

# 2010

## Relatório Personalizado

Este relatório é o resultado do trabalho voluntário de vários profissionais de todo o país, representando suas respectivas seções regionais do Project Management Institute - PMI.

A utilização deste relatório é livre e gratuita para toda a comunidade brasileira de Gerenciamento de Projetos.

Solicitamos apenas que seja preservada a devida referência a fonte das informações:

“Fonte: Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2010, Project Management Institute – Chapters Brasileiros”.

O PMI (Project Management Institute) é uma associação não governamental, sem fins lucrativos, que lidera o desenvolvimento da disciplina "Gerenciamento de Projetos" no mundo, possuindo atualmente mais de 300 mil membros filiados em quase 200 países.

Fundado nos Estados Unidos, em 1969, o PMI é representado no Brasil por 13 seções regionais, também chamadas de chapters. Existem hoje chapters constituídos no Amazonas, Bahia, Ceará, Distrito Federal, Espírito Santo, Goiás, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo.

*O Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil* é resultado do trabalho integrado de todas as seções brasileiras do PMI, as quais são portanto, realizadoras desta iniciativa.

Este relatório, tal como acontece desde a criação do estudo em 2003, é uma contribuição para toda a comunidade de gerenciamento de projetos brasileira, por meio de sua divulgação livre, gratuita e irrestrita.



As ferramentas tecnológicas que dão suporte ao Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil foram desenvolvidas por um importante parceiro brasileiro, a **Project Builder**.



A **Project Builder** foi fundada em 2002 e fornece a seus clientes no Brasil e no exterior um dos mais bem sucedidos softwares para gerenciamento de projetos já desenvolvido em território nacional: O Project Builder, uma ferramenta poderosa, voltada para o gerenciamento de projetos, programas e portfólios, integrando desde a estratégia até os projetos de uma organização.

A **Project Builder** é contemporânea do PMI no Brasil e desde sua fundação patrocina eventos da instituição em vários estados do Brasil. Sua participação nesta iniciativa foi absolutamente fundamental para transformar o sonho em realidade: Uma ferramenta de pesquisa que possibilitasse à comunidade de gerenciamento de projetos um alto grau de flexibilidade e profundidade nas segmentações realizadas no banco de dados do estudo de benchmarking.

Nossos sinceros agradecimentos a esse parceiro tão importante, que acreditou em nosso trabalho e se colocou, voluntariamente, à disposição para construirmos juntos, algo que pudesse beneficiar a comunidade mundial de gerenciamento de projetos.

Sem dúvida alguma é um grande exemplo de como organizações podem contribuir para o desenvolvimento das práticas de gerenciamento de projetos no país e no mundo.

O *Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil* foi criado em 2003, pelo Chapter Rio de Janeiro, por meio de um de seus voluntários, Américo Pinto. O objetivo da iniciativa - o qual permanece até hoje - era dar uma perspectiva à comunidade de gerenciamento de projetos brasileira sobre como as organizações vinham utilizando as práticas de gerenciamento de projetos, quais resultados estavam obtendo e as perspectivas para o futuro.

Em seu primeiro ano, o estudo contou com a participação de apenas 40 organizações. Ano a ano a iniciativa foi se expandindo, chegando hoje a 460 organizações participando em todo o país. E um dos pontos fundamentais para esse resultado foi que a partir de 2007 o estudo passou a ser uma iniciativa conjunta, realizada pelos treze chapters brasileiros do PMI.

Hoje, o *Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil* representa a mais importante referência disponível sobre o mercado brasileiro de gerenciamento de projetos, para profissionais, organizações, universidades e estudantes de todo o país.

Em 2010, em uma parceria com a empresa Project Builder, o estudo passou a estar disponível em um sistema exclusivamente desenvolvido para permitir a toda a comunidade realizar pesquisas aprofundadas em seu banco de dados, dando mais flexibilidade a segmentações e análises, sempre prezando pela confidencialidade das informações.

Em sua oitava edição, o *Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil* tem para os próximos anos muitos desafios, incluindo a sua internacionalização.



PMI is a professional membership organization founded and continuously fueled by the energy and passion of volunteers. At PMI, we believe in volunteerism and community as part of our core values.

Bringing members of the global project management community together is the best way to facilitate their growth and advance the project management profession. Through the partnerships between volunteers and staff, we are well positioned to accomplish the Institute's goals and objectives.

PMI wishes to personally thank those who contributed to this unique study because your contributions demonstrate a commitment to our project management community.

We also offer a special thanks to PMI's chapter leaders who tirelessly give their time and effort to build and deliver value to the project management community in Brazil. Thank you!

**Brantlee Underhill**

PMI Director, Practitioner Markets

Dezembro de 2010

Parabenizo a todos os envolvidos no Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2010 pelo excelente resultado alcançado. Saliento que o estudo de benchmarking já é reconhecido pela comunidade Brasileira, Internacional e o PMI HQ.

Mais uma vez agradeço aos voluntários que dedicaram seu precioso tempo e conhecimento neste projeto.

Desejo uma boa leitura a todos.  
Atenciosamente,

**Eduardo Maximo Espínola**

Component Mentor, Região 13 (Brasil), Project Management Institute  
Dezembro de 2010

É com enorme satisfação que recebemos o resultado da oitava edição do Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil.

Além de uma valiosa demonstração de trabalho voluntário, integração e união, o grande número de empresas participantes este ano demonstra um aumento na percepção da importância a respeito do assunto Gerenciamento de Projetos no Brasil. À isso, muito se deve ao trabalho de todos os profissionais de Gerenciamento de Projetos, certificados ou não, espalhados pelo Brasil, que conseguem melhores resultados nos seus desafios através da utilização das melhores práticas, que difundem os conhecimentos nas suas comunidades.

Parabenizo ao grupo de voluntários que trabalhou duro para a realização do Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil este ano, em especial ao Américo Pinto, pela excelente coordenação do trabalho em mais uma edição.

Agradeço demais a todos os voluntários que levaram a idéia para dentro das suas empresas, muitas vezes insistindo para que estas participassem do estudo, e pelo precioso tempo investido neste estudo.

Todos estão de parabéns!

Grande abraço,

**Juliano Reis**

Latin America Representative – Brazil, Project Management Institute Dezembro de 2010



Desde o lançamento da primeira edição do *Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil*, em 2003, organizações e profissionais de todo o país passaram a ter acesso a informações importantes sobre práticas e tendências observadas no cenário brasileiro.

Em uma evolução gradual ao longo das sete edições anteriormente realizadas, chegamos a 2010 com 460 organizações participantes e um nível de profundidade que contribuiu significativamente para o aumento de qualidade dos resultados apresentados. Além disso, pela primeira vez temos uma ferramenta disponível na internet ([www.pmsurvey.org](http://www.pmsurvey.org)) que dá a possibilidade de criar pesquisas e segmentações específicas, baseadas na necessidade de cada usuário.

Estima-se que milhares de estudantes, profissionais e organizações em todo o país têm hoje acesso aos resultados do estudo, através de relatórios distribuídos e acessados livre e gratuitamente, reforçando o seu propósito de servir como base para o desenvolvimento de profissionais e organizações em todo o Brasil.

Na sua edição 2010, o *Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil* mais uma vez apresenta o posicionamento de importantes segmentos empresariais brasileiros, servindo como importante ponto de referência para todos que tenham interesse em alcançar a excelência e o sucesso no Gerenciamento de Projetos.

Em 2010, o *Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil* mais uma vez reforça a sua importância como o mais amplo e completo estudo realizado sobre o tema no Brasil, fruto do trabalho voluntário de diversos profissionais e do apoio institucional integrado de todas as seções brasileiras do Project Management Institute.

Bom proveito a todos e sucesso em seus projetos!

## **Américo Pinto**

Coordenador Geral do Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil

[benchgp@pmi.org.br](mailto:benchgp@pmi.org.br)

Dezembro de 2010

Prezados Membros da Comunidade Brasileira de Gerenciamento de Projetos,

É com enorme prazer e alegria que apresentamos o Relatório do Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2010. Os resultados são significativos e, como nos estudos anteriores, serão extremamente úteis para apoiar e fundamentar outros estudos posteriores, baseados nos resultados deste trabalho, que já se tornou uma importante referência nacional para organizações, autores, professores, estudantes e profissionais de Gerenciamento de Projetos.

Estamos especialmente felizes, pois em seu oitavo ano de vida, o estudo se consolidou em nível nacional e com grande incremento no número de organizações participantes. Hoje, as 13 seções regionais do PMI no Brasil participam ativamente desta iniciativa, a qual o PMI-Rio tem imensa honra de coordenar, através do líder do Grupo Estratégico de Benchmarking, Américo Pinto, e de todos os voluntários que tornam possível este sonho.

O Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos começou em 2003 como uma iniciativa local e hoje atinge empresas do Brasil inteiro, do “Oiapoque ao Chuí”, incluindo também, um maior número de segmentos da cadeia produtiva nacional, os quais a cada ano são melhor identificados e segmentados. A expansão dessas duas dimensões, geográfica e setorial, confere aos resultados do Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2010 uma maior abrangência, maior significado e, conseqüentemente, maior relevância.

Agradecemos a todos que de alguma forma participaram desta iniciativa em 2010: empresas que responderam a pesquisa; voluntários de todas as seções regionais brasileiras do PMI que participaram ativamente do trabalho; seus respectivos Presidentes que deram todo o apoio e tornaram esta iniciativa de fato única e nacional.

Até o próximo ano, quando esperamos ampliar ainda mais a participação neste estudo, objetivando a mais completa visão do gerenciamento de projetos no Brasil.

Atenciosamente,

**Ana Baumotte**

Presidente, PMI - Rio de Janeiro

[presidencia@pmirio.org.br](mailto:presidencia@pmirio.org.br)

Dezembro de 2010

Este relatório é o resultado do trabalho de diversos profissionais de todo o país, que trabalharam voluntariamente, com toda a dedicação, para tornar realidade mais uma edição deste estudo.

Apresentamos abaixo, em ordem alfabética, o nome destes profissionais que fizeram história no Brasil em 2010, dando uma enorme contribuição para o desenvolvimento das práticas de Gerenciamento de Projetos no país.

Alexsandro Amarante, Ceará	Felipe Gutierrez, São Paulo	Mauro Jucá, Bahia
Alisson Selaro, Ceará	Flavio Costa, Distrito Federal	Mauro Sotille, Rio Grande do Sul
Américo Pinto, Rio de Janeiro	Flávio Martins, Paraná	Miriam Machado, Espírito Santo
Ana Marcia Duarte, Santa Catarina	Gutenberg Silveira, São Paulo	Myrza Chiavegatto, Minas Gerais
Anderson Costa, São Paulo	Ivo Michalick, Minas Gerais	Néstor Delisa, Espírito Santo
Arno Bollmann, Santa Catarina	Kelly Oliveira, Rio Grande do Sul	Nikolai Albuquerque, Santa Catarina
Barbara Fernandes, Pernambuco	Lélio Varella, Rio de Janeiro	Paulo Alves Jr., Goiás
Bruno Amaral, Espírito Santo	Marcelo Caixeta, Goiás	Paulo Ferreira, São Paulo
Cassio Germano, Ceará	Marcelo Cota, Distrito Federal	Paulo Lima, Amazonas
Cristiano Tomasi, Santa Catarina	Marcelo Matos, Rio de Janeiro	Ricardo Barcellos, Goiás
Daisy Ruiz, Santa Catarina	Marcia Aguiar, Amazonas	Rivaldo Bôto, Bahia
Elaine Garcia, Amazonas	Marcio Tibo, Minas Gerais	Rodrigo Aratãha, Rio de Janeiro
Elisângela Aguiar, Amazonas	Mario Ferreira Filho, Amazonas	Rosaria Russo, São Paulo
Elisete Paixão, Amazonas	Mario Valle, Amazonas	Virgínia Ferreira, Pernambuco
Everaldo Grahl, Santa Catarina	Matheus Rodrigues, Espírito Santo	Walther Krause, Rio de Janeiro

Homenageamos ainda os Presidentes de todas as treze seções regionais do PMI no Brasil e ao Mentor do PMI no Brasil, Eduardo Maximo Espinola, por darem sempre todo o apoio necessário para transformar esta iniciativa em um efetivo exemplo de integração nacional.

# O ESTUDO DE BENCHMARKING EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS BRASIL 2010

*Benchmarking* é um processo contínuo e sistemático para medir e comparar processos organizacionais.

As Organizações que participam deste processo têm a oportunidade de compartilhar informações e experiências que podem ajudá-las a agir para melhorar seu desempenho, respondendo a perguntas como: Estamos adotando as melhores práticas? Nossos processos são eficientes em relação aos das Organizações de nosso setor?

Dentre os diversos benefícios fornecidos por um estudo de benchmarking é possível citar:

- O estímulo à mudança e a busca por melhorias em processos e práticas;
- A fundamentação de ações internas a partir de comparações externas;
- A reflexão da organização com referência aos seus indicadores de desempenho e suas práticas de trabalho;
- O auxílio na definição de metas estratégicas e operacionais.

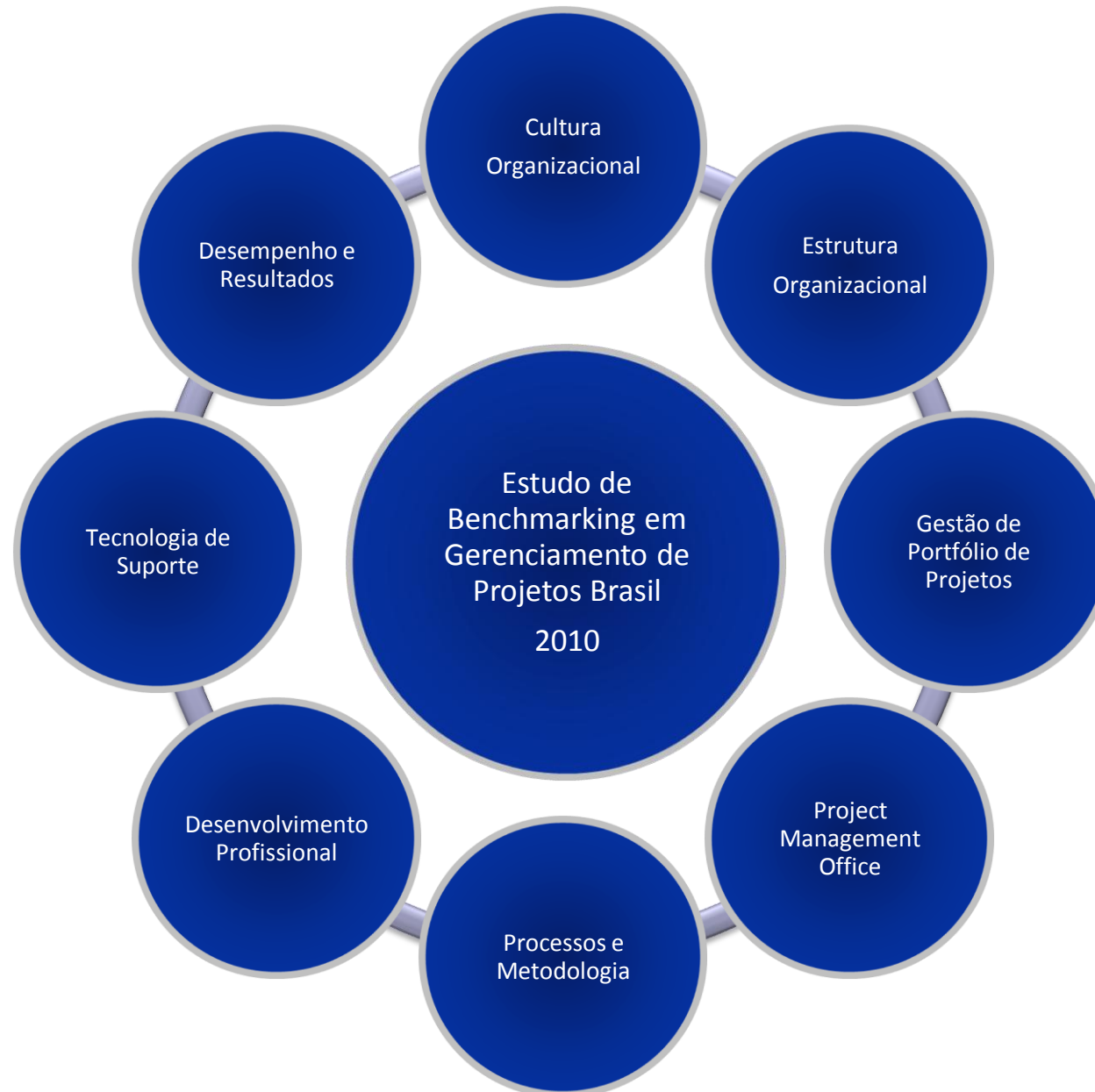
*O Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil* tem por objetivo apresentar um perfil de importantes setores da economia, no que diz respeito à Gerenciamento de Projetos, oferecendo:

- Estatísticas sobre práticas de Gerenciamento de Projetos utilizadas;
- Nível de adequação dos setores da economia às melhores práticas;
- Ferramentas e técnicas mais utilizadas;
- Perspectivas e tendências em Gerenciamento de Projetos.

Este estudo aborda oito aspectos importantes para identificar o alinhamento das Organizações às melhores práticas em Gerenciamento de Projetos. A análise de cada um destes aspectos está retratada em seções do estudo.

Os resultados obtidos foram gerados a partir de um conjunto detalhado de questões, que sob análise, foram capazes de identificar a situação de cada segmento pesquisado, bem como as práticas em uso e as tendências observadas.

As Organizações participantes responderam a um questionário eletrônico na Internet com pouco mais de uma centena de perguntas, as quais foram utilizadas como base para o desenvolvimento do estudo.





1. **Cultura Organizacional** - Esta seção examina o quanto a cultura das Organizações está adaptada ao ambiente de projetos e quais as tendências observadas em cada setor.
2. **Estrutura Organizacional** - Esta seção examina como as estruturas organizacionais estão suportando o desenvolvimento do Gerenciamento de Projetos nas Organizações e quais as tendências observadas em cada setor.
3. **Gestão do Portfolio de Projetos** - Esta seção examina como as Organizações estão tratando o seu portfolio de projetos, o grau de adequação às melhores práticas e as tendências observadas.
4. **Project Management Office** - Esta seção examina como as Organizações estão estruturando os seus Escritórios de Projetos e quais as tendências observadas.
5. **Processos e Metodologia** - Esta seção examina o grau de adequação das Organizações às mais importantes práticas em Gerenciamento de Projetos, avaliando processos e metodologias existentes.
6. **Desenvolvimento Profissional** - Esta seção examina o grau de adequação das Organizações às mais importantes práticas de desenvolvimento profissional e as tendências observadas.
7. **Ferramentas** - Esta seção examina quais as tecnologias de suporte estão sendo utilizadas pelos profissionais em Gerenciamento de Projetos e Organizações e em que extensão estas podem colaborar para os resultados.
8. **Desempenho e Resultados** - Esta seção examina o desempenho e os resultados auferidos pelas Organizações no que tange ao Gerenciamento de Projetos, identificando os principais problemas, necessidades e fatores críticos de sucesso.

Um dos fatores críticos para o sucesso deste estudo foi seu desenvolvimento e aplicação estarem fundamentados por uma metodologia de pesquisa estruturada e eficaz.

Apresentamos a seguir a metodologia utilizada no desenvolvimento do estudo.



Detalhamos abaixo os principais passos da metodologia utilizada no estudo:

## Planejamento

- Definir o escopo e a estratégia global
- Definir o plano de trabalho
- Identificar aspectos críticos
- Pesquisar informações sobre o tema
- Identificar participantes potenciais

## Preparação da Pesquisa

- Convidar Organizações Participantes
- Determinar os métodos de pesquisa
- Determinar áreas de interesse para pesquisa
- Desenvolver questões do estudo
- Preparar os questionários eletrônicos

## Coleta de Dados

- Confirmar participantes
- Disponibilizar questionários eletrônicos
- Esclarecer dúvidas e suportar o preenchimento
- Receber questionários eletrônicos preenchidos
- Revisar o material recebido e solicitar eventuais ajustes

## Análise e Desenvolvimento

- Compilar informações
- Desenvolver análise estatística
- Desenvolver painéis gráficos para demonstrar os resultados
- Preparar o relatório final do estudo

## Comunicação de Resultados

- Disponibilizar resultados para os participantes em [www.pmsurvey.org](http://www.pmsurvey.org).
- Disponibilizar resultados para a comunidade em [www.pmsurvey.org](http://www.pmsurvey.org).

Este estudo foi regido com base no código de conduta de Benchmarking da *International Benchmarking Clearinghouse*, o que garante a total confidencialidade das informações fornecidas pelas Organizações participantes.

# As 460 organizações participantes



3M do Brasil  
4PM Gestão e Projetos  
AACD - Associação de Assistência à Criança Deficiente  
Ábaco Tecnologia da Informação  
Abbott Laboratorios  
AC Engenharia e Sistemas  
Accenture  
Active Tecnologia em Sistemas de Automacao  
Add Technologies  
ADP Brasil  
AES Eletropaulo  
AES Tietê  
Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial  
AFEAM - Agência de Fomento do Estado do Amazonas  
Águia Branca Participações  
Alcon Laboratorios do Brasil  
Algar Telecom  
Aliz - Inteligência Sustentável  
Alkasoft Informática  
Alliance Consultoria  
ALOG Datacenters do Brasil  
Alpheu Consultoria em TI  
Alternativa Jr Assessoria e Consultoria Empresarial  
Altran TCBR  
Altus Sistemas de Informática  
Amcom Sistemas de Informação  
Ampla Energia e Serviços  
Ampla Treinamento e Consultoria  
Arpoador Consultoria  
ACID - Associação Com. Industrial Agropecuária e Serviços de Divinópolis

Atlas Copco Brasil  
Attende Call Center & Telemarketing  
ATW Brasil  
Automatize Engenharia  
Autumn TI  
Average Tecnologia  
Avon Latin America  
Axia Value Chain  
Axxo Construtora  
Azevedo & Travassos  
Banco BMG  
Banco Central do Brasil  
Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo  
Banco Santander Brasil  
Banco Volkswagen  
Batista Associados Consultoria  
Bayer  
BDMG - Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais  
Bematech  
Benco Alta Tecnologia Const.  
Betha Sistemas  
Beware Consultoria Empresarial  
BHTrans  
BIC Amazonia  
Bimbo do Brasil  
Biocath Comercial  
Bitplus Comércio e Consultoria de Informática  
Bradesco Seguros  
Braskem  
Brastec Technologies

# As 460 organizações participantes



Brava ECM  
BRy Tecnologia  
BSQuality - Business, Solution and Quality  
C·Vale - Cooperativa Agroindustrial  
CA Technologies  
Cadsoft Informática  
PREVI - Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil  
Câmara de Dirigentes Lojista de Manaus  
Cambuci  
Camed  
CanaVialis  
CAS Tecnologia da Informação  
Casas Pernambucanas  
Caterpillar Brasil  
CBSS - Cia. Brasileira de Soluções e Serviços (Visa Vale)  
CCEE - Câmara de Comercialização de Energia Elétrica  
Celulose Irani  
Cemig Geração e Transmissão  
Cenibra - Celulose Nipo Brasileira  
Centrais Elétricas Brasileiras  
Central Nacional Unimed  
Centro de Apoio a Sistemas Operativos  
CGDT - Centro de Gestão e Desenvolvimento Tecnológico  
Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina  
CTDUT - Centro de Tecnologia em Dutos  
CESAR - Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife  
Cetil Sistemas de Informática  
CETIP - Balcão Organizado de Ativos e Derivativos  
CH2M HILL Engenharia do Brasil  
Chemtech Engenharia e Serviços de Software

Cia. Industrial H. Carlos Schneider  
Cid Produtos  
Cingo Serviços em Tecnologia da Informação  
CINQ Technologies  
Clariant  
Claro  
Clemar Engenharia  
Columbia Integração  
Comau do Brasil  
Comfrio Soluções Logísticas  
SCGÁS - Companhia de Gás de Santa Catarina  
Comgas - Companhia de Gás de São Paulo  
COMPANHIA HIDRO ELETRICA DO SAO FRANCISCO  
Compass International  
Compet PM  
Conecta IT  
Confea - Conselho Federal de Engenharia, Arquitetura e Agronomia  
Confederação Nacional da Indústria  
Conqualy - Cons. Gest. Empresarial  
Consciência Soluções e Tecnologia  
Conselho Regional de Engenharia Arquitetura e Agron. de Minas Gerais  
Consist  
Consórcio CCPR  
Conspar Empreendimentos e Participações  
Coobo Consultoria e Soluções Tecnológicas  
Coop - Cooperativa de Consumo  
Itambé - Coop. Central dos Prods Rurais de MG  
Cooperativa Agrária Agroindustrial  
Unipsico Manaus - Cooperativa de Psicólogos de Manaus  
Pirambu Digital - Cooperativa de Tecnologia da Informação do Ceará

# As 460 organizações participantes



Copel  
CPEA - Consultoria Paulista de Estudos Ambientais  
CPM Braxis  
CSN - Cia. Siderurgica Nacional  
CSU - CardSystem  
CTE - Centro de Tecnologia de Edificações  
CTEEP - Cia. de Transmissão de Energia Elétrica Paulista  
Danny Comercio de Imp. e Exp.  
Data Access Worldwide  
Dataci  
Datainfo  
Delage Consultoria e Sistemas SC  
Deloitte Consulting  
Devex Tecnologia e Sistemas  
Diativa Informática  
Disclinc Informática  
DM Assessoria e Sistemas  
Documentar Tecnologia e Informação  
Dotmaster Informática  
Doux Frangosul  
Drogaria Araujo  
Ducotor Implantação de Projetos  
Eaton  
EBM Incorporações  
EBX  
Economac - Empresa Jr. da Economia da Universidade Federal do Piauí  
EDP  
Eficia Consulting  
Eisenmann do Brasil  
Eletrobras - Centrais Elétricas Brasileiras

Eletrosul Centrais Elétricas  
Elevance Projetos e Soluções Corporativas  
ELO Group  
Empresa Brasileira de Correios e Telegráfos - ECT  
DATAPREV - Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social  
IplanRio - Empresa Municipal de Informática  
Empresas Rodobens  
Endesa Brasil  
Energisa  
Ernst & Young Assessoria Empresarial  
Erzinger Indústria Mecânica  
Esmaltec  
Euax Gerenciamento de Projetos  
Excellence Gestão Empresarial  
ExpertProject  
FCAP Jr. Consultoria  
FGR Urbanismo  
FH Consulting  
Fibria Celulose  
Formtap Industria e Comercio  
Fortes Informática  
FUJITEC - DWA Technology  
Funbio - Fundo Brasileiro para Biodiversidade  
Fundação CPqD Centro de Pesquisa e Desenv. em Telecomunicações  
FDE - Fundação para o Desenvolvimento da Educação  
Fundação Paulo dos Anjos Feitoza  
Fundação Ricardo Franco  
Furnas Centrais Elétricas  
GCI Comércio de Sistemas e Serviços de Informática  
GCTbio

# As 460 organizações participantes



GE Energy - Motors  
Gemalto do Brasil Cartões e Terminais  
GeoInova Soluções  
Geomecânica  
Gerenciall Engenharia  
Gestiva Gestão de Projetos  
GGB Bearings Technology  
Gil Equipamentos Industriais  
GlaxoSmithKline  
Global Crossing Comunicações do Brasil  
Governo do Estado do Espírito Santo  
Grupo Back  
Grupo Bettanin  
Grupo Carvajal  
Grupo Empresarial Brandili  
Grupo Simões  
Grupo Simus  
Guimar Engenharia  
Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto - USP  
Hospital de Clínicas de Porto Alegre  
Hospital Pró Cardíaco  
Hospital Santa Catarina  
HP  
HSBC Bank Brasil  
Human Power Tecnologia para a Gestão Empresarial  
IBM Brasil  
ICON Soluções em Tecnologia da Informação e Consultoria  
IESA Óleo e Gás  
Ikso  
Ilegra

Ilog Tecnologia  
Imbel  
Imprensa Oficial  
INERGE - Instituto de Estudos e Gestão Energética  
InfoChoice  
Infoglobo Comunicações  
Informal Informática  
Infoserver  
Infosigma Qualidade em Tecnologia  
Infostats Soluções Interativas  
Iniciativa Empresa Júnior  
INN Tecnologia  
Innova  
Innovative Management Consulting  
Innovit Gestão de Projetos  
Instituto Atlântico  
Instituto de Pesquisas Eldorado  
Instituto Euvaldo Lodi - Núcleo Central  
Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina - IEL/SC  
Instituto Militar de Engenharia  
Instituto Ronald McDonald de Apoio a Criança  
Instituto Terra  
Intecnia  
Investiplan Computadores e Sistemas  
ISH Tecnologia  
IT Partners Assessoria e Consultoria  
Itaú Unibanco  
ITIS Tecnologia  
Itron Soluções para Energia e Água  
ITT Corporation



# As 460 organizações participantes



Iupie Entretenimento  
Jalles Machado  
Jaraguá Equipamentos Industriais  
JExperts Tecnologia  
JP Indústria Farmacêutica  
JPNOR Engenharia  
Katedral Construções  
KC&D Treinamentos Técnicos e Gerenciais  
Klabin  
KP Consulting  
KPMG Auditores Independentes  
KTY Engenharia  
Kwa Mar do Norte Aut. Cons. e Serv. Tec.  
Laboratório de Sistemas Integrados - LabSIn (Unicamp)  
Landix Sistemas  
Langon  
LCF Empreendimentos e Participações  
Lear Corporation  
LG Informática  
Libbs Farmacêutica  
Linha Amarela  
Localiza Rent a Car  
Logica America do Sul  
Login Lógica & Informática  
Logos Engenharia  
Logtruck Tecnologia da Informação  
Lojas Salfer  
M2L Project Management  
M7 Solucoes Integradas  
Mahle Metal Leve

Mapfre Seguros  
Marca Sistemas de Computação  
Marine Production System do Brasil  
Martins Marigliano Consultoria e Desenvolvimento  
MASCI Consultoria Jr.  
Megatech Controls  
Merck  
Metalúrgica Fey  
Metro SP  
Michelin  
Micro Focus  
Microsol Tecnologia APC by Schneider Eletric  
Millennium Chemicals do Brasil  
Mineração Serra Grande  
MMX Mineração e Metálicos  
Modular Mining Systems do Brasil  
Módulo Security Solutions  
Montcalm Montagens Industriais  
MWH Brasil Engenharia e Projetos  
N&A Consultores e Associados  
Nansen S.A Instrumentos de Precisão  
Natura Cosméticos  
Nec Plus Ultra Gestão e Tecnologia  
NET Serviços  
New Age Software  
Novartis Biociências  
NRSYSTEM Comércio e Serviços de Informática  
Oi  
Olimpus Automotive  
OnCast Technologies

# As 460 organizações participantes



OpenUX Serviços e Soluções em TI  
Organização Bras. para o Desenv. Cient. e Tec. do Cont. do Espaço Aéreo  
Otimiza Sistemas  
Paulista Jr. Projetos & Consultoria  
PCE Planejamento, Consultoria e Engenharia  
Pctel Eletronica  
Pentagrama Consultoria e Sistemas  
Petrel Consultores Associados  
Petróleo Brasileiro  
Plusoft Informática  
PM4 Consultoria  
Portfolio Gestão e Capacitação  
Powerlogic  
Prati,Donaduzzi & Cia  
Prefeitura Municipal de Belo Horizonte  
Prefeitura Municipal de Fortaleza  
Prefeitura Municipal de Gaspar  
Procad Softwares  
Procergs  
Prodabel - Empresa de Informática e Informação de BH  
Prodam - Processamento de Dados Amazonas S.A  
Prodata Informática  
Prodeb  
Prodesp - Companhia de Processamento de Dados do Estado de SP  
ProenG Engenharia Básica  
PROGEN Proj. Gerenciamento e Engenharia  
Progin Tecnologia Eletrônica  
Project Builder  
Project Solution  
Promon Engenharia

PromonLogicalis  
Prosul Projetos Supervisão e Planejamento  
PST Eletrônica.  
QTSoluções  
Qualidados Consultoria e Sistemas  
Qualytas Consulting  
Quimica Amparo  
R&Q Gestão Empresarial  
R&Q Serviços  
Real Project Consulting & Training  
Recofarma Industria do Amazonas  
Red & White IT Solutions  
Rede Energia  
Rede Gazeta  
Rede Nacional de Ensino e Pesquisa  
Coca-Cola - Refrescos Guararapes  
Rhodia  
Ricoh do Brasil  
Rodobens Corporativa  
RRK Avaliações Empresariais  
Saeb  
Santana Textiles  
Santuário Nacional de Aparecida  
Schahin Engenharia  
Schincariol  
Schulz SA  
Sebrae MG  
Secretaria da Fazenda do Estado de Goiás  
Secretaria de Desenvolvimento Social e Combate à Pobreza  
Secretaria de Estado da Saúde - SESA

# As 460 organizações participantes



Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais  
Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Econômico  
Secretaria dos Transportes e Obras Públicas do Estado do ES  
Secretaria Municipal de Fazenda do Município do Rio de Janeiro  
SENAC  
Senado Federal  
SENAI CETIQT  
Sepetiba Tecon  
Serasa Experian  
SERVEN Serviços de Engenharia  
Servtec Energia  
SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo  
SGI Sistemas de Informatização  
Shell Brasil  
SHV Gás Brasil  
Sicredi  
Simbiozi  
Sinn Tecnologia  
Sistema FIERGS  
Sistema FIRJAN  
Sixmind Consultoria Empresarial  
SLE Consultoria e Desenvolvimento de Sistemas  
Smar Equipamentos Industriais  
Socicam Administração Projetos e Representações  
Sociedade Fogás  
Softway - Soluções em Software para Comércio Exterior  
Soluções Comunicação e Marketing  
Sonsun Industrial Comercial Tecnológica da Amazônia  
Souza Cruz  
Spaipa

Spring Wireless  
Statoil Brasil  
Stefanini IT Soluitions  
Stiefel  
STJ - Superior Tribunal de Justiça  
SulAmerica  
Suzano Papel e Celulose  
System Marketing Consulting  
T-Systems do Brasil  
TBG Transportadora Brasileira Gasoduto Bolívia-Brasil  
TechResult Soluções em Gestão e Tecnologia  
Techware Systems Comércio e Serviços  
Tecnoclade Sistemas  
Tecnometal Engenharia e Construções Mecânicas  
Telcordia Technologies  
Telespazio Brasil  
Terra Engenharia em Mineração  
Terra Networks  
Tetra Pak  
Textil Dalutex  
The George Washington University  
Thompson Management Horizons  
Thomson Multimedia / Technicolor  
Ticket  
Toccatto Tecnologia  
Tonon Bioenergia  
TOTVS  
Transnorte Transporte e Turismo  
Tribunal de Justiça de Santa Catarina  
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás

## As 460 organizações participantes



Tribunal Regional do Trabalho 12ª Região  
Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais  
Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina  
Tribunal Regional eleitoral do Rio de Janeiro  
Trópico Sistemas e Telecomunicações da Amazônia Ltda  
TSYS do Brasil  
Tupi Hidráulica  
TV Cidade  
TV Globo  
Umicore  
Unifacs  
Unijorge - Centro Universitário Jorge Amado  
Unimed Cuiabá  
Unimed do Brasil  
Unimed Grande Florianópolis  
Unimed Londrina  
Unimed Rio  
Unimix Tecnologia  
Unisys Brasil Ltda.  
Universidade Federal do Rio de Janeiro  
Unochapecó  
Unyterse Consultoria em RH e Gestão em Terceirização  
Usiminas  
USMINAS Mecânica  
V & M Tubes do Brasil  
V. V. Consulting  
Valeo Sistemas Automotivos  
Veltec Soluções Tecnológicas  
Venturus Centro de Inovação Tecnológica  
Vicaz - Gestão Estratégica

Virtuem  
Vivo  
Voice-Versa Audiovisual  
Voith Hydro  
Volkswagen do Brasil  
WBS Gerenciamento e Empreendimentos  
WEG Equipamentos Elétricos  
Wislon Sons  
WTorre Engenharia e Construção  
Yamaha Motor da Amazônia

- 1 - Distribuição por Estado
- 2 - Distribuição por Região Geográfica
- 3 - Distribuição por Setor da Economia
- 4 - Distribuição por Faturamento
- 5 - Distribuição por Quantidade de Funcionários
- 6 - Distribuição por Orçamento Médio dos Projetos
- 7 - Distribuição por Tipos de Projetos da Organização
- 8 - Nível de Cultura em Gerenciamento de Projetos
- 9 - Nível de Resistência da Organização em Relação ao Gerenciamento de Projetos
- 10 - Grau de Dedicação dos Profissionais ao Gerenciamento de Projetos
- 11 - Existência de Apoio da Alta Administração ao Desenvolvimento da Cultura de Gerenciamento de Projetos
- 12 - Distribuição quanto a Estrutura Organizacional
- 13 - Existência de Dedicação exclusiva a Projetos
- 14 - Representação da Dedicação exclusiva dos Profissionais a Projetos
- 15 - Existência oficial do Cargo de Gerente de Projetos na Estrutura Organizacional
- 16 - Qual o equilíbrio entre projetos e tarefas do dia a dia na rotina dos profissionais?
- 17 - A Alta Administração tem uma "visão do todo" no que se refere a projetos?
- 18 - Existência de Bonificação Financeira para o Gerente e Equipe do Projeto em Função dos Resultados
- 19 - Existência de Gerentes de Projeto Terceirizados

- 20 - Com que frequência os projetos estão clara e formalmente alinhados ao planejamento estratégico?
- 21 - Nível de Utilização do BSC (Balanced Scorecard)
- 22 - Condução do Processo para Seleção e Priorização dos Projetos Componentes do Portfólio
- 23 - Processo para Monitoramento do Portfólio
- 24 - Percentual de Projetos previstos no Portfólio e efetivamente executados
- 25 - Área Responsável pelos Processos de Gestão de Portfólio
- 26 - Práticas de Gestão de Portfólio Utilizadas
- 27 - Nível de Utilização do Conceito de Programas
- 28 - Existência de PMO Corporativo
- 29 - Linha de Reporte do PMO Corporativo
- 30 - Quantidade de PMO's existentes na Organização
- 31 - Áreas da Organização que possuem um PMO
- 32 - Quantidade de Profissionais que compõem o PMO
- 33 - Subordinação dos Gerentes de Projeto ao PMO
- 34 - Funções desempenhadas pelo PMO
- 35 - Benefícios importantes que a Organização reconhece como valor gerado pelo(s) seu(s) PMO(s):
- 36 - Benefícios Mais Importantes para a Organização
- 37 - Tempo de existência do(s) PMO(s) na Organização
- 38 - Grau de Percepção de Valor do(s) PMO(s)

- 39 - Existência de Experiência Frustrada na Implantação de um PMO
- 40 - Razões que levaram a iniciativa de implementação de PMO ao fracasso
- 41 - A Organização pretende implementar novos PMOs?
- 42 - Nível de Utilização de Metodologias de Gerenciamento de Projetos
- 43 - Áreas que utilizam Metodologia de Gerenciamento de Projetos
- 44 - Quanto a utilização efetiva da Metodologia de Gerenciamento de Projetos
- 45 - Aspectos considerados na Metodologia de Gerenciamento de Projetos
- 46 - Documentos existentes nas Metodologias de Gerenciamento de Projetos
- 47 - Grau de Utilização de EVA (Earned Value Management)
- 48 - Abordagem para Gerenciamento de Riscos
- 49 - Nível de Utilização de Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos
- 50 - Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos conhecidos
- 51 - Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos que são ou serão utilizados
- 52 - Nível de Utilização de Benchmarking como Prática Corrente
- 53 - Quanto a utilização de Softwares de Gerenciamento de Projetos
- 54 - Softwares de apoio ao Gerenciamento de Projetos mais utilizados
- 55 - Quanto a Integração e Utilização de Base de Dados Única nos Softwares de Gerenciamento de Projetos
- 56 - Grau de Utilização dos Softwares de Gerenciamento de Projetos
- 57 - Funcionalidades Fundamentais em um Software de Gerenciamento de Projetos segundo as Organizações



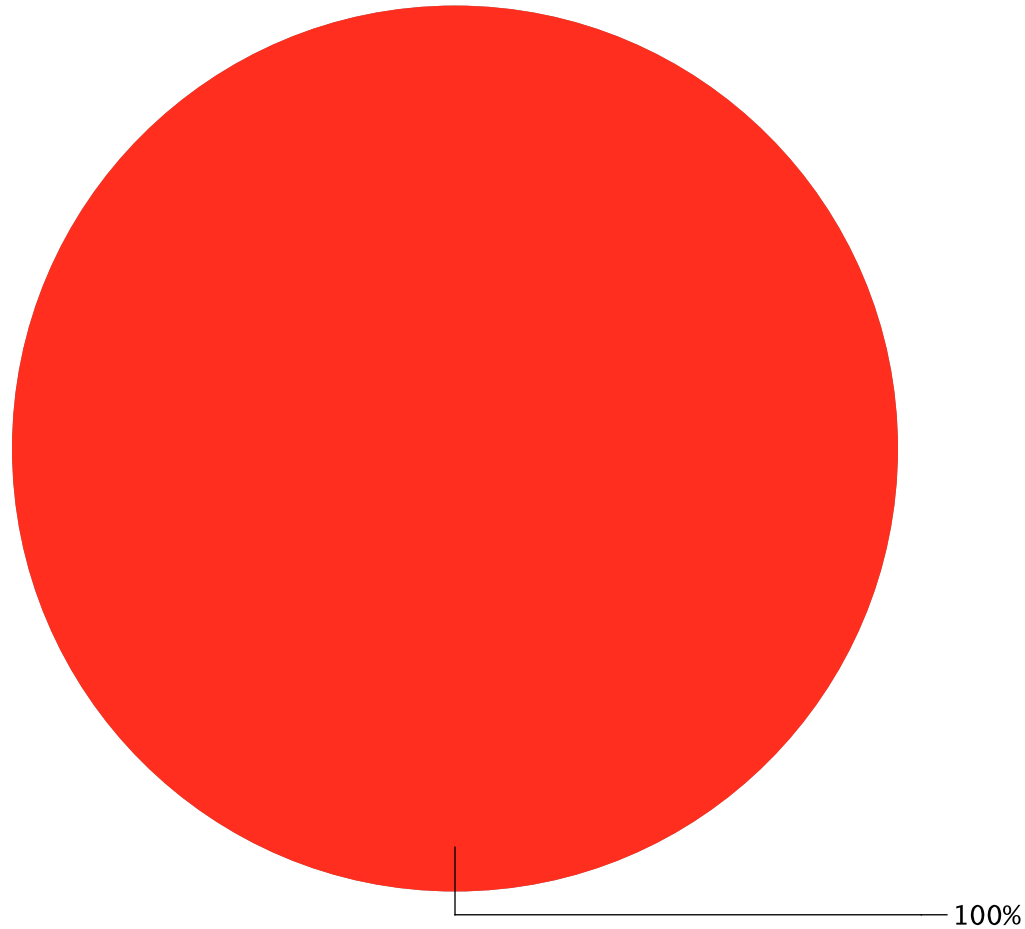
- 58 - Utilização de Ferramenta Específica para Gestão (armazenamento e recuperação) do Conhecimento em Projetos
- 59 - Níveis Hierárquicos que receberam treinamento formal em GP nos últimos 12 meses
- 60 - Existência de Programa formal de Capacitação em Gerenciamento de Projetos (não inclui preparação para certificação PMP®)
- 61 - Existência de Programa formal de Preparação para a Certificação PMP®(Project Management Professional ) do PMI®
- 62 - Quanto a Percepção da Diferença em ser Certificado PMP®, em Termos de Reconhecimento
- 63 - Quanto a Percepção da Diferença em ter um MBA em Gerenciamento de Projetos, em Termos de Reconhecimento
- 64 - Nível de Valorização na Organização
- 65 - Salário Médio dos Profissionais que atuam no Gerenciamento de Projetos
- 66 - Perfil dos Profissionais que atuam no Gerenciamento de Projetos
- 67 - Habilidades mais Valorizadas pelas Organizações no Gerenciamento de Projetos
- 68 - Habilidades que as Organizações consideram deficientes nos seus Gerentes de Projetos
- 69 - Benefícios Obtidos com o Gerenciamento de Projetos
- 70 - Nível de Maturidade das Organizações
- 71 - Frequência na qual os Projetos têm Alcançado o Sucesso, em Termos de Prazo, Custo, Qualidade e Satisfação do Cliente (interno ou externo)
- 72 - A Organização costuma ter problemas no cumprimento dos Prazos estabelecidos para os projetos
- 73 - A Organização costuma ter problemas no cumprimento dos Custos estabelecidos para os projetos



- 74 - A Organização costuma ter problemas de Qualidade em seus projetos
- 75 - Problemas que ocorrem com mais frequência nos projetos da Organização
- 76 - A Organização entende que já atendeu a todos os objetivos e resultados esperados em relação ao Gerenciamento de Projetos?
- 77 - A Alta Administração percebe claramente os benefícios obtidos através do Gerenciamento de Projetos?
- 78 - A Organização como um todo percebe claramente os benefícios obtidos através do Gerenciamento de Projetos?
- 79 - Iniciativas que as Organizações pretendem desenvolver nos próximos 12 meses?

