

MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Pesquisa Archibald & Prado

www.maturityresearch.com

Relatório 2014:

“Governo: Administração Direta e Indireta”

Parte A: Indicadores

Fevereiro/2015

Organizado por:

Darci Prado e Carlos Eduardo Andrade

Estamos apresentando os resultados da pesquisa Archibald & Prado relativo ao ano de 2014. Esta pesquisa esteve disponível gratuitamente no site www.maturityresearch.com durante os meses de setembro a dezembro de 2014 e foi respondida por **415** profissionais de organizações brasileiras. Temos os seguintes relatórios (9): Global, Governo, Categorias de Projetos (Mudanças Organizacionais e Melhorias de Resultados Operacionais / Indústria da Construção / Desenvolvimento de Aplicativos (Informática – Software) / Desenvolvimento de Novos Produtos e Serviços), Estados (Minas Gerais e São Paulo) e Empresas Benchmarking.

Cada relatório é apresentado em três partes:

- A. Indicadores
- B. Perfil dos Participantes
- C. Governança

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

Os dados aqui apresentados mostram que existe uma relação direta entre maturidade e indicadores de desempenho. Ou seja, quanto maior a maturidade:

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

Este relatório – **Governo: Administração Direta e Indireta** - contém a análise dos dados fornecidos por **76** profissionais de **empresas públicas** do Brasil. Os dados fornecidos são oriundos de um total de **1.420** projetos.

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

- Perfil dos Participantes
- Governança

O resultado final apresentou uma **maturidade média de 2,50**. Este valor pode ser admitido como bom para as organizações brasileiras se considerarmos que o assunto GP ganhou repercussão no Brasil há pouco tempo. No entanto, é inferior à média global geral de 2,64. Além disso, considerando que o range de valores para maturidade vai de 1 a 5, podemos concluir que este grupamento ainda tem muito a melhorar.

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 atuação, orçamento da organização e estado brasileiro.

A categoria de projetos *Governo* se caracteriza por organizações de 13 ramos de negócio diferentes, sendo que as que mais participaram da pesquisas foram TI e Energia Elétrica. Como era esperado, a média de arrecadação é alta, acima de R\$ 1 bilhão, chegando a ultrapassar R\$ 100 bilhões em alguns casos, o que gera projetos de grande porte e com uma necessidade cada vez maior de planejamento e controle adequados.

Organizações governamentais passam por mudanças profundas à cada troca de governo, o que dificulta um crescimento sustentável da maturidade. Notamos que, mesmo em casos de maturidade elevada, há fracassos e atrasos, podendo ser causados por cortes de orçamento, atrasos de pagamentos (reflexos de momentos crise) e por impactos do período eleitoral, que restringe diversas ações do governo.

Os índices de atraso e estouro de custos são altos (38% e 31%, respectivamente). No caso de custos, no nível 1 de maturidade o estouro chega a 75%. Porém, para os níveis 3 e 4 de maturidade o valor cai para até 13%. Isso mostra a importância do investimento em gerenciamento de projetos no setor, com retorno claro, principalmente por se tratar de recursos públicos.

Os participantes da pesquisa 2014 são tanto de administração direta (33) quanto indireta (43). As áreas de TI e Energia Elétrica, seguidas por Petróleo e Gás, Defesa e Distribuição foram as que tiveram maior número de respostas neste ano.

A maior parte dos respondentes é de organizações com receita de R\$ 1 a 10 bilhões. Devido ao porte de receita da Federação e de empresas estatais, temos alguns casos acima de R\$ 100 bilhões.

72% das organizações tem PMO. Destas, mais da metade possui até 5 pessoas na equipe. Destacamos uma oportunidade de evolução pelo número de organizações que ainda não possuem PMO, principalmente pelo tamanho dos projetos e da receita das mesmas.

Grande parte organizações governamentais possui a função de gerente de projeto. Isto é particularmente importante neste caso, pois há a responsabilidade civil das ações em um projeto – ou seja, o responsável por ele deve estar claramente definido. Das organizações que possuem a função, 7 em cada 10 a possuem há mais de 2 anos.

Foi possível comprovar na pesquisa a relação direta entre tempo da função de GP e maturidade da organização, com reconhecimento da alta administração da sua importância. O mesmo foi notado quando ao reconhecimento do PMO.

No caso do PMO, vimos que cada profissional do escritório acompanha em média 3 projetos, o que é um número pequeno e poderia proporcionar um melhor acompanhamento das ações, dependendo da capacitação desses profissionais. Este aspecto também pode estar ligado ao tamanho dos projetos, que podem passar da casa de bilhões, exigindo maior controle.

Projetos governamentais também precisam ter um maior grau de transparência do que projetos privados. Qualquer cidadão pode solicitar dados de cronograma e custos, e por isso uma governança profissional e bem implementada é importante, e deveria ser a meta de todo governante.

Autor dos Comentários: Carlos Eduardo Andrade – Fevereiro 2015

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.

1. Resultados Gerais
2. Resultados por Tipo de Organização
3. Resultados por Área de Negócios
4. Resultados por Tamanho da Organização
5. Resultados por Custo Médio de Cada Projeto
6. Resultado por Estados Brasileiros
7. Equipe que desenvolveu este trabalho
8. Agradecimentos

Resultados Gerais

Nesta parte do relatório estão apresentados os Resultados Gerais de toda a população de participantes em Mudanças Organizacionais:

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

MATURIDADE:

- Maturidade: 2,50

**76 Organizações
1.420 projetos**

INDICADORES DE RESULTADOS

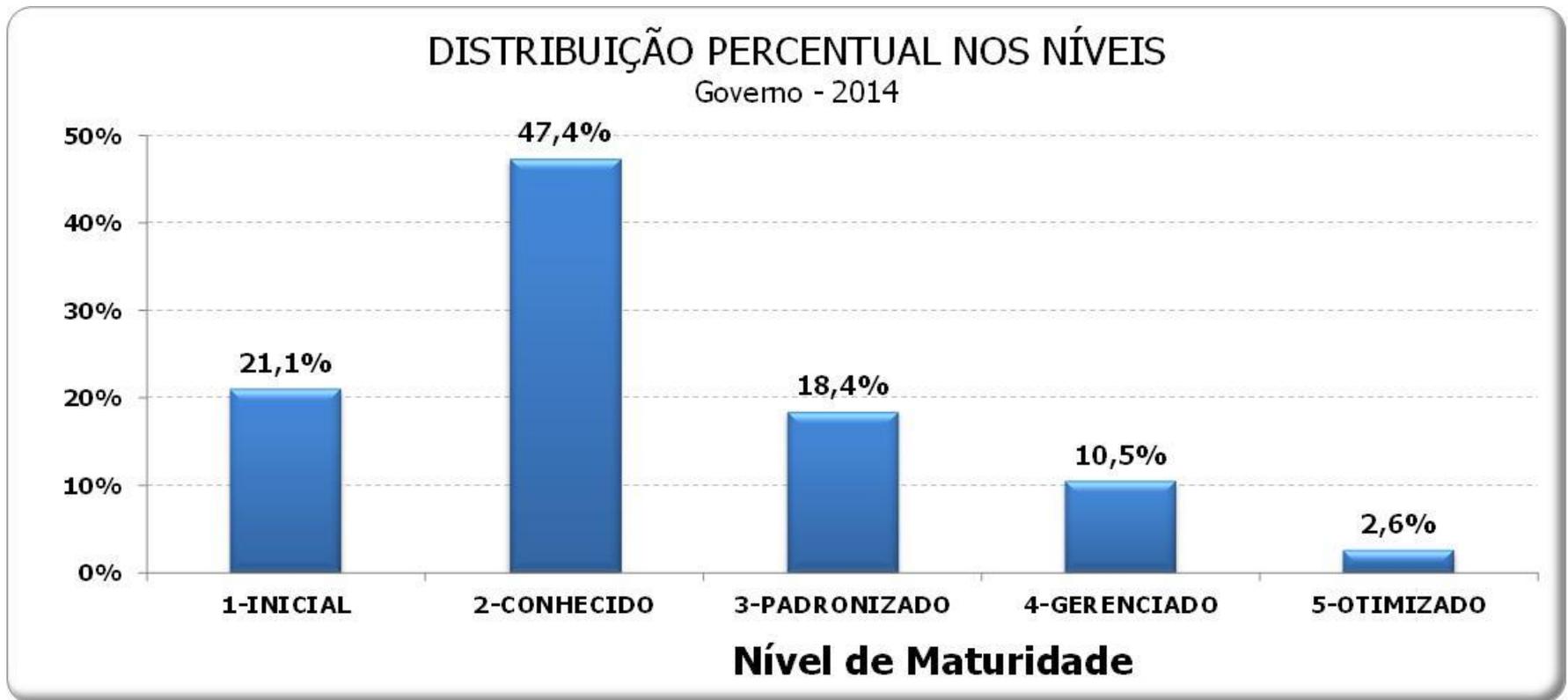
- Índice de Sucesso:
 - Sucesso Total: 48,9%
 - Sucesso Parcial: 38,6%
 - Fracasso: 12,5%
- Atraso médio: 38%
- Estouro de custo médio: 31%
- Execução do Escopo: 70%

COMPOSIÇÃO DA CARTERIA MÉDIA DE PROJETOS

- Quantidade média de projetos: 20
- Duração média de cada projeto: 19 meses
- Custo médio de cada carteira: R\$ 6 Bilhões

Maturidade DNP: **2,50**

Temos uma significativa presença de organizações no nível 2.



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.

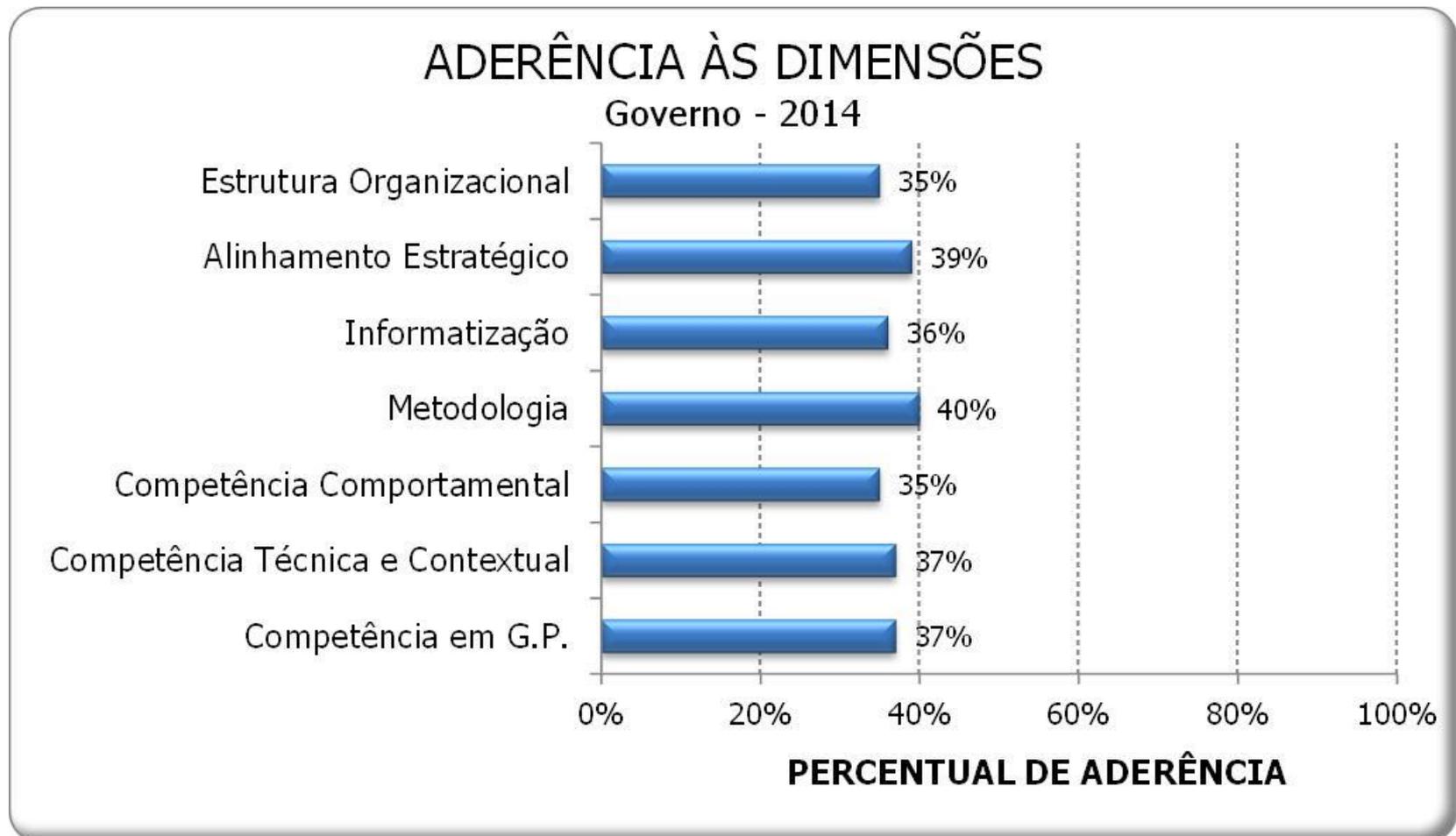


Comentários

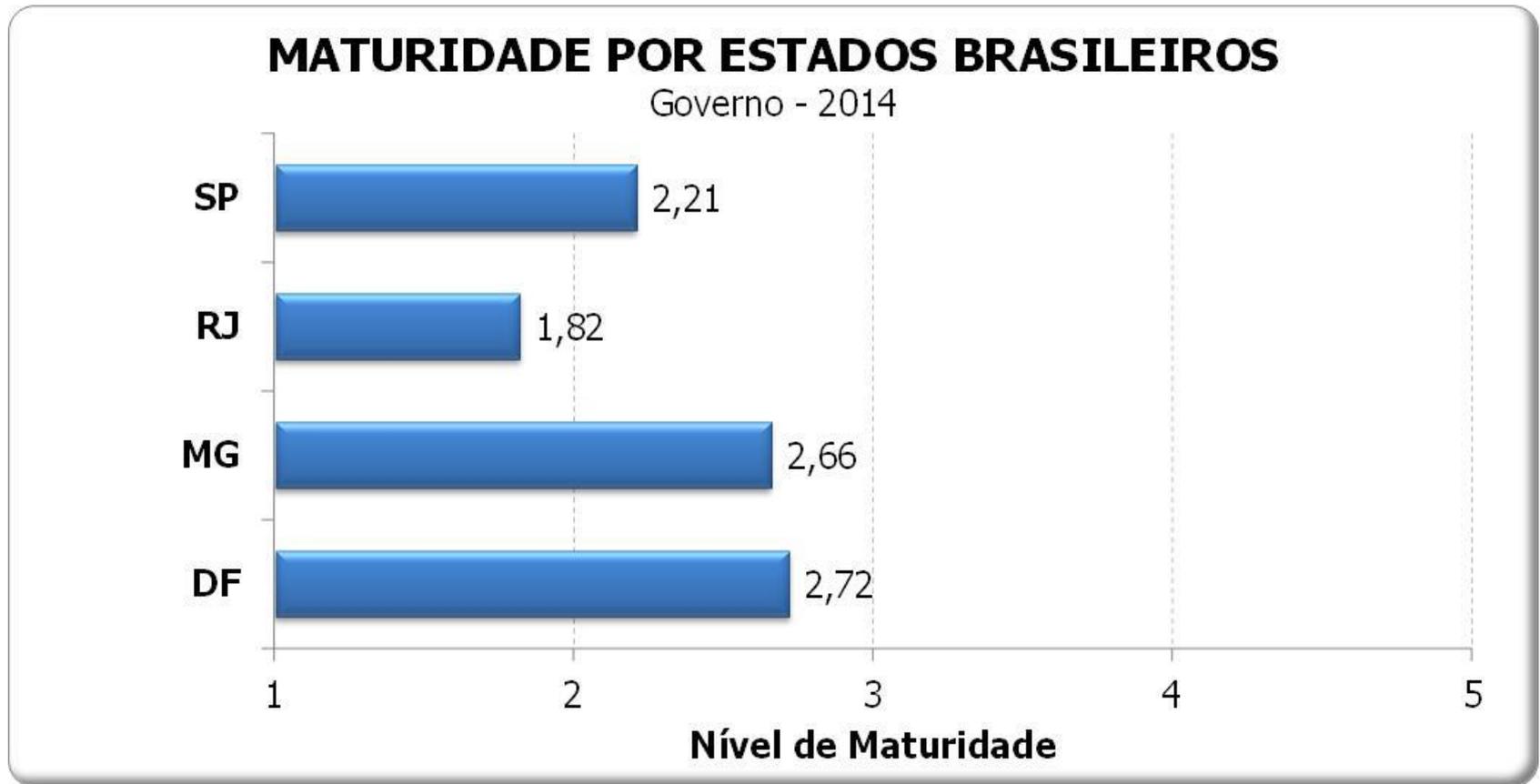
- Para 68,5% (níveis 1 e 2) das organizações participantes desta pesquisa, o gerenciamento de projetos ainda não possibilita trazer resultados aos seus negócios tal como seria desejado (níveis 3, 4 e 5);
- Apenas 13,1% das organizações estão em níveis que permitem pleno domínio e otimização do trabalho (níveis 4 e 5).

