

MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS - BRASIL

Pesquisa Archibald & Prado

www.maturityresearch.com

Relatório Pesquisa 2021: “Indústria da Construção” Indicadores de Desempenho

Publicado em Janeiro-2021

Organizado por:
Cristiano Alvarenga, Darci Prado e Ilso Oliveira

1. Introdução
2. Resultados Gerais
3. Resultados por Categoria de Projetos
4. Resultados por Subcategoria de Projetos
5. Resultados por Estado Brasileiro
6. Resultados por Tamanho da Organização
7. Resultados pelo Valor Médio dos Projetos

ANEXOS

- A. Equipe que desenvolveu este trabalho
- B. Comentários sobre dados e resultados
- C. O modelo de maturidade Prado-MMGP
- D. Agradecimentos

Introdução

Este relatório – **Indústria da Construção** - contém a análise dos dados fornecidos por **64** profissionais e oriundos de um total de **1.600** projetos. O resultado final apresentado neste relatório mostrou uma **maturidade média de 2,93** e um índice de **Sucesso Total de 59,8%**. Estes valores podem ser admitidos como bons se considerarmos que o assunto GP ganhou repercussão no Brasil há pouco tempo. Por outro lado, considerando que o range de valores para maturidade vai de 1 a 5, podemos concluir que este grupamento ainda tem a melhorar.

Este relatório analisa os principais indicadores de desempenho (sucesso, atraso, estouro de custos e execução do escopo). Tal como em todos os outros relatórios, aqui também temos que o modelo de maturidade utilizado (Prado-MMGP) demonstra 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.

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

São características como estas que demonstram a robustez de um modelo de maturidade.

O grupo de projetos da indústria da construção se caracteriza por empresas que atuam em uma ou mais das subcategorias pré-definidas pelo processo de coleta de dados. Observamos que as empresas participantes atuam em estados distintos e possuem portes variados, e isto assegura credibilidade à pesquisa e permite uma melhor análise dos resultados.

As empresas deste grupo, em sua maioria, utilizam estrutura organizacional projetizada ou matricial forte. Em condições normais o grupo de projetos da construção já enfrenta a realidade de sazonalidade dos projetos requerendo esforço e planejamento para reter equipes e utilizar as lições aprendidas de um projeto para o outro. A situação foi agravada pela intensa e contínua crise que afeta este setor desde 2014, potencializando as dificuldades para formação e manutenção de equipes, soma-se a isto os praticamente dois anos de pandemia que impôs às empresas condições e operação mais onerosas do que aquelas planejadas na formação de seus preços. Como o tempo médio de duração dos contratos gira em torno de 24 meses, esta condicionante combinada com a elevadíssima inflação no custo dos insumos levou a uma queda drástica nos resultados das empresas do segmento. Esta realidade pode ter reduzido os investimentos e freado o ritmo da evolução da maturidade e a melhoria dos índices de sucesso.

Os principais desafios para a evolução da maturidade são:

- Reconhecer que o investimento em melhoria do nível de maturidade se paga no médio prazo e é lucrativo;
- Ampliar a prática da Gestão Compartilhada, onde as **Partes de um Projeto** alinham seus vetores de força na direção do **Sucesso do Projeto**;
- Reconhecer a Inovação e o investimento em gestão e governança como garantia de perenidade das organizações.
- Investir, na formação de profissionais, implementar a interação com a academia e evoluir na disposição de compartilhar conhecimento.

Para a indústria da construção os resultados apontaram para uma maturidade média de 2,93 que é abaixo dos 2,97 obtidos na pesquisa de 2014 e também abaixo da média nacional de 2,94 da pesquisa de 2021.

Apesar do índice estar praticamente na média nacional, ele indica uma regressão em relação ao resultado obtido pelo setor em 2014, ficando muito claro a necessidade de um esforço de reação das empresas para que elas consigam se manterem no mercado e crescerem.

Mais uma vez podemos observar uma maior maturidade das empresas que atuam em mercados mais exigentes. Nas subcategorias de serviços para clientes do setor privado (gerenciamento para clientes externos, construção industrial e construção pesada), onde existe uma competição acirrada e exigência por trabalho de alta qualidade, o nível de maturidade está acima da média.

Já a subcategoria de incorporação imobiliária apresentou um nível de maturidade menor e o maior percentual de estouro de prazo, o que corrobora com a ideia de nível de exigência do mercado. Neste segmento o quesito prazo muitas vezes não é prerrogativa dos clientes, cada empresa faz o prazo de seu projeto e o executa da maneira mais confortável. Chama atenção o índice médio de 14% de estouro nos custos, refletindo a alta inflação dos insumos nos dois últimos anos, o que certamente compromete a margem das empresas que atuam nesta subcategoria. Nota-se nesta subcategoria uma janela de oportunidades para aquelas empresas que investirem em inovação e gestão.

Fica mais uma vez confirmado que o nível de sucesso não guarda correspondência direta com o porte das empresas, nota-se que empresas de pequeno e médio porte apresentam o nível de sucesso similar ou até maior do que as empresas de grande porte. Isto confirma a importância dos avanços em inovação e aprimoramento da gestão mesmo nas grandes organizações.

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, estouro de orçamento e de execução do escopo previsto.

MATURIDADE:

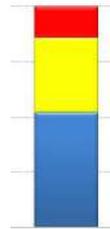
- Maturidade: 2,93

64 Organizações
1.600 projetos

INDICADORES DE RESULTADOS

- Índice de Sucesso:

- Fracasso: 8,4%
- Sucesso Parcial: 31,8%
- Sucesso Total: 59,8%



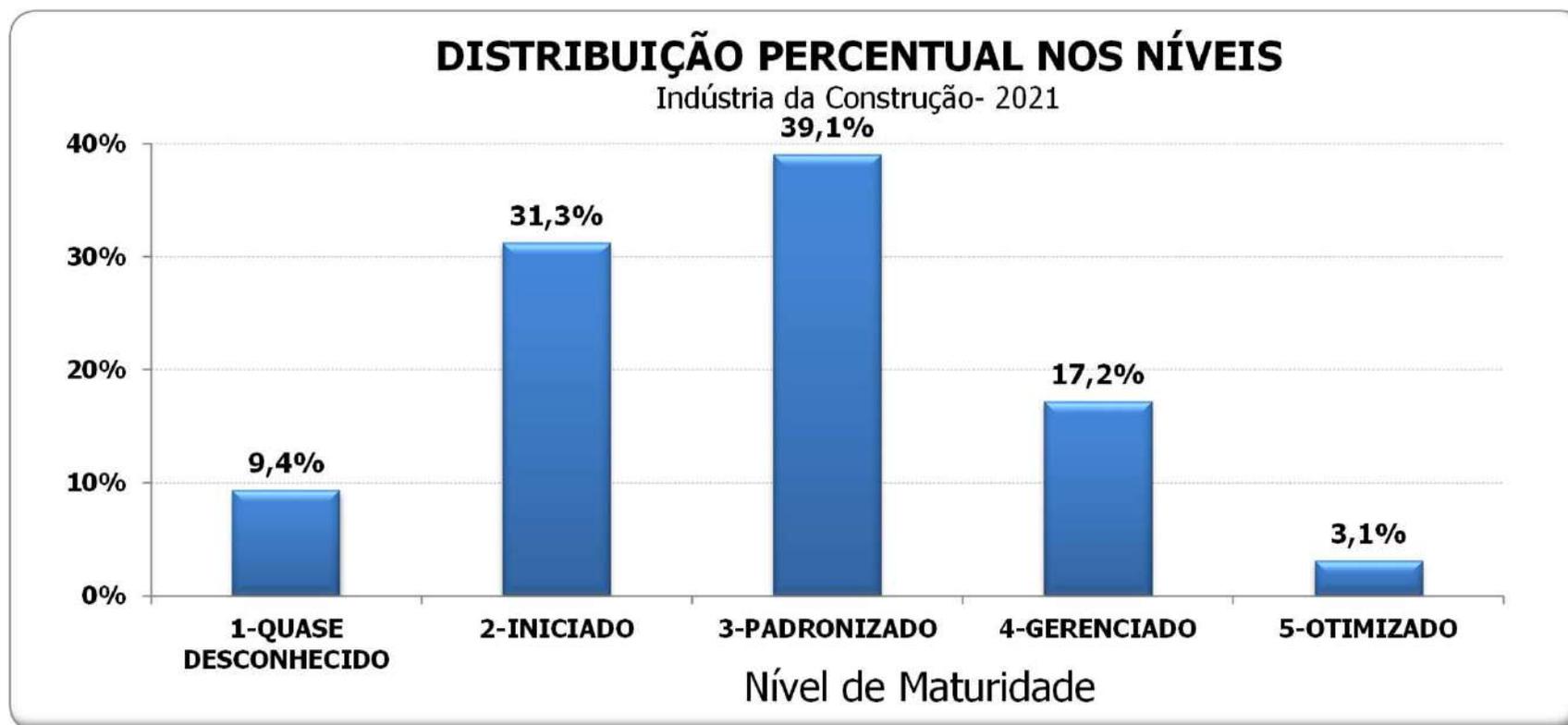
- Atraso médio: 20,8%
- Estouro de custo médio: 15,5%
- Execução média do Escopo: 81,3%

COMPOSIÇÃO MÉDIA DA CARTERIA DE PROJETOS

- Quantidade média de projetos: 25
- Duração média de cada projeto: 13 meses

Maturidade Média I.C.: **2,93**

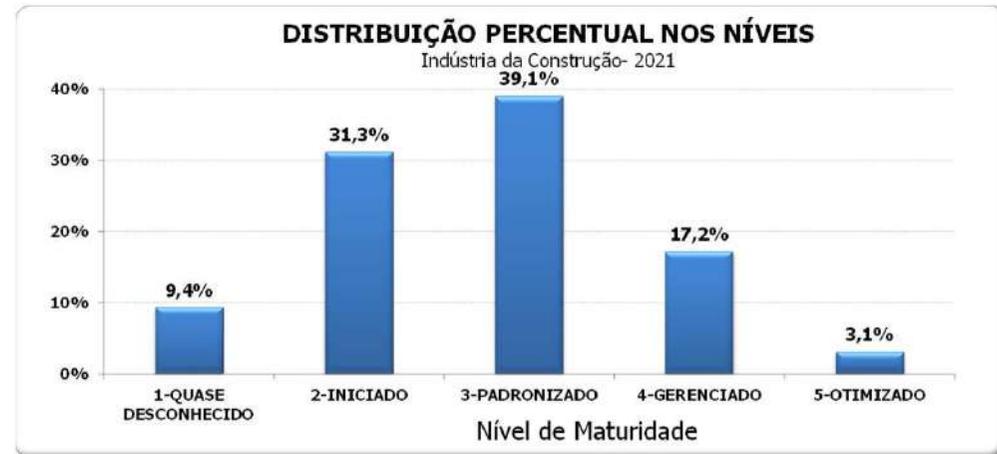
Temos uma significativa presença de organizações no Nível 3.



Distribuição nos Níveis

- Nível 1** – ainda não iniciaram a evolução.
- Nível 2** – investiram em conhecimentos.
- Nível 3** – implantaram padrões
- Nível 4** – dominam o processo.
- Nível 5** - atingiram o nível otimizado.