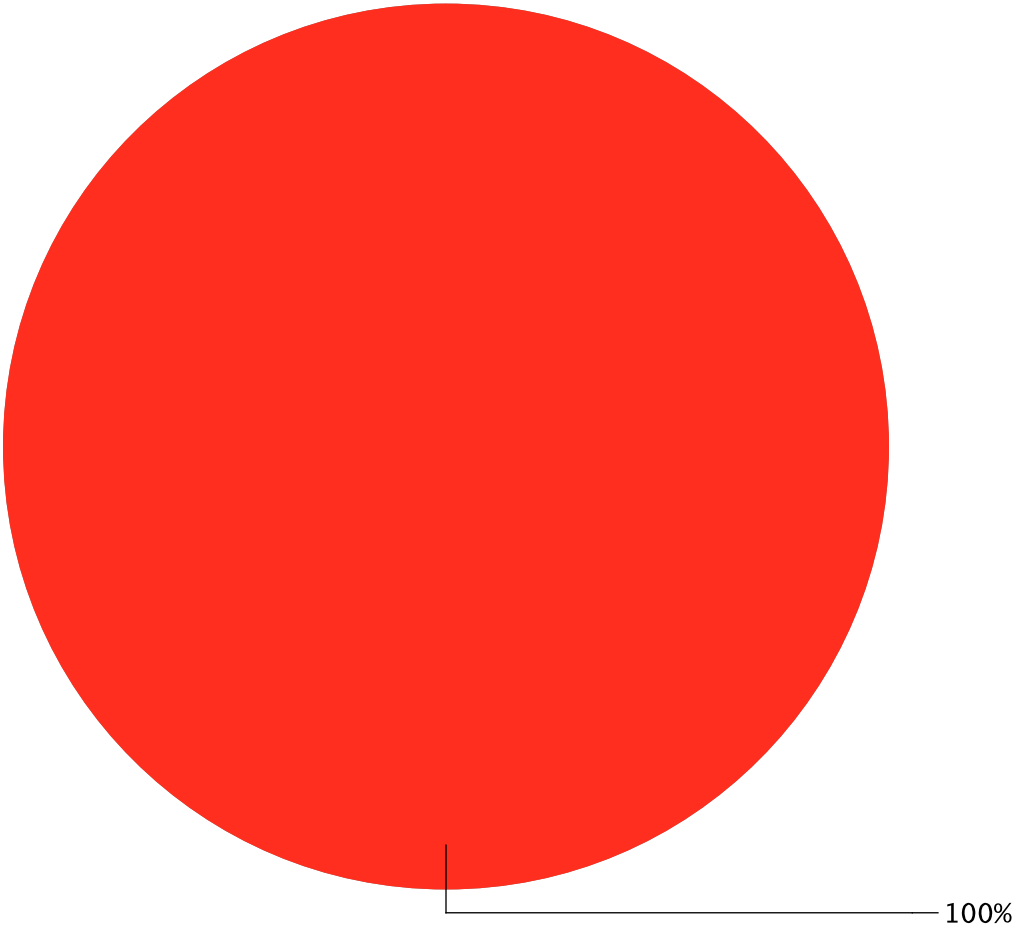
### 1 - Distribuição por Estado SP

A primeira parte do estudo tem por objetivo traçar o perfil das Organizações participantes no que diz respeito a aspectos como porte da organização, porte de projetos, setores da economia, entre outros.



● SP – 100%

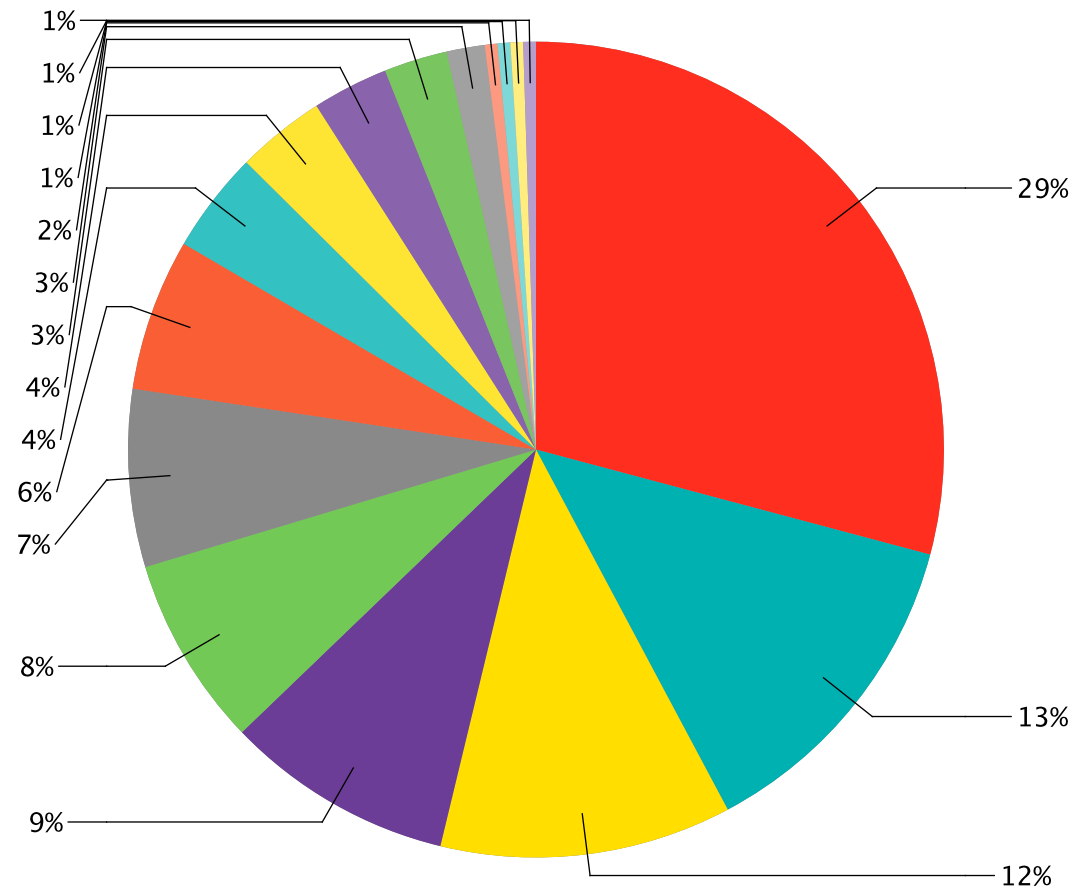
Percentual de organizações que citaram o item



● Sudeste – 100%

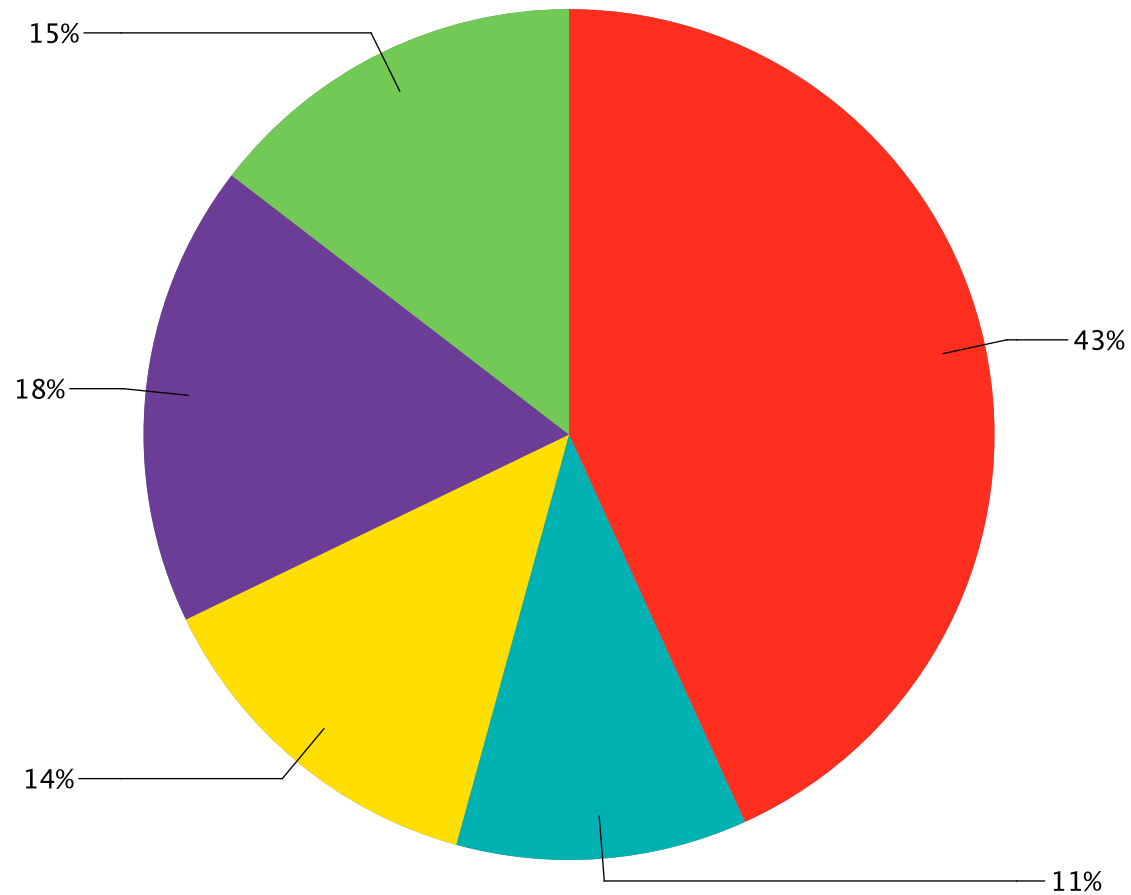
Percentual de organizações que citaram o item

### 3 - Distribuição por Setor da Economia



● Automobilístico – 29% ● Tecnologia da Informação – 13% ● Outros – 12% ● Indústria – 9% ● Consultoria – 8% ● Serviços – 7% ● Engenharia e EPC – 6%  
● Telecomunicações – 4% ● Serviços Financeiros – 4% ● Alimentos e Bens de Consumo – 3% ● Petróleo, Petroquímica e Gás – 3% ● Governo – Admin. Indireta – 2%  
● Seguros – 1% ● Educação – 1% ● Terceiro Setor – 1% ● Siderurgia – 1%

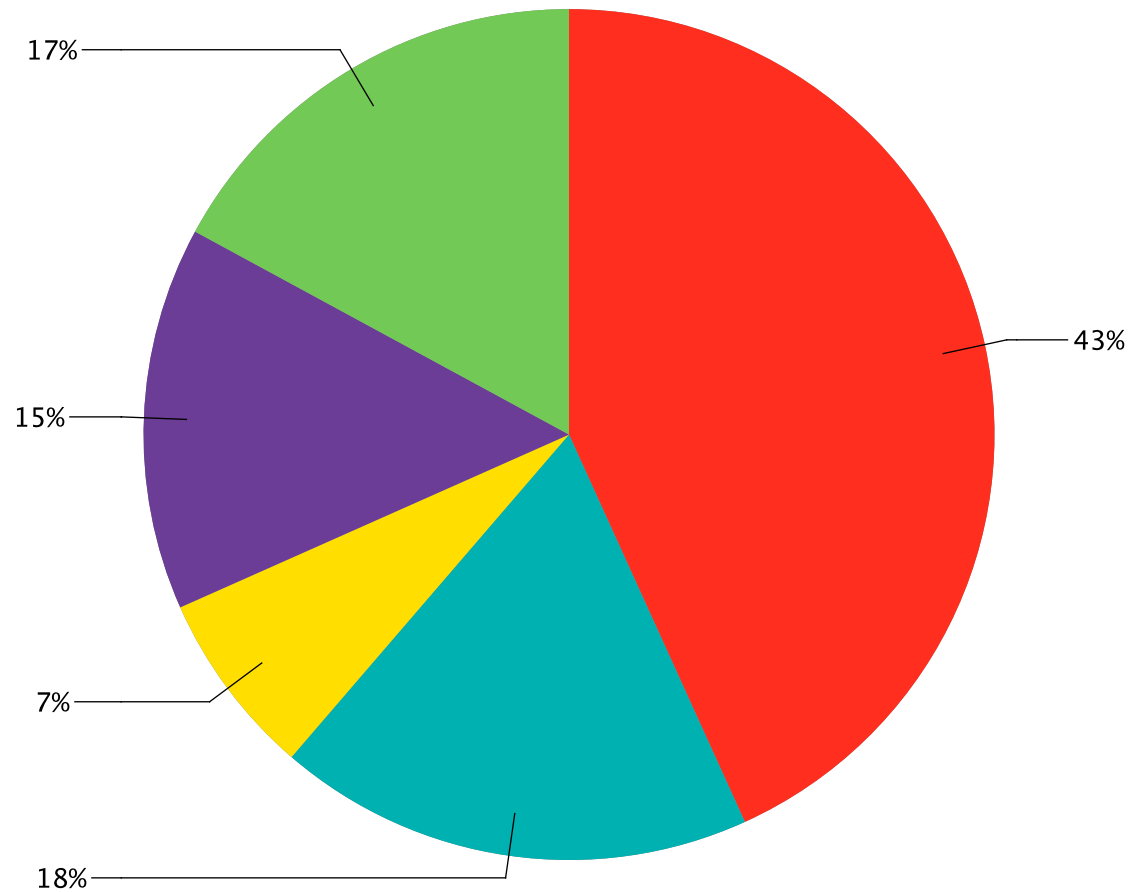
Percentual de organizações que citaram o item



● Acima de R\$ 1 Bilhão – 43% ● Entre R\$ 500 Milhões e R\$ 1 Bilhão – 11% ● Entre R\$ 100 Milhões e R\$ 500 Milhões – 14% ● Entre R\$ 10 Milhões e R\$ 100 Milhões – 18%  
● Abaixo de R\$ 10 Milhões – 15%

Percentual de organizações que citaram o item

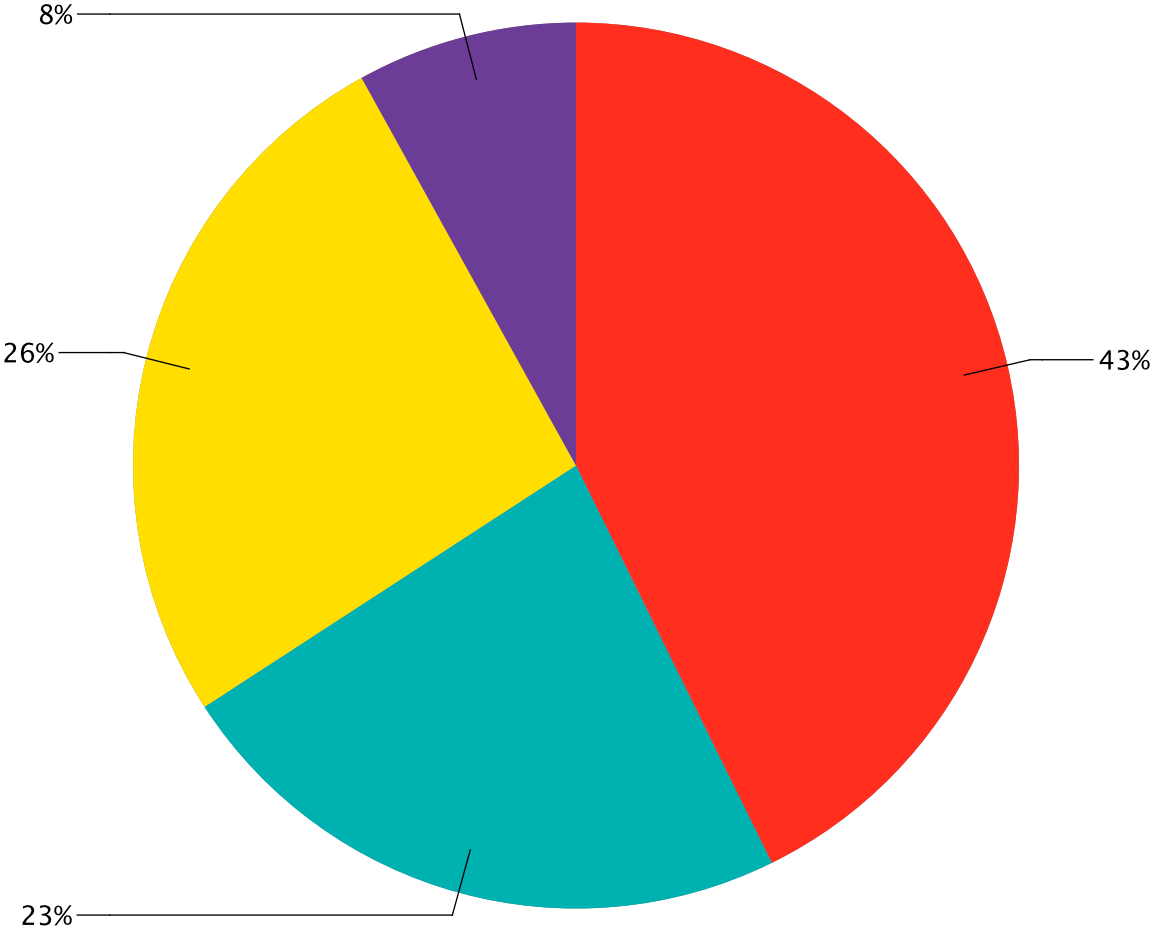
## 5 - Distribuição por Quantidade de Funcionários



● Acima de 5.000 funcionários – 43% ● Entre 1.000 e 5.000 funcionários – 18% ● Entre 500 e 1.000 funcionários – 7% ● Entre 100 e 500 funcionários – 15%  
● Abaixo de 100 funcionários – 17%

Percentual de organizações que citaram o item

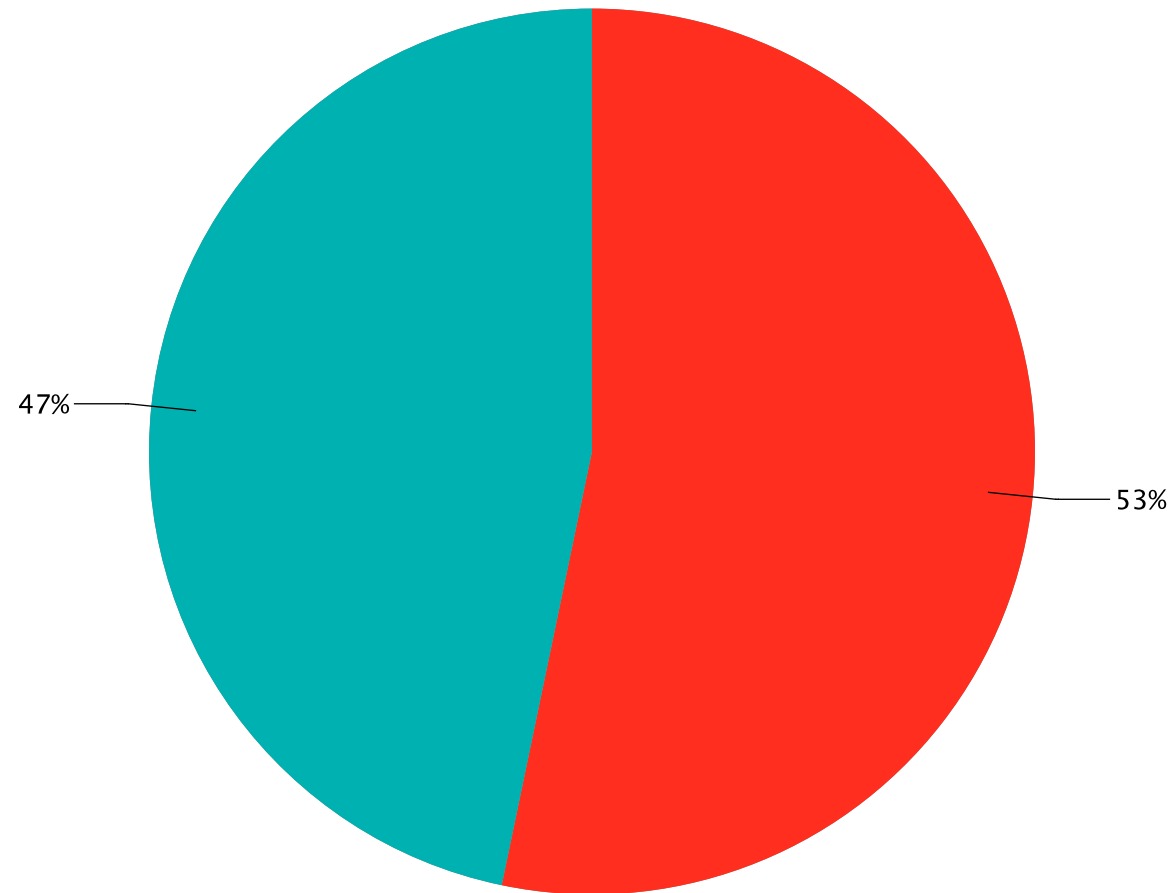




● Acima de R\$ 10 milhões – 43% ● Entre R\$ 1 milhão e 10 milhões – 23% ● Entre R\$ 100 mil e R\$ 1 milhão – 26% ● Abaixo de R\$ 100 mil – 8%

Percentual de organizações que citaram o item

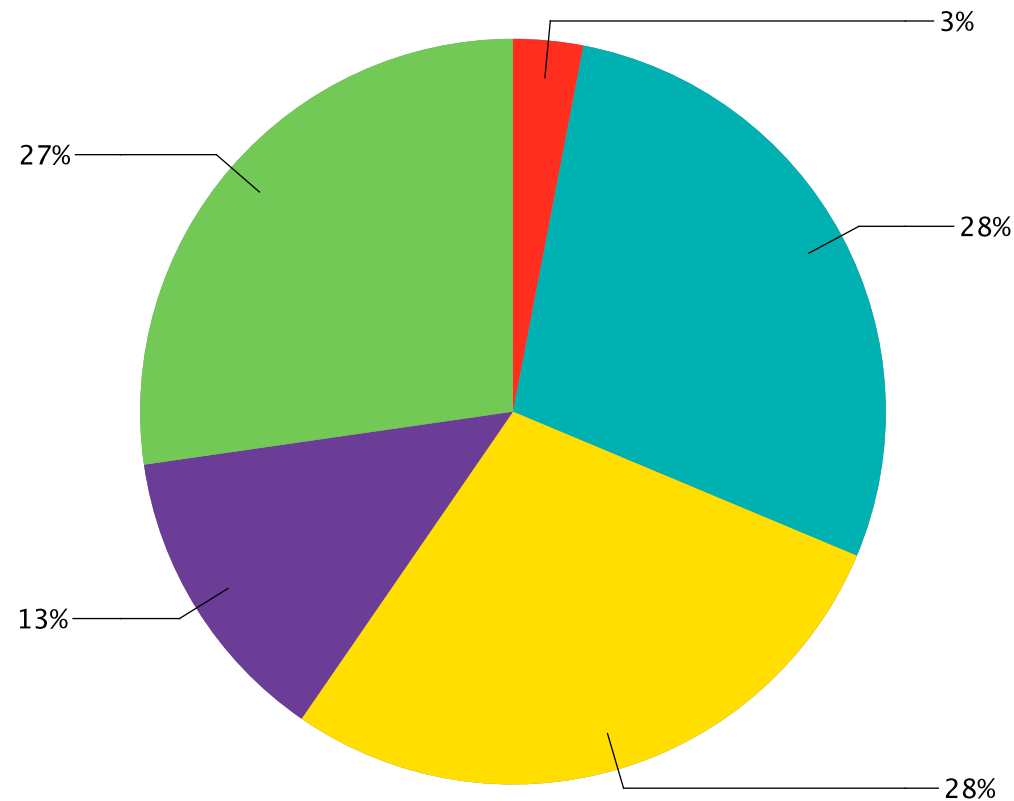
## 7 - Distribuição por Tipos de Projetos da Organização



● Na sua maioria, projetos internos à Organização – 53% ● Na sua maioria, projetos externos, junto a Clientes – 47%

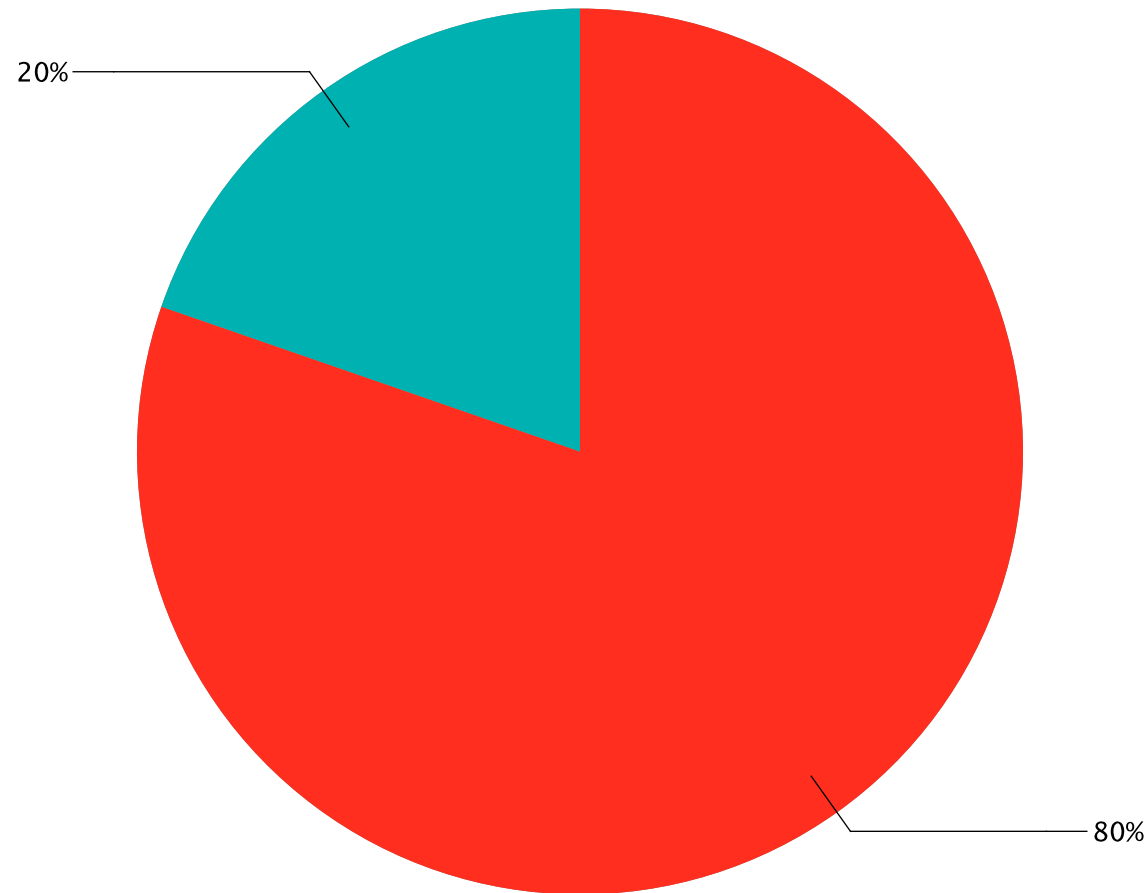
Percentual de organizações que citaram o item

Esta seção tem por objetivo apresentar informações sobre a cultura das Organizações em gerenciamento de projetos. Com isso é possível entender o quanto estas estão culturalmente preparadas para desenvolver seus profissionais e suas práticas em gerenciamento de projetos e como este ambiente é capaz de suportar estas iniciativas.



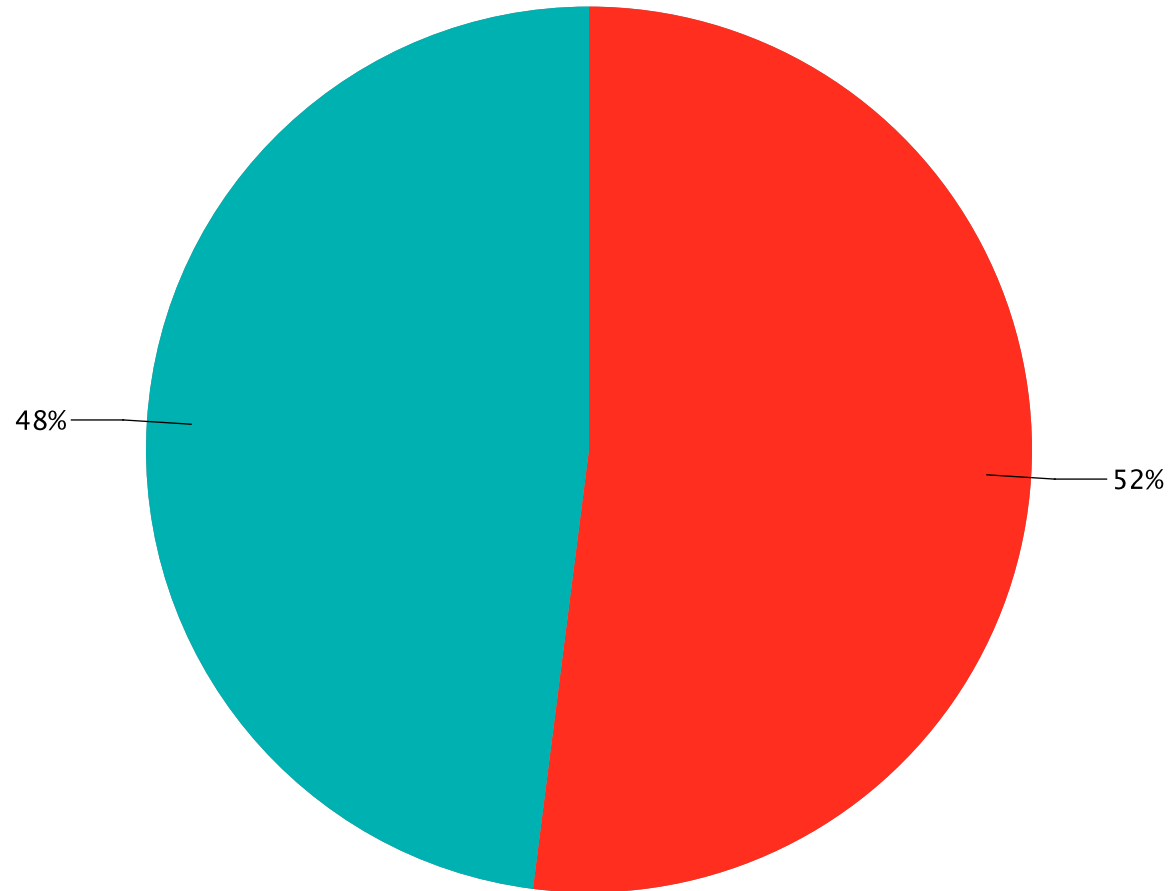
- Não há cultura de gerenciamento de projetos na minha Organização. – 3%
- Há uma cultura embrionária, limitada a alguns profissionais em algumas área/departamentos específicos. – 28%
- Há uma cultura estabelecida, porém apenas em algumas áreas/departamentos específicos. – 28%
- Há uma cultura estabelecida em toda a Organização, porém limitada aos níveis hierárquicos mais técnicos. – 13%
- Há uma cultura estabelecida em toda a Organização, tanto nos níveis hierárquicos mais técnicos como nos níveis gerenciais e executivos. – 27%

Percentual de organizações que citaram o item



● Baixo nível de resistência – 80% ● Alto nível de resistência – 20%

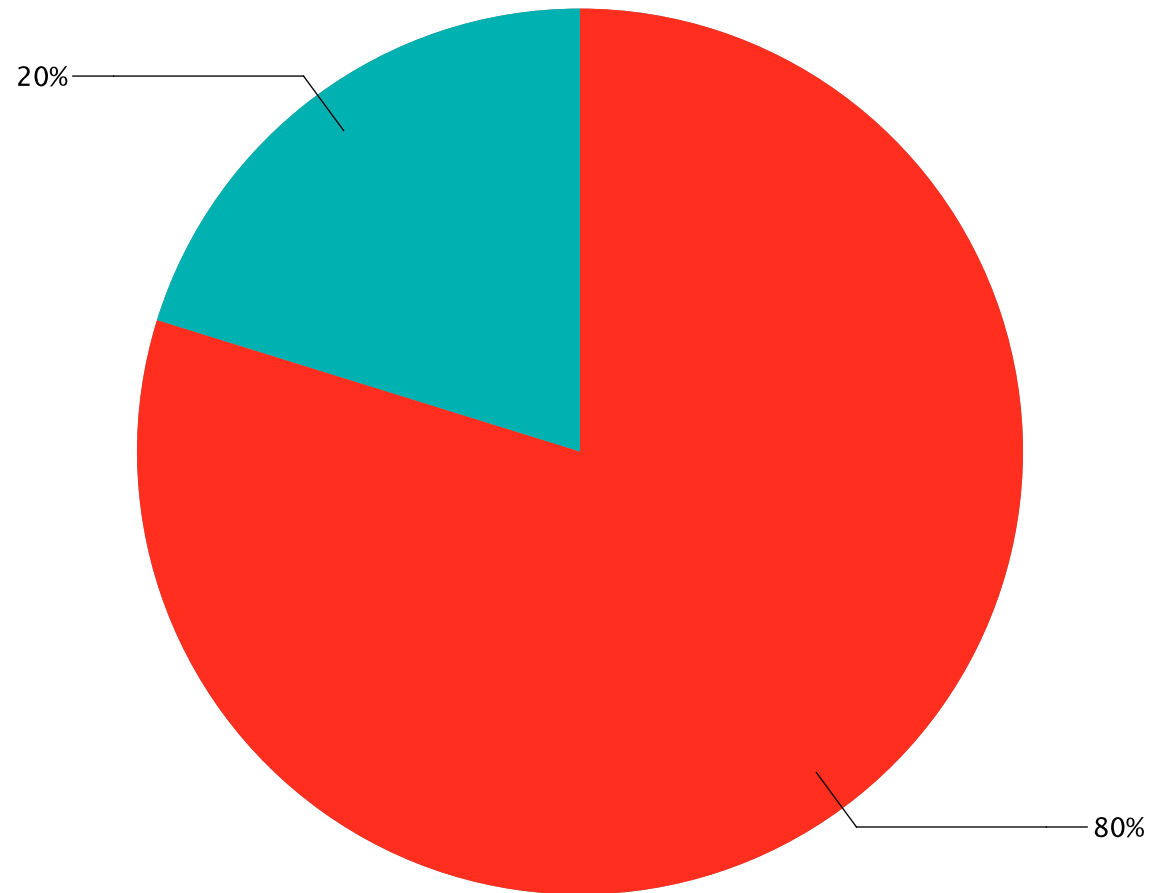
Percentual de organizações que citaram o item



● Na maioria das vezes, gerenciar projetos é uma atividade em tempo parcial. – 52% ● Na maioria da vezes, gerenciar projetos é uma atividade em tempo integral. – 48%

Percentual de organizações que citaram o item

## 11 - Existência de Apoio da Alta Administração ao Desenvolvimento da Cultura de Gerenciamento de Projetos

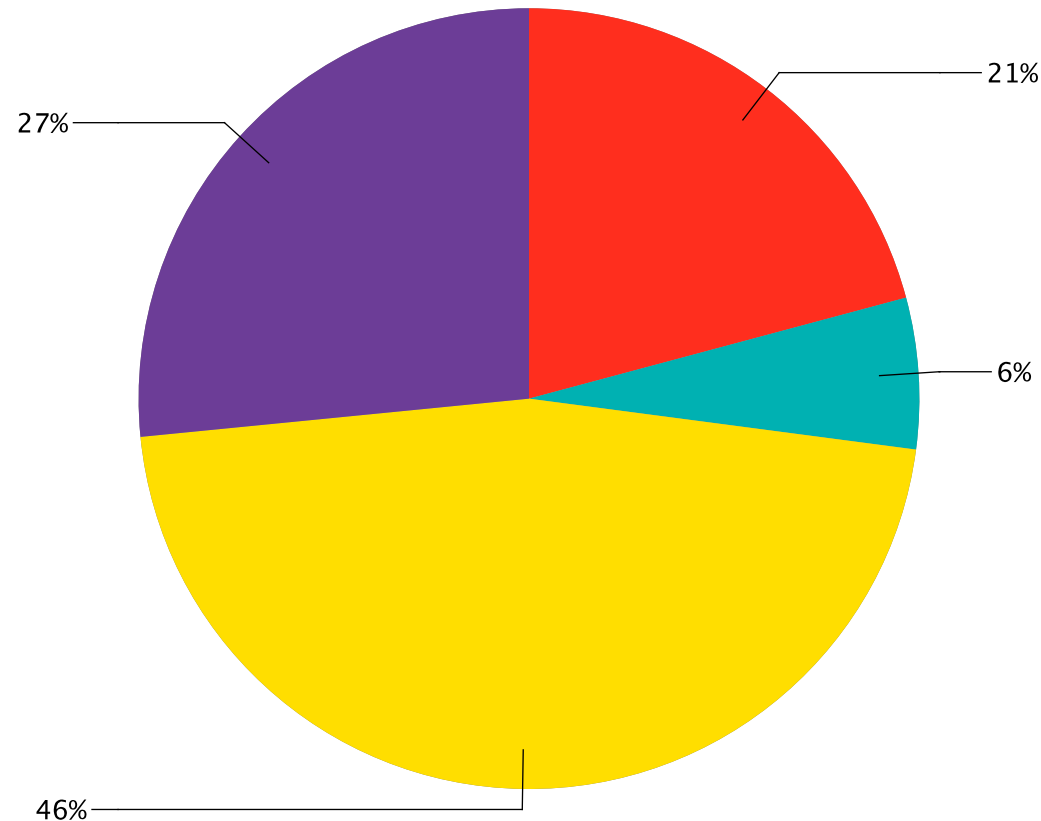


● Sim – 80% ● Não – 20%

Percentual de organizações que citaram o item

Esta seção objetiva apresentar características das estruturas organizacionais existentes e analisar como as Organizações estão estruturadas para gerenciar seus projetos em busca do sucesso.