Existe equilíbrio entre os valores de aderência às dimensões.

De uma maneira geral, os valores apresentados são fracos (abaixo de 70%)



Distrito Federal e Minas Gerais apresentaram os melhores valores.

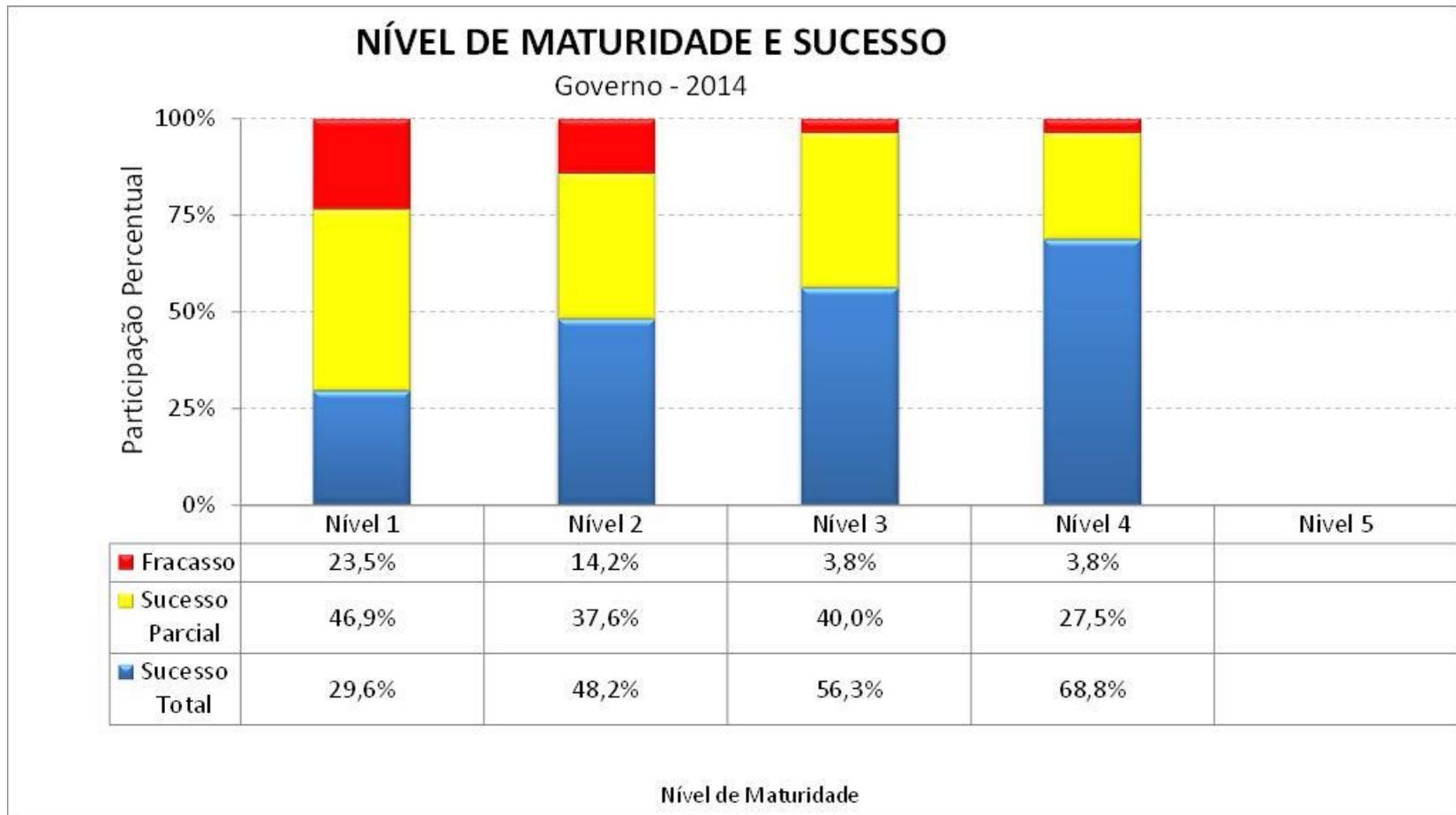


Apenas os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 5 participantes.

Tamanhos das amostras:

DF= 10 MG= 13 RJ= 7 SP=12

Quanto maior a maturidade, maior o sucesso



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 16 / Nível 2: 36 / Nível 3: 14 / Nível 4: 8 / Nível 5: 2

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 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).

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

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 pior que o desejado.

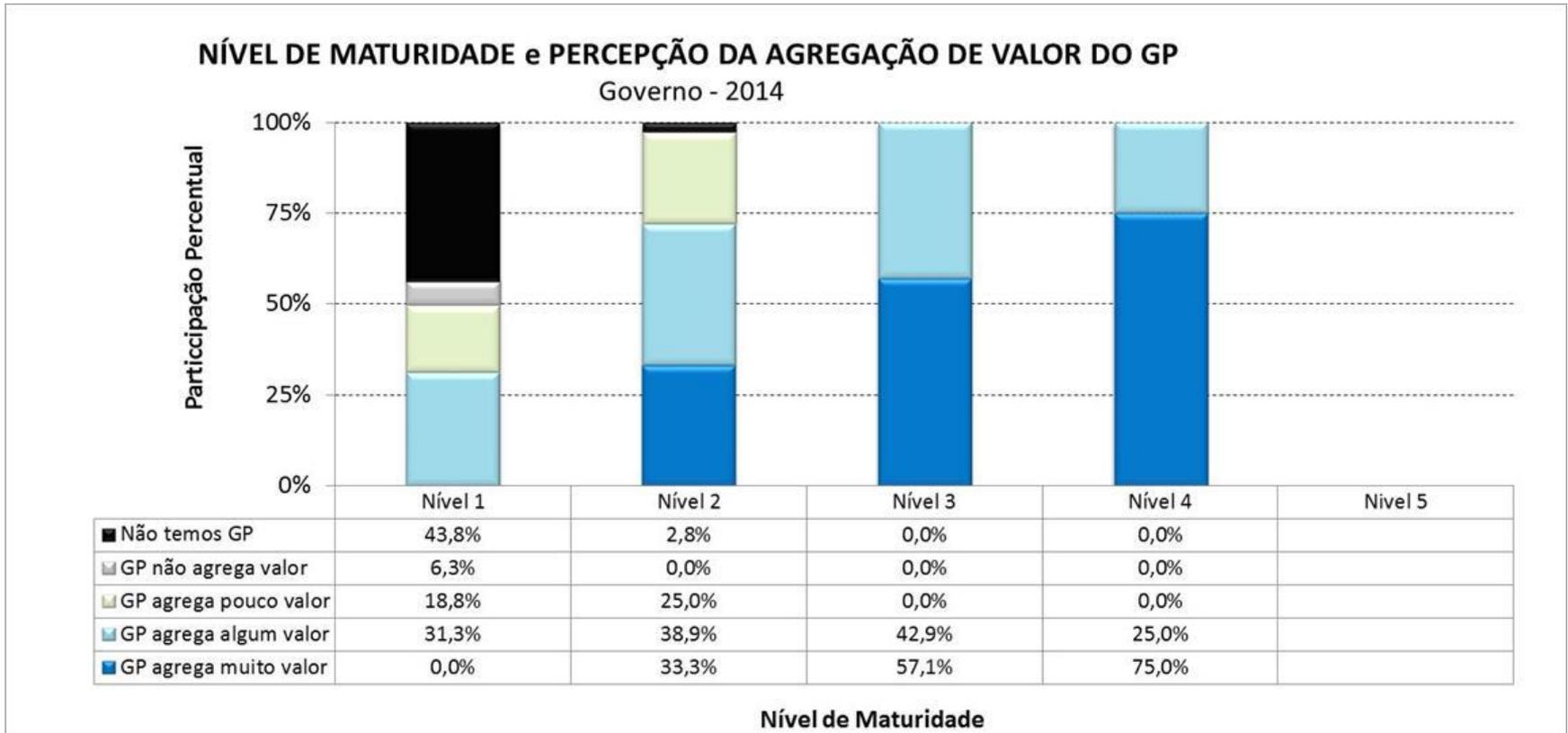
Veja o conjunto completo de conceituação de sucesso no site www.maturityresearch.com

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

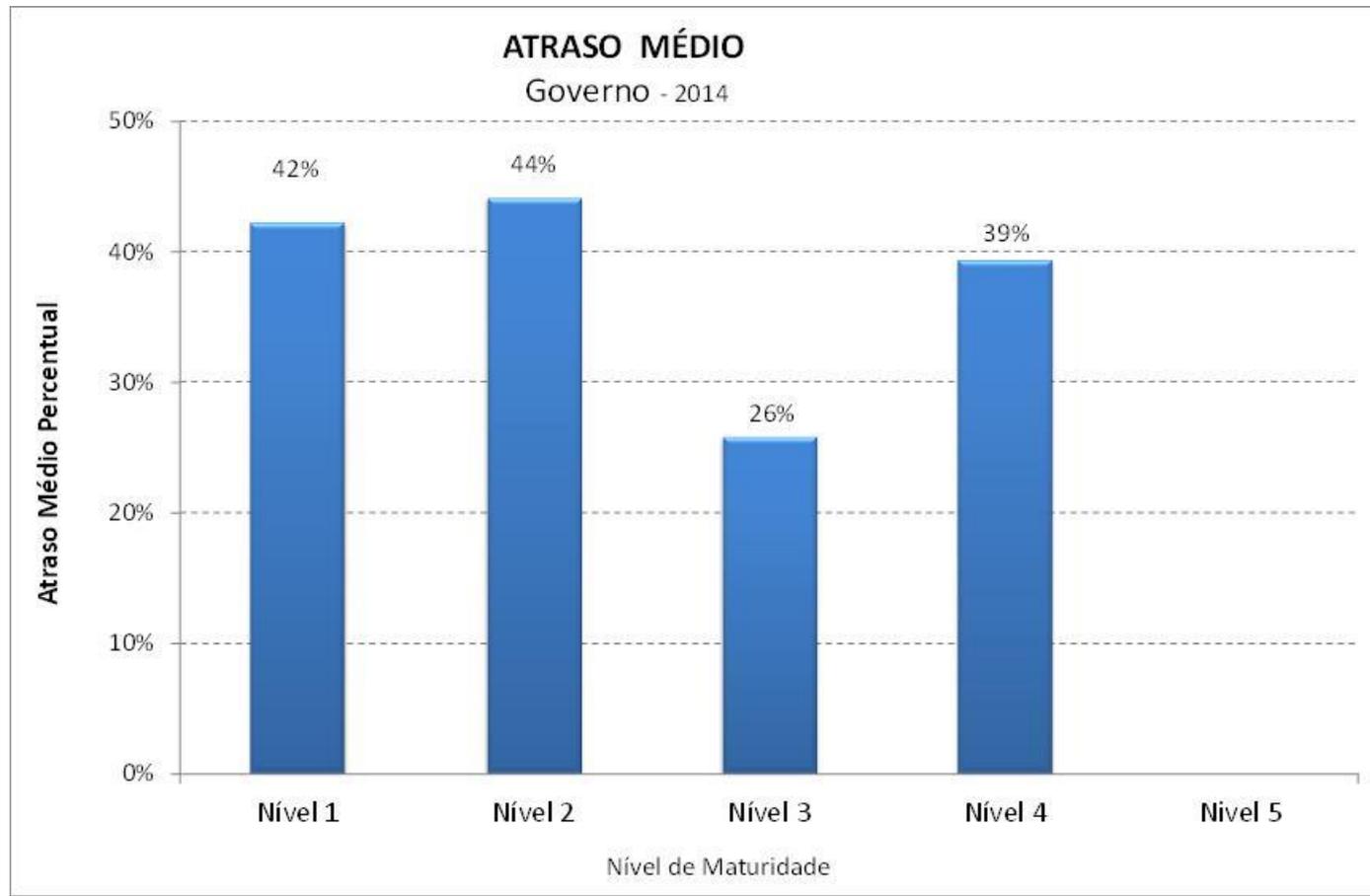
Quanto maior a maturidade, maior a percepção (pela alta administração) da importância do GP para agregar valor à organização.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 16 / Nível 2: 36 / Nível 3: 14 / Nível 4: 8 / Nível 5: 2

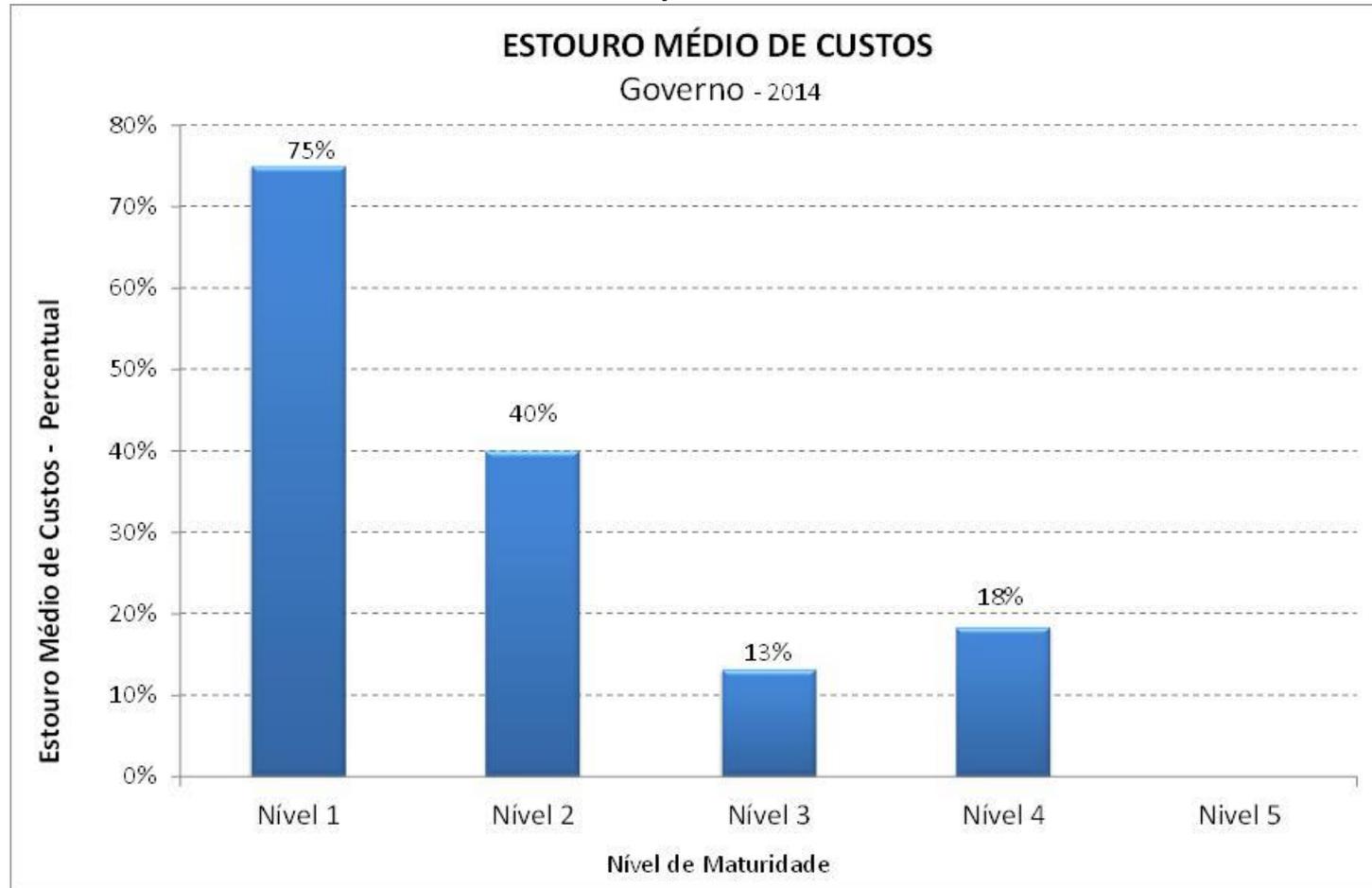
Diferentemente dos demais estudos, para Governo não ficou clara a relação entre maturidade e atraso.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 16 / Nível 2: 36 / Nível 3: 14 / Nível 4: 8 / Nível 5: 2

