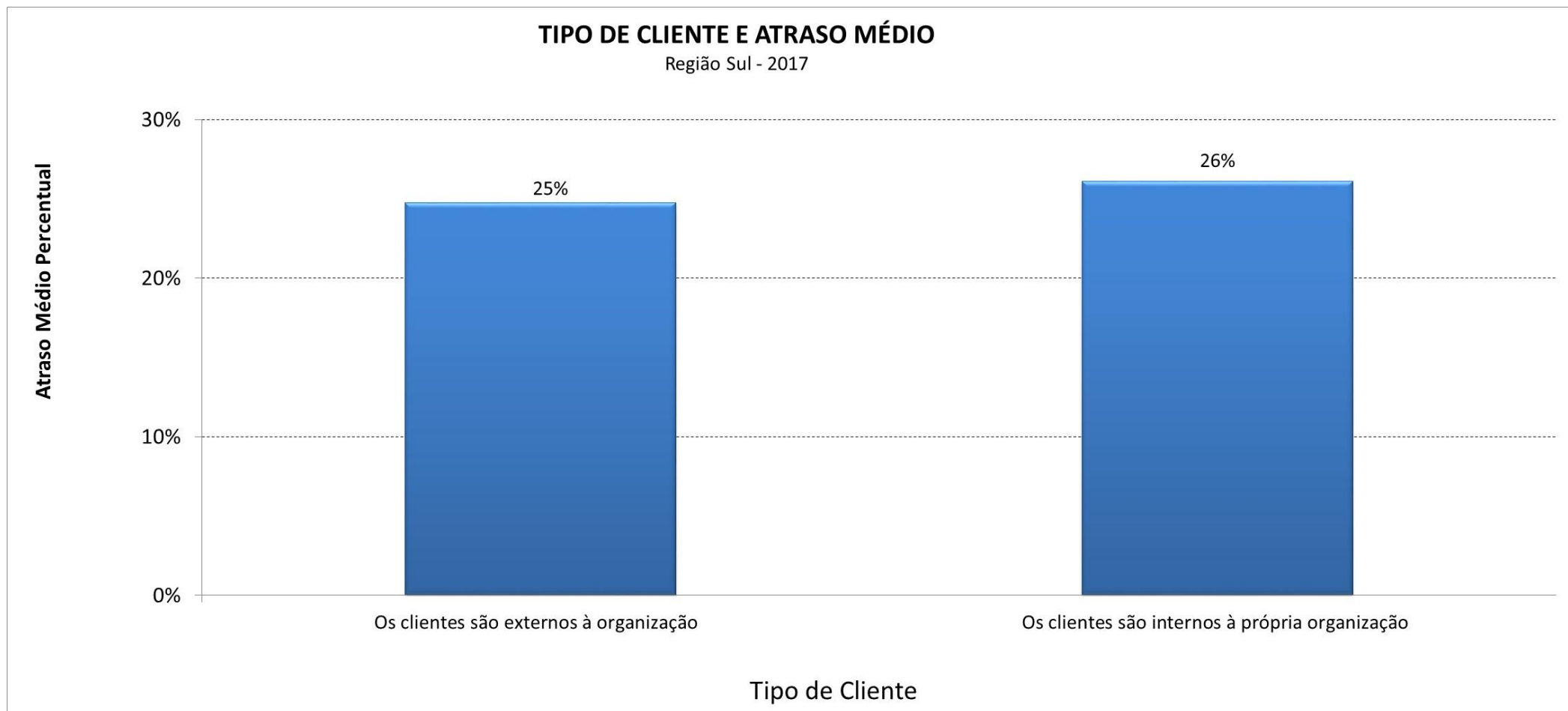
Não há destaque relevante entre os grupos.



