

**MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS - BRASIL**

**Pesquisa Archibald & Prado**

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

**Relatório Pesquisa 2017:**

**“Organizações Benchmark”**

**(Organizações de Alto Desempenho)**

**Publicado em Fevereiro-2018**

**Organizado por:**

**Darci Prado e Manuel Carvalho da Silva Neto**

1. Introdução
2. Resultados Gerais: Indicadores
3. Perfil dos Participantes
4. Governança
5. Equipe que desenvolveu este trabalho
6. 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](http://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 – **Organizações Benchmark** - contém a análise dos dados fornecidos por **42** profissionais de organizações brasileiras. Os dados fornecidos são oriundos de um total de **984** projetos. Neste grupamento temos, exclusivamente, organizações cuja maturidade se encontra nos níveis 4 e 5. Portanto, trata-se do grupamento mais bem qualificado na pesquisa, aquele conjunto de organizações que atingiu o patamar da excelência. Este relatório é uma continuidade natural do Relatório **Análises Comparativas de Desempenho**.

O resultado final apresentado neste relatório mostrou, para este grupamento, uma maturidade média de 4,18. Considerando que o *range* de valores para maturidade vai de 1 a 5, é possível entender porque utilizamos o termo “excelência” para qualificar este grupamento.

Este relatório apresenta os principais indicadores de desempenho (sucesso, atraso, estouro de custos e execução do escopo) tanto de forma geral como desdobrado por tipo de organização, categoria de projetos, área de negócios, faturamento da organização, tipo de cliente e estados brasileiros. A maioria das 42 organizações deste grupamento de excelência é do setor privado (32 ou cerca de 76% ). Tem-se ainda 2 participantes de Governo – Administração Direta, 2 do Governo – Administração Indireta e 2 do Terceiro Setor.

Os números e informações aqui apresentados confirmam que, crescer em Maturidade significa resultados significativamente melhores, ou seja, uma melhor aplicação do dinheiro investido em projetos.

Desta forma espera-se que este relatório seja útil às organizações que estão montando seu plano de crescimento, tanto no sentido de terem argumentos, junto à sua Alta Administração, para poderem montar tal plano, bem como no sentido de conhecerem dados dos benchmarks em sua área de atuação.

Primeiramente é importante observar que as 42 organizações que atingiram nível 4 ou maior de maturidade, têm uma taxa de sucesso total acima de 73% (contra apenas 52% da média geral). Este expressivo resultado, confirma, mais uma vez, diversos outros estudos e os resultados desta mesma Pesquisa Archibald & Prado, realizada em 2014.

Até como consequência deste nível alto de taxa de sucesso, estas 42 organizações têm atrasos menores (menos da metade da média brasileira), estouros de custos menores (58% da média nacional) e maior cumprimento do escopo (uma taxa 15,4 pontos acima do apurado no conjunto das 301 organizações da pesquisa). A destacar também a baixíssima taxa de fracasso dos seus projetos (apenas 2,1 % dos projetos, contra preocupantes 14,3% da média geral).

Extremamente relevante é a aderência às seis dimensões avaliadas no Modelo de Maturidade, por este grupo de organizações. Pode-se dizer que esta aderência é praticamente o dobro (duas vezes, portanto) da média das 301 organizações.

Não por coincidência, a percepção do valor do Gerenciamento de Projetos nestas 42 organizações é muito alto. Todas consideram que GP agrega valor, sendo que cerca de 80% consideram que o valor agregado (por GP) é muito alto.

Entre as Categorias de Projeto (modelo Archibald) destacam-se Desenvolvimento de Novos Produtos e Serviços (maturidade média de 4,23 entre as organizações *Benchmark*), Construção e Montagem (4,17 de maturidade média) e, Mudanças Organizacionais e/ou Melhoria de Resultados Operacionais (maturidade média de 3,97 entre as organizações *Benchmark*). Talvez uma pesquisa complementar possa confirmar a hipótese de que as organizações que se enquadram nestas Categorias quase sempre vendem projetos o que as obrigaria a serem melhores.

Já entre as áreas de negócio brilharam Construção (maturidade: 4,38), Consultoria (maturidade: 4,24) e, Engenharia (maturidade: 4,09), o que está plenamente alinhado aos resultados por Categorias de Projeto.

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: Indicadores**

**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: 4,18 (média geral da pesquisa: 2,59)

**42 Organizações  
924 projetos**

## **INDICADORES DE RESULTADOS**

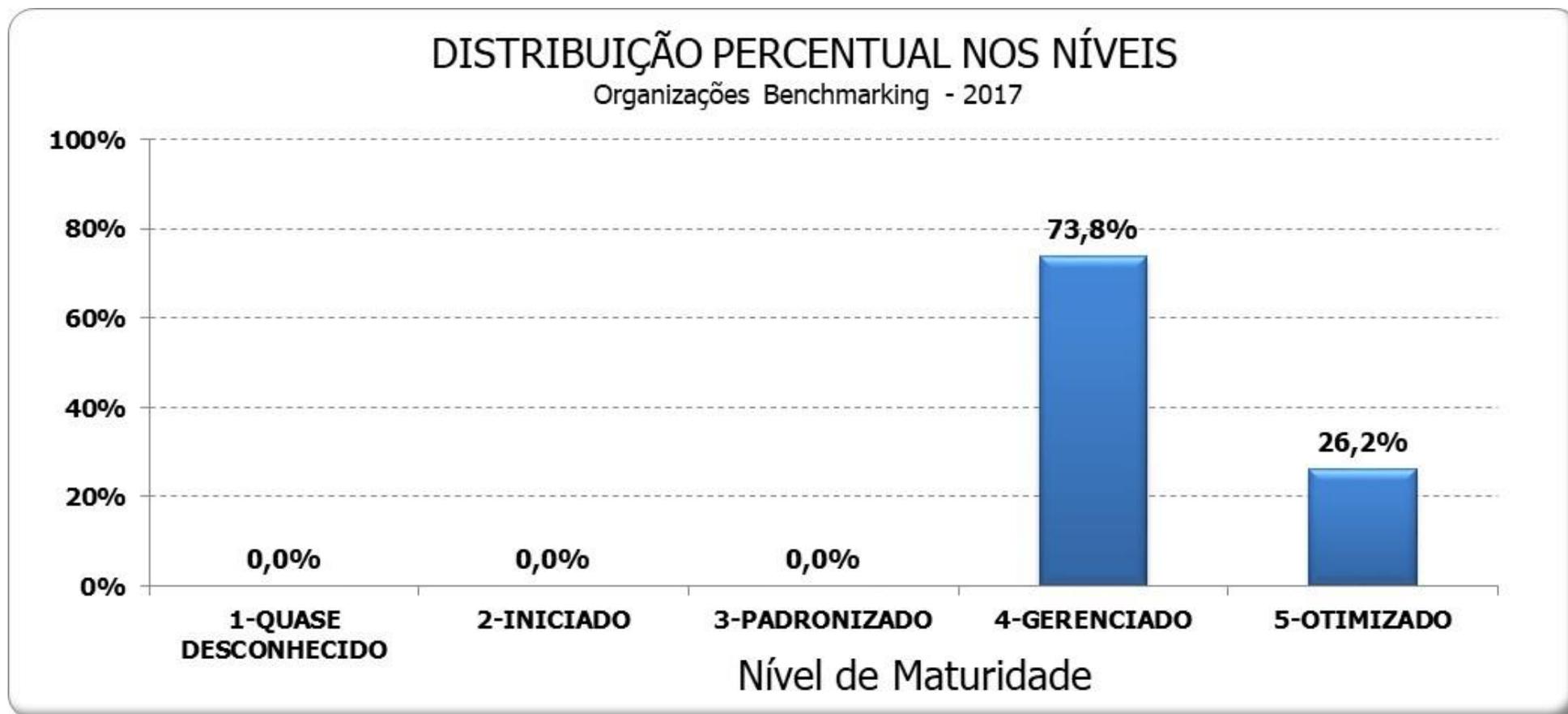
- Índice de Sucesso:
  - Sucesso Total: 73,9% (média geral da pesquisa: 52%)
  - Sucesso Parcial: 23,9% (média geral da pesquisa: 34%)
  - Fracasso: 2,3% (média geral da pesquisa: 14%)
- Atraso médio: 11,4% (média geral da pesquisa: 24%)
- Estouro de custo médio: 8,1% (média geral da pesquisa: 14%)
- Execução média do Escopo: 89,8% (média geral da pesquisa: 74%)