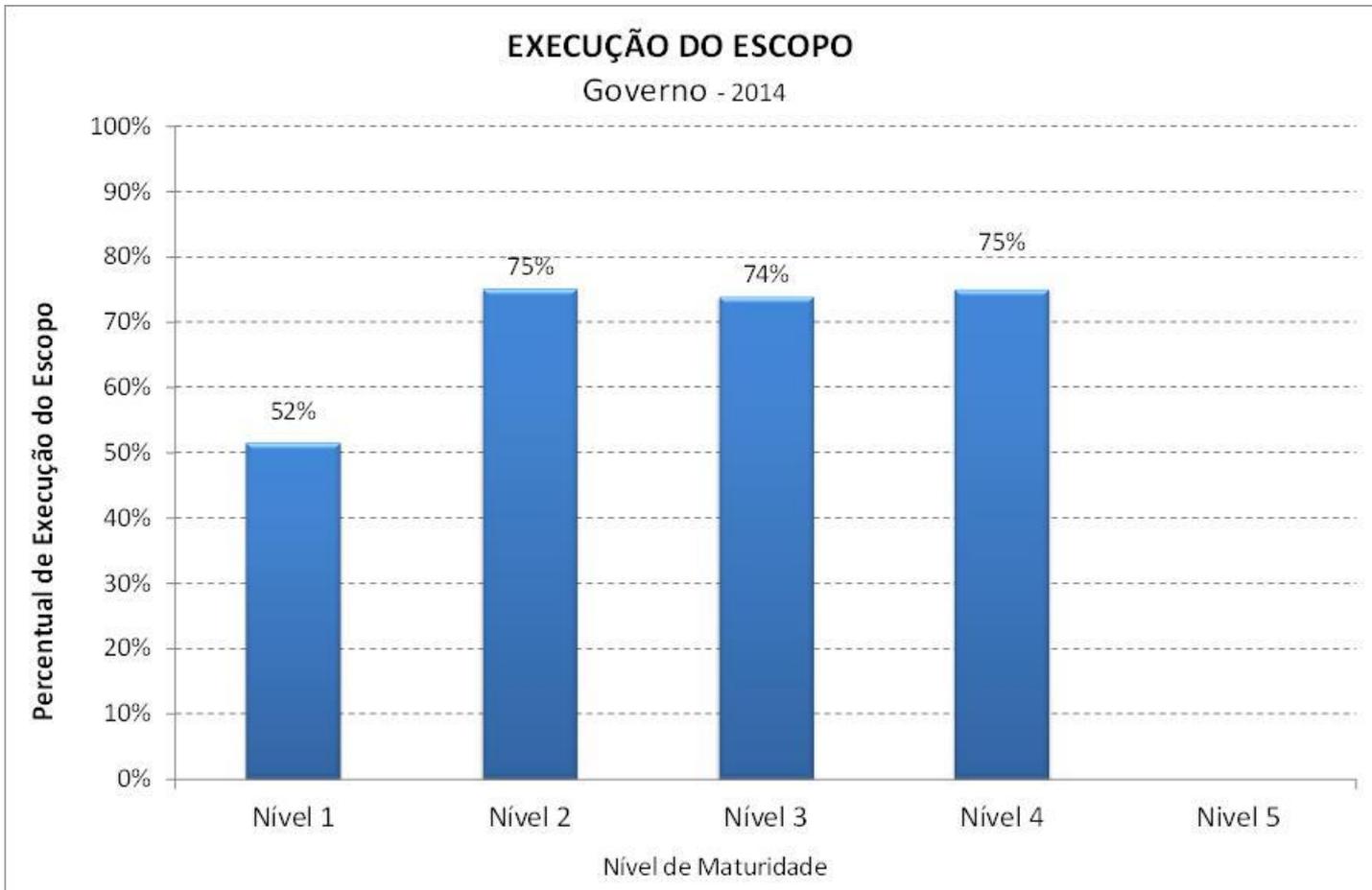
Quanto maior a maturidade, menor o estouro de custos. Esta conclusão não está validada para o Nível 4.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 16 / Nível 2: 36 / Nível 3: 14 / Nível 4: 8 / Nível 5: 2

Quanto maior a maturidade, maior a execução do escopo previsto. No entanto, para os níveis 2, 3 e 4 não existe melhoria significativa.



Tamanhos das amostras:

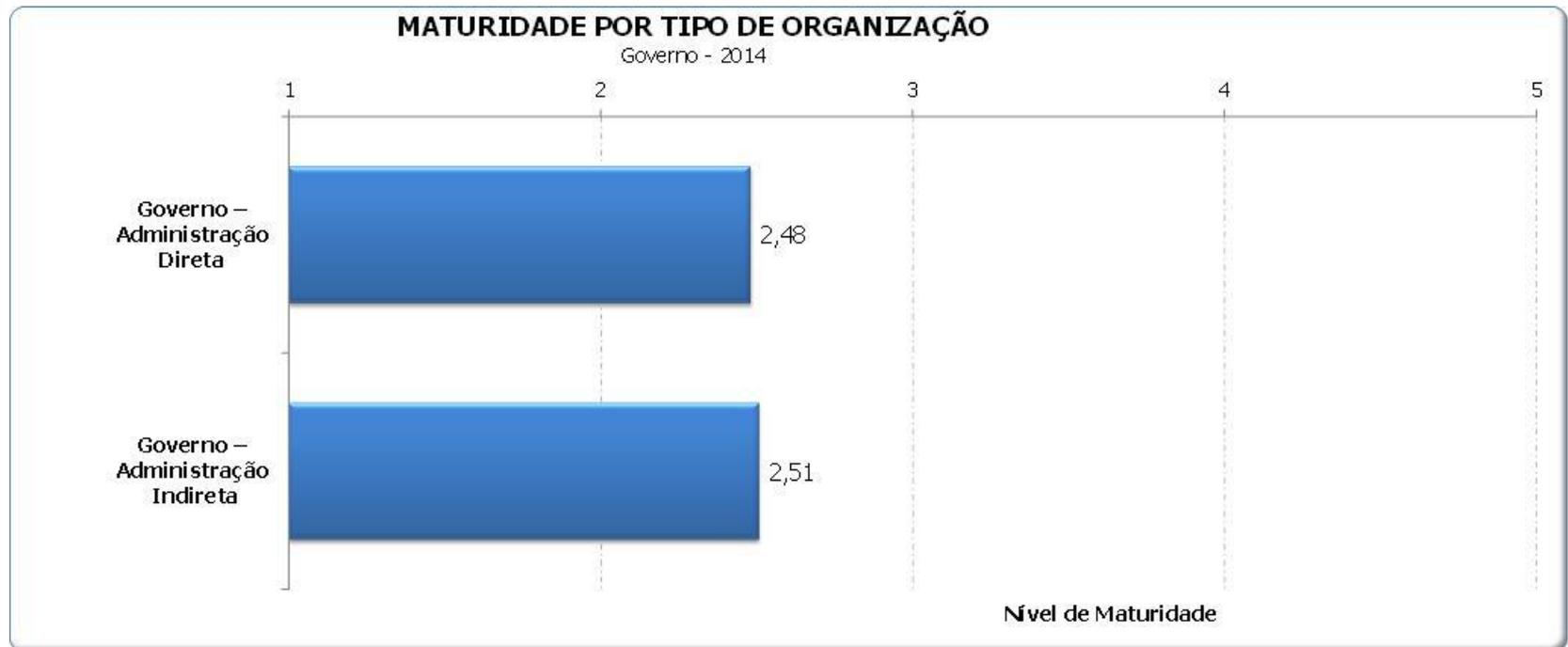
Nível 1: 16 / Nível 2: 36 / Nível 3: 14 / Nível 4: 8 / Nível 5: 2

Resultados por Tipo de Organização

Nesta parte do relatório é feita uma análise de dados semelhantes à da Parte 1, porem quebrada pelos seguintes tipos de organizações:

- Governo – Administração Direta
- Governo – Administração Indireta

Os valores de maturidade são muito próximos.



Tamanho das amostras:

Gov-Adm.Direta: 33 Gov. Adm. Indireta: 43

Governo – Administração Direta – tem melhor resultado.



Tamanho das amostras:

Gov-Adm.Direta: 33 Gov. Adm. Indireta: 43

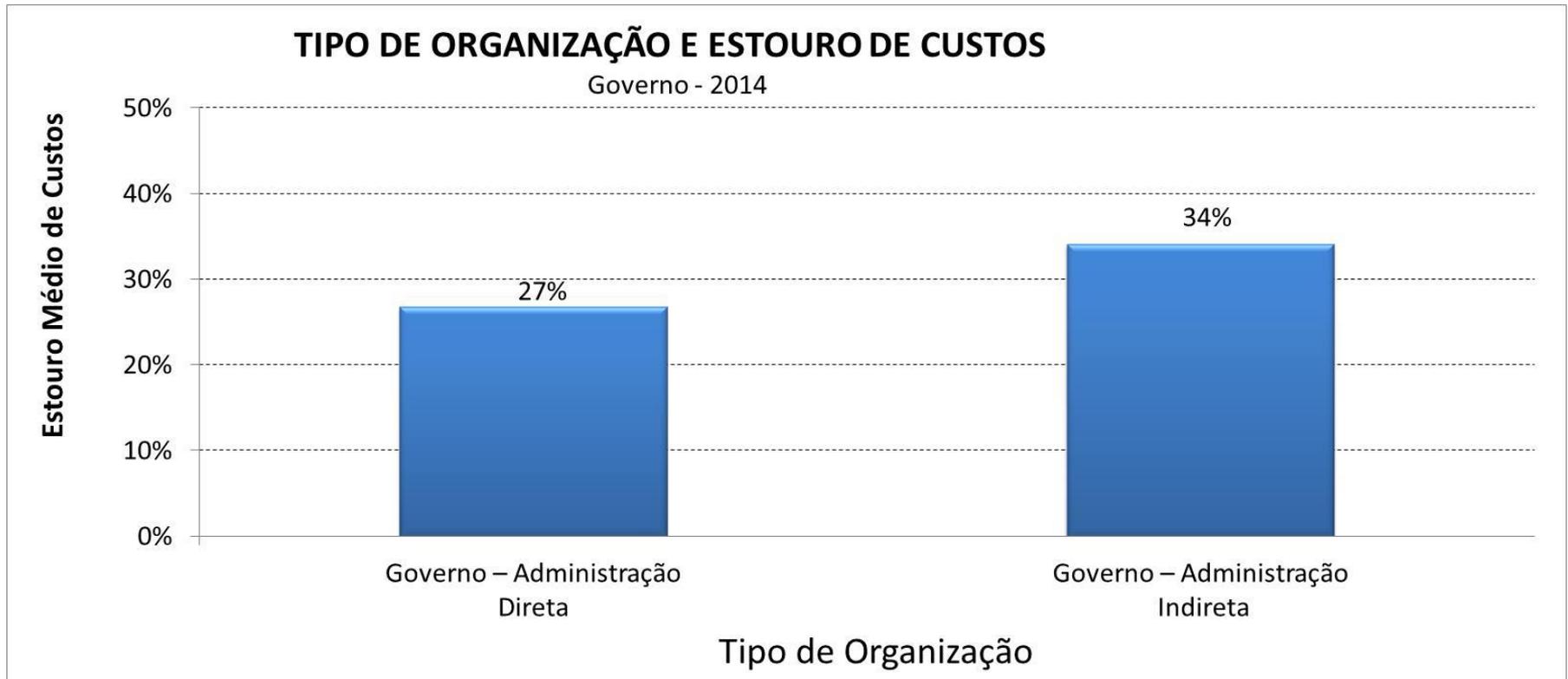
Governo – Administração Indireta tem o melhor valor.



Tamanho das amostras:

Gov-Adm.Direta: 33 Gov. Adm. Indireta: 43

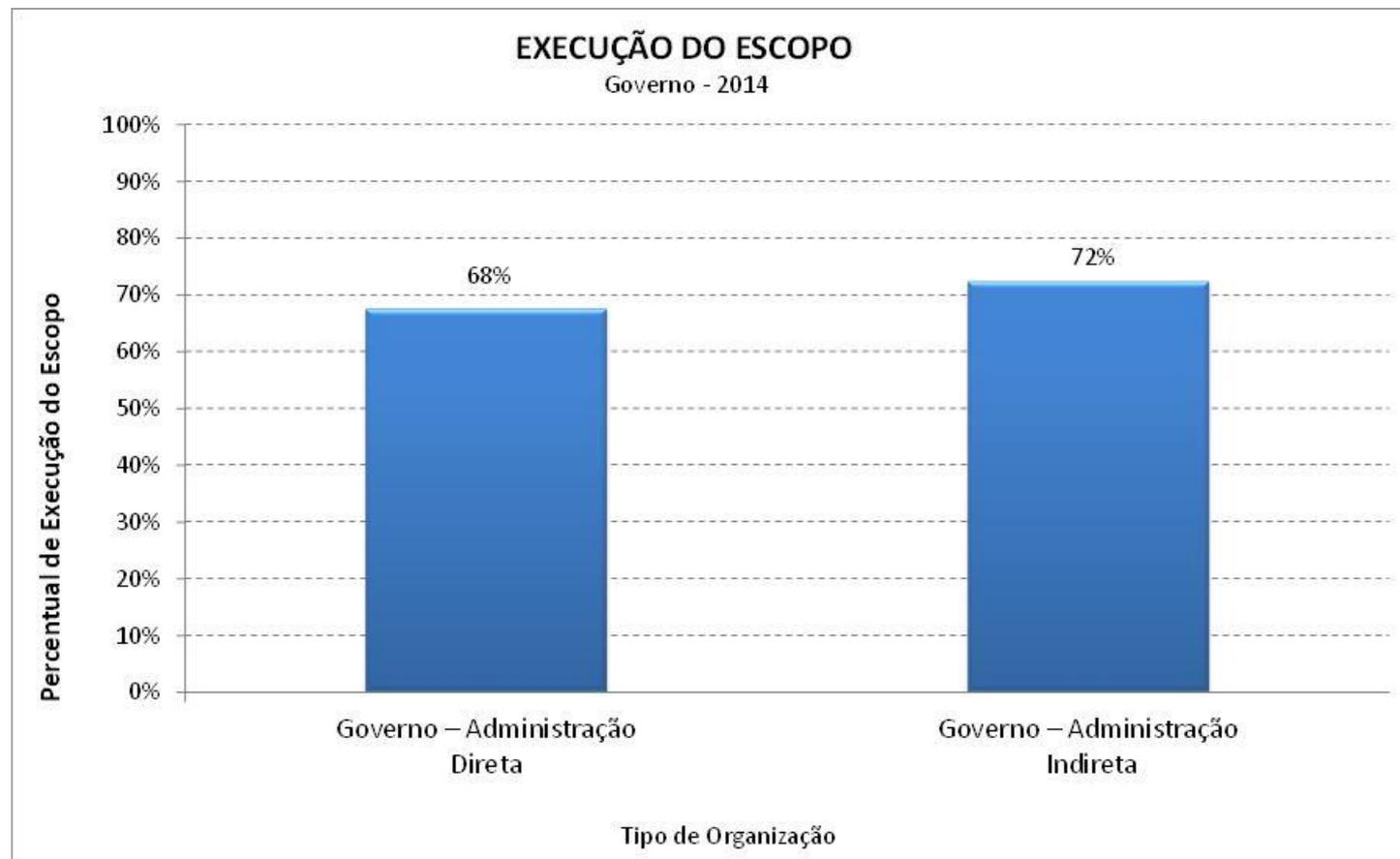
Governo – Administração Direta tem o melhor valor.