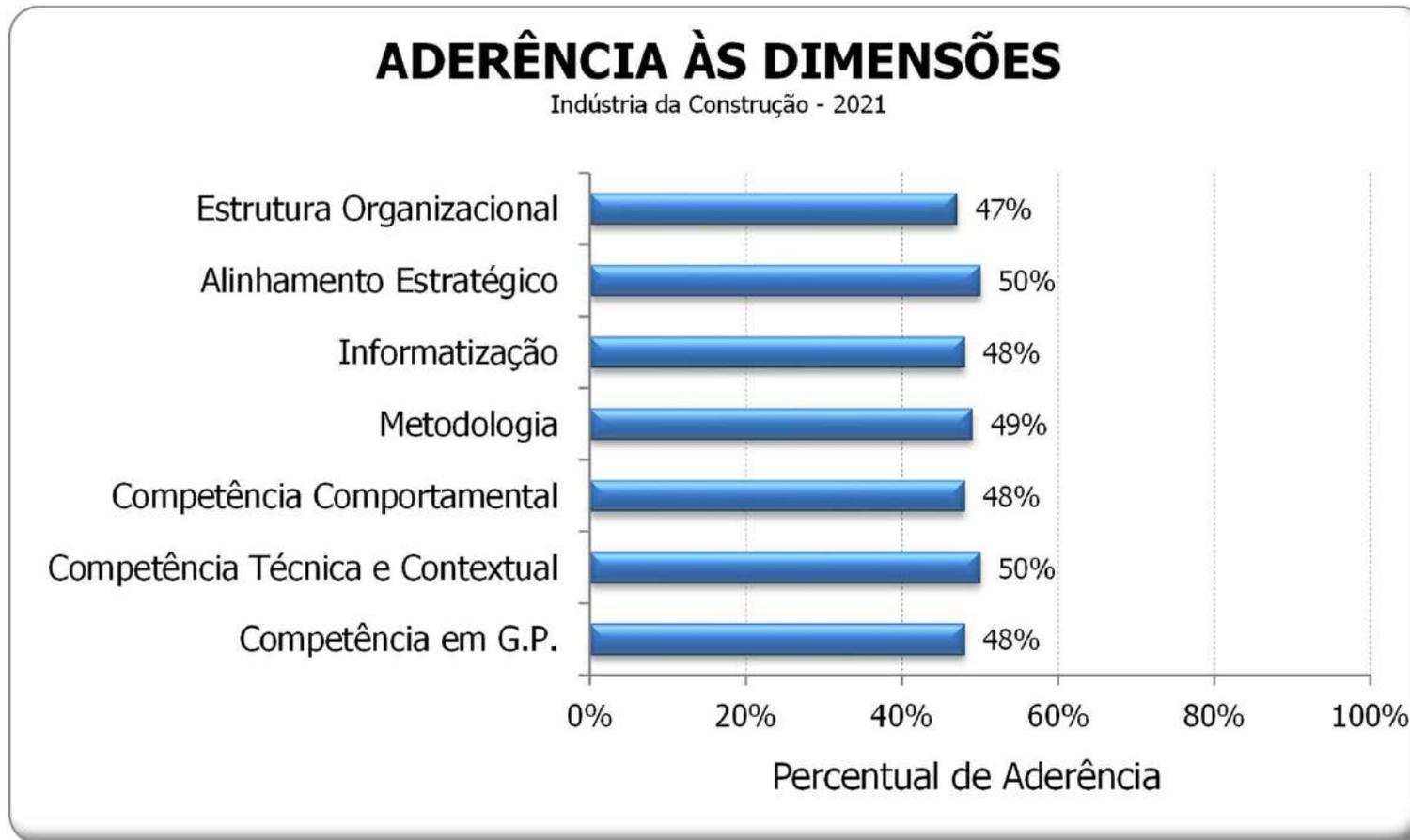
Comentários



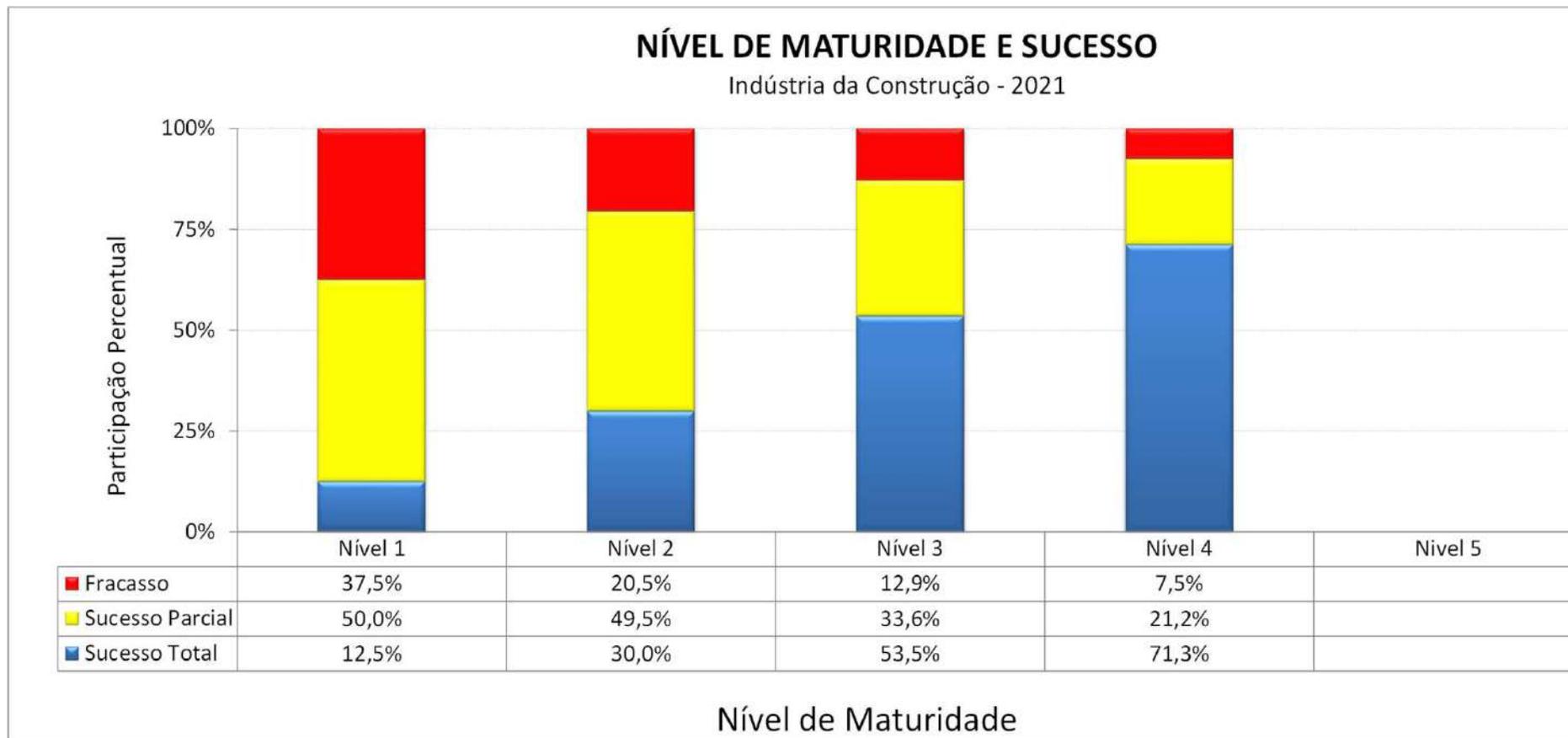
- Para 40,7% (níveis 1 e 2) das organizações participantes desta pesquisa, o gerenciamento de projetos ainda não possibilita trazer resultados aos seus negócios tal como seria desejado (níveis 3, 4 e 5);
- 20,3% das organizações estão no patamar da excelência, em níveis que permitem pleno domínio e otimização do trabalho (níveis 4 e 5).

Aderência às Dimensões

Existe equilíbrio entre os valores de aderência às dimensões e 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: 6 / Nível 2: 20 / Nível 3: 25 / Nível 4: 11 / Nível 5: 2

O que é Sucesso?

- **Incorporação imobiliária**
- **Serviços (Construção Industrial, Construção Pesada) para clientes da iniciativa privada**
- **Obras Públicas e de Infra Estrutura (inclusive Construção Pesada) para clientes do setor público**

TIPO	CARACTERÍSTICAS
SUCESSO TOTAL	A obra terminou praticamente no prazo, escopo e orçamento previstos (diferenças insignificantes). O cliente ficou bastante satisfeito com o produto entregue. A empresa obteve o lucro esperado e não existe nenhuma pendência significativa técnica ou judicial ou trabalhista. Não ocorreu nenhum acidente grave durante a obra.
SUCESSO PARCIAL	A obra foi concluída e entregue. No entanto aconteceram fatos comprometedores (atraso significativo e/ou estouro de orçamento significativo) que diminuiriam significativamente a rentabilidade da obra; ou existem pequenas pendências técnicas ou judiciais ou trabalhistas que certamente vão reduzir o lucro esperado; e/ou cliente recebeu a obra, porém não ficou satisfeito; e/ou ocorreram acidentes de trabalho, porém a taxa de gravidade dos mesmos permaneceu dentro dos parâmetros estabelecidos.
FRACASSO	A obra não foi concluída ou o atraso e/ou estouro de orçamento foram tão exagerados que a obra deu prejuízo; ou existem pendências técnicas ou judiciais ou trabalhistas bastante significativas que certamente vão tornar a obra deficitária; e/ou cliente não concorda em dar aceite na obra; e/ou ocorreram acidentes graves durante a obra que mancharam a reputação da empresa.

Gerenciamento de obra

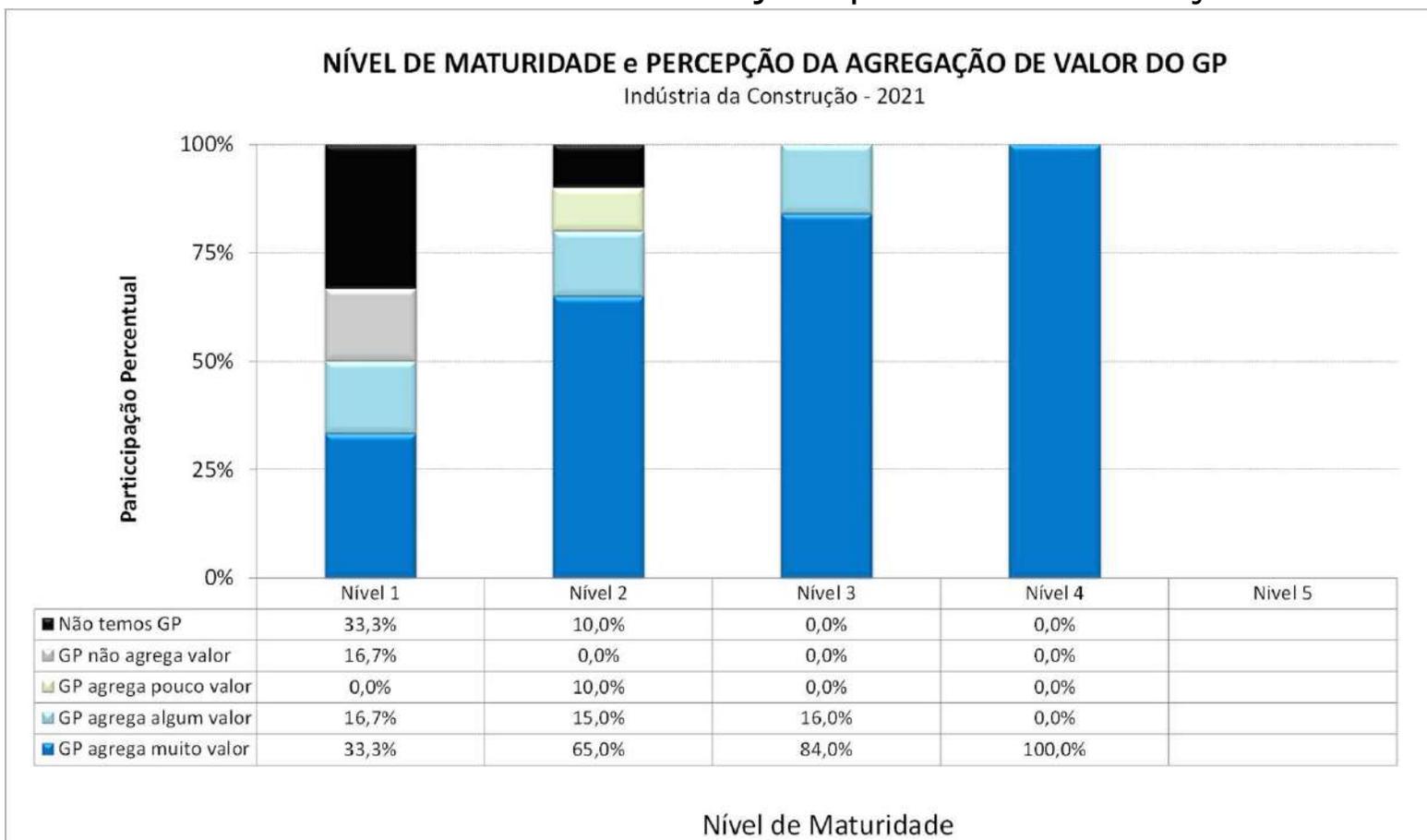
TIPO	CARACTERÍSTICAS
SUCESSO TOTAL	A obra terminou praticamente no prazo, escopo e orçamento previstos (diferenças insignificantes). O cliente (interno ou externo) ficou bastante satisfeito com o produto entregue. A empresa ou área gerenciadora obteve o resultado financeiro esperado e não existe nenhuma pendência significativa técnica ou judicial ou trabalhista. Não ocorreu nenhum acidente grave durante a obra.
SUCESSO PARCIAL	A obra foi concluída e entregue. No entanto aconteceram fatos comprometedores (atraso significativo e/ou estouro de orçamento significativo) que diminuiriam significativamente o resultado financeiro esperado; ou existem pequenas pendências técnicas ou judiciais ou trabalhistas que certamente vão reduzir o resultado financeiro esperado; e/ou cliente (interno ou externo) recebeu a obra, porém não ficou satisfeito; e/ou ocorreram acidentes de trabalho, porém a taxa de gravidade dos mesmos permaneceu dentro dos parâmetros estabelecidos.
FRACASSO	A obra não foi concluída ou o atraso foi tão exagerado que comprometeu o sucesso do empreendimento e/ou o resultado financeiro foi deficitário; ou existem pendências técnicas ou judiciais ou trabalhistas bastante significativas que certamente vão tornar o resultado financeiro deficitário; e/ou o cliente (interno ou externo) não concorda em dar aceite na obra; e/ou ocorreram acidentes graves durante a obra que mancharam a reputação da empresa.

Engenharia (Projetos de Engenharia, ou seja, design) para clientes externos público ou privado

TIPO	CARACTERÍSTICAS
SUCESSO TOTAL	O trabalho terminou praticamente no prazo, escopo, qualidade e orçamento previstos (diferenças insignificantes). O cliente (interno ou externo) ficou bastante satisfeito com o produto entregue e seu desempenho, e a empresa obteve o resultado financeiro esperado.
SUCESSO PARCIAL	O trabalho foi concluído e entregue. No entanto aconteceram fatos comprometedores (atraso significativo e/ou estouro de orçamento significativo; e/ou desempenho abaixo do esperado para o produto entregue) que diminuíram significativamente o resultado financeiro; e/ou o cliente (interno ou externo) recebeu o trabalho, porém não ficou satisfeito.
FRACASSO	A o trabalho não foi concluído ou o atraso e/ou estouro de orçamento foram tão exagerados que o trabalho ocasionou um resultado financeiro deficitário; e/ou o desempenho ficou muito abaixo do esperado para o produto entregue; e/ou o cliente (interno ou externo) não concorda em dar aceite no trabalho.

Percepção do Valor do GP

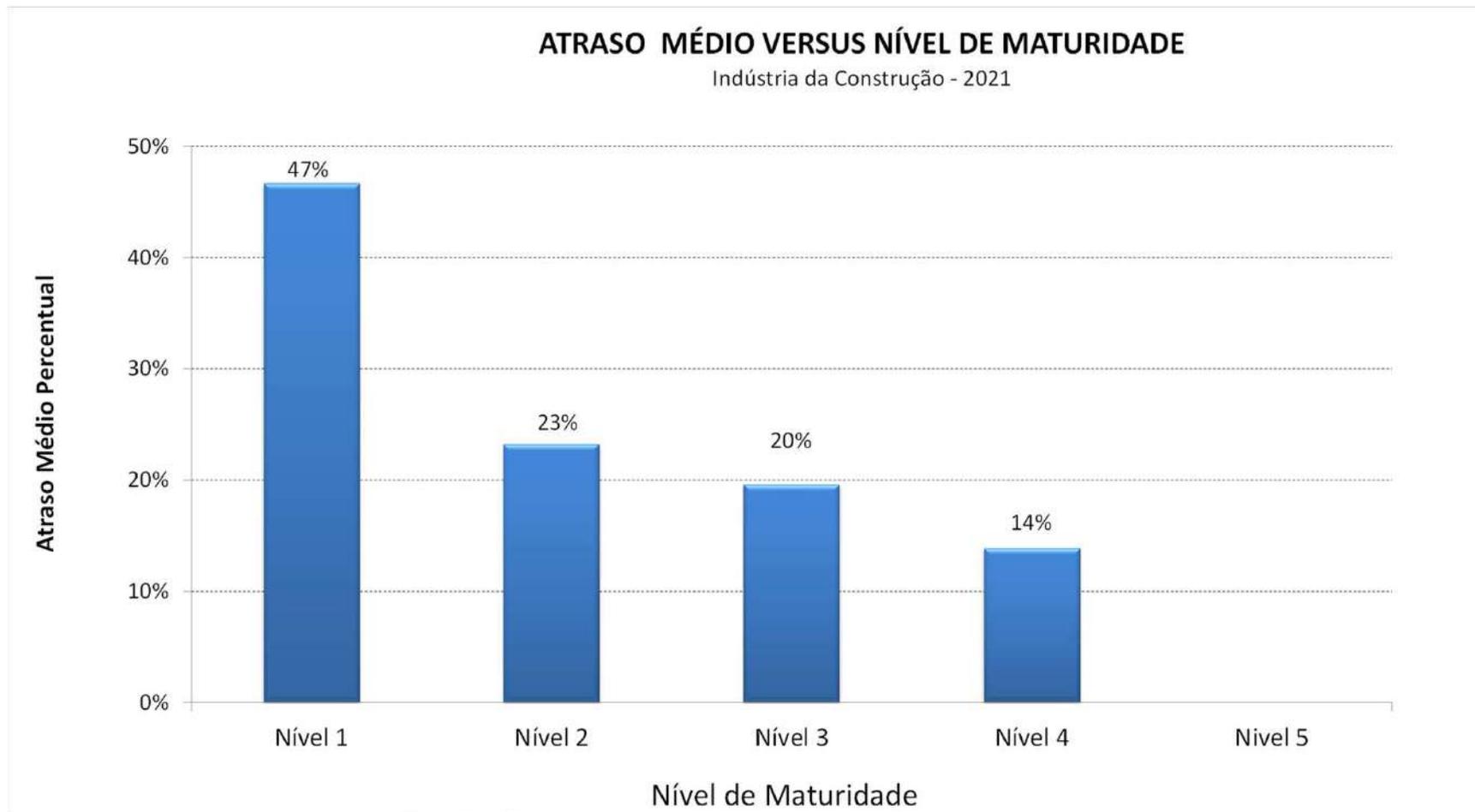
Conforme a maturidade vai evoluindo, vai também aumentando a percepção do valor do Gerenciamento de Projetos pela alta administração.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 6 / Nível 2: 20 / Nível 3: 25 / Nível 4: 11 / Nível 5: 2

