



RELATÓRIO PRINCIPAL

PERSPECTIVA GERAL

Versão Final

ESTUDO DE BENCHMARKING EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS **2009** *Brasil*

Uma realização dos Chapters Brasileiros do PMI - Project Management Institute



Política de Copyright

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 2009, Project Management Institute – Chapters Brasileiros”.

Índice

Introdução.....	4
Mensagem de Abertura.....	5
Apresentação.....	6
Prefácio.....	7
Realização.....	8
Homenagem à Equipe de Trabalho.....	9
O Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil.....	10
O que é Benchmarking.....	11
Objetivos do Estudo.....	12
Abordagem Técnica.....	13
Aspectos Abordados pelo Estudo.....	14
Metodologia de Pesquisa.....	16
As 300 Organizações Participantes.....	19
Apresentação dos Resultados.....	23
Resultados 2009.....	25
Perspectiva Geral.....	26
1 - <i>Perfil das Organizações Participantes</i>	27
2 – <i>Aspecto Cultura Organizacional</i>	32
3 – <i>Aspecto Estrutura Organizacional</i>	40
4 – <i>Aspecto Portfólio de Projetos</i>	48
5 – <i>Project Management Office</i>	58
6 – <i>Processos e Metodologia</i>	72
7 – <i>Desenvolvimento Profissional</i>	85
8 – <i>Ferramentas</i>	96
9 – <i>Desempenho e Resultados</i>	104
Perspectiva por Setor (Anexo 1).....	116
Perspectiva por Porte de Projeto (Anexo 2).....	117

INTRODUÇÃO

Mensagem de Abertura

Parabenizo a todos os voluntários do grupo de desenvolvimento do *Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil* pelo excelente resultado alcançado e pela demonstração clara de integração entre os chapters Brasileiros.

Agradeço especialmente a Americo Pinto pela coordenação do estudo e a Paulo Ferreira pela coordenação da integração nacional, os quais uniram esforços em prol da comunidade brasileira de gerenciamento de projetos.

Mais uma vez agradeço aos voluntários que dedicaram seu precioso tempo e expertise neste projeto e desejo uma boa leitura a todos.

Atenciosamente,

Eduardo Maximo Espínola

Component Mentor, Região 13 (Brasil), Project Management Institute

Dezembro de 2009

Apresentação

Prezados Membros da Comunidade Brasileira de Gerenciamento de Projetos,

Com enorme prazer e alegria apresentamos o Relatório do *Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2009*. Os resultados são significativos e, como nos estudos anteriores, serão extremamente úteis para apoiar e embasar outros estudos posteriores, fundamentados nos resultados deste trabalho, que já se tornou uma importante referência nacional para empresas, organizações, autores, professores, estudantes e profissionais de Gerenciamento de Projetos.

Estamos especialmente felizes, pois em seu sexto ano de vida, o estudo se consolidou a nível nacional e com grande incremento no número de organizações participantes: Hoje, todas as seções regionais do PMI no Brasil são realizadoras desta iniciativa, a qual o PMI-Rio de Janeiro 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 2009* uma maior abrangência, maior significado e, consequentemente, maior relevância.

Nossas congratulações e agradecimentos a todos os participantes desta iniciativa em 2009: as empresas que responderam a pesquisa; os 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.

Esperamos rever todos no próximo ano e com a sua ajuda, ampliar cada vez mais a participação neste estudo, para termos a mais completa visão do gerenciamento de projetos no Brasil.

Atenciosamente,

Walther Krause

Presidente , PMI - Rio de Janeiro

presidencia@pmirio.org.br

Dezembro de 2009

Prefácio

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 seis edições anteriormente realizadas, chegamos a 2009 com 300 empresas participantes e um nível de profundidade que contribuiu significativamente para o aumento de qualidade dos resultados apresentados.

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 2009, 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 2009, 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

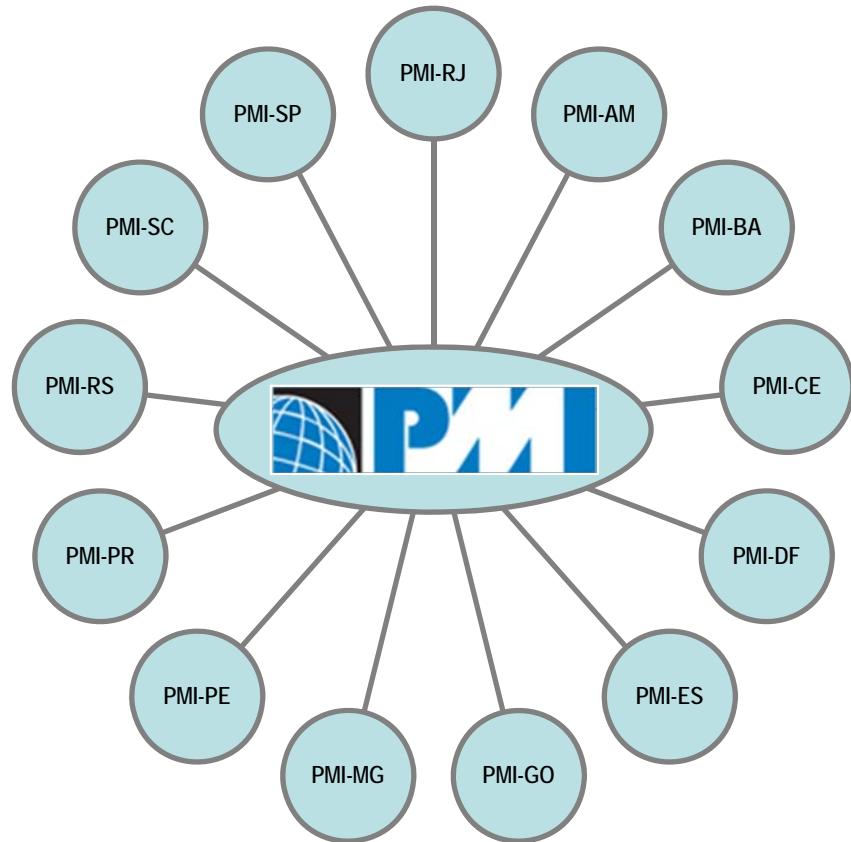
Dezembro de 2009

Realização

O Project Management Institute – PMI é uma associação não governamental, sem fins lucrativos, que lidera o desenvolvimento da disciplina "Gerenciamento de Projetos" no mundo, possuindo atualmente mais de 350 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. Esta iniciativa, criada em 2003 pela seção Rio de Janeiro, é hoje o resultado do trabalho integrado de todas estas seções PMI, na condição de realizadoras do *Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2009*.

Este relatório, tal como acontece desde a criação deste estudo, é doado a toda a comunidade de gerenciamento de projetos brasileira, através da sua divulgação livre, gratuita e irrestrita.



Homenagem à Equipe de Trabalho

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 2009, dando uma enorme contribuição para o desenvolvimento das práticas de Gerenciamento de Projetos no país.

- Alisson Selaro, Ceará
- Américo Pinto, Rio de Janeiro
- Ana Marcia Duarte, Santa Catarina
- Arno Bollmann, Santa Catarina
- Bárbara Fernandes, Pernambuco
- Bernardo Santarém, Rio de Janeiro
- Cristiano Tomasi, Santa Catarina
- Everaldo Grahl, Santa Catarina
- Flávio Costa, Distrito Federal
- Flávio Martins, Paraná
- Gutenberg Silveira, São Paulo
- Kelly Oliveira, Rio Grande do Sul
- Lélio Varella, Rio de Janeiro
- Marcelo Caixeta, Goiás
- Marcelo Cota, Distrito Federal
- Marcelo Matos, Rio de Janeiro
- Márcio Tibo, Minas Gerais
- Mário Ferreira Filho, Amazonas
- Matheus Rodrigues, Espírito Santo
- Mauro Jucá, Bahia
- Mauro Sotille, Rio Grande do Sul
- Miriam Machado, Espírito Santo
- Néstor Delisa, Espírito Santo
- Nikolai Albuquerque, Santa Catarina
- Patrícia Farias, Rio de Janeiro
- Paula Zygielszyper, Rio de Janeiro
- Paulo Ferreira, São Paulo
- Paulo Lima, Amazonas
- Rodrigo Aratanha, Rio de Janeiro
- Rosária Russo, São Paulo
- Virgínia Ferreira, Pernambuco

Homenageamos ainda aos 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 2009

O que é Benchmarking?

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.

Objetivos do Estudo

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.

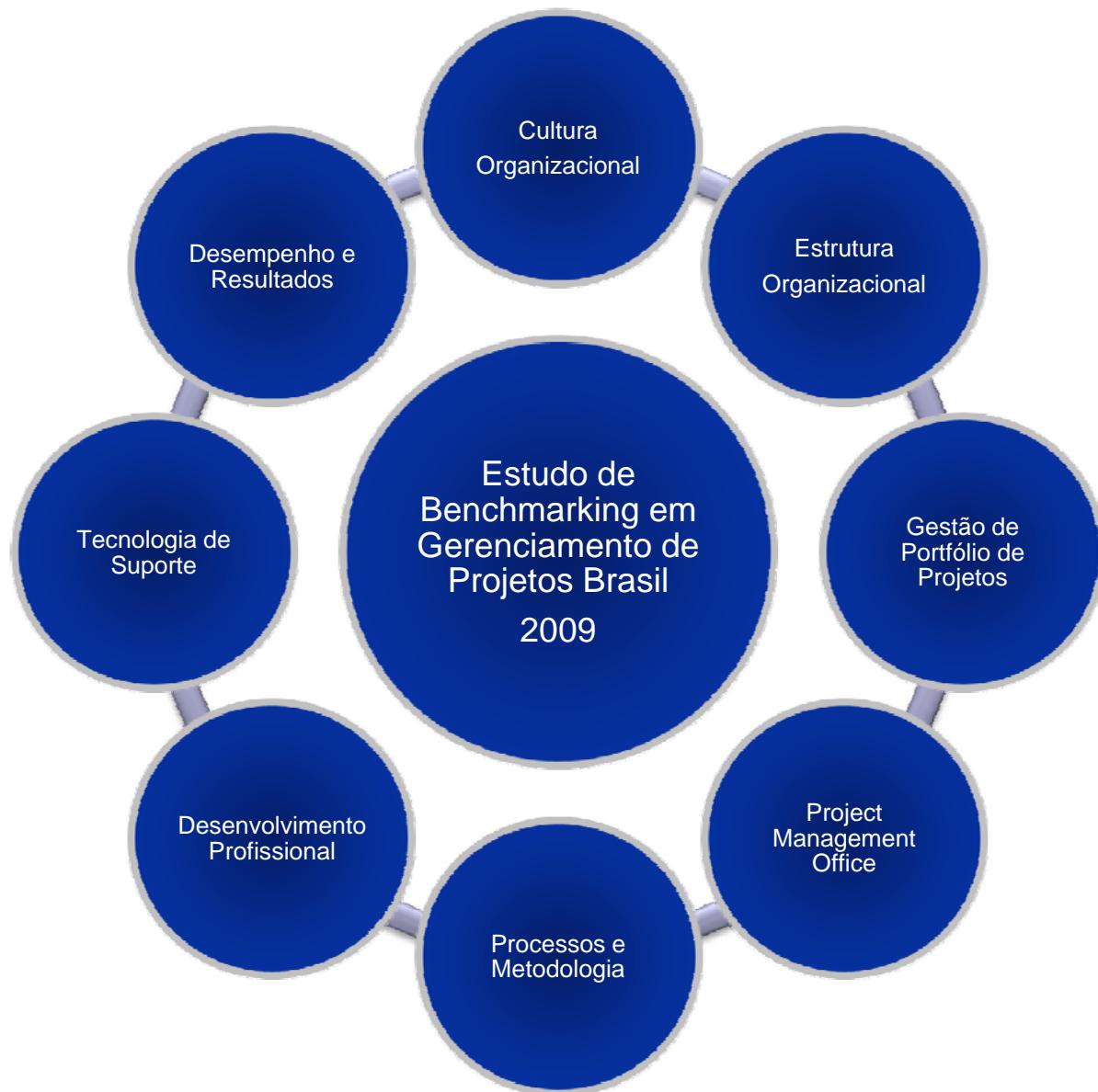
Abordagem Técnica

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.