Tamanho das amostras:

Gov-Adm.Direta: 33 Gov. Adm. Indireta: 43

Não existe diferença significativa entre as classes.



Tamanho das amostras:

Gov-Adm.Direta: 33 Gov. Adm. Indireta: 43

Resultados por Área de Trabalho

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

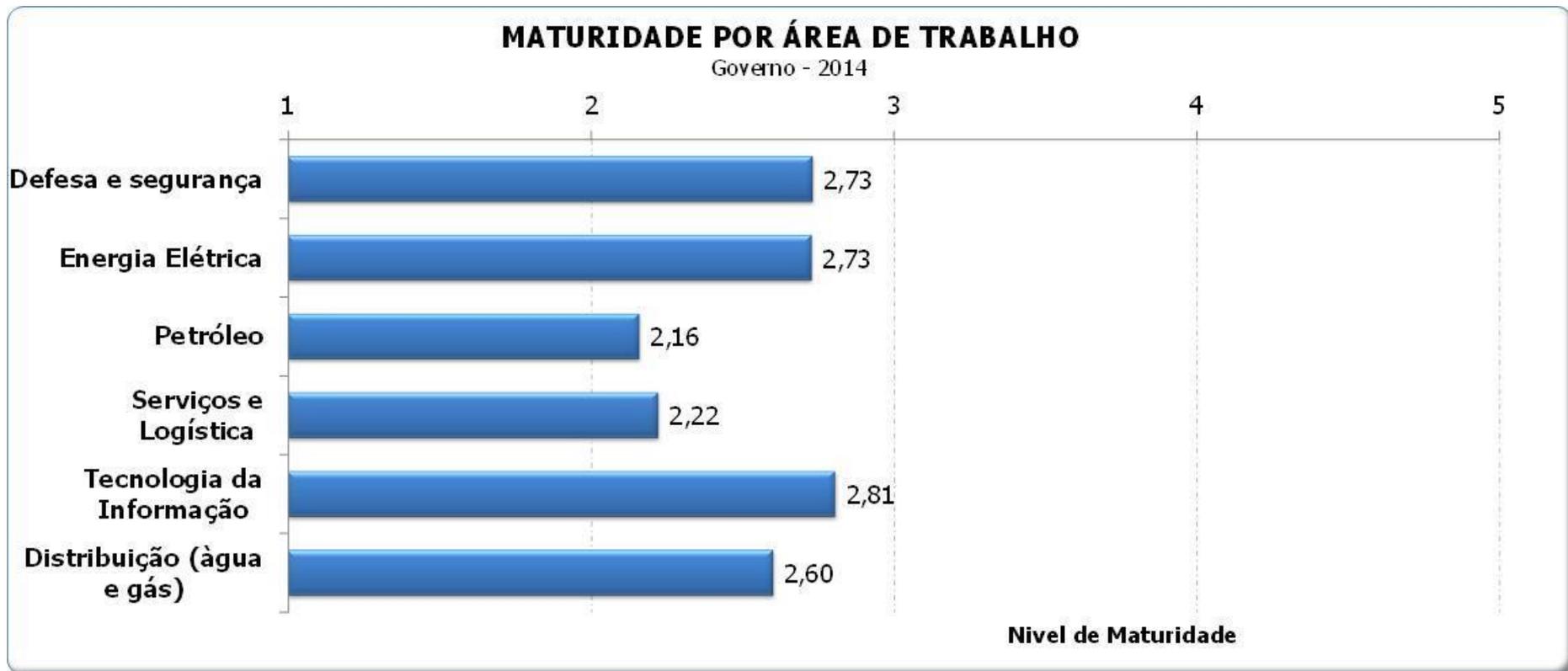
Observe, nos slides seguintes, que nem todas as Áreas de Trabalho participaram em número suficiente para serem mostrados em gráficos.

Veja maiores 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

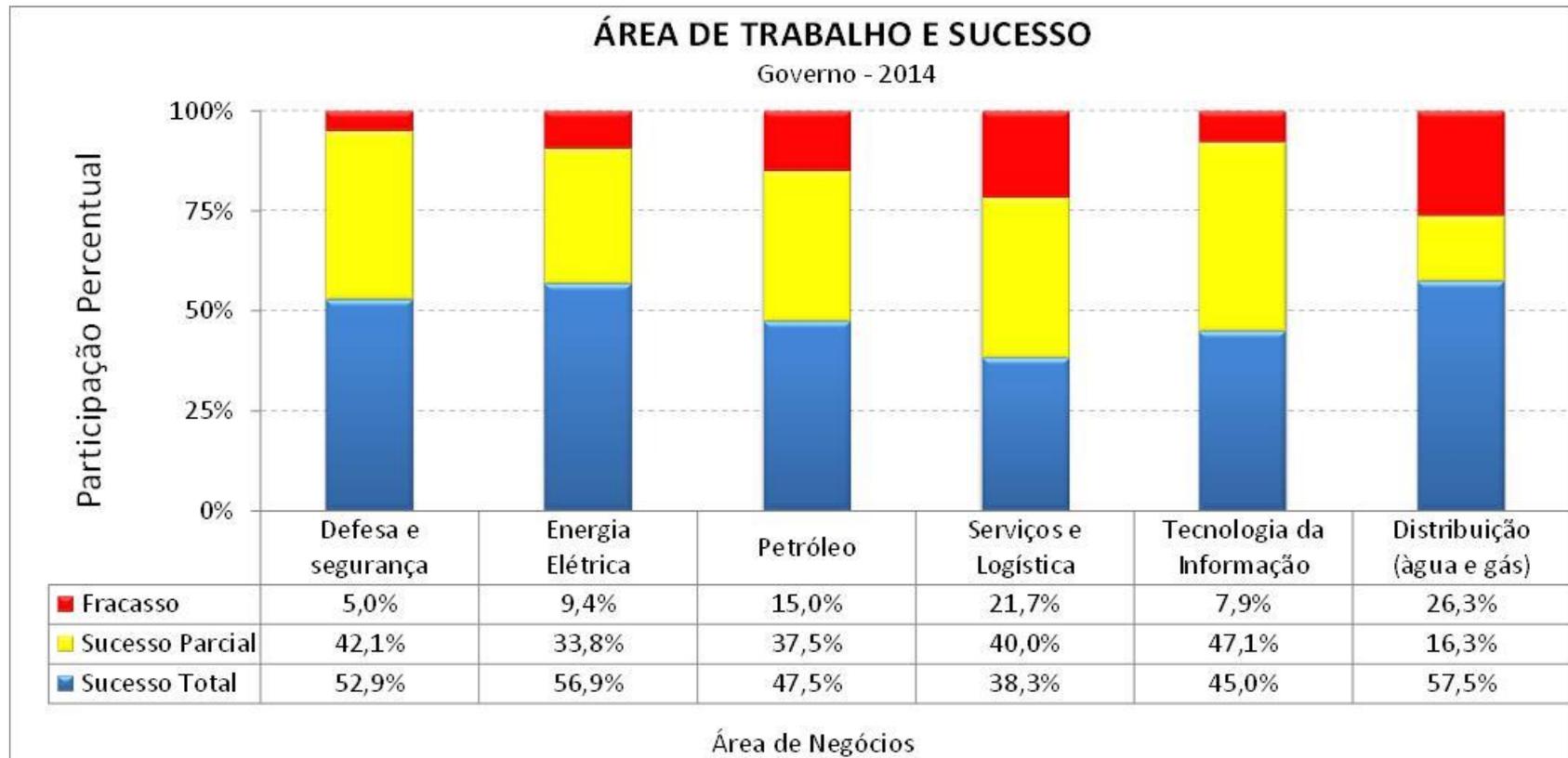
RAMO DE TRABALHO	# de Respondentes	Percentual
Agricultura, Pecuária, Silvicultura e Exploração Florestal	1	1,3%
Bancos, Finanças e Seguros	3	3,9%
Defesa, Segurança e Aeroespacial	7	9,2%
Educação	3	3,9%
Energia Elétrica (Produção e/ou Distribuição)	10	13,2%
Engenharia	2	2,6%
Farmacêutica	1	1,3%
Petróleo, Óleo e Gás	5	6,6%
Saúde	2	2,6%
Tecnologia da Informação (Hardware & Software)	11	14,5%
Transportes, Armazenagem e Serviços & Logística	5	6,6%
Outras Áreas	20	26,3%
Distribuição (Água, Gás)	5	6,6%
Química e Petroquímica	1	1,3%
Total Geral	76	100,0%

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



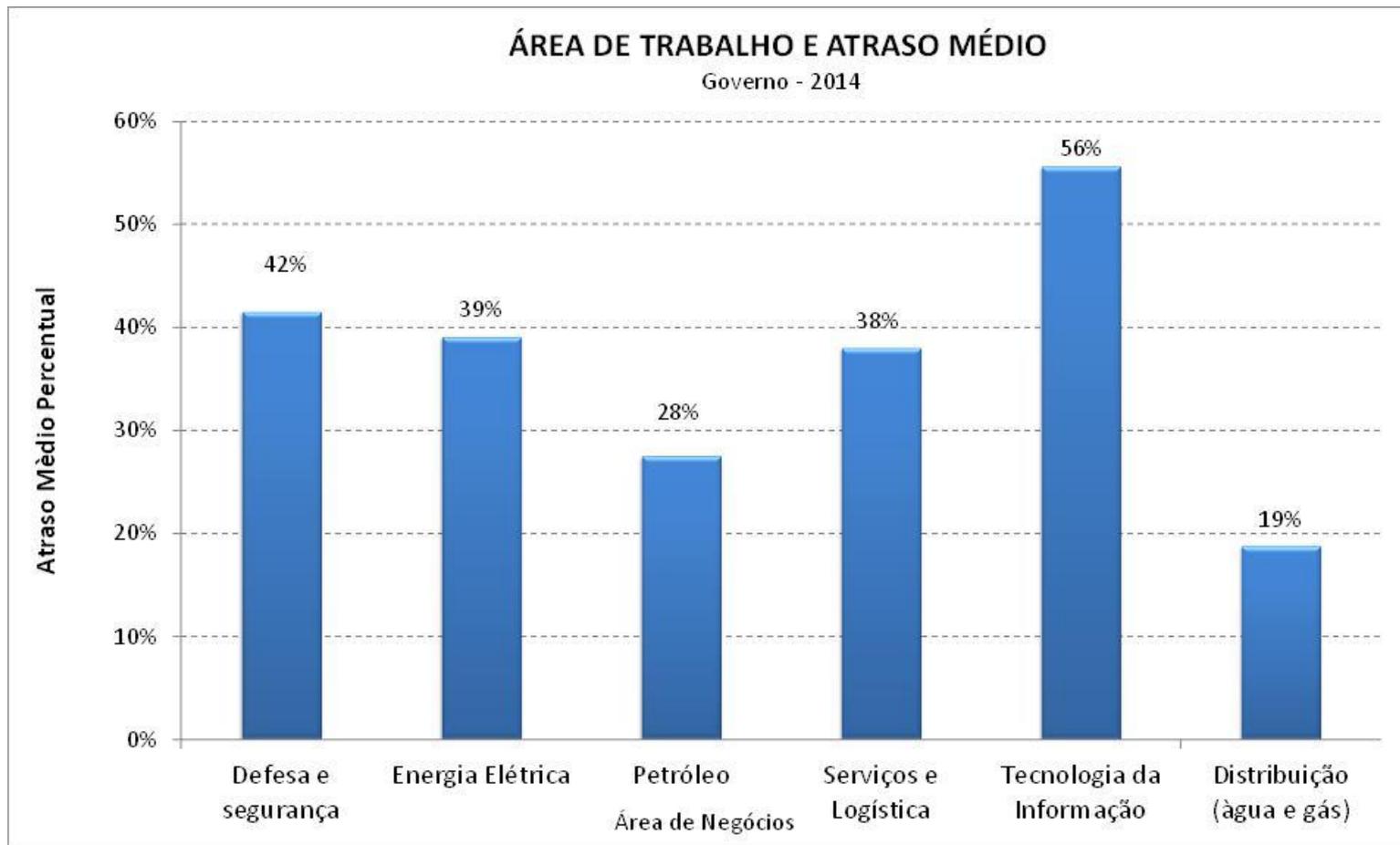
Apenas os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 5 participantes.

Os indicadores das áreas *Defesa e Energia Elétrica* foram destaques.

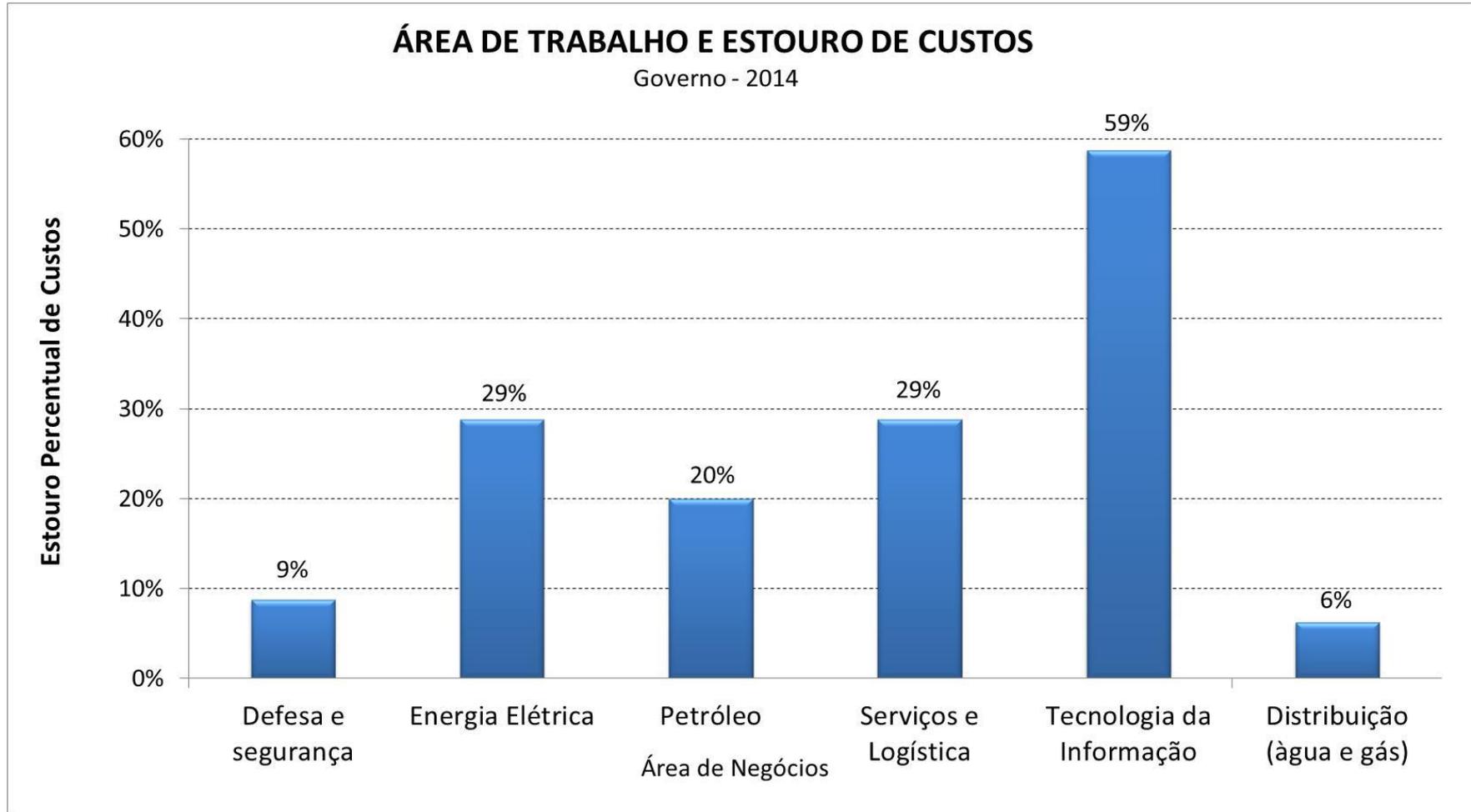


Apenas os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 5 participantes.

