

## **MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

**Pesquisa Archibald & Prado**

[www.maturityresearch.com](http://www.maturityresearch.com)

### **Relatório 2014:**

# **“Mudanças Organizacionais e Melhorias de Resultados”**

## **Parte A: Indicadores**

**Fevereiro/2015**

**Organizado por:**

**Darci Prado e José Ricardo Miglioli**

Estamos apresentando os resultados da pesquisa Archibald & Prado relativo ao ano de 2014. Esta pesquisa esteve disponível gratuitamente no site [www.maturityresearch.com](http://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*).

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

Este relatório – ***Mudanças Organizacionais e Melhorias de Resultados*** - contém a análise dos dados fornecidos por **74** profissionais do Brasil. Os dados fornecidos são oriundos de um total de **1.100** projetos.

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

- Perfil dos Participantes
- Governança

O resultado final apresentado neste relatório mostrou uma **maturidade média de 2,52** para o grupamento ***Mudanças Organizacionais e Melhorias de Resultados***. Este valor pode ser admitido como bom se considerarmos que o assunto GP ganhou repercussão no Brasil há pouco tempo. No entanto, ele é inferior à média nacional de 2,64. Por outro lado, 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 negócios, faturamento da organização e estado brasileiro.

A categoria de projetos *Mudanças Organizacionais* se caracteriza por Empresas de 22 ramos de negócio diferentes com predomínio das áreas de Consultoria e Saúde. O maior número de participantes dessa categoria é de Empresas Privadas. Em relação ao faturamento ou orçamento, temos uma predominância de Empresas de até R\$ 1 bilhão.

Normalmente, os projetos dessa categoria exigem a participação de profissionais com conhecimento técnico aprofundado mas que nem sempre dominam as técnicas de Gestão de Projetos. Isso é evidenciado pela boa taxa de sucesso (86%) mas com muito estouro de custos (14%) e atrasos (30%).

Os principais problemas de *Mudanças Organizacionais* estão relacionados à percepção da importância de GP para os resultados finalísticos dos seus projetos. Isso faz com que a grande maioria das Empresas dessa categoria estejam nos níveis mais baixos de maturidade e com resultados que poderiam ser muito melhores.

Os principais desafios para a evolução na maturidade estão ligados à estruturação de uma plataforma de GP. Nota-se que em 50% das organizações, a função Gerente de Projeto tem menos de 2 anos e isso prejudica muito a conclusão de projetos no prazo e dentro do custo. Vale ressaltar que 24% das Empresas sequer possuem um PMO, embora a carteira média tenha 17 projetos e a duração média de um projeto seja de 13 meses.

Comentários por José Ricardo Miglioli – Fevereiro 2014

O leitor deve ficar atento ao significado da categoria de projetos denominada **Mudanças Organizacionais e Melhorias de Resultados**.

Apresentamos a seguir alguns exemplos de projetos desta categoria:

Mapeamento de processos / negócios

Redesenho de processos / negócios

Mapeamento e redesenho da estrutura organizacional

Programa de redução de despesas

Programa de redução de custos

Programa de aumento de receita

Programa de gestão do capital

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

Programa de aumento da rentabilidade de processos / negócios

Desdobramento de metas (Gerenciamento por Diretrizes)

Aquisição e integração de companhias concorrentes

Grandes melhorias em gerenciamento de projetos

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

Consolidação de divisões e “downsize” de companhias

Grande caso de litígio.

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. Equipe que desenvolveu este trabalho
6. 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: 2,52

**74 Organizações  
1.110 projetos**

## **INDICADORES DE RESULTADOS**

- Índice de Sucesso:
  - Sucesso Total: 53,3%
  - Sucesso Parcial: 32,3%
  - Fracasso: 14,0%
- Atraso médio: 30%
- Estouro de custo médio: 14%
- Execução do Escopo: 69%

## **COMPOSIÇÃO DA CARTERIA MÉDIA DE PROJETOS**

- Quantidade média de projetos: 17
- Duração média de cada projeto: 13 meses
- Custo médio de cada carteira: R\$ 565 milhões

Maturidade DNP: **2,52**

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 63,5% (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 14,9% 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 apresentou o melhor valor.

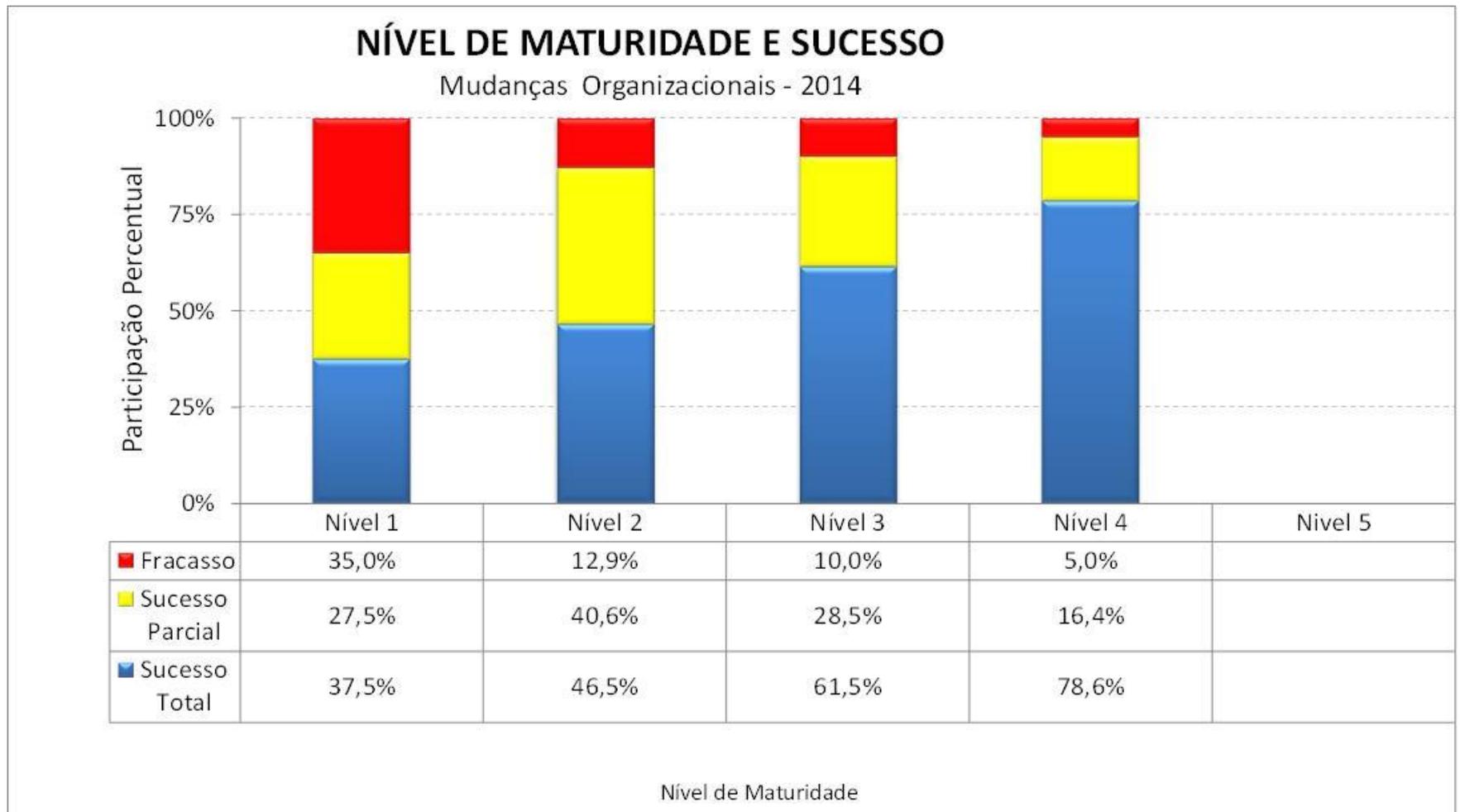


Apenas os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 5 participantes.

Tamanhos das amostras:

DF= 8 MG= 9 MT= 6 SC= 6 SP=22

Quanto maior a maturidade, maior o sucesso



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 11 / Nível 2: 36 / Nível 3: 16 / Nível 4: 10 / Nível 5: 1

## 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](http://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.

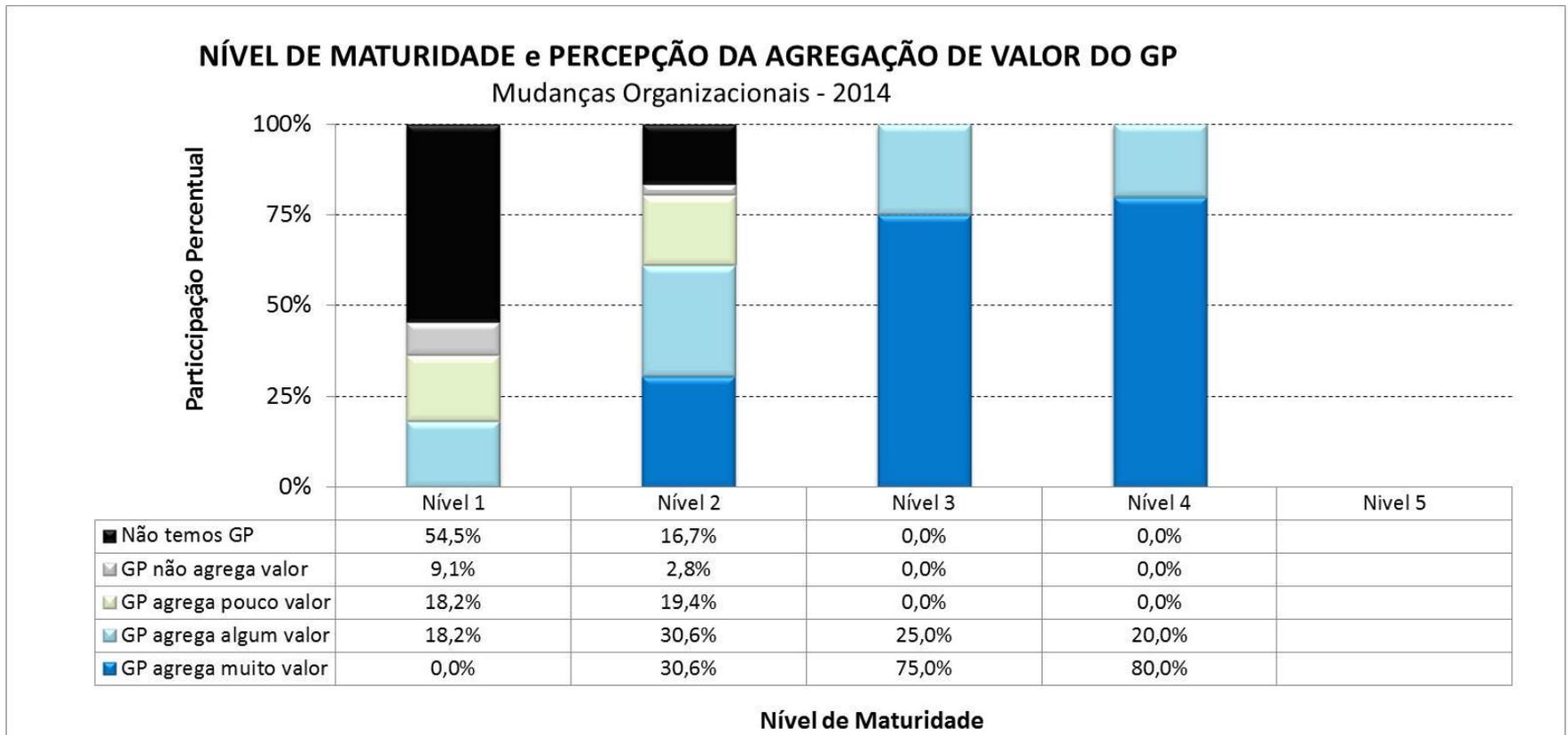
**Veja o conjunto completo de conceituação de sucesso no site [www.maturityresearch.com](http://www.maturityresearch.com)**