Aspectos Abordados pelo Estudo



Aspectos Abordados pelo 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.

Metodologia de Pesquisa

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.



Metodologia de Pesquisa

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

Metodologia de Pesquisa

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
- Disponibilizar resultados para a comunidade

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 300 Organizações Participantes

3M do Brasil	Axial Empreendimentos	Cinq Technologies
3PTA Tekes e Associados	Banco BBM	Círculo Operário Caxiense
A&M Construções e Empreendimentos	Banco BMG	Citibank
Abbott Laboratórios	Banco Central do Brasil	Clariant
AC Engenharia e Sistemas	Banco do Brasil	CNEC Engenharia
Accenture	Banco do Nordeste	Companhia Hidro-elétrica do São Francisco
ACCERA Supply Chain Solutions	BANDES - Banco de Des. do Espírito Santo	Compass International
Aché Laboratórios Farmacêuticos	BB Seguros – Cia. de Seguros Aliança do Brasil	Concremat Engenharia
Active Sistemas de Automação	Bem Viver Gestão Empresarial	Condomínio de Soluções Corporativas - CDS
AD&M Consultoria Empresarial	Betha Sistemas	CONFEA
Add Technologies Engenharia de Sistemas	Beware Consultoria Empresarial	CONSIST
ADECON - Empresa Júnior de Consultoria	Bimbo do Brasil	Construtora Surya
ADN Tecnologia de Sistemas	Boston Stik	Cooperativa dos Produtores Rurais de MG
AeC	Bradesco Seguros	Cruzada do Menor
Agência Bras. de Desenv. Industrial - ABDI	Brasilprev Seguros e Previdencia	CSN - Cia. Siderúrgica Nacional
Agência Nacional de Saúde Suplementar	Bravetek Telecomunicações	CTBC Telecom
Águia Branca Participações	Brink's Segurança e Transporte de Valores	Cyberlynxx
Aliz	Cadsoft Informatica	DATACI - Emp. de TI de Cach. de Itapemirim
Alliance Consultoria	Câmara Americana de Comércio	Datainfo Soluções em TI
Alphatec	CAS Tecnologia da Informação	Datasul ECM
Altran TCBR	Caterpillar Brasil	Delage Consultoria e Sistemas
Altus sistemas de informatica	CEG - Companhia Distribuidora de Gás	DHB Componentes Automotivos
Ambiental Engenharia e Consultoria	CEMIG	Diferenciata Arquitetura e Engenharia
Amcom Sistemas de Informação	Central de Voluntarios em Ação	Documentar Tecnologia e Informação
AP2M Engenharia Consultiva	Centro de Formação Profissional SER	Eaton
Apex-Brasil	Centro de Tecnologia em Dutos - CTDUT	Editora Abril
ArcelorMittal Tubarão	CETIL	EDP - Energias do Brasil
Areva Transmissão e Distribuição	CETIP - Balcão Org. de Ativos e Derivativos	ELETIVA Tecnologia da Informação
Atlas Copco Brasil	CETURB GV	Eletronuclear - Eletrobrás Termonuclear
Automatiza Ind. e Com.	Chemtech	Embraer
Avansys Tecnologia	Choice Technologies	Embratel
Average Tecnologia	Cientistas Associados Des. Tecnológico	Endesa Geração Brasil

As 300 Organizações Participantes

Energisa	Hospital Alemão Oswaldo Cruz	Klabin
Enfil - Controle Ambiental	Hospital Santa Catarina	KPMG
Equipamentos Industriais Vlados	Human Power	Kraton Polymers
Ernst & Young	IBM Brasil	Ledquadros Elétricos
ESHO - Empresa de Serviços Hospitalares	IBMEC Jr. Consultoria	LG Sistemas
Esmaltec	IESA Óleo e Gás	Liquigás Distribuidora
Espaco e Expressao SC	Imagen Geosistemas	Logica América do Sul
Euax Projetos e Processos	IMM Engenharia e Arquitetura	Lojas Marabraz
Expertise TI e Processos	InfoChoice	Lojas Renner
FabriCO - Fabrica de Conteúdo	Infoglobo Comunicações	Lorenge Participações
FADE-UFPE-EPSON	Informal Serviços e Consultoria	Losango Promoções de Vendas
Fase 3	InfoSist Sistemas de Informação	Louis Dreyfus Commodities
Fivecom - Sistemas e Consultoria	Innova	M. Dias Branco Alimentos
Forship Engenharia	Instituto de Adm. e Gerência da PUC-Rio	Magna Sistemas
Fosfertil	Instituto de Pesquisas Eldorado	Mahle Metal Leve
Fundação ATECH	Instituto Euvaldo Lodi - Núcleo Central	Mangels Indústria e Comércio
Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo	Instituto Euvaldo Lodi - Santa Catarina	Maps Soluções e Serviços
Fundação Universa	Inst. Nac. dos Distribuidores de Aço - INDA	Marca Sistemas de Computação
Furnas Centrais Eletricas	Instituto Ronald McDonald	Matera Systems
FutureTrends Consulting	Integration Consultoria	Mectron
GE	inTera Tecnologia	Mendes Junior
Gemalto do Brasil Cartoes e Terminais	Investiplan Computadores e Sistemas	Método Engenharia
Gerdau	Invit Information Services	Michelin
GlaxoSmithKline	Ired Internet e Sistemas	Ministério Público do Estado de Goiás
Global Crossing Brasil	J Macedo Alimentos	MMX - Mineração e Metálicos
Governo do Estado do Espírito Santo	J2DA Consulting	Modulo Solutions for GRC
Grupo Cornelio Brennand	Jaraguá Equipamentos Industriais	Mongeral Aegon Seguros
Grupo Empresarial Brandili	JBR Engenharia	Montcalm Montagens Industriais
Grupo RBS	JExperts Tecnologia	MRS Logística
Guimar Engenharia	Kaizen	Muna Assessoria e Consultoria
Halliburton	KC&D	Natura Cosméticos
HighThink Consulting	KF Bussines Consulting	Nestlé Brasil

As 300 Organizações Participantes

NET Serviços de Comunicação	Qualidados Engenharia e Informática	Souza Cruz
NetPartners Consultoria	Ramos Andrade Engenharia	Stringhini Marketing
NetService	Red & White IT Solutions	Subsea 7 do Brasil
New Age Software	Redmark	SulAmerica
Newtrend	Resource Tecnologia	SuperVia - Transporte Ferroviário
Oi	Reta Engenharia	Suzano Papel e Celulose
Option Brasil	Rio Cristalino Gestão da Inov. Empresarial	SYDLE
P&G Soluções	RQ Gestão Empresarial	Synapsis Brasil
Path ITTS	RSA Seguros	Techbiz Informática
Petrobras	RTI Consultoria	Techint Engenharia e Construção
Plancorp Planejamento Corporativo	Sabesp	Technip
Planeja Assessoria Empresarial	Sadia	Technique Assessoria e Planejamento
Plenos - Planejamento e Desenvolvimento	Sandoz do Brasil	Techware Systems
Plusoft Informática	Santander Brasil	Tecnologia Bancária
PM Tech	Schincariol	Telefonica
PM4 Consulting	SCIT Consultores Associados	Telway Tecnologia
PMQM - Gestão de Projetos	Secretaria da Administração da BA	Terra Networks
PMSolution Consultoria	Secretaria da Fazenda da BA	Thomson Multimídia
Pmweb	Secretaria da Fazenda de GO	Ticket Serviços
Poli Júnior	Secretaria de Gestão Pública de SP	Tigre S.A. Tubos & Conexões
Pólicia Militar do Estado de São Paulo	SENAI-RJ	TIM Brasil
Politriz	Serasa Experian	TIVIT
Procergs	Serpro	Trana Construções
Prodabel	Serviço de Apoio às M. e P. Empresas do RN	Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais
Prodeb	Shift Consultoria e Sistemas Ltda	Tribunal Superior Eleitoral
Prodemge	SHV Gas brasil	T-Systems do Brasil
Profsyst Informática Limitada	Sifco	TurismoRapido Publicidade
Progen projetos,gerenc.,engenharia	Simpress	UnB - Departamento de Administração
Project Builder	Sistema FIERGS	UNIFACS - Universidade de Salvador
Promon Engenharia	Sistema FIRJAN	Unimed Campinas
Prosul Projetos Supervisão e Planejamento	Six Sigma Brasil Consultoria e Treinamento	Unimed Santos
PST Eletrônica	Softway	Unisys Brasil

As 300 Organizações Participantes

Usiminas
V & M do Brasil
Validarte Qualidade e Projetos
VIB-TECH Industrial
Viniplan
Visa Vale
Vivo
Volkswagen
Votorantim Cimentos
Worbi Internet Business
WTorre Engenharia e Construção
Z Tecnologia

Apresentação dos Resultados

Os resultados do estudo serão apresentados neste relatório em três grandes perspectivas:

1. Perspectiva Geral – Resultados considerando as 300 Organizações que participaram do estudo em 2009.

2. Perspectiva por Setor – Resultados considerando os agrupamentos de setores definidos para a pesquisa:

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Consultoria• Engenharia & EPC• Governo (Adm. Direta e Indireta) | <ul style="list-style-type: none">• Indústria• Serviços• Tecnologia da Informação |
|---|---|

Os setores foram agrupados de acordo com a quantidade de Organizações participantes no estudo para cada setor, visto que deve haver um número mínimo de Organizações de um mesmo setor para que se torne possível manter a absoluta confidencialidade das informações.

Apresentação dos Resultados

3. Perspectiva por Porte de Projeto – Resultados considerando os agrupamentos por porte de projetos desenvolvidos nas organizações:

- Organizações em que o valor médio do orçamento dos projetos está abaixo de R\$ 100 mil;
- Organizações em que o valor médio do orçamento dos projetos está entre R\$ 100 mil e R\$ 1 milhão;
- Organizações em que o valor médio do orçamento dos projetos está entre R\$ 1 milhão e R\$ 10 milhões;
- Organizações em que o valor médio do orçamento dos projetos está acima de R\$ 10 milhões.

Este relatório possui um documento principal e dois anexos. Este é o documento principal e nele poderão ser encontrados os resultados relativos a Perspectiva Geral. As demais perspectivas podem ser encontradas nos anexos 1 e 2. Todos os documentos podem ser encontrados no website www.pmi.org.br.