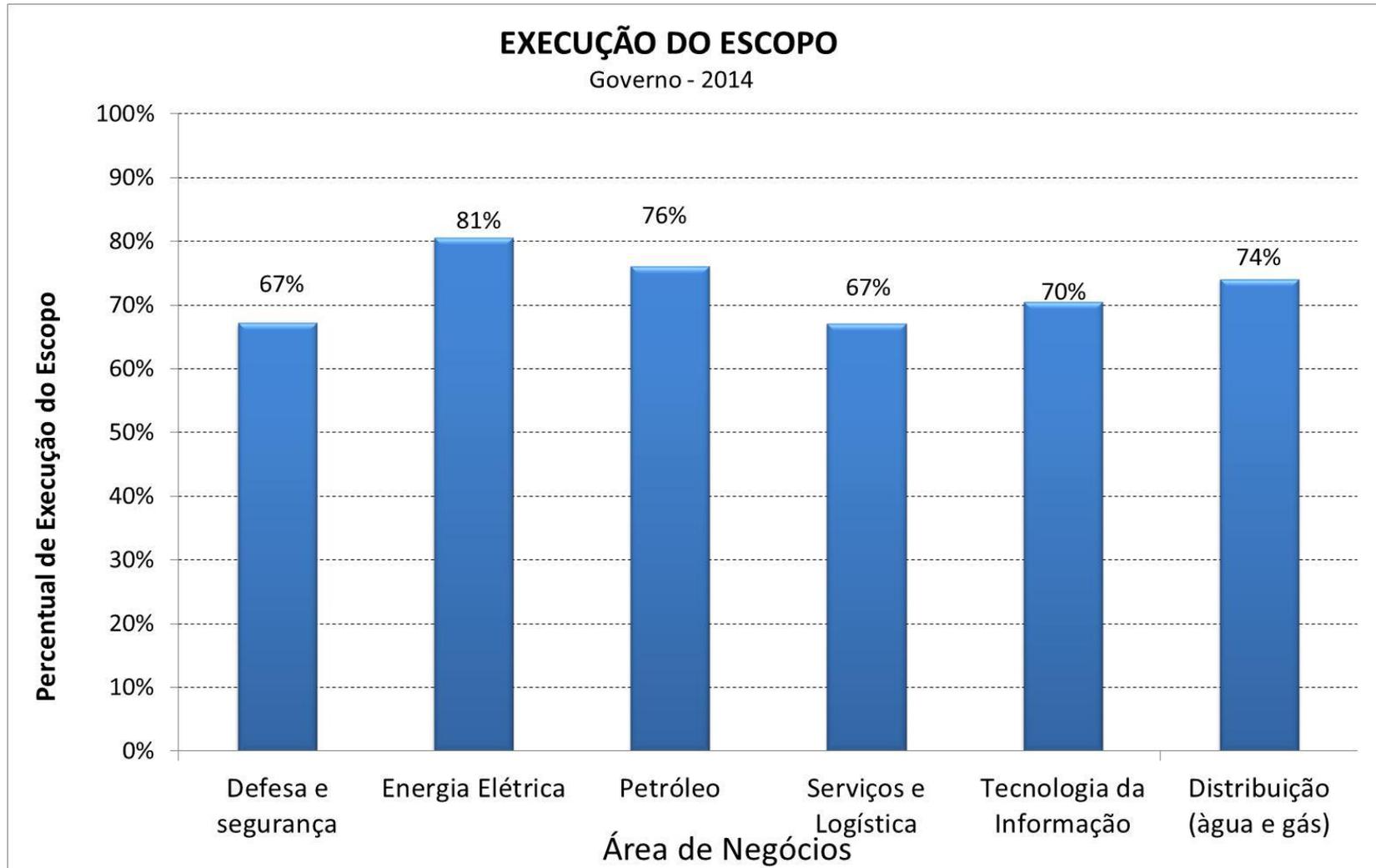
Distribuição (água e gás) tem o menor atraso.



Defesa e Distribuição tem os melhores valores.



Energia Elétrica tem o melhor valor.



Resultados por Tamanho da Organização

Nesta parte do relatório é feita uma análise de dados semelhantes à da Parte 1, porem quebrada pelos tamanhos de organizações mostrados no próximo slide.

Utilizou-se para identificar o tamanho da organização o valor para Faturamento ou para Orçamento.

Para identificar o tamanho da organização foi utilizado o valor fornecido para FATURAMENTO ou ORÇAMENTO. São os seguintes

FATURAMENTO	# de Respondentes	Percentual
Até R\$ 1 milhão	4	5,3%
Até R\$ 10 milhões	7	9,2%
Até R\$ 100 milhões	15	19,7%
Até R\$ 1 bilhão	21	27,6%
Até R\$ 10 bilhões	22	28,9%
Até R\$ 100 bilhões	4	5,3%
Acima de R\$ 100 bilhões	3	3,9%
Total Geral	76	100,0%

Quanto maior o tamanho, maior a maturidade.

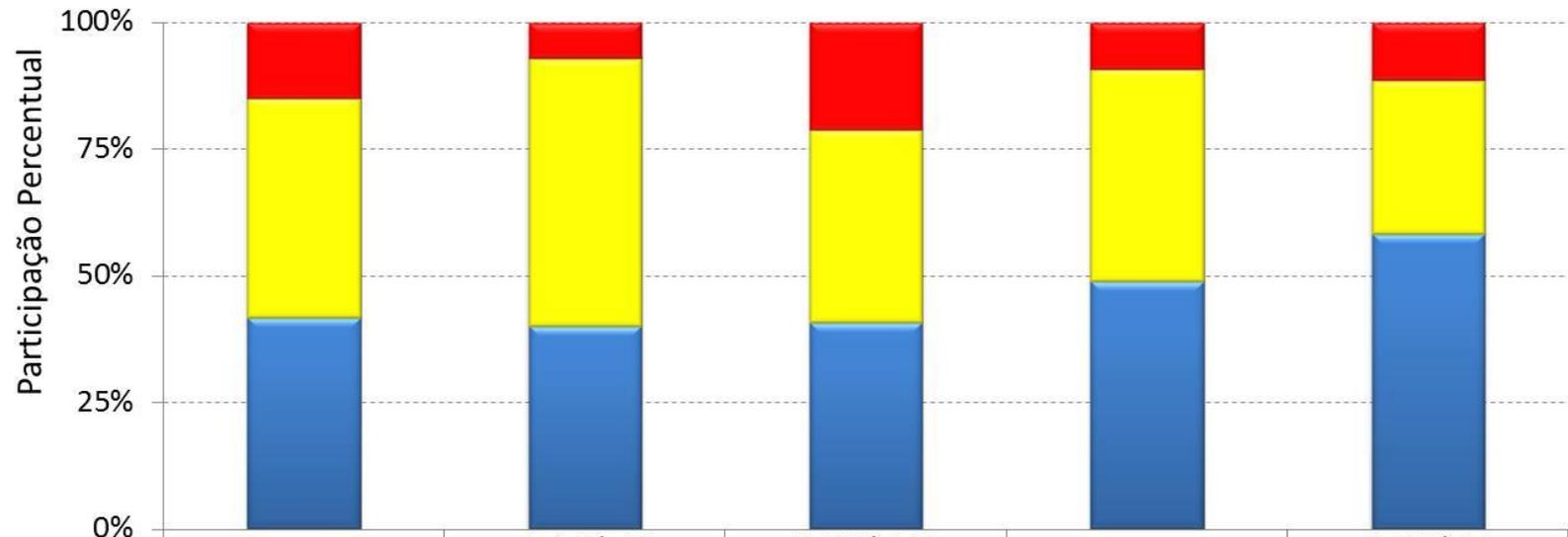


Apenas os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 5 participantes.

De uma maneira simplificada, empresas maiores tem maior Sucesso Total.

TAMANHO DA ORGANIZAÇÃO E SUCESSO

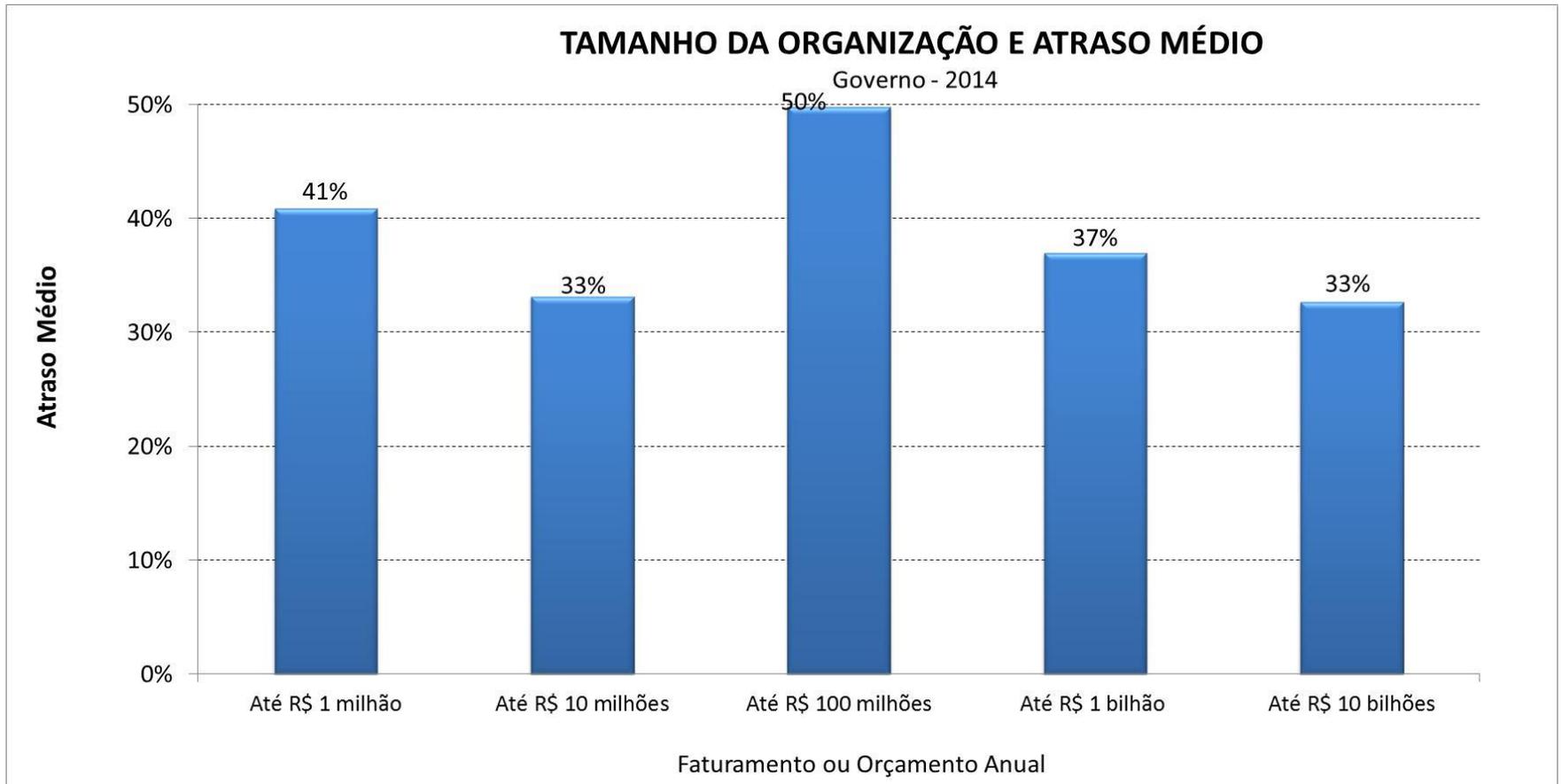
Governo - 2014



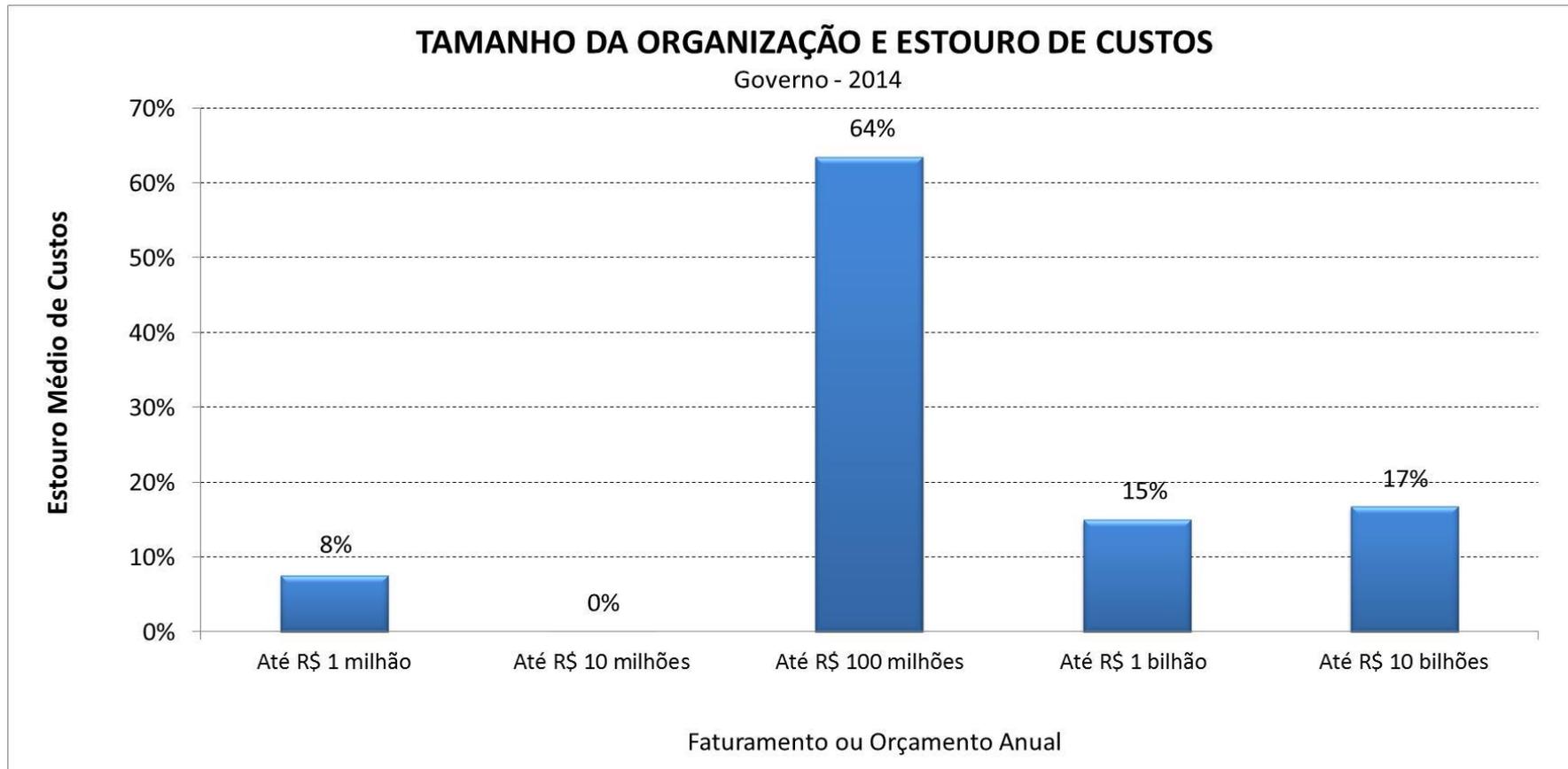
	Até R\$ 1 milhão	Até R\$ 10 milhões	Até R\$ 100 milhões	Até R\$ 1 bilhão	Até R\$ 10 bilhões
■ Fracasso	15,0%	7,0%	21,3%	9,1%	11,3%
■ Sucesso Parcial	43,3%	53,0%	37,9%	42,1%	30,3%
■ Sucesso Total	41,7%	40,0%	40,8%	48,8%	58,3%