## **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](http://www.maturityresearch.com)**

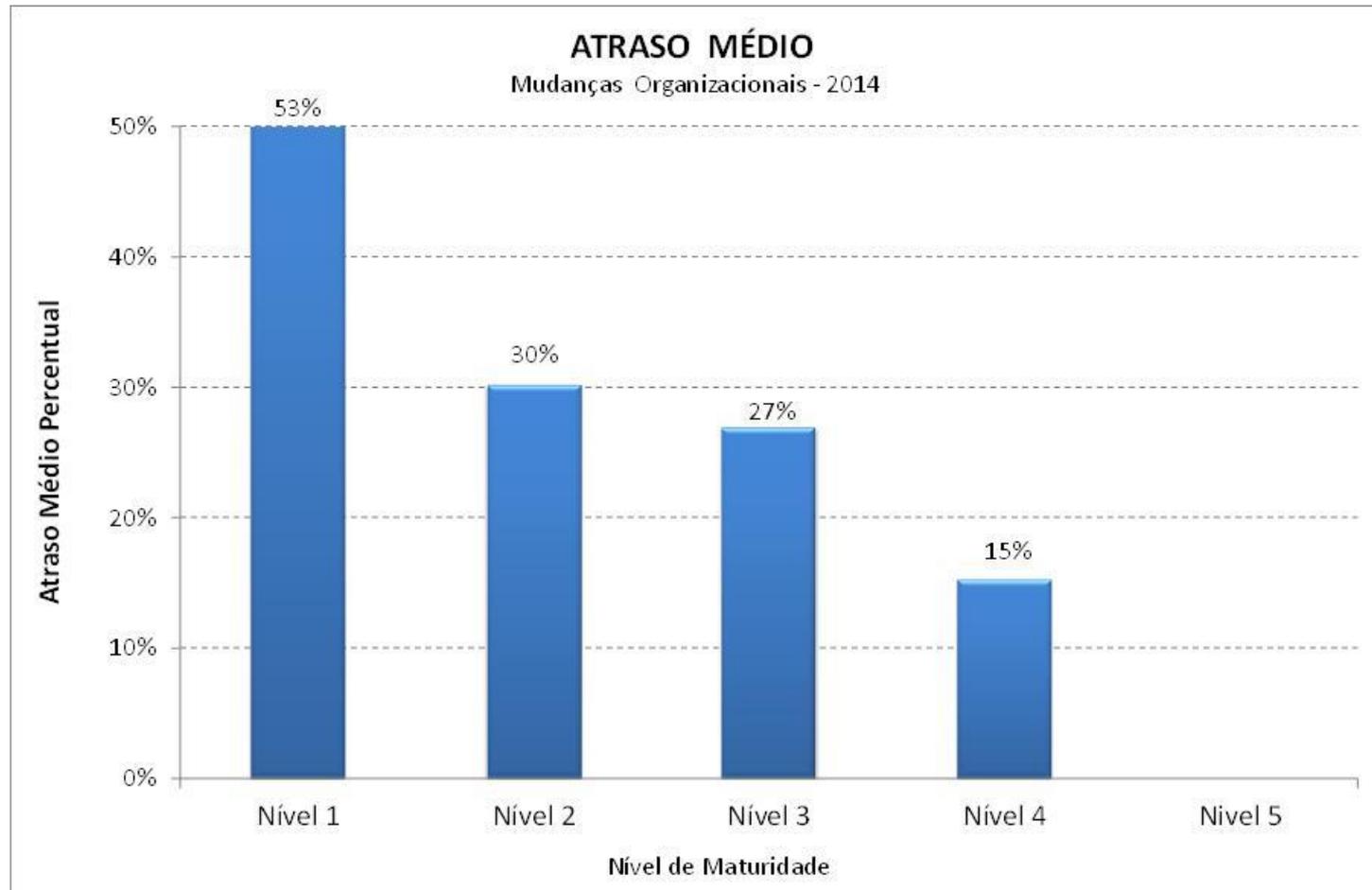
Quanto maior a maturidade, maior a percepção (pela alta administração) da importância do GP para agregar valor à organização.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 11 / Nível 2: 36 / Nível 3: 16 / Nível 4: 10 / Nível 5: 1

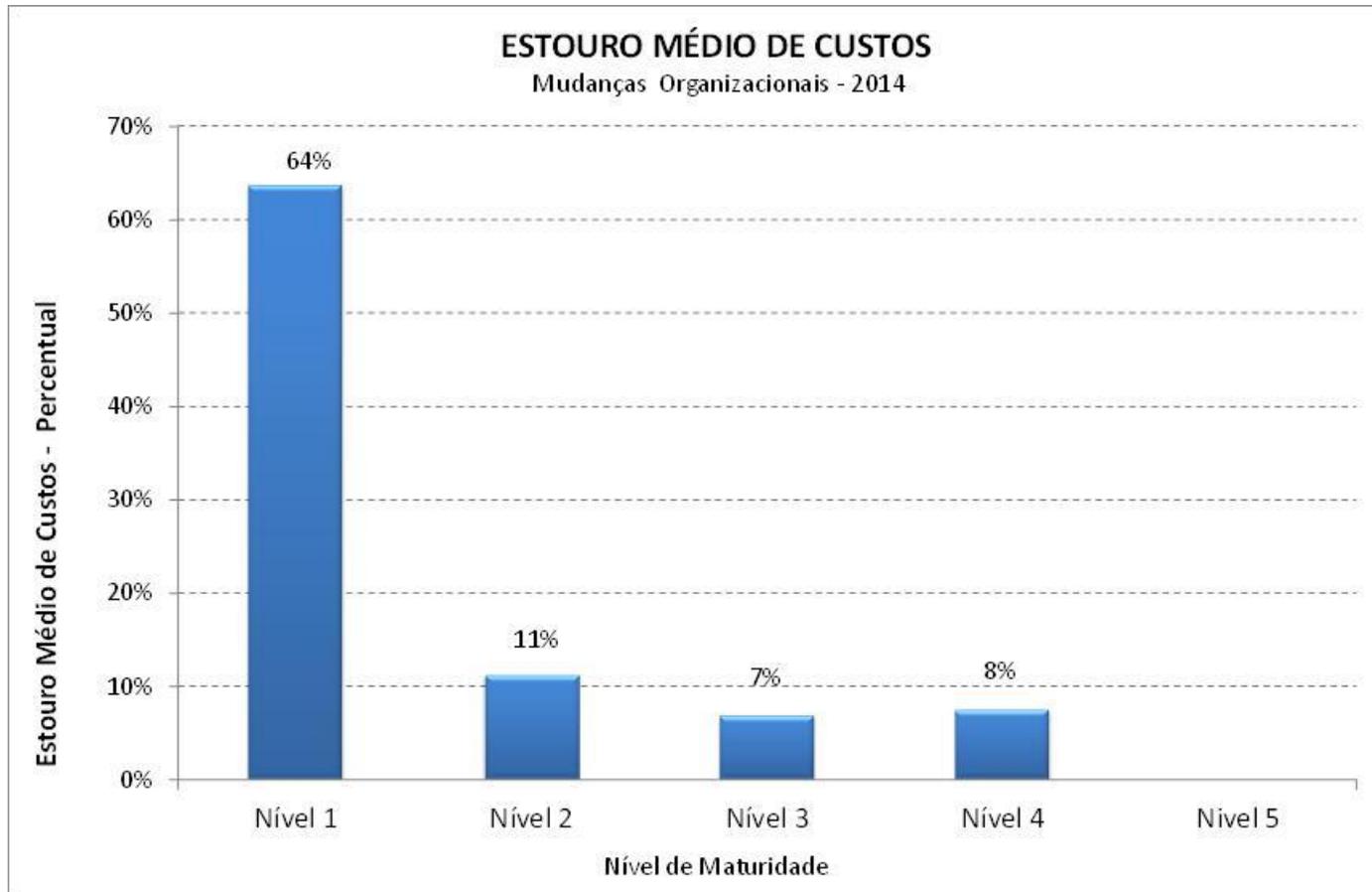
Quanto maior a maturidade, menor o atraso.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 11 / Nível 2: 36 / Nível 3: 16 / Nível 4: 10 / Nível 5: 1