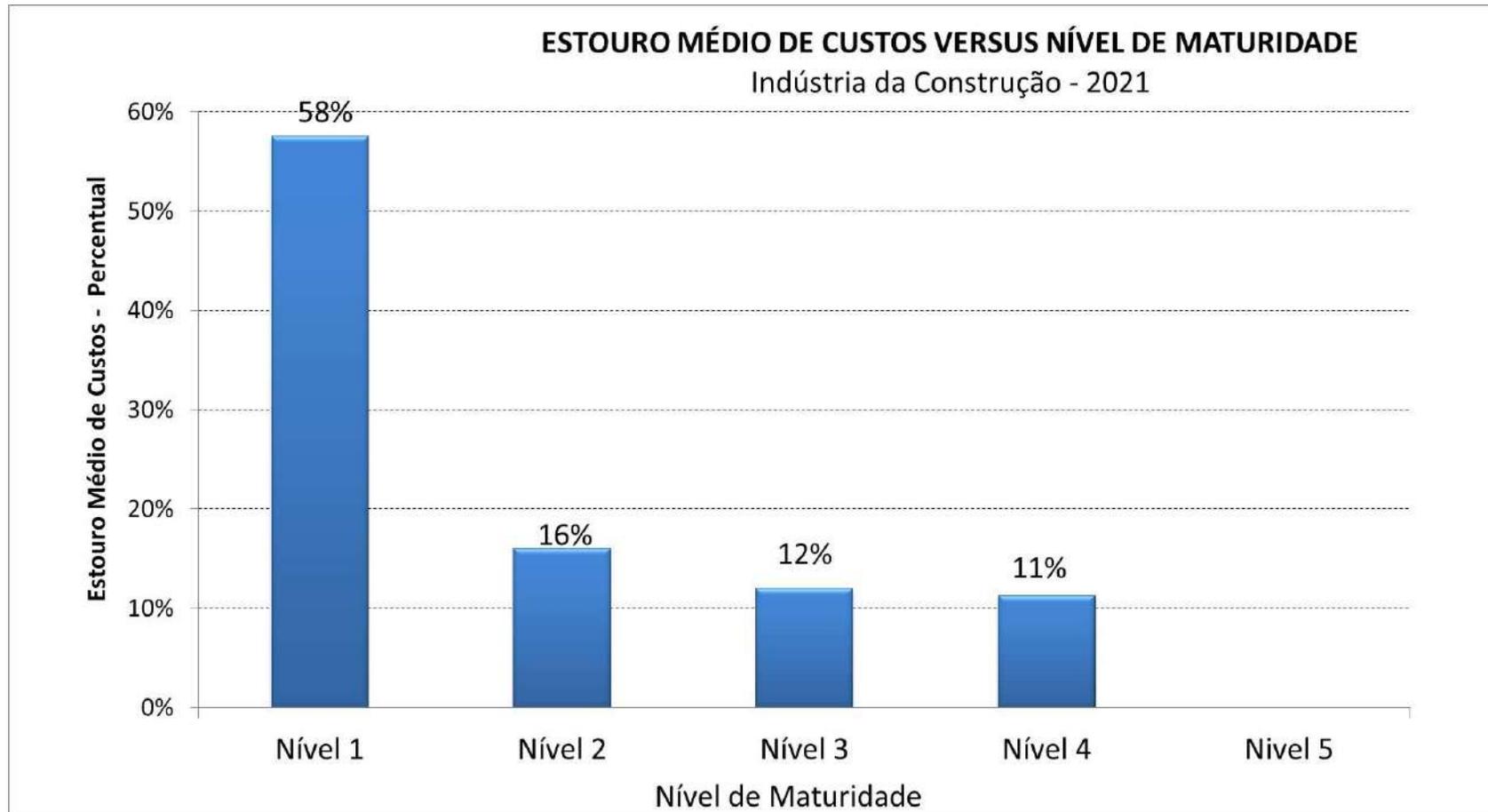
Quanto maior a maturidade, menor o atraso.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 6 / Nível 2: 20 / Nível 3: 25 / Nível 4: 11 / Nível 5: 2

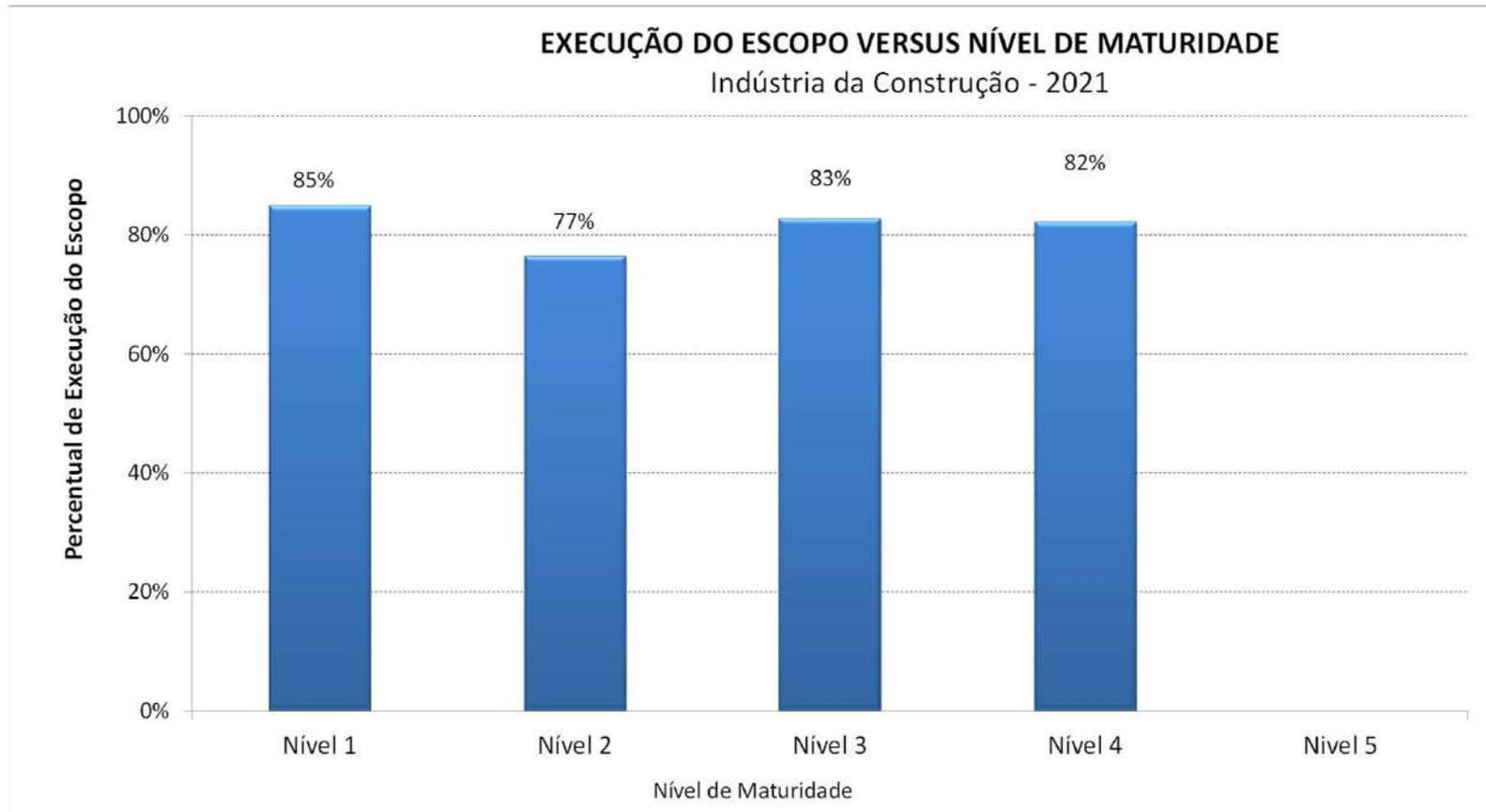
Quanto maior a maturidade, menor o atraso.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 6 / Nível 2: 20 / Nível 3: 25 / Nível 4: 11 / Nível 5: 2

A afirmativa “quanto maior a maturidade, maior a execução do escopo previsto” não é totalmente válida para a amostra deste segmento.



Tamanhos das amostras:

Nível 1: 6 / Nível 2: 20 / Nível 3: 25 / Nível 4: 11 / Nível 5: 2

Resultados por Categoria de Projetos

Nesta parte do relatório é feita uma análise de dados semelhantes à da Parte 2, porém quebrada nas seguintes categorias de projetos:

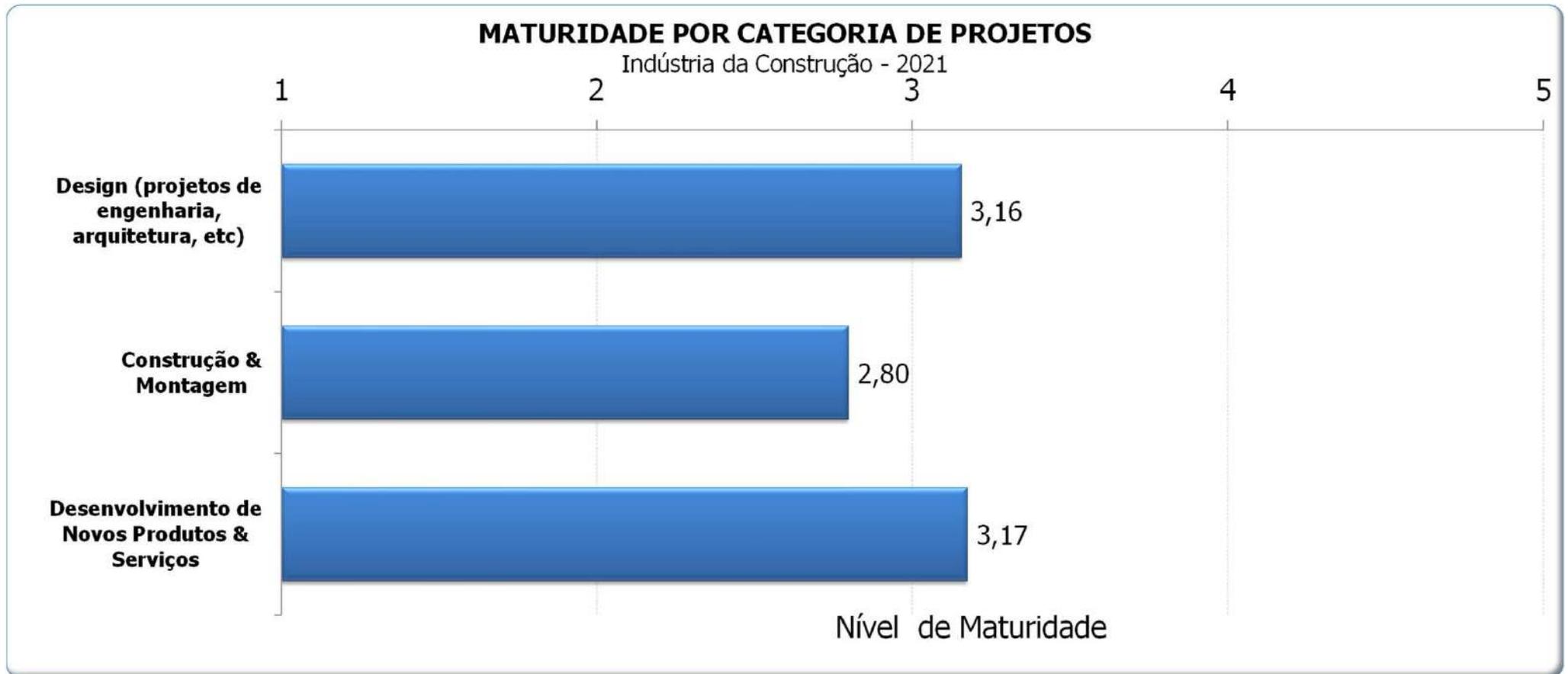
- Defesa, Segurança e Aeroespacial
- Mudanças Organizacionais e/ou Melhoria de Resultados Operacionais
- Sistemas de Comunicações (voz, dados e imagem)
- Design (projetos de engenharia, arquitetura, etc.)
- Construção & Montagem
- Sistemas de Informação (software)
- Desenvolvimento de Novos Produtos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

Categorias de Projetos Usadas na Pesquisa

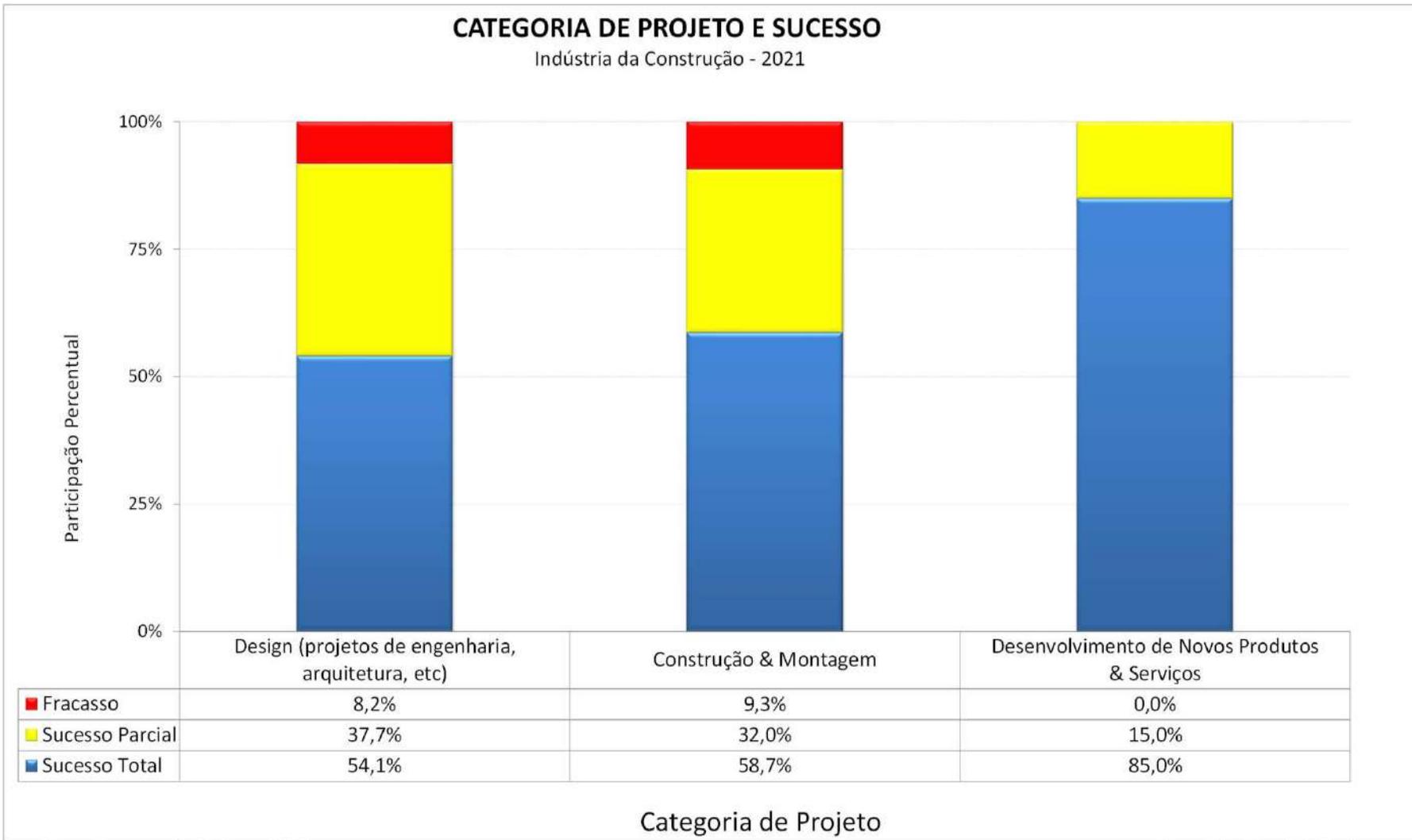
As seguintes categorias tiveram participação na pesquisa:

CATEGORIA DE PROJETOS (Archibald)	# Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso	Estouro de Custos	Execução do Escopo
Design (projetos de engenharia, arquitetura, etc)	13	20,3%	3,16	54,1%	37,7%	8,2%	15%	11%	81%
Construção & Montagem	32	50,0%	2,80	58,7%	32,0%	9,3%	23%	18%	85%
Desenvolvimento de Novos Produtos & Serviços	5	7,8%	3,17	85,0%	15,0%	0,0%	12%	8%	75%