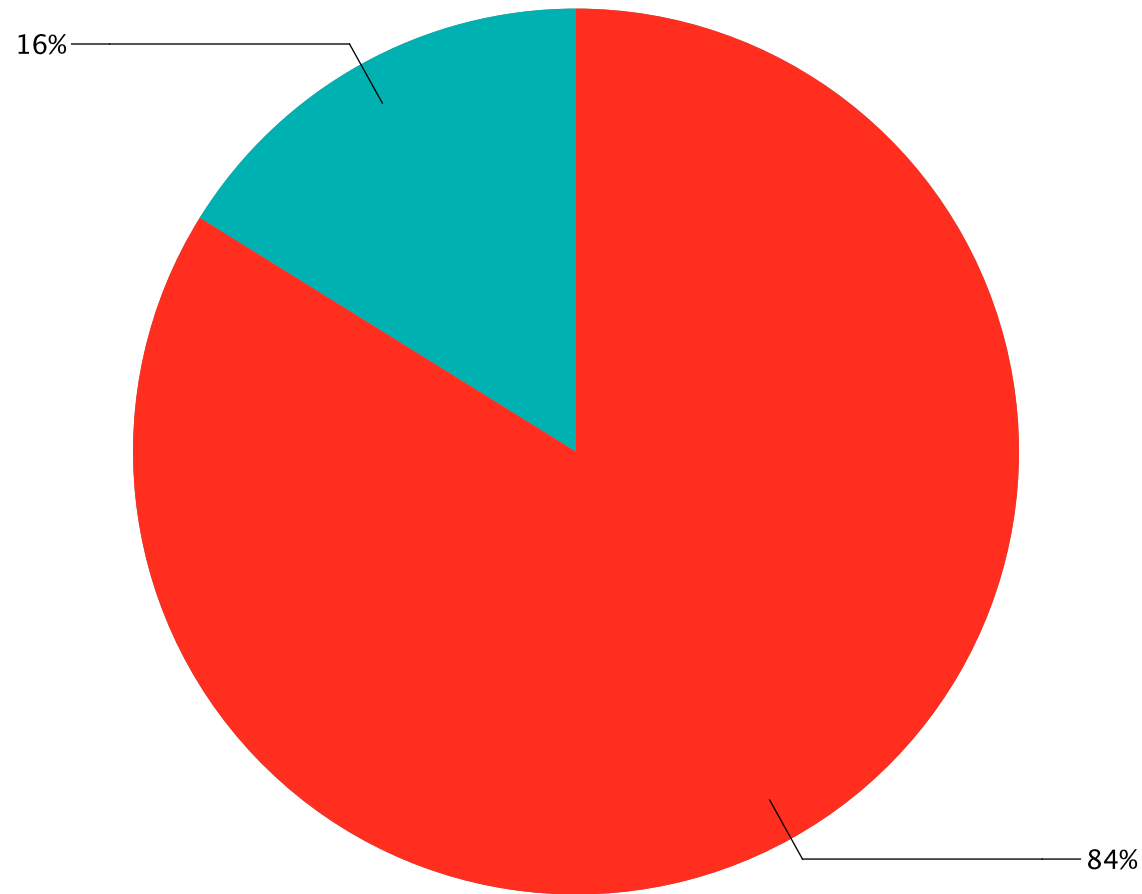




- Uma estrutura organizacional projetizada (orientada a projetos ou clientes) – 21%
- Uma estrutura matricial forte (onde gerentes de projetos têm mais influência que os gerentes departamentais) – 6%
- Uma estrutura matricial balanceada (onde gerentes de projetos têm influência semelhante aos gerentes departamentais) – 46%
- Uma estrutura funcional ou departamentalizada (onde não há designação formal dos responsáveis por projetos) – 27%

**Percentual de organizações que citaram o item**

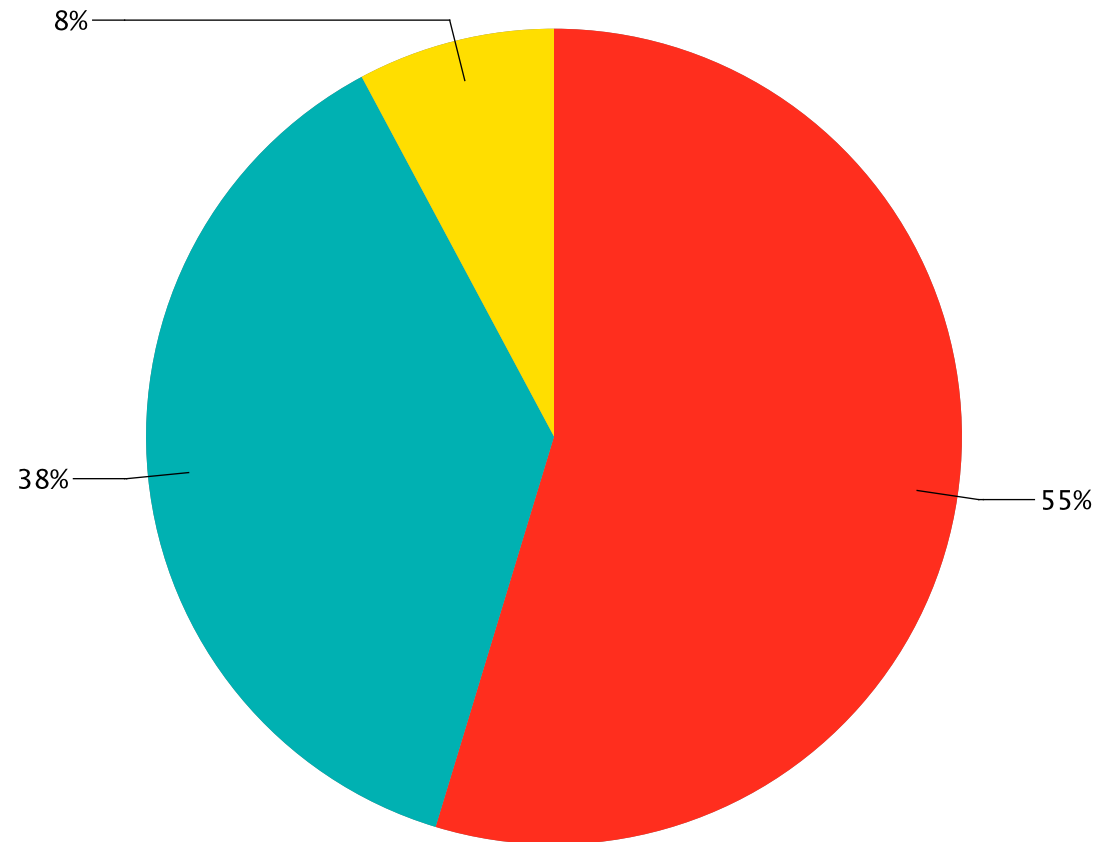
### 13 - Existência de Dedicção exclusiva a Projetos



● Sim – 84% ● Não – 16%

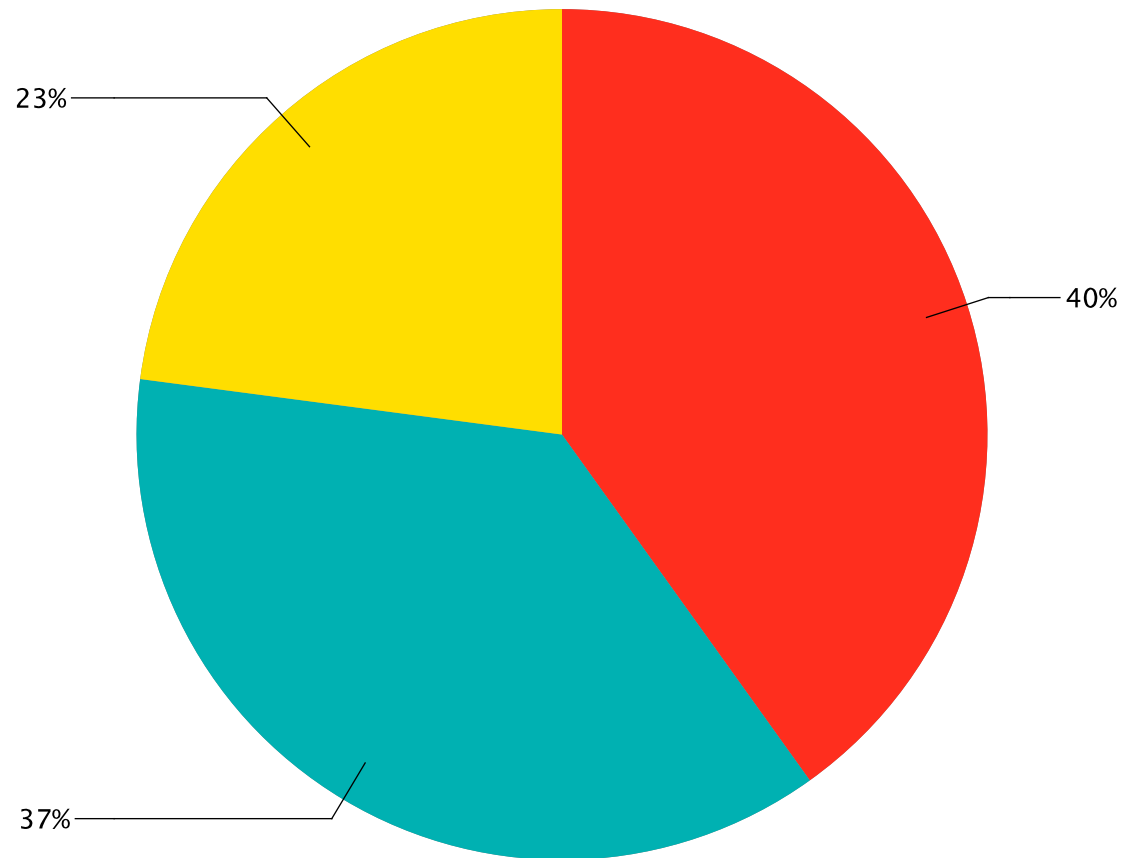
Percentual de organizações que citaram o item

## 14 - Representação da Dedicção exclusiva dos Profissionais a Projetos



- Algo fundamental, que trouxe grandes e claros benefícios para o sucesso dos nossos projetos. – 55%
- Algo importante, mas que ainda hoje é questionado internamente, já que os benefícios nem sempre são claros. – 38%
- Algo que gostaríamos de implementar, mas ainda não conseguimos apoio interno. – 8%

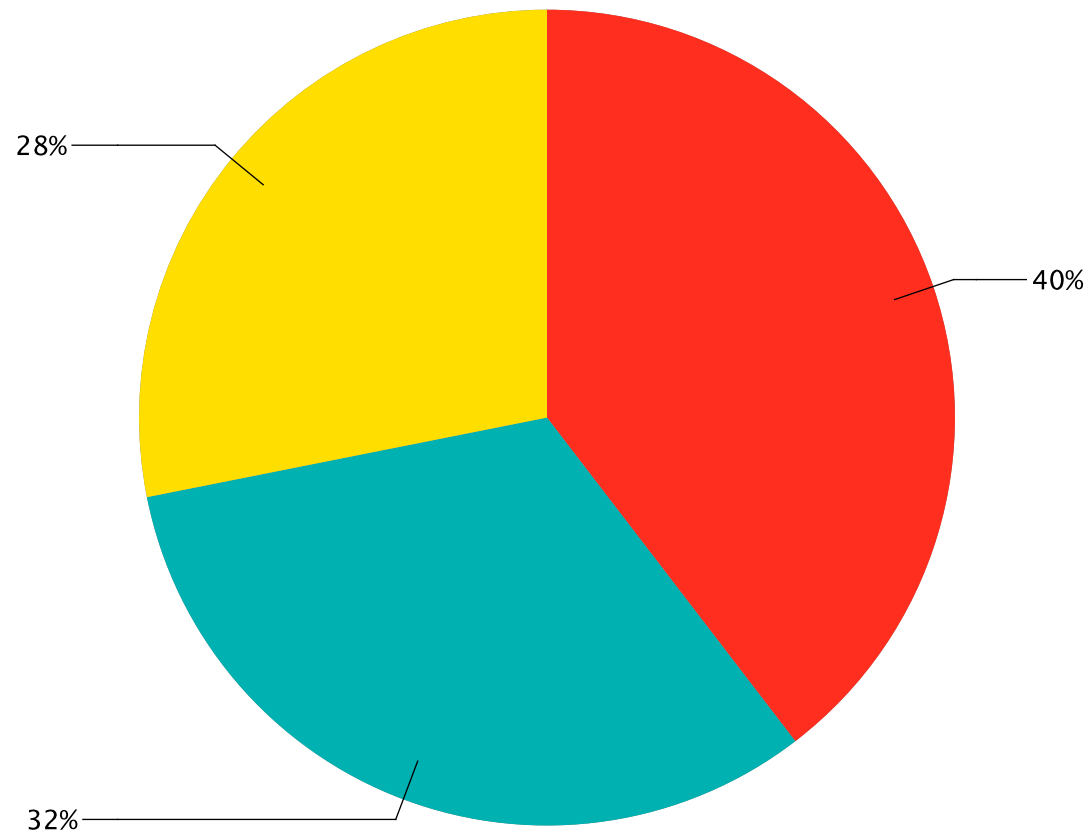
Percentual de organizações que citaram o item



- Não existe oficialmente o cargo de Gerente de Projetos. – 40%
- Sim, Mas não existe um plano de carreira específico para o Gerente de Projetos – 37%
- Sim. E existe um plano de carreira específico para o Gerente de Projetos – 23%

Percentual de organizações que citaram o item

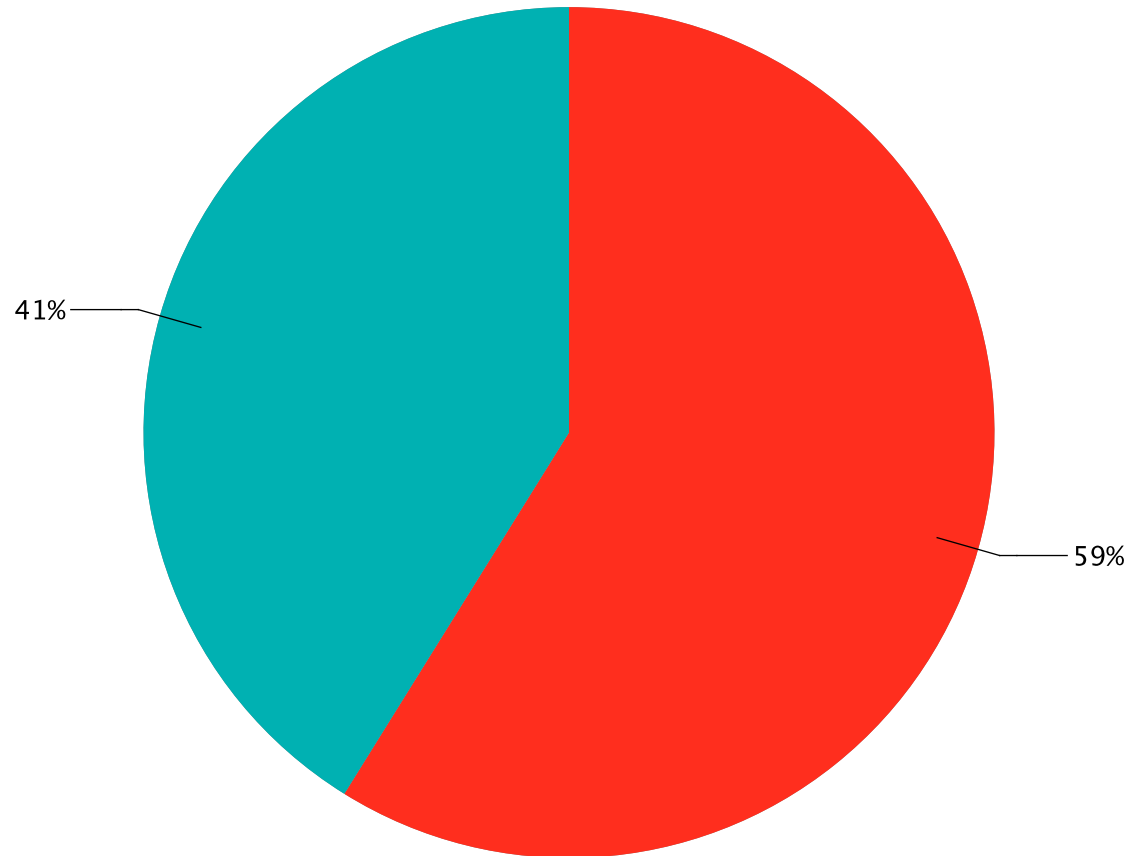
## 16 - Qual o equilíbrio entre projetos e tarefas do dia a dia na rotina dos profissionais?



- O dia-a-dia (processos) é prioridade em relação aos projetos, prejudicando algumas vezes a condução dos mesmos. – 40%
- Os projetos são prioridade em relação às atividades do dia-a-dia (processos). – 32%
- Existe um equilíbrio claro, definido e justo entre o esforço destinado a projetos e o esforço destinado ao dia-a-dia (processos). – 28%

Percentual de organizações que citaram o item

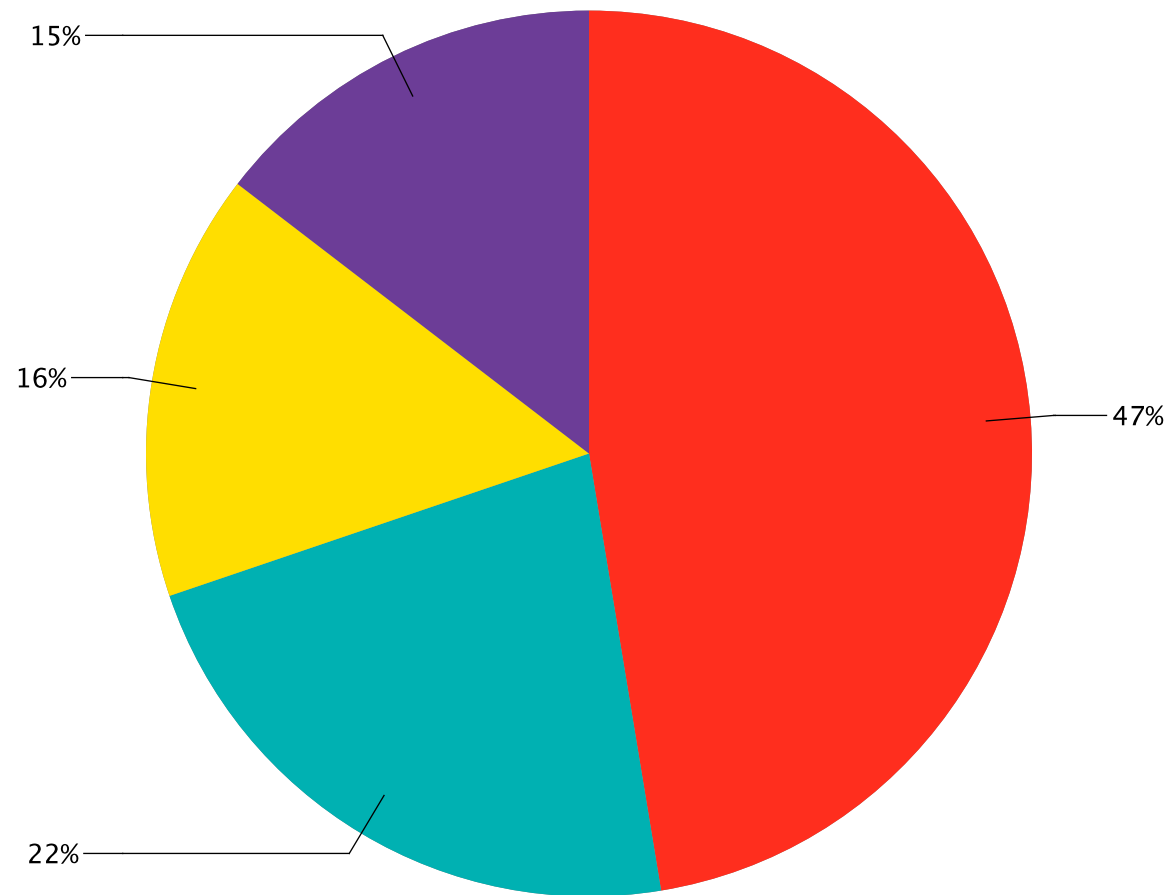
## 17 - A Alta Administração tem uma "visão do todo" no que se refere a projetos?



- Sim. A Alta Administração/Executivos possui uma excelente visão de alto nível dos projetos, incluindo sua integração entre as áreas/departamentos. – 59%
- Não. O projeto é visto como uma série de "frentes de trabalho", divididas por área/departamento. Na verdade ninguém tem um visão clara do todo. A visão é departamentalizada.

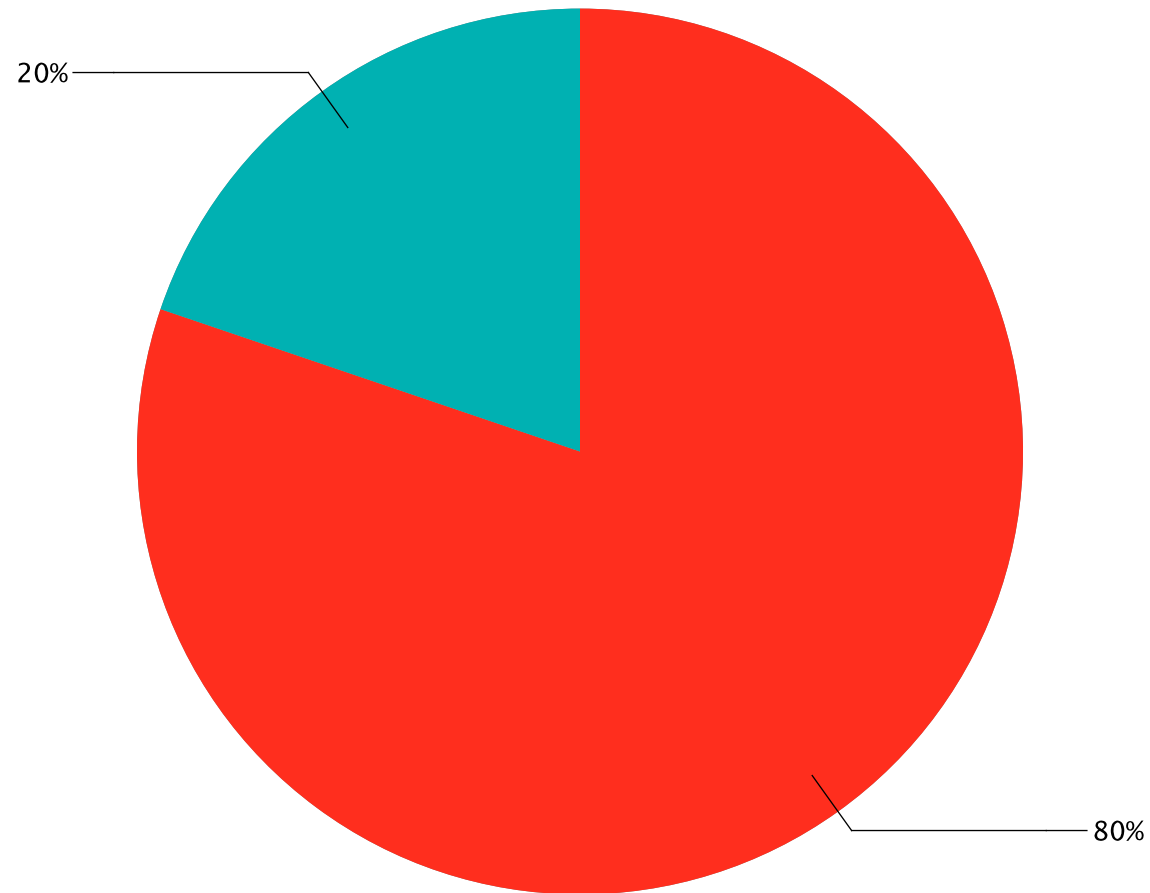
Percentual de organizações que citaram o item

## 18 - Existência de Bonificação Financeira para o Gerente e Equipe do Projeto em Função dos Resultados



● Não e não pretendemos utilizar – 47% ● Não, mas pretendemos utilizar – 22% ● Sim, para todos os envolvidos no projeto – 16% ● Sim, mas apenas para o gerente – 15%

Percentual de organizações que citaram o item



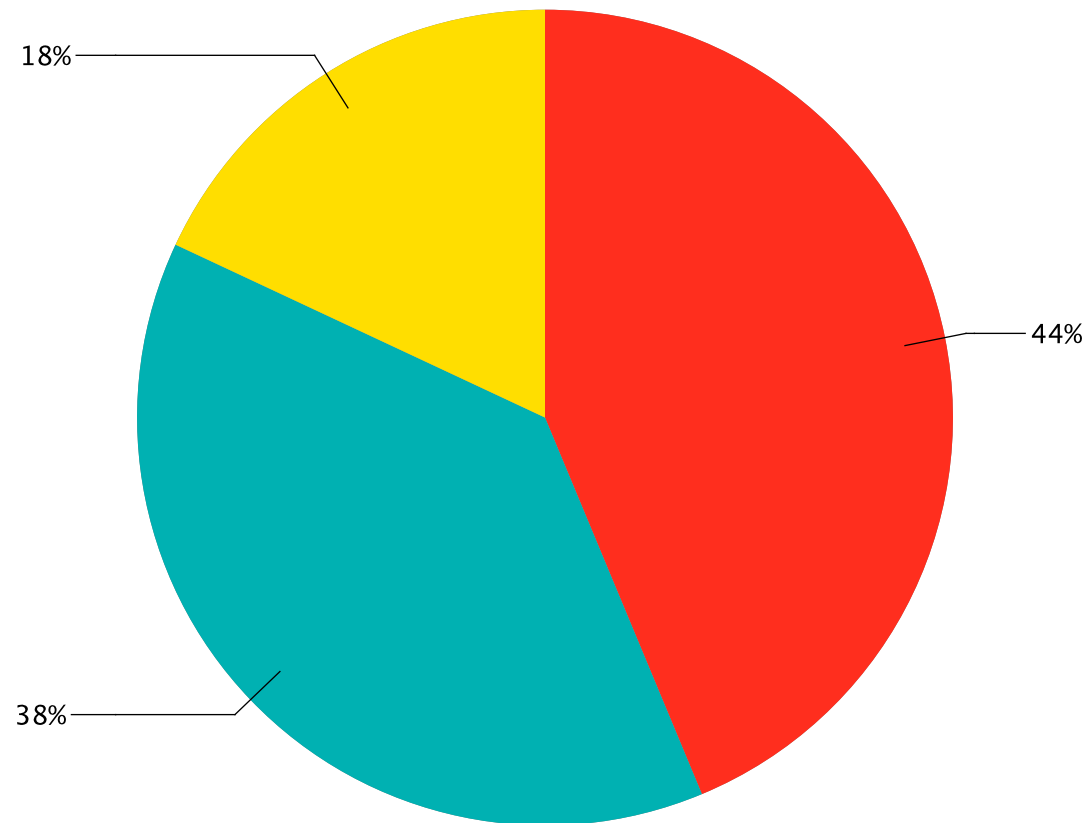
● Não – 80% ● Sim – 20%

Percentual de organizações que citaram o item



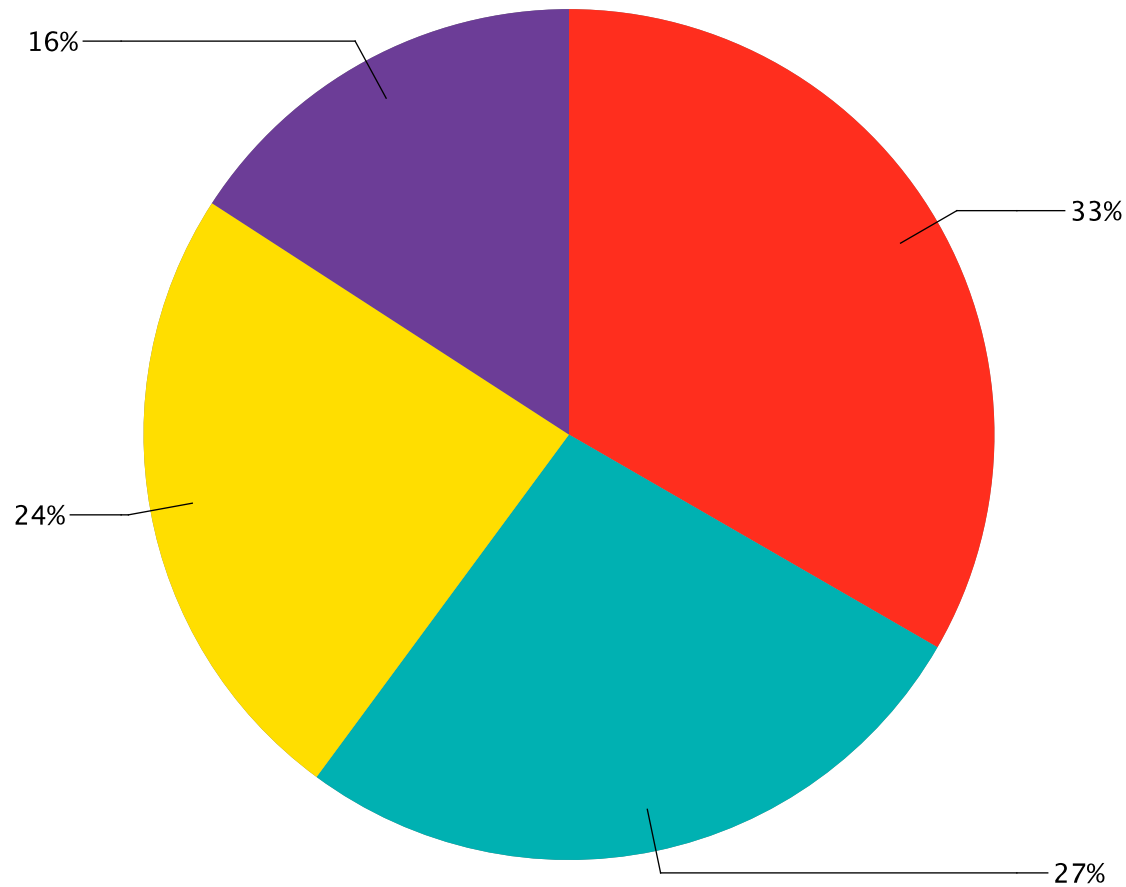
Esta seção objetiva apresentar como as Organizações fazem a gestão do seu Portfólio de Projetos, no que diz respeito a práticas, processos, definição de responsabilidades e nível de maturidade.

## 20 - Com que frequência os projetos estão clara e formalmente alinhados ao planejamento estratégico?



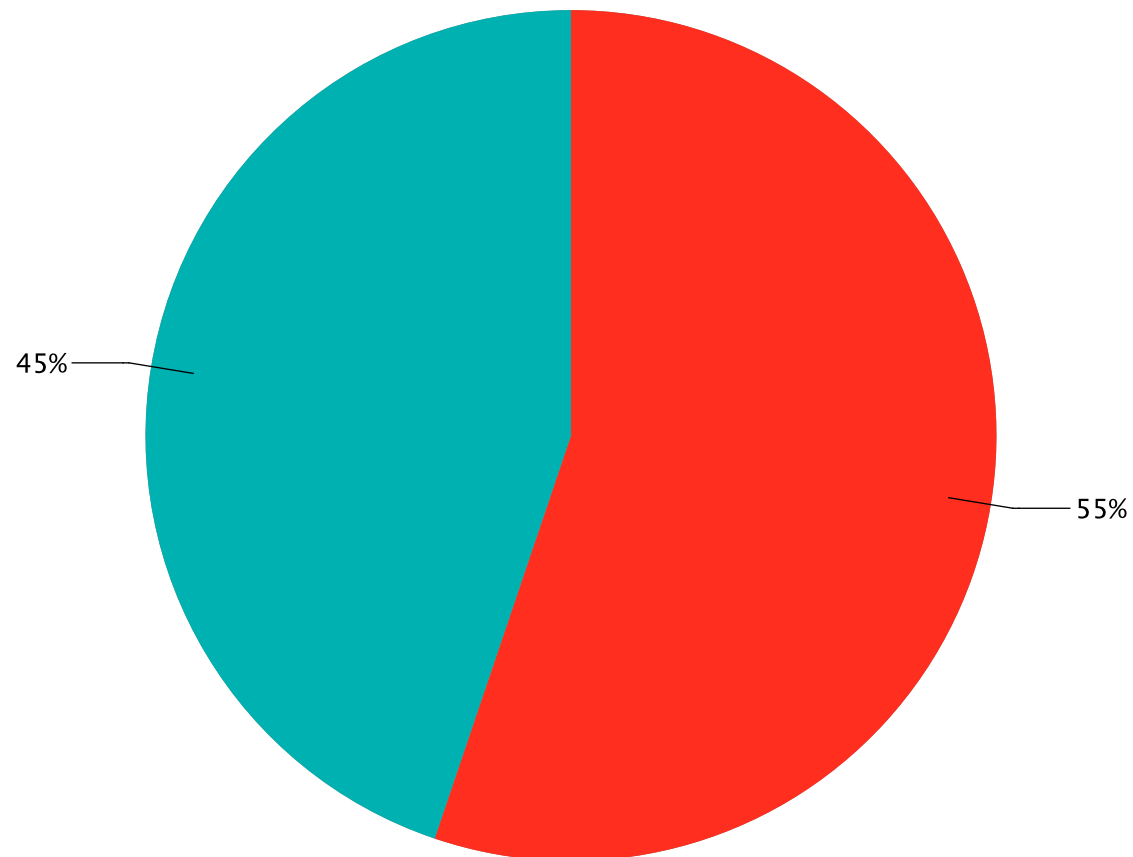
- Além dos projetos que estão alinhados ao planejamento estratégico, também desenvolvemos vários projetos nos quais não é possível perceber um alinhamento. – 44%
- Todos os projetos que desenvolvemos estão clara e formalmente alinhados a um planejamento estratégico e seus objetivos. – 38%
- Desenvolvemos projetos sem a preocupação de alinhá-los clara e formalmente a estratégia. Os projetos surgem a partir das demandas específicas dos executivos. – 18%

Percentual de organizações que citaram o item



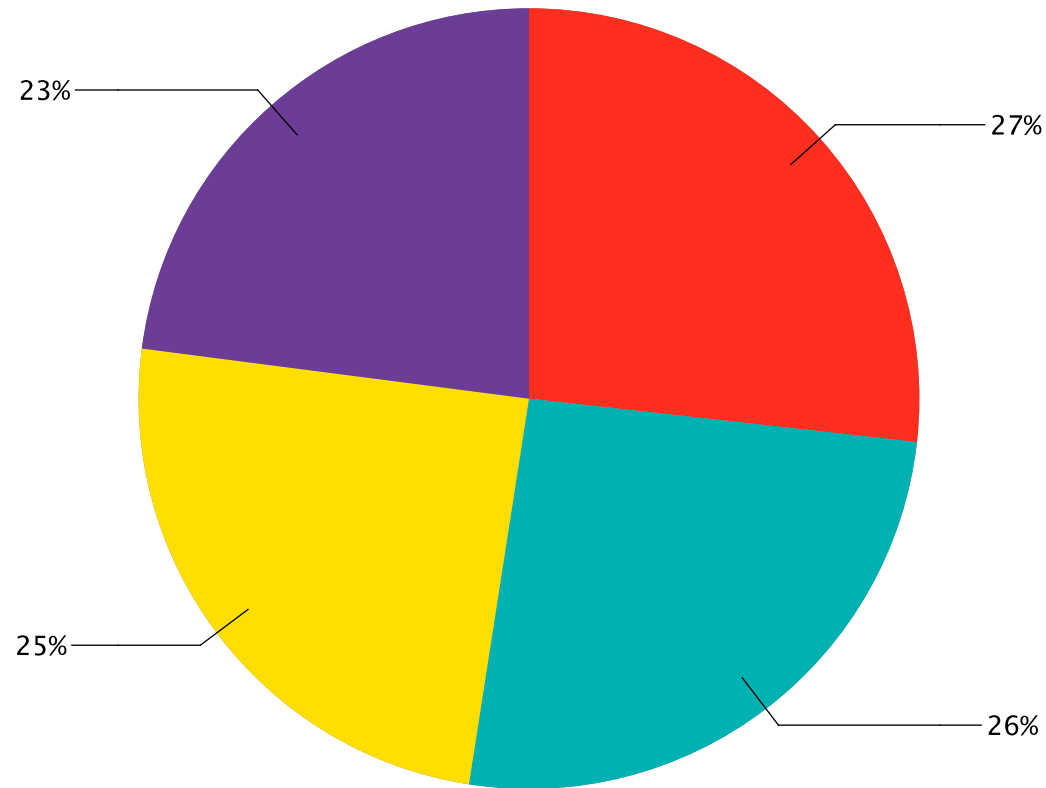
- Não, mas pretendemos implementar. – 33%
- Sim, mas os projetos não estão necessariamente alinhados com os objetivos do BSC. – 27%
- Sim, e todos os projetos estão claramente alinhados com objetivos do BSC. – 24%
- Não, e não pretendemos implementar. – 16%

Percentual de organizações que citaram o item



- A Organização identifica todos os projetos demandados para o período e seleciona apenas aqueles que vai realizar no período, com base em critérios. – 55%
- A Organização identifica todos os projetos demandados para o período e coloca-os em ordem de prioridade. Os mais importantes são executados primeiro. – 45%