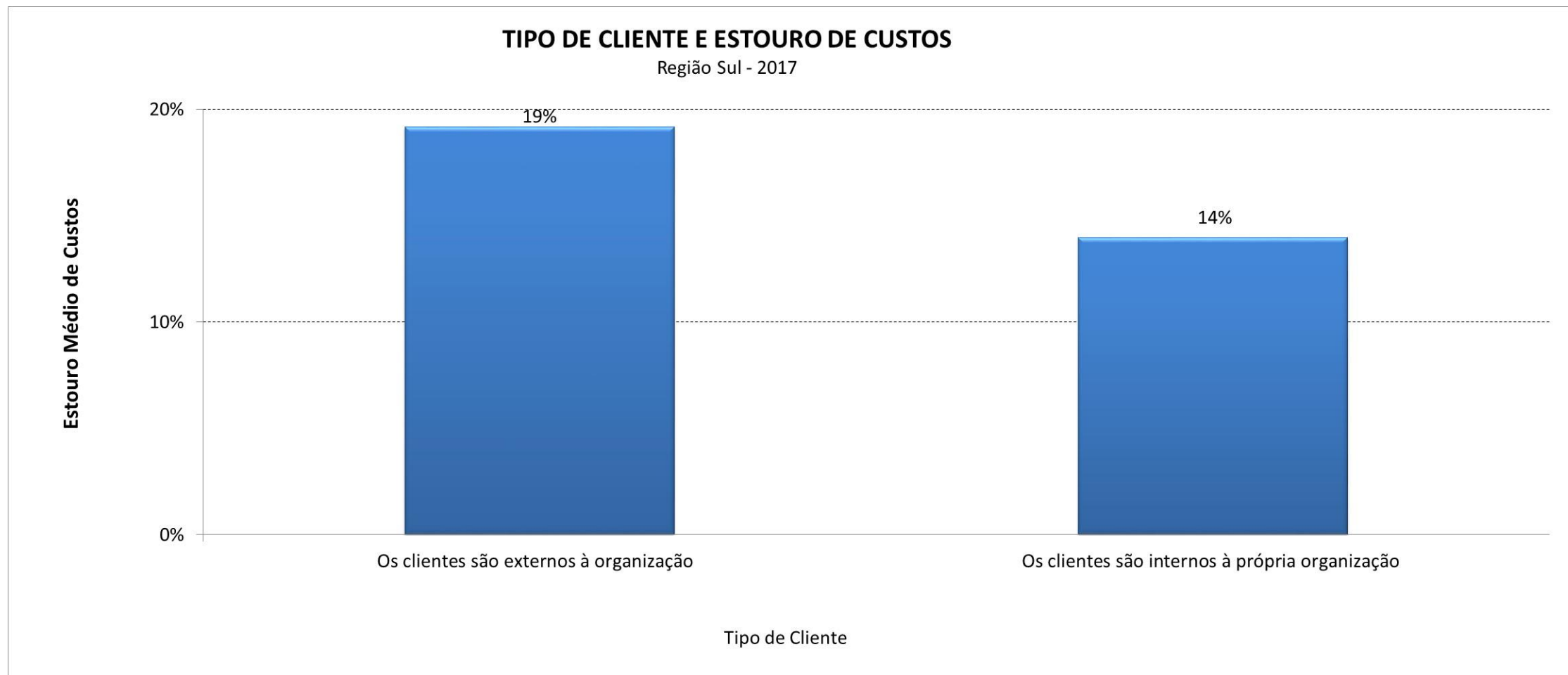
Não há destaque relevante entre os grupos. Pequena vantagem para o grupamento “Clientes Externos”