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

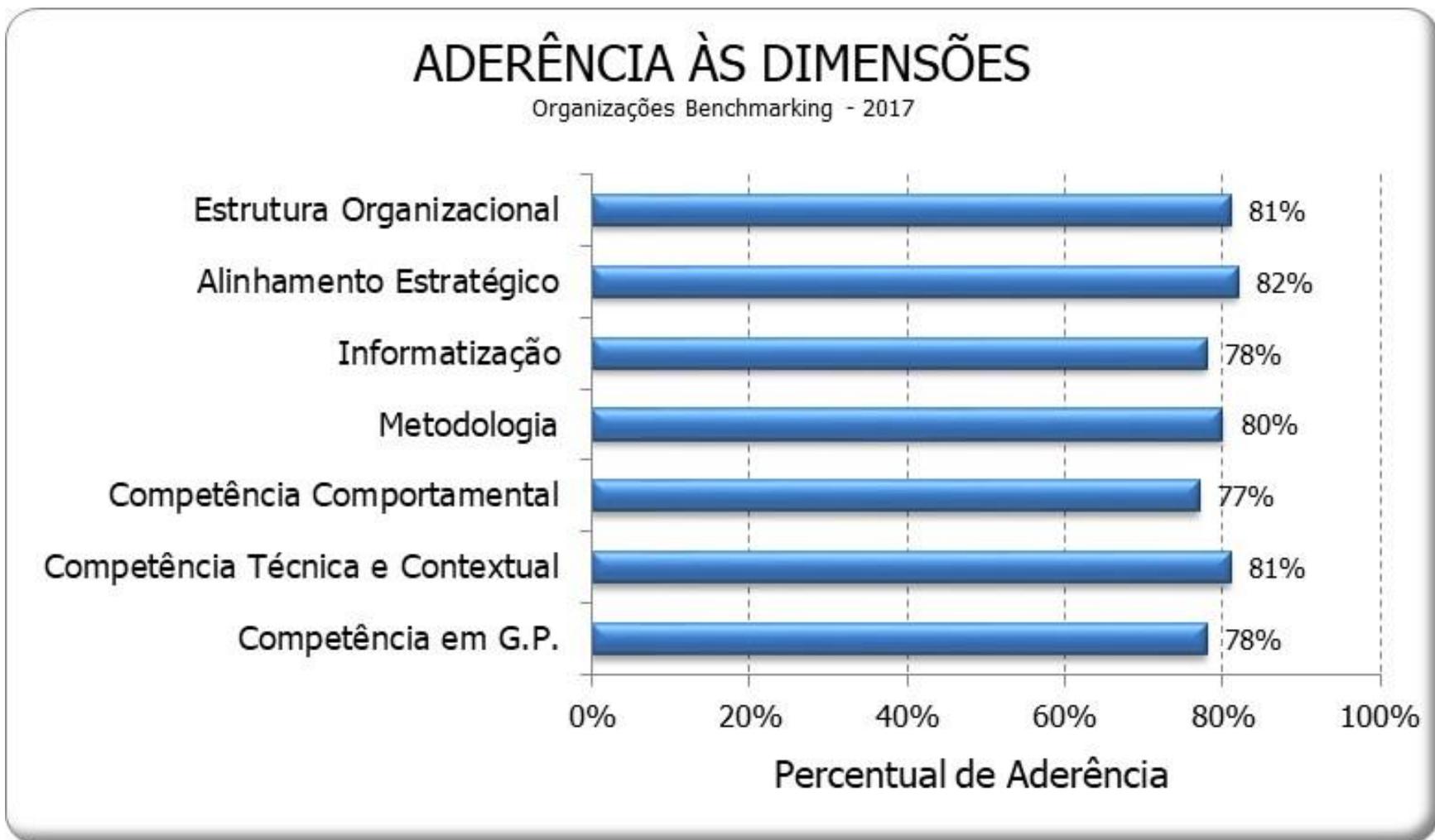
- Quantidade média de projetos: 22 (média geral da pesquisa: 21)
- Duração média de cada projeto: 14 meses (média geral da pesquisa: 12)

Maturidade: **4,18**

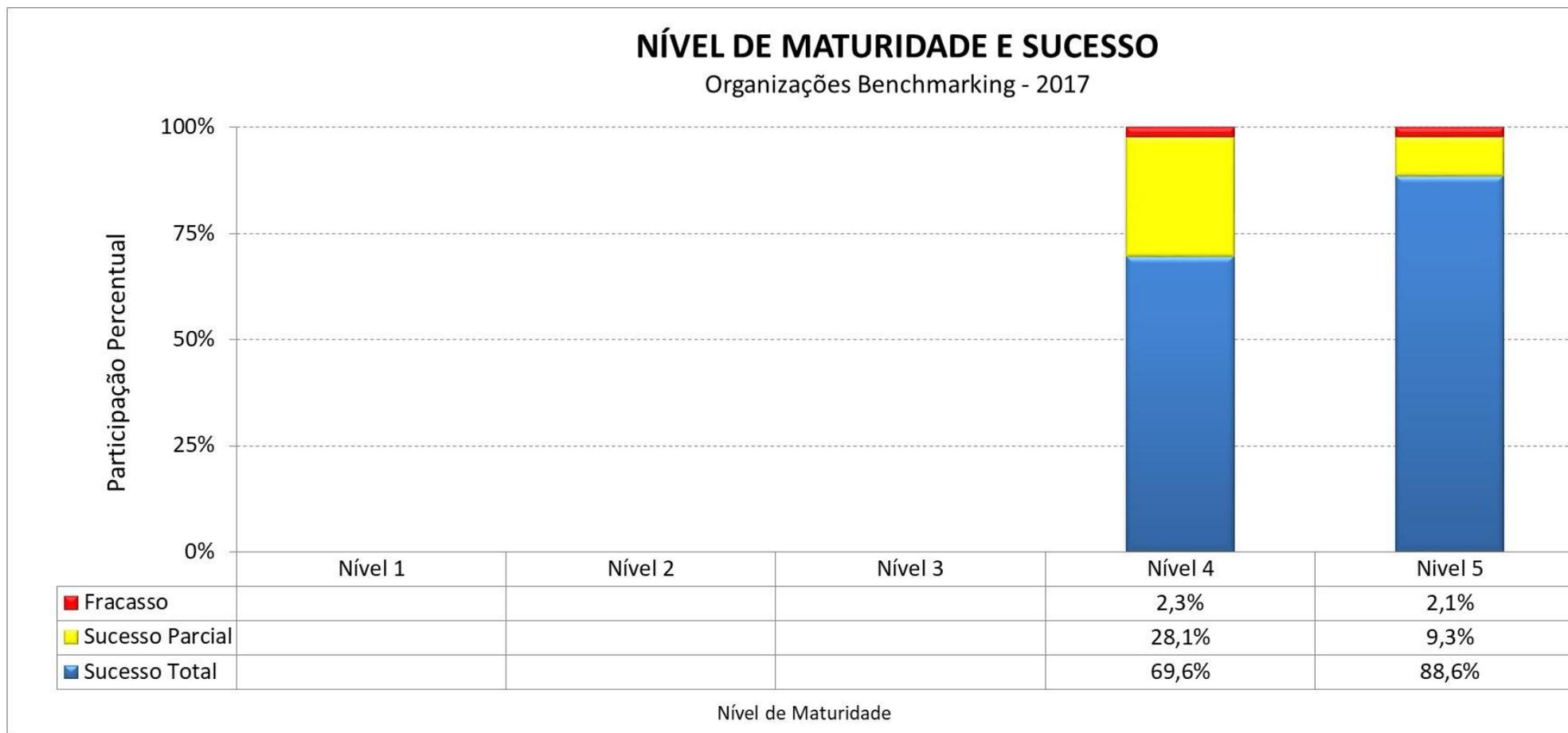
Este grupamento é constituído exclusivamente por organizações que estão nos níveis 4 e 5 de maturidade. Na amostra temos uma predominância de organizações no nível 4.