Faturamento ou Orçamento Anual

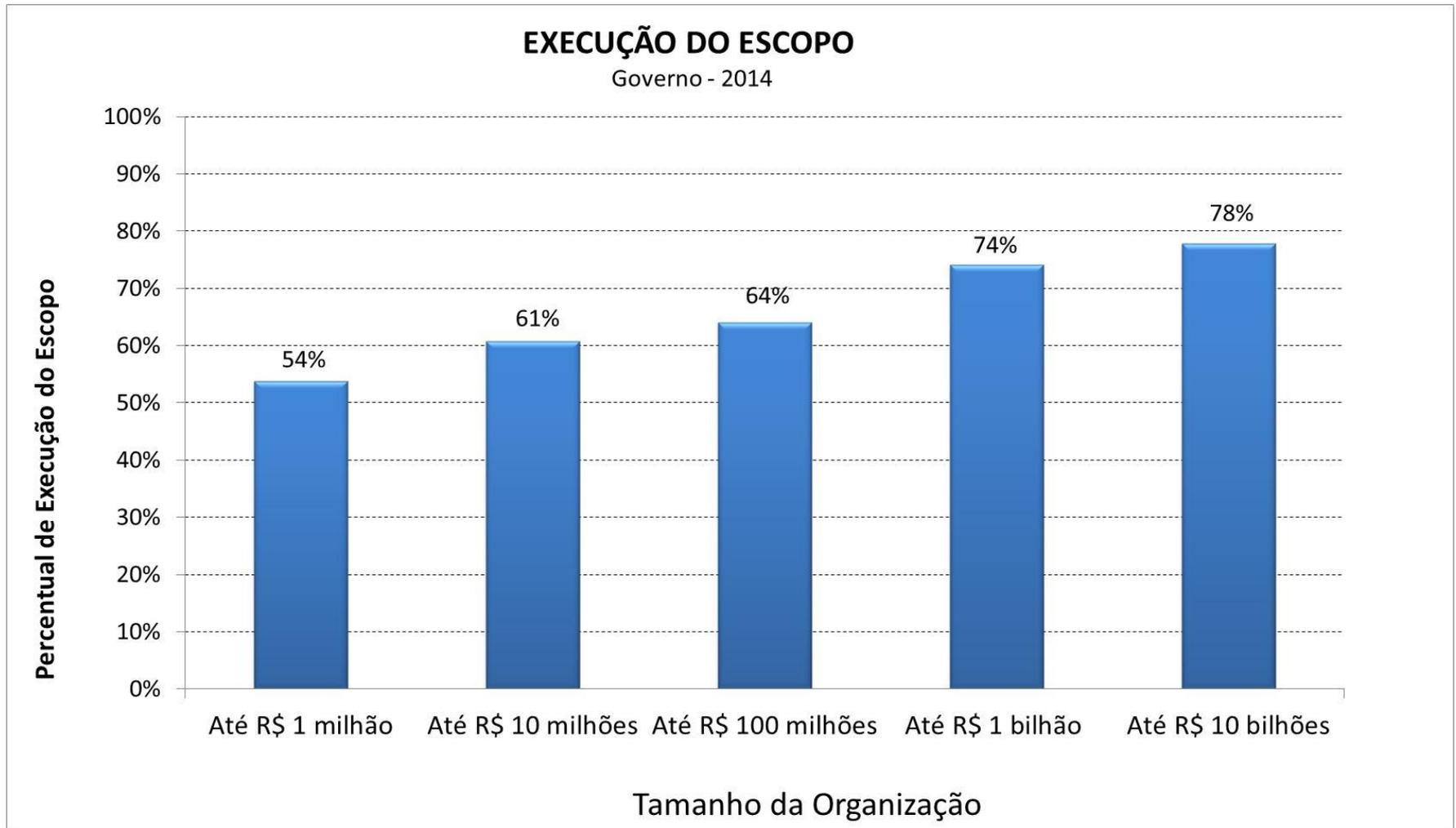
A partir de R\$ 10 milhões, quanto maior a organização menor o atraso.



Dois grupamentos se destacam: organizações muito pequenas ou muito grandes têm pequeno estouro de custos.



Quanto maior o tamanho da organização, maior a execução do escopo.



Resultados por Custo Médio de Cada Projeto

Nesta parte do relatório é feita uma análise de dados semelhantes à da Parte 1, porém quebrada pelo custo médio de cada projeto.

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 indicam que as organizações cuja carteira de projetos é constituída de projetos de valores intermediários para *Custo Médio de Cada Projeto* possuem indicadores de desempenho levemente superior às outras.

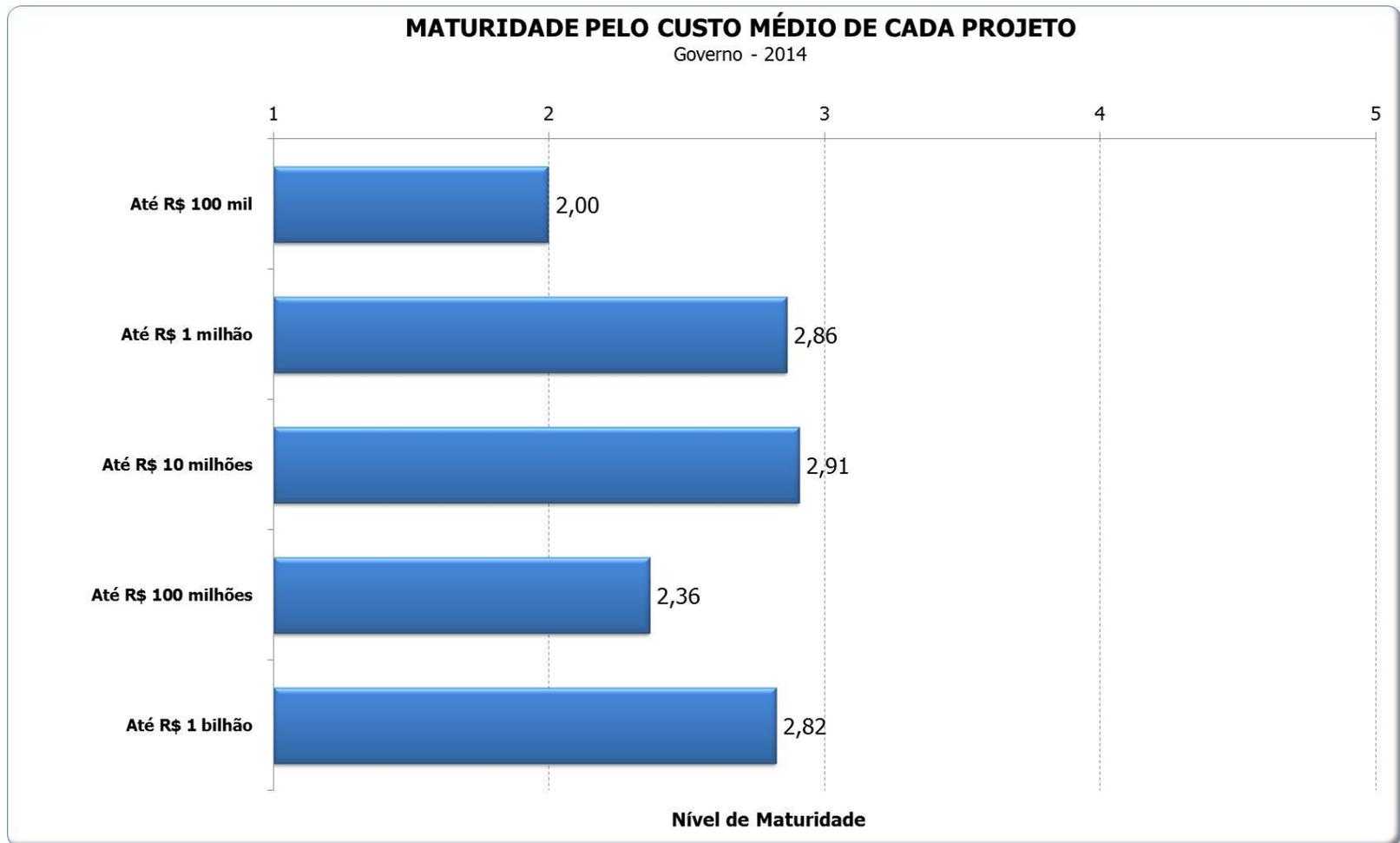
Valores para Custos de Projetos Utilizados na Pesquisa

54,7% dos respondentes trabalham com carteiras constituídas de projetos de até R\$ 1 milhão. Um único respondente trabalha com megaprojetos (> R\$ 1 bilhão)

Custo Médio de Cada Projeto		# Respondentes	Percentual
De	Até		
	Até R\$ 100 mil	12	22,6%
De R\$ 100 mil	Até R\$ 1 milhão	17	32,1%
De R\$ 1 milhão	Até R\$ 10 milhões	9	17,0%
De R\$ 10 milhões	Até R\$ 100 milhões	7	13,2%
De R\$ 100 milhões	Até R\$ 1 bilhão	7	13,2%
De R\$ 1 bilhão	Até R\$ 10 bilhões	1	1,9%
	Total Geral	53	100,0%

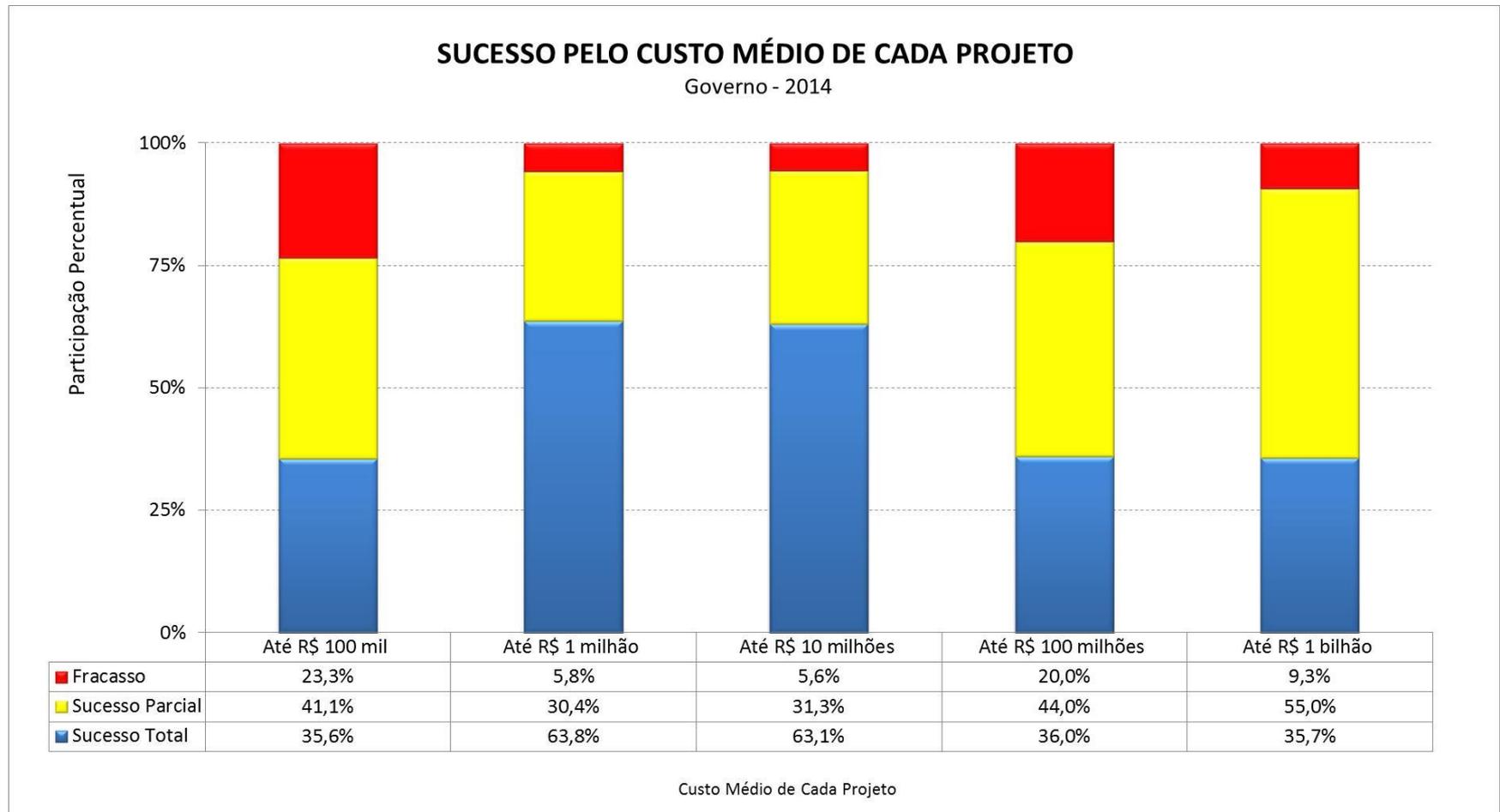
Observação: Somente 53 respondentes forneceram esta informação.

Organizações entre R\$ 1 milhão e R\$ 10 milhões têm melhor maturidade.