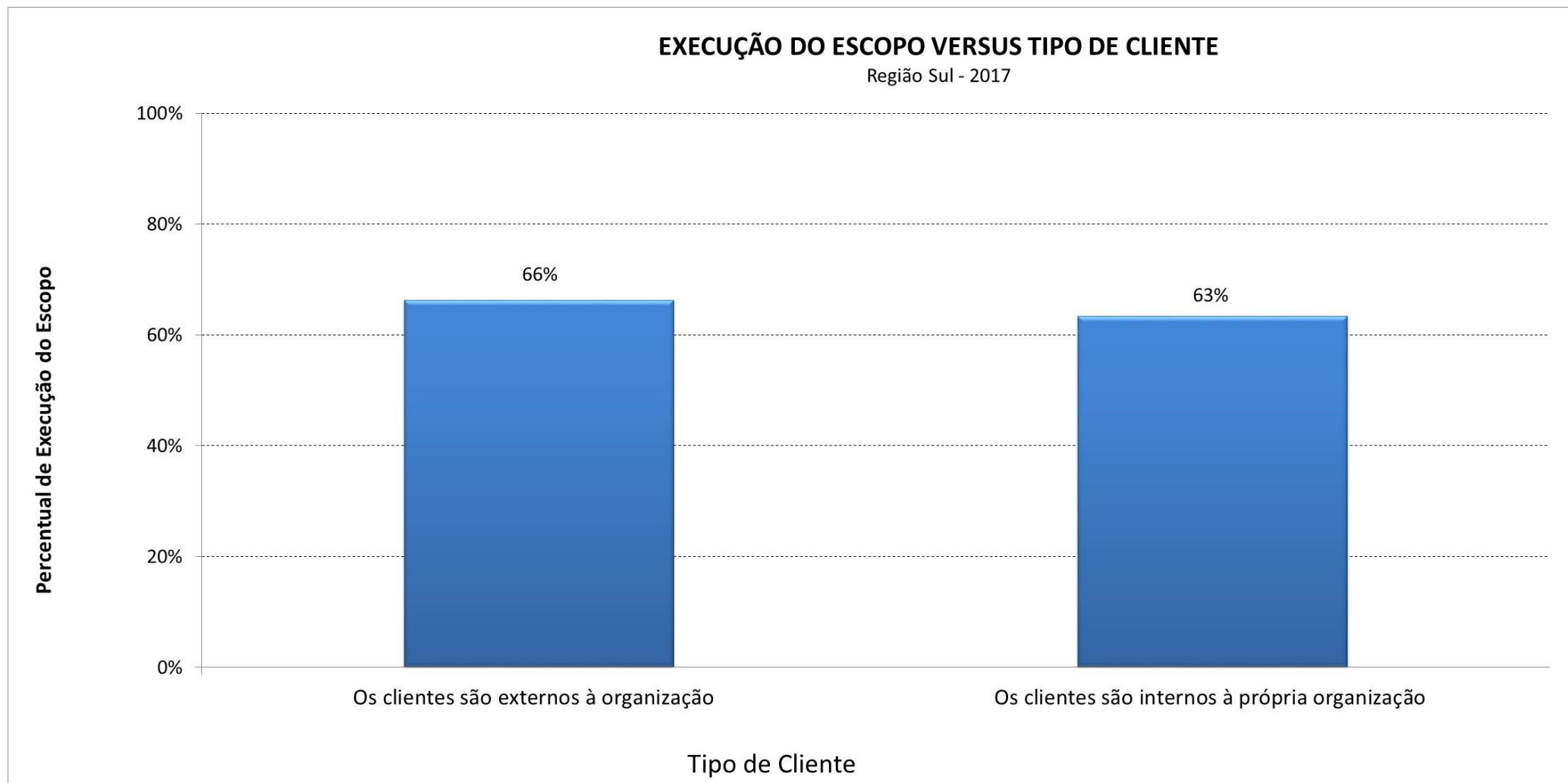
Não há destaque relevante entre os grupos.



O grupo “Clientes Internos” apresenta superioridade neste assunto.



Existe equivalência entre os grupamentos.



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”