Todos os valores estão no patamar classificado como "ótimo".



A principal característica dos níveis 4 e 5 é o baixíssimo índice de fracasso.



Tamanhos das amostras:

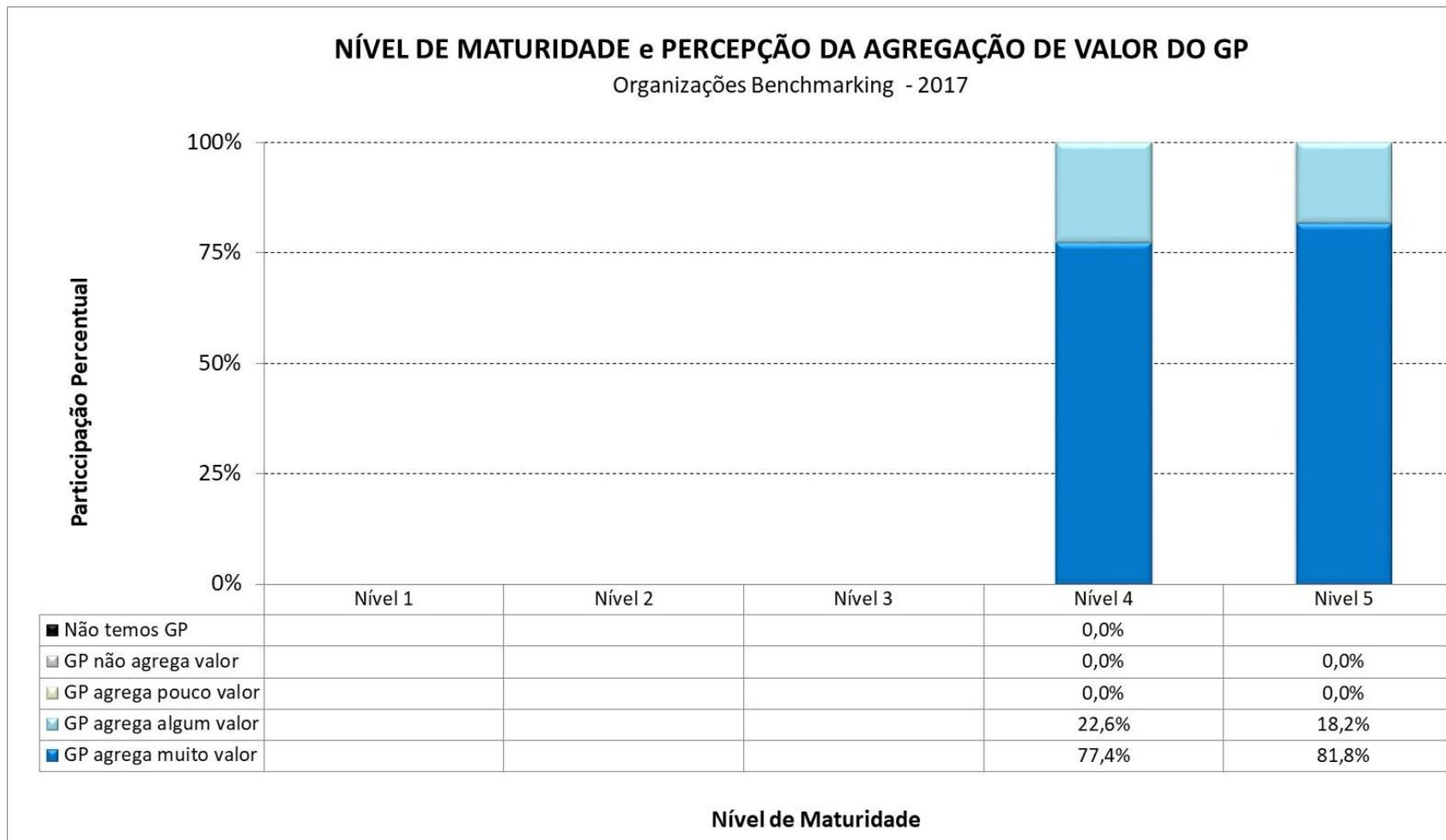
Nível 4: 31 / Nível 5: 11

TIPO	CARACTERÍSTICAS
<p><b>SUCESSO TOTAL</b></p>	<p>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).</p>
<p><b>SUCESSO PARCIAL</b></p>	<p>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.</p>
<p><b>FRACASSO</b></p>	<p>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.</p>