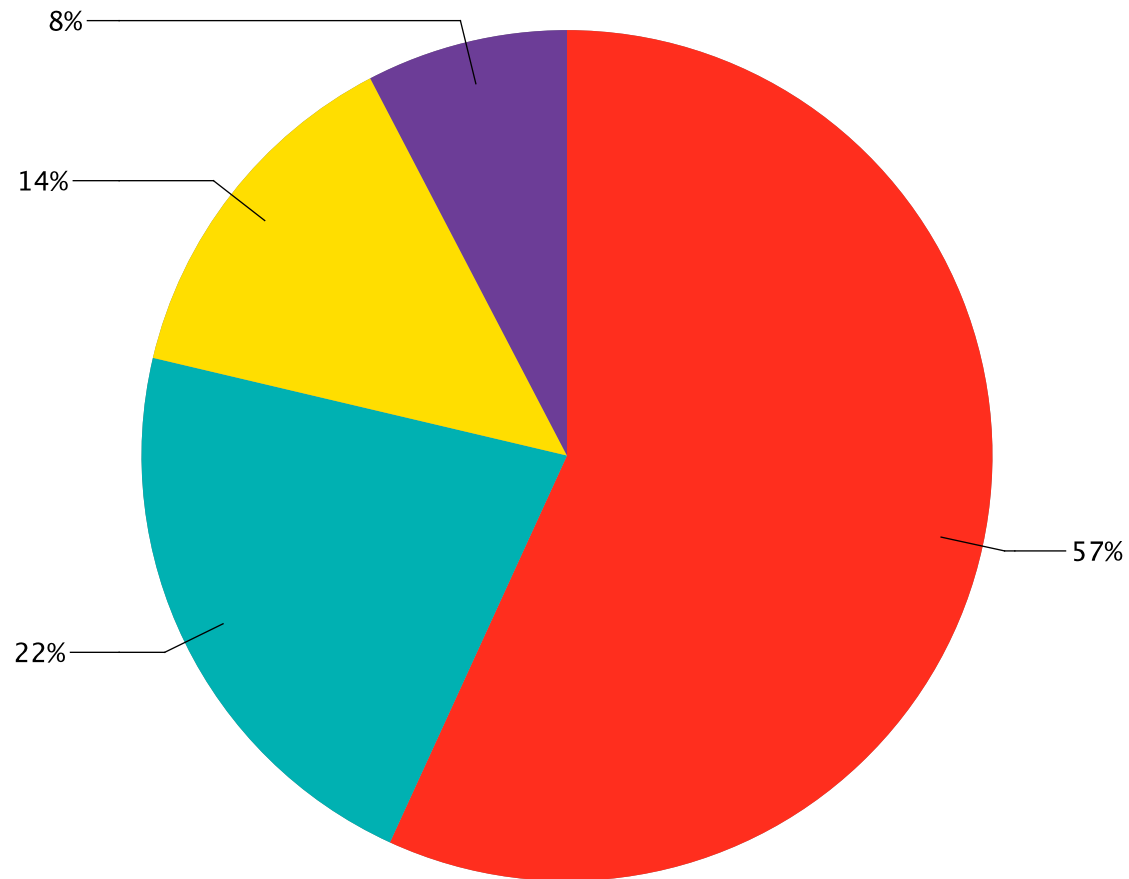
Percentual de organizações que citaram o item



- O processo de monitoramento do portfólio inclui uma visão global dos projetos, porém resume-se a uma análise individualizada de cada projeto consolidada. – 27%
- O processo de monit. do portfólio inclui uma visão integrada dos projetos, os inter-relacionamentos e o acompanhamento dos benefícios estratégicos. – 26%
- Não existe um processo estruturado. Os projetos são acompanhados de forma independente. – 25%
- O processo de monit. do portfólio inclui uma visão integrada dos projetos, os inter-relacionamentos, mas não é feito o acomp. dos benefícios estratégicos. – 23%

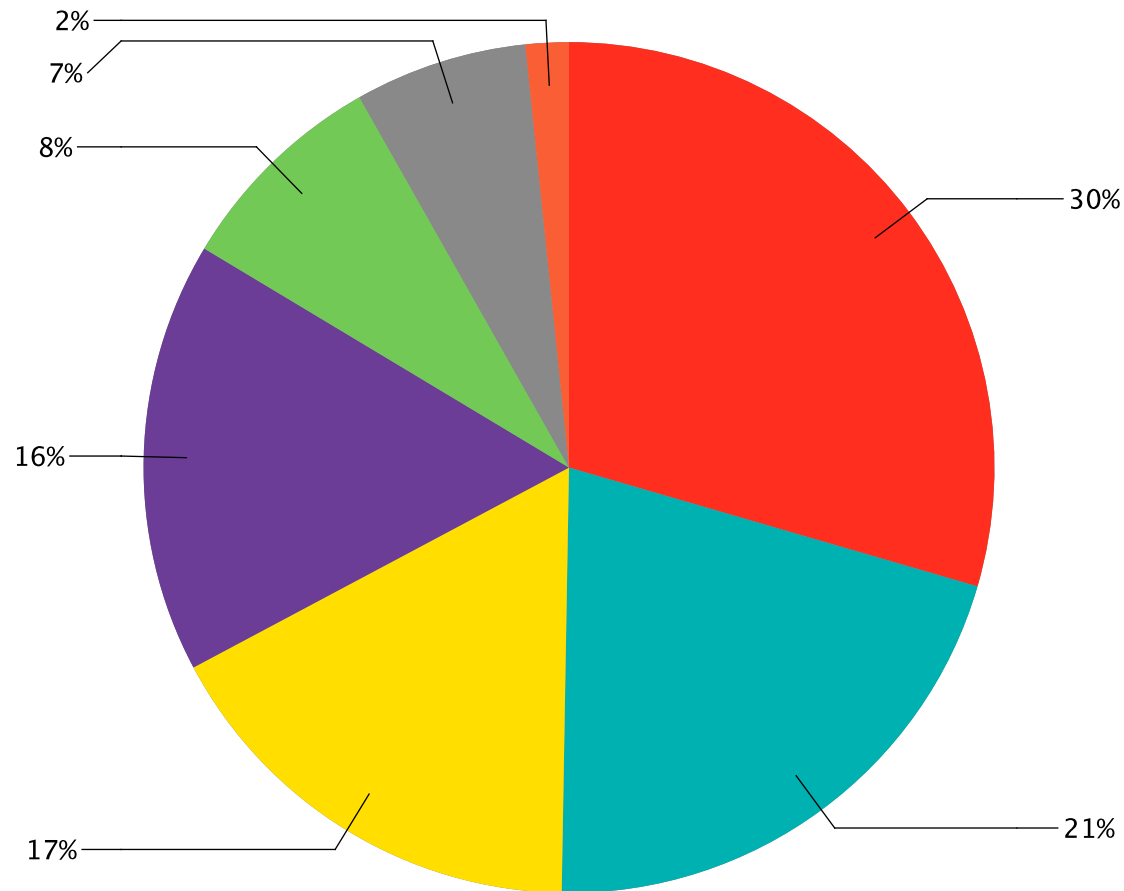
Percentual de organizações que citaram o item

## 24 - Percentual de Projetos previstos no Portfólio e efetivamente executados



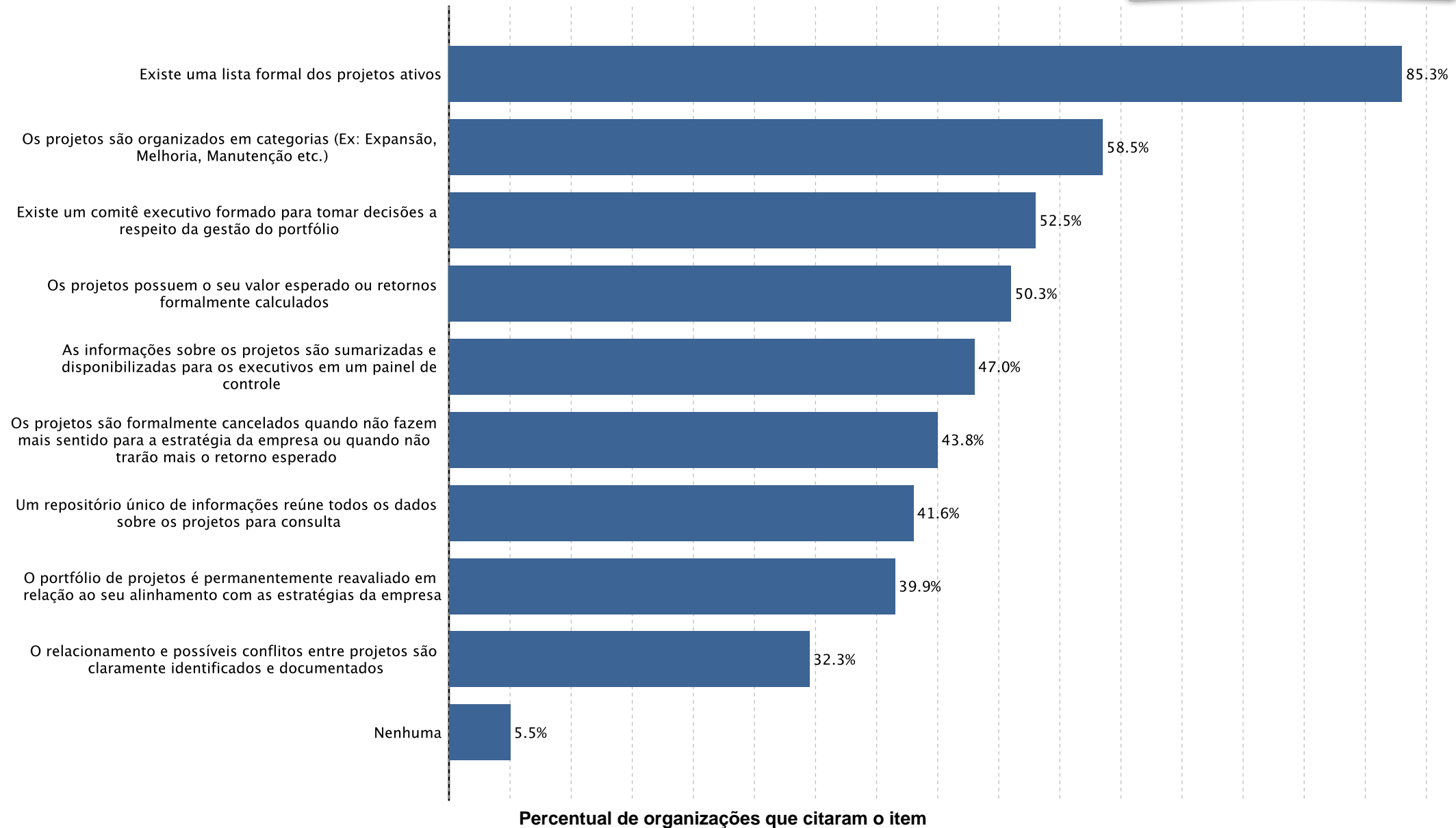
● Entre 50% e 75% dos projetos previstos no portfólio – 57% ● 100% dos projetos previstos no portfólio – 22% ● Entre 25% e 50% dos projetos previstos no portfólio – 14%  
● Menos de 25% dos projetos previstos no portfólio – 8%

Percentual de organizações que citaram o item

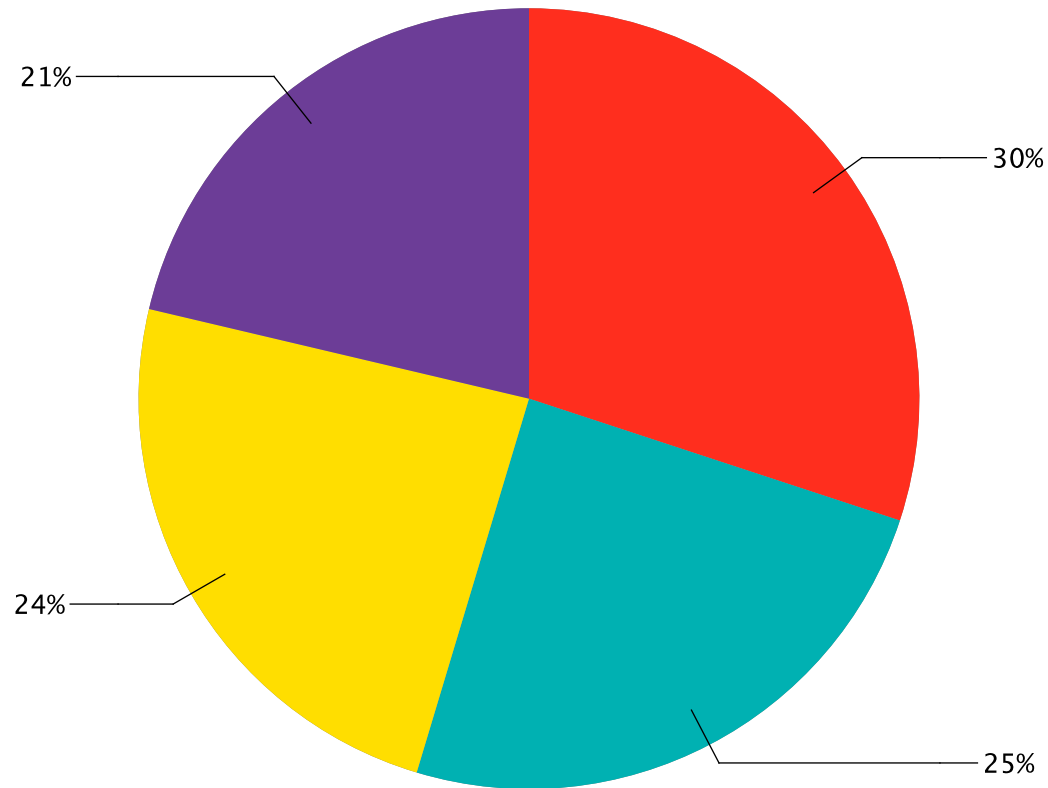


● A Diretoria – 30% ● O Escritório de Projetos (PMO) – 21% ● Outras áreas – 17% ● A área de Planejamento Estratégico – 16% ● Nenhuma – 8% ● A Presidência – 7%  
● A área Financeira – 2%

Percentual de organizações que citaram o item



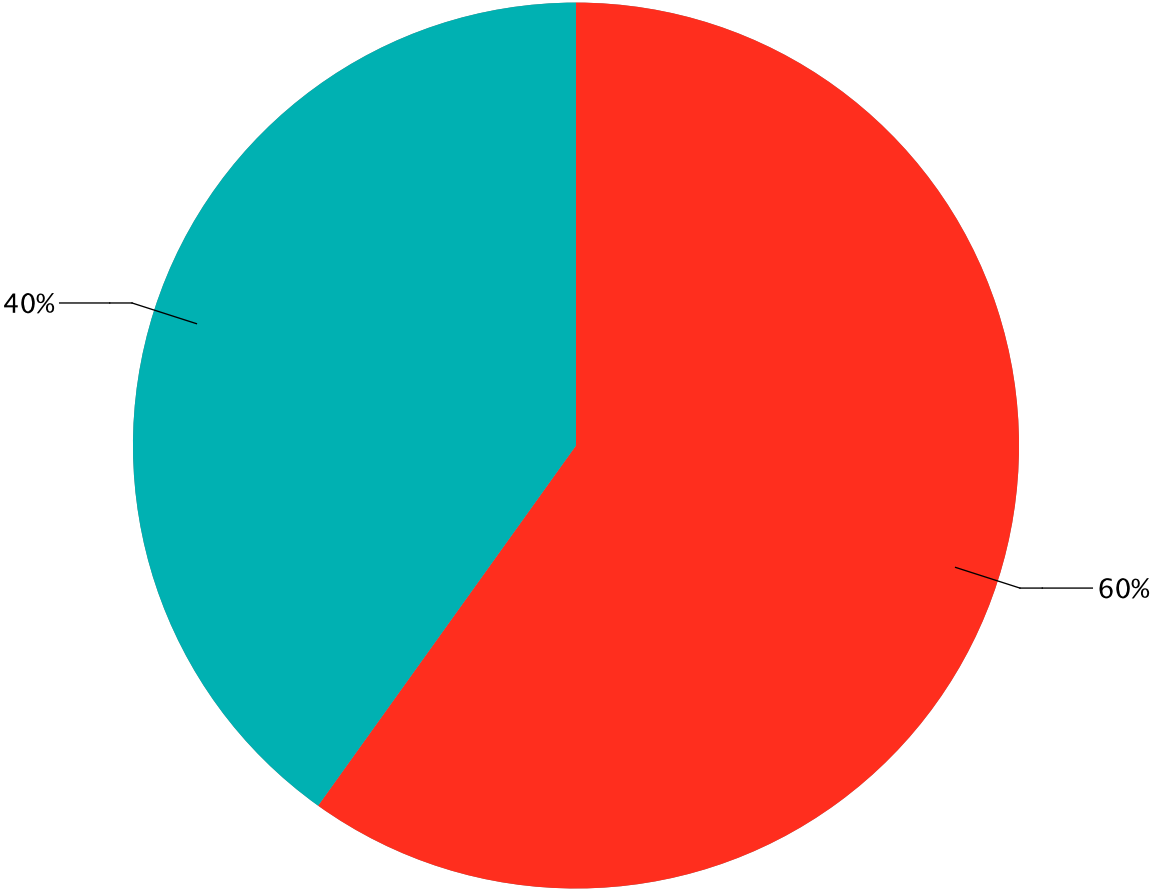




- Sim. Programa para nós representa um conjunto de projetos reunidos em função de um tema em comum (Ex: Programa de Qualidade, Programa de Segurança) – 30%
- Não trabalhamos com programas, mas pretendemos trabalhar. – 25%
- Sim. Programa para nós representa um conjunto de projetos reunidos em função de uma estratégia em comum (Ex: Programa de Expansão para a Região Nordeste) – 24%
- Não trabalhamos com programas e não pretendemos trabalhar. – 21%

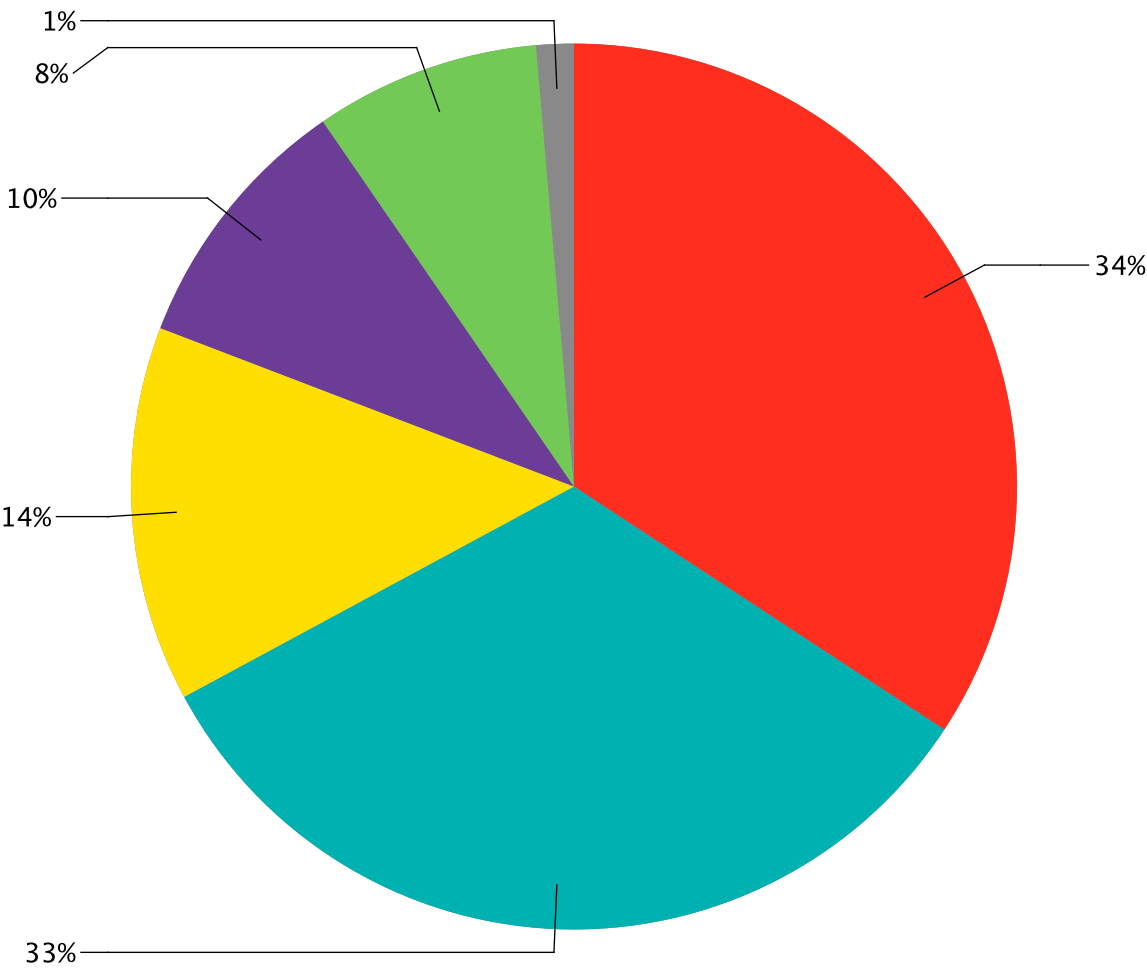
Percentual de organizações que citaram o item

Esta seção objetiva apresentar uma visão de como o Project Management Office (Escritório de Projetos) vem sendo utilizado pelas organizações no suporte ao desenvolvimento de seus projetos, destacando aspectos como estrutura, níveis de reporte, processos e papéis e responsabilidade.



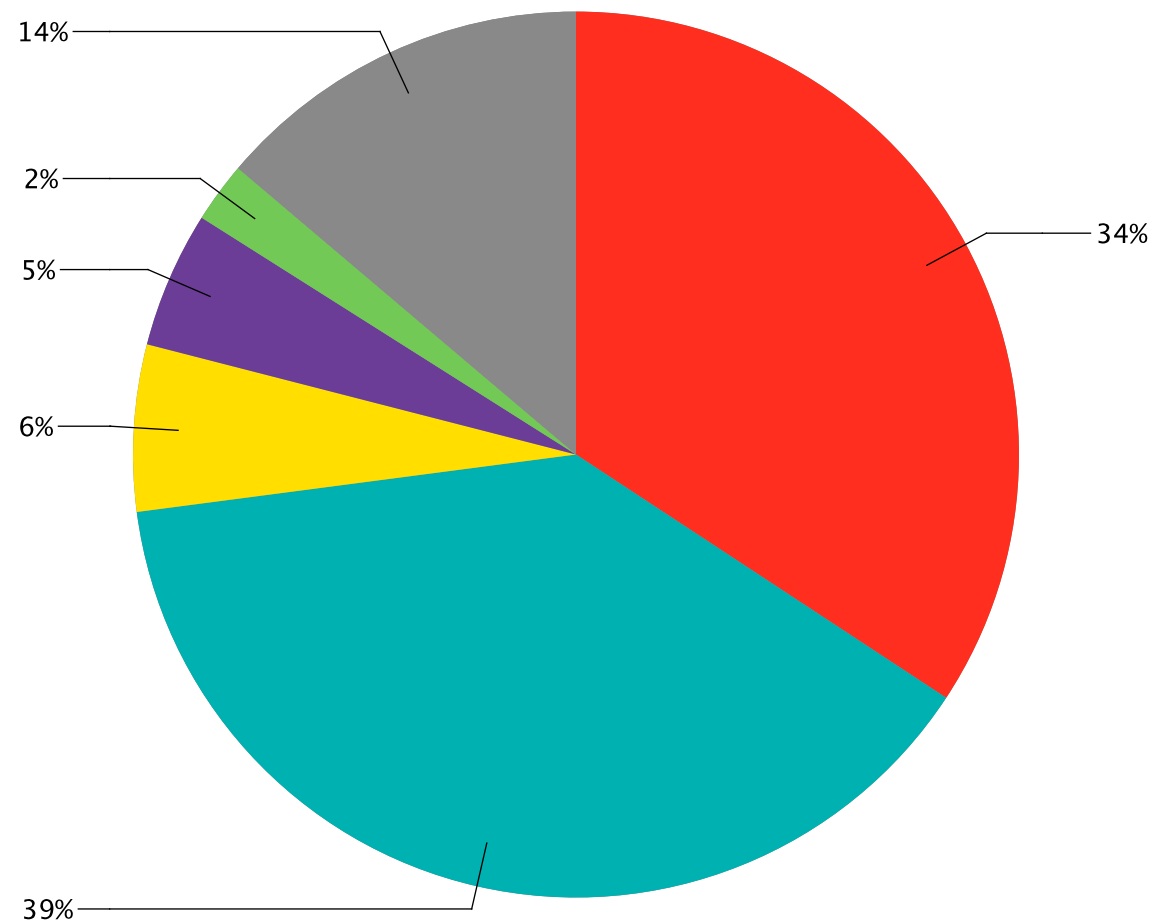
● Não – 60% ● Sim – 40%

Percentual de organizações que citaram o item



● A Presidência – 34% ● A uma única Diretoria – 33% ● A uma Diretoria Colegiada – 14% ● A uma Gerência – 10% ● A uma Vice-Presidência – 8% ● Outros – 1%

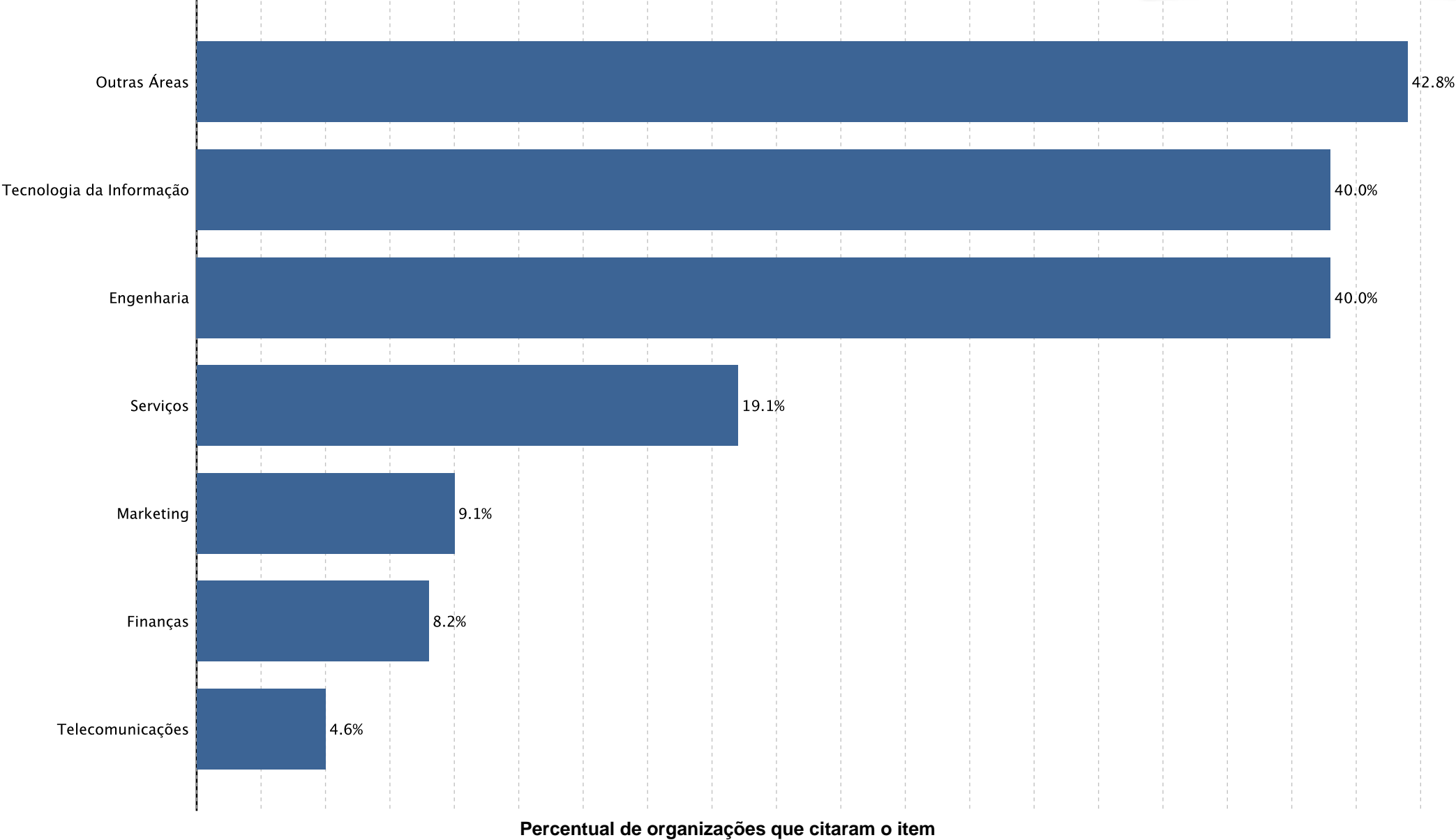
Percentual de organizações que citaram o item

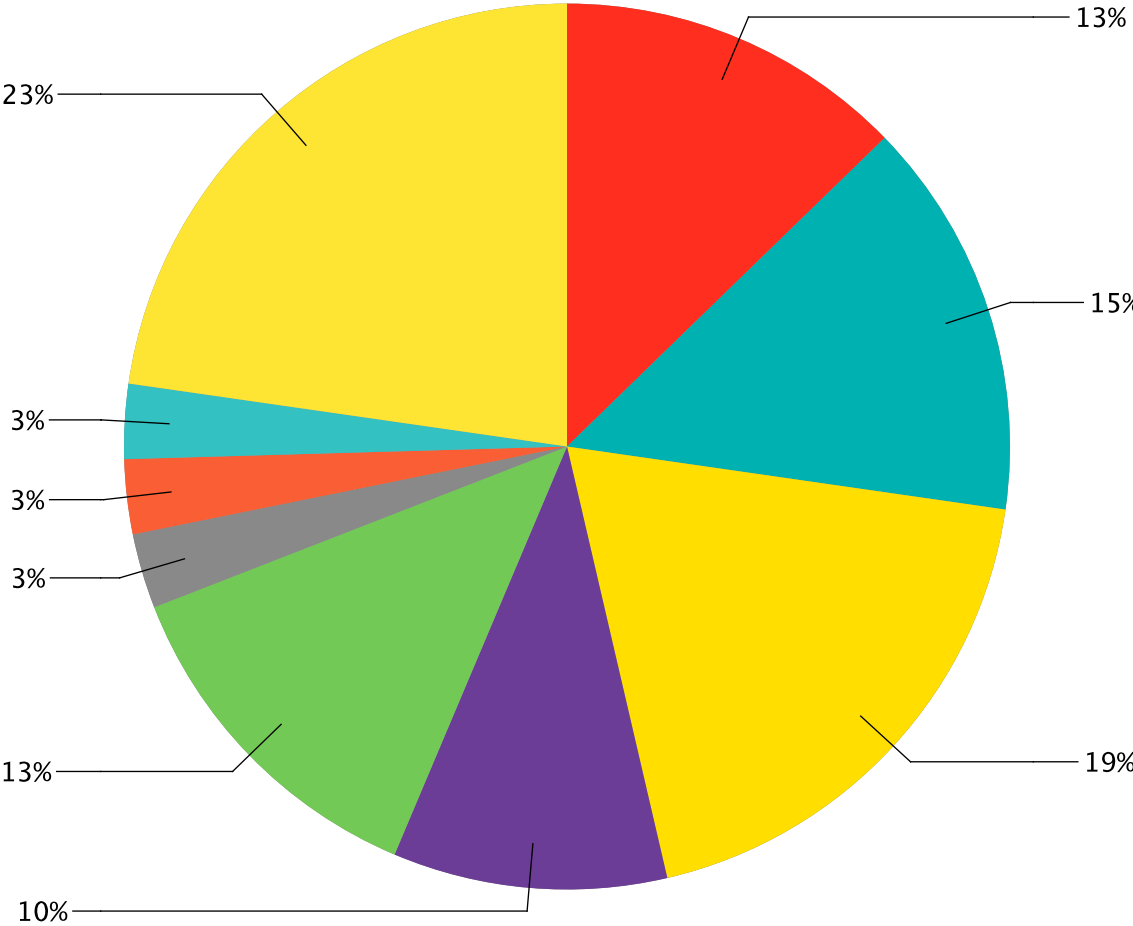


● Nenhum – 34% ● 1 – 39% ● 2 – 6% ● 3 – 5% ● 5 – 2% ● Mais de 5 – 14%

Percentual de organizações que citaram o item

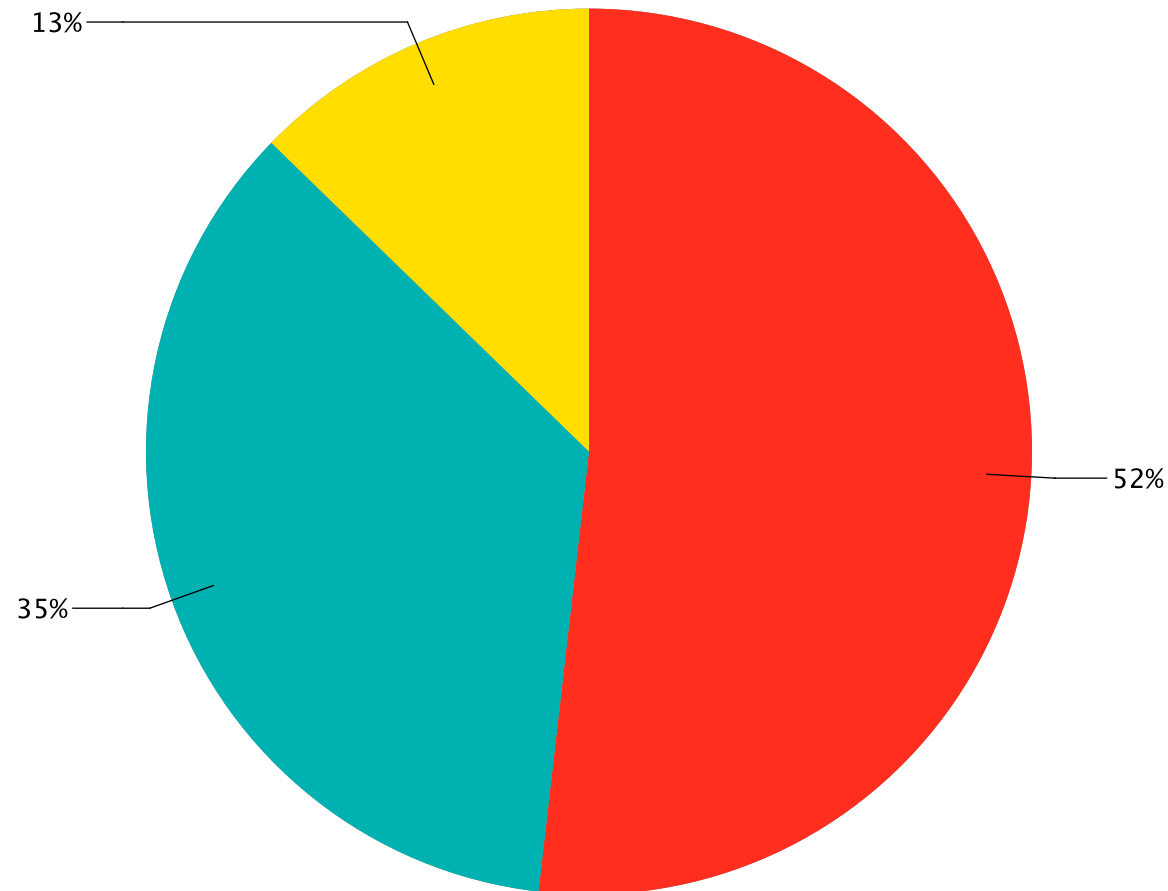
# 31 - Áreas da Organização que possuem um PMO





1 - 13% 2 - 15% 3 - 19% 4 - 10% 5 - 13% 6 - 3% 7 - 3% 8 - 3% 9 - 3% 10 ou mais - 23%

Percentual de organizações que citaram o item

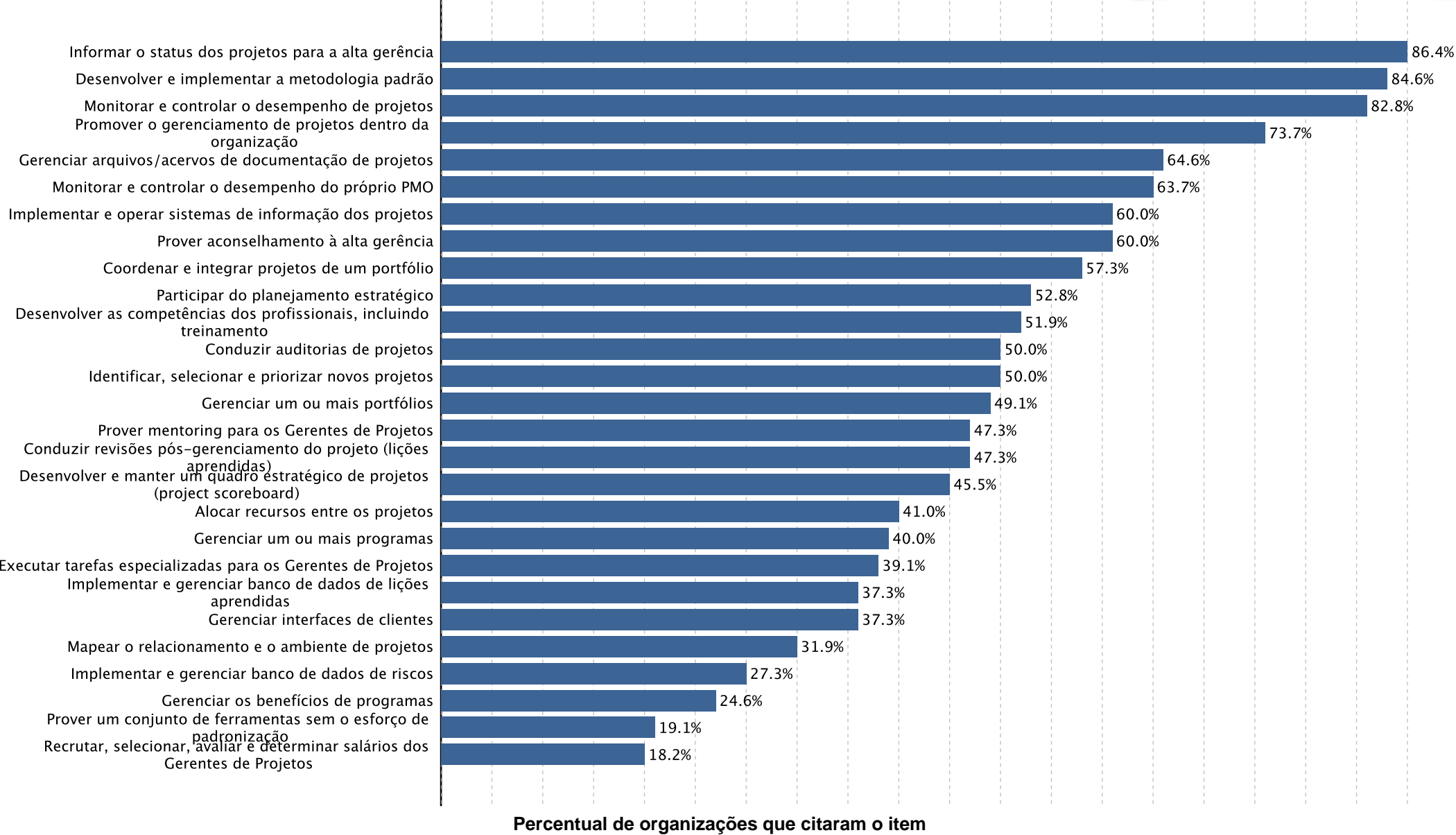


● Não – 52% ● Sim – 35% ● Apenas em alguns poucos casos especiais – 13%

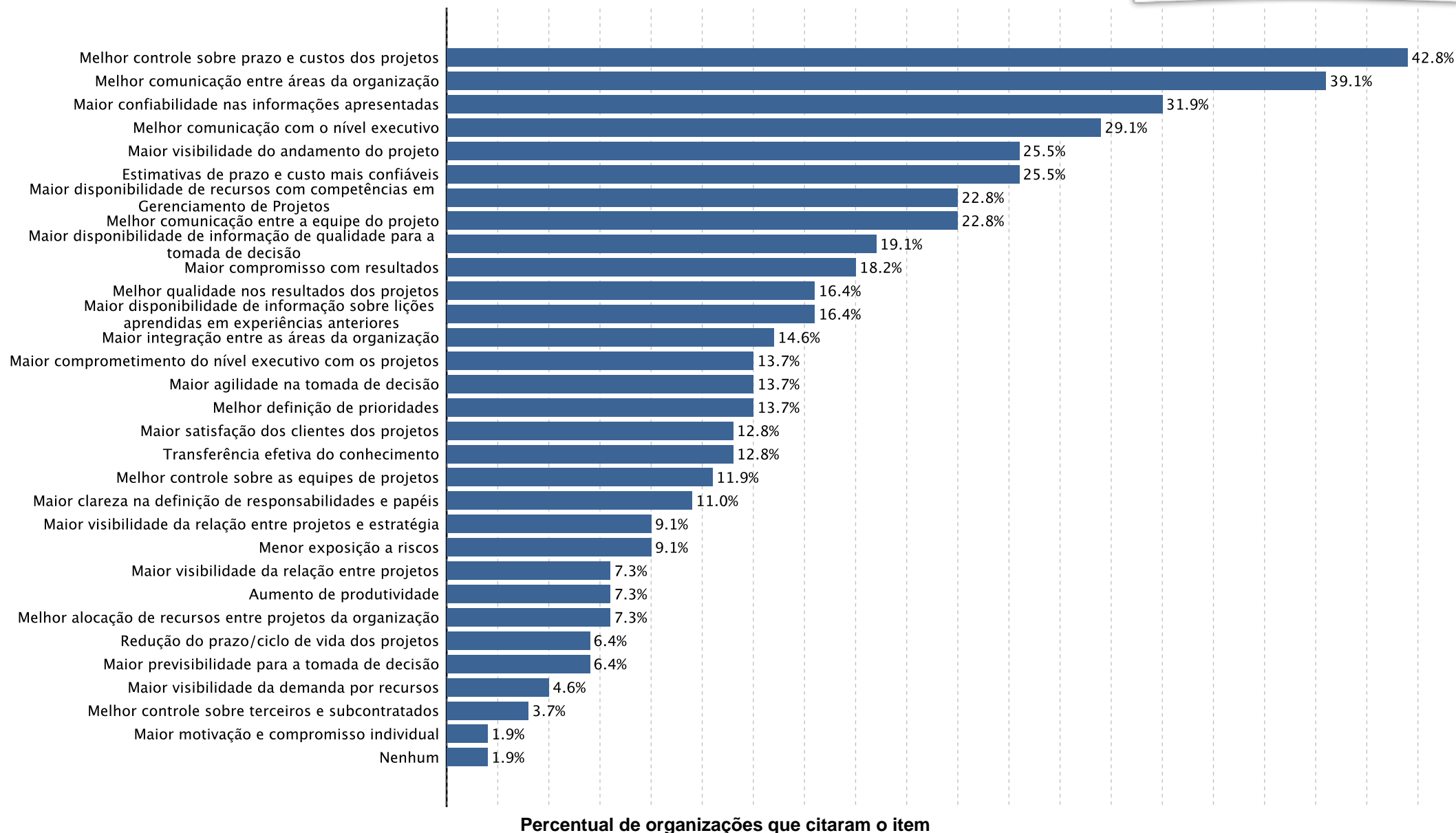
Percentual de organizações que citaram o item