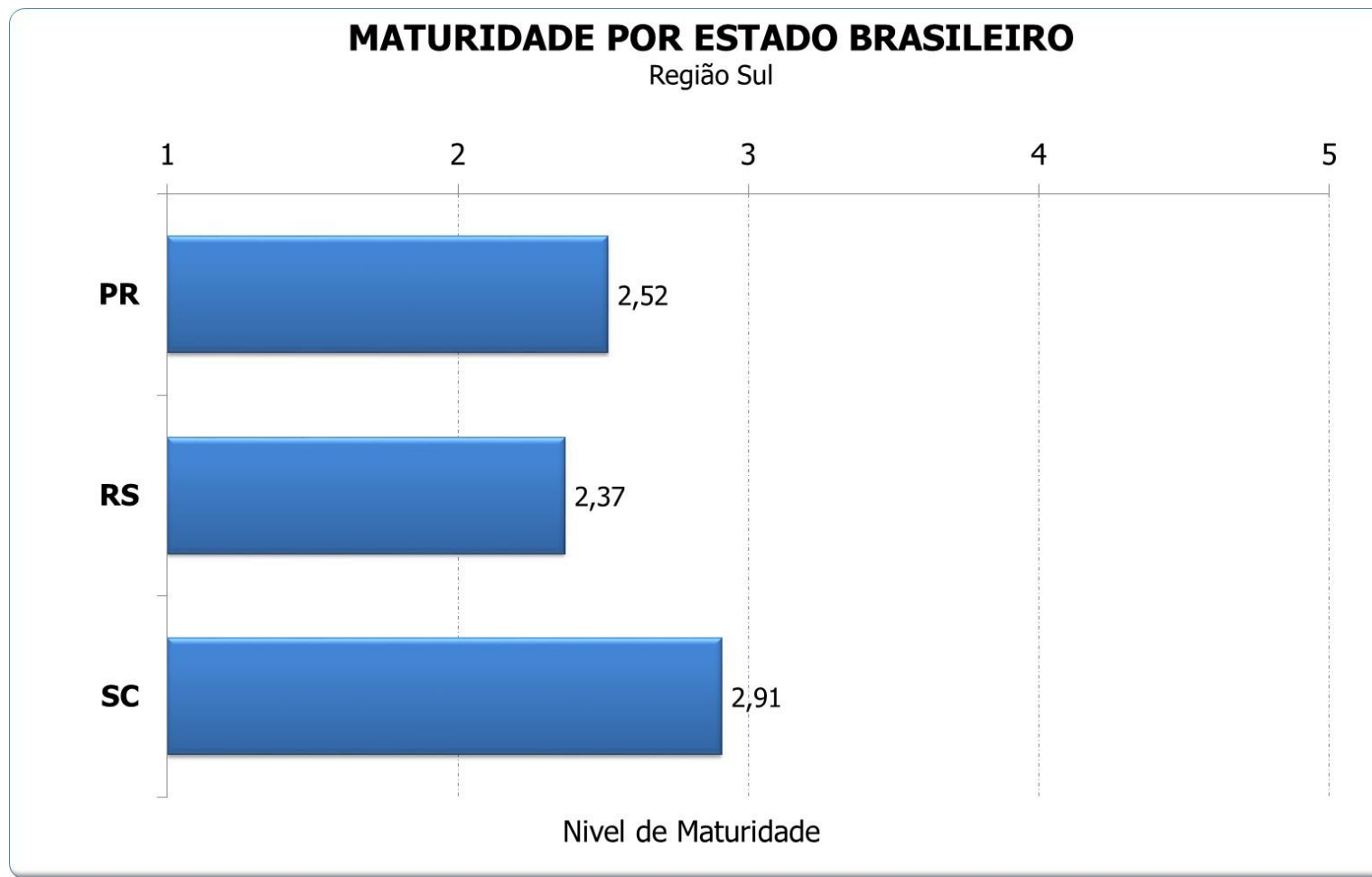
Estados Brasileiros Presentes neste Relatório

Destaques de presença para RS.

ESTADO	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos	Execução de Escopo
PR	20	29,9%	2,52	54,3%	32,1%	13,6%	22,1%	17,5%	73,3%
RS	38	56,7%	2,37	47,6%	28,8%	23,6%	26,8%	14,3%	67,8%
SC	9	13,4%	2,91	61,7%	27,5%	10,8%	16,9%	10,6%	81,1%
Total Geral	67	100,0%	2,48	51,6%	29,7%	18,8%	23,8%	14,5%	71,2%