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

# Percepção do Valor do GP

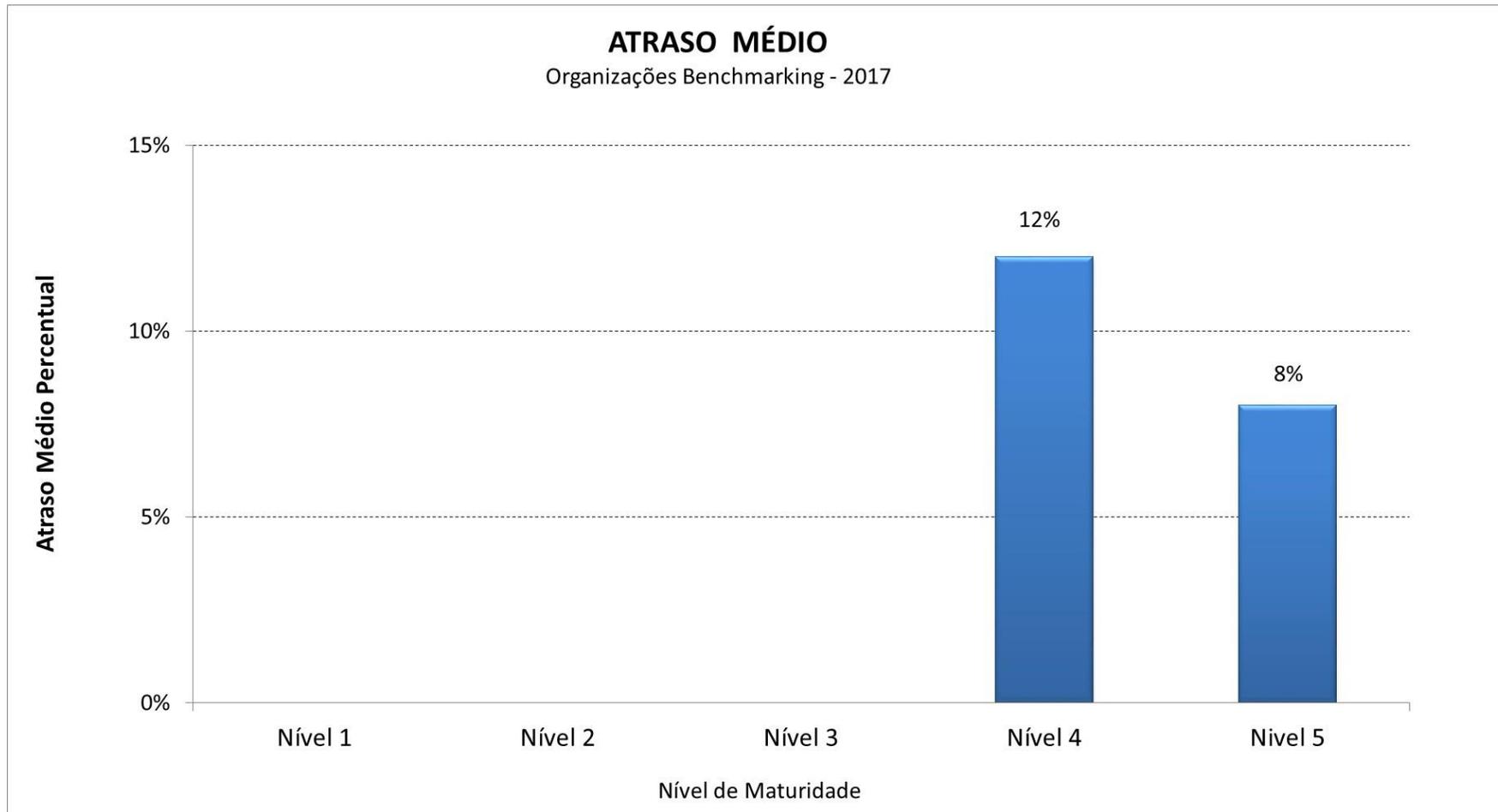
Há uma forte incidência de organizações cuja alta administração acredita que o gerenciamento de projetos contribui significativamente para agregação de valor aos negócios.



Tamanhos das amostras:

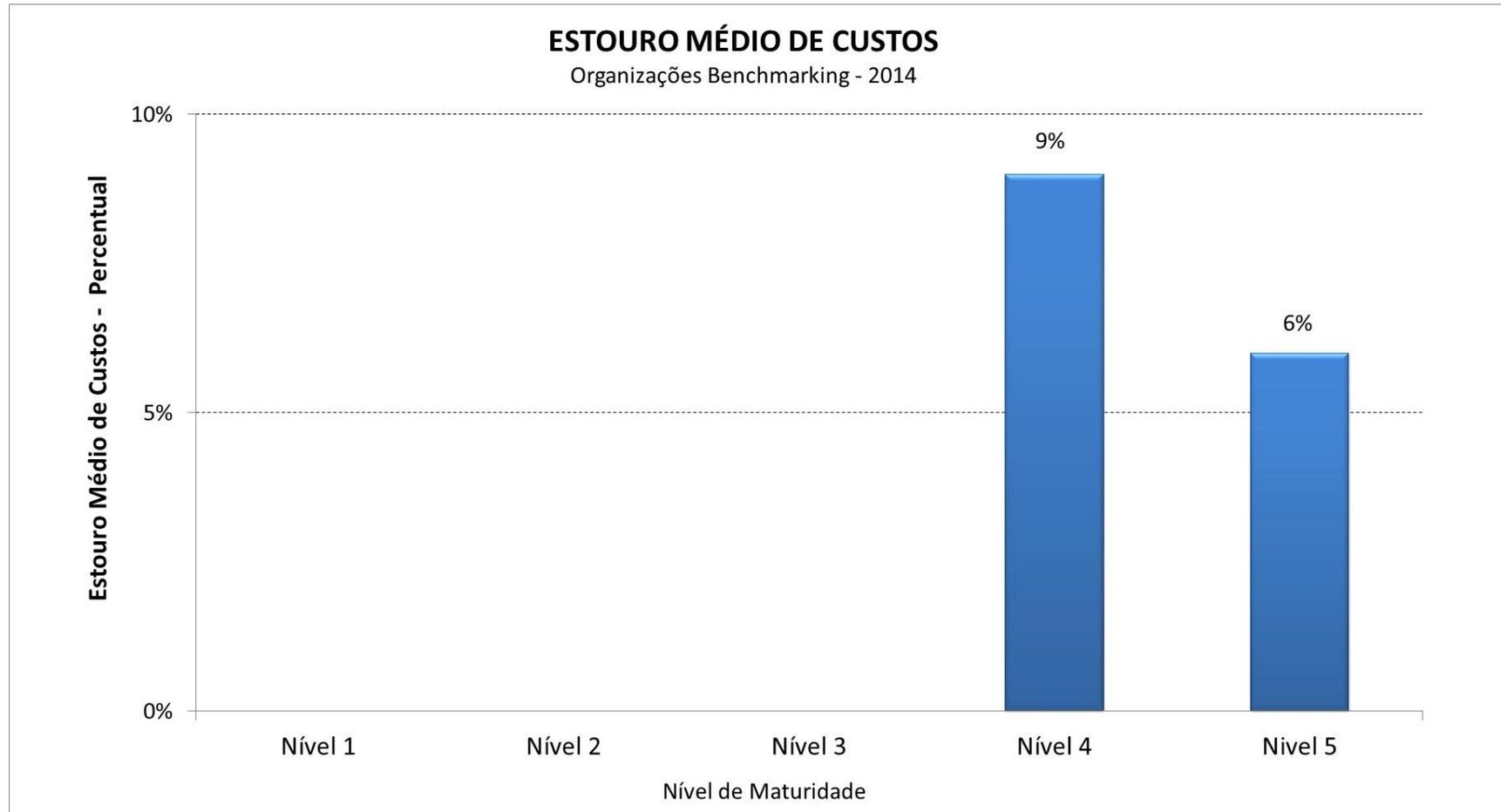
Nível 4: 31 / Nível 5: 11

Organizações *benchmarking* também convivem com atrasos, embora bem menores que os usuais.