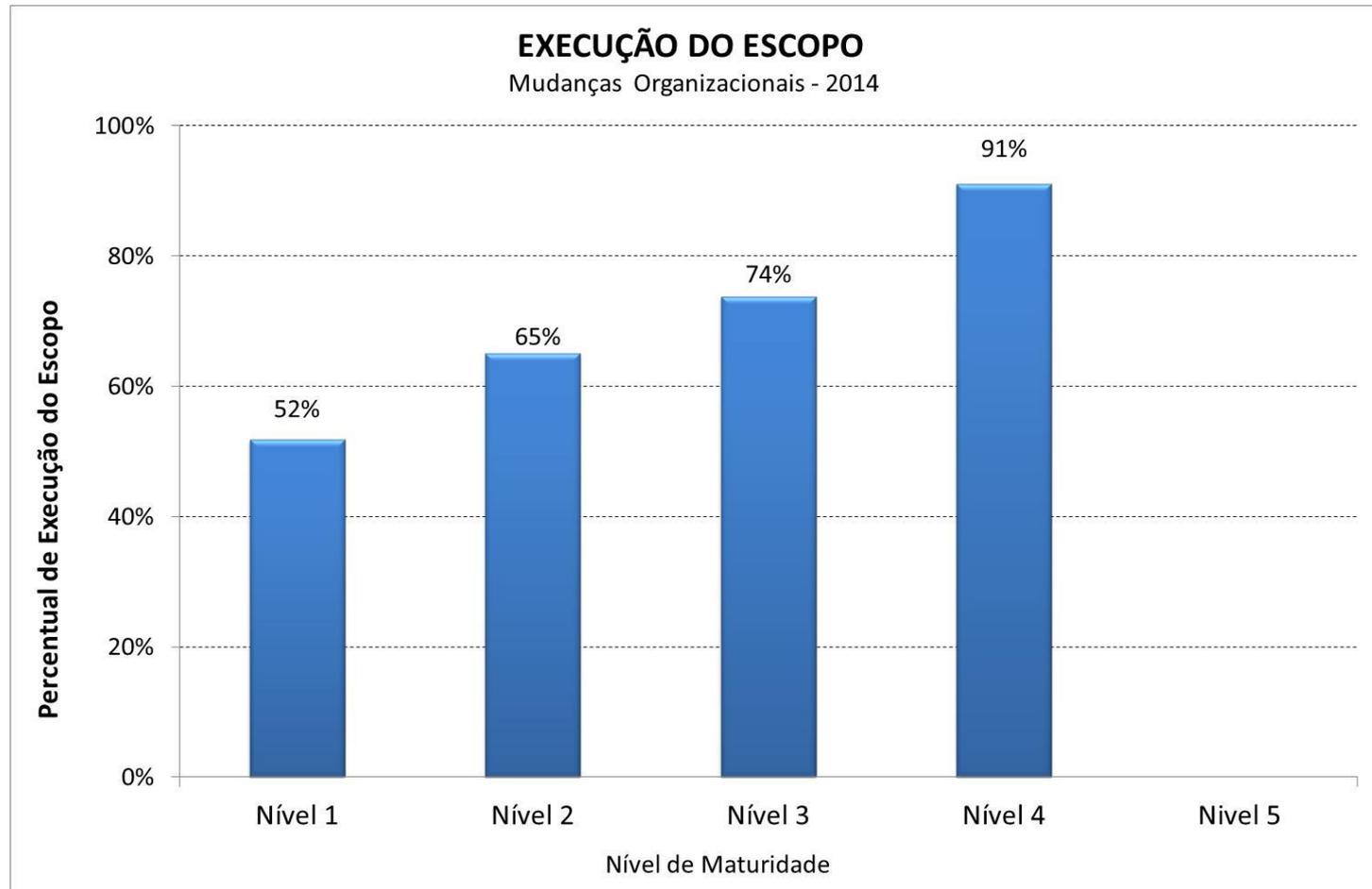
Quanto maior a maturidade, menor o estouro de custos.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 11 / Nível 2: 36 / Nível 3: 16 / Nível 4: 10 / Nível 5: 1

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



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 11 / Nível 2: 36 / Nível 3: 16 / Nível 4: 10 / Nível 5: 1

# **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:**

- Organizações da Iniciativa Privada
- Governo – Administração Direta
- Governo – Administração Indireta
- Terceiro Setor

Organizações Privadas têm melhor valor para maturidade.



Tamanho das amostras:

Empresas privadas: 48 Gov-Adm.Direta: 10 Gov. Adm. Indireta: 11 Terceiro Setor: 5

Organizações Privadas e Terceiro Setor se destacam.



Tamanho das amostras:

Empresas privadas: 48   Gov-Adm.Direta: 10   Gov. Adm. Indireta: 11   Terceiro Setor: 5

Governo – Administração Direta tem o pior valor.



Tamanho das amostras:

Empresas privadas: 48   Gov-Adm.Direta: 10   Gov. Adm. Indireta: 11   Terceiro Setor: 5

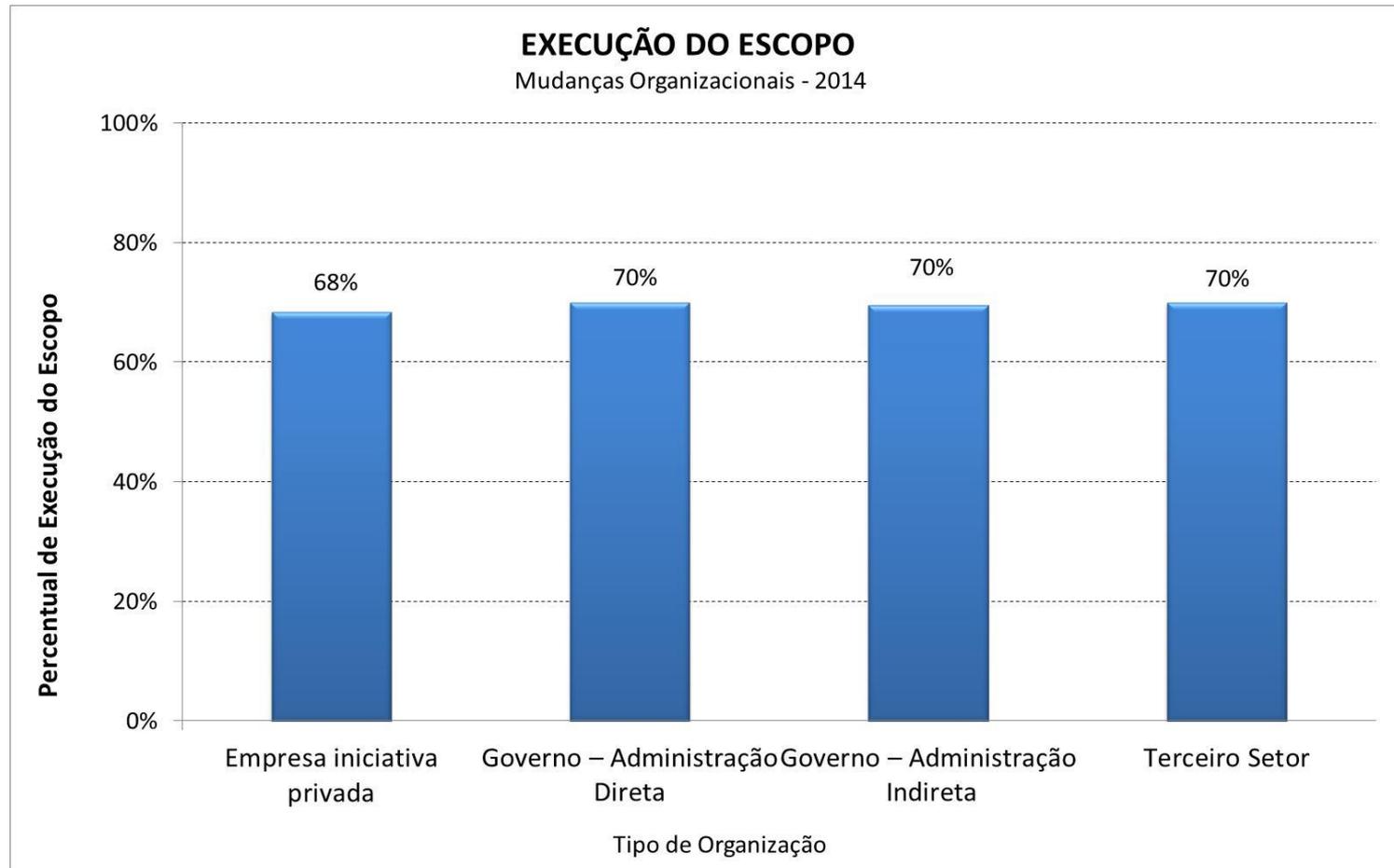
Governo – Administração Direta tem o pior valor.



Tamanho das amostras:

Empresas privadas: 48 Gov-Adm.Direta: 10 Gov. Adm. Indireta: 11 Terceiro Setor: 5

Não existe diferença significativa entre as classes.



Tamanho das amostras:

Empresas privadas: 48 Gov-Adm.Direta: 10 Gov. Adm. Indireta: 11 Terceiro Setor: 5

# **Resultados por Área de Negócios**

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

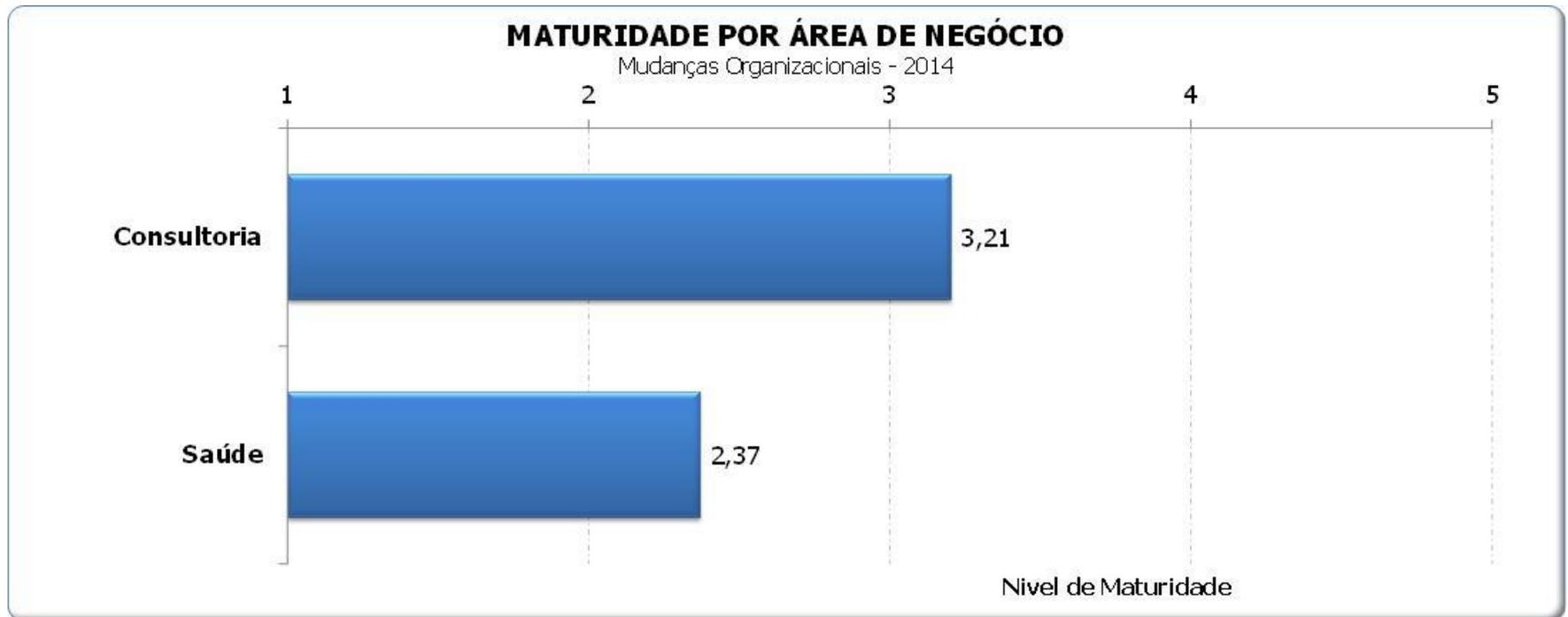
**Observe, nos slides seguintes, que nem todas as áreas de Negócios participaram em número suficiente para serem mostrados em gráficos.**