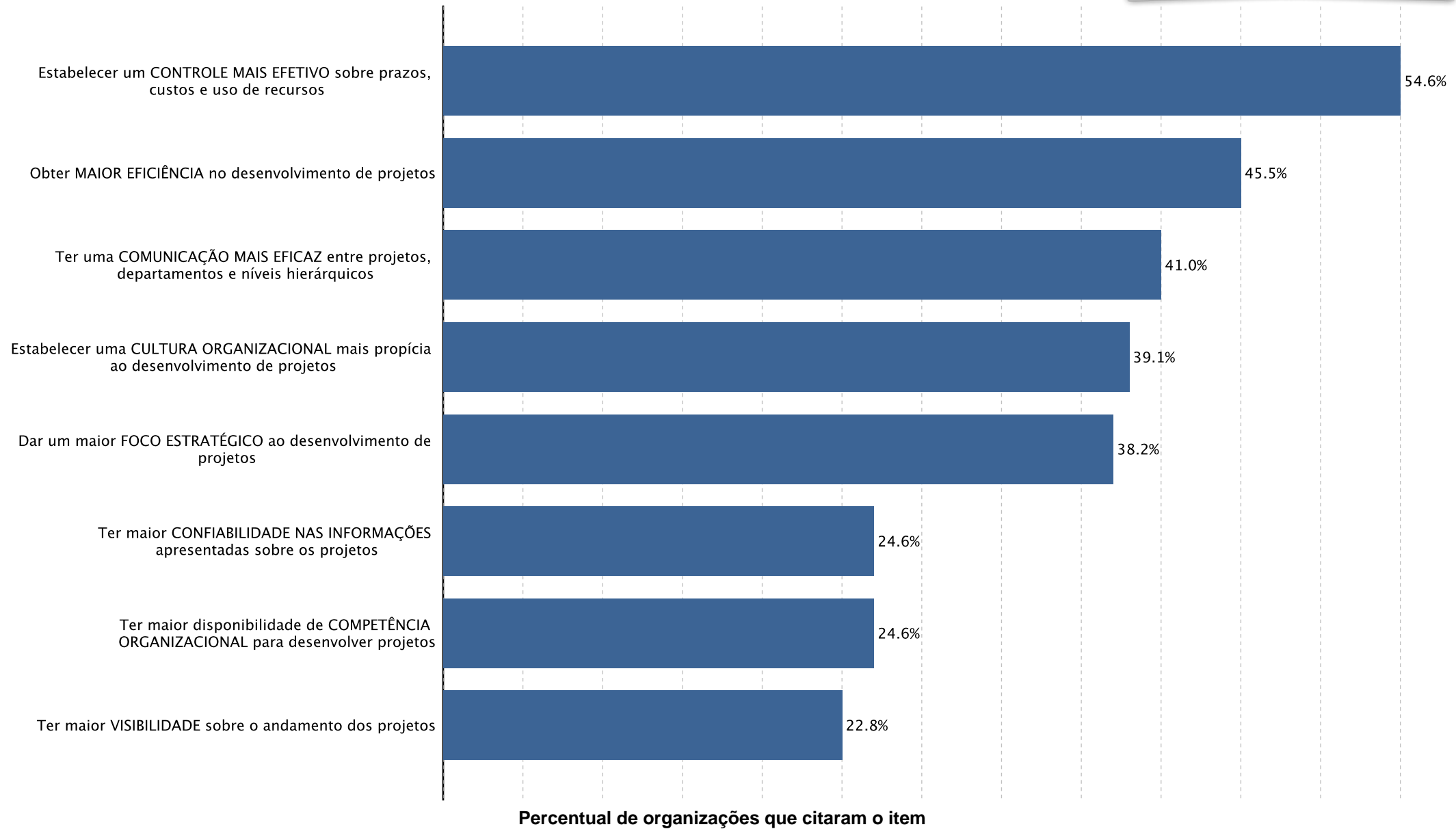
# 34 - Funções desempenhadas pelo PMO



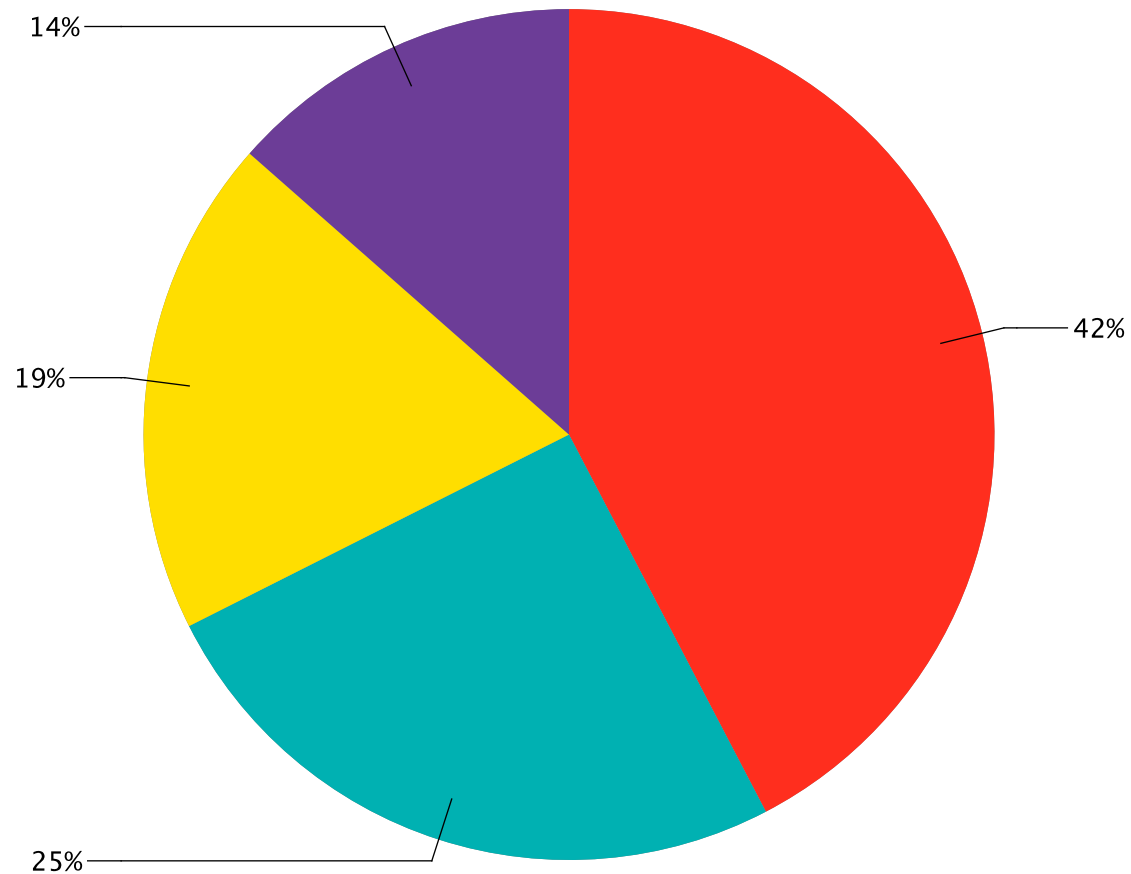
## 35 - Benefícios importantes que a Organização reconhece como valor gerado pelo(s) seu(s) PMO(s):



# 36 - Benefícios Mais Importantes para a Organização

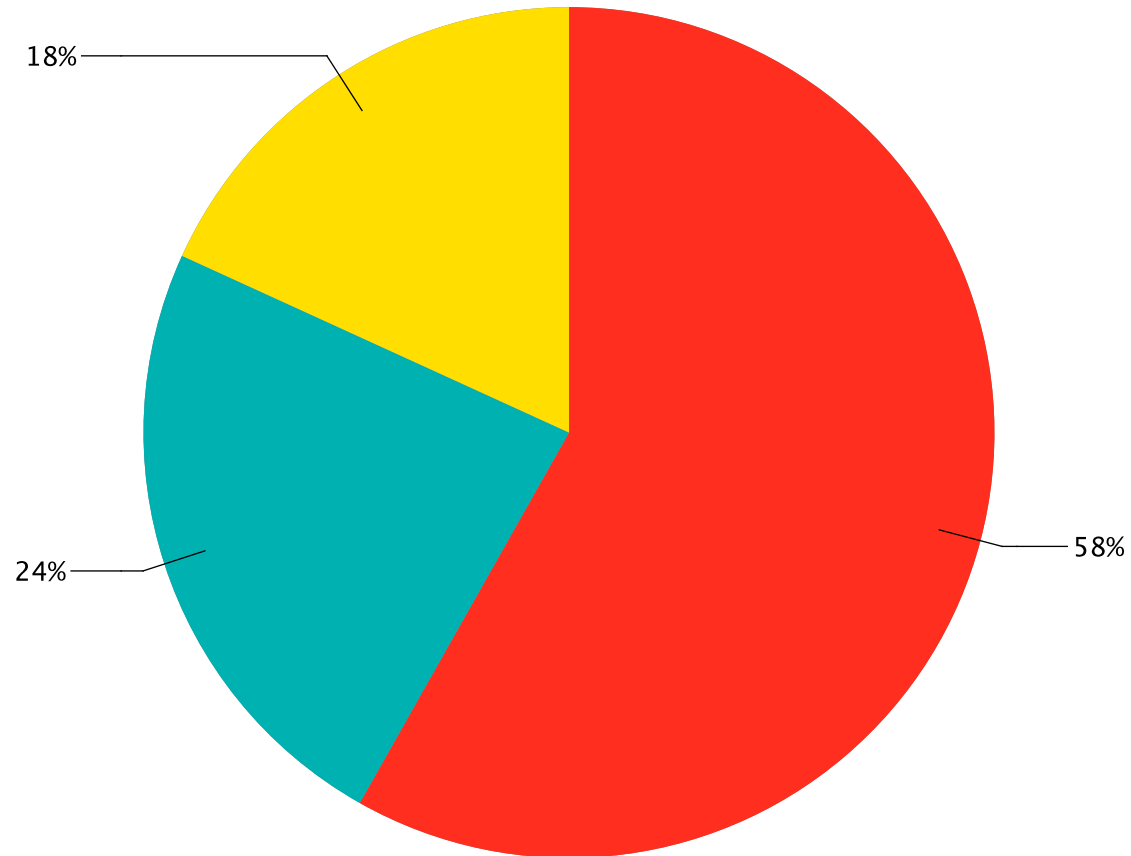


## 37 - Tempo de existência do(s) PMO(s) na Organização



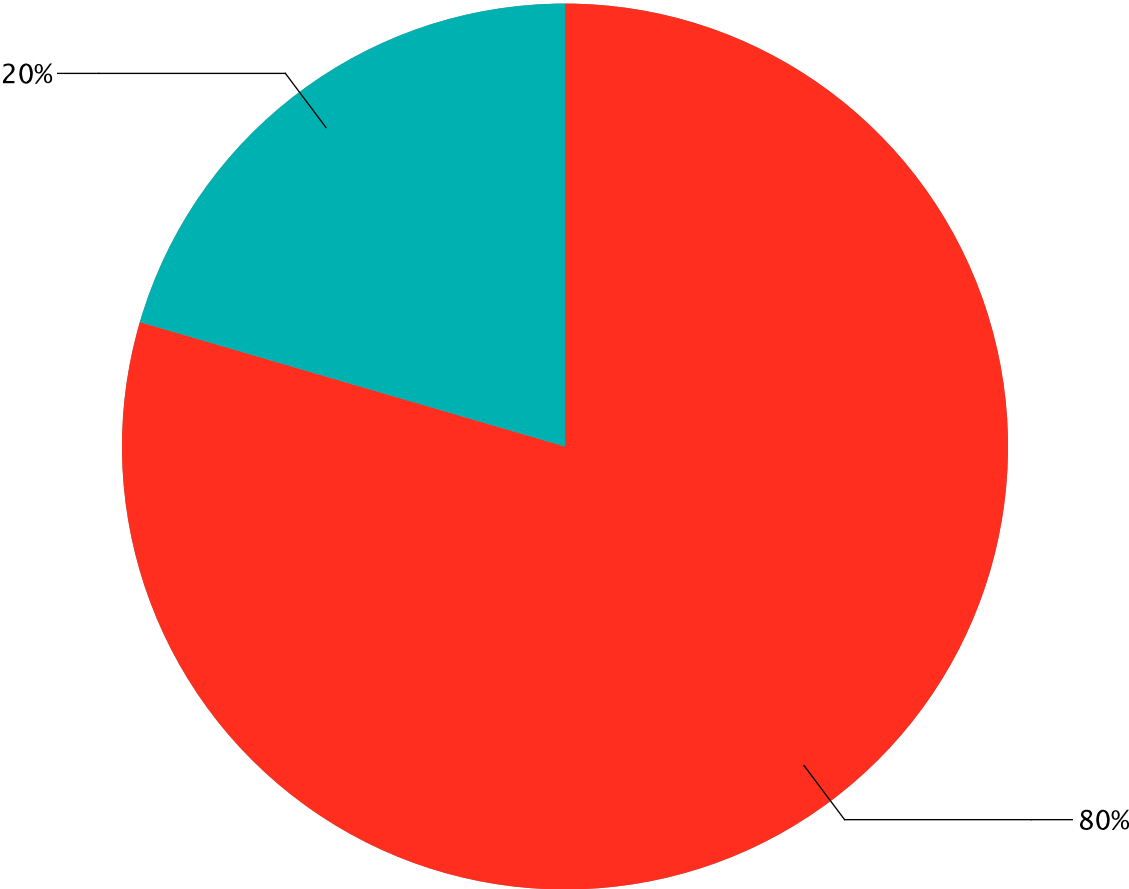
- Possuímos PMO(s) implementado(s) há mais de 4 anos – 42%
- Possuímos PMO(s) implementado(s) entre 2 e 3 anos – 25%
- Possuímos PMO(s) implementado(s) entre 1 e 2 anos – 19%
- Possuímos PMO(s) implementado(s) há menos de 1 ano – 14%

Percentual de organizações que citaram o item



- Percebe claramente o valor gerado em todos os níveis hierárquicos inclusive Alta Administração – 58%
- Não percebe claramente o valor gerado pelo(s) PMO(s) – 24%
- Percebe claramente o valor gerado, porém apenas nos níveis intermediários (gerência média) – 18%

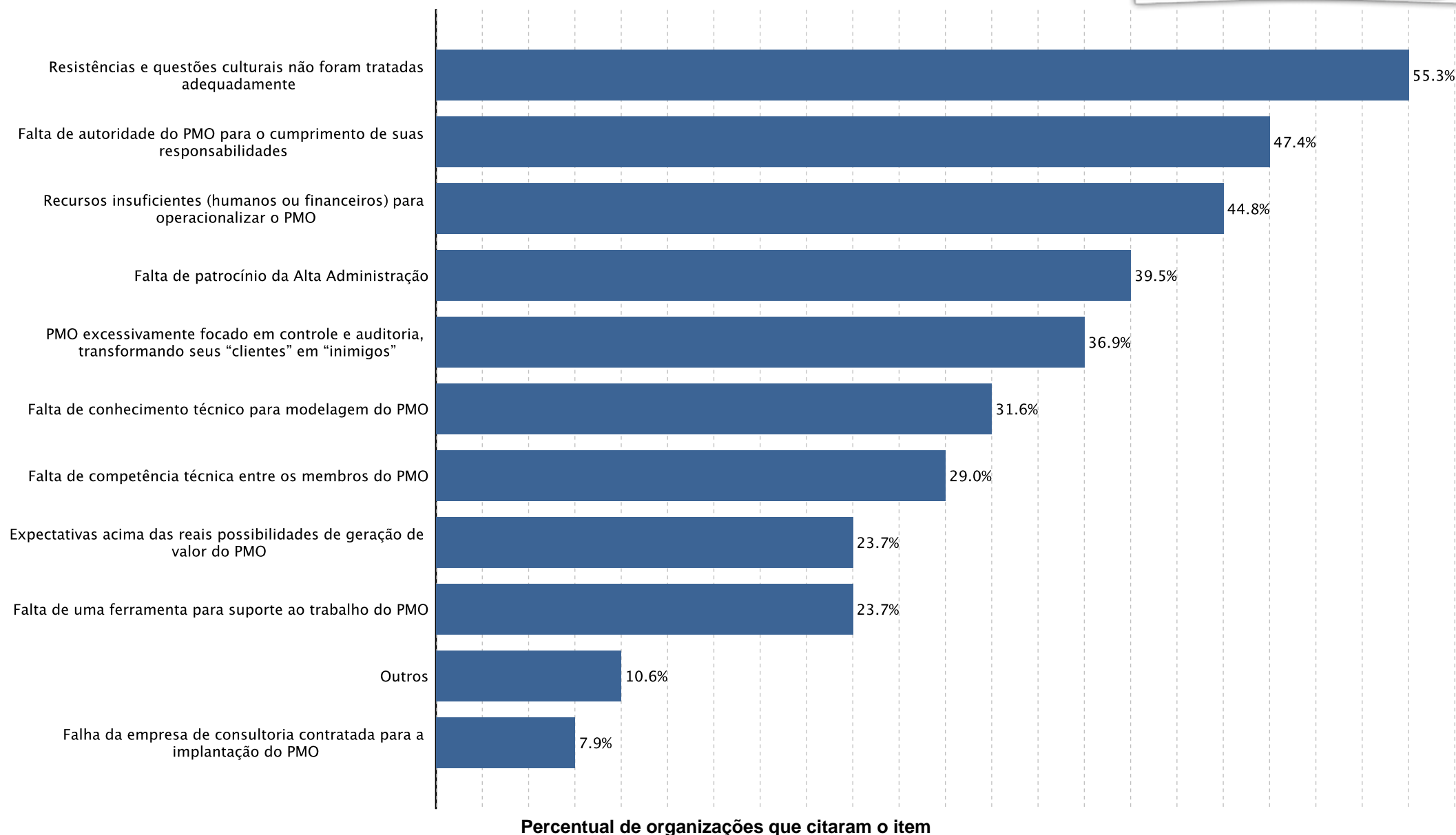
Percentual de organizações que citaram o item



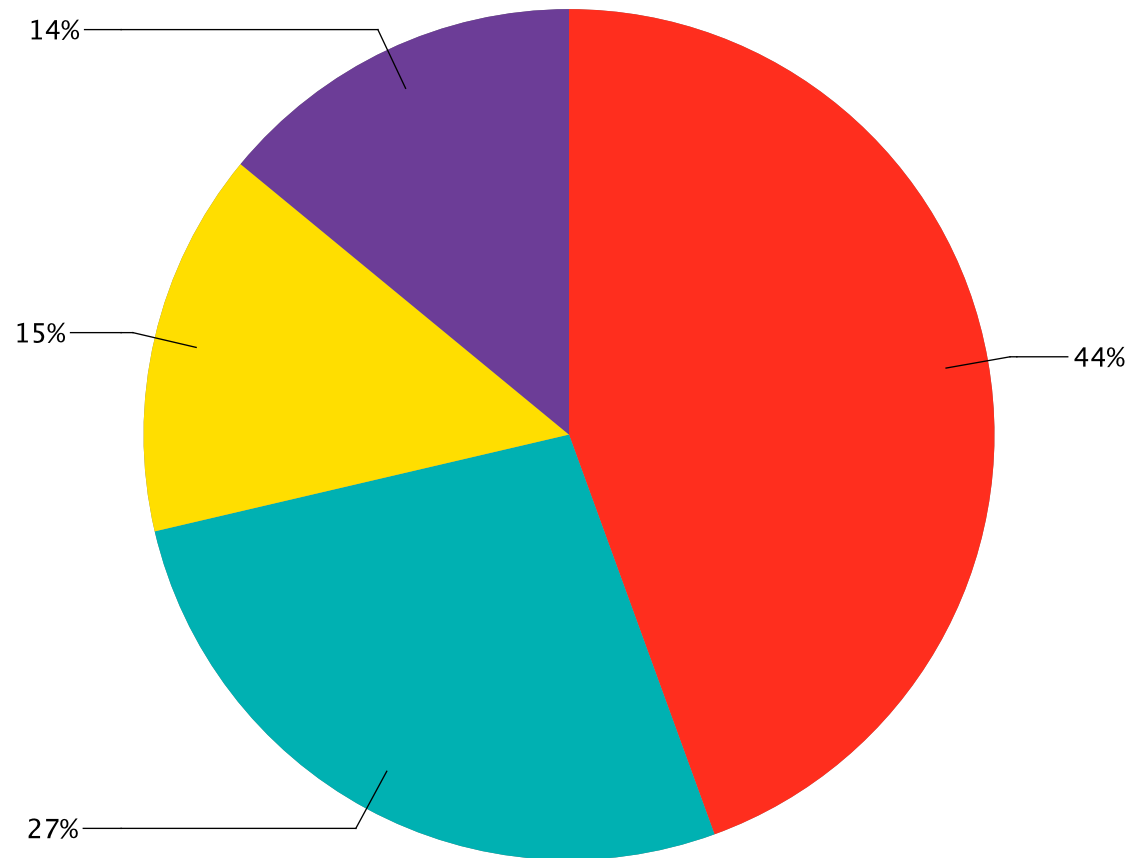
● Não – 80% ● Sim – 20%

Percentual de organizações que citaram o item

## 40 - Razões que levaram a iniciativa de implementação de PMO ao fracasso



## 41 - A Organização pretende implementar novos PMOs?

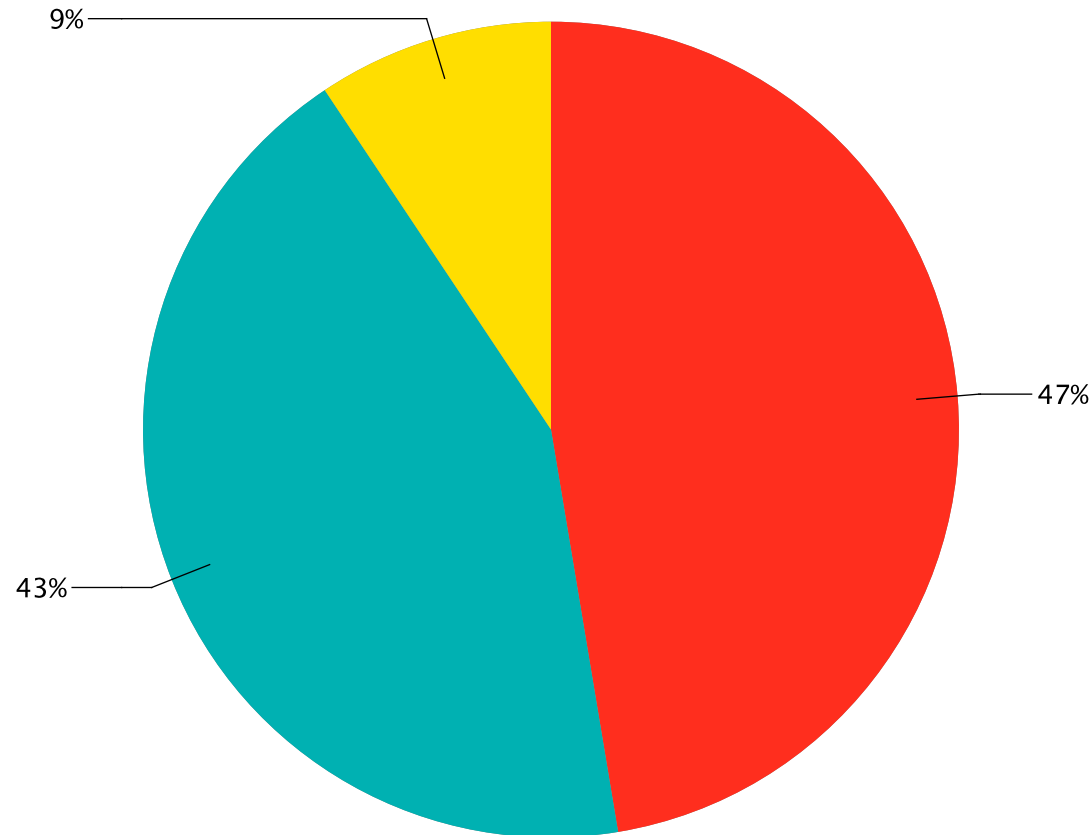


- Não pretendemos ter PMOs ou novos PMOs – 44%
- Estamos exatamente durante o processo de implantação – 27%
- Pretendemos implantar um PMO nos próximos 12 meses – 15%
- Pretendemos implantar um PMO nos próximos 24 meses – 14%

Percentual de organizações que citaram o item



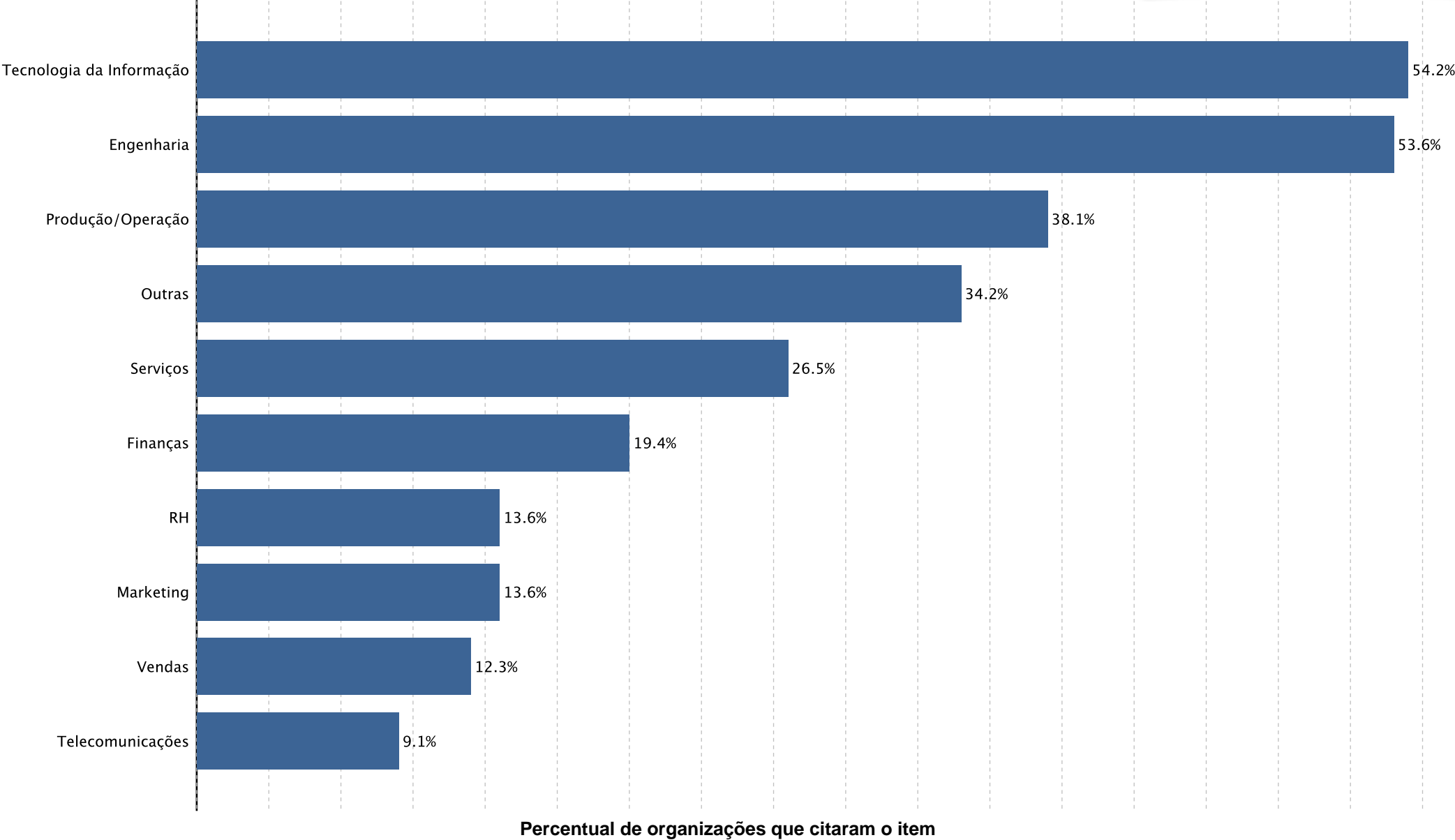
Esta seção tem por objetivo examinar o grau de adequação das Organizações às mais importantes práticas em Gerenciamento de Projetos, avaliando processos e metodologias existentes.

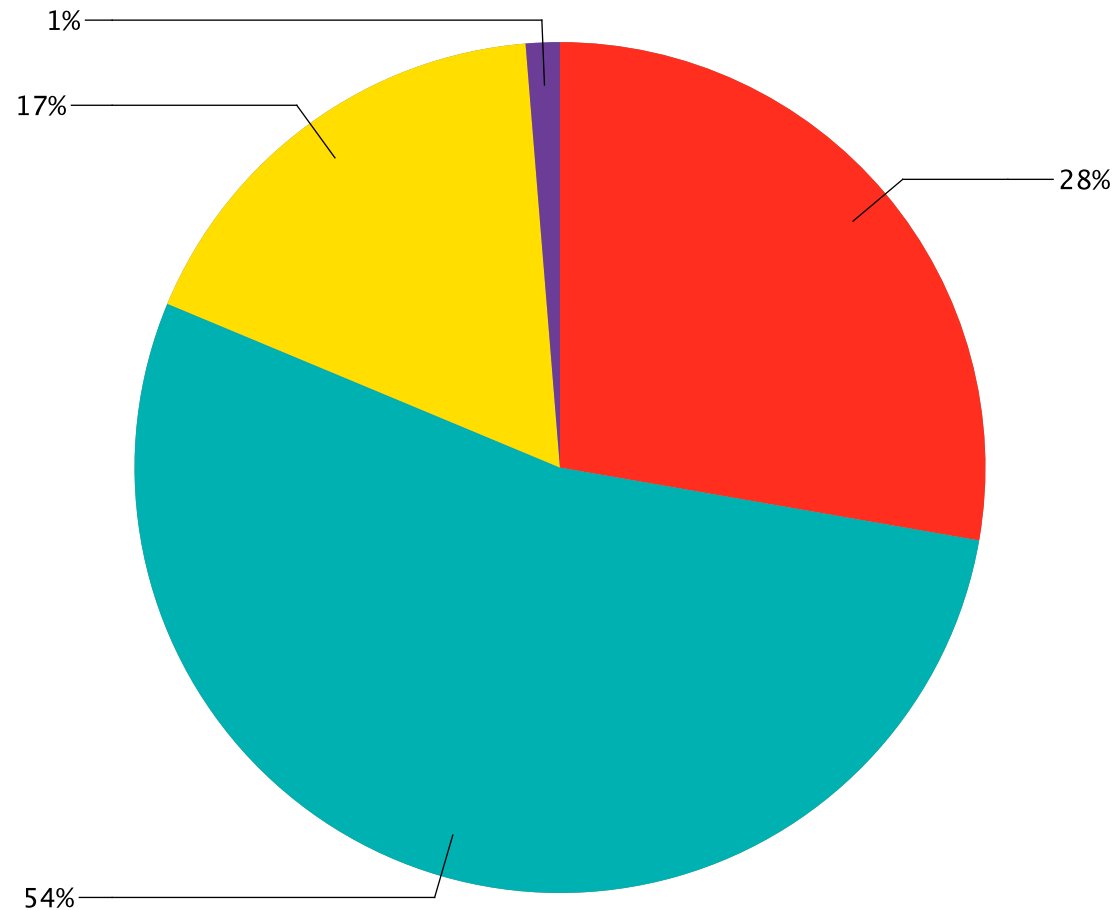


- A Organização possui uma metodologia única para o gerenciamento de seus projetos, a qual pode ser adaptada em função das características do projeto. – 47%
- A Organização possui metodologias, desenvolvidas em algumas áreas específicas. Nem todas as áreas utilizam a mesma metodologia. – 43%
- A Organização não possui metodologia formal. O gerenciamento de projetos é feito informalmente. – 9%

Percentual de organizações que citaram o item

# 43 - Áreas que utilizam Metodologia de Gerenciamento de Projetos

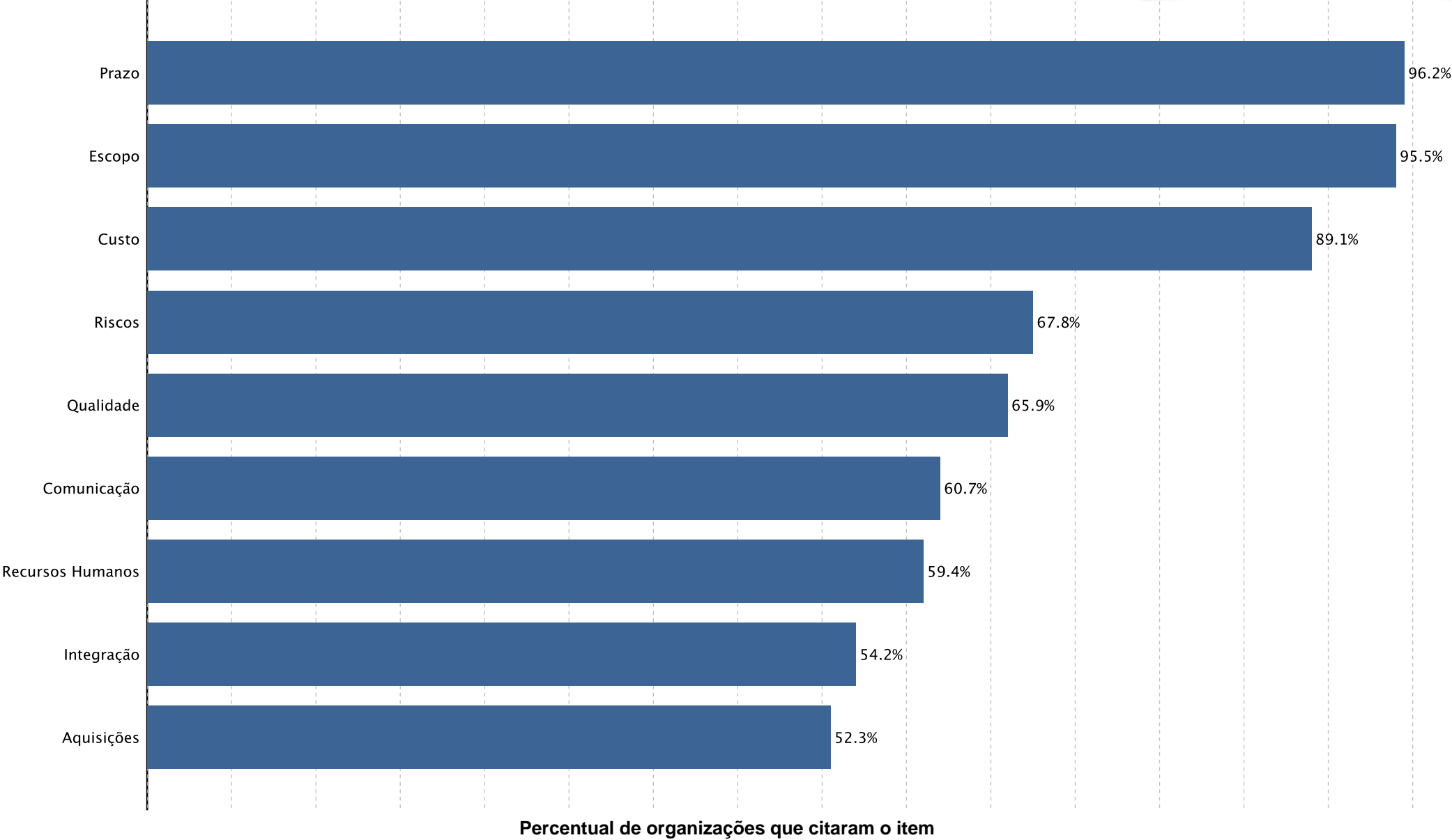
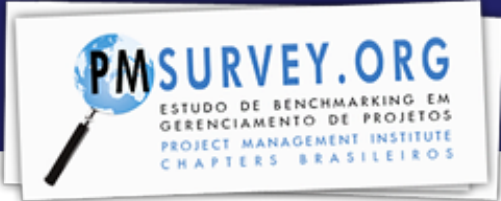