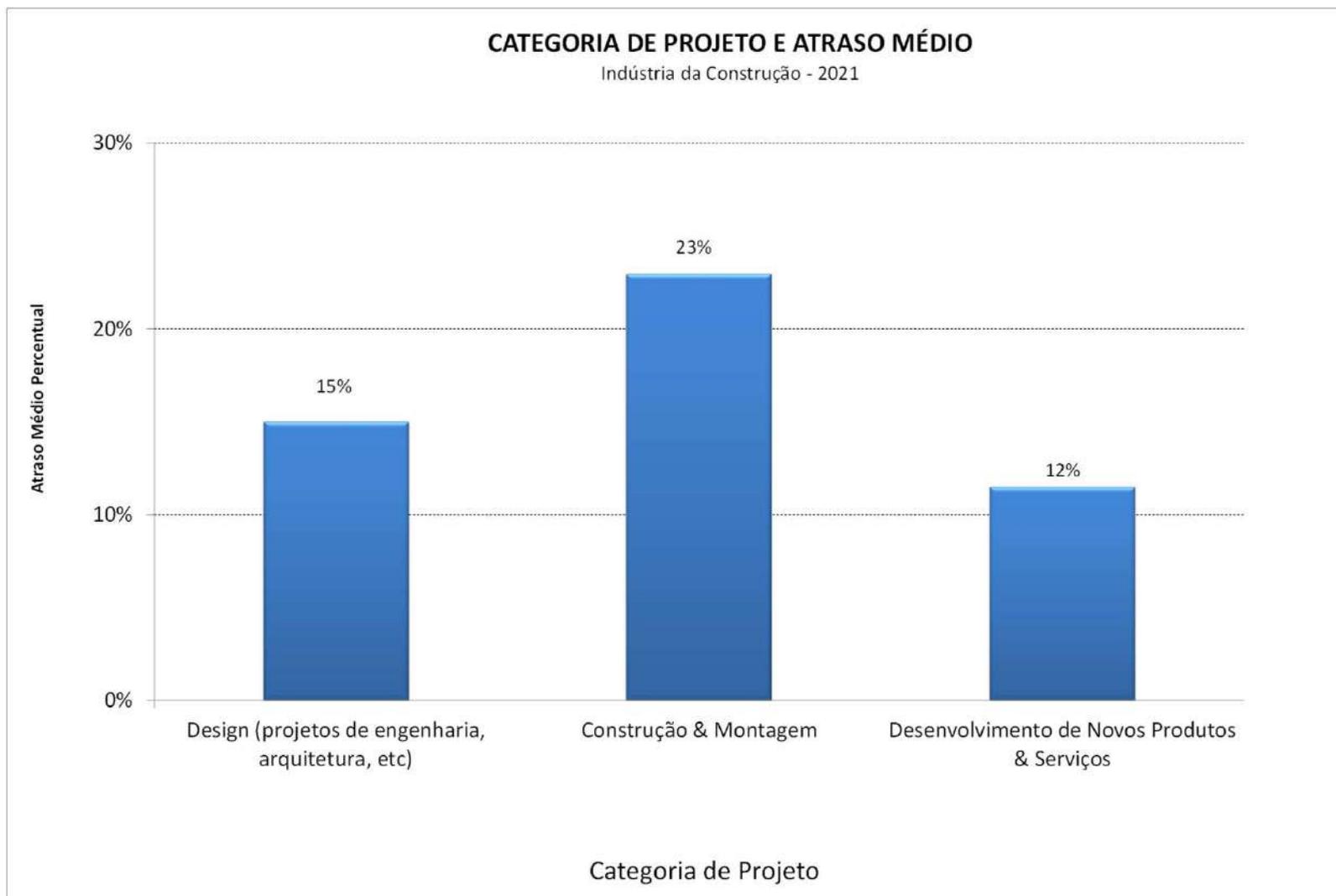
Maturidade por Categoria de Projetos



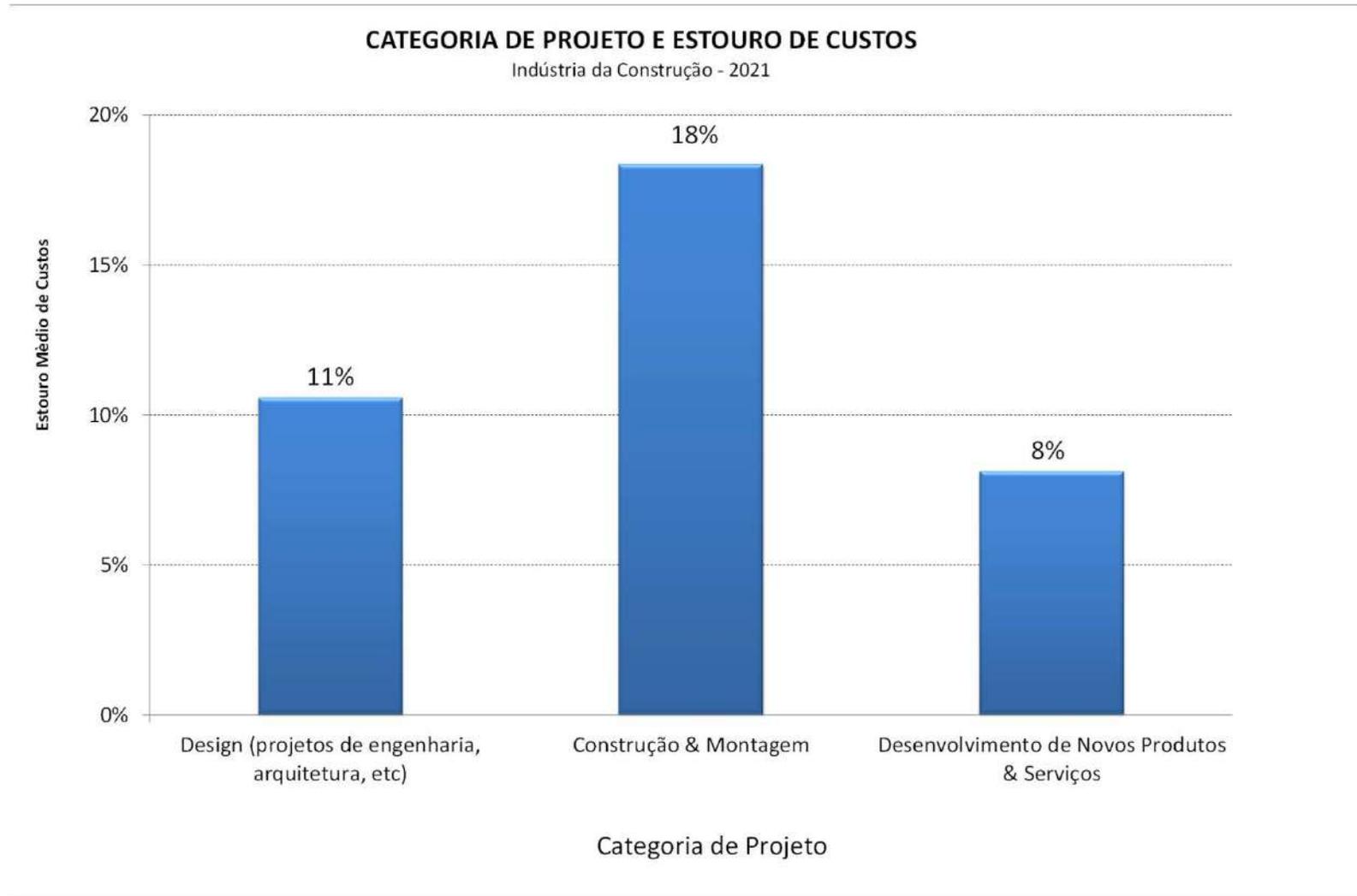
Sucesso por Categoria de Projetos



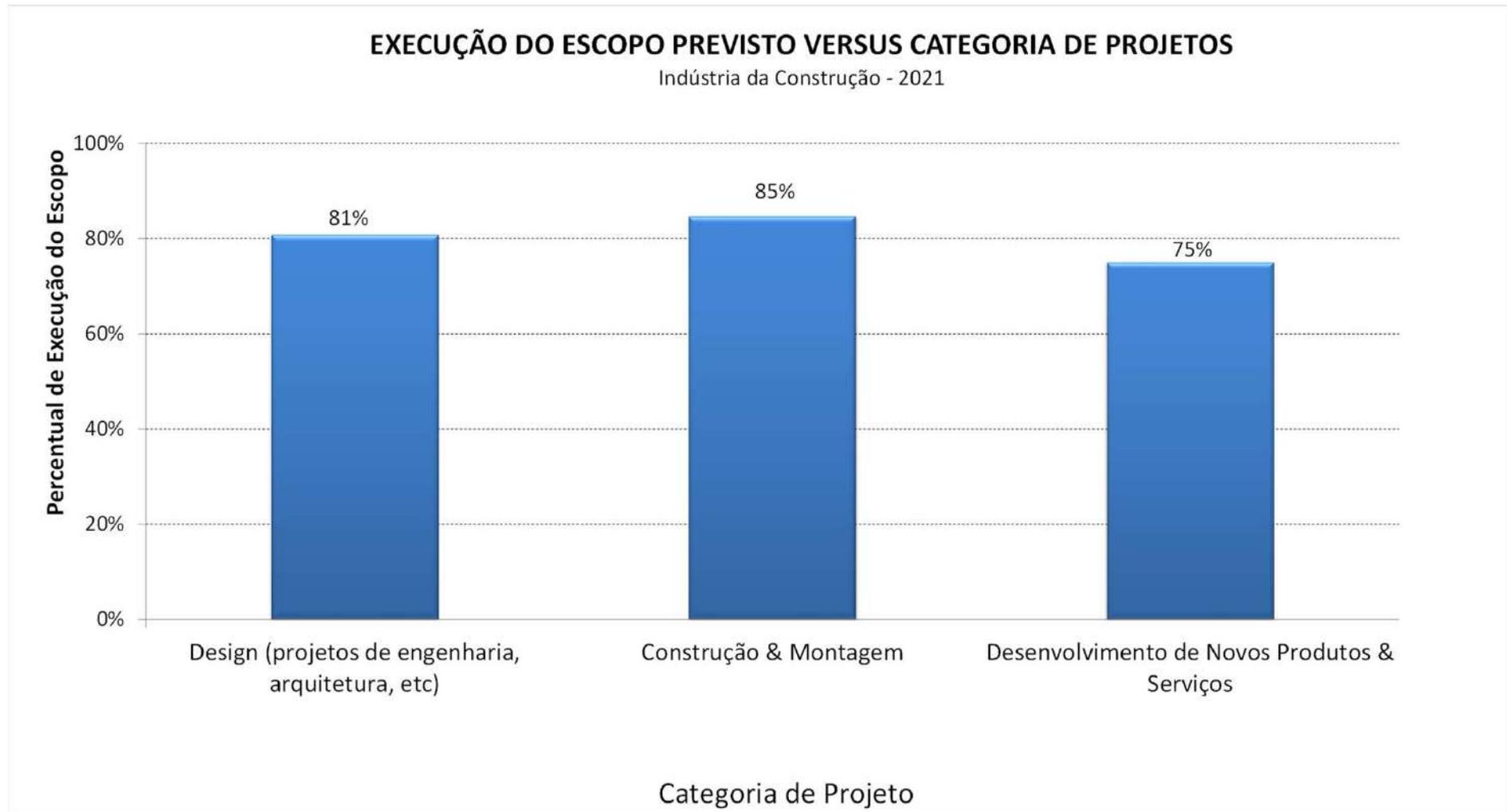
Atraso por Categoria de Projetos



Estouro de Custos por Categoria de Projetos



Execução do Escopo Previsto por Categoria de Projetos



Resultados por Subcategoria de Projetos

Nesta parte do relatório é feita uma análise de dados semelhantes à da Parte 2, porém quebrada nas seguintes subcategorias de projetos:

- Engenharia (Projetos de Engenharia, ou seja, design) para clientes externos público ou privado
- Gerenciamento para clientes externos público ou privado
- Incorporação imobiliária
- Obras Públicas e de Infra Estrutura (inclusive Construção Pesada) para clientes do setor público
- Serviços (Construção Industrial, Construção Pesada) para clientes do setor privado
- Montagem de equipamentos & máquinas
- Outro sub-ramo

Subcategorias de Projetos Usadas na Pesquisa

Todas as seguintes subcategorias tiveram participação na pesquisa

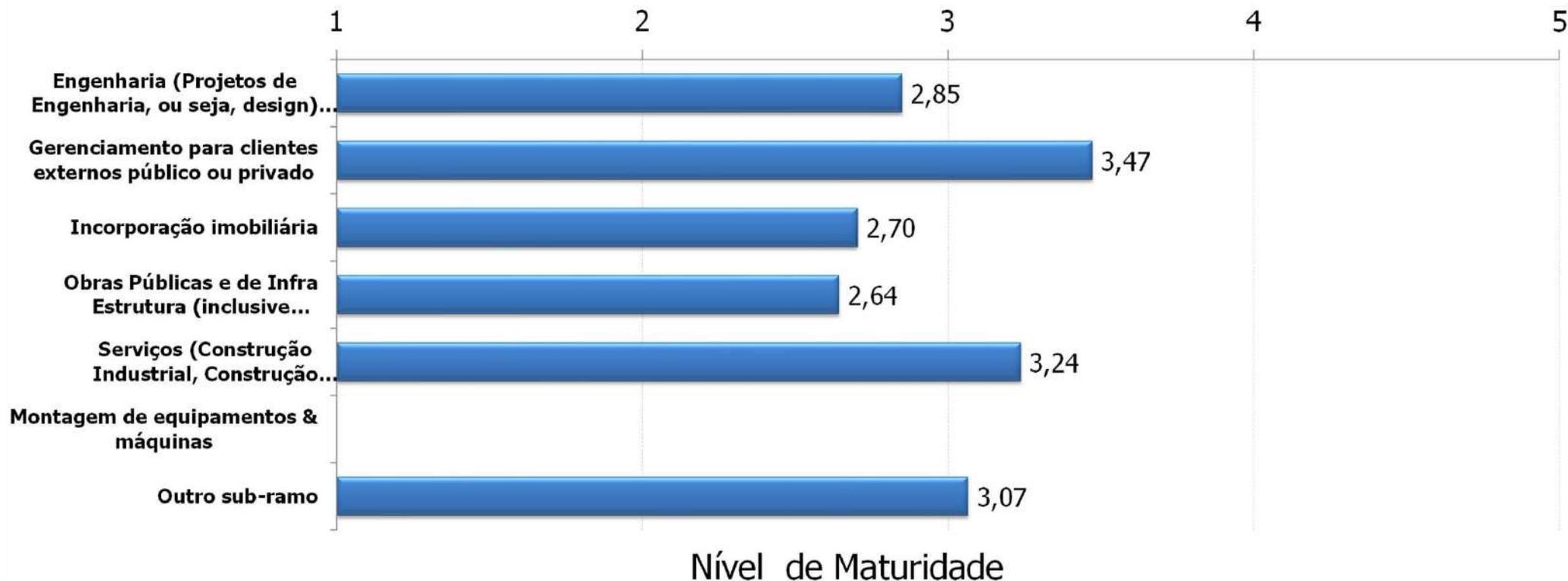
SUBCATEGORIA DE PROJETOS	# Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso	Estouro de Custos	Execução do Escopo
Engenharia (Projetos de Engenharia, ou seja, design) para clientes	22	34,4%	2,85	57,0%	33,3%	9,7%	17%	14%	85%
Gerenciamento para clientes externos público ou privado	5	7,8%	3,47	72,5%	23,7%	3,8%	16%	13%	84%
Incorporação imobiliária	5	7,8%	2,70	68,3%	26,7%	5,0%	30%	14%	70%
Obras Públicas e de Infra Estrutura (inclusive Construção Pesada) para	6	9,4%	2,64	57,0%	37,0%	6,0%	27%	11%	88%
Serviços (Construção Industrial, Construção Pesada) para clientes do	9	14,1%	3,24	63,6%	25,0%	11,4%	21%	18%	90%
Montagem de equipamentos & máquinas	4	6,3%							
Outro sub-ramo	13	20,3%	3,07	62,9%	25,7%	11,4%	19%	14%	73%
Total Geral	64	100,0%	2,93	59,8%	31,8%	8,4%	21%	15%	81%

Segundo nossa política de confidencialidade, não fornecemos valores para amostras menores que 5 participantes.