RESULTADOS 2009

Perspectiva Geral

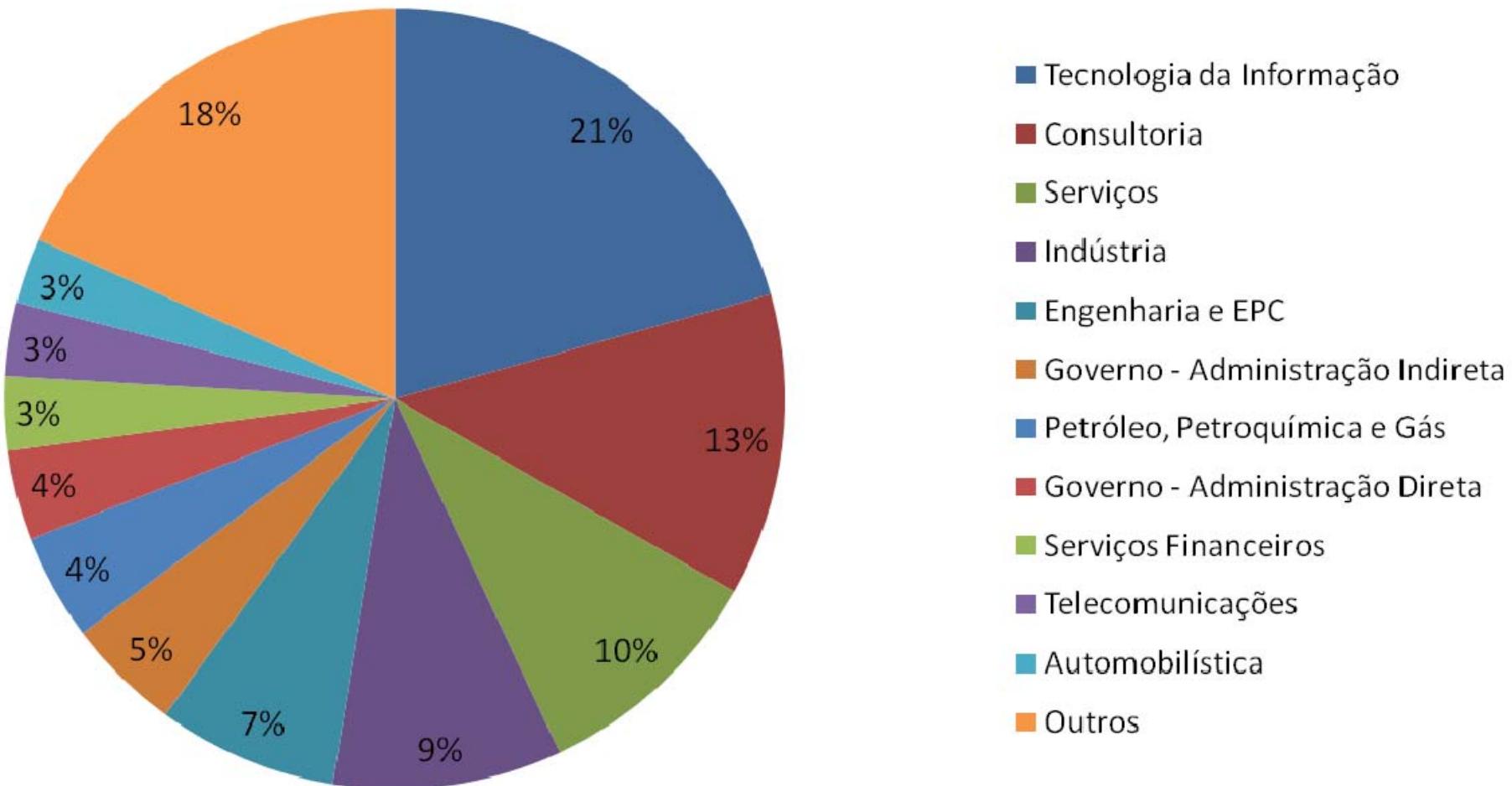
A seguir apresentamos os resultados do *Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2009*, em sua Perspectiva Geral. As Perspectivas por Setor e por Porte de Projeto podem ser encontradas nos Anexos 1 e 2, respectivamente, no website www.pmi.org.br.

É importante ressaltar que as informações apresentadas são resultado da compilação e análise de dados fornecidos pelas Organizações participantes, não tendo sido realizada, portanto, nenhum tipo de auditoria em relação à veracidade ou adequação dos dados.

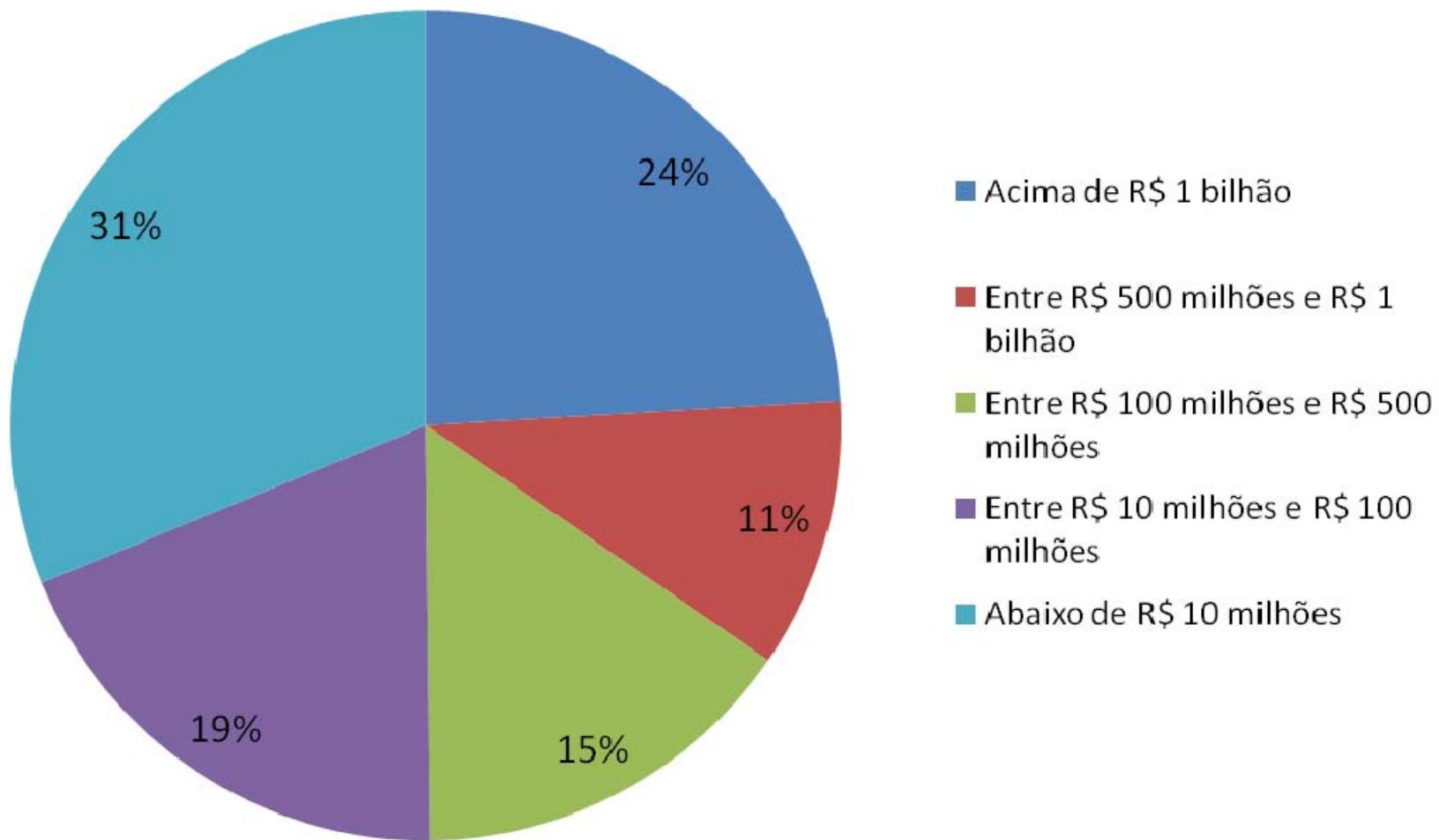
1 - Perfil das Organizações Participantes

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.