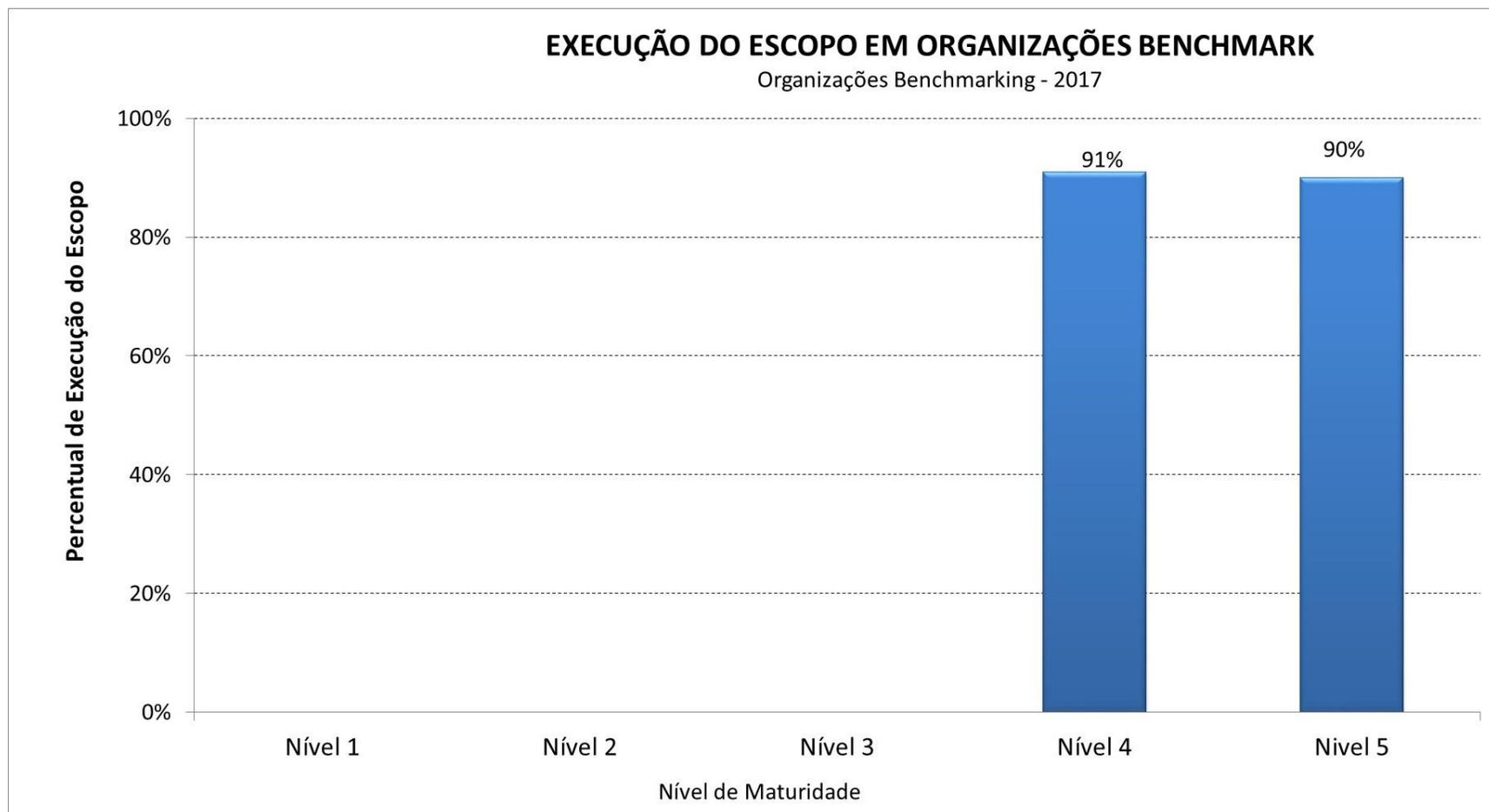
Tamanhos das amostras:  
Nível 4: 31 / Nível 5: 11

Organizações benchmarking também enfrentam estouro de custos.



Tamanhos das amostras:  
Nível 4: 31 / Nível 5: 11

Organizações benchmarking também têm dificuldades na execução completa do escopo.



Tamanhos das amostras:  
Nível 4: 31 / Nível 5: 11

# **ORGANIZAÇÕES BENCHMARK**

## **PERFIL DOS PARTICIPANTES:**

**Participação**

**Número e duração de projetos**

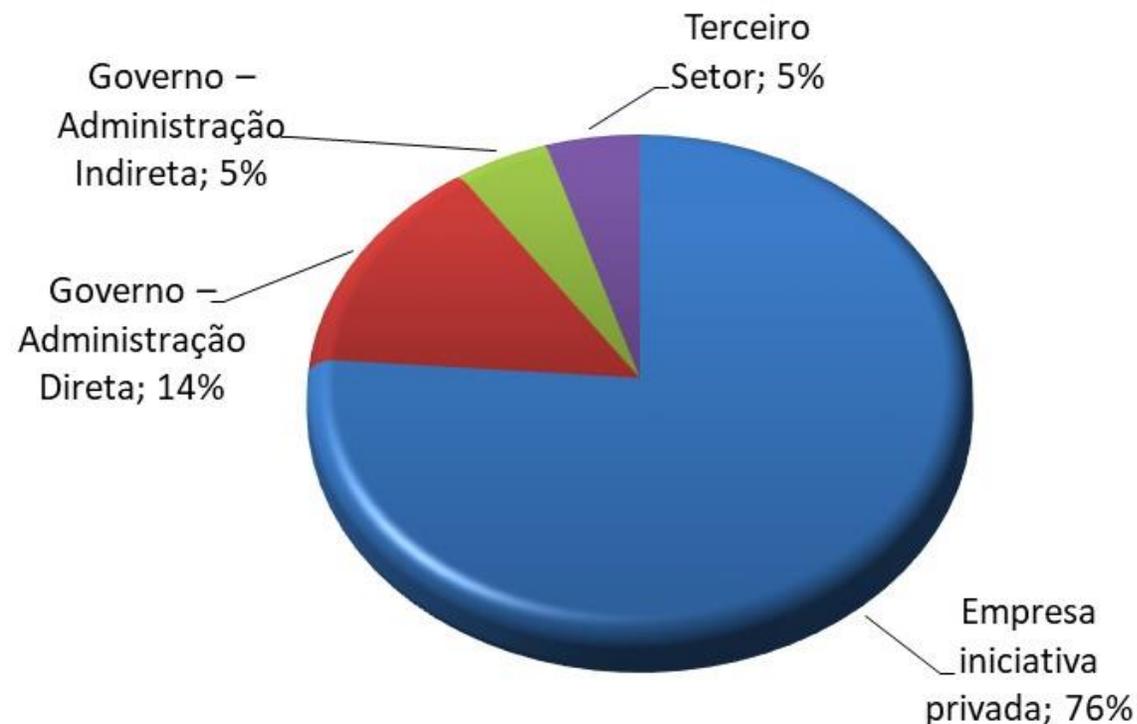
**Importante:** Nas tabelas mostradas nos slides seguintes não são apresentados valores para grupamentos com menos de 5 participantes.