**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 NEGÓCIO	# de Respondentes	Percentual
Agricultura, Pecuária, Silvicultura e Exploração Florestal	1	1,4%
Alimentação e Bebidas	2	2,7%
Bancos, Finanças e Seguros	1	1,4%
Comércio	1	1,4%
Construção	1	1,4%
Consultoria	16	21,6%
Defesa, Segurança e Aeroespacial	2	2,7%
Educação	4	5,4%
Energia Elétrica (Produção e/ou Distribuição)	2	2,7%
Farmacêutica	1	1,4%
Metalurgia e Siderurgia	4	5,4%
Papel e Celulose	2	2,7%
Petróleo, Óleo e Gás	1	1,4%
Saúde	6	8,1%
Tecnologia da Informação (Hardware & Software)	2	2,7%
Transportes, Armazenagem e Serviços & Logística	2	2,7%
Veículos e Peças	1	1,4%
Outras Áreas	20	27,0%
Distribuição (Água, Gás)	2	2,7%
Vestuário, Calçados, Moda e Artigos Esportivos	1	1,4%
Refratários, Cerâmicos e Vidros	1	1,4%
Química e Petroquímica	1	1,4%
<b>Total Geral</b>	<b>74</b>	<b>100,0%</b>

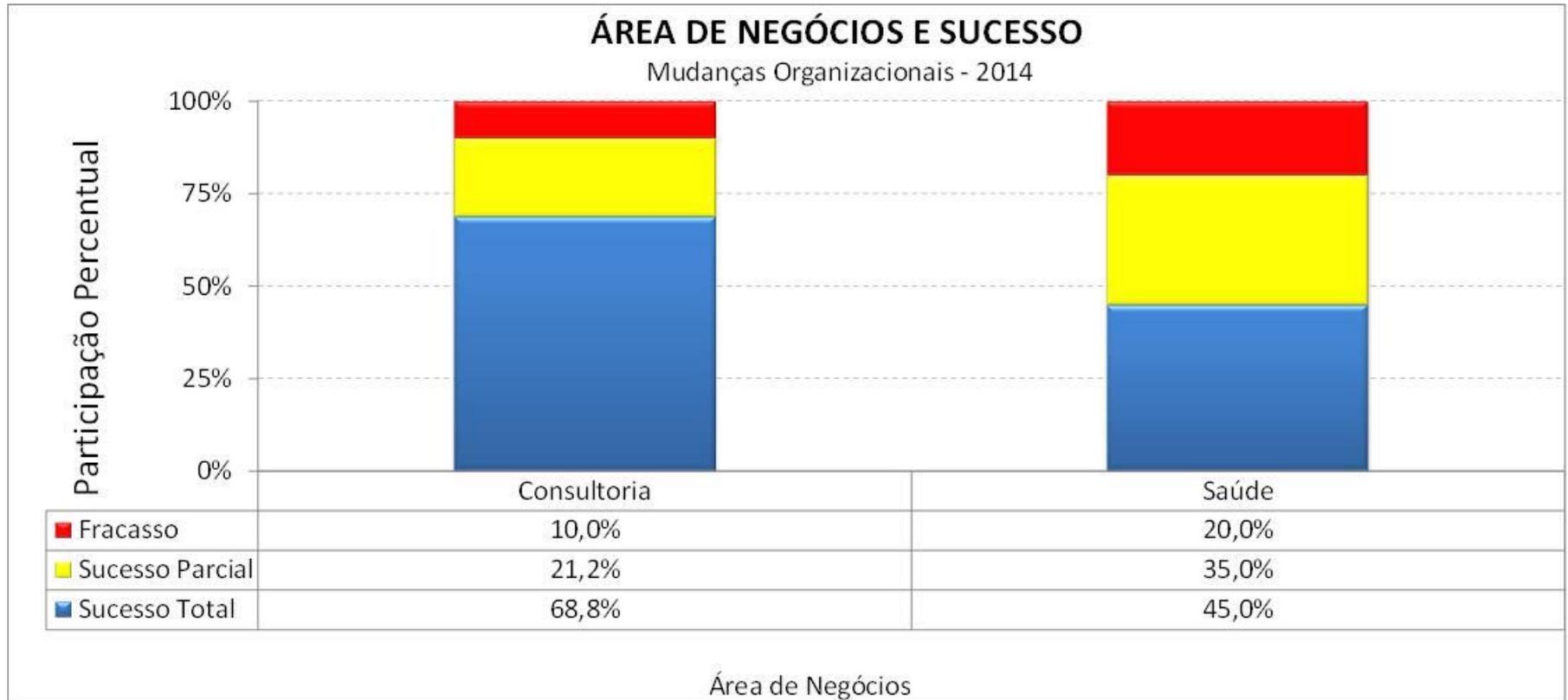
A maturidade da área de negócios *Consultoria* é bem maior que a outra.



Apenas os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 5 participantes.

Tamanho das amostras: Consultoria: 16 Saúde: 6

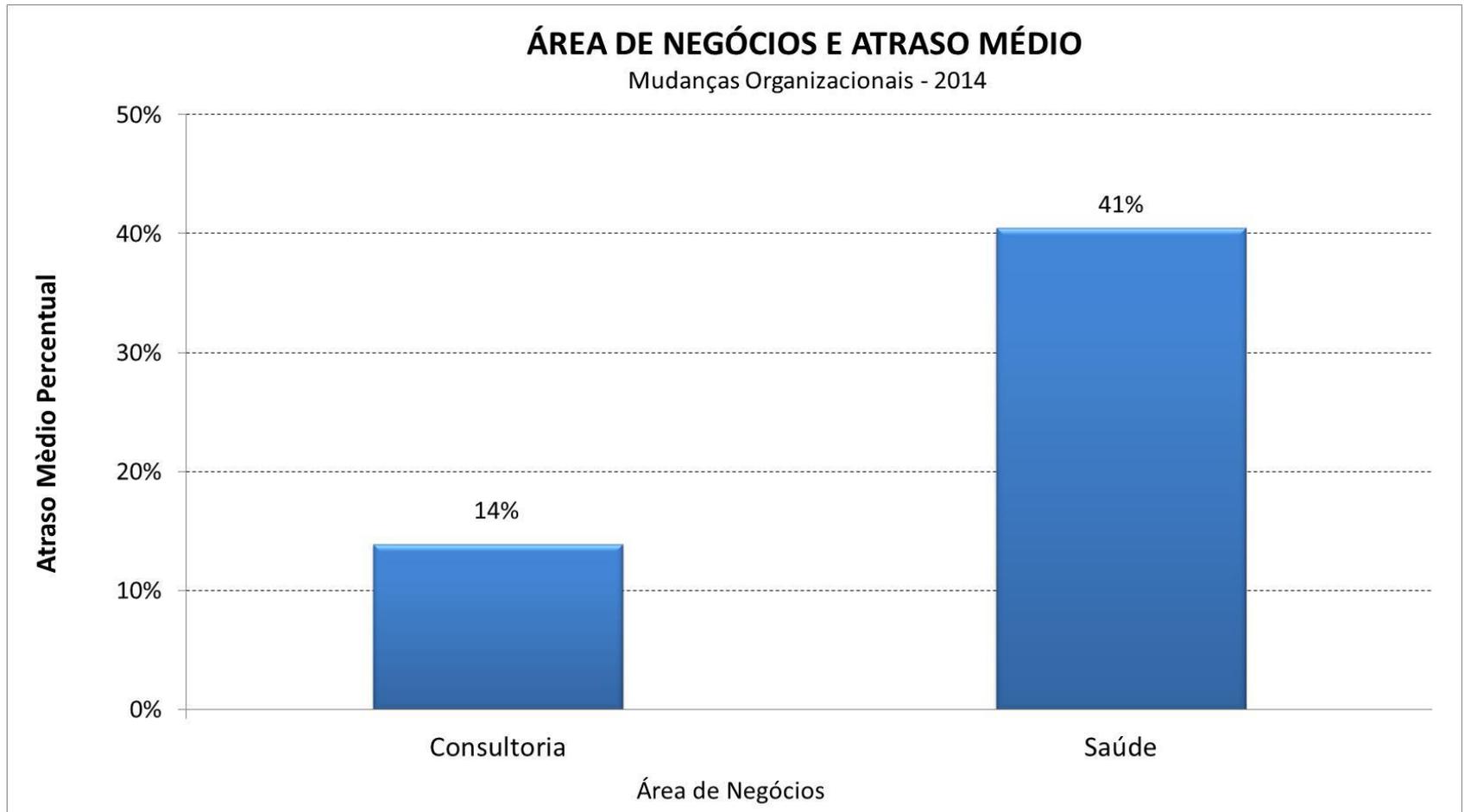
Os indicadores da área *Consultoria* são melhores.



Apenas os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 5 participantes.