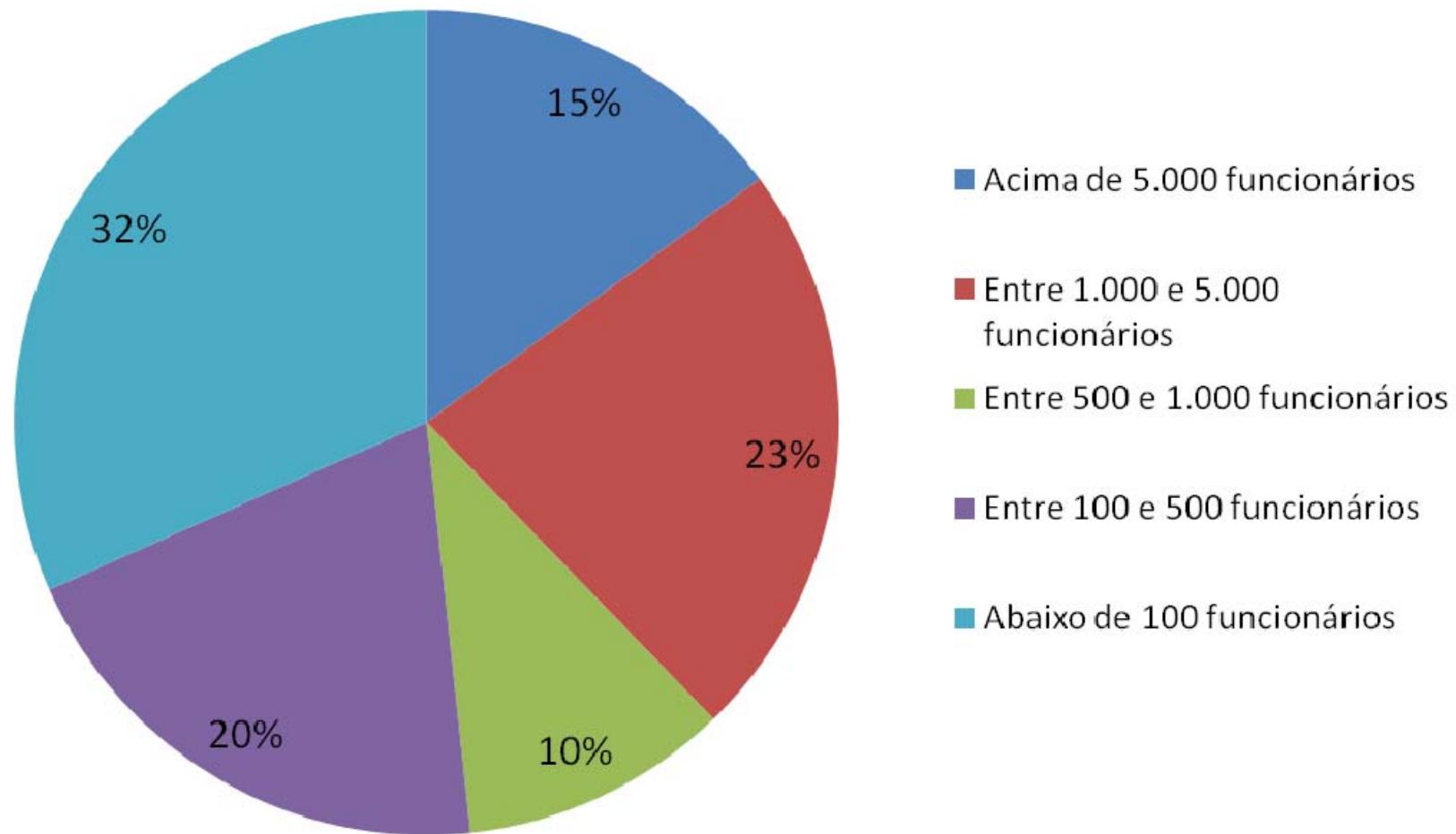
Distribuição por Setor da Economia



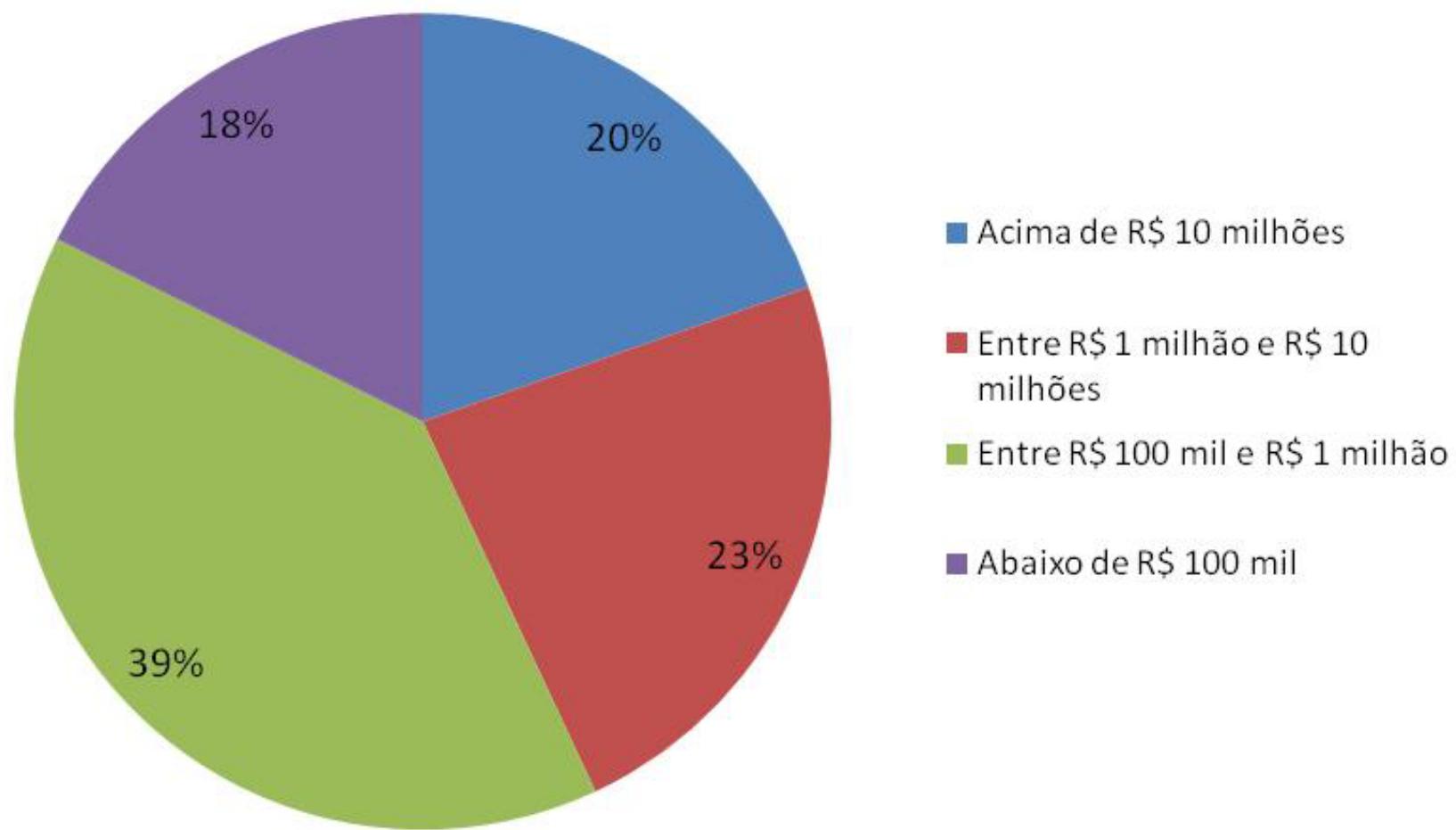
Distribuição por Faturamento



Distribuição por Quantidade de Funcionários



Distribuição por Orçamento Médio dos Projetos

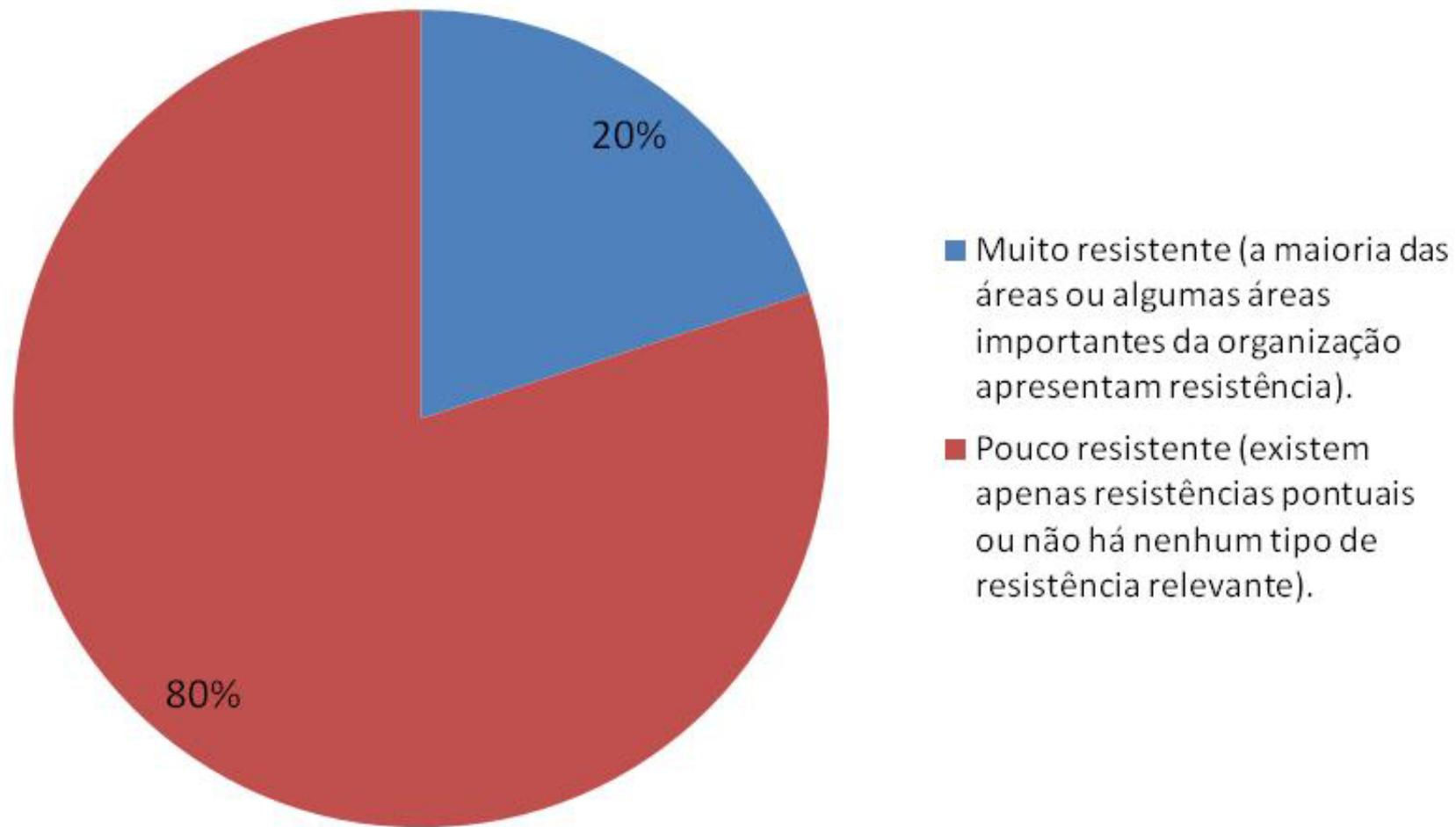


2 – Aspecto Cultura Organizacional

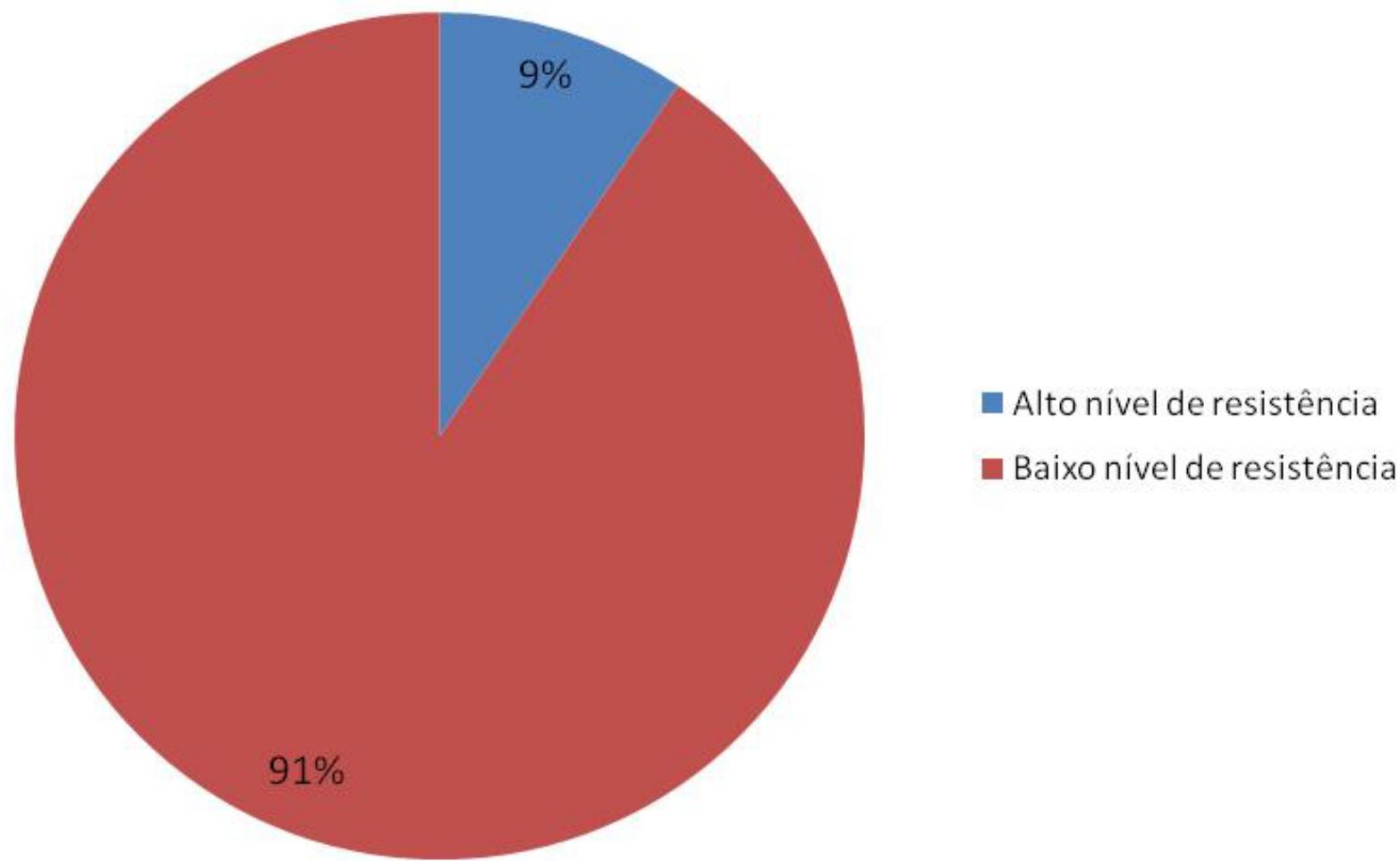
Esta seção tem por objetivo apresentar informações sobre a cultura das Organizações em gerenciamento de projetos.

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.