Maturidade por Subcategoria de Projetos

MATURIDADE POR SUBCATEGORIA DE PROJETOS

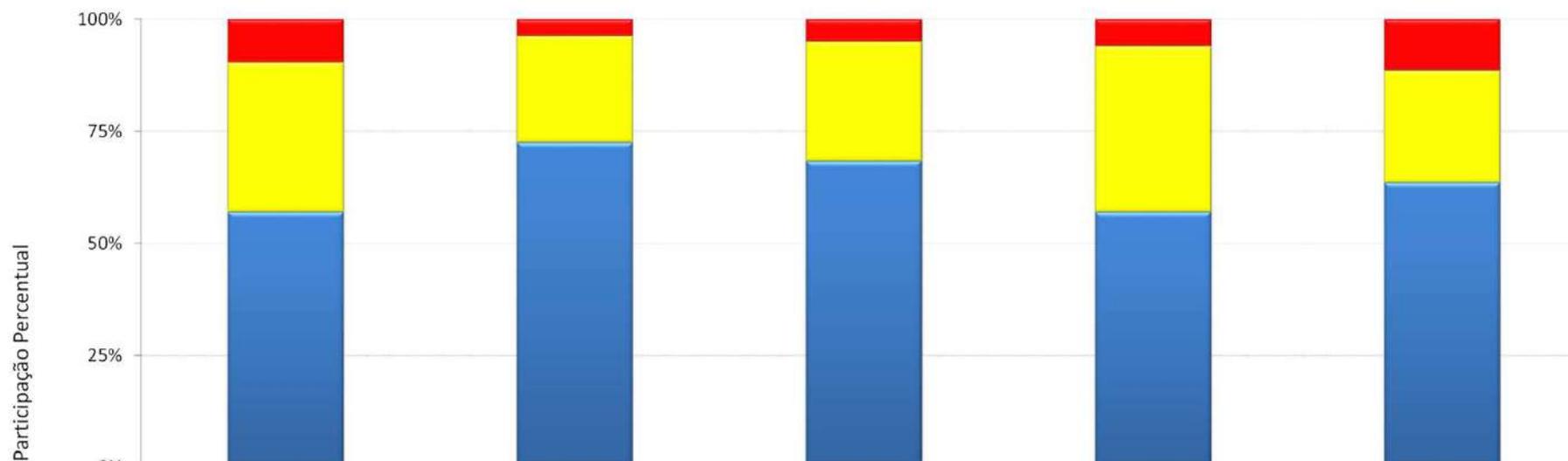
Indústria da Construção - 2021



Sucesso por Subcategoria de Projetos

SUCESSO E SUBCATEGORIA DE PROJETO

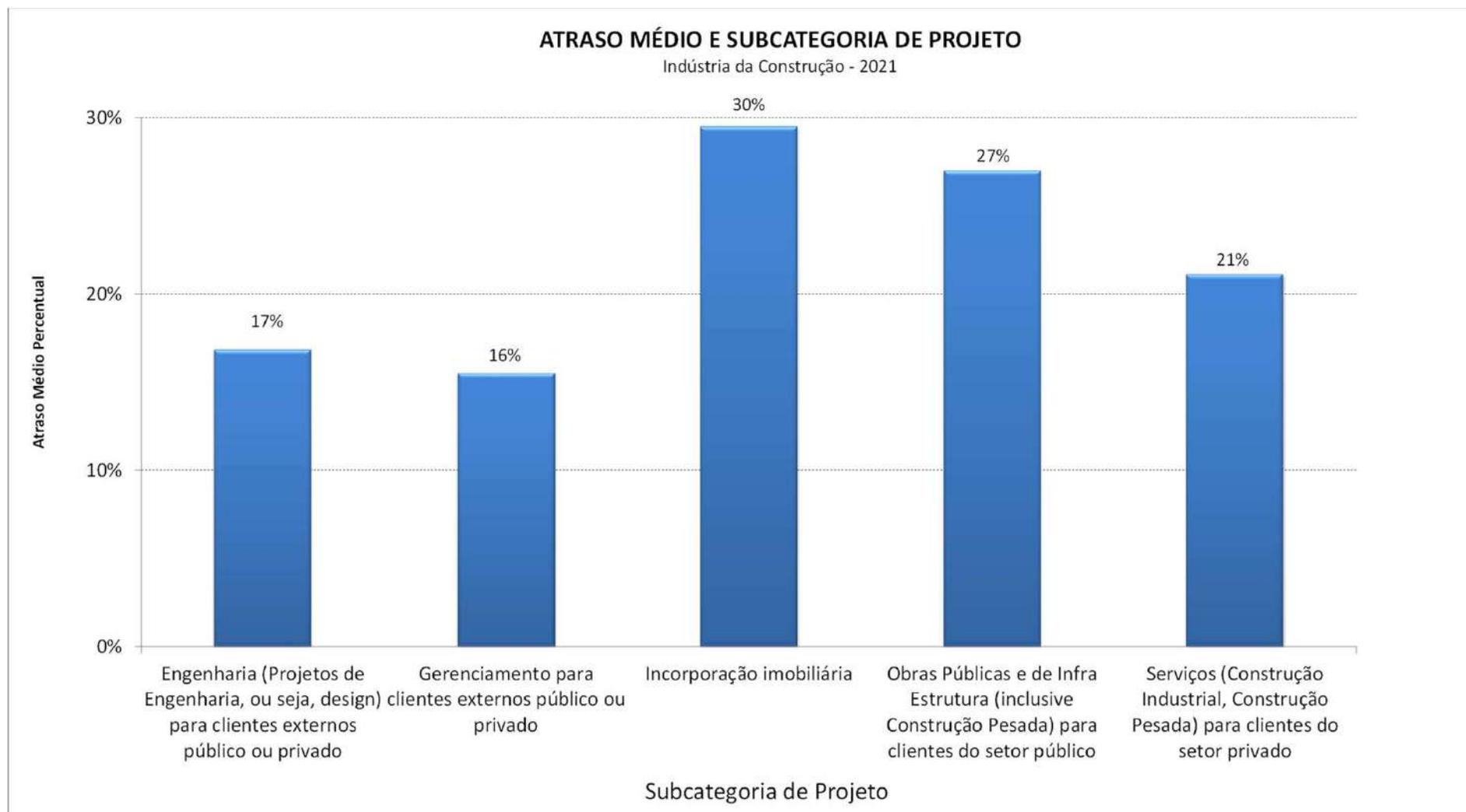
Indústria da Construção - 2021



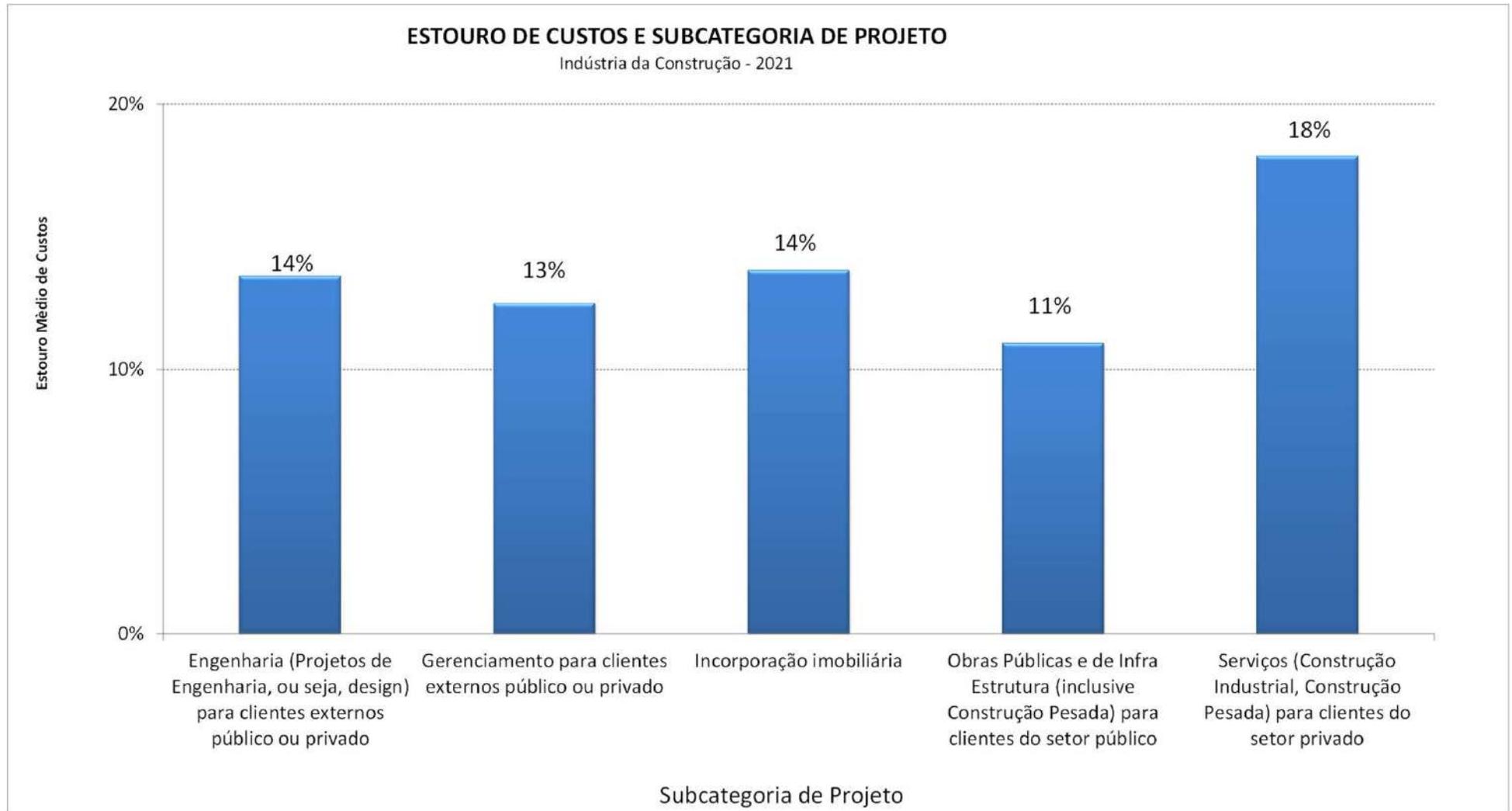
	Engenharia (Projetos de Engenharia, ou seja, design) para clientes externos público ou privado	Gerenciamento para clientes externos público ou privado	Incorporação imobiliária	Obras Públicas e de Infra Estrutura (inclusive Construção Pesada) para clientes do setor público	Serviços (Construção Industrial, Construção Pesada) para clientes do setor privado
■ Fracasso	9,7%	3,8%	5,0%	6,0%	11,4%
■ Sucesso Parcial	33,3%	23,7%	26,7%	37,0%	25,0%
■ Sucesso Total	57,0%	72,5%	68,3%	57,0%	63,6%

Subcategoria de Projeto

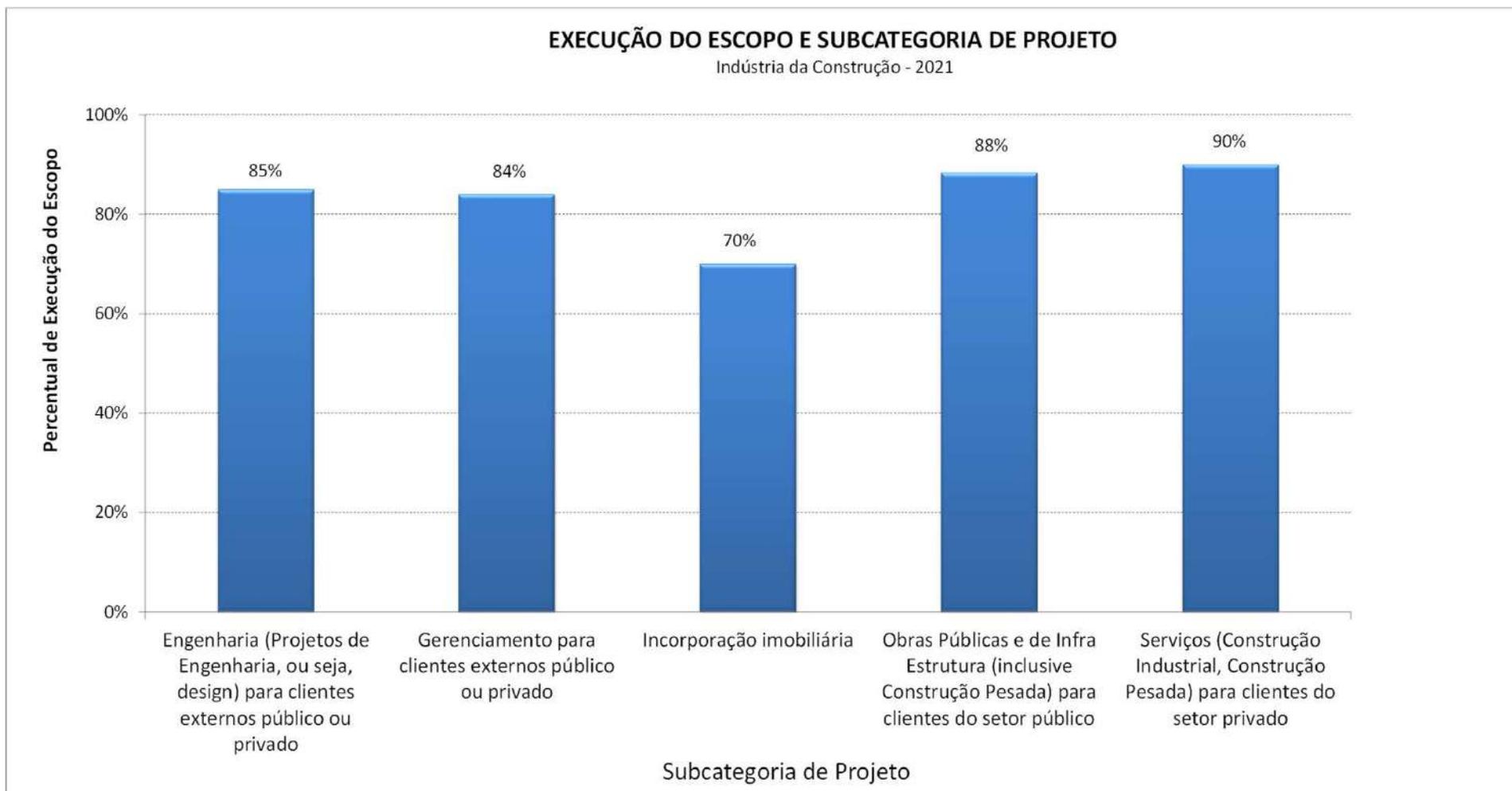
Atraso por Subcategoria de Projetos



Estouro de Custos por Subcategoria de Projetos



Execução do Escopo Previsto por Subcategoria de Projetos



Resultados por Estados Brasileiros.

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

Estados Brasileiros Presentes neste Grupamento

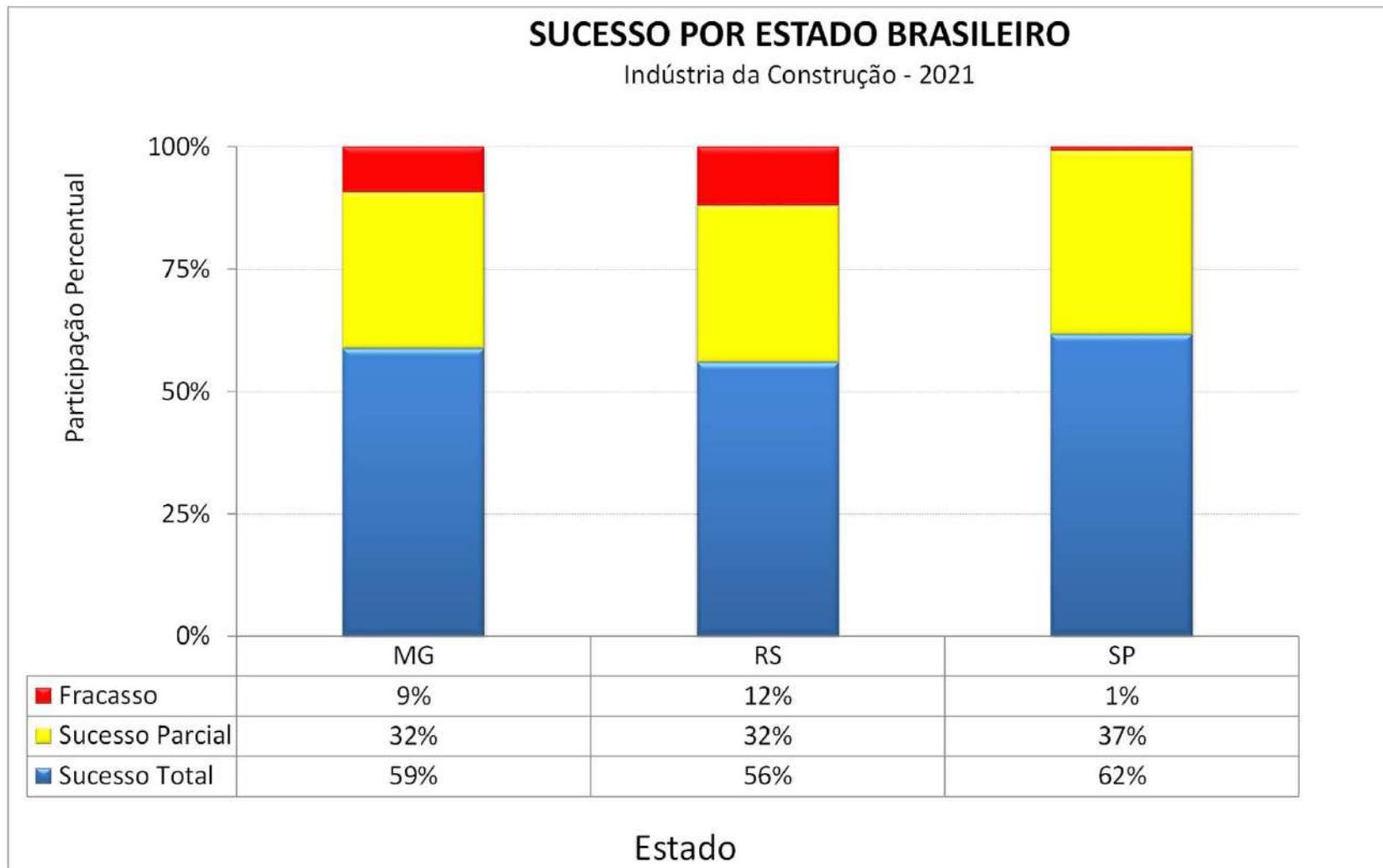
ESTADO	# de Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso Médio	Estouro de Custos	Execução de Escopo
BA	1	1,6%							
DF	2	3,1%							
ES	3	4,7%							
GO	1	1,6%							
MG	27	42,2%	3,00	58,8%	31,9%	9,3%	18,6%	13,0%	79,3%
MT	2	3,1%							
PE	2	3,1%							
PR	4	6,3%							
RJ	4	6,3%							
RN	1	1,6%							
RS	6	9,4%	2,61	56,0%	32,0%	12,0%	20,0%	22,5%	88,3%
SC	3	4,7%							
SP	8	12,5%	2,97	61,7%	37,5%	0,8%	25,0%	19,3%	86,3%
Total Geral	64	100,0%	2,93	59,8%	31,8%	8,4%	20,8%	15,5%	81,3%

Segundo nossa política de confidencialidade, não divulgamos valores para amostras menores que 5 participantes.