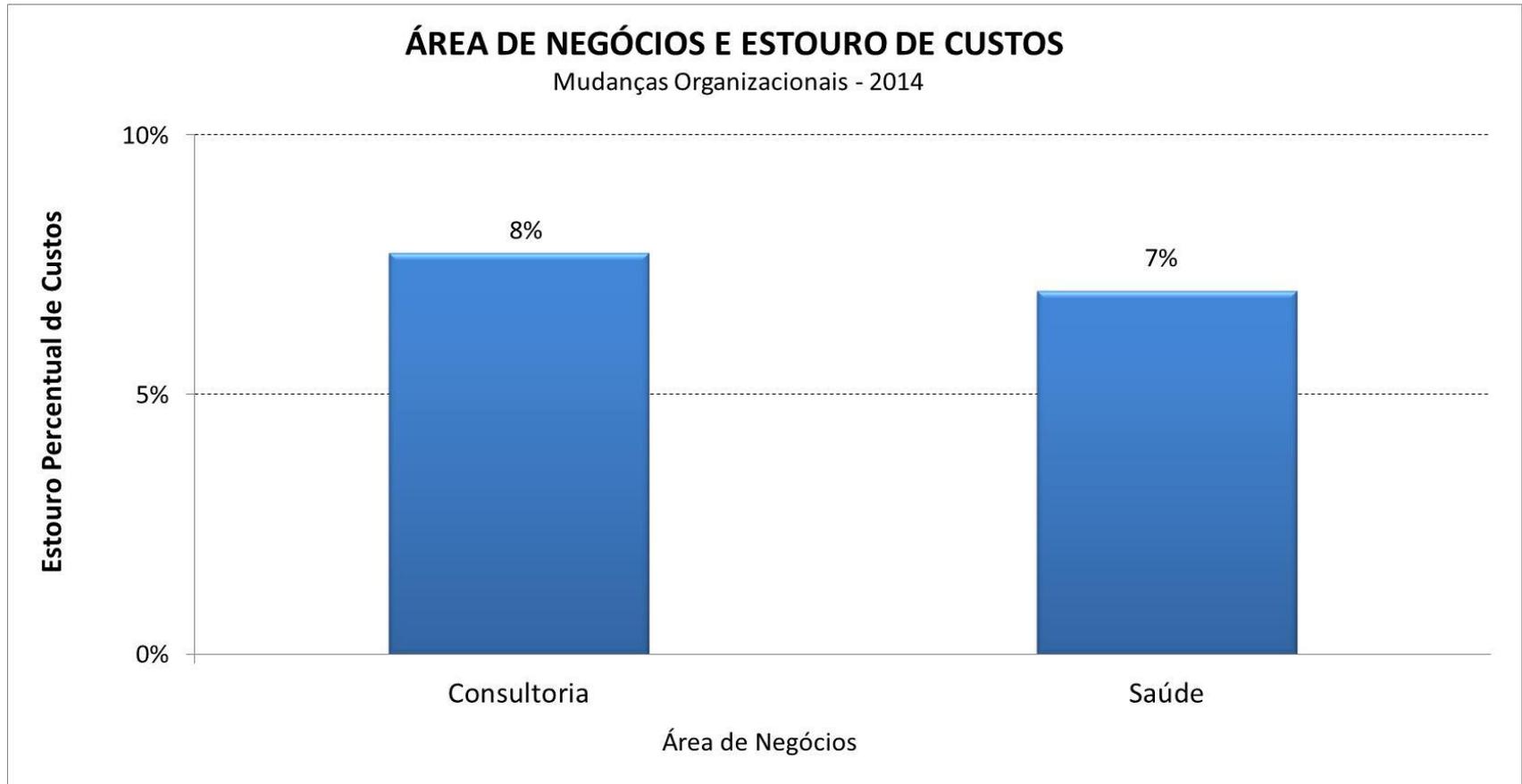
Tamanho das amostras: Consultoria: 16 Saúde: 6

*Consultoria* tem o menor atraso.



Tamanho das amostras: Consultoria: 16 Saúde: 6

Os valores são muito semelhantes.



Tamanho das amostras: Consultoria: 16 Saúde: 6

# **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/Orçamento	nº respondentes
Até R\$ 1 milhão	14
Até R\$ 10 milhões	10
Até R\$ 100 milhões	19
Até R\$ 1 bilhão	13
Até R\$ 10 bilhões	10
Até R\$ 100 bilhões	6
Acima de R\$ 100 bilhões	2
<b>Total</b>	<b>74</b>

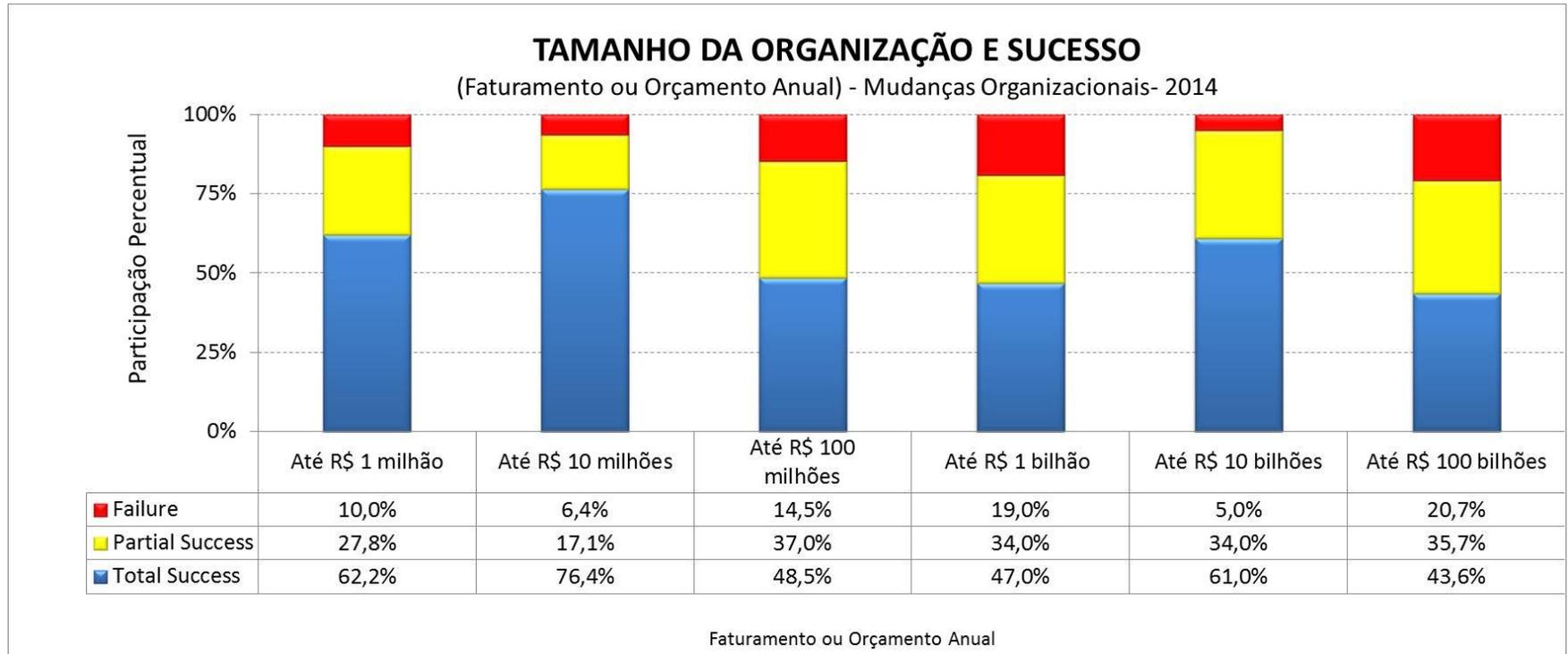
Quanto menor o tamanho da organização, maior a maturidade.



Apenas os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 5 participantes.

Tamanho das amostras: Até R\$ 1 mi: 14    Até R\$ 10 mi: 10    Até R\$ 100 mi: 19    Até R\$ 1 bi: 13    Até R\$ 10 bi: 10    Até R\$ 100 bi: 6    Acima de R\$ 100 BI: 2

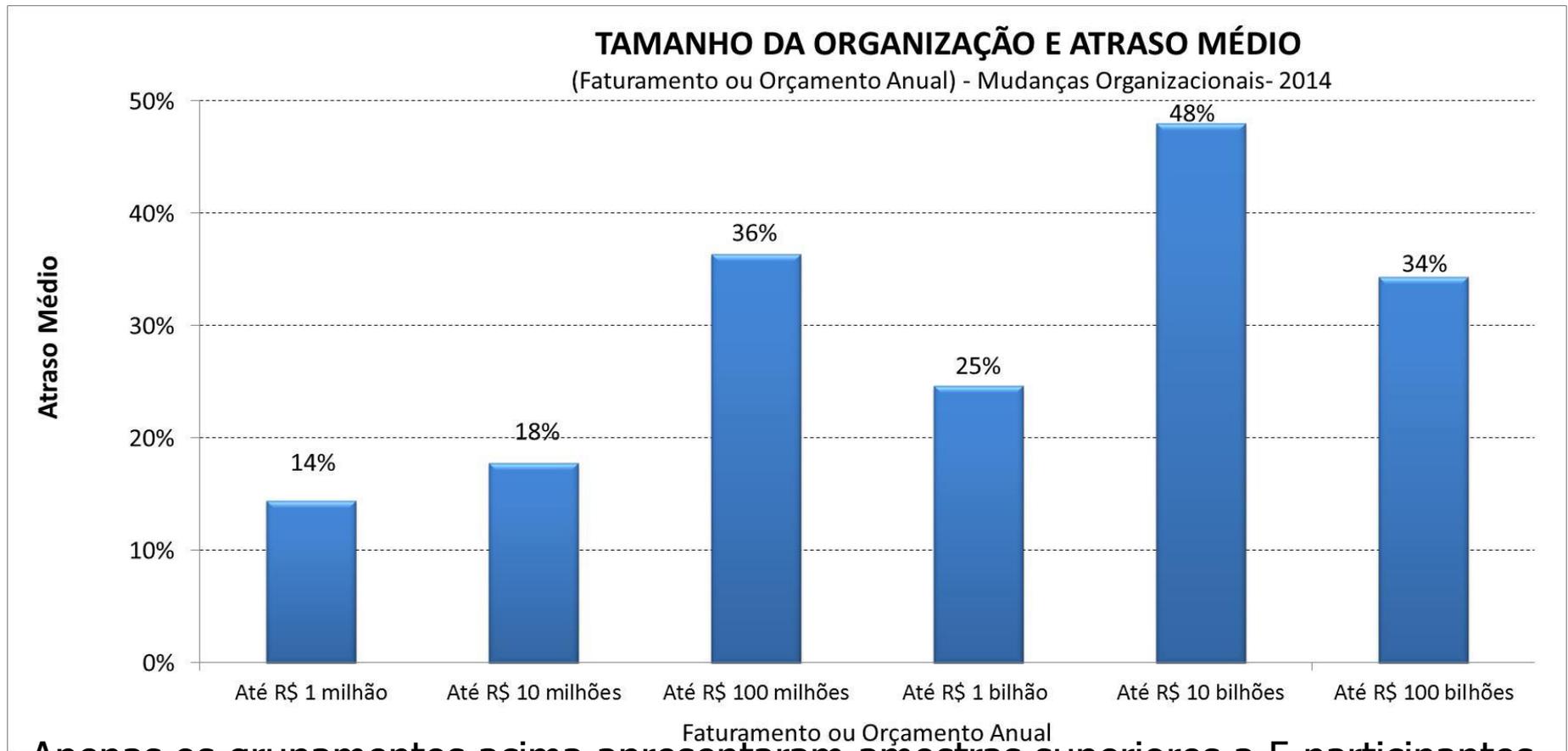
De uma maneira simplificada, empresas menores tem maior sucesso.