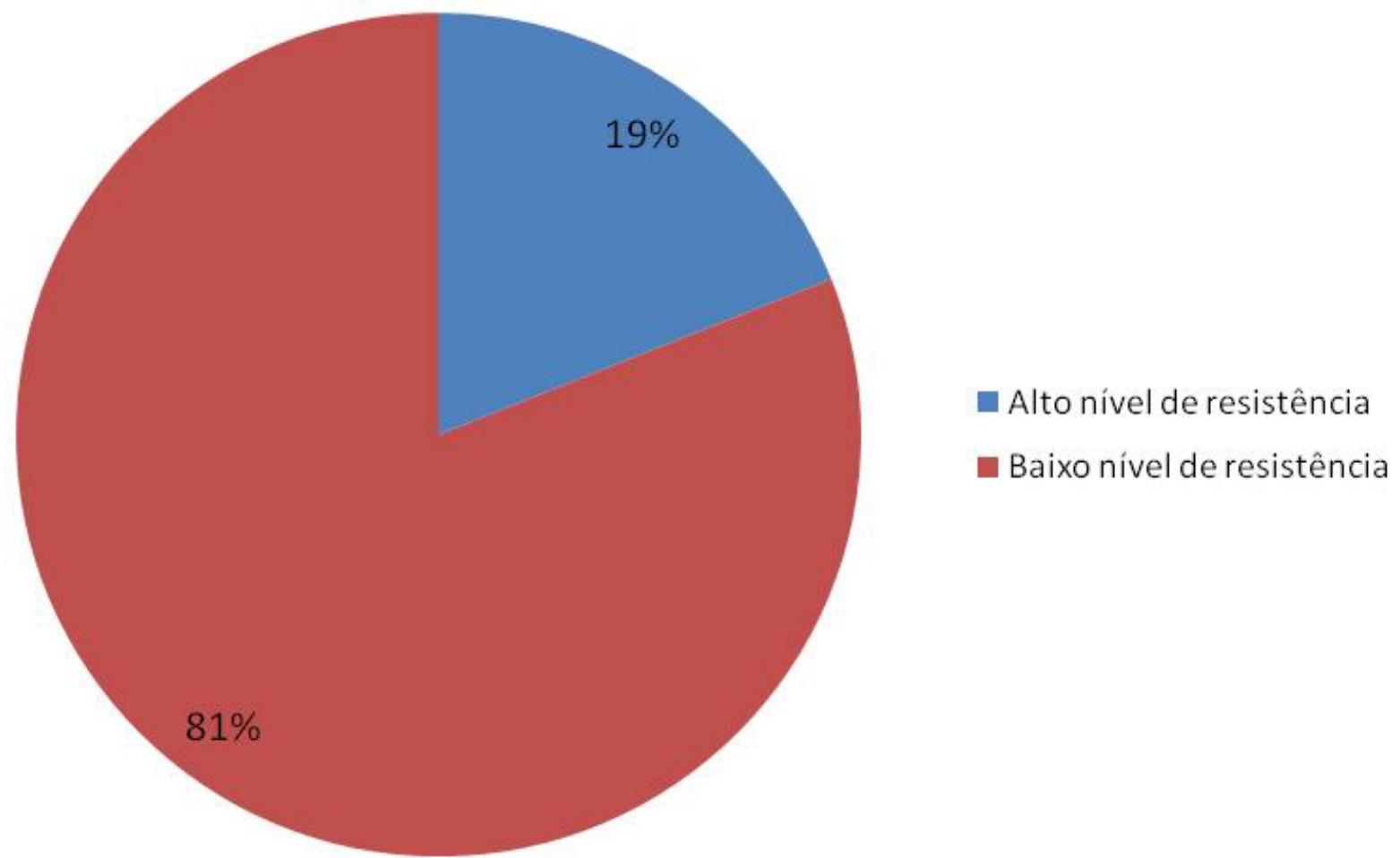
Nível de Resistência da Organização em Relação ao Gerenciamento de Projetos



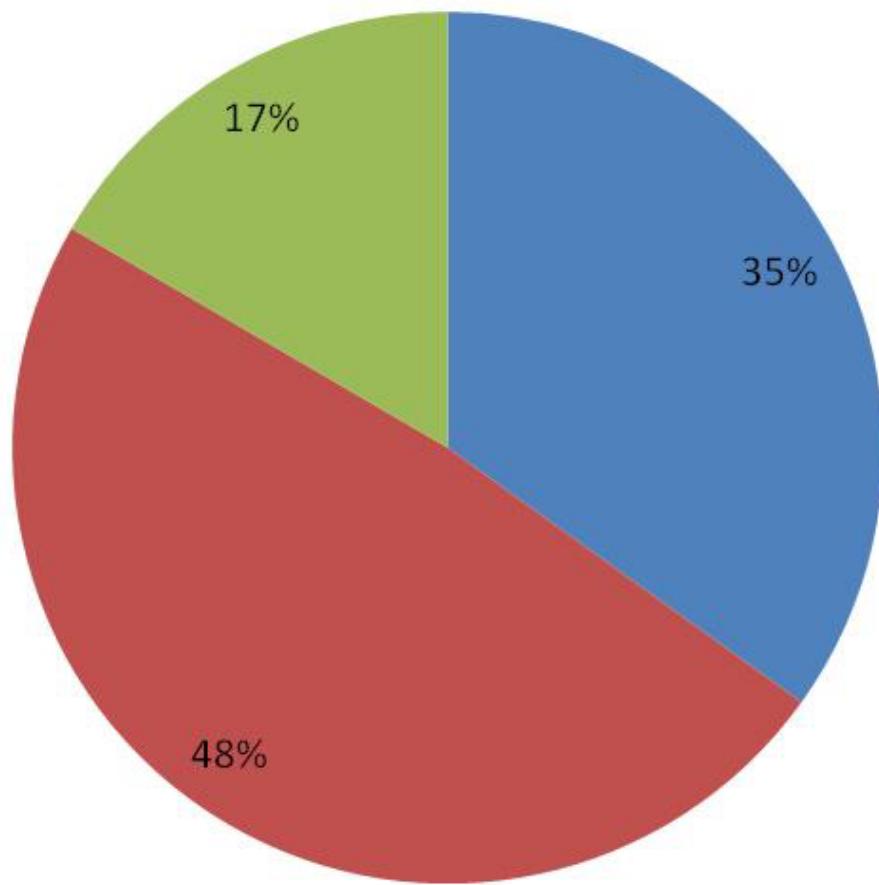
Nível de Resistência da Alta Administração em Relação ao Gerenciamento de Projetos



Nível de Resistência da Gerência Média em Relação ao Gerenciamento de Projetos

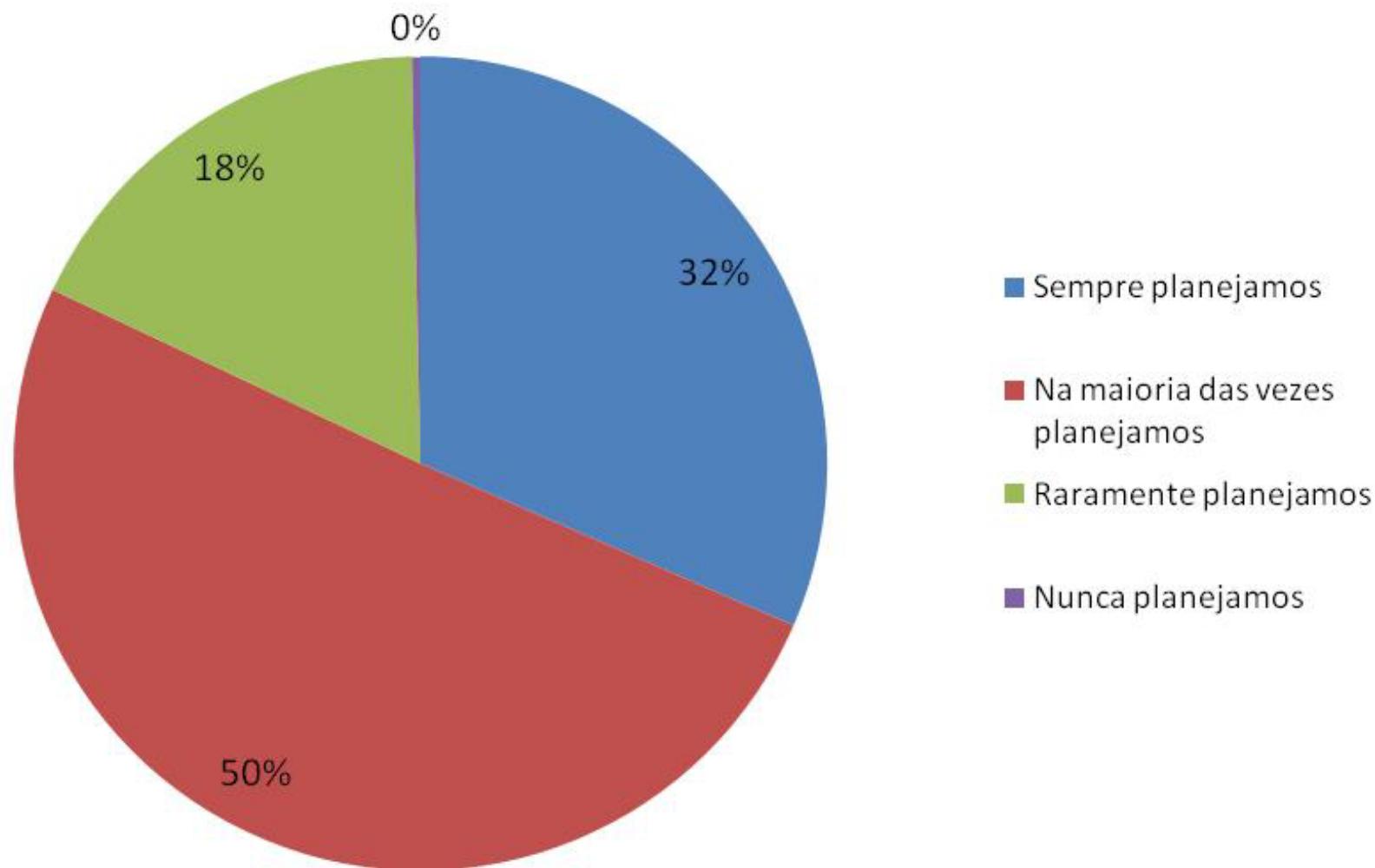


Nível de Conhecimento da Alta Administração em relação ao Gerenciamento de Projetos