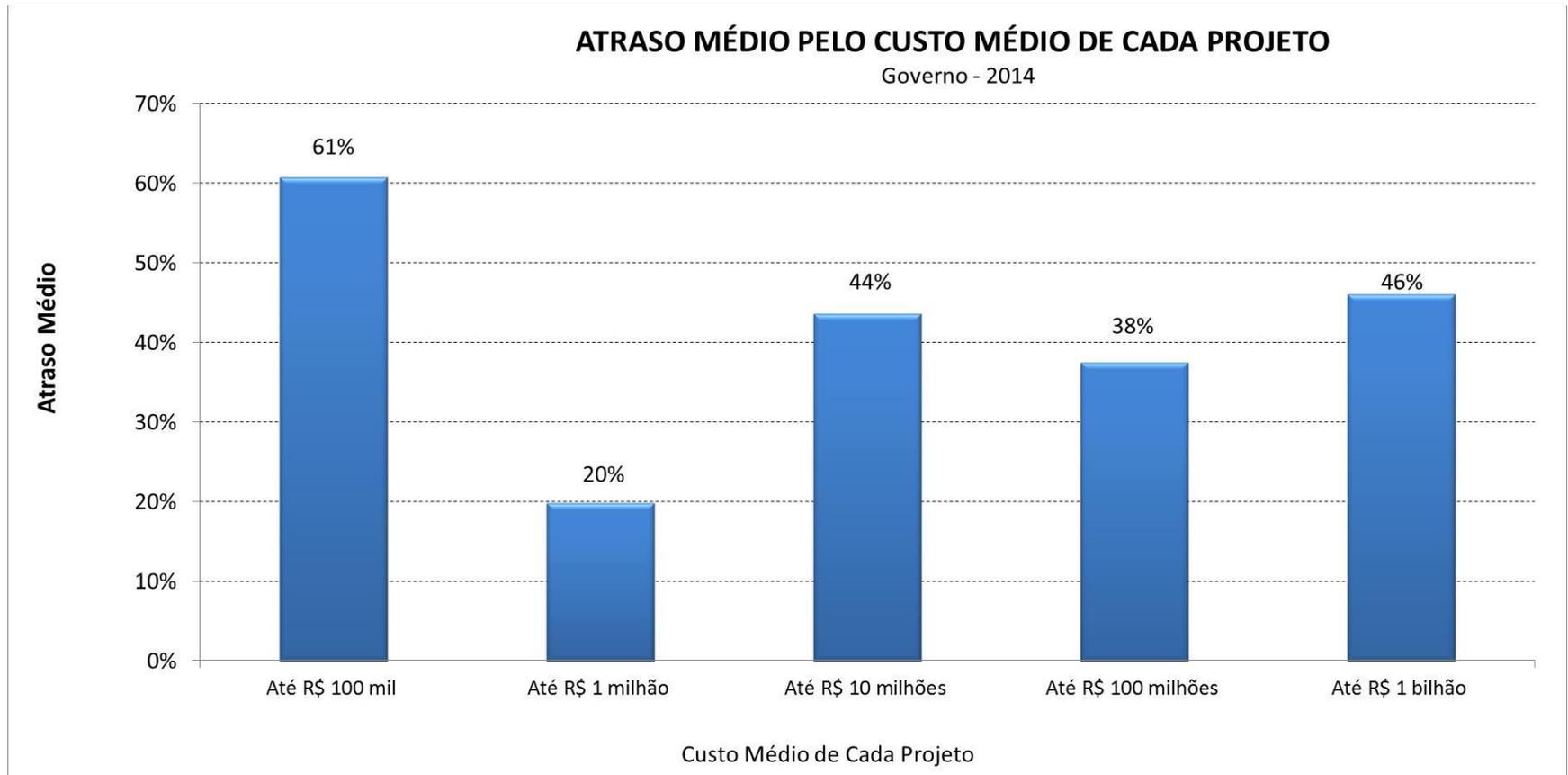


Somente classes com mais de 5 participantes.

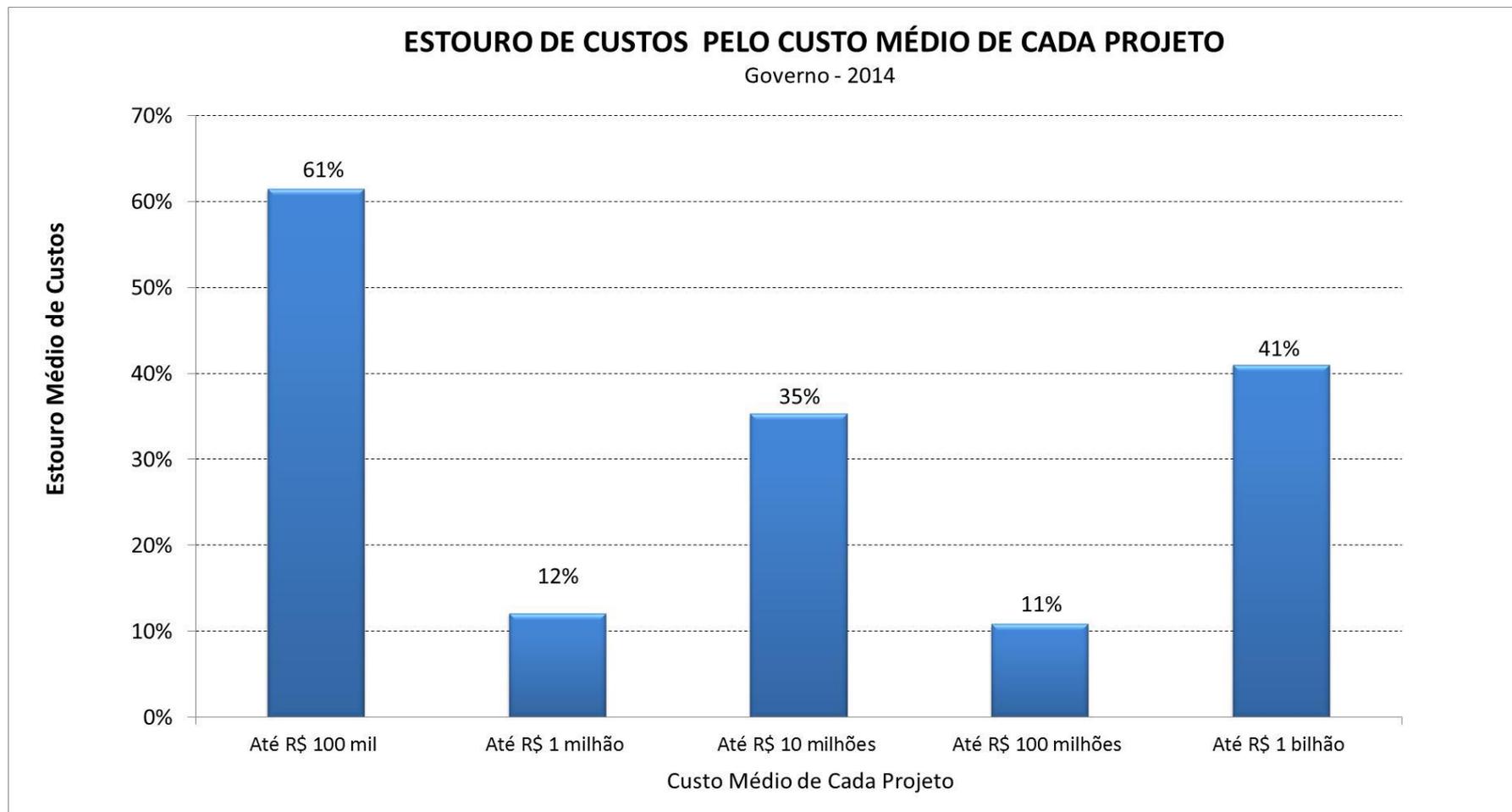
Organizações intermediárias (R\$ 1 milhão e R\$ 10 milhões) têm melhores indicadores.



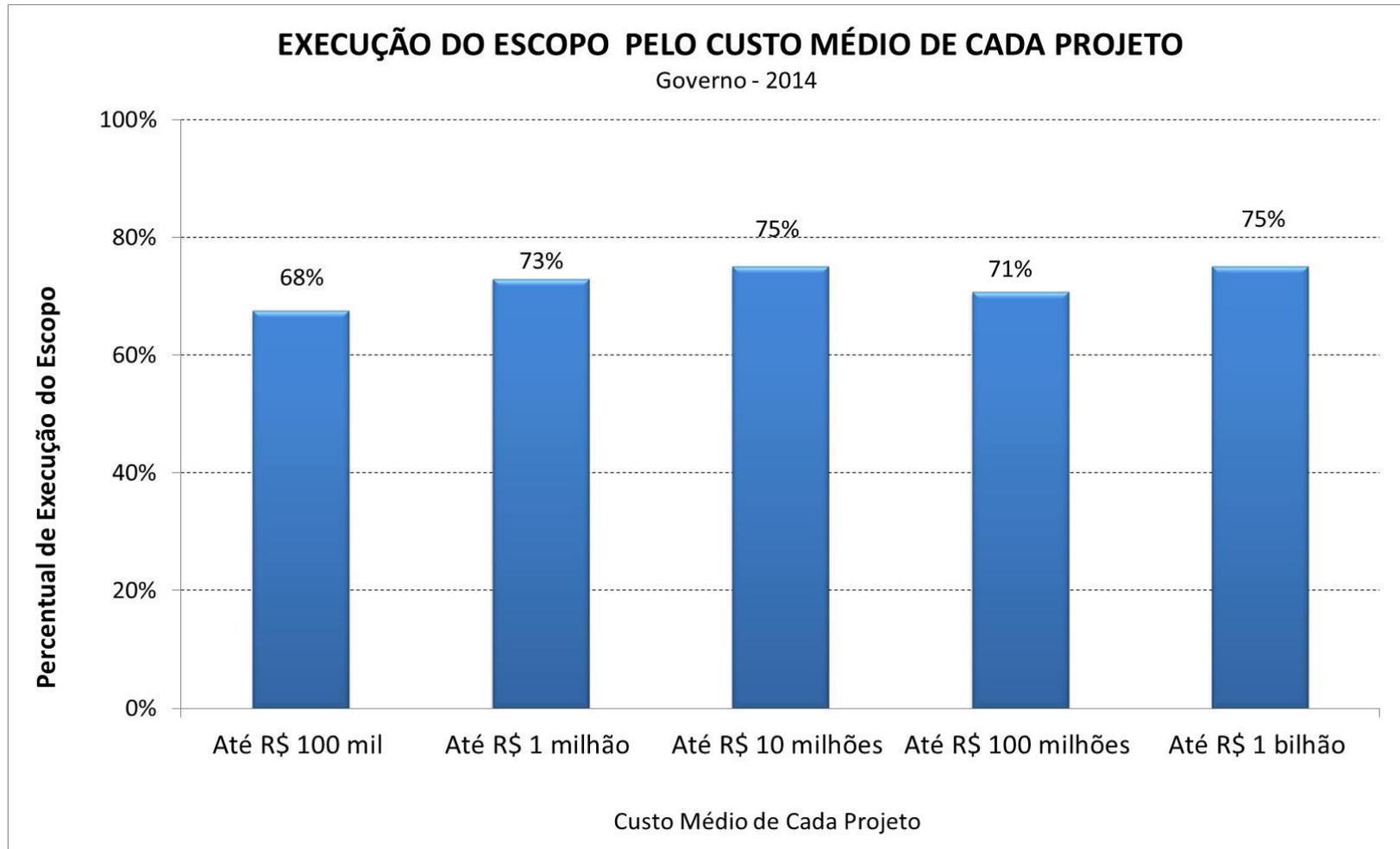
Organizações de menor valor para *Custo Médio de Cada Projeto* têm maior atraso



Organizações de menor valor para *Custo Médio de Cada Projeto* têm maior estouro de custo.



Não é possível apontar um grupamento de destaque.



Resultados por Estados Brasileiros.

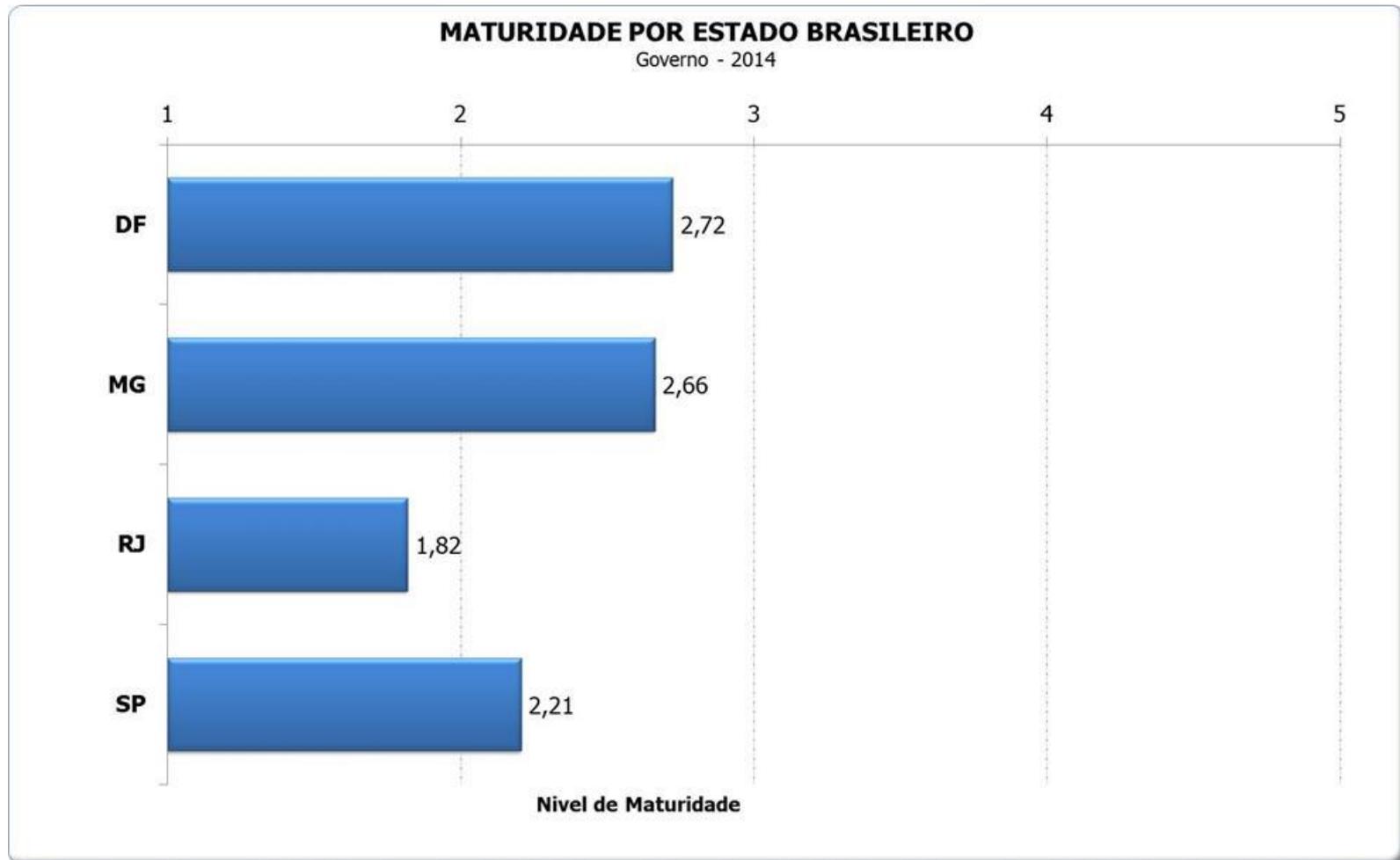
Nesta parte do relatório é feita uma análise de dados semelhantes à da Parte 1, porém quebrada pelos Estados Brasileiros.

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

Destaque para SP.

ESTADO	# de Respondentes	Percentual
AM	1	1,3%
BA	4	5,3%
CE	2	2,6%
DF	19	25,0%
ES	1	1,3%
GO	4	5,3%
MG	13	17,1%
MT	1	1,3%
PB	1	1,3%
PE	1	1,3%
PR	3	3,9%
RJ	7	9,2%
RO	1	1,3%
RS	4	5,3%
SE	2	2,6%
SP	12	15,8%
TOTAL	76	100,0%

Destaques para DF e MG.