Apenas os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 5 participantes.

Tamanho das amostras: Até R\$ 1 mi: 14    Até R\$ 10 mi: 10    Até R\$ 100 mi: 19    Até R\$ 1 bi: 13    Até R\$ 10 bi: 10    Até R\$ 100 bi: 6    Acima de R\$ 100 BI: 2

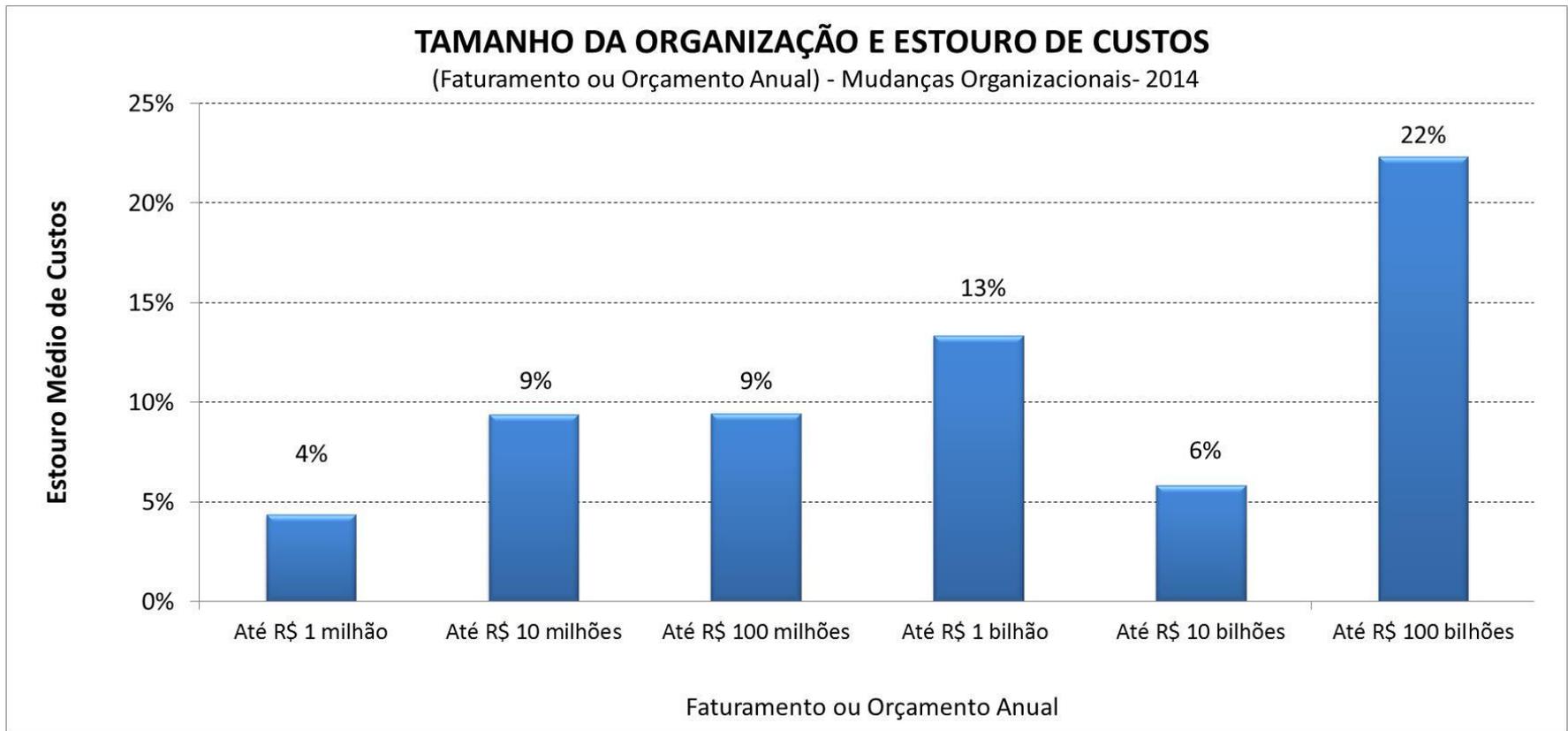
De uma maneira simplificada, quanto maior a organização maior o atraso.



Apenas os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 5 participantes.

Tamanho das amostras: Até R\$ 1 mi: 14    Até R\$ 10 mi: 10    Até R\$ 100 mi: 19    Até R\$ 1 bi: 13    Até R\$ 10 bi: 10    Até R\$ 100 bi: 6    Acima de R\$ 100 BI: 2

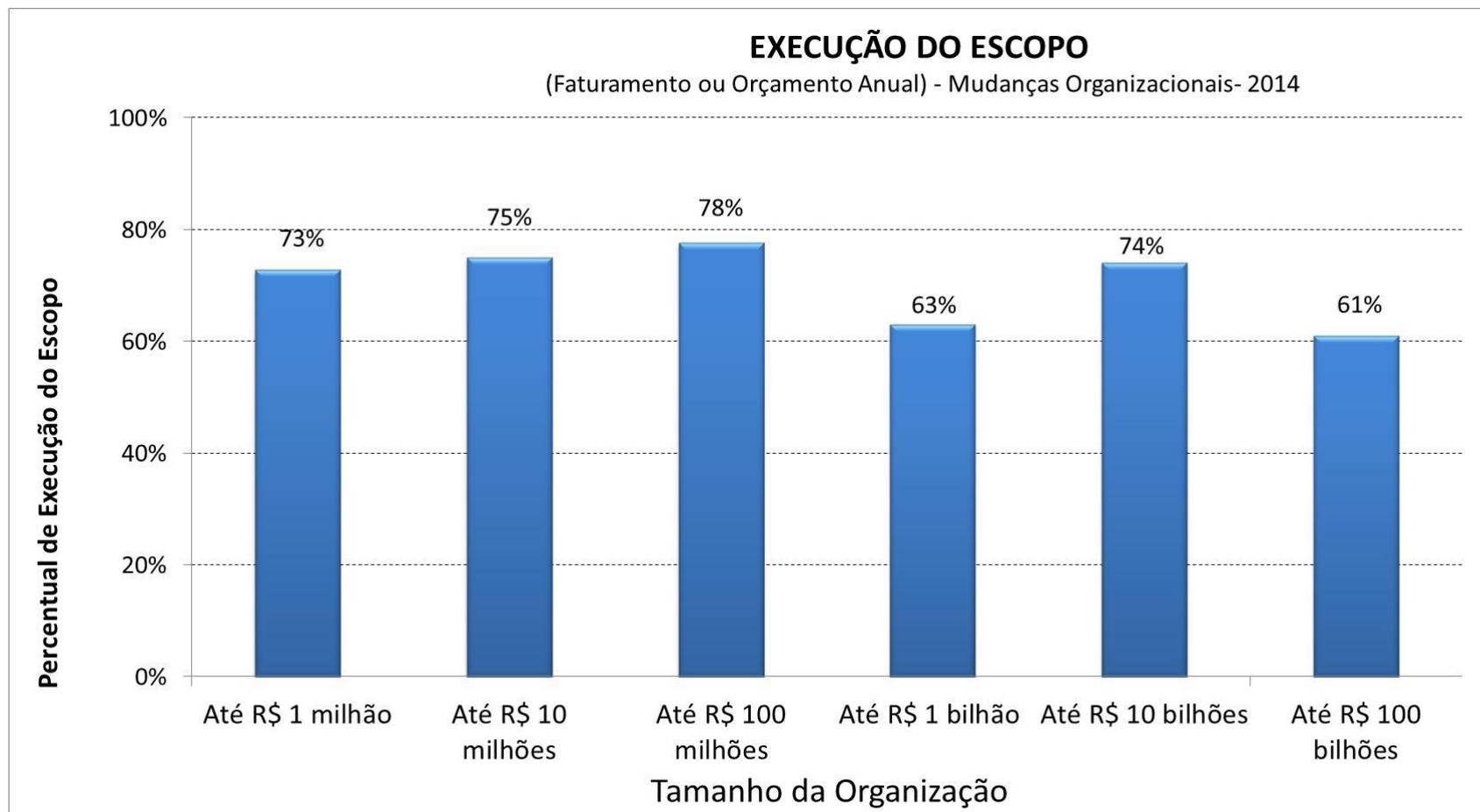
De uma maneira simplificada, quanto maior a organização maior o estouro de custos.



Apenas os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 5 participantes.

Tamanho das amostras: Até R\$ 1 mi: 14   Até R\$ 10 mi: 10   Até R\$ 100 mi: 19   Até R\$ 1 bi: 13   Até R\$ 10 bi: 10   Até R\$ 100 bi: 6   Acima de R\$ 100 BI: 2

Não existe uma tendência entre as diversas classes.