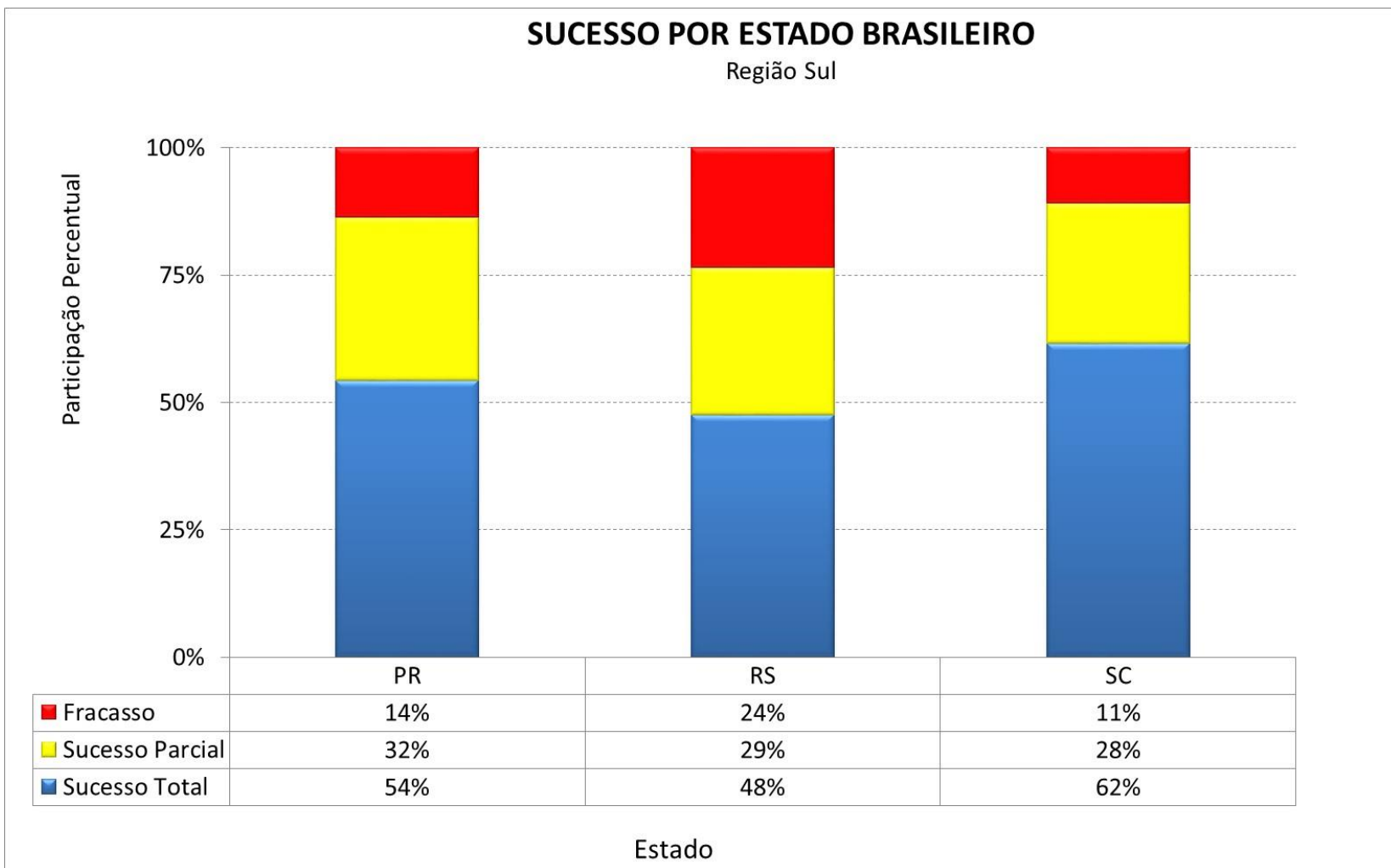
Maturidade por Estados Brasileiros

Destaques para SC.