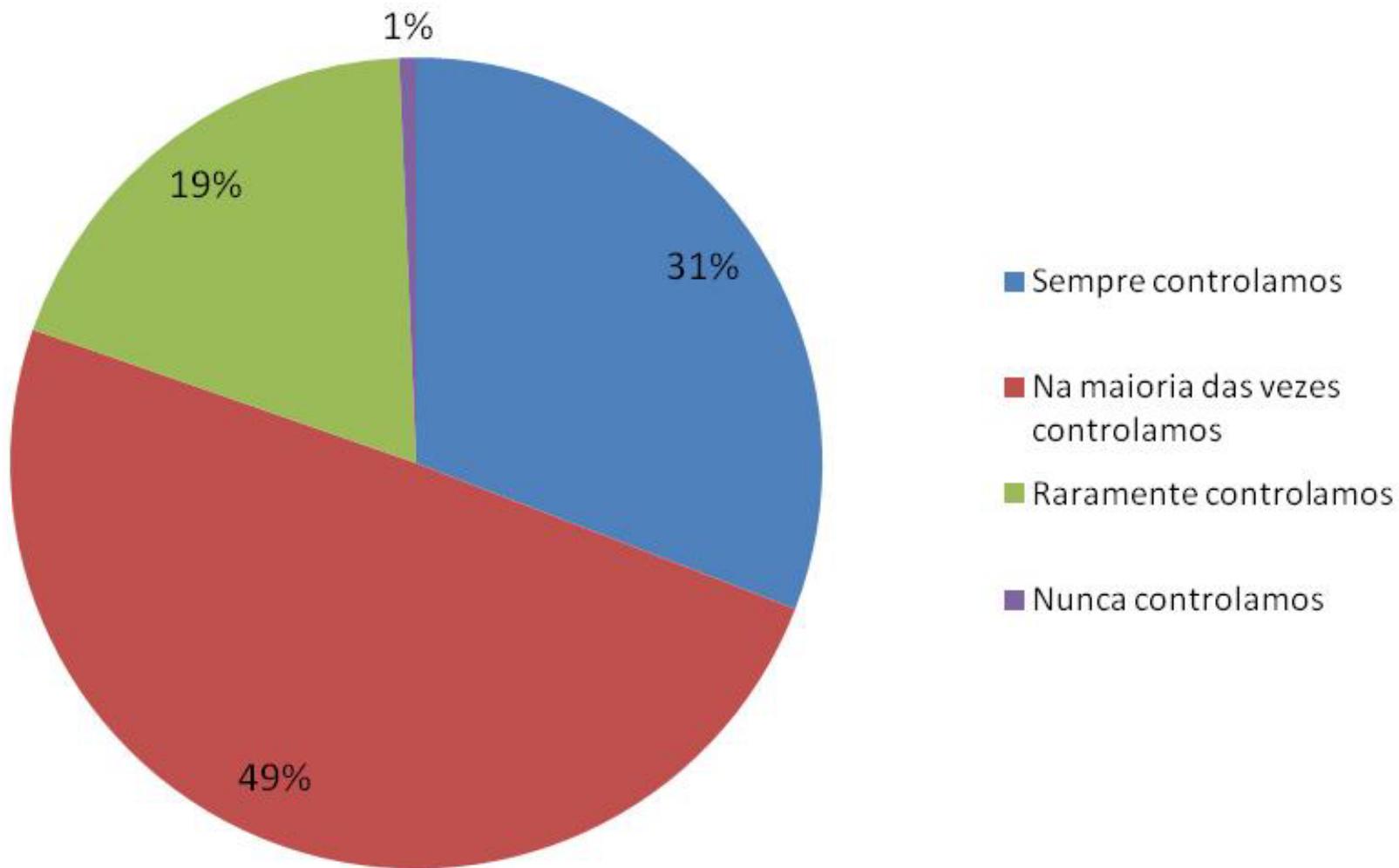


- Alto nível de conhecimento (Há o entendimento de que o gerenciamento de projetos envolve nove áreas de conhecimento: escopo, prazo, custo, qualidade, recursos humanos, riscos, comunicação, aquisições e integração).
- Médio nível de conhecimento (Há o entendimento de que o gerenciamento de projetos envolve apenas algumas áreas de conhecimento: escopo, prazo, custo, recursos humanos e integração).
- Baixo nível de conhecimento (Há o entendimento de que o gerenciamento de projetos envolve somente escopo e prazo).

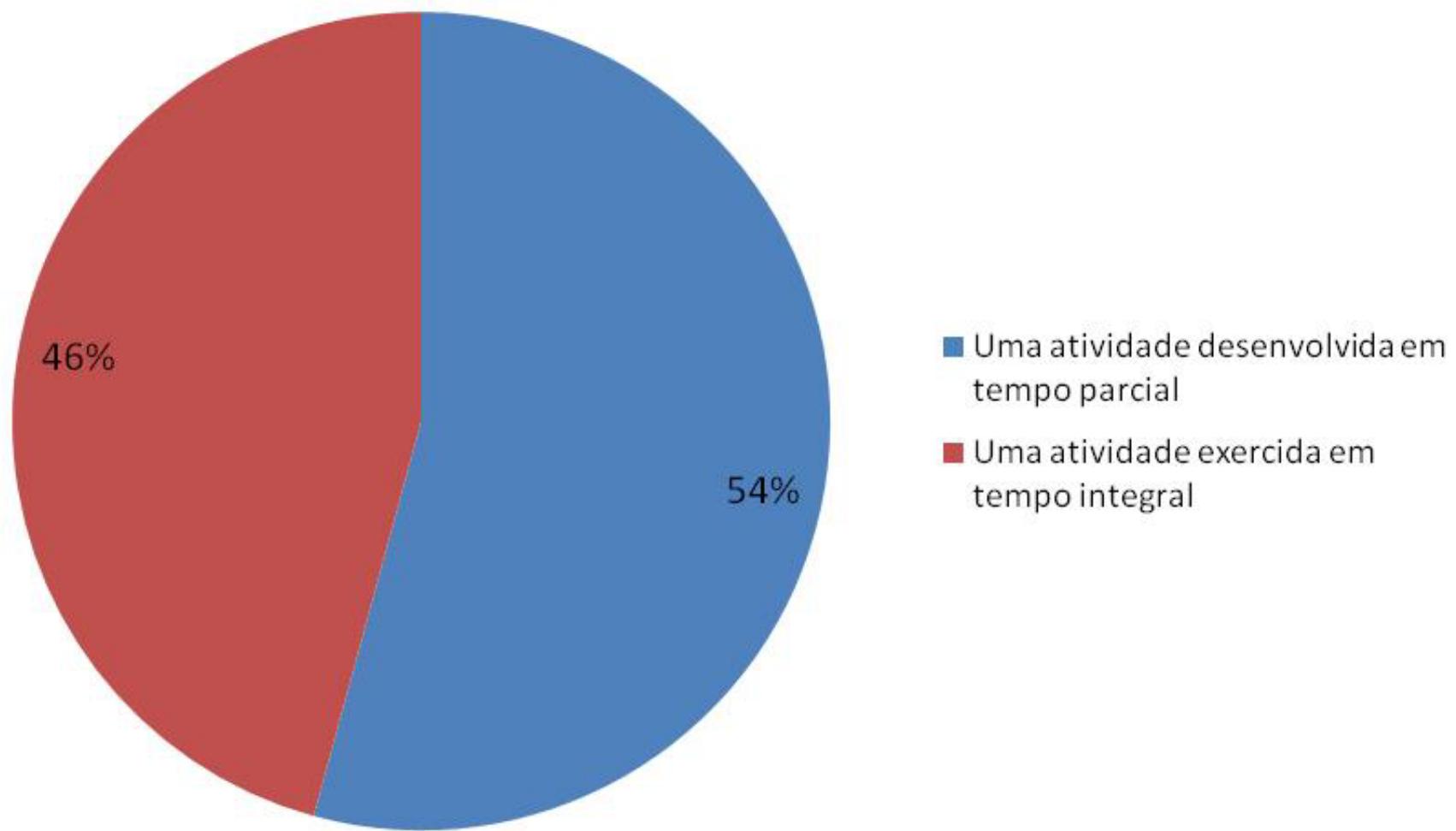
Comportamento em Relação a Atividade de Planejamento



Comportamento em Relação a Atividade de Controle



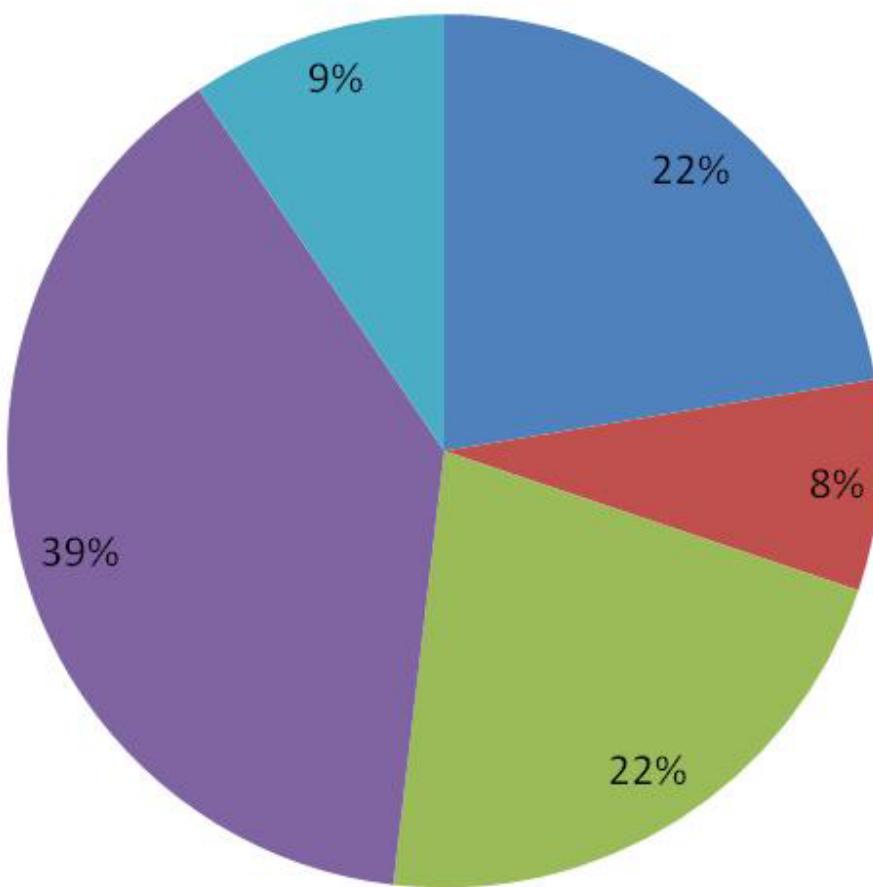
Grau de Dedição dos Profissionais para o Gerenciamento de Projetos



3 – Aspecto Estrutura Organizacional

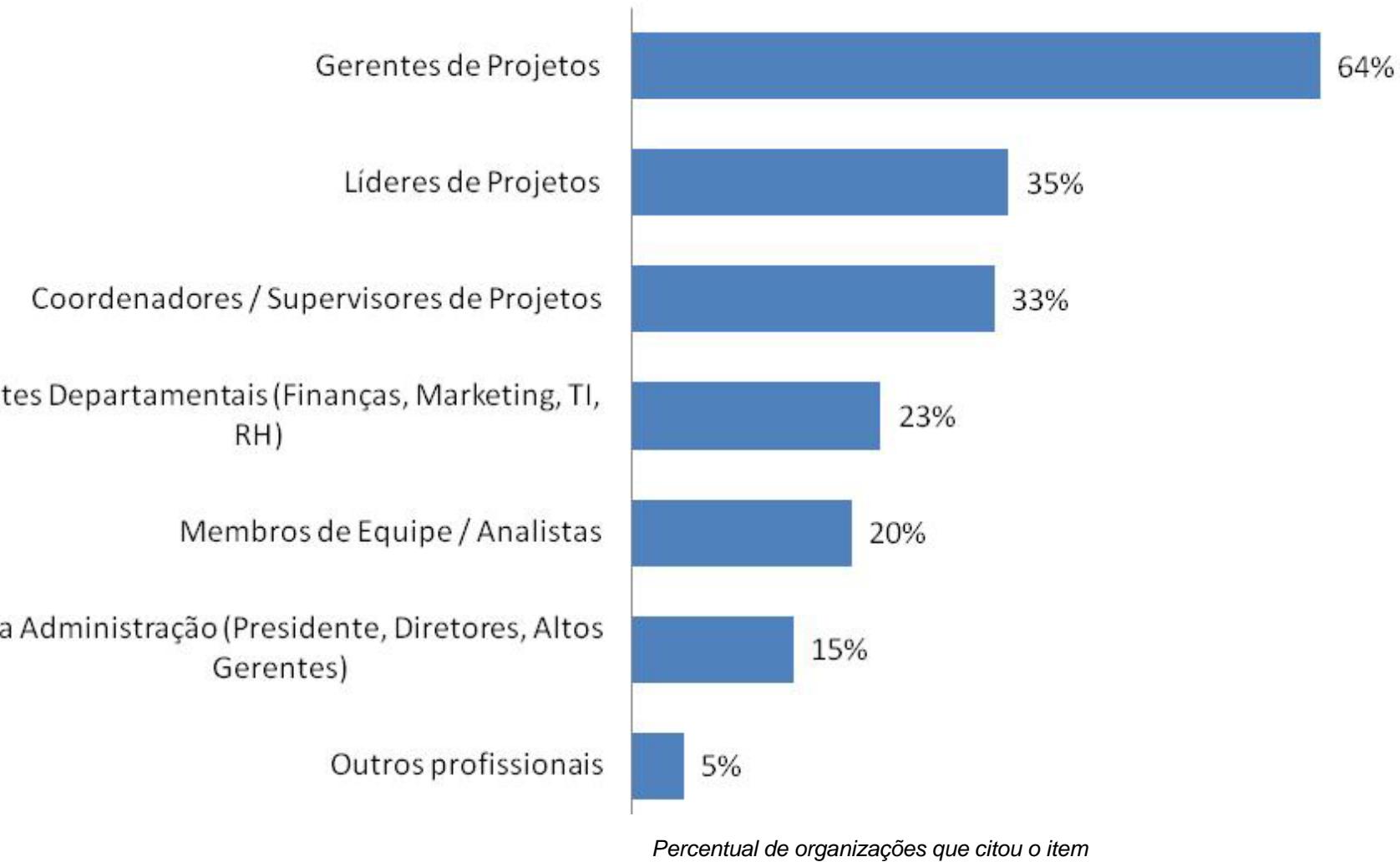
Esta seção objetiva apresentar características das estruturas organizacionais existentes e analisar como as Organizações estão estruturadas para gerenciar seus projetos em busca do sucesso.