A maioria dos benchmarks está na Iniciativa Privada

Tipo de Organização	# Respondentes	Matu- ridade	Número Médio de Projetos	Duração média de cada projeto
Privadas	32	4,15	21	16
Governo- Administração Direta	6	4,22	28	19
Governo- Administração Indireta	2			
Terceiro Setor	2			
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>4,18</b>	<b>22</b>	<b>16</b>

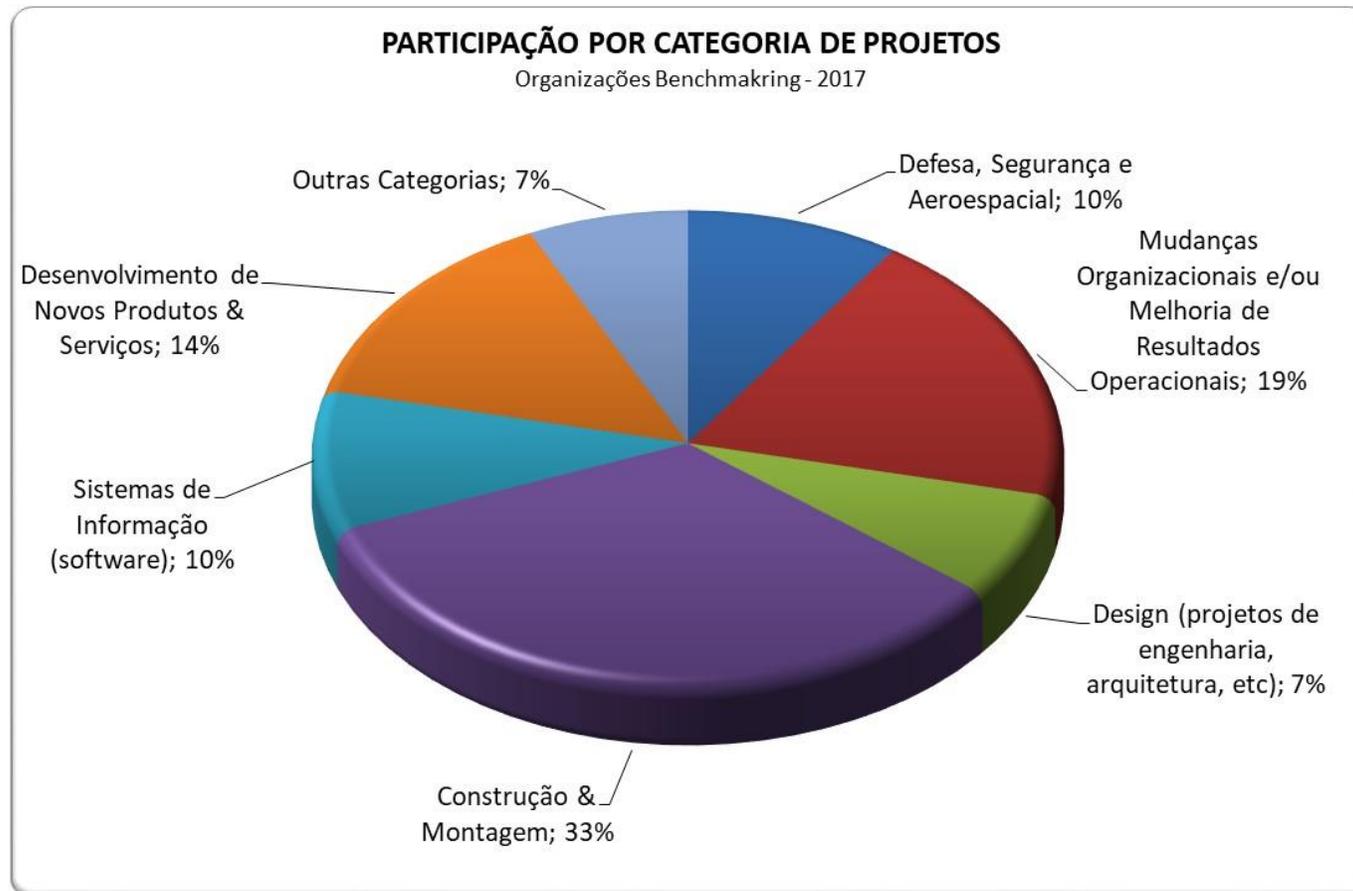
## PARTICIPAÇÃO POR TIPO DE ORGANIZAÇÃO

Organizações Benchmarking - 2017



Forte presença de organizações benchmark em *Construção & Montagem* e *Mudanças Organizacionais*.

Categoria de Projeto (modelo de Archibald)	# Respondentes	Maturidade	Número Médio de Projetos	Duração média de cada projeto
Defesa, Segurança e Aeroespacial	4			
Mudanças Organizacionais e/ou Melhoria de Resultados Operacionais	8	3,97	29	15
Design (projetos de engenharia, arquitetura, etc)	3			
Construção & Montagem	14	4,17	12	18
Sistemas de Informação (software)	4			
Desenvolvimento de Novos Produtos & Serviços	6	4,23	31	12
Outras Categorias	3			
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>4,18</b>	<b>22</b>	<b>16</b>



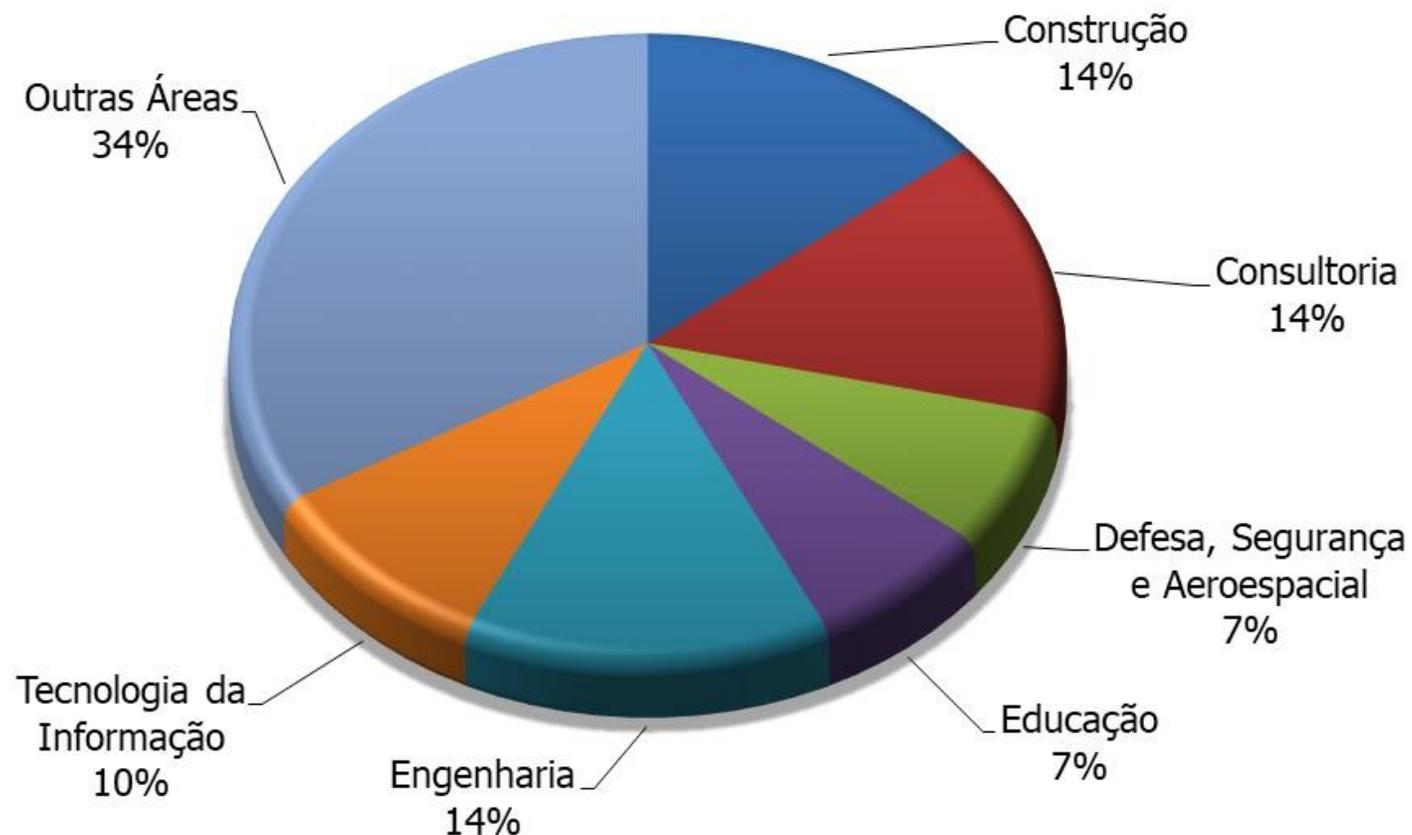
1. Agricultura, Pecuária, Silvicultura e Exploração Florestal
2. Alimentação e Bebidas
3. Bancos, Finanças e Seguros
4. Comércio
5. Construção
6. Consultoria
7. Defesa, Segurança e Aeroespacial
8. Distribuição (Água, Gás)
9. Educação
10. Eletroeletrônicos
11. Engenharia
12. Energia Elétrica (Produção 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