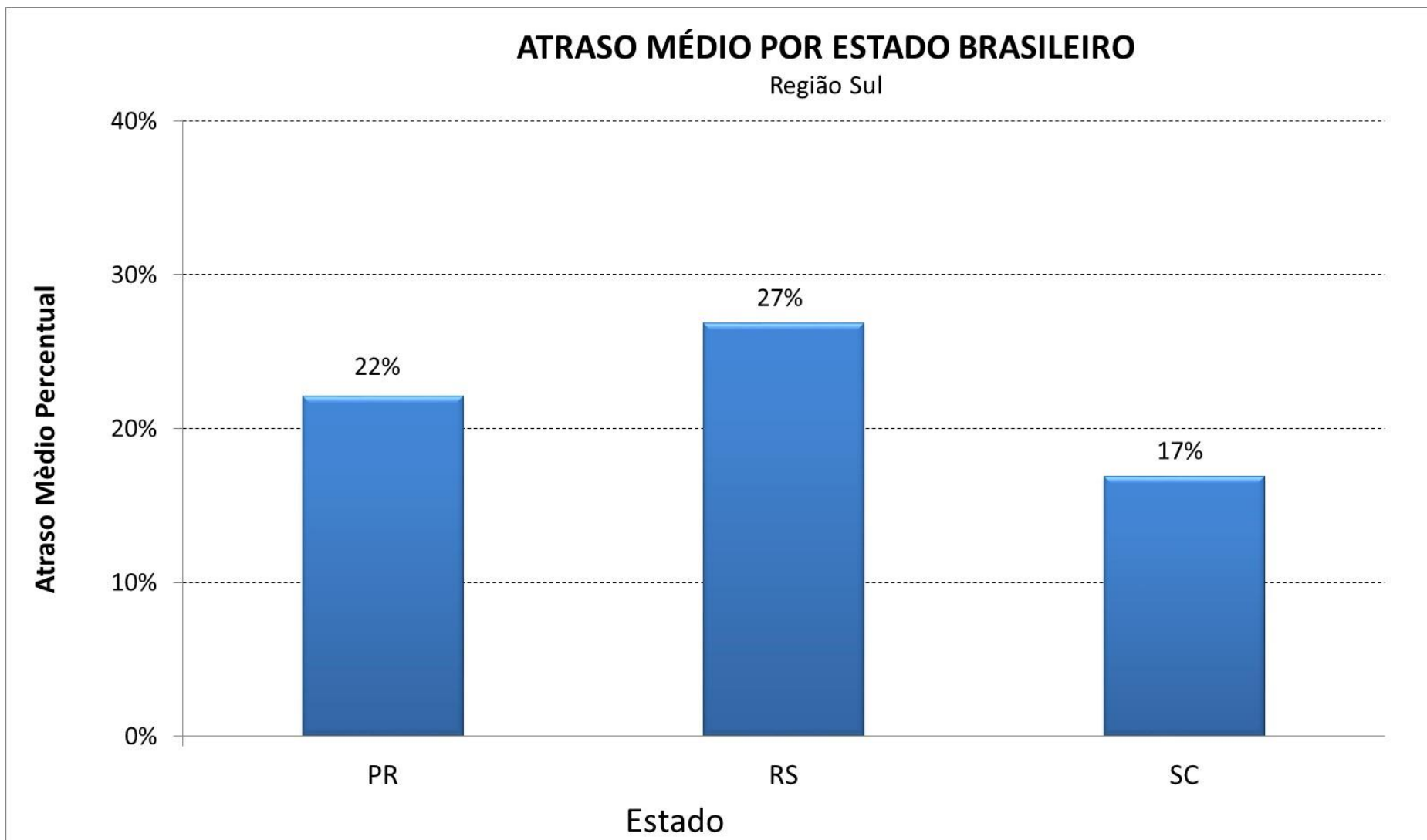
Sucesso por Estado Brasileiro

Leve destaque para SC.