Distribuição quanto a Estrutura Organizacional



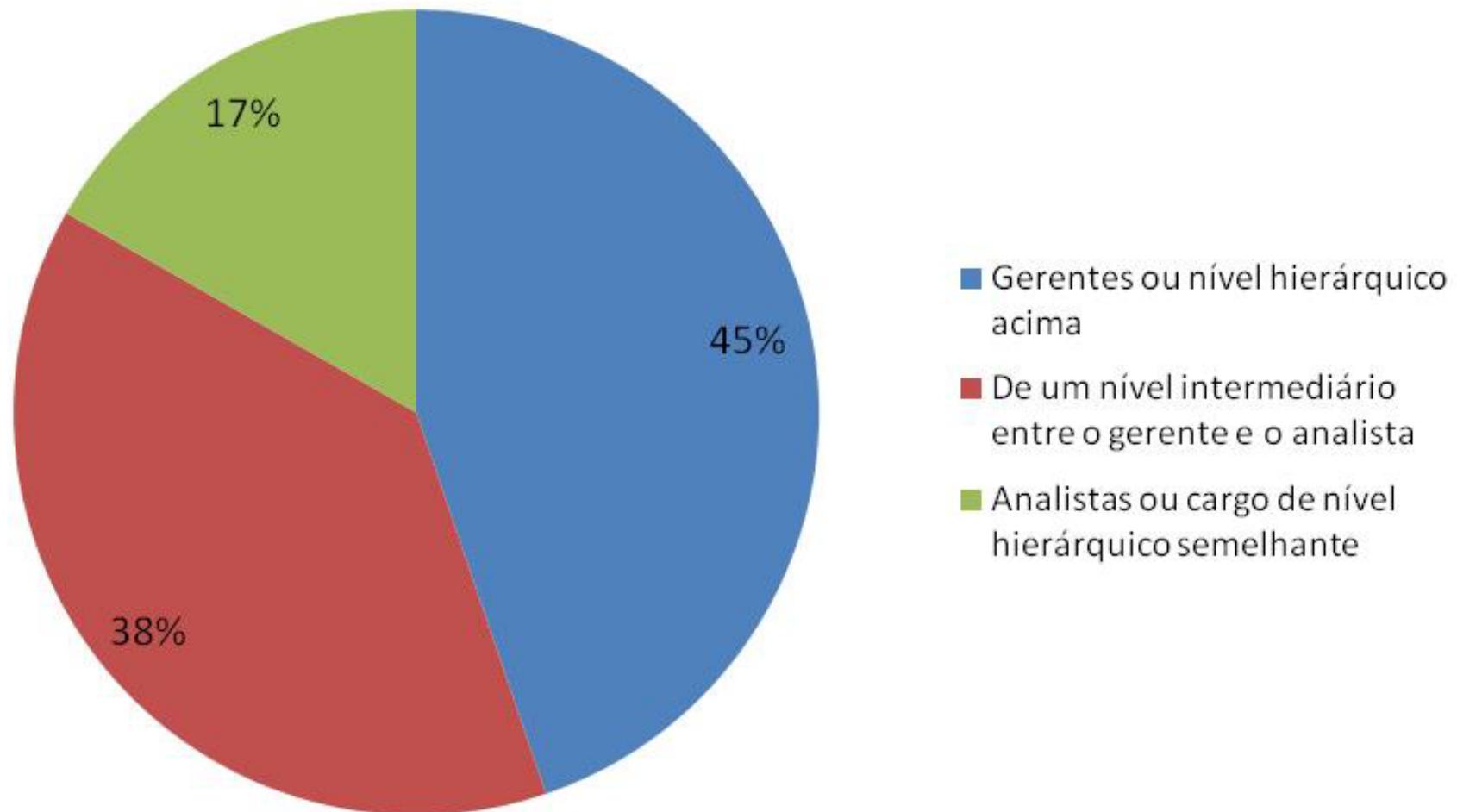
- Uma estrutura organizacional projetizada (orientada a projetos ou clientes).
- Uma estrutura matricial forte (onde gerentes de projetos têm mais influência que os gerentes departamentais).
- Uma estrutura matricial balanceada (onde gerentes de projetos têm influência semelhante aos gerentes departamentais).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

Responsabilidade pelo Gerenciamento de Projetos

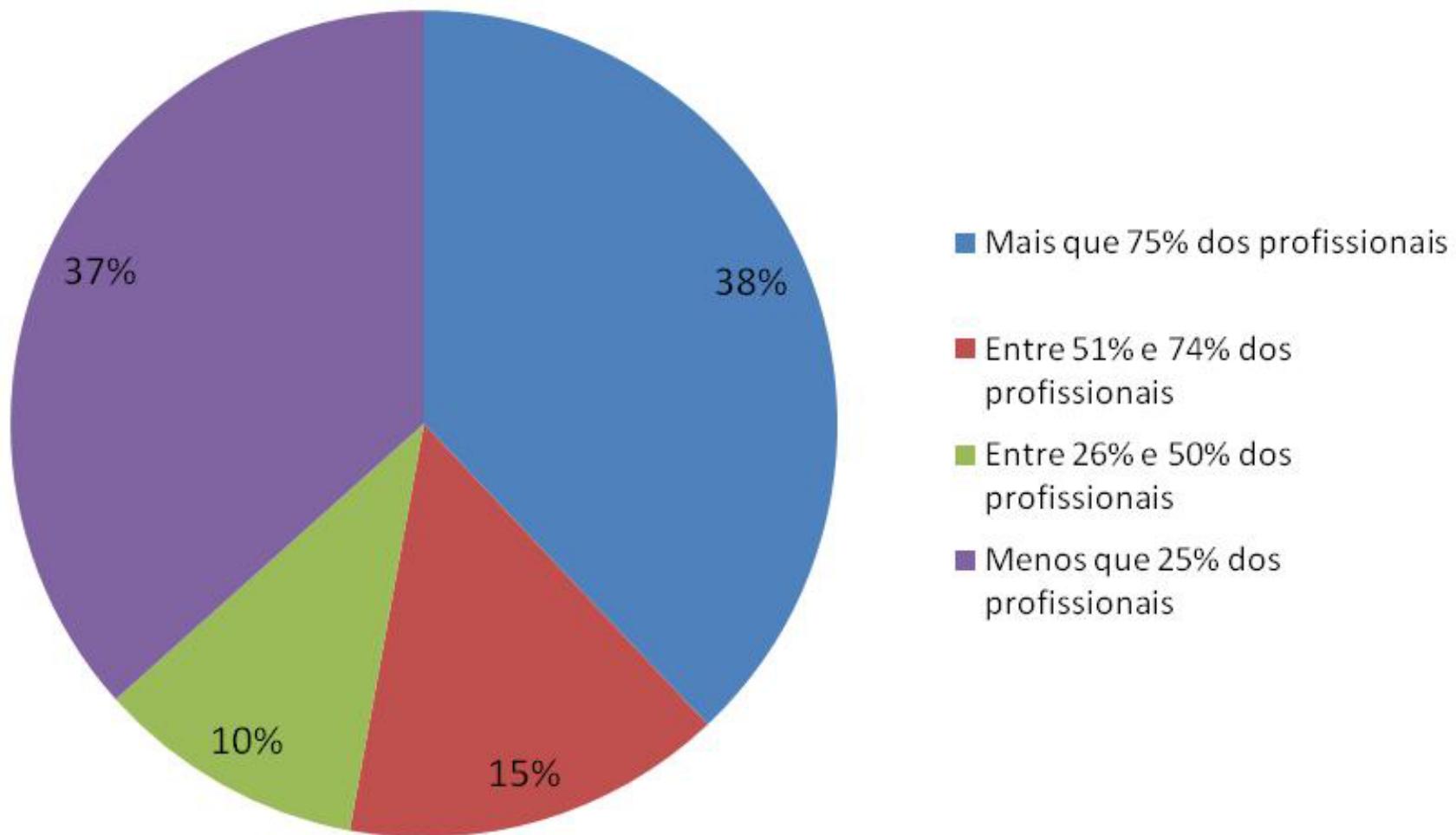


Percentual de organizações que citou o item

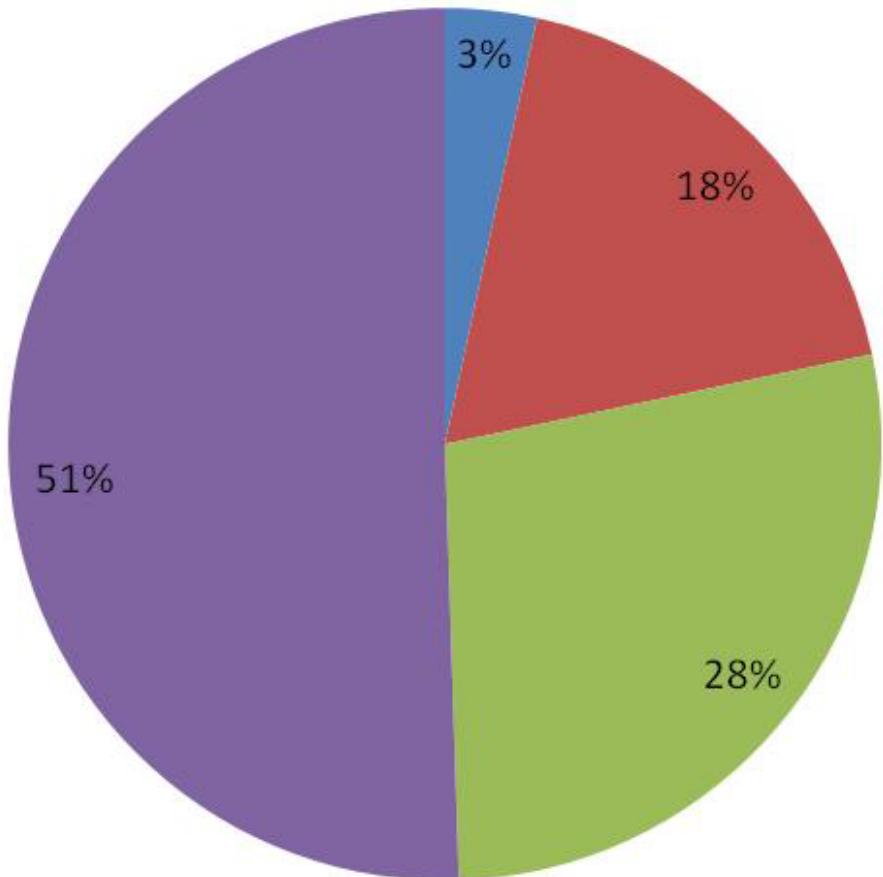
Posição dos Gerentes de Projetos na Hierarquia Organizacional