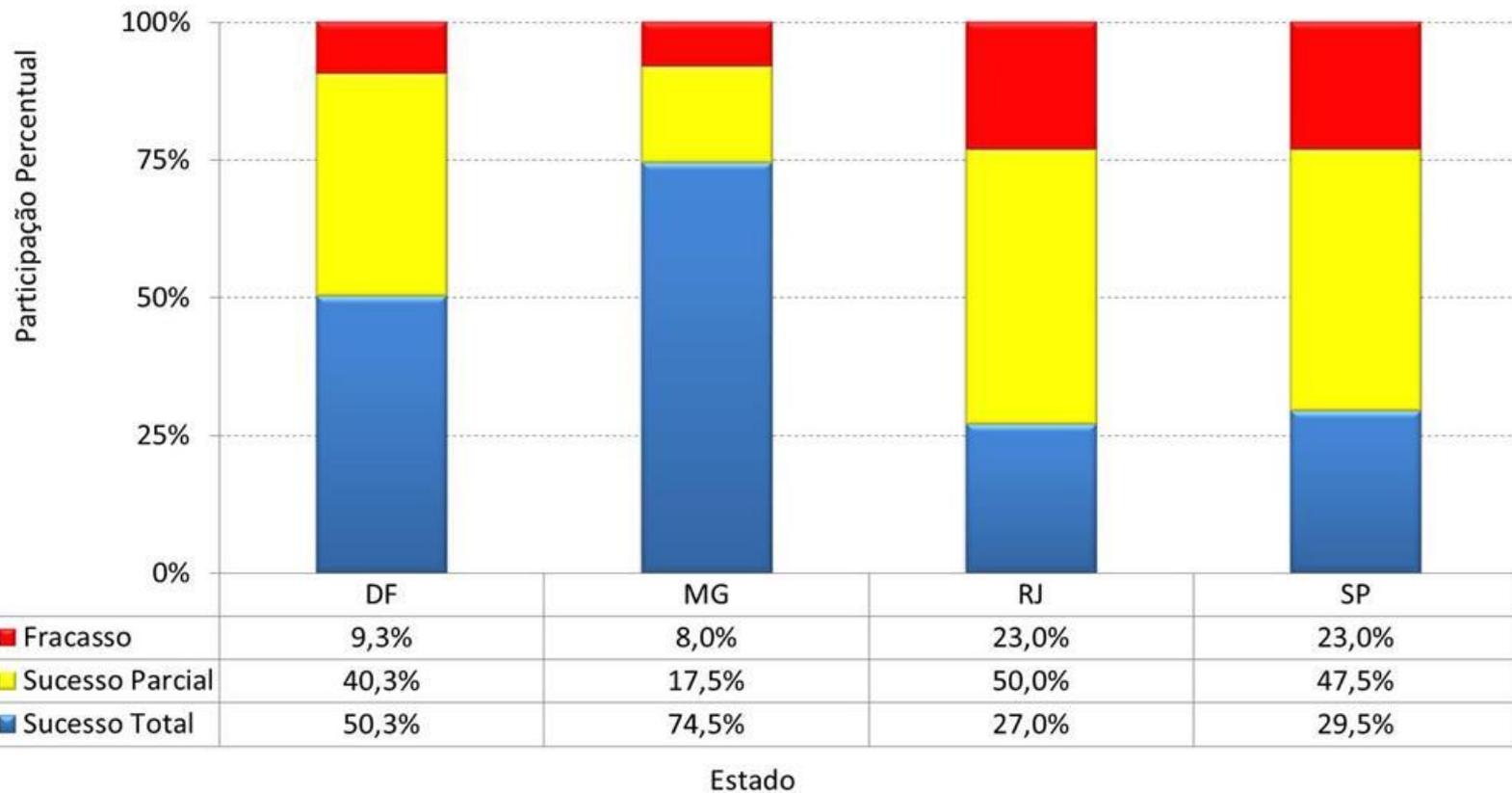


Apenas os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 5 participantes.

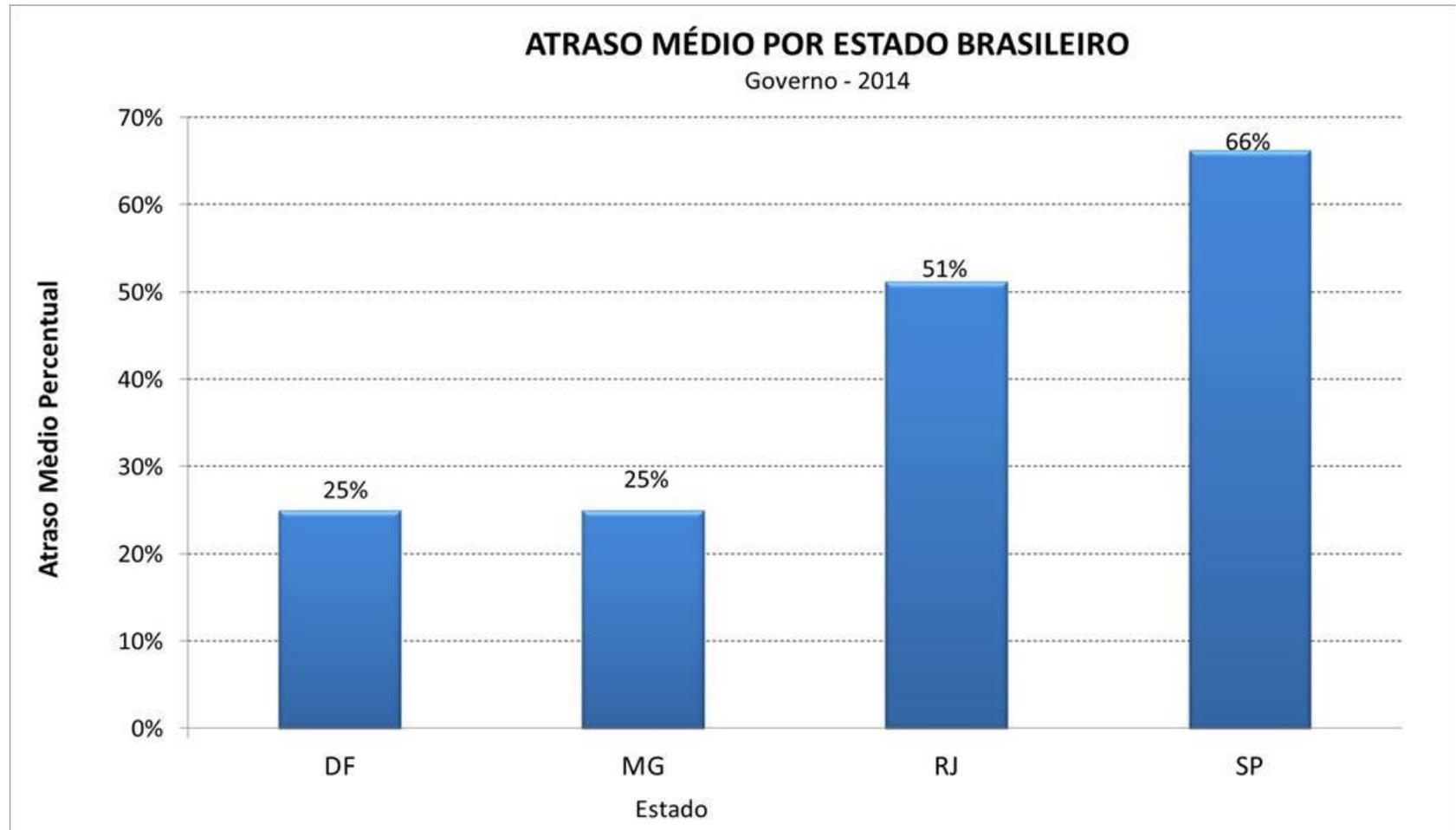
Destaque para MG.

SUCESSO POR ESTADO BRASILEIRO

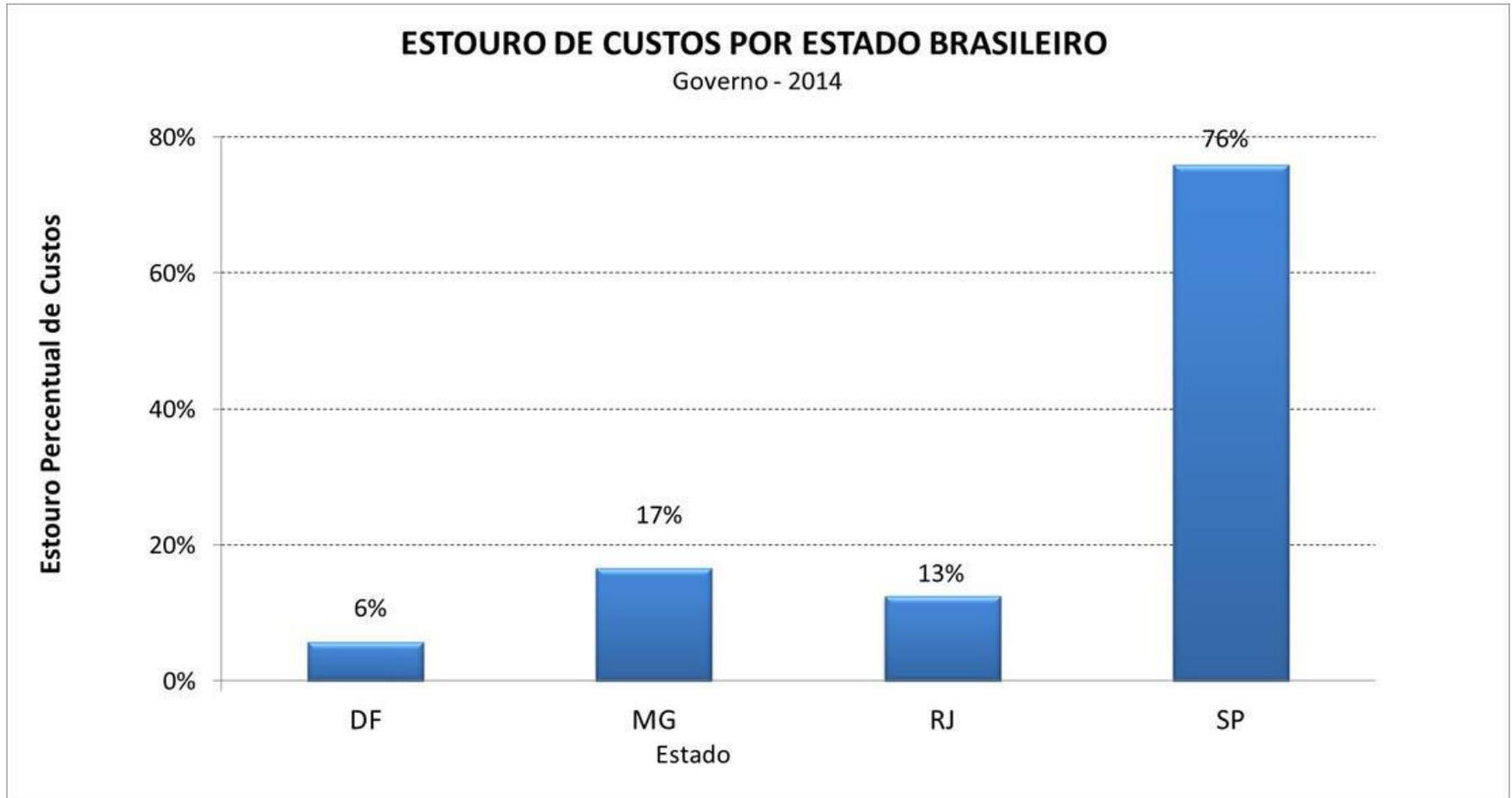
Governo - 2014



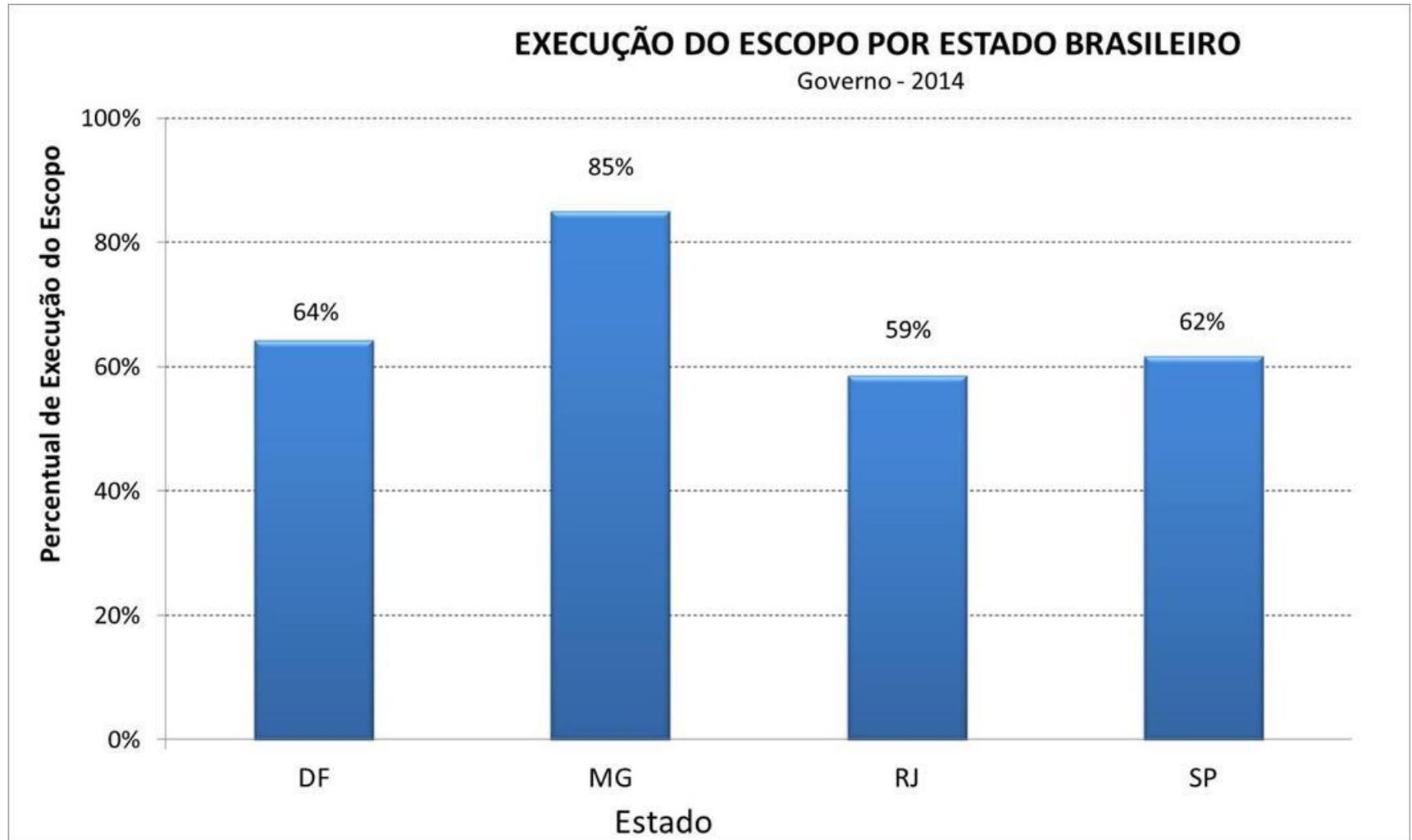
Destaque para DF e MG.



Destaque para DF.



Destaque para RS.



Equipe que desenvolveu este trabalho



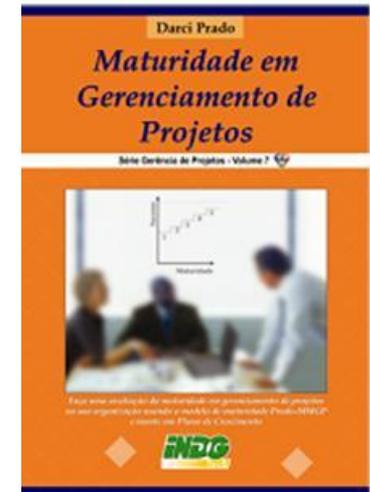
Russel D. Archibald

- 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





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.



Carlos Eduardo Andrade é consultor em gestão empresarial e projetos. Bacharel em Ciência da Computação pela Universidade Federal de Minas Gerais e pós-graduado em Gestão Estratégica de Negócios pela UFMG. Consultor sócio da Falconi por 10 anos, professor de cursos de Gerenciamento de Projetos, Orçamento Matricial e Gestão para Resultados, certificado em gerenciamento de projetos pelo IPMA. De 2012 a 2014 atuou como Empreendedor Público no Governo de Minas Gerais, na gestão do portfólio de projetos do Governador.

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: Daniel von Sperling, José Carlos Tinoco e Rafael Negrini.

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

Agradecimentos

- Apoio:
 -  MINAS GERAIS, BRAZIL CHAPTER
 -  www.sucesumg.org.br
 -  CONSTRUINDO SOLUÇÕES
 - 
 - 
 - 
 - 
- Divulgação:
 - Organizações e Associações:
 - CBIC: Todas as filiadadas (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: Paulo Safady Simão (CBIC), Mauro Sotille (PMI) e Sérgio Marangoni (PMI)

FIM