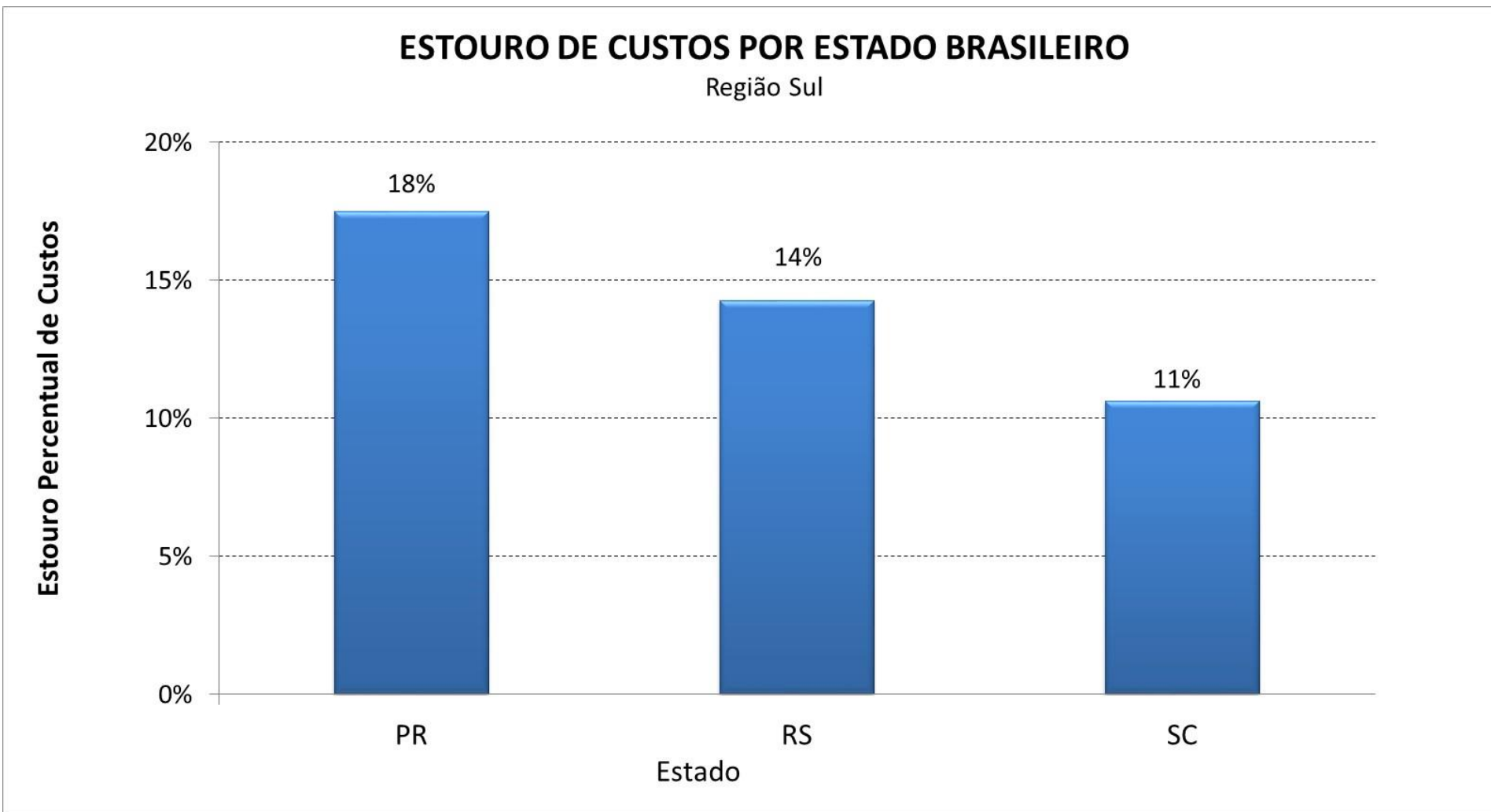


Atraso por Estado Brasileiro

Destaque para SC.