Destaques de presença para Construção, Consultoria e Engenharia

Área de Negócio	# Respon- dentes	Matu- ridade	Número Médio de Projetos	Duração média de cada projeto
Alimentação e Bebidas	2			
Bancos, Finanças e Seguros	1			
Construção	6	4,38	6	15
Consultoria	6	4,24	12	15
Defesa, Segurança e Aeroespacial	3			
Educação	3			
Engenharia	6	4,09	18	15
Indústria Extrativa (Mineração, etc)	1			
Papel e Celulose	1			
Petróleo, Óleo e Gás	1			
Saúde	1			
Tecnologia da Informação (HW e SW)	4			
Telecomunicações	1			
Veículos e Peças	1			
Outras Áreas	5	4,13	19	12
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>4,18</b>	<b>22</b>	<b>16</b>

## PARTICIPANTES POR ÁREA DE ATUAÇÃO

Organizações Benchmarking - 2017



# Benchmarks por Número de Empregados

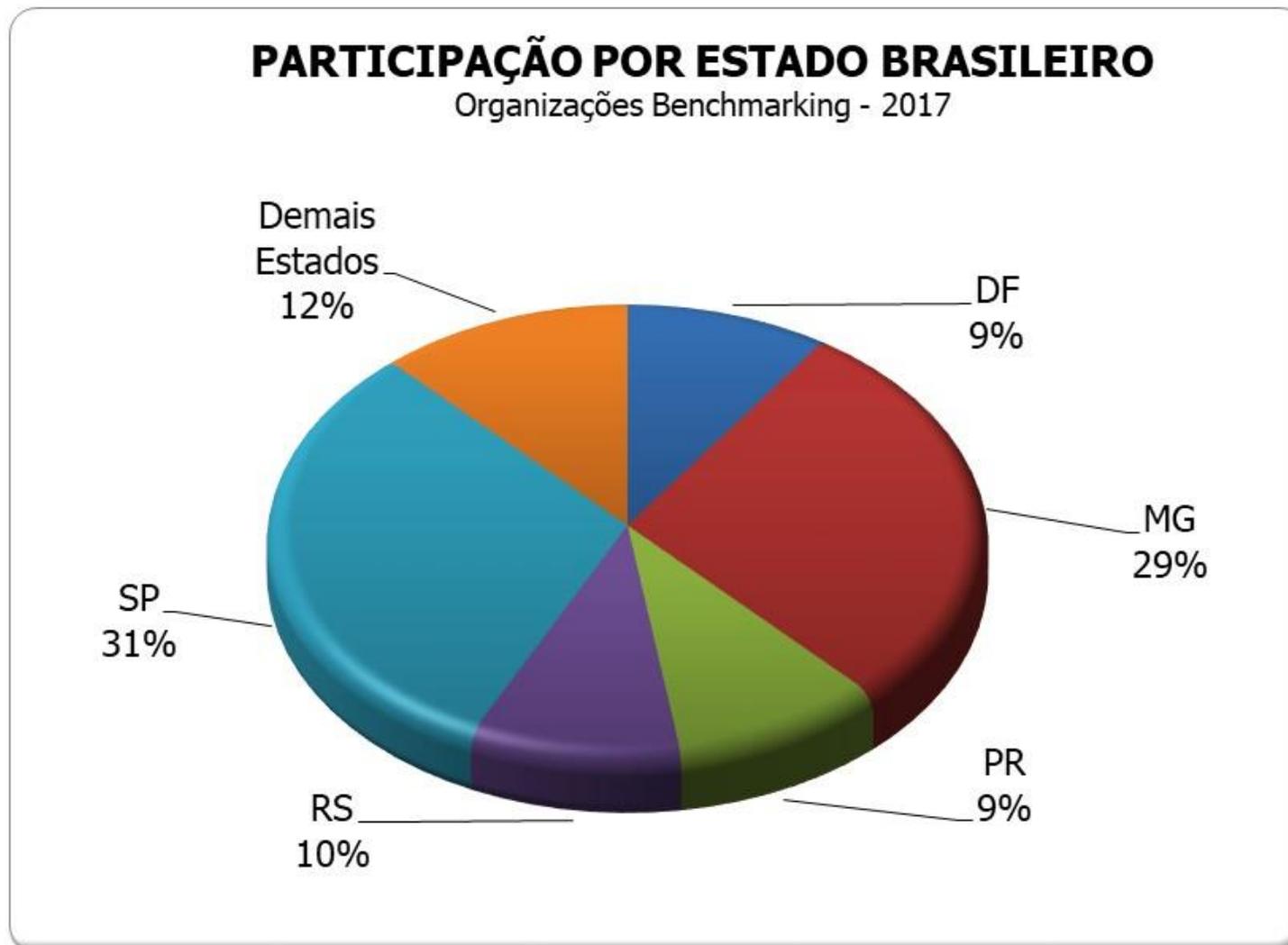
61% das organizações têm até 1.000 empregados.

Numero de Empregados	# Respon- dentes	Matu- ridade	Número Médio de Projetos	Duração média de cada projeto
< 19	10	4,35	10	20
De 19 a 99	8	4,10	18	13
De 100 a 999	8	4,06	15	7
De 1000 a 4.999	8	4,18	27	15
De 5.000 a 9.999	1			
> 10.000	7	4,17	45	30
<b>Total Geral</b>	<b>42</b>	<b>4,18</b>	<b>22</b>	<b>16</b>



Destaque de participação para MG e SP.

Estado	# Respon- dentes	Matu- ridade	Número Médio de Projetos	Duração média de cada projeto
CE	1			
DF	4			
MG	12	4,15	15	16
PI	1			
PR	4			
RJ	1			
RN	1			
RS	4			
SC	1			
SP	13	4,14	26	19
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>4,18</b>	<b>22</b>	<b>16</b>



# **GOVERNANÇA NAS ORGANIZAÇÕES BENCHMARK**

A maioria das organizações benchmark possui as funções de governança há mais de 2 anos. No caso de Gerente de Projetos, 62% das organizações possui esta função há mais de 5 anos.