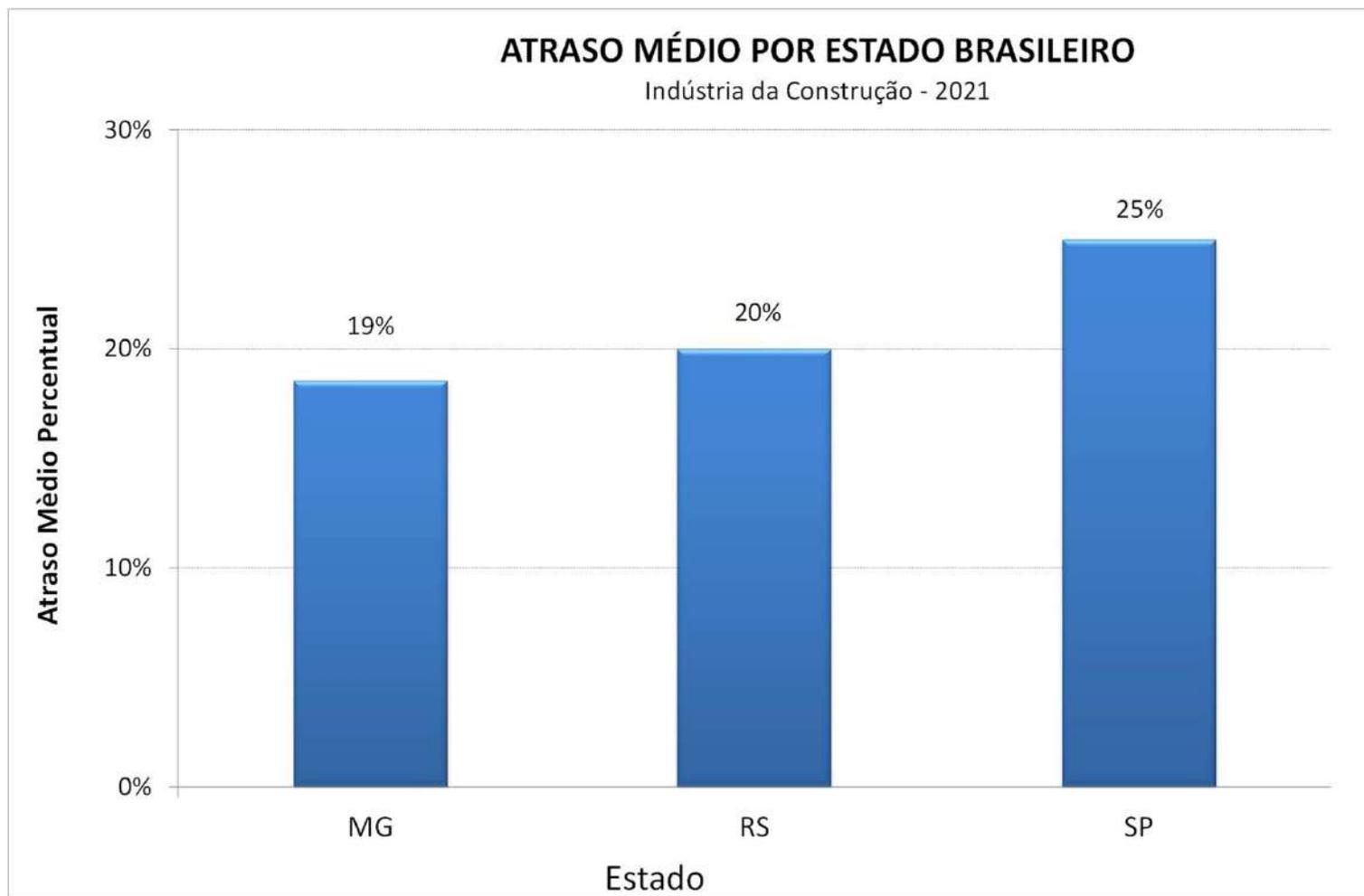
Maturidade por Estados Brasileiros



Sucesso por Estado Brasileiro



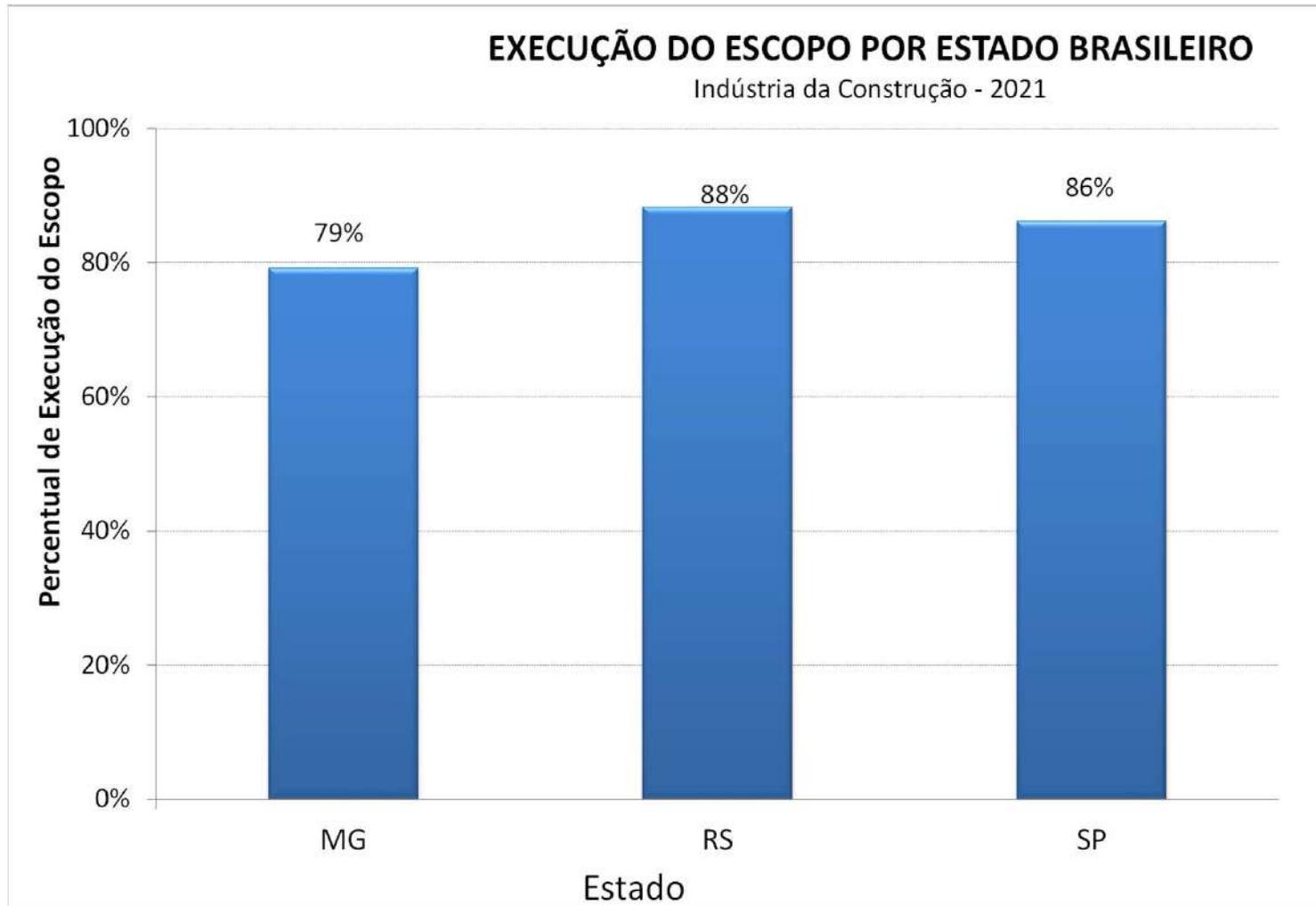
Atraso por Estado Brasileiro



Estouro de Custos por Estado Brasileiro



Execução do Escopo por Estado Brasileiro



Resultados por Tamanho da Organização.

Nesta parte do relatório é feita uma análise de dados semelhantes à da Parte 2, porém quebrada pelo Custo Médio de Cada Projeto

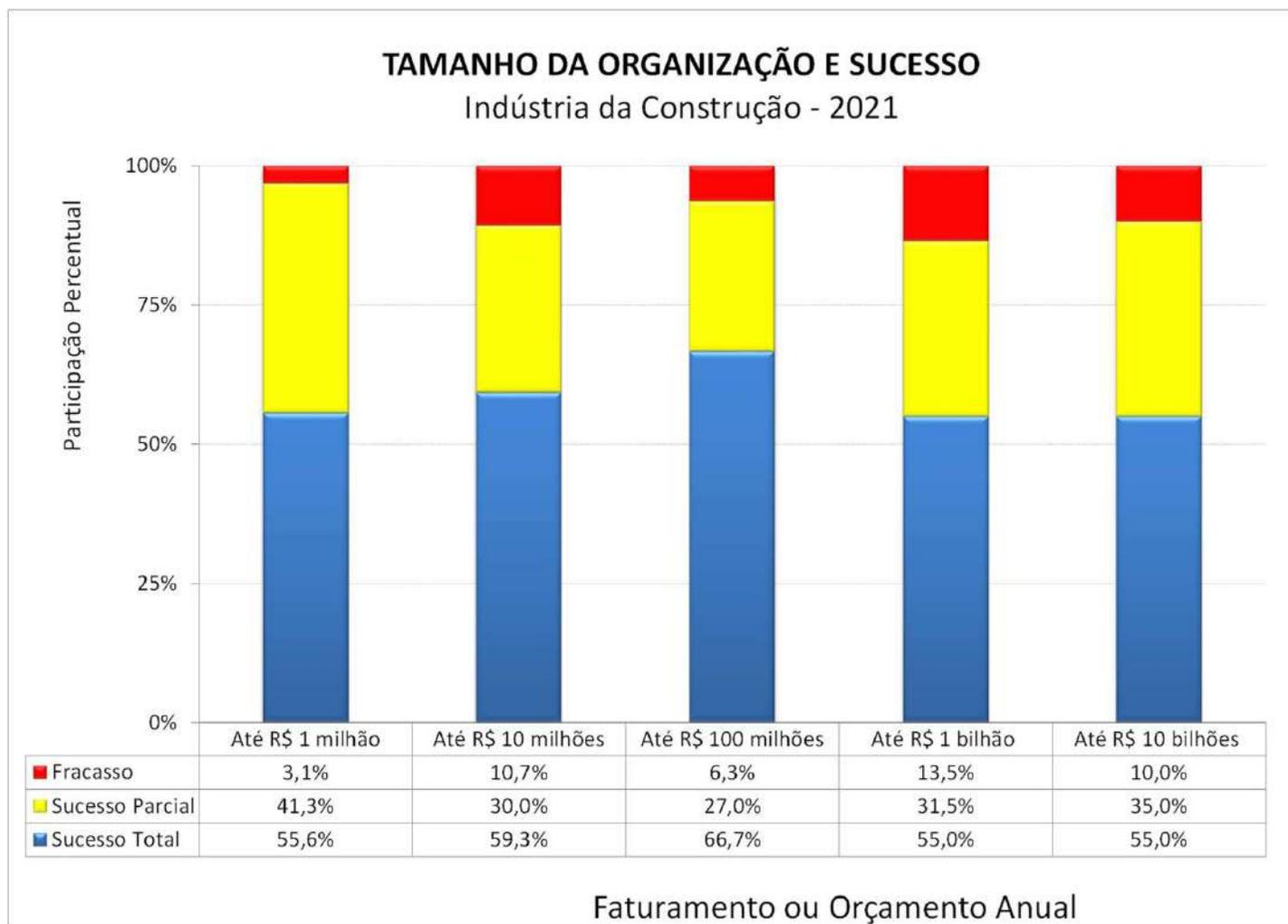
Grupos de Faturamento usados neste Grupamento

Faturamento ou Orçamento Anual	# Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso	Estouro de Custos	Execução do Escopo
Até R\$ 1 milhão	10	15,6%	2,96	55,6%	41,3%	3,1%	12,8%	18,1%	79,0%
Até R\$ 10 milhões	11	17,2%	2,41	59,3%	30,0%	10,7%	27,5%	20,4%	77,3%
Até R\$ 100 milhões	23	35,9%	2,89	66,7%	27,0%	6,3%	18,5%	9,8%	83,0%
Até R\$ 1 bilhão	15	23,4%	3,31	55,0%	31,5%	13,5%	27,5%	21,7%	79,7%
Até R\$ 10 bilhões	5	7,8%	3,08	55,0%	35,0%	10,0%	14,4%	11,3%	92,0%
Total Geral	64	100,0%	2,93	59,8%	31,8%	8,4%	20,8%	15,5%	81,3%