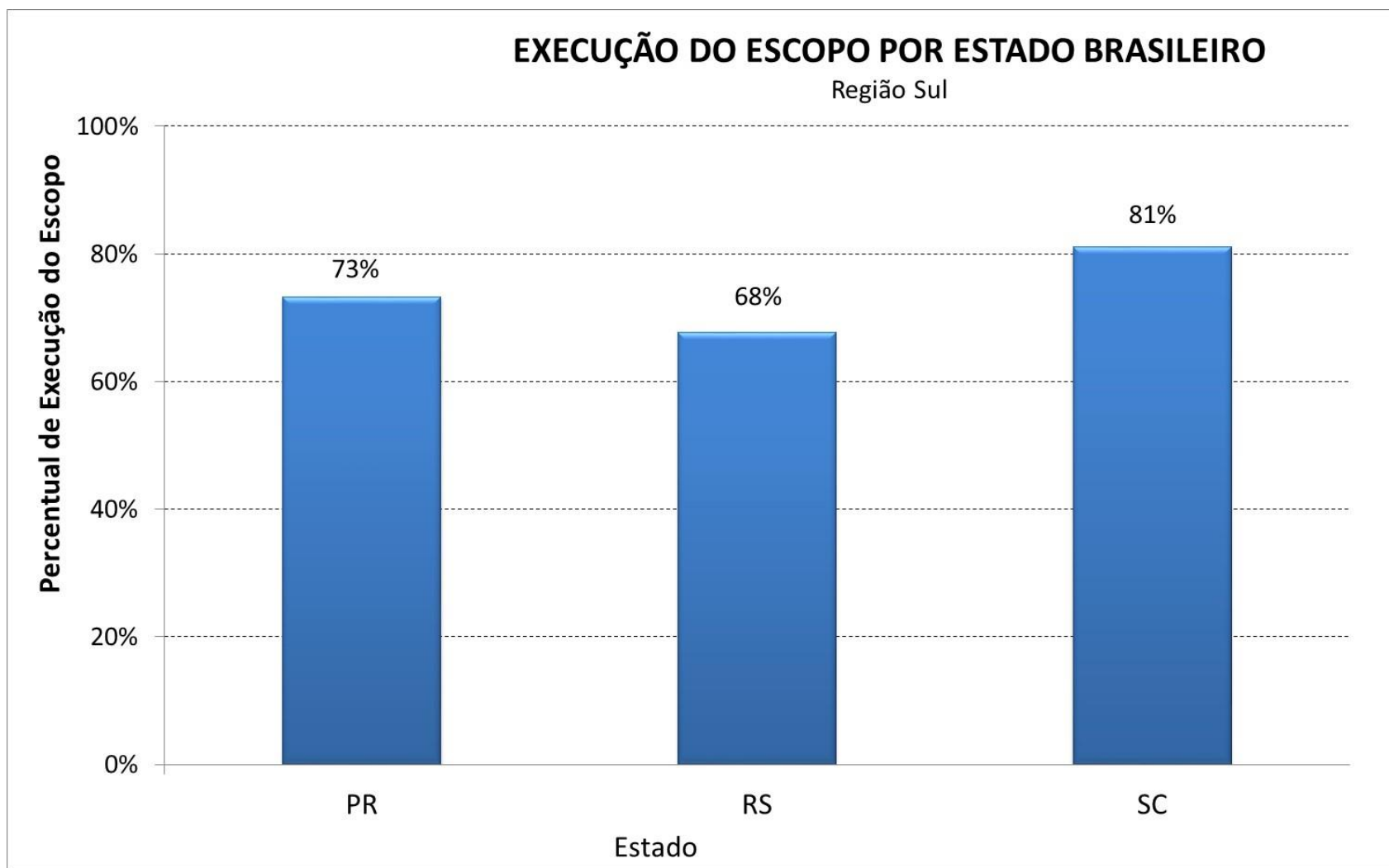


Destaque para SC.



Execução do Escopo por Estado Brasileiro

Destaques para SC.



Equipe que desenvolveu este trabalho



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.

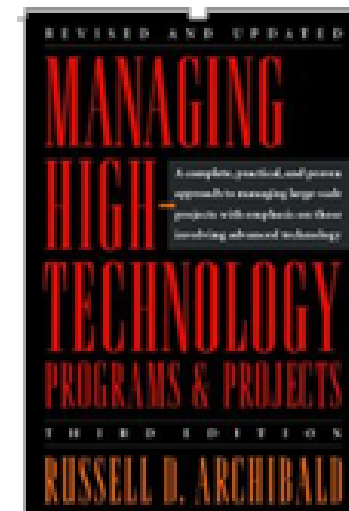


Thiago Ayres é consultor, educador, investidor e palestrante quadrilíngue nas áreas de governança, gestão, inovação e liderança. *Managing Director* na PMO Global Alliance, Diretor na Consigliere Consultoria, Presidente do PMI Paraná e Coordenador do MBA Executivo em Gestão de Projetos na ESIC Business School. Com especializações na área de liderança e negócios em 3 continentes, traz experiência sólida em consultoria e educação em mais de 10 países, de *startups* a multinacionais. Um inconformado com a gestão tradicional, com a educação ortodoxa e com o *status quo* - um ativista transformacional. Um otimista que enxerga oportunidades para cada problema, apostando que as pessoas são a base de todo o sucesso e acreditando que a arte máxima da sofisticação é ser simples.



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



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

O modelo de maturidade 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.

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 <i>baseline</i>. • 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).

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

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 <i>Business Case</i> .

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 <i>Business Case</i> como para a Implementação. Para o caso da implementação, geralmente esta estrutura envolve gerentes de projetos, PMO, <i>sponsor</i> 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.

Agradecimentos

- Apoio:
 -  MINAS GERAIS, BRAZIL CHAPTER
 -  www.sucesumg.org.br
 -  CONSTRUINDO SOLUÇÕES
 - 
 - 
 - 
 - 
- 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

FIM