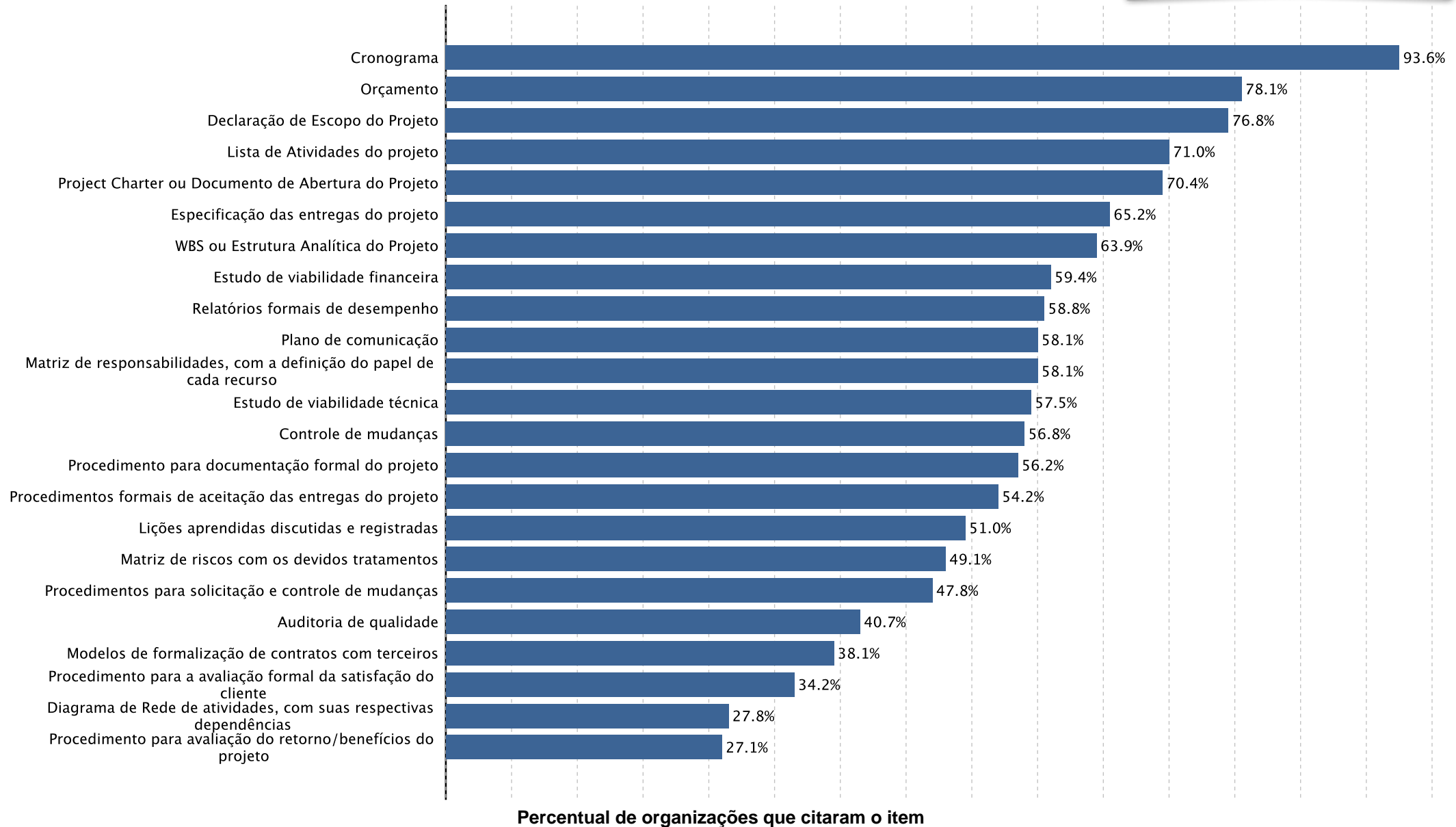
- A metodologia é utilizada de fato – 28%
- A metodologia é utilizada na maioria das vezes – 54%
- A metodologia é utilizada apenas em alguns poucos casos – 17%
- A metodologia não é utilizada de fato – 1%

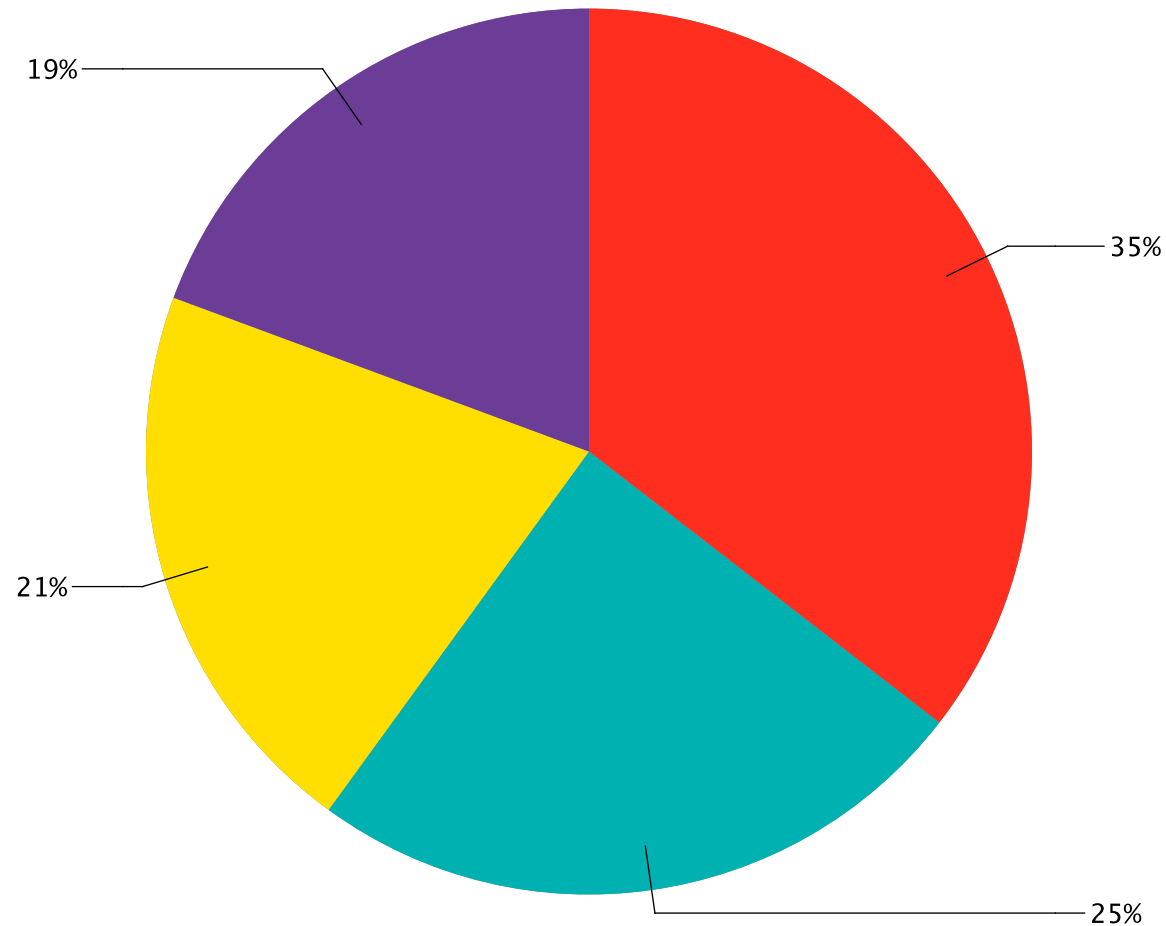
Percentual de organizações que citaram o item

# 45 - Aspectos considerados na Metodologia de Gerenciamento de Projetos



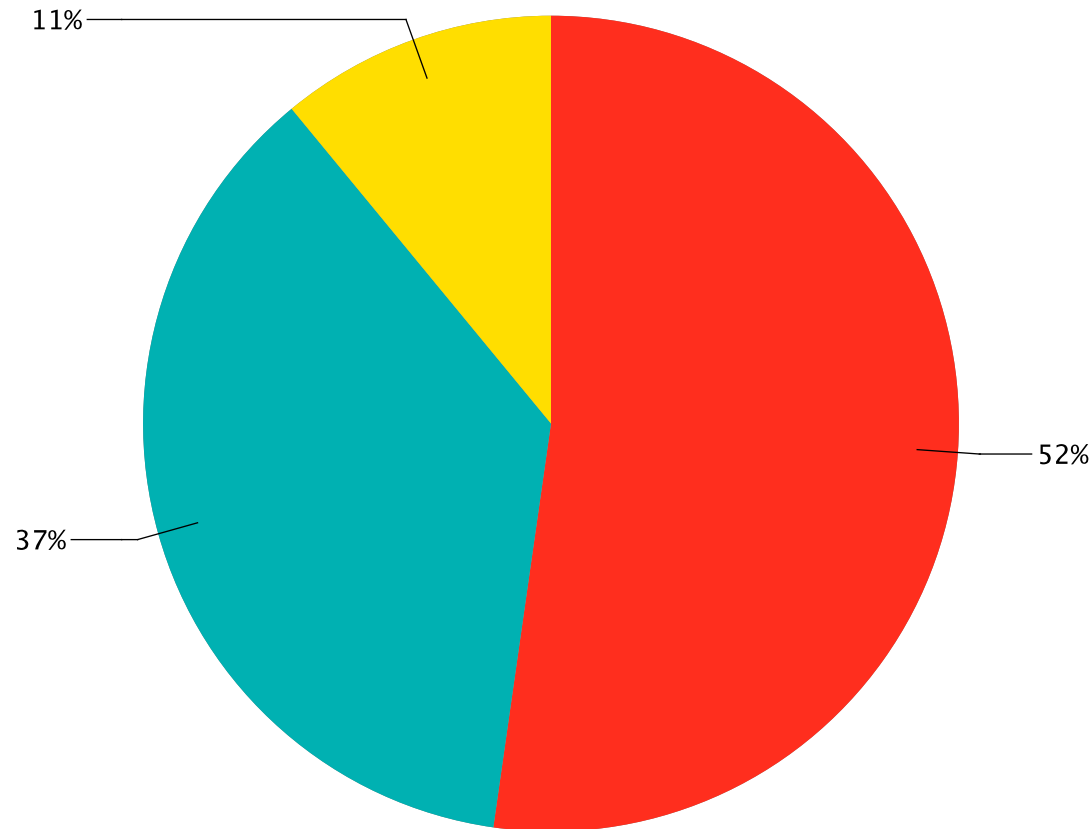
## 46 - Documentos existentes nas Metodologias de Gerenciamento de Projetos





● Não, mas pretendemos utilizar – 35% ● Sim, mas não utilizamos efetivamente – 25% ● Não, e não pretendemos utilizar – 21% ● Sim, e utilizamos plenamente – 19%

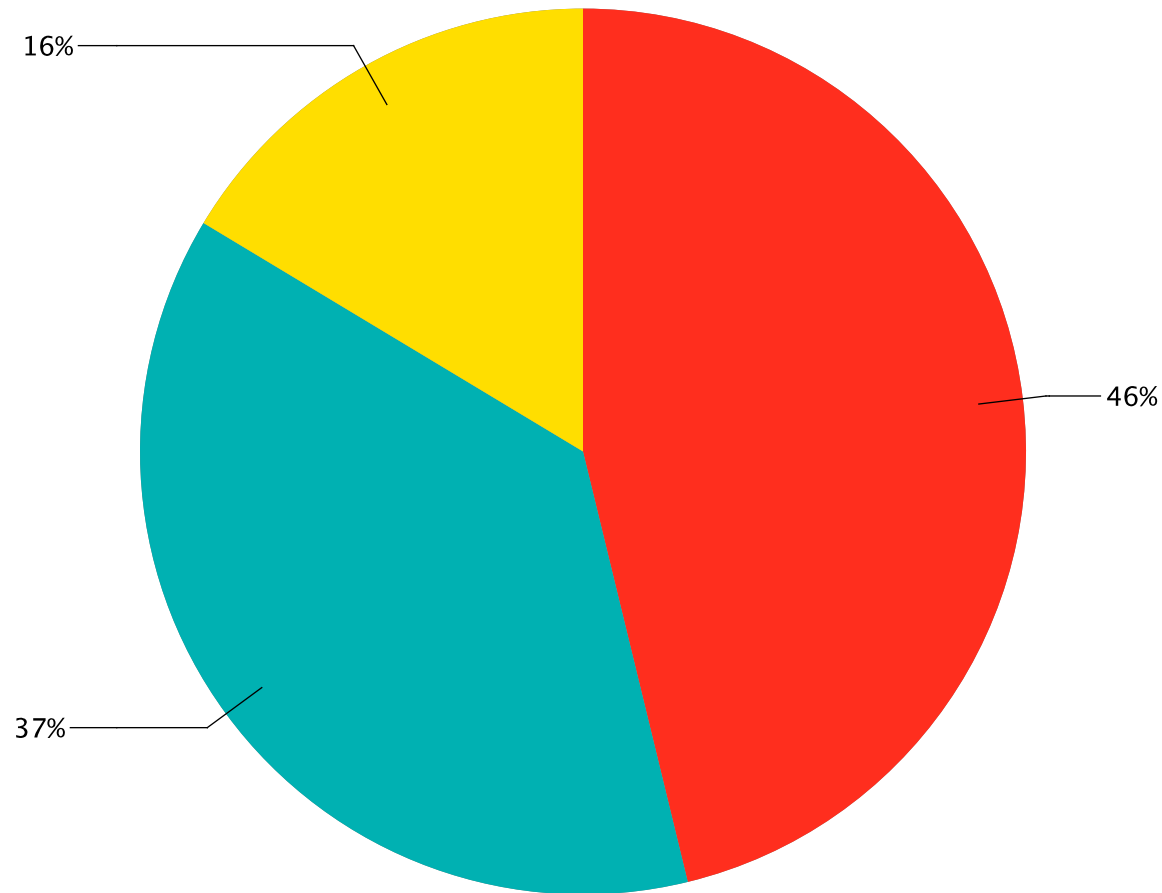
Percentual de organizações que citaram o item



- O Gerenciamento de Riscos é realizado informalmente, conforme o interesse ou necessidade do responsável pelo projeto – 52%
- O Gerenciamento de Riscos é considerado formalmente na(s) metodologia(s), sendo estruturado por políticas, procedimentos e formulários. – 37%
- Nossa(s) metodologia(s) não considera(m) o aspecto Gerenciamento de Riscos. – 11%

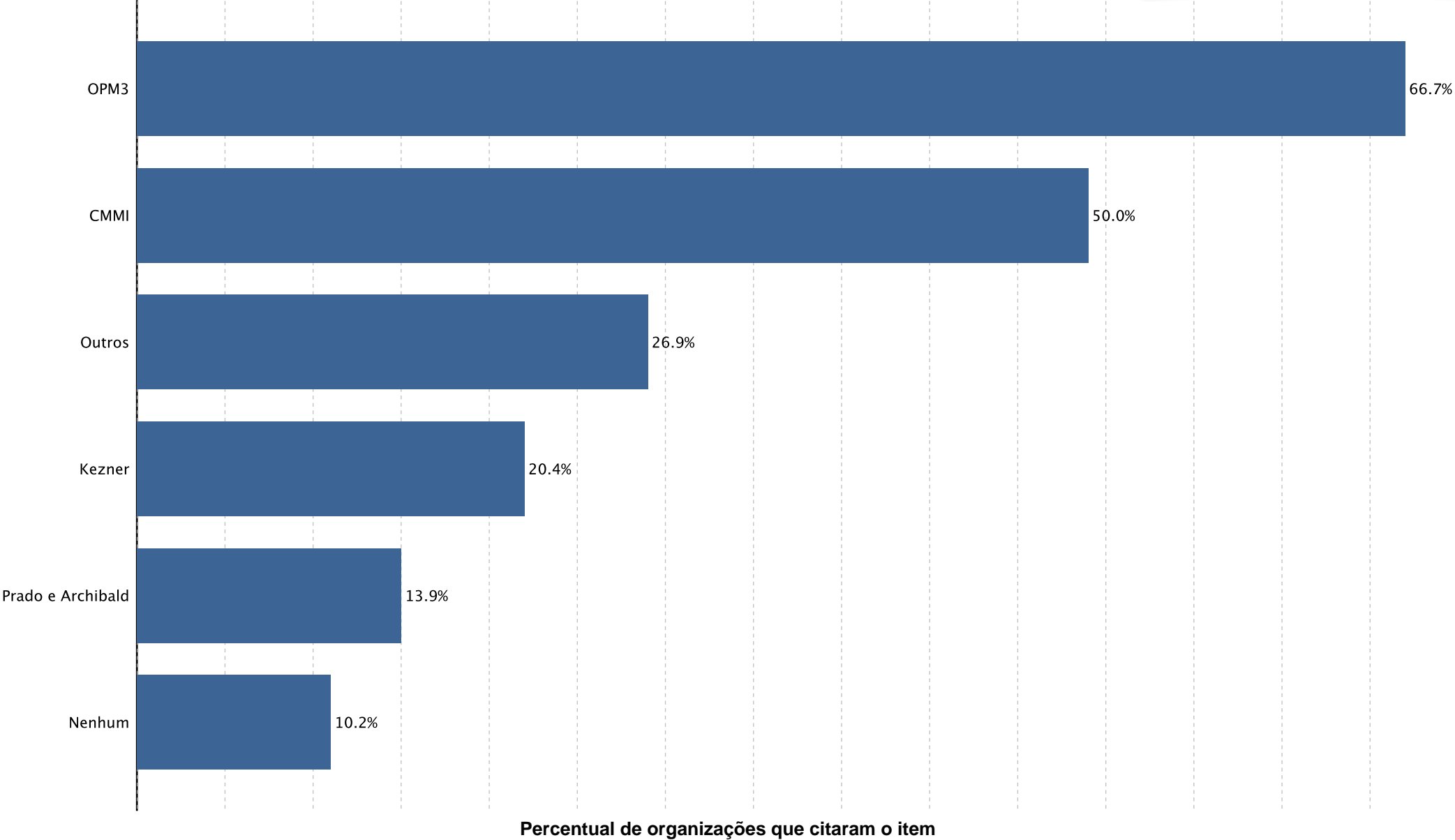
Percentual de organizações que citaram o item

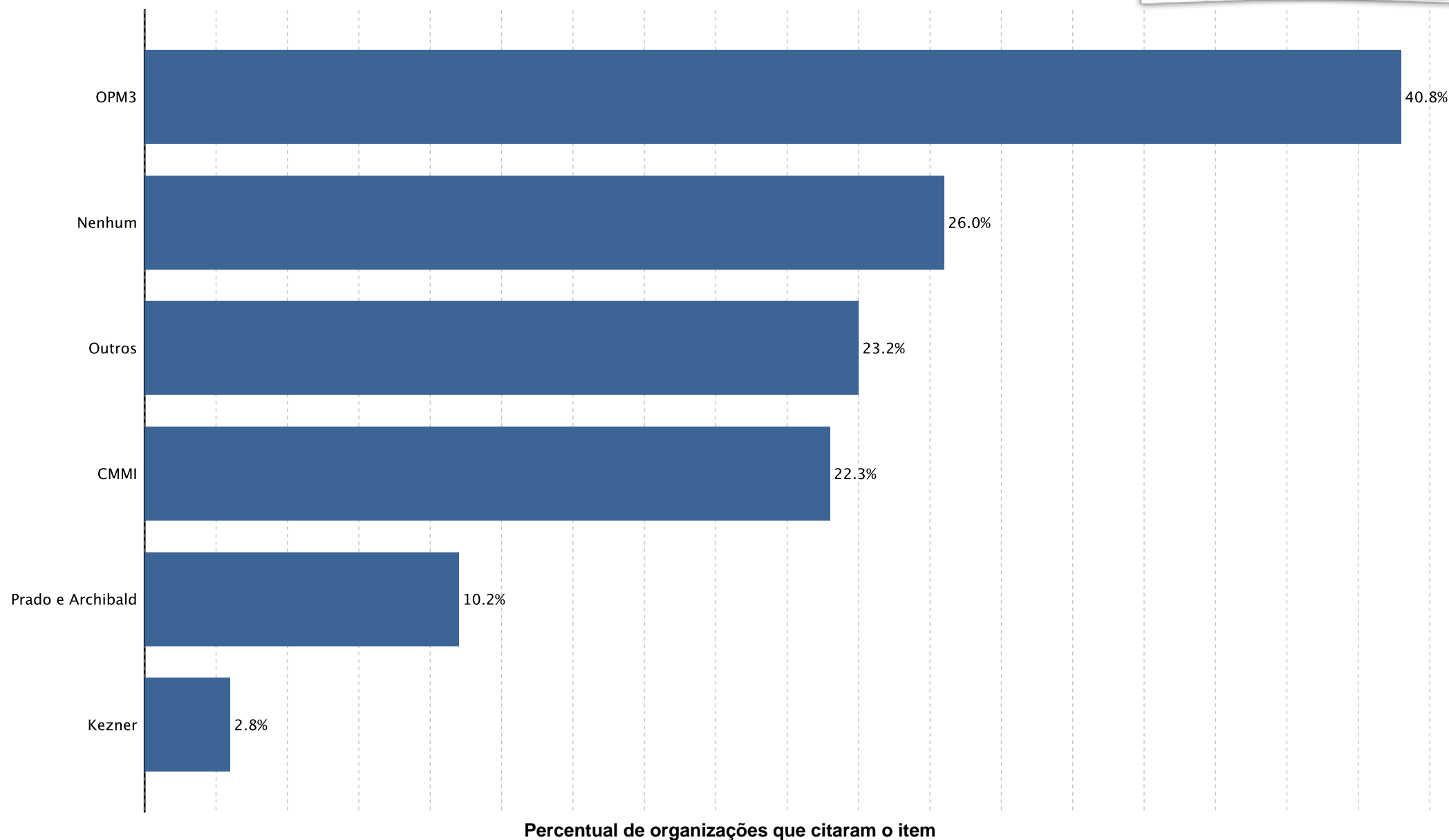


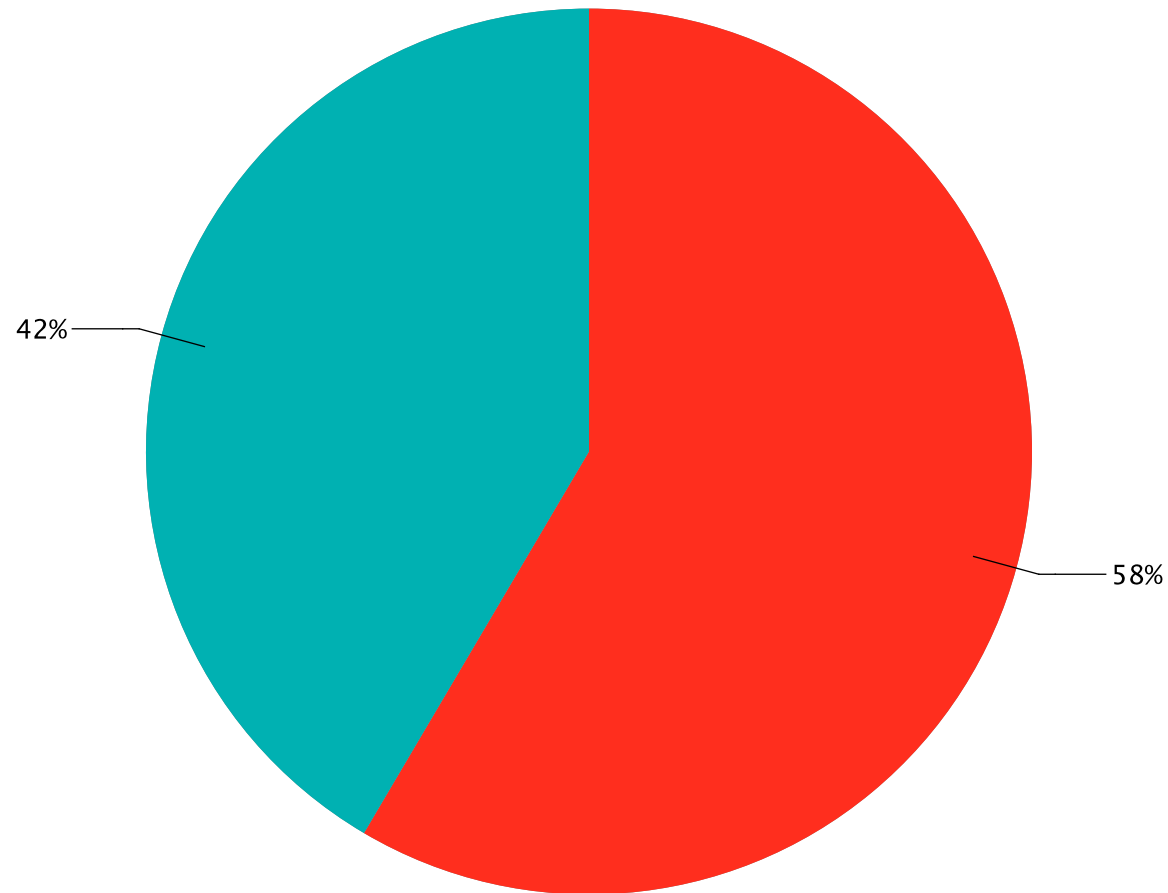


● Conhece, já utiliza ou pretende utilizar – 46% ● A organização não conhece nenhum modelo disponível – 37% ● Conhece, mas não pretende utilizar – 16%

Percentual de organizações que citaram o item



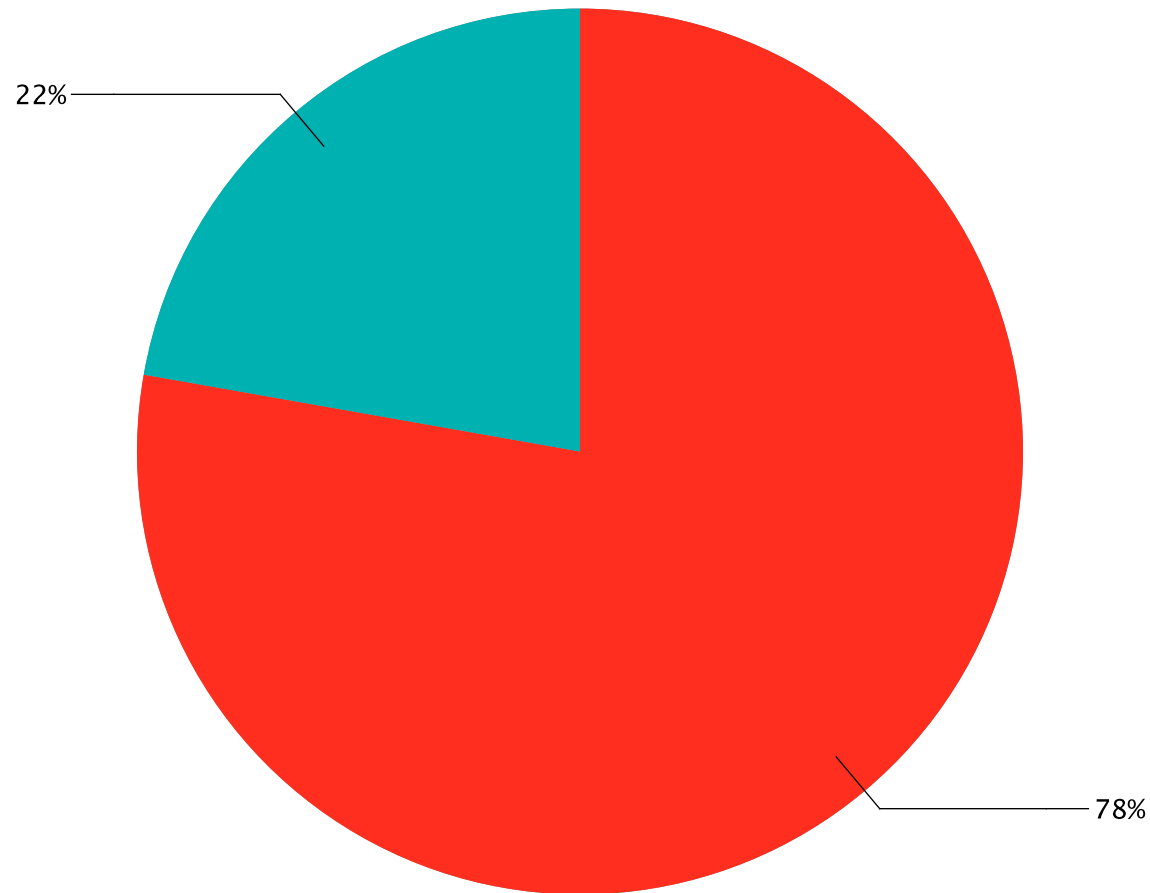




● Não – 58% ● Sim – 42%

Percentual de organizações que citaram o item

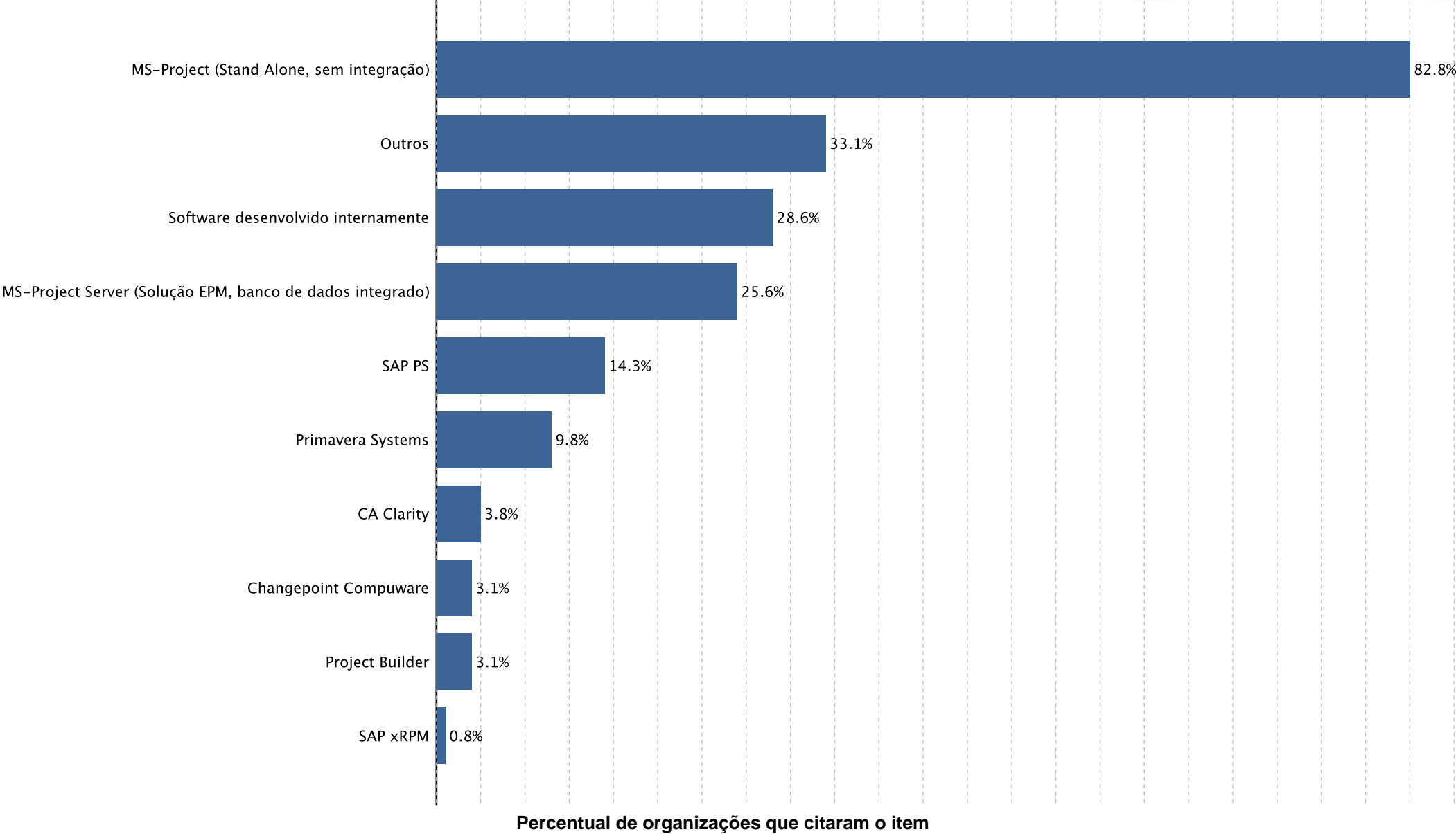
Esta seção tem por objetivo examinar quais tecnologias de suporte estão sendo utilizadas pelos profissionais em Gerenciamento de Projetos e Organizações e em que extensão podem colaborar para os resultados.

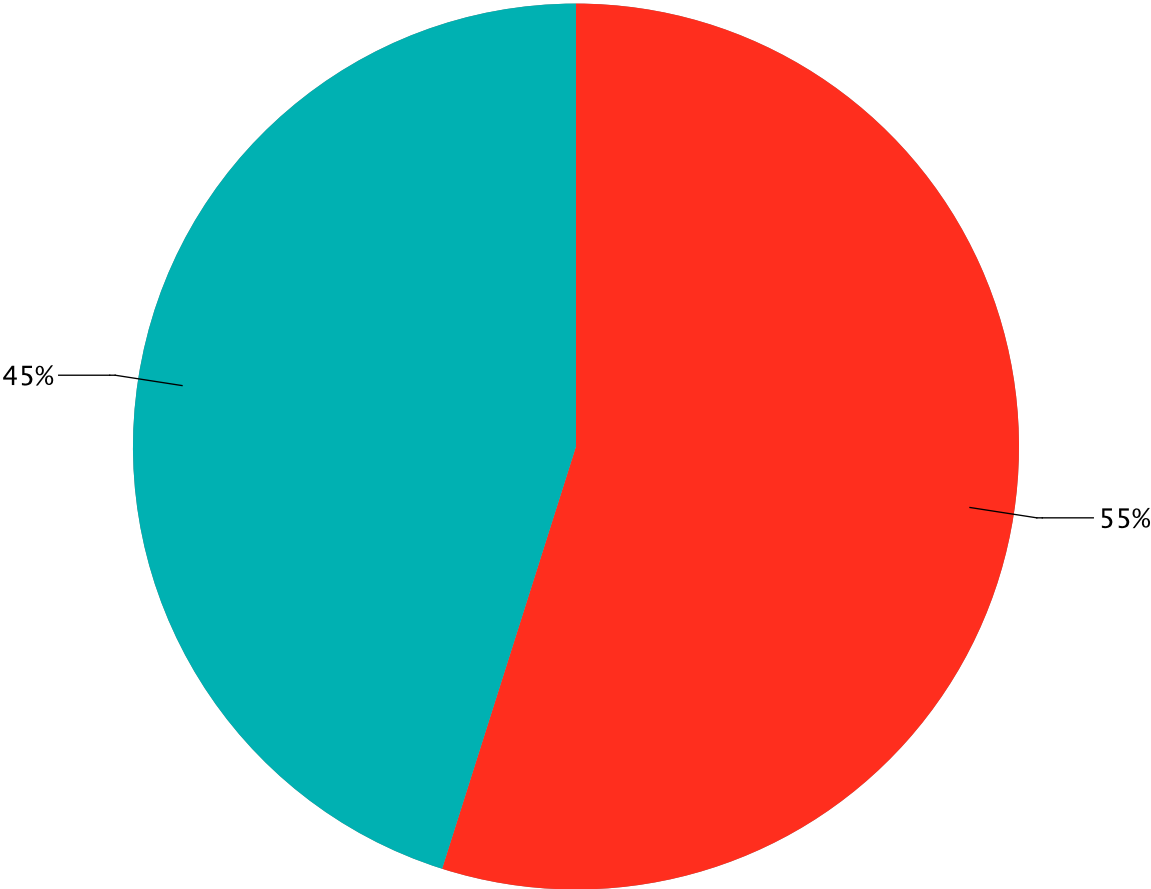


● Sim – 78% ● Não – 22%

Percentual de organizações que citaram o item

# 54 - Softwares de apoio ao Gerenciamento de Projetos mais utilizados

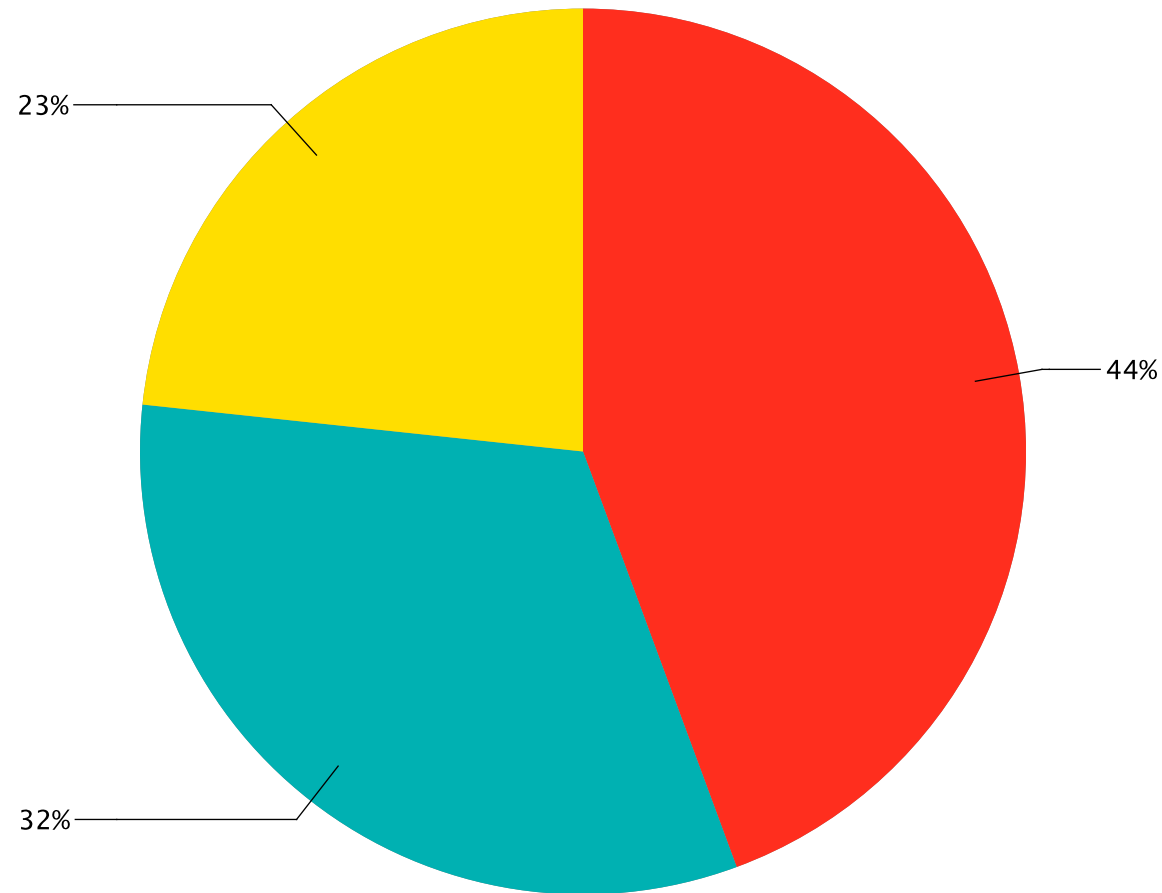




● Não - 55% ● Sim - 45%

Percentual de organizações que citaram o item

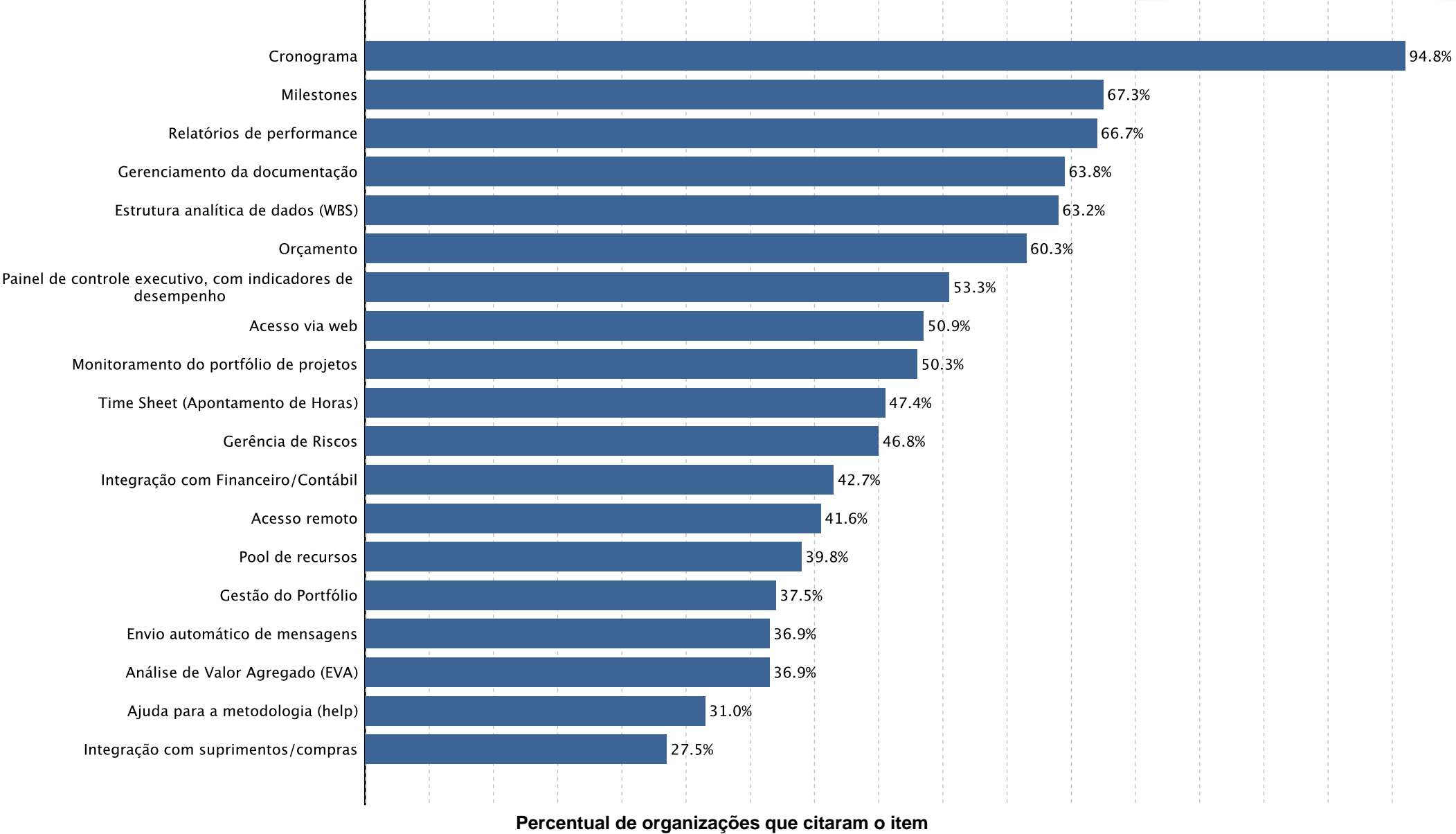




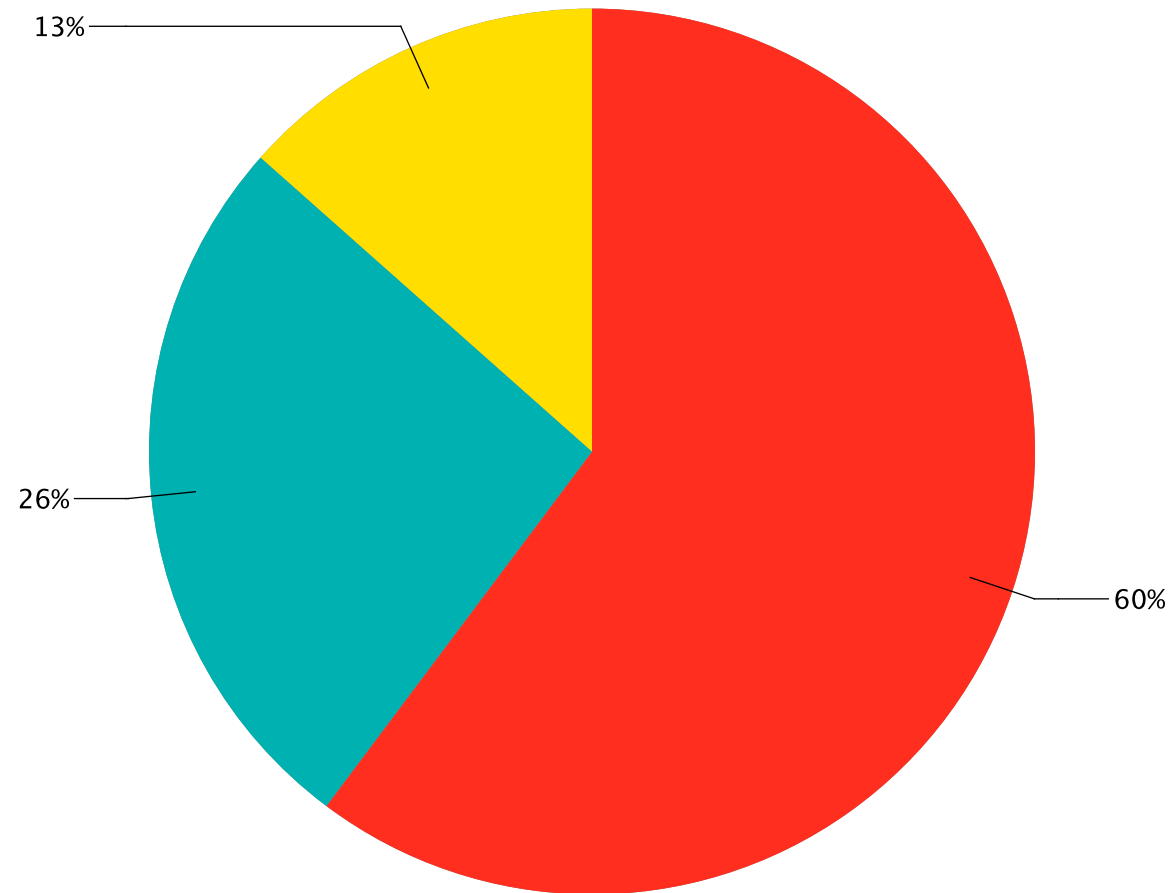
● Em 100% dos projetos realizados – 44% ● Em pelo menos 50% dos projetos realizados – 32% ● Em menos de 50% dos projetos realizados – 23%