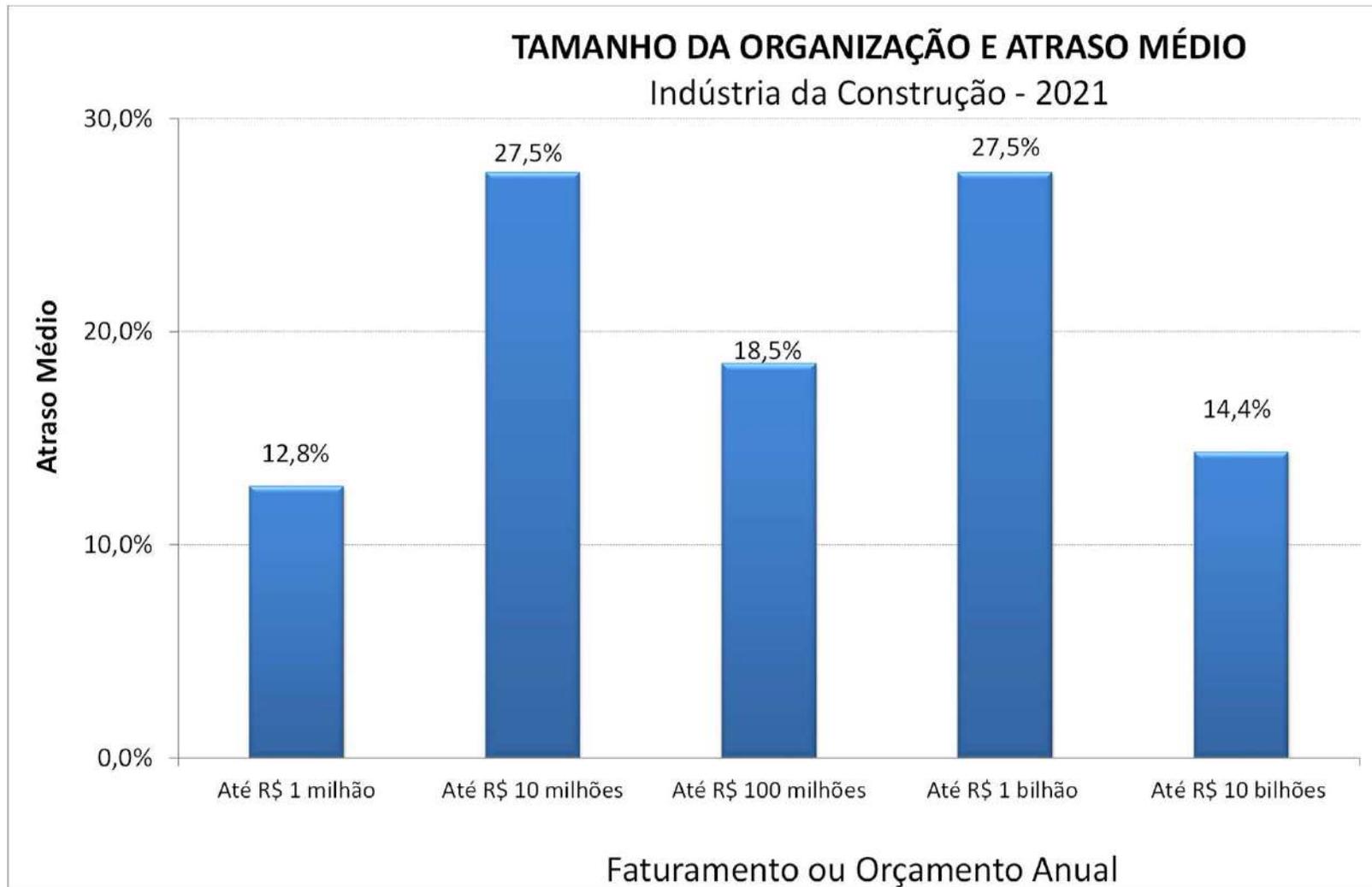
Maturidade por Valor do Faturamento

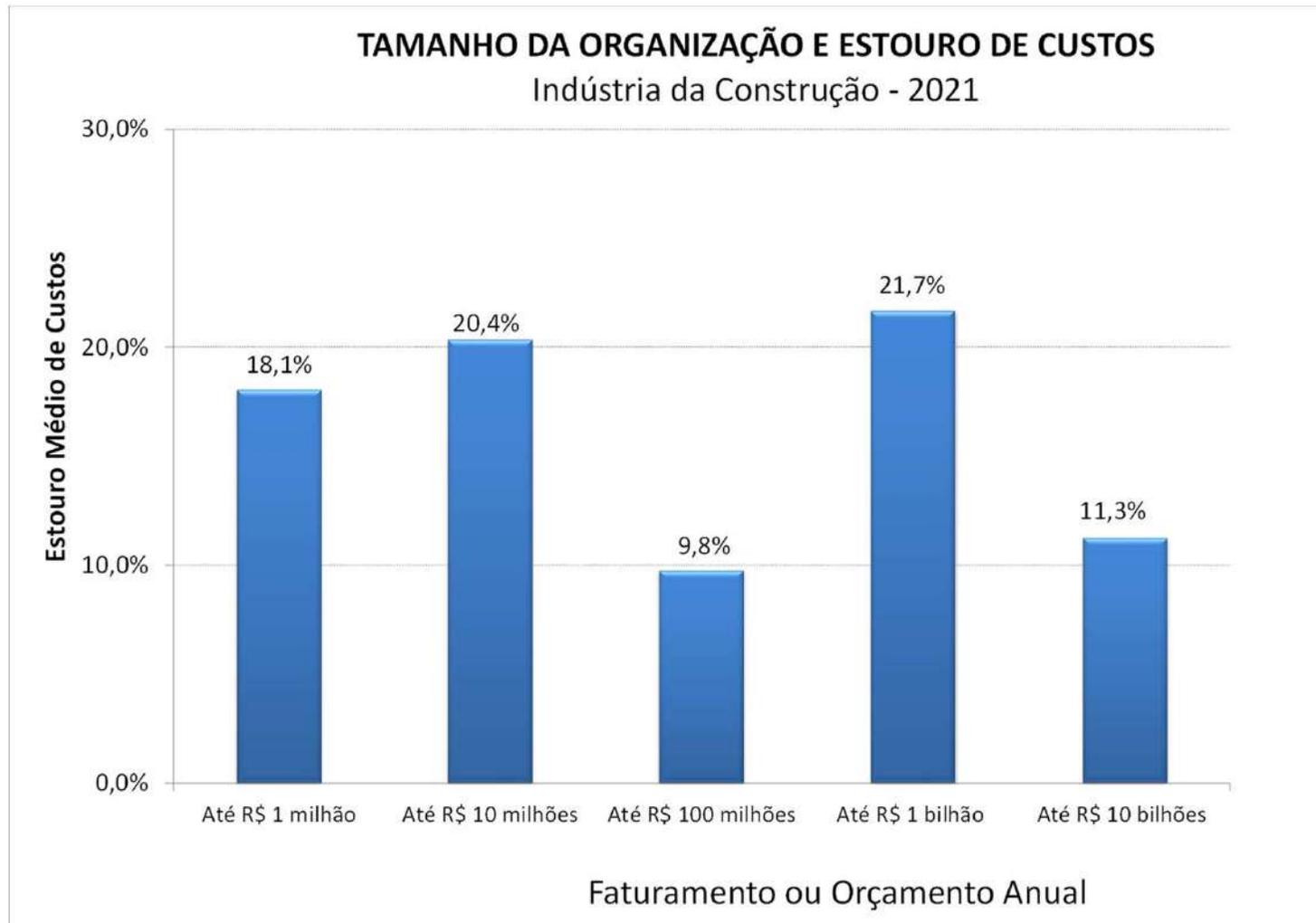


Sucesso por Valor do Faturamento

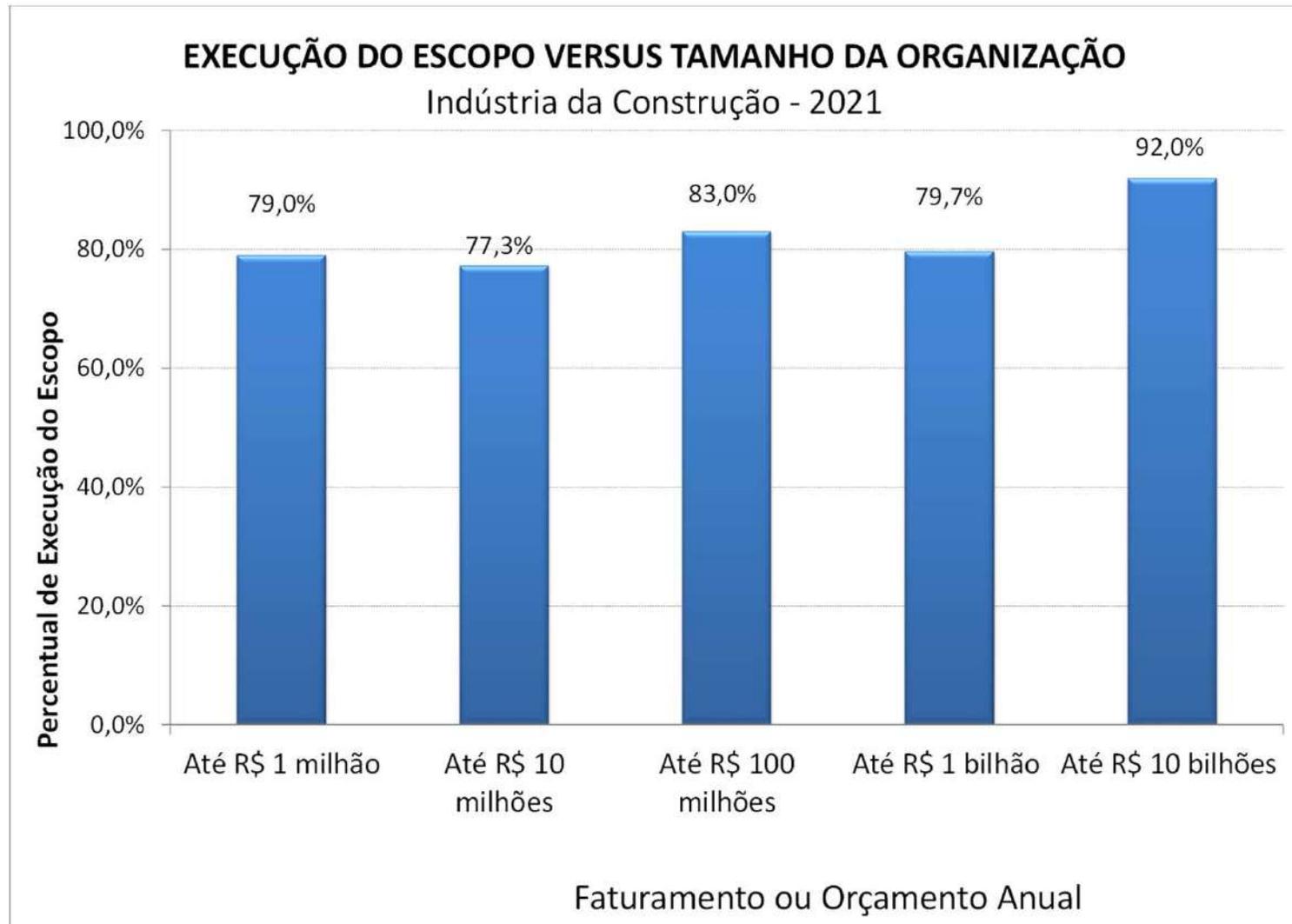


Atraso por Valor do Faturamento





Execução do Escopo por Valor do Faturamento



Resultados por Valor Médio dos Projetos

Nesta parte do relatório é feita uma análise de dados semelhantes à da Parte 2, porém quebrada pelo Valor Médio dos Projetos (ou obras) executadas.

Grupos de Custo Médio de Projetos usados neste Segmento

Custo Médio de Cada Projeto		# Respondentes	Percentual	Maturidade	Sucesso Total	Sucesso Parcial	Fracasso	Atraso	Estouro de Custos	Execução do Escopo
De	Até									
Dado não disponível		8	12,5%	2,42	43,3%	35,0%	21,7%	31%	0%	75%
	Até R\$ 100 mil	13	20,3%	2,79	60,0%	33,6%	6,4%	21%	18%	78%
De R\$ 100 mil	Até R\$ 1 milhão	20	31,3%	2,93	56,0%	34,0%	10,0%	23%	19%	80%
De R\$ 1 milhão	Até R\$ 10 milhões	9	14,1%	2,85	65,0%	32,1%	2,9%	22%	9%	88%
De R\$ 10 milhões	Até R\$ 100 milhões	11	17,2%	3,18	58,3%	33,3%	8,3%	18%	17%	84%
De R\$ 100 milhões até R\$ 1 bilhão	Até R\$ 1 bilhão	3	4,7%							
TOTAIS		64	100%	2,93	59,8%	31,8%	8,4%	20,8%	15,5%	81,3%

Conforme nossa política de confidencialidade, não divulgamos valores para grupamentos com menos de 5 participantes.

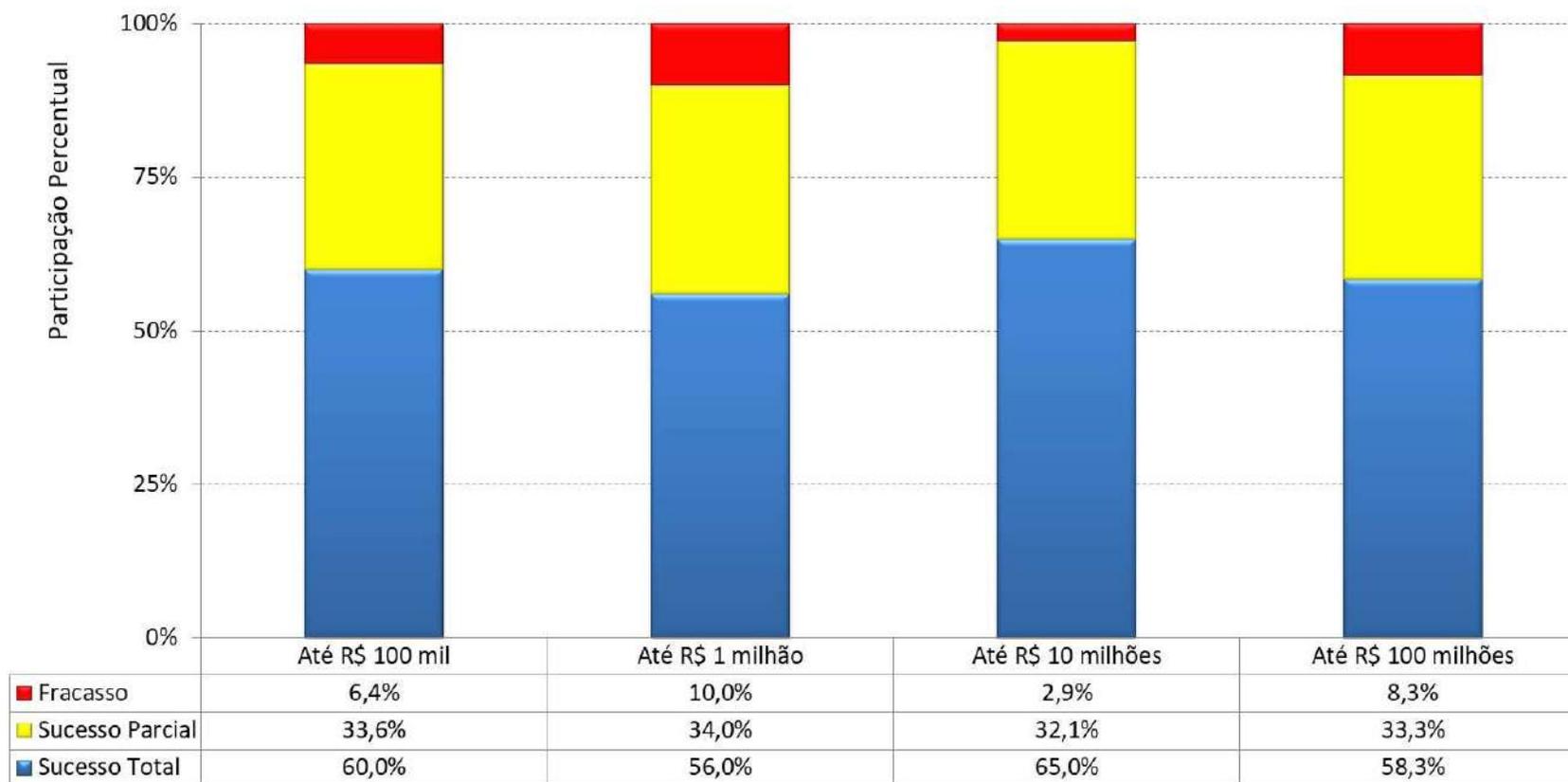
Maturidade por Custo Médio de Cada Projeto