Tamanho das amostras: Até R\$ 1 mi: 14    Até R\$ 10 mi: 10    Até R\$ 100 mi: 19    Até R\$ 1 bi: 13    Até R\$ 10 bi: 10    Até R\$ 100 bi: 6    Acima de R\$ 100 BI: 2

# **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”**

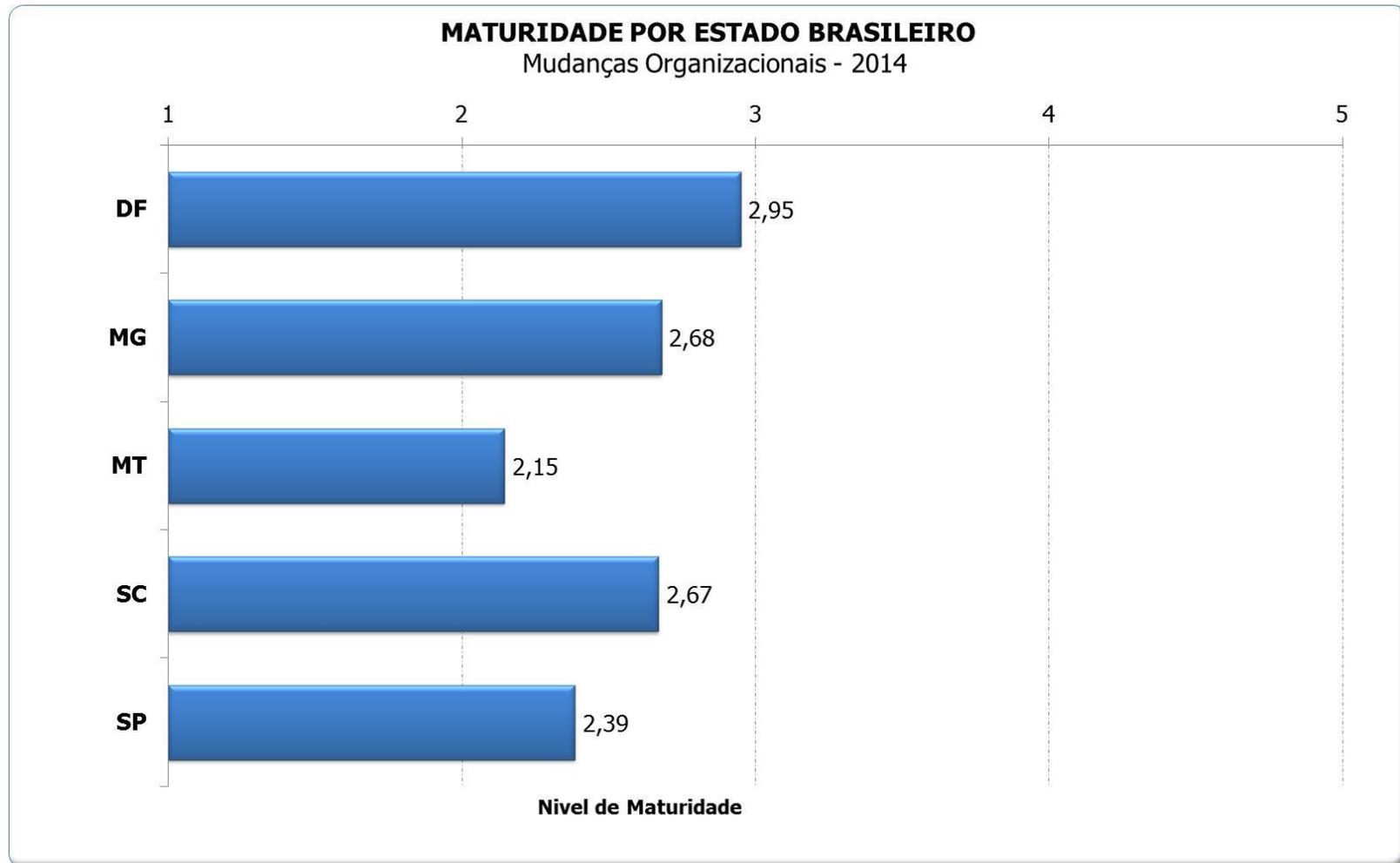
**Comentários sobre esta parte do relatório:**

Os gráficos mostrados a seguir indicam que ocorrem diferentes destaques para diferentes estados. Observamos ainda que DF e SC se destacam em alguns indicadores.

Destaque para SP.

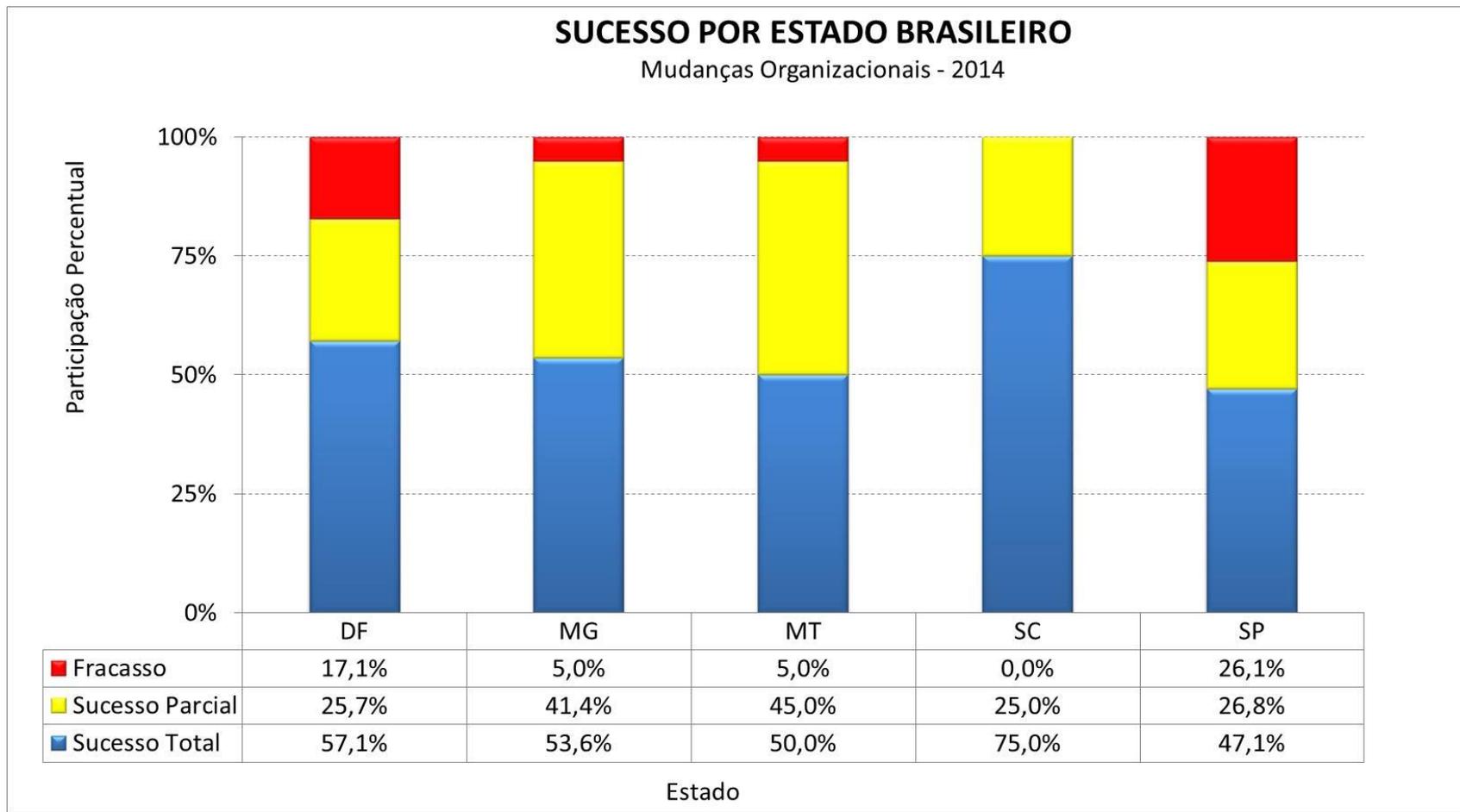
ESTADO	# de Respondentes	Percentual
AL	1	1,4%
BA	2	2,7%
CE	1	1,4%
DF	8	10,8%
ES	2	2,7%
GO	1	1,4%
MG	9	12,2%
MT	6	8,1%
PB	1	1,4%
PE	3	4,1%
PR	3	4,1%
RJ	4	5,4%
RS	4	5,4%
SC	5	6,8%
SE	2	2,7%
SP	22	29,7%
<b>Total Geral</b>	<b>74</b>	<b>100,0%</b>

Destaque para DF.

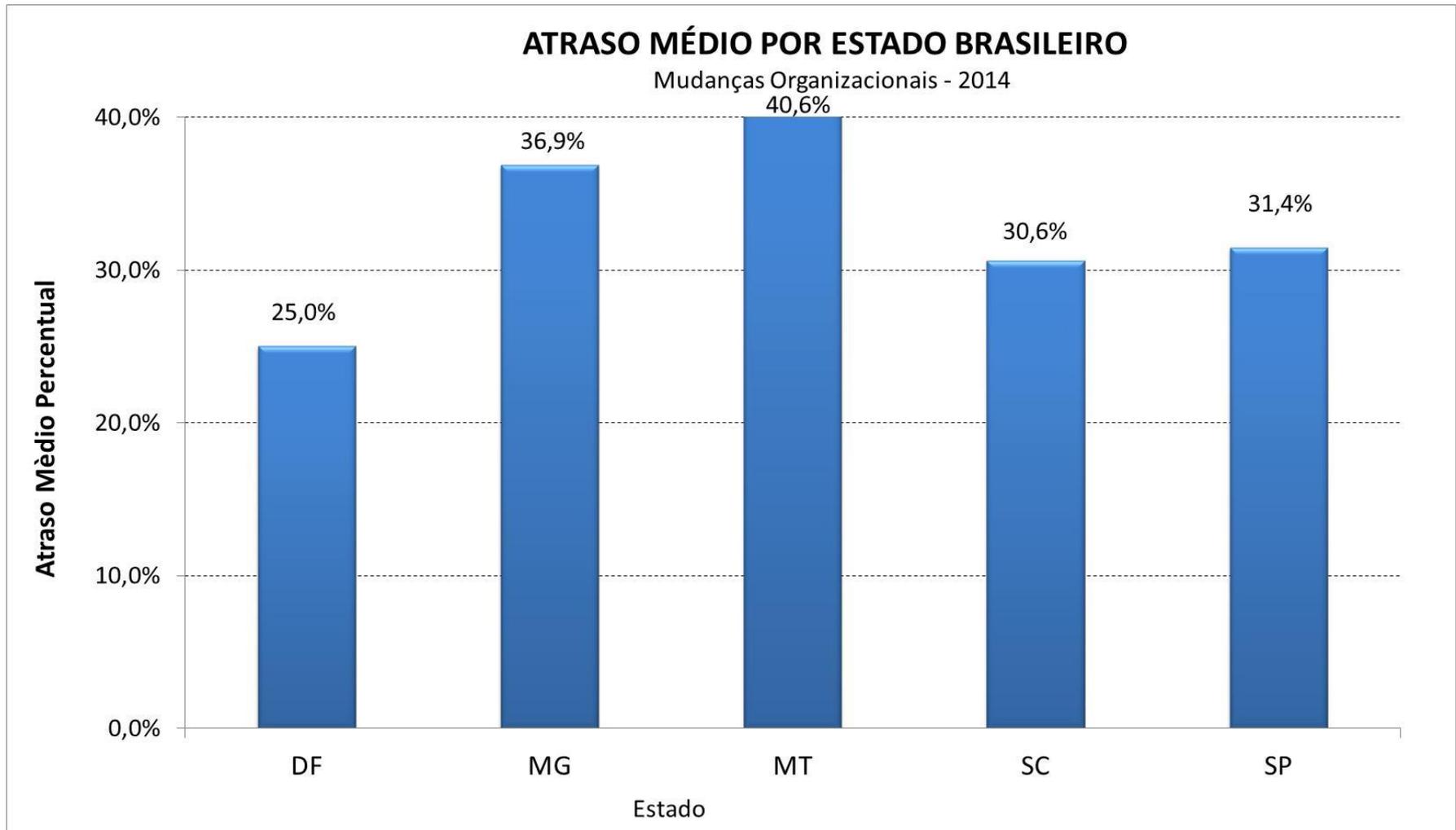


Apenas os grupamentos acima apresentaram amostras superiores a 5 participantes.