Percentual de organizações que citaram o item

# 57 - Funcionalidades Fundamentais em um Software de Gerenciamento de Projetos segundo as Organizações



## 58 - Utilização de Ferramenta Específica para Gestão (armazenamento e recuperação) do Conhecimento em Projetos

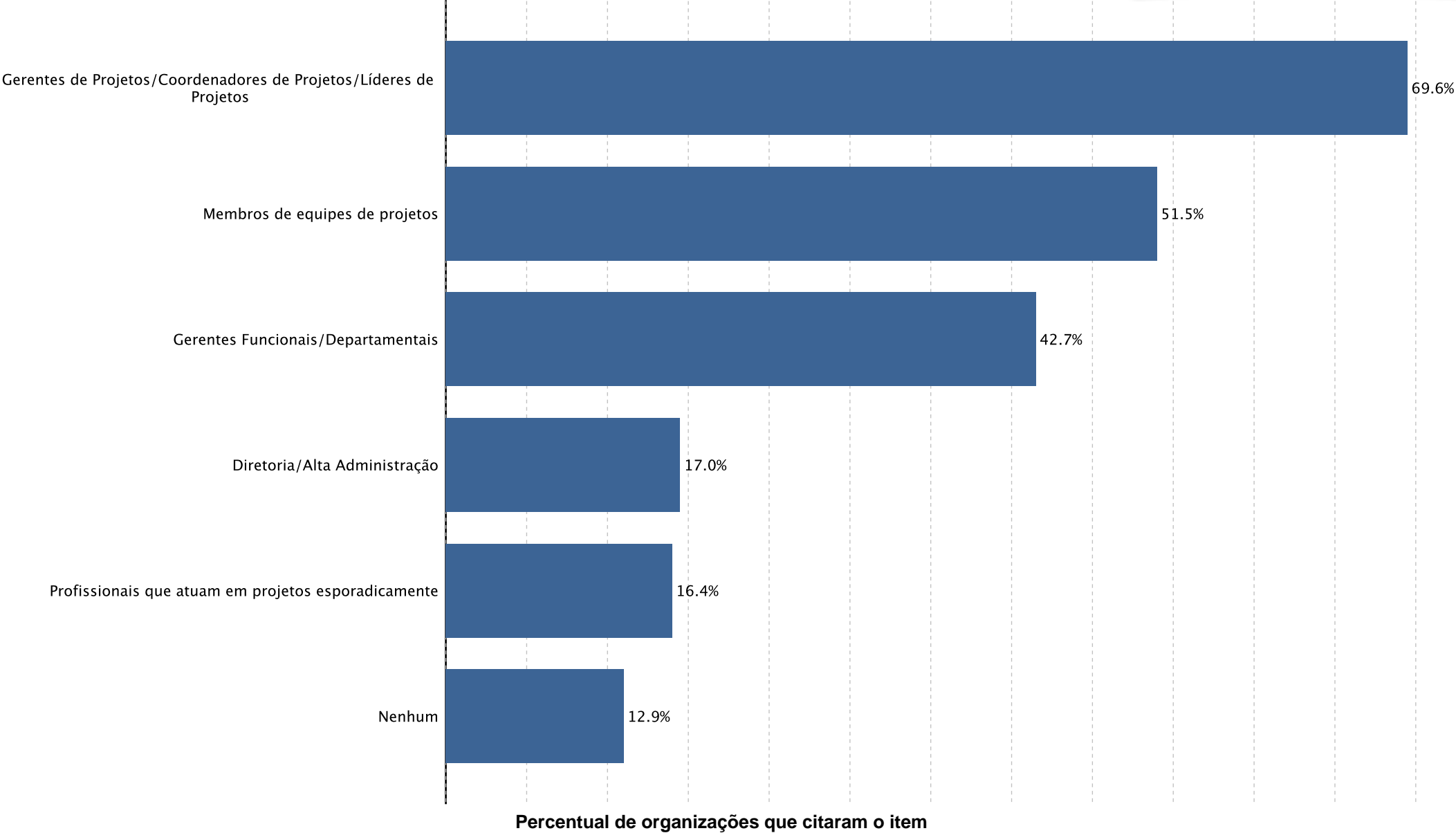
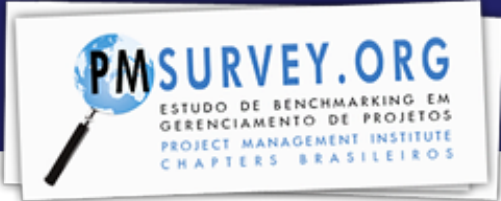


● Não, mas pretendemos utilizar – 60% ● Sim – 26% ● Não e não pretendemos utilizar – 13%

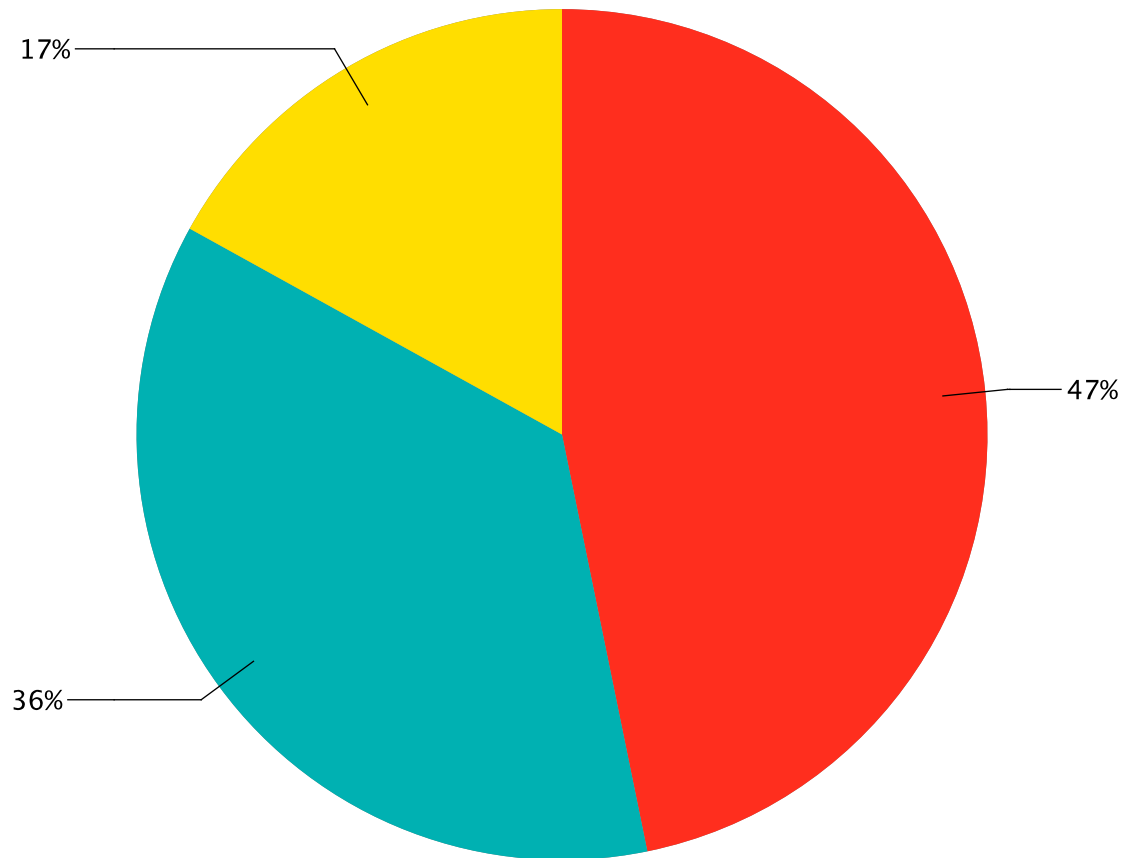
Percentual de organizações que citaram o item

Esta seção tem como objetivo examinar o grau de adequação das Organizações às mais importantes práticas de desenvolvimento profissional, bem como apontar as tendências observadas nas organizações pesquisadas.

# 59 - Níveis Hierárquicos que receberam treinamento formal em GP nos últimos 12 meses



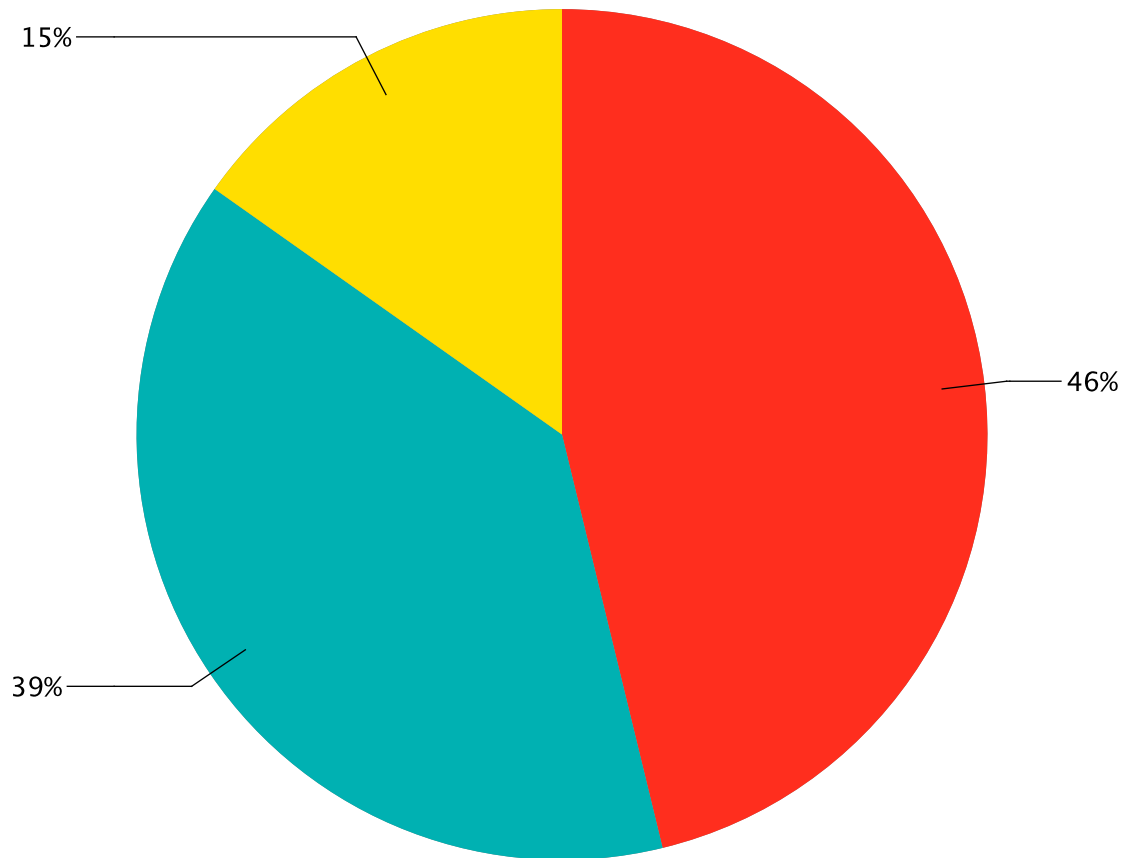
## 60 - Existência de Programa formal de Capacitação em Gerenciamento de Projetos (não inclui preparação para certificação PMP®)



- Não, mas pretendemos desenvolver um programa como esse. – 47%
- Sim, já possuímos um programa formal implantado. – 36%
- Não e não pretendemos desenvolver um programa como esse. – 17%

Percentual de organizações que citaram o item

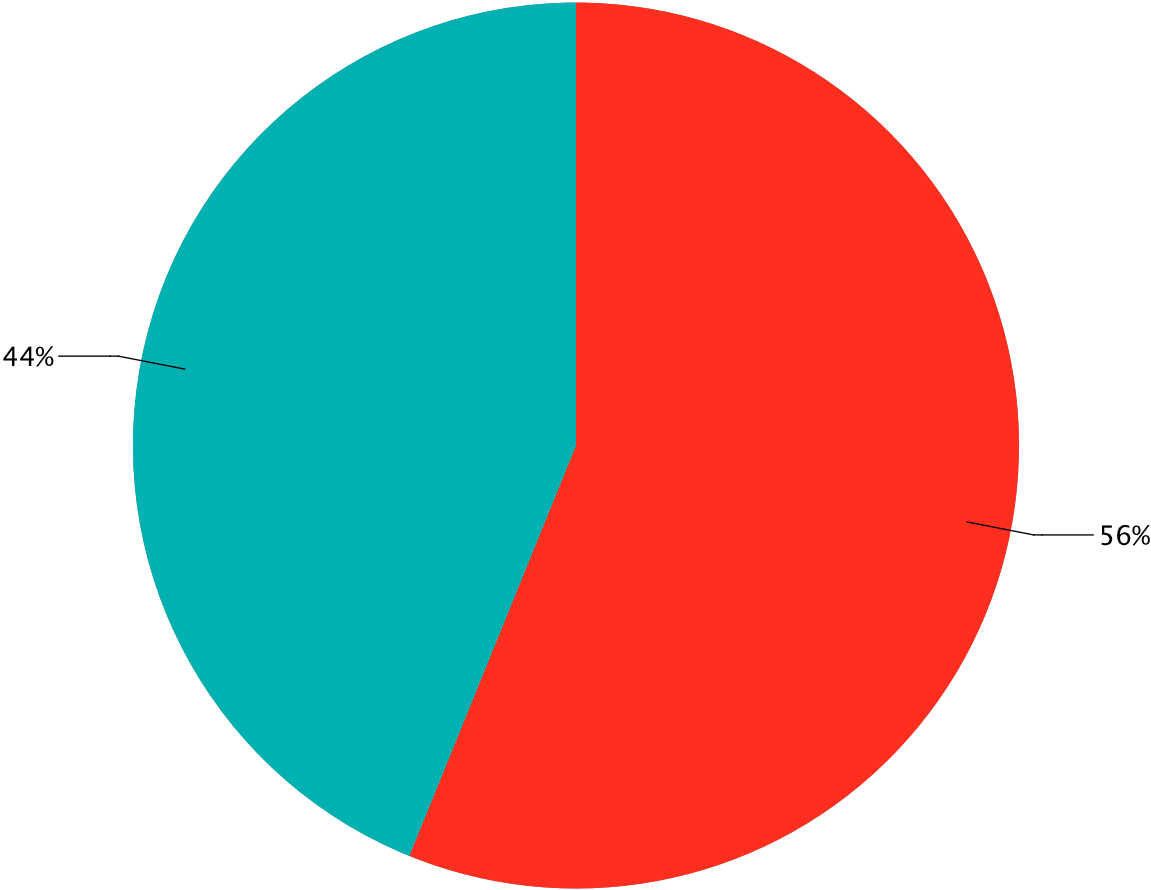
## 61 - Existência de Programa formal de Preparação para a Certificação PMP®(Project Management Professional ) do PMI®



- Não, mas pretendemos desenvolver um programa como esse – 46%
- Não e não pretendemos desenvolver um programa como esse – 39%
- Sim, já possuímos um programa formal implantado – 15%

Percentual de organizações que citaram o item

62 - Quanto a Percepção da Diferença em ser Certificado PMP®, em Termos de Reconhecimento

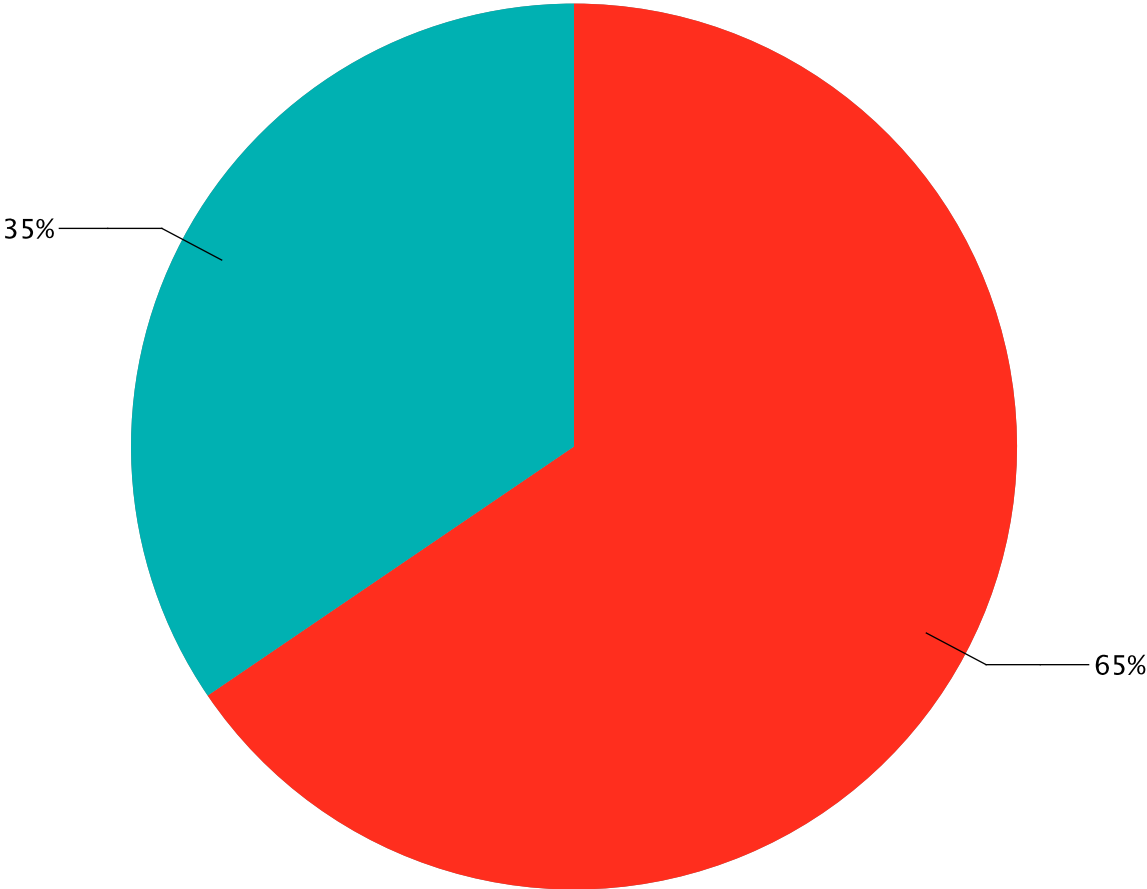


● Sim - 56% ● Não - 44%

Percentual de organizações que citaram o item

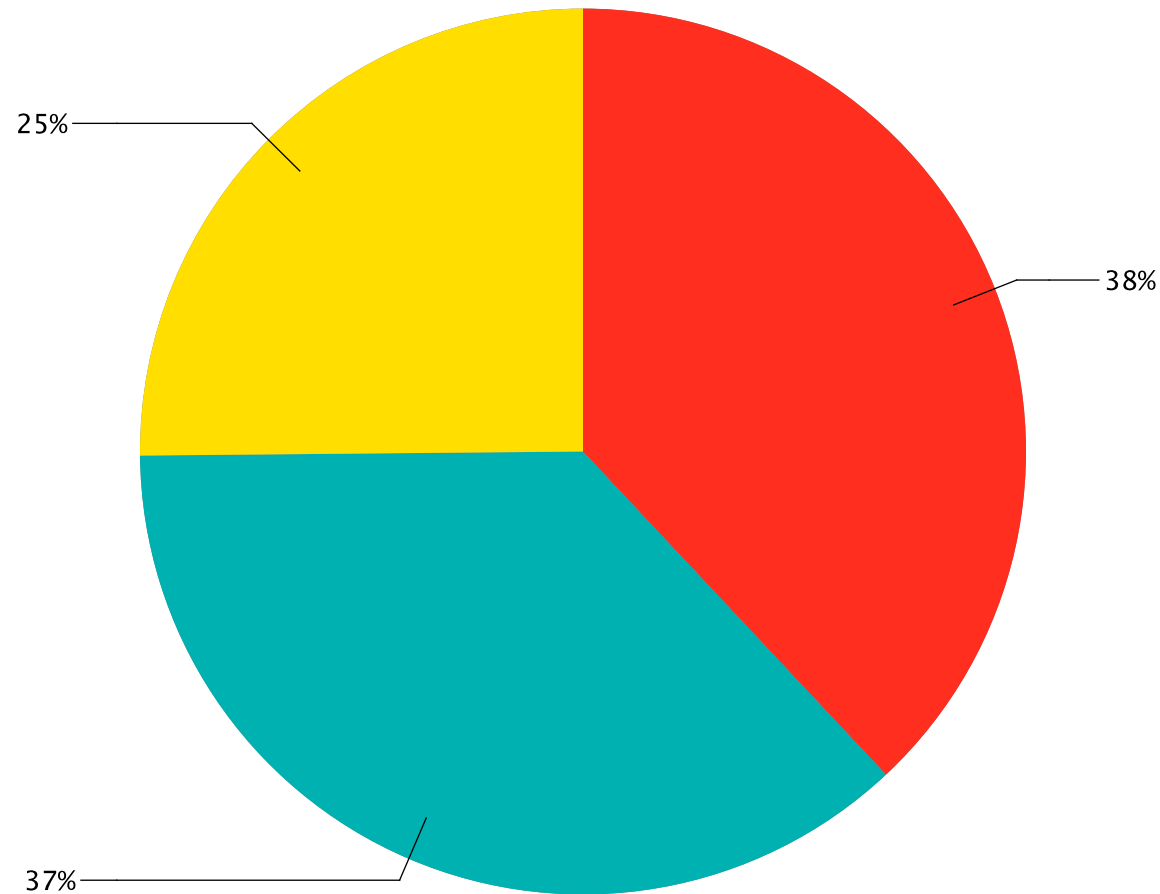


63 - Quanto a Percepção da Diferença em ter um MBA em Gerenciamento de Projetos, em Termos de Reconhecimento



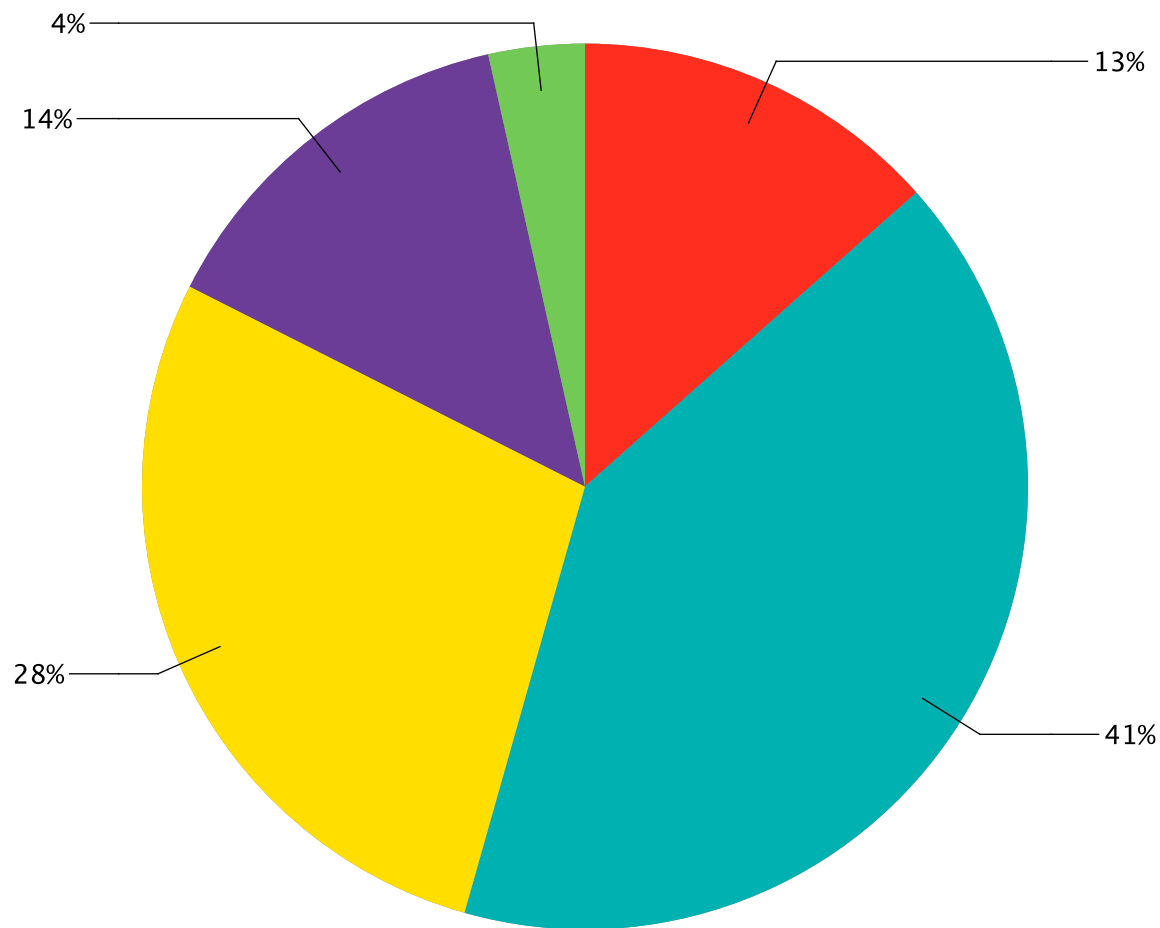
● Sim – 65% ● Não – 35%

Percentual de organizações que citaram o item



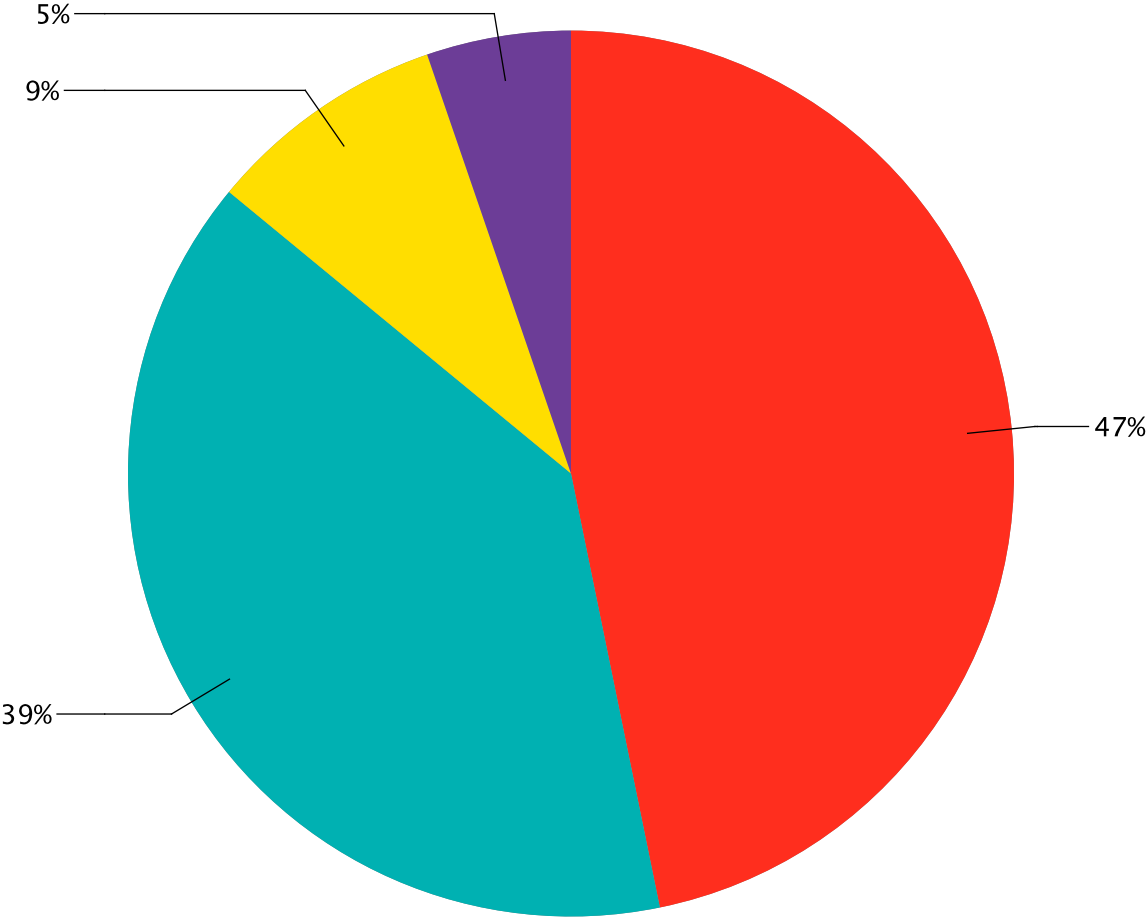
● O MBA em Gerenciamento de Projetos – 38% ● A certificação PMP® – 37% ● Nenhum dos dois – 25%

Percentual de organizações que citaram o item



● Abaixo de R\$ 5.000 – 13% ● Entre R\$ 5.000 e R\$ 8.000 – 41% ● Entre R\$ 8.000 e R\$ 11.000 – 28% ● Entre R\$ 11.000 e R\$ 15.000 – 14% ● Acima de R\$ 15.000 – 4%

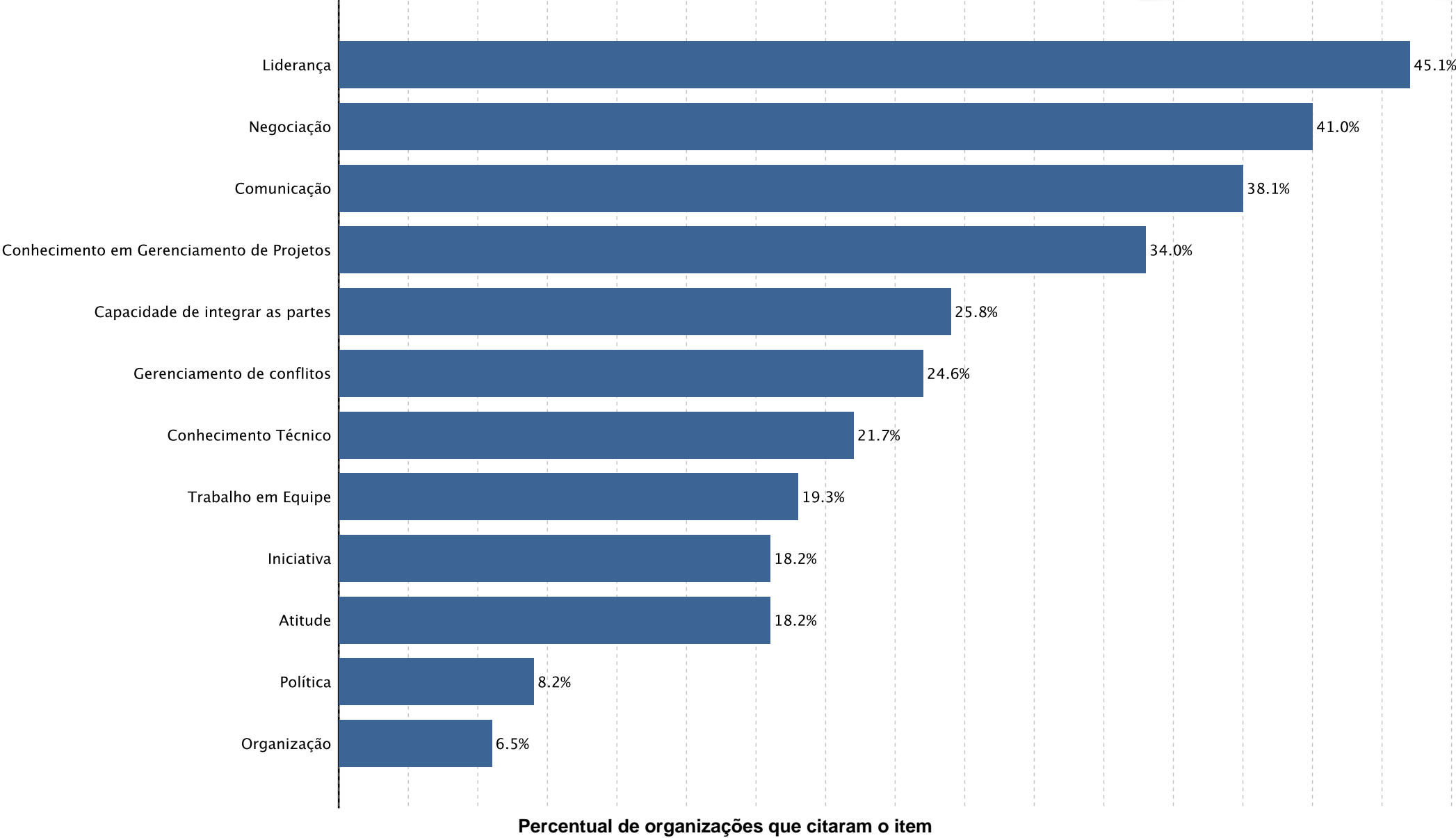
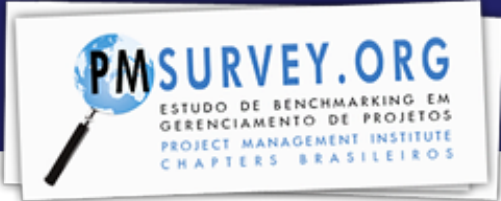
Percentual de organizações que citaram o item



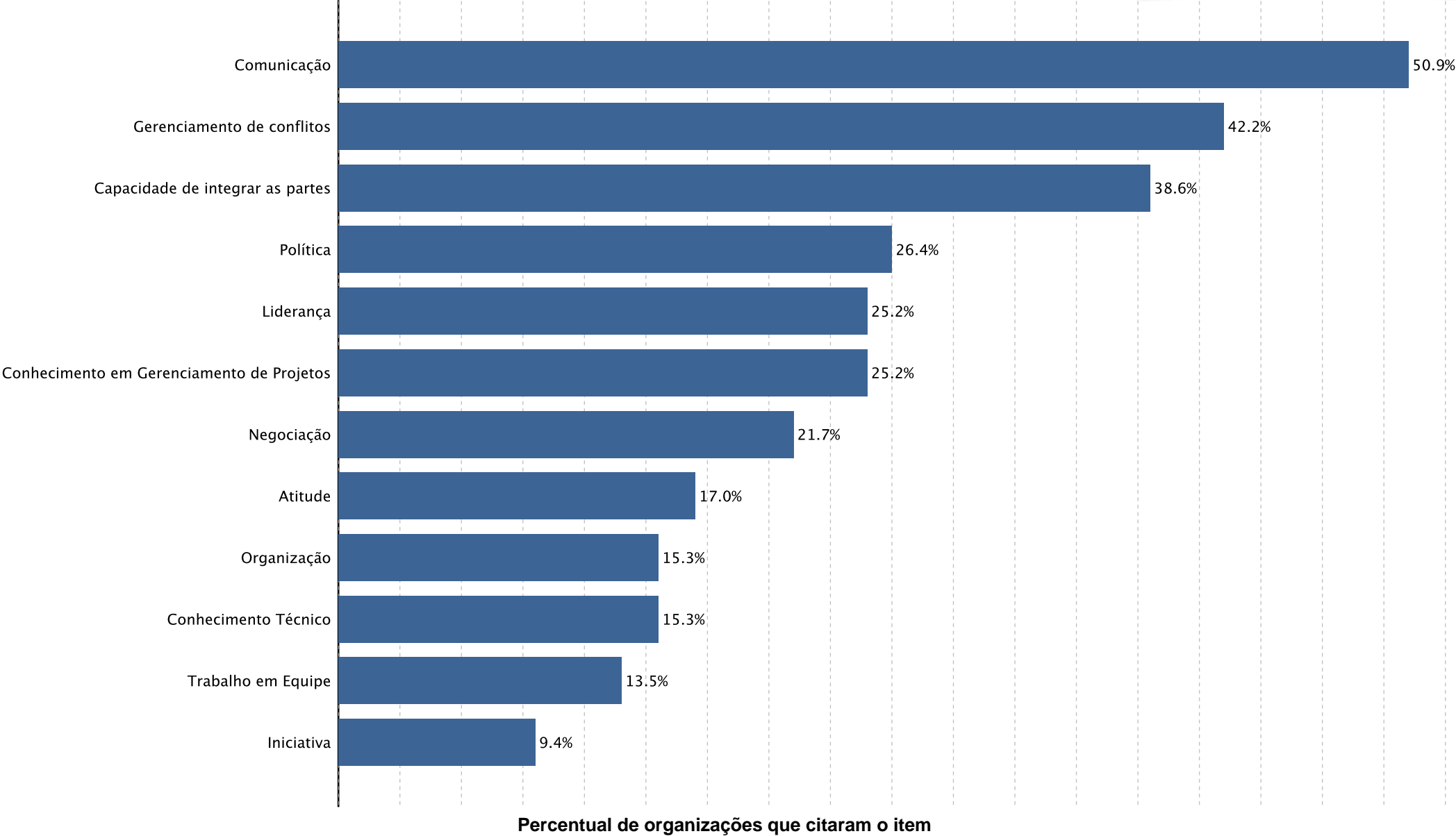
● Perfil técnico, porém um pouco generalista – 47% ● Perfil generalista, porém um pouco técnico – 39% ● Perfil técnico – 9% ● Perfil generalista – 5%