Sucesso por Custo Médio de Projetos

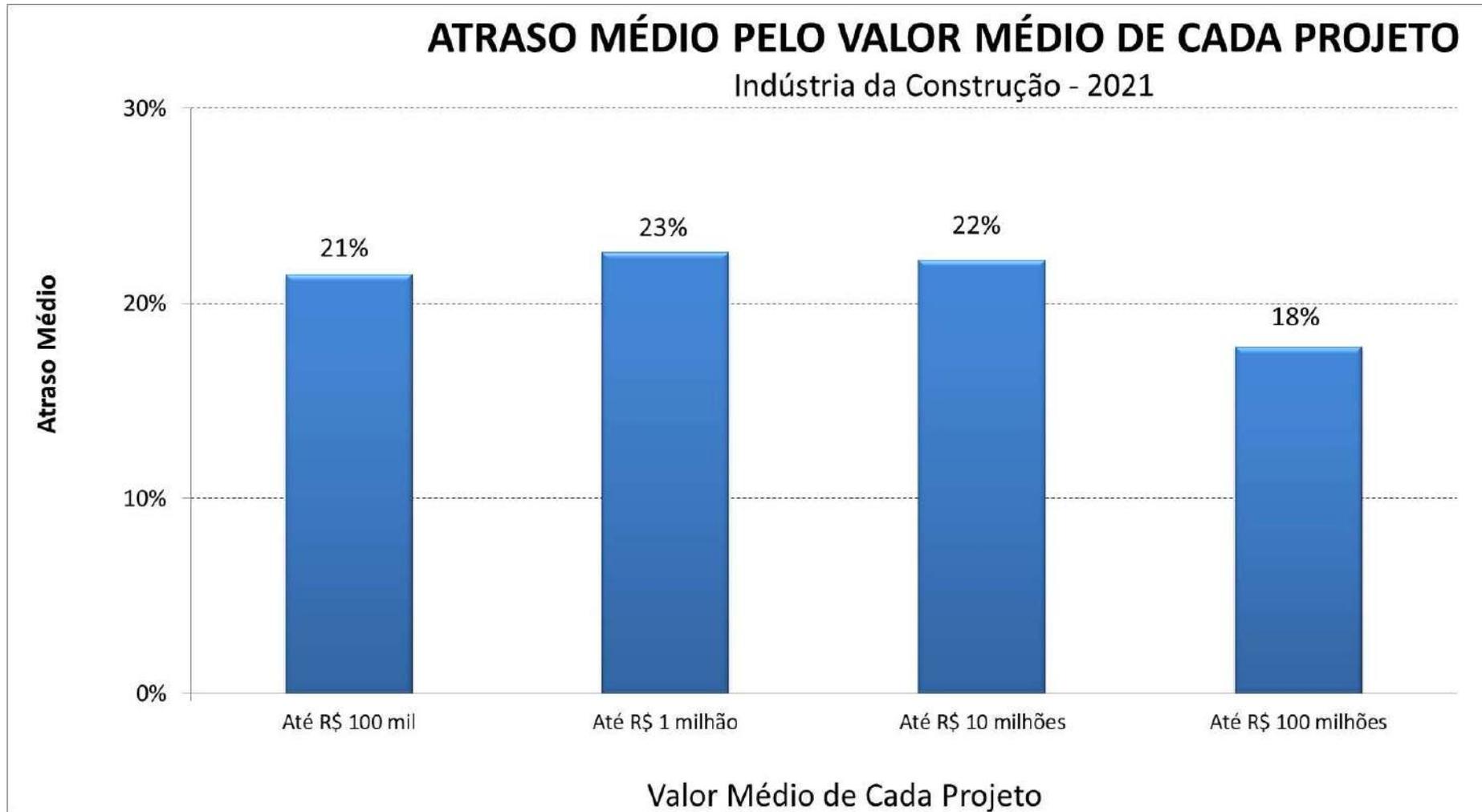
SUCESSO PELO VALOR MÉDIO DE CADA PROJETO

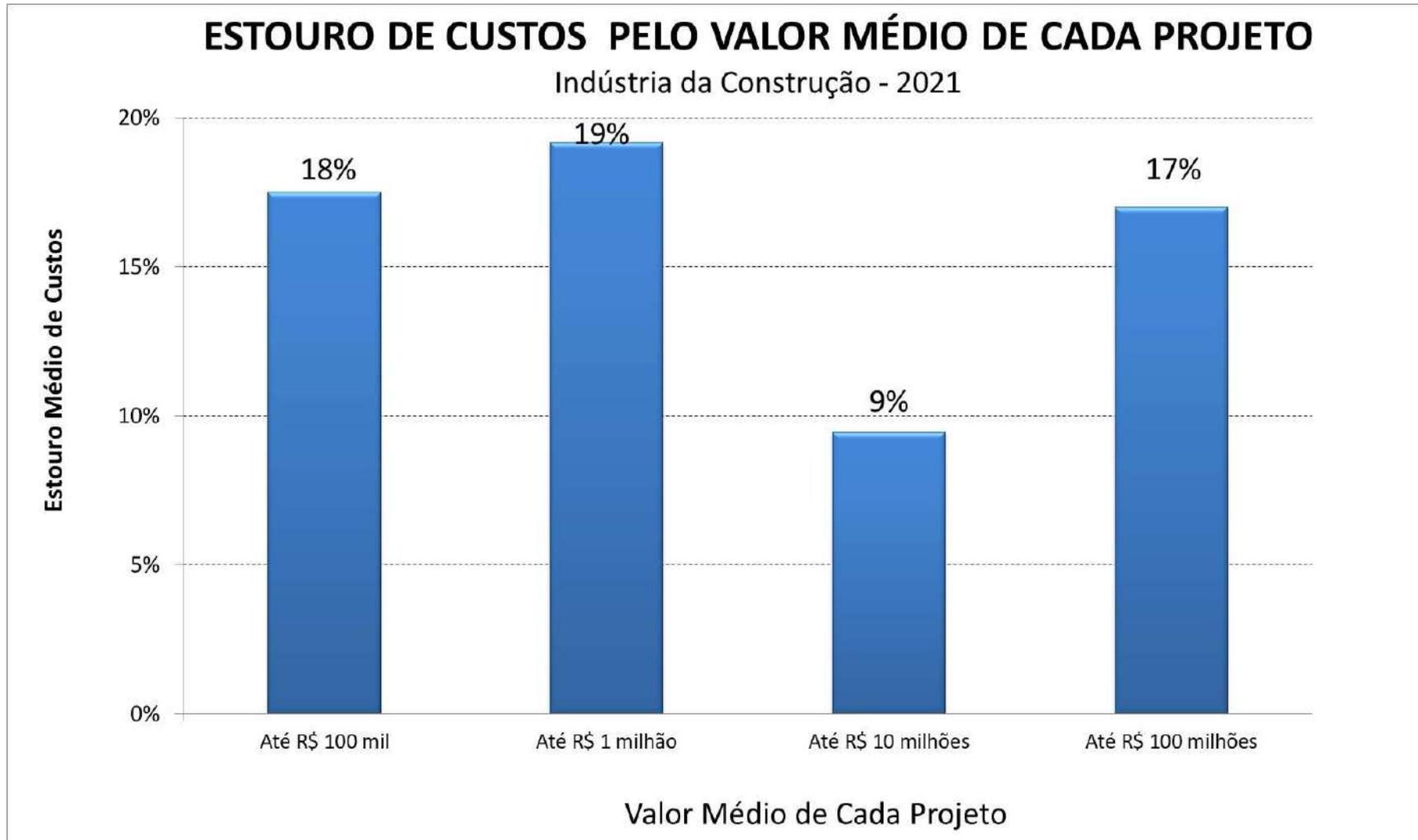
Indústria da Construção - 2021



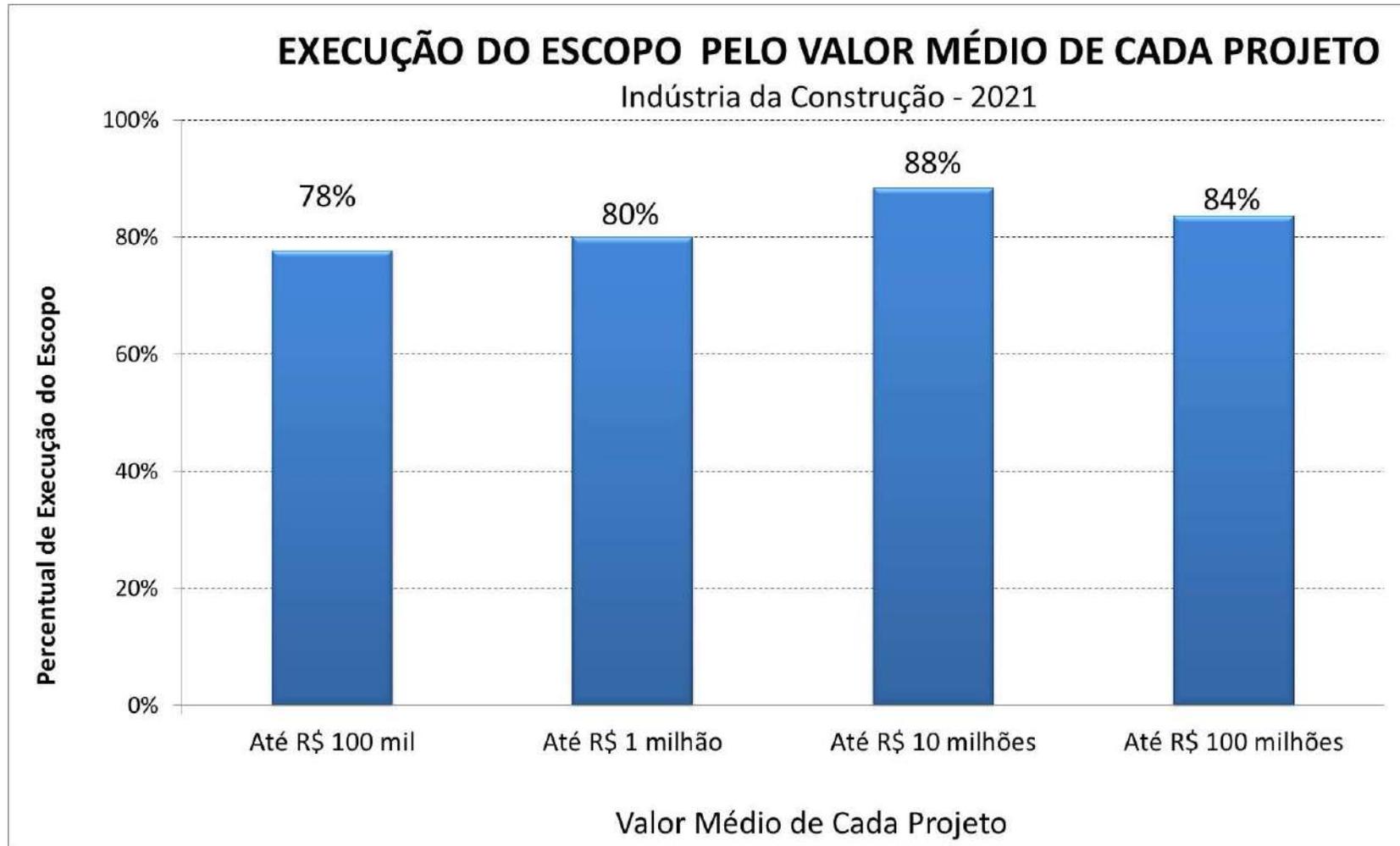
Valor Médio de Cada Projeto

Atraso por Custo Médio de Cada Projeto





Execução do Escopo por Custo Médio de Cada Projeto



ANEXOS

Equipe que desenvolveu este trabalho



Darci Prado é sênior-advisor da FALCONI. Engenheiro pela UFMG, com pós-graduação em Engenharia Econômica pela UCMG e doutorado em Gerenciamento de Projetos pela UNICAMP. Trabalhou na IBM durante 25 anos e foi professor da Escola de Engenharia da UFMG por 32 anos. Foi um dos fundadores dos capítulos do PMI de Minas Gerais e Paraná. É autor de 11 livros sobre gerenciamento de projetos. Desenvolveu a metodologia MEPCP, o modelo de maturidade MMGP e o software SISGEP. Conduz uma pesquisa de maturidade sobre GP desde 2005. Ultimamente tem trabalhado internamente junto a presidência da FALCONI auxiliando no planejamento estratégico e na implementação dos projetos.



Cristiano Alvarenga é sócio-diretor da 2C Soluções em Engenharia Ltda. Graduado em engenharia civil pela UFMG, com MBA em Finanças Corporativas pelo IBMEC-MG e MBA em Finanças com Foco em Gestão Bancária pelo IBMEC-SP. Foi consultor do INDG de 2003 a 2006 e Gerente Geral de Agências no Unibanco de 2006 a 2008.



Ilso José de Oliveira, graduado em engenharia civil pela E.E.T.M (Escola de Engenharia do Triângulo Mineiro), pós graduado em Administração Mercadológica pela Fundação Dom Cabral e MBA em Gestão de Negócios de Engenharia pelo IBMEC. Atuou em implantação de projetos industriais de grande porte por dezoito anos. É fundador da Reta Engenharia, presidiu a empresa por vinte e seis anos, sendo atualmente o Presidente do Conselho de Administração. Ocupa ainda os cargos de Vice Presidente de Obras Industriais e Corporativas da CBIC e Conselheiro do Sinduscon/MG. Preside a Comissão de Obras Industriais e Corporativas da CBIC e a Câmara de Obras Industriais da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais - FIENG.



Russel D. Archibald (in memoria)

- 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
- Senior-Advisor da FALCONI



COORDENAÇÃO GERAL

Darci Prado

DESENVOLVIMENTO E ATUALIZAÇÃO DO SISTEMA DO SITE

Empresa 2x3

ATUALIZAÇÃO DE DADOS DO SITE

Eduardo Motta

BANCO DE DADOS

Empresa 2x3

TRATAMENTO DE DADOS

Darci Prado, Eduardo Motta e Pedro Rocha

ANALYTICS

Paula Júlio

PATROCÍNIO DO SITE

Falconi – Consultores de Resultados

APOIO LINGUÍSTICO

Língua Inglesa: Lara Romano

Língua Espanhola: Jose Luiz Oliva Posada, José R. Miglioli, Maria Eugenia, Dulce Morales, Gerardo Mendoza e Victor Bianchini

DIVULGAÇÃO

Parceria com diversas entidades e formadores de opinião

RELATÓRIOS

Veja nomes de autores em cada relatório

APOIO GERAL

Carlos Eduardo Andrade, Fernando Ladeira, José Ricardo Miglioli, Giselle de Laurentys, Manuel Carvalho da Silva Neto, Marcus Vinicius Marques e Warlei Oliveira

Comentários sobre dados e resultados deste relatório

Representatividade dos Dados

Tendo em vista que, por se tratar de uma pesquisa onde são feitas estratificações e trabalhadas amostras de diferentes tamanhos, estas possuem diferentes representatividades. Assim, se o total de respondentes para uma determinada amostra é alto, é também alta a representatividade dos dados referentes àquela quantidade de respondentes. A interpretação da representatividade dos dados é totalmente regida pela ESTATÍSTICA e, por ora, acreditamos que basta informar ao leitor indicações de representatividade para diferentes valores do total de respondentes.

Total de Respondentes	Representatividade
Acima de 30	Boa representatividade
Entre 17 e 29	Média representatividade. Analise os dados com discernimento.
Abaixo de 17	Baixa representatividade. Analise os dados com discernimento

Observação: O alerta “analise os dados com discernimento” se prende ao fato de que algumas populações são **finitas** e, portanto, os critérios de representatividade são diferenciados. Por exemplo, se para o ramo de negócios “Refratários” temos apenas 5 empresas no Brasil e se todas elas participaram da pesquisa, os resultados apresentados seriam de total representatividade.

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: <ul style="list-style-type: none"> • 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: <ul style="list-style-type: none"> • 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	<p>Este nível representa a situação em que a plataforma de GP realmente funciona e dá resultados. Suas principais características são:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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	<p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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

Agradecimento especial ao corpo de voluntários desta pesquisa.

- Apoio:
 -  **PMI**
MINAS GERAIS, BRAZIL CHAPTER
 -  **SUCESU-MG**
www.sucesumg.org.br
 -  **SINDUSCON-MG**
CONSTRUINDO SOLUÇÕES
 -  **CBIC**
 -  **FGV**
management
 -  **ipmabr**»
 -  **REVISTA**
mundo **PM**
Project Management
- Divulgação:
 - Organizações e Associações:
 - CBIC: Todas as filiadas (SINDUSCON, SICEPOT, SECOVI, etc.)
 - PMI: Todos os *chapters*
 - IPMA-Br
 - CREA: MG e SP
 - FIEMG
 - Instituições de Ensino
 - FGV, FUNDAÇÃO DOM CABRAL, IETEC, IBMEC, CPLAN, VANZOLINI, DINSMORE

FIM