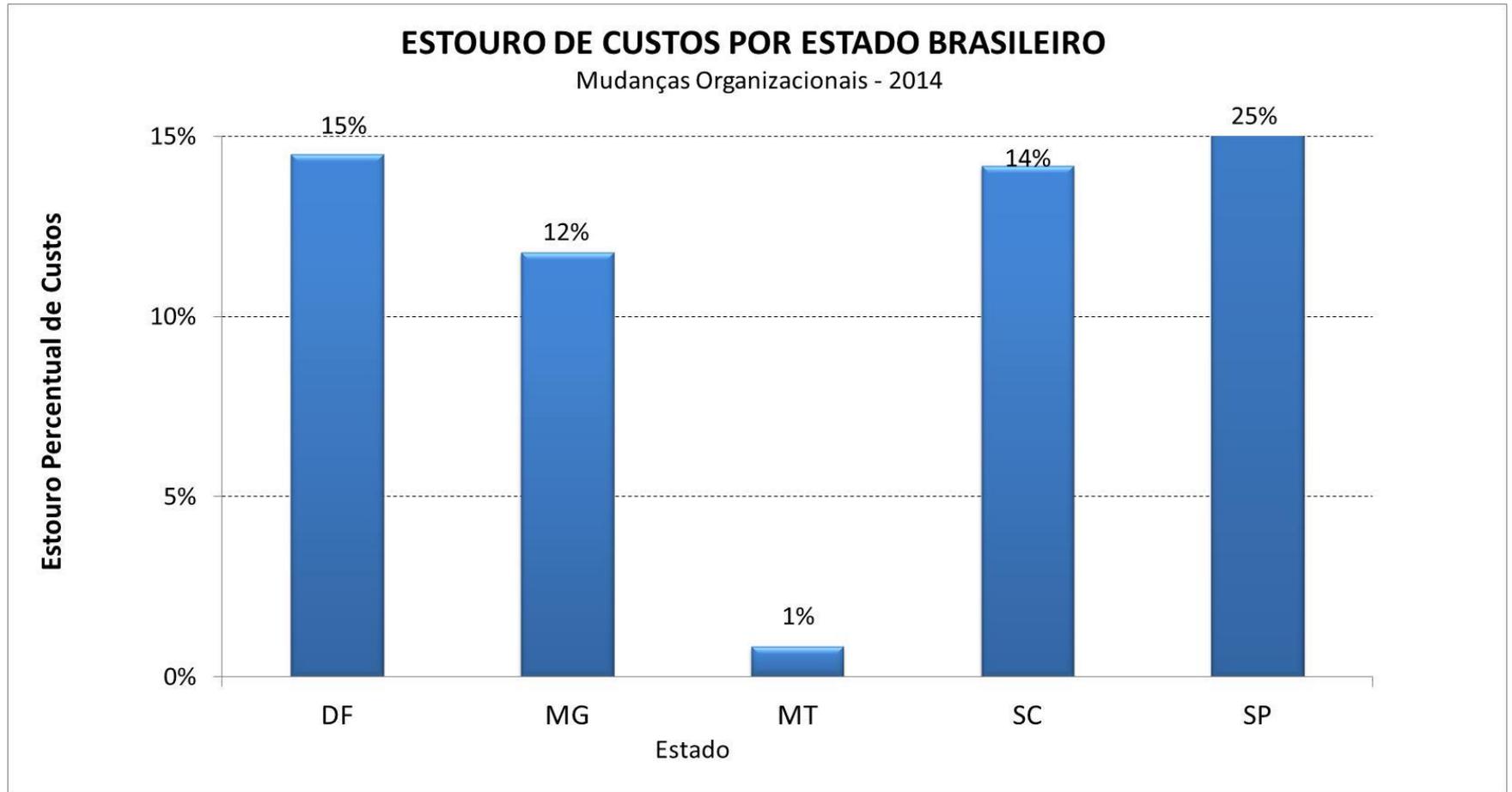
Destaque para SC.



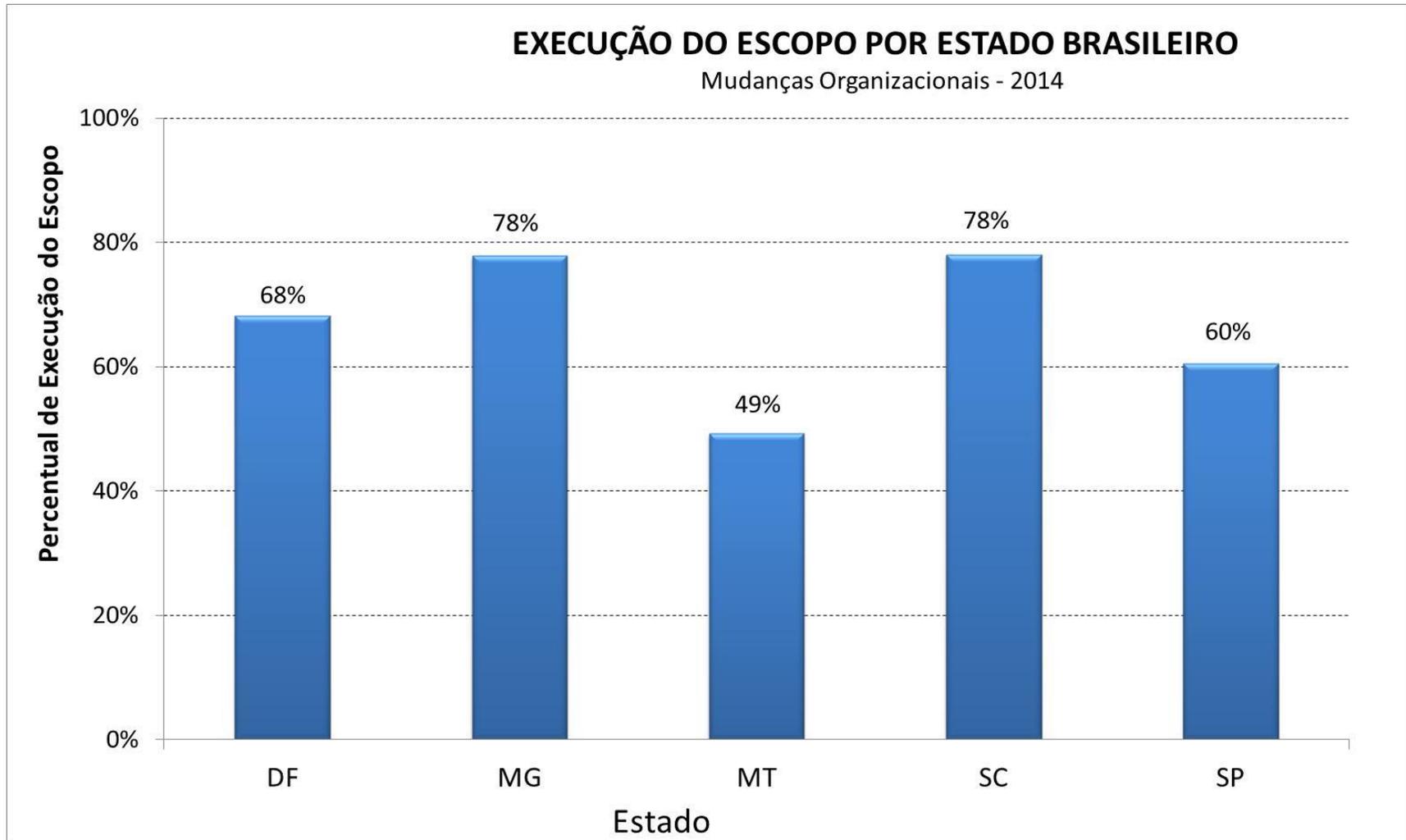
Destaque para DF.



Destaque para MT.



Destaque para SC e MG.

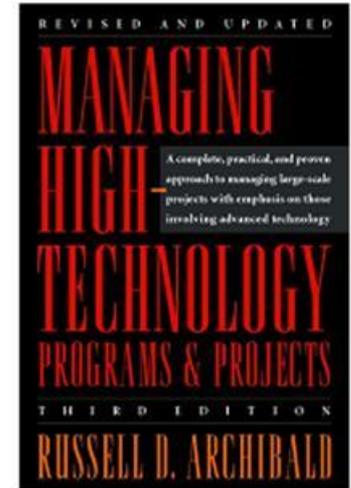


# **Equipe que desenvolveu este trabalho**



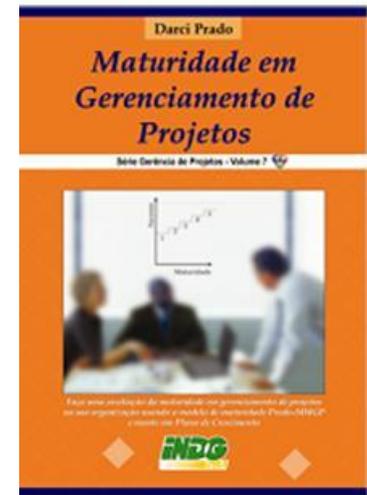
## Russel D. Archibald

- 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.



**José Ricardo Miglioli**, PMP, IPMA-D, graduado em Engenharia Agrônômica com MBA em Gerência de Projetos pela FGV. É Gerente do PMO 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: 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:
  - 
  - 
  - 
  - 
  - 
  - 
  - 
- 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