Percentual de organizações que citaram o item

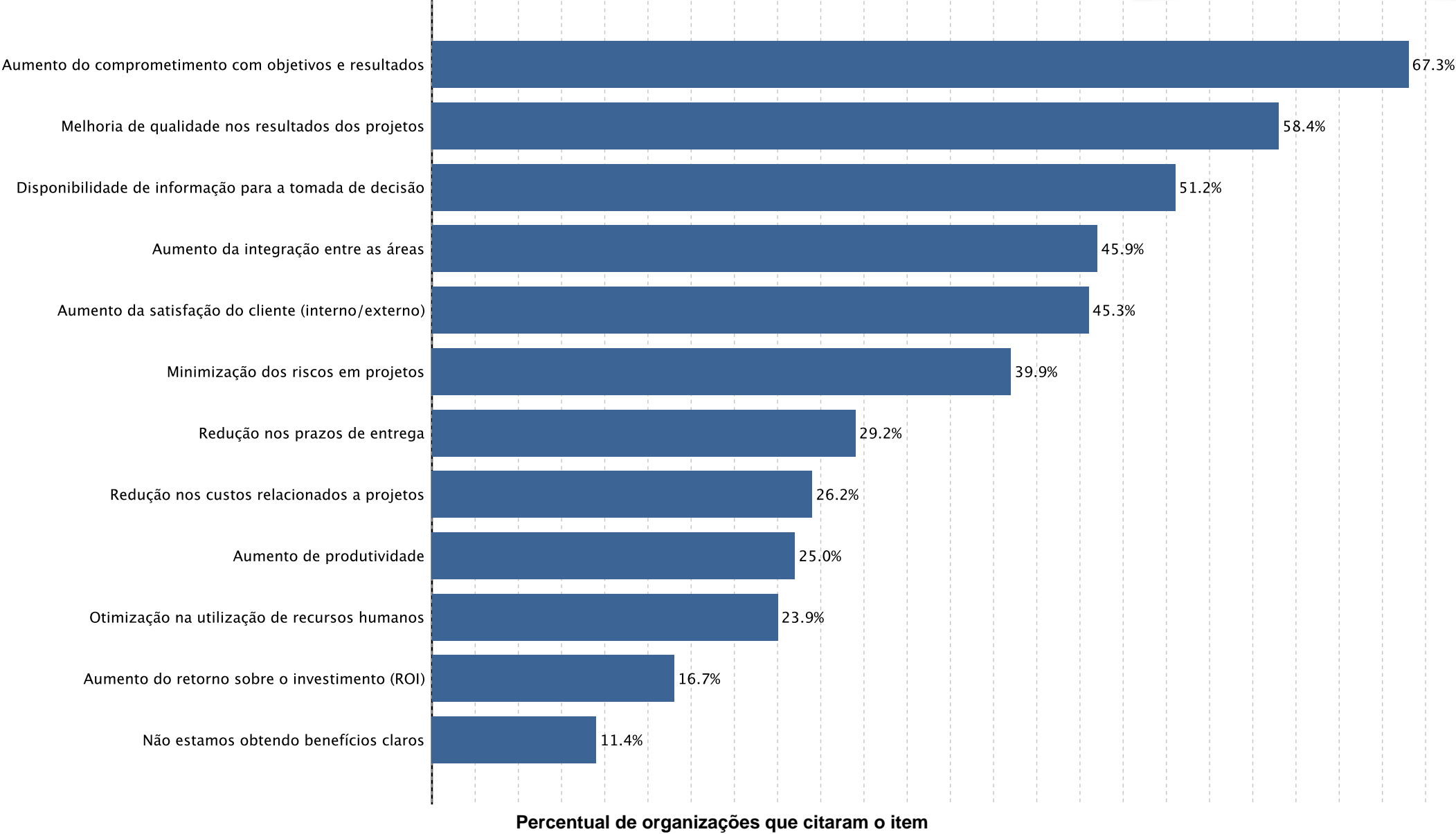
# 67 - Habilidades mais Valorizadas pelas Organizações no Gerenciamento de Projetos



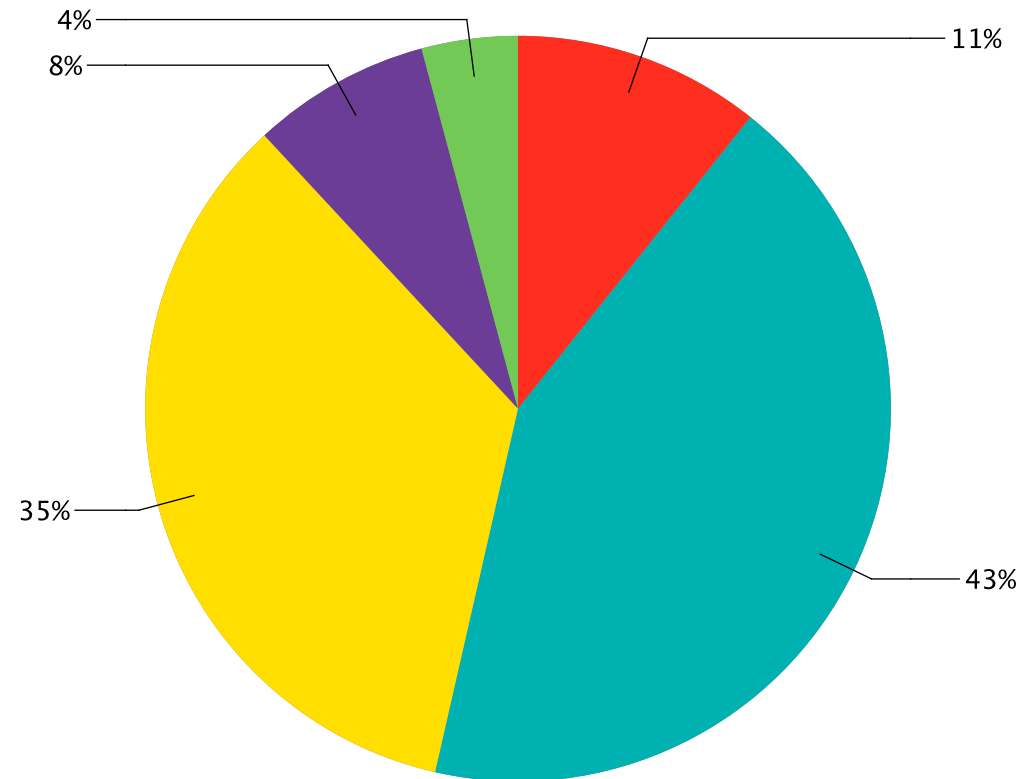
# 68 - Habilidades que as Organizações consideram deficientes nos seus Gerentes de Projetos



Esta seção tem por objetivo examinar o desempenho e os resultados auferidos pelas Organizações no que tange ao Gerenciamento de Projetos, identificando os principais problemas, necessidades e fatores críticos de sucesso.



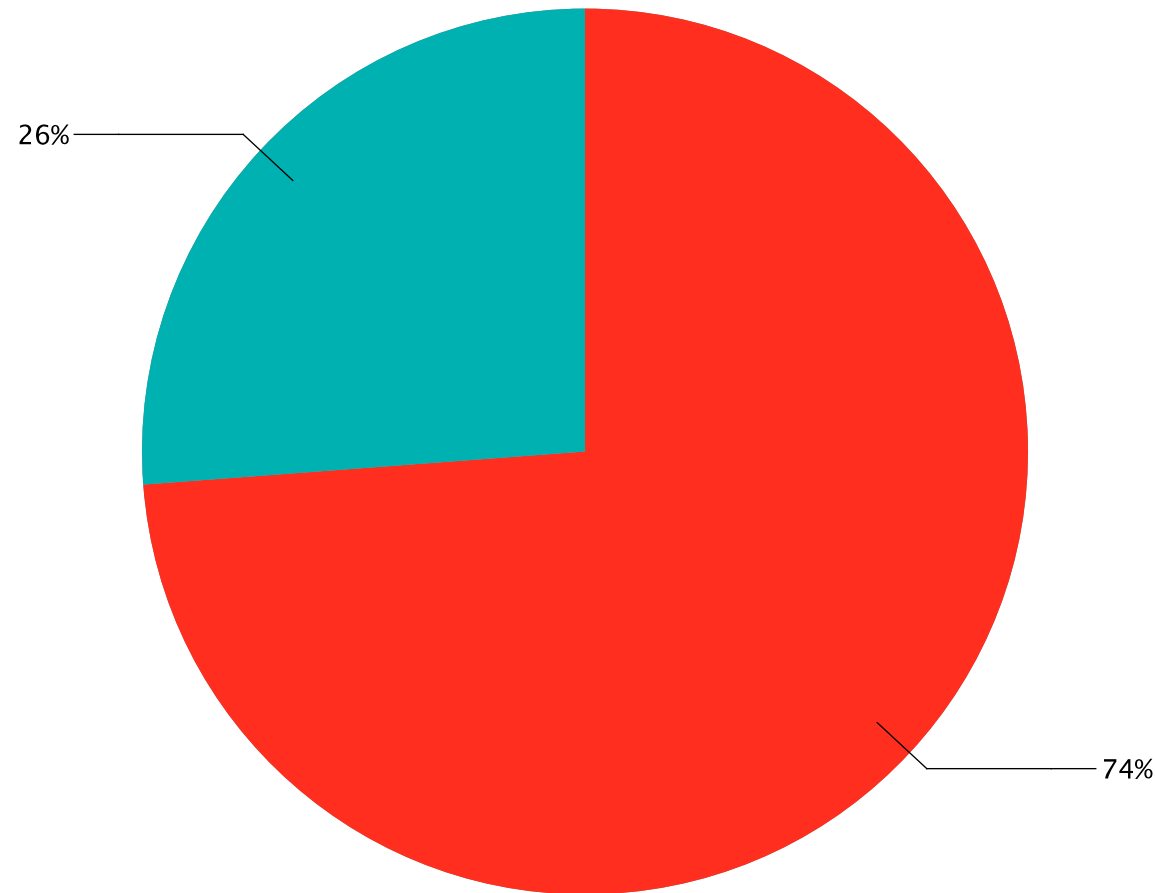




- Nível 1 – Apesar de haver um reconhecimento quanto à existência de projetos na organização, não há práticas ou padrões estabelecidos. – 11%
- Nível 2 – Existem diversos processos de Gerenciamento de Projetos na organização, mas não são considerados como padrões organizacionais. – 43%
- Nível 3 – Todos os processos de Gerenciamento de Projetos necessários à organização existem e são considerados padrões organizacionais. – 35%
- Nível 4 – As organizações que trabalham com este nível de maturidade têm a cultura de Gerenciamento de Projetos amplamente divulgada e estabelecida. – 8%
- Nível 5 – É descrito como a otimização, com foco na melhoria contínua dos processos em gerenciamento de projetos. – 4%

Percentual de organizações que citaram o item

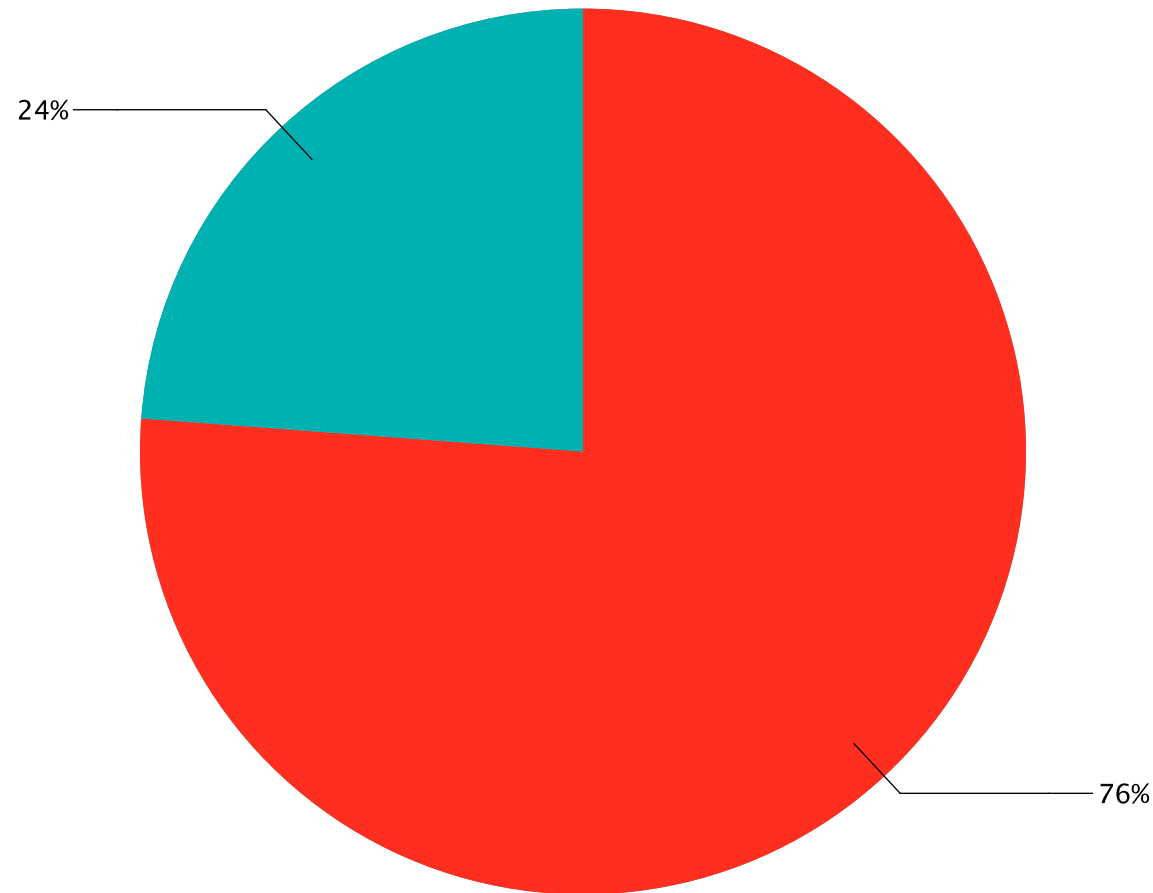
## 71 - Frequência na qual os Projetos têm Alcançado o Sucesso, em Termos de Prazo, Custo, Qualidade e Satisfação do Cliente (interno ou externo)



● Sempre ou na maioria das vezes – 74% ● Poucas vezes ou nunca – 26%

Percentual de organizações que citaram o item

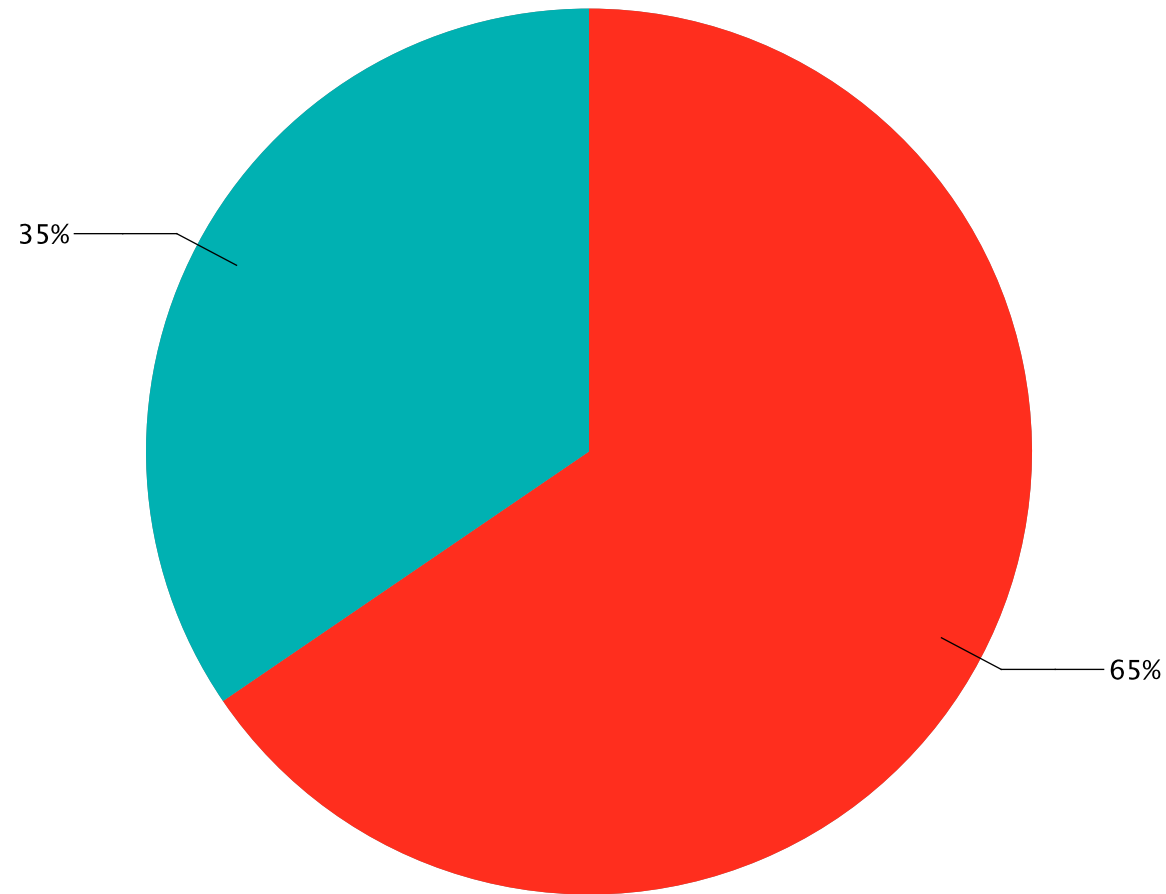
## 72 - A Organização costuma ter problemas no cumprimento dos Prazos estabelecidos para os projetos



● Sim - 76% ● Não - 24%

Percentual de organizações que citaram o item

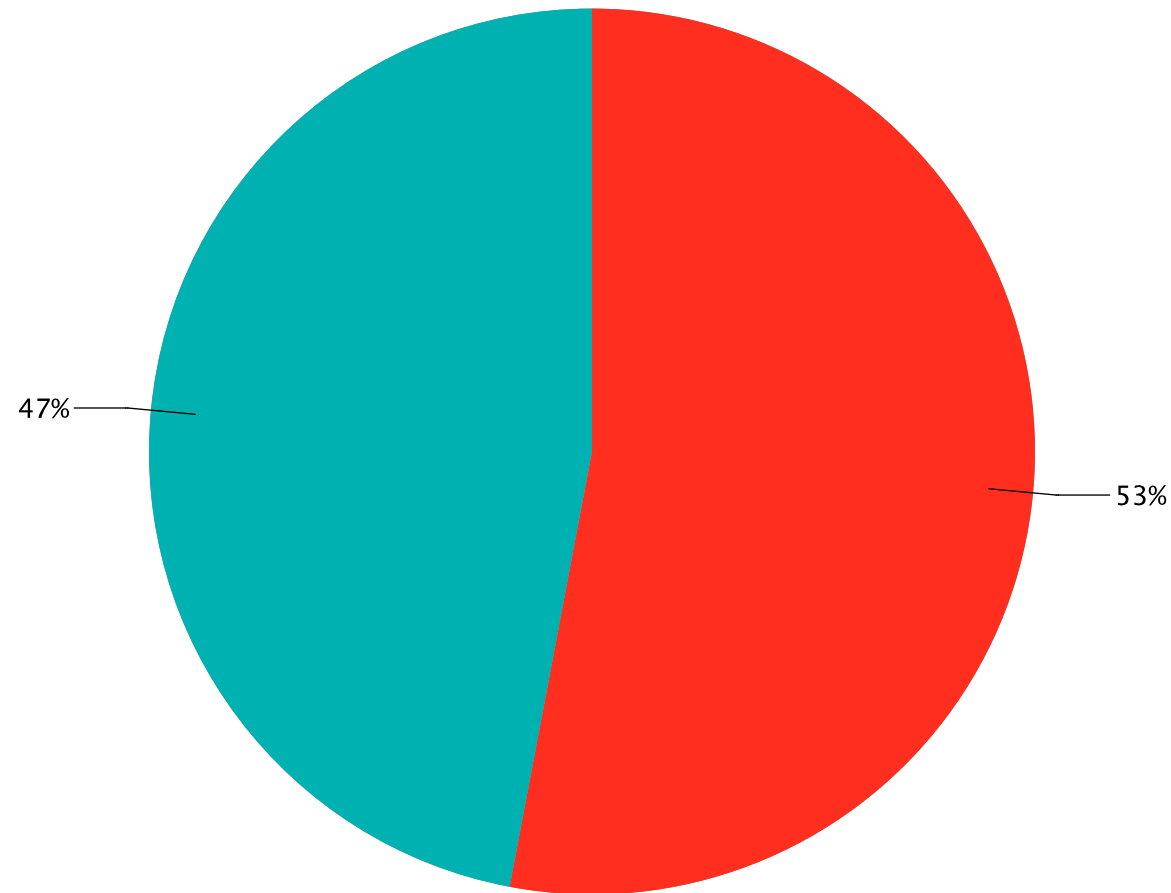
## 73 - A Organização costuma ter problemas no cumprimento dos Custos estabelecidos para os projetos



● Sim – 65% ● Não – 35%

Percentual de organizações que citaram o item

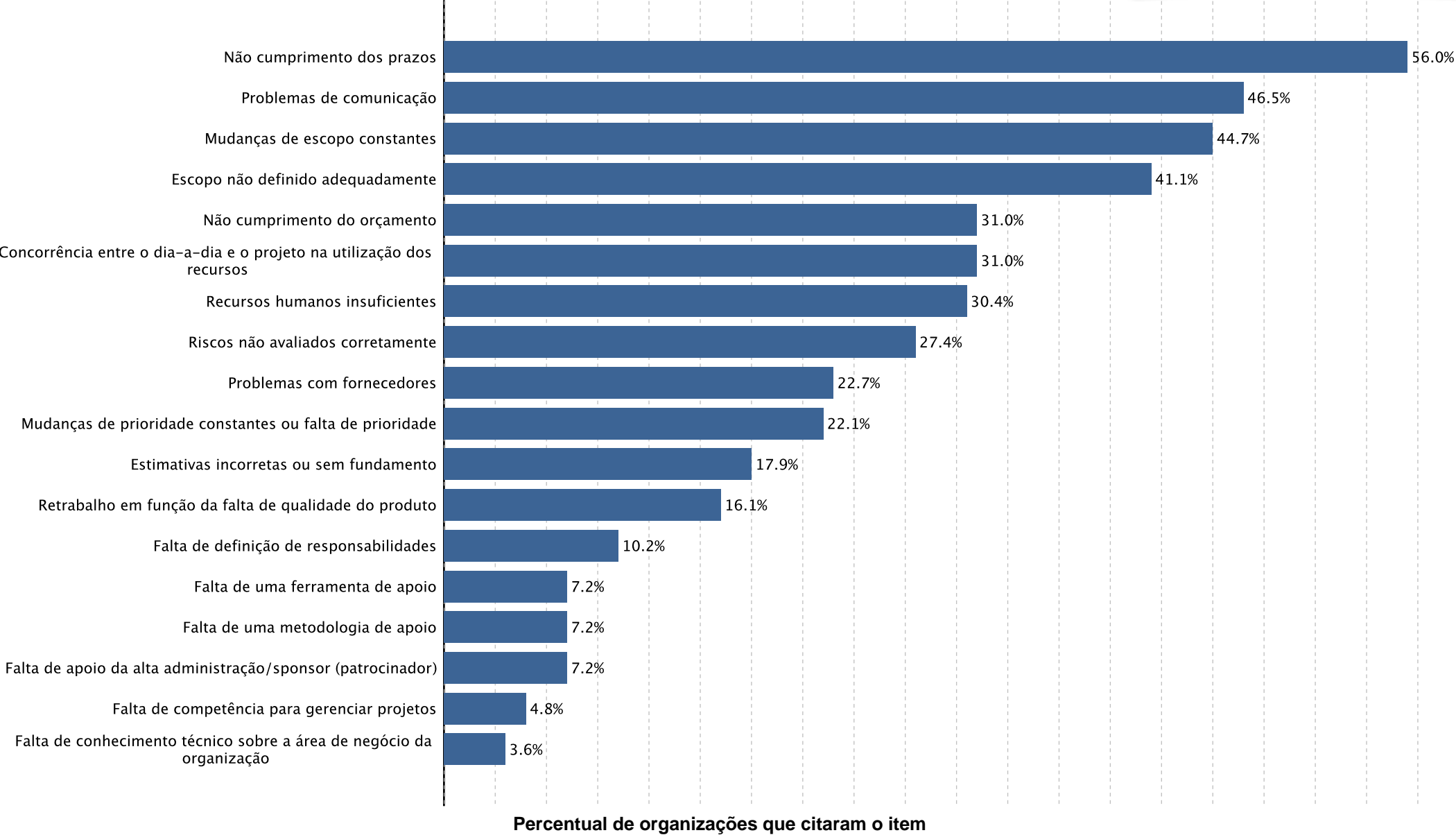
## 74 - A Organização costuma ter problemas de Qualidade em seus projetos



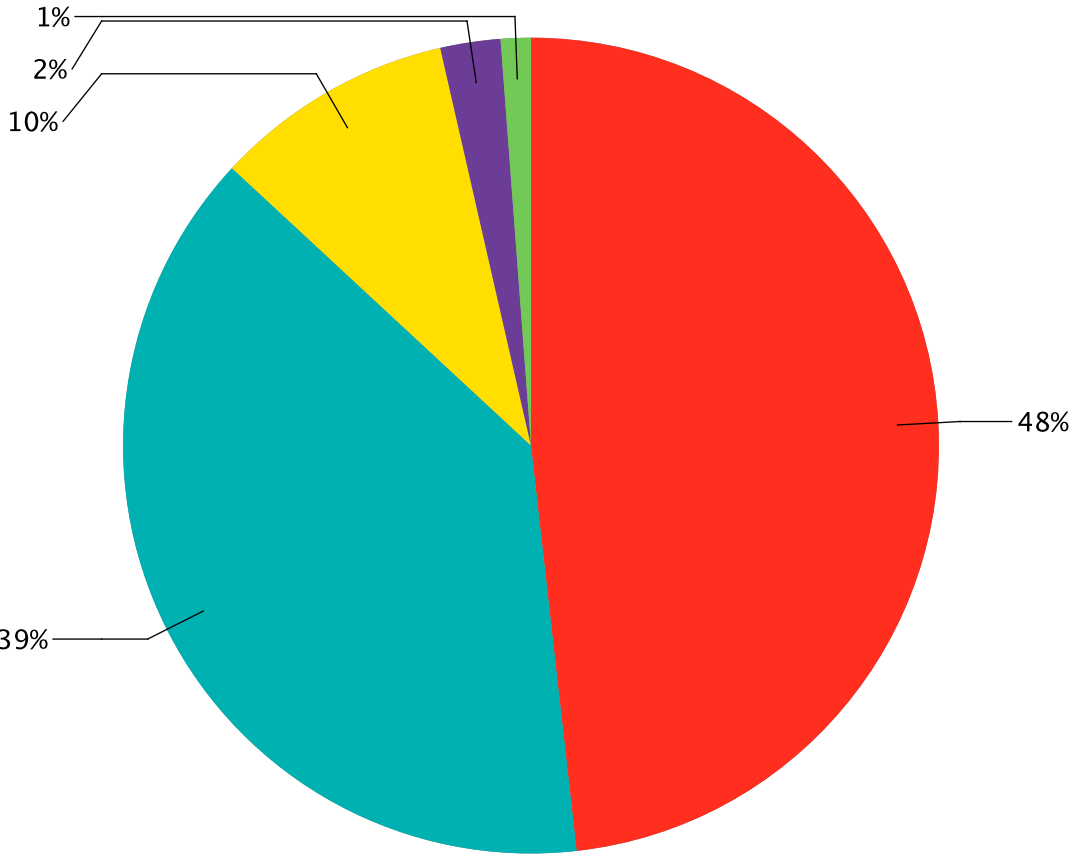
● Não - 53% ● Sim - 47%

Percentual de organizações que citaram o item

# 75 - Problemas que ocorrem com mais freqüência nos projetos da Organização



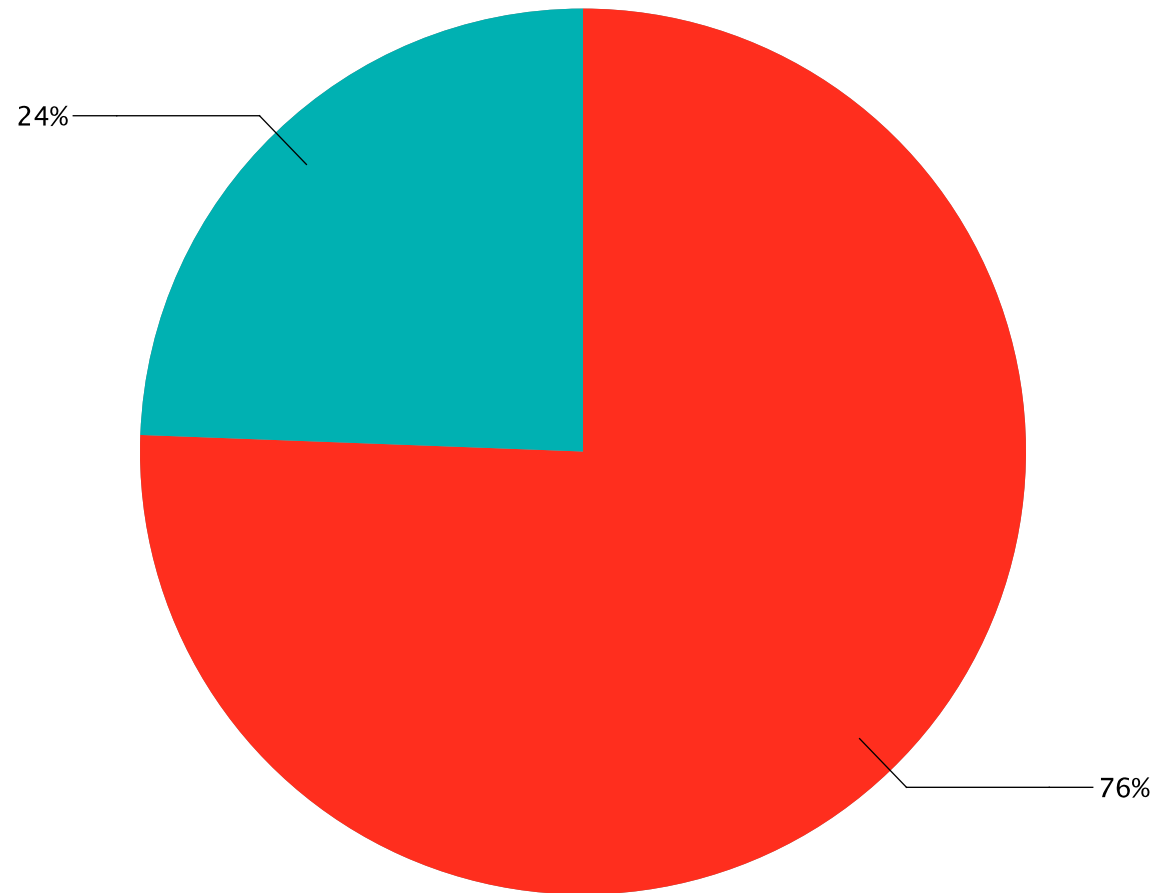
76 - A Organização entende que já atendeu a todos os objetivos e resultados esperados em relação ao Gerenciamento de Projetos?



- A organização está na metade do caminho para atender aos objetivos esperados – 48%
- A organização acaba de iniciar o caminho para atender aos objetivos esperados – 39%
- A organização está bem próxima de atingir todos os objetivos esperados – 10%
- Não pretendemos investir em gerenciamento de projetos – 2%
- A organização já atingiu todos os objetivos esperados – 1%

Percentual de organizações que citaram o item

## 77 - A Alta Administração percebe claramente os benefícios obtidos através do Gerenciamento de Projetos?

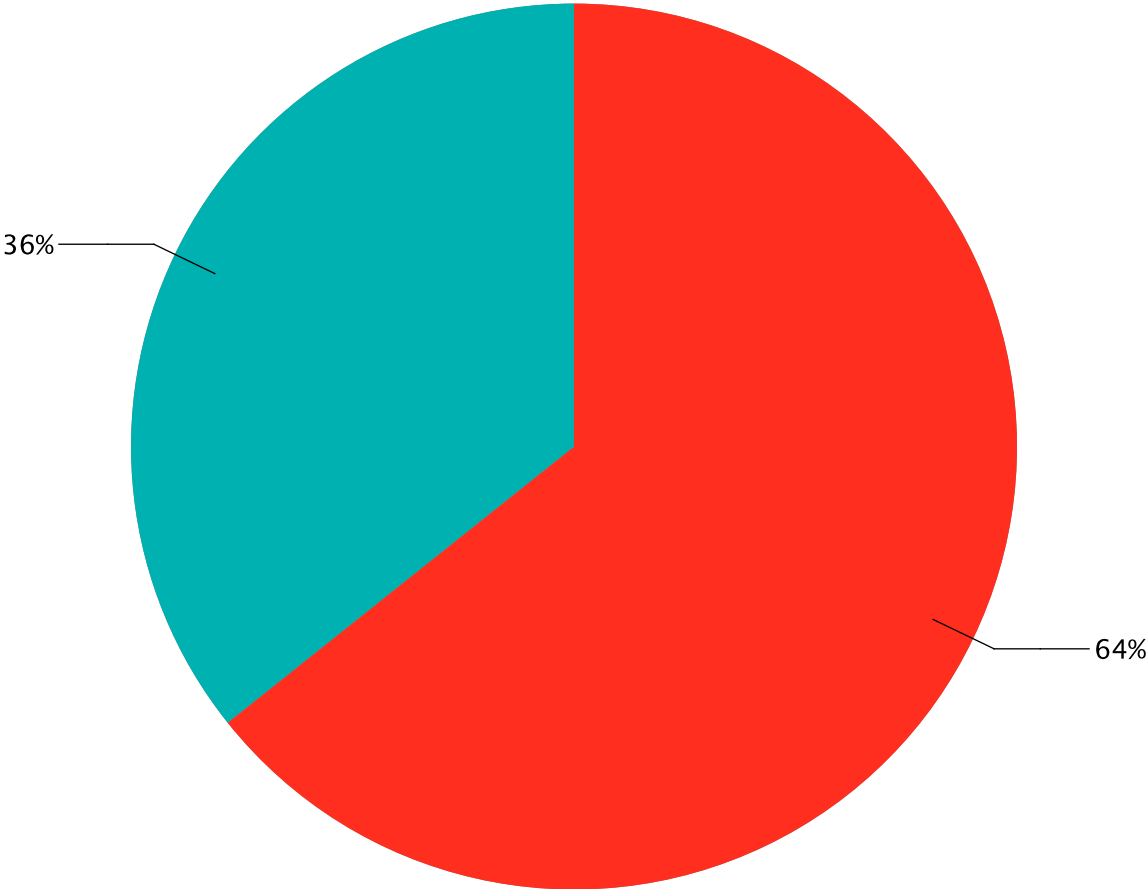


● Sim - 76% ● Não - 24%

Percentual de organizações que citaram o item



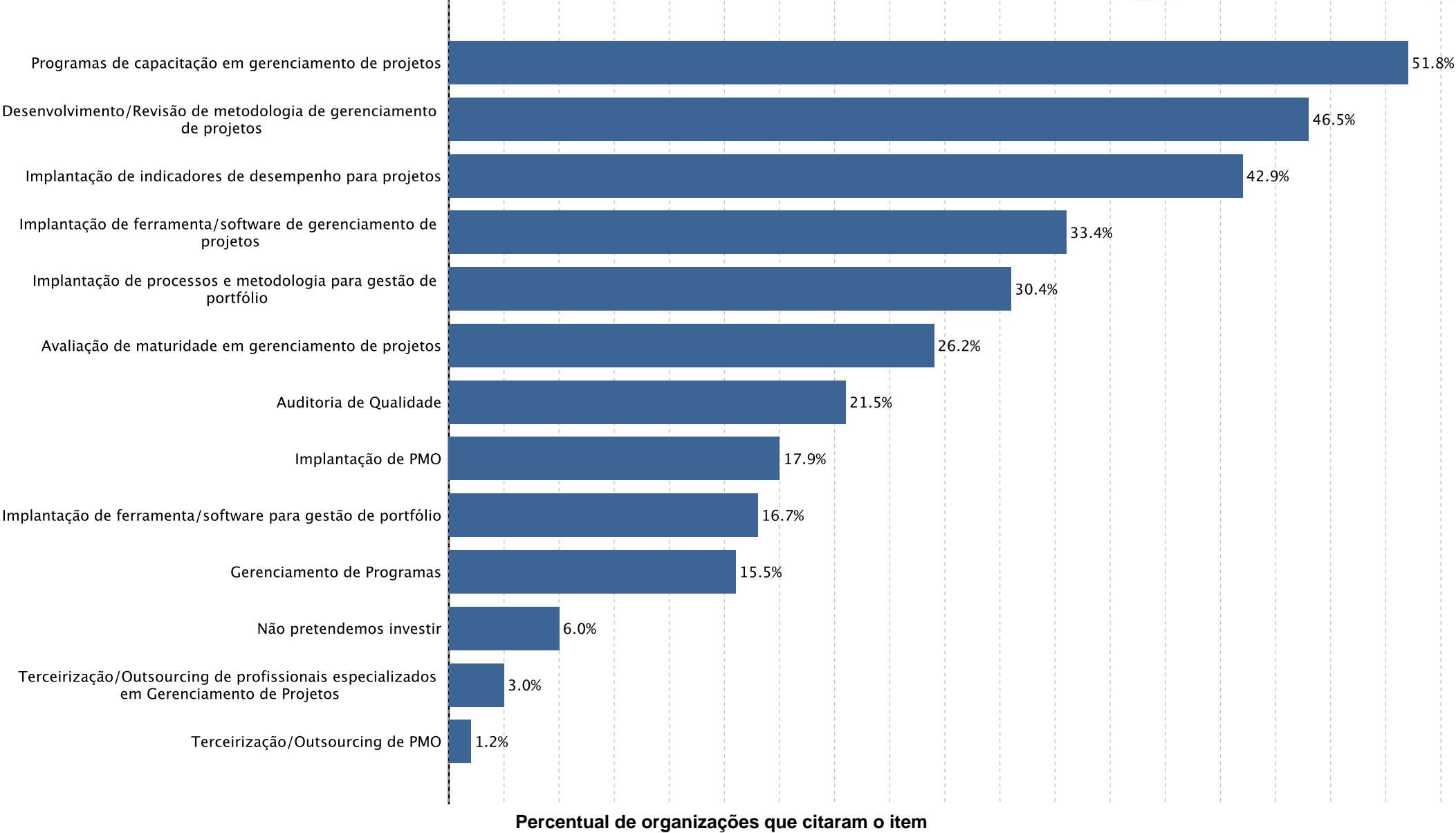
78 - A Organização como um todo percebe claramente os benefícios obtidos através do Gerenciamento de Projetos?



● Sim - 64% ● Não - 36%

Percentual de organizações que citaram o item

# 79 - Iniciativas que as Organizações pretendem desenvolver nos próximos 12 meses?



Os resultados deste estudo encontram-se disponíveis para livre acesso no website [www.pmsurvey.org](http://www.pmsurvey.org)

Para participar do Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2011, envie um e-mail para [benchgp@pmi.org.br](mailto:benchgp@pmi.org.br)