É significativa a presença de organizações que “não possuem / não se aplica” PMO (23,8%).

OCORRÊNCIA DO TEMPO DE USO			
TEMPO DE USO	GP	PMO	COMITÊ
Não se aplica	0	1	3
Não temos a função	2	9	4
Existe há menos de 1 ano	2	3	4
Existe entre 1 e 2 anos	2	1	2
Existe entre 2 e 5 anos	10	10	11
Existe há mais de 5 anos	26	18	18
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>42</b>

OCORRÊNCIA DAS FUNÇÕES DE GOVERNANÇA			
OCORRÊNCIA	GERENTE DE PROJETOS	PMO	COMITÊ
Não tem ou não se aplica	4,8%	23,8%	16,7%
<b>SIM</b>	<b>95,2%</b>	<b>76,2%</b>	<b>83,3%</b>

# Quantidade de Profissionais alocados no PMO

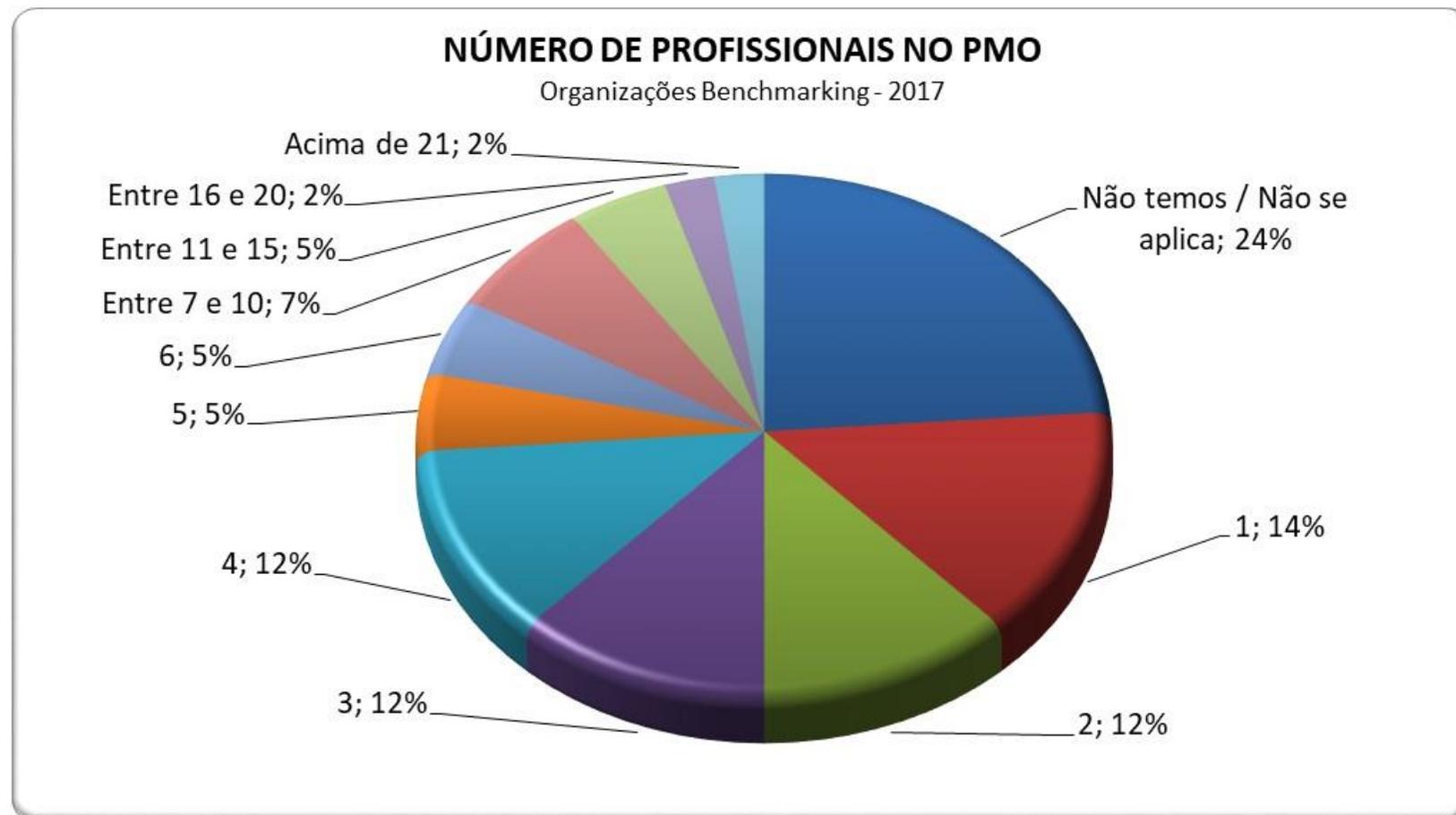
24% das organizações benchmark se enquadram na categoria “não temos / não se aplica”.

56% das organizações benchmark têm de 1 a 5 profissionais no PMO.

Na média, uma organização trabalha com 22 projetos.

Nas organizações que possuem PMO, na média, temos 4 profissionais no PMO.

PROFISSIONAIS NO PMO	# Resp	%
Não temos / Não se aplica	10	23,8%
1	6	14,3%
2	5	11,9%
3	5	11,9%
4	5	11,9%
5	2	4,8%
6	2	4,8%
Entre 7 e 10	3	7,1%
Entre 11 e 15	2	4,8%
Entre 16 e 20	1	2,4%
Acima de 21	1	2,4%
<b>Total Geral</b>	<b>42</b>	<b>100,0%</b>



# **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.



**Manuel Carvalho da Silva Neto** é Professor Convidado da Fundação Dom Cabral e Consultor nas áreas de Gerenciamento de Projetos, e, Gestão por Processos. É Mestre em Administração pelo CEPEAD – UFMG e possui Certificação PMP. Obteve ainda os títulos de especialista em Engenharia Econômica (INEA/EEUFMG) e Administração Financeira (FJP) e é graduado em Engenharia Mecânica pela UFMG. Possui experiência de 49 anos de mercado, dos quais 43 em Projetos. Já participou ou dirigiu mais de 300 projetos de grande e médio porte em empresas privadas e estatais e em órgãos públicos. Foi subsecretário de Planejamento e Orçamento do Estado de Minas Gerais de 2007 a 2008.



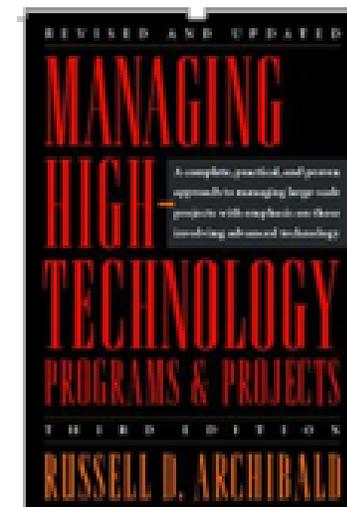
## Russel D. Archibald

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



## Darci Prado

- PhD UNICAMP
- 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 e Manuel Carvalho da Silva Neto

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**

**Agradecimento especial ao corpo de voluntários desta pesquisa.**

- 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