Percentual de Profissionais Responsáveis por Projetos que se dedicam exclusivamente aos mesmos

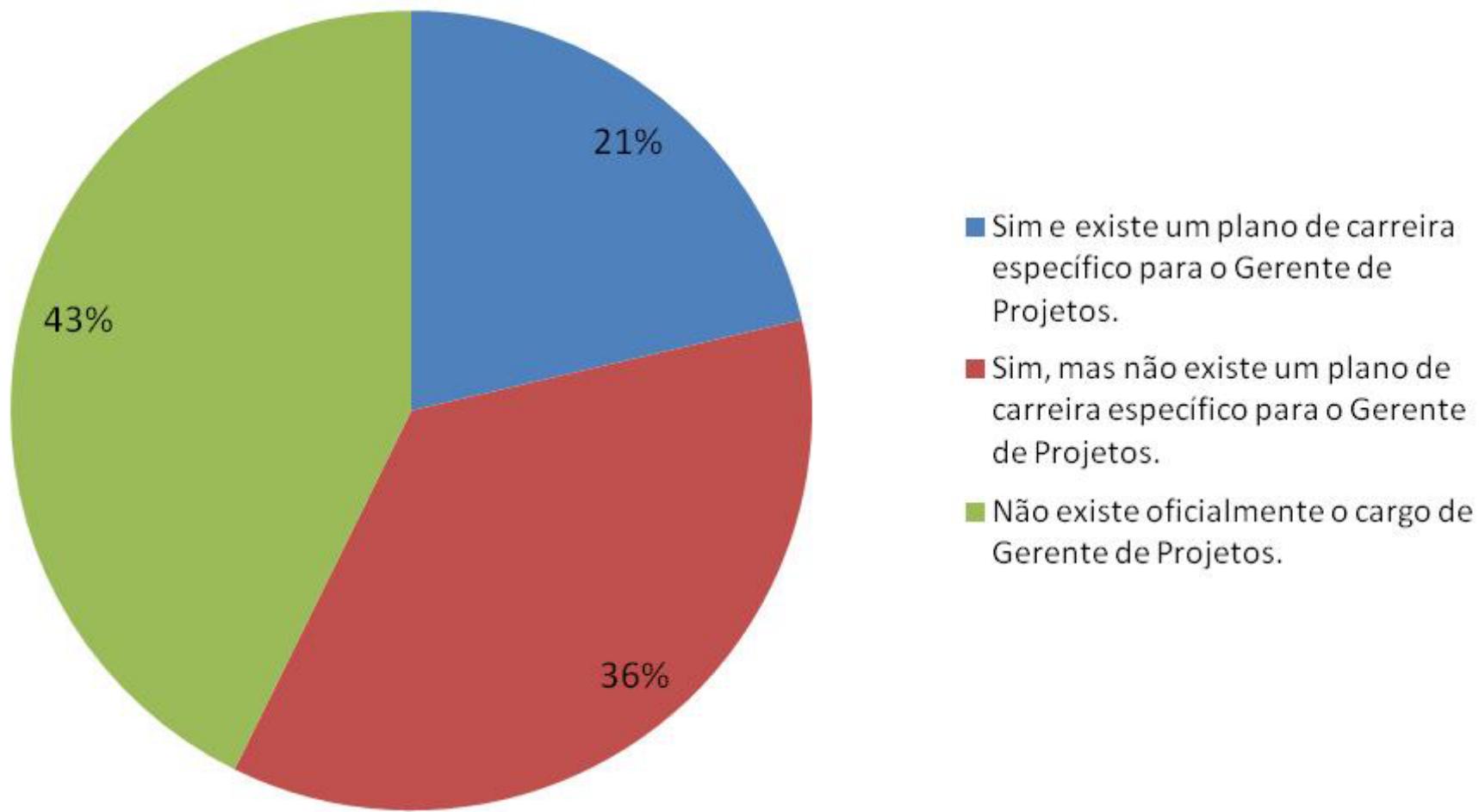


O que representa para as Organizações ter profissionais dedicados a projetos

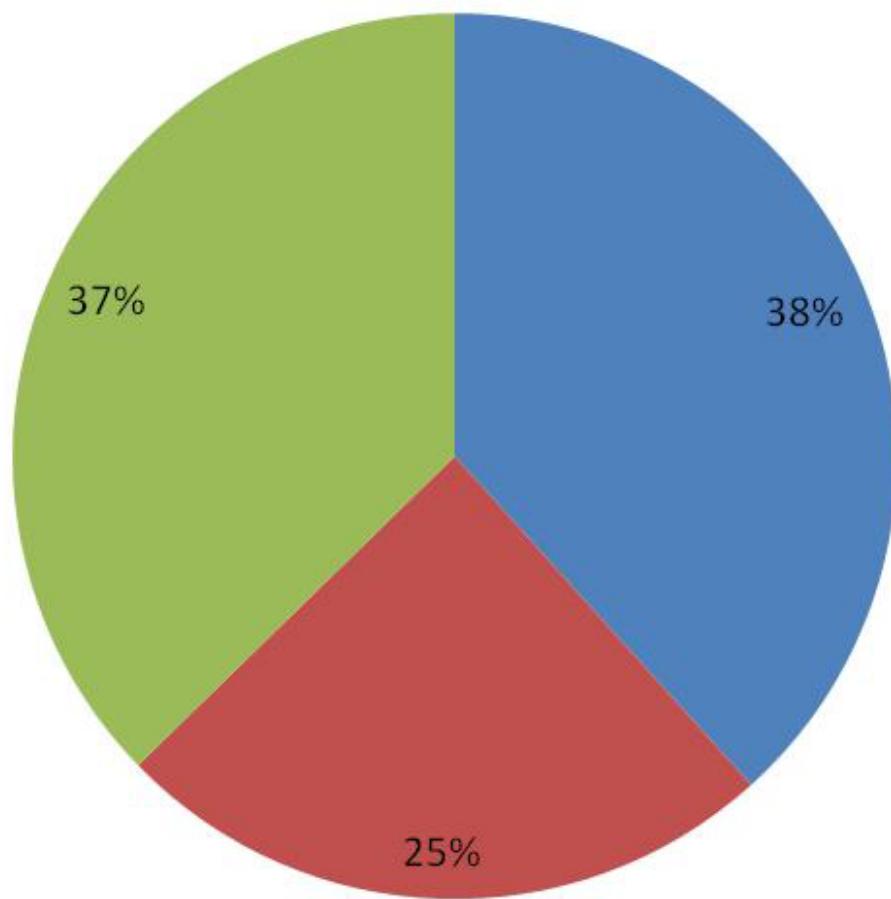


- Algo que acreditamos não ser útil ou aplicável para a nossa organização.
- Algo que gostaríamos de implementar, mas ainda não conseguimos apoio interno.
- Algo importante, mas que ainda hoje é questionado internamente, já que os benefícios nem sempre são claros.
- Algo fundamental, que trouxe grandes e claros benefícios para o sucesso dos nossos projetos.

Se existe oficialmente o cargo de Gerente de Projetos na Organização



Quanto ao equilíbrio da dedicação dos profissionais aos projetos e as atividades rotineiras

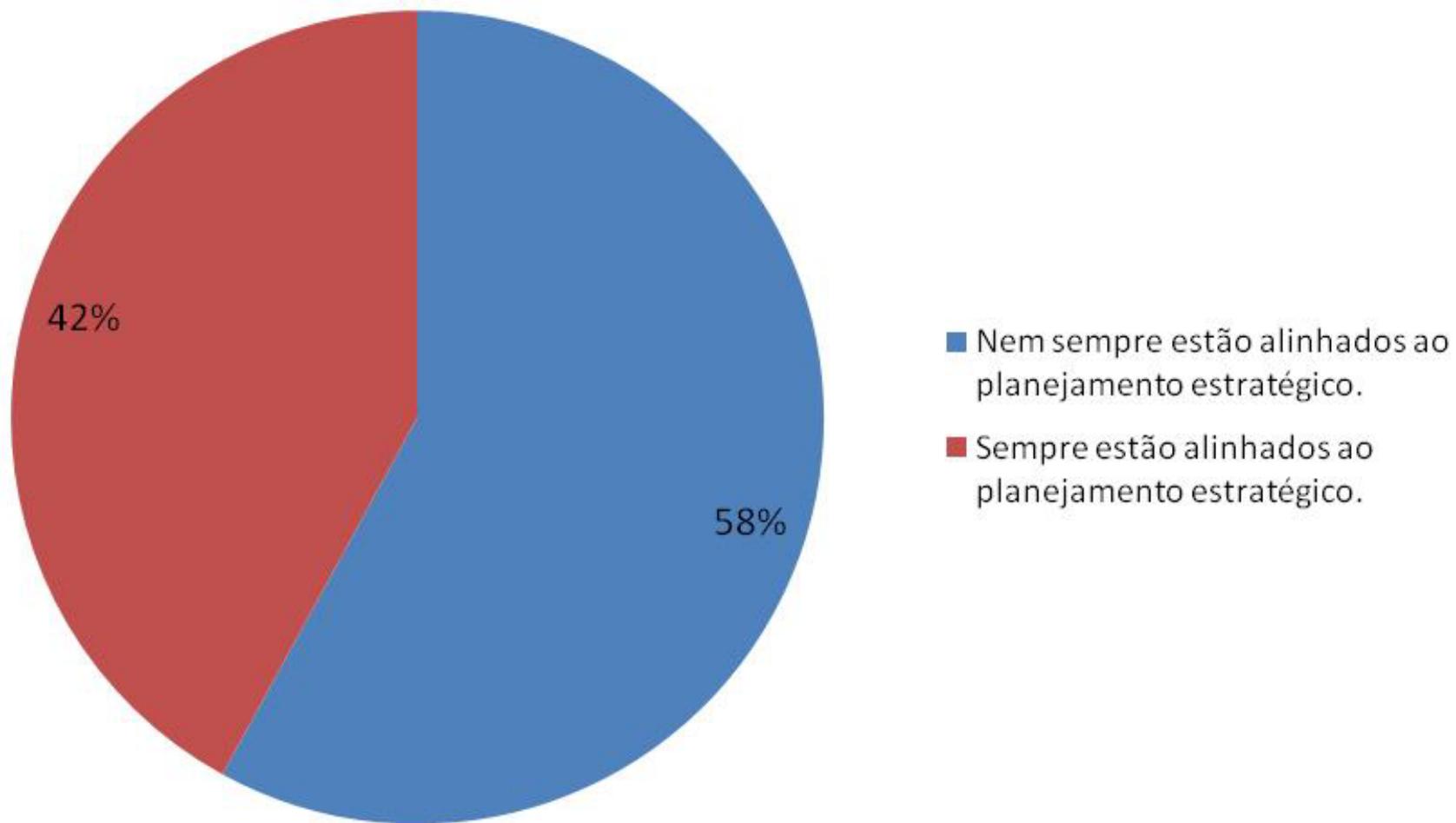


- As atividades operacionais ou funcionais são prioridade em relação aos projetos, prejudicando algumas vezes a condução dos mesmos.
- Existe um equilíbrio claro, definido e justo entre o esforço destinado a projetos e o esforço destinado às atividades operacionais ou funcionais.
- Os projetos são prioridade em relação às atividades operacionais ou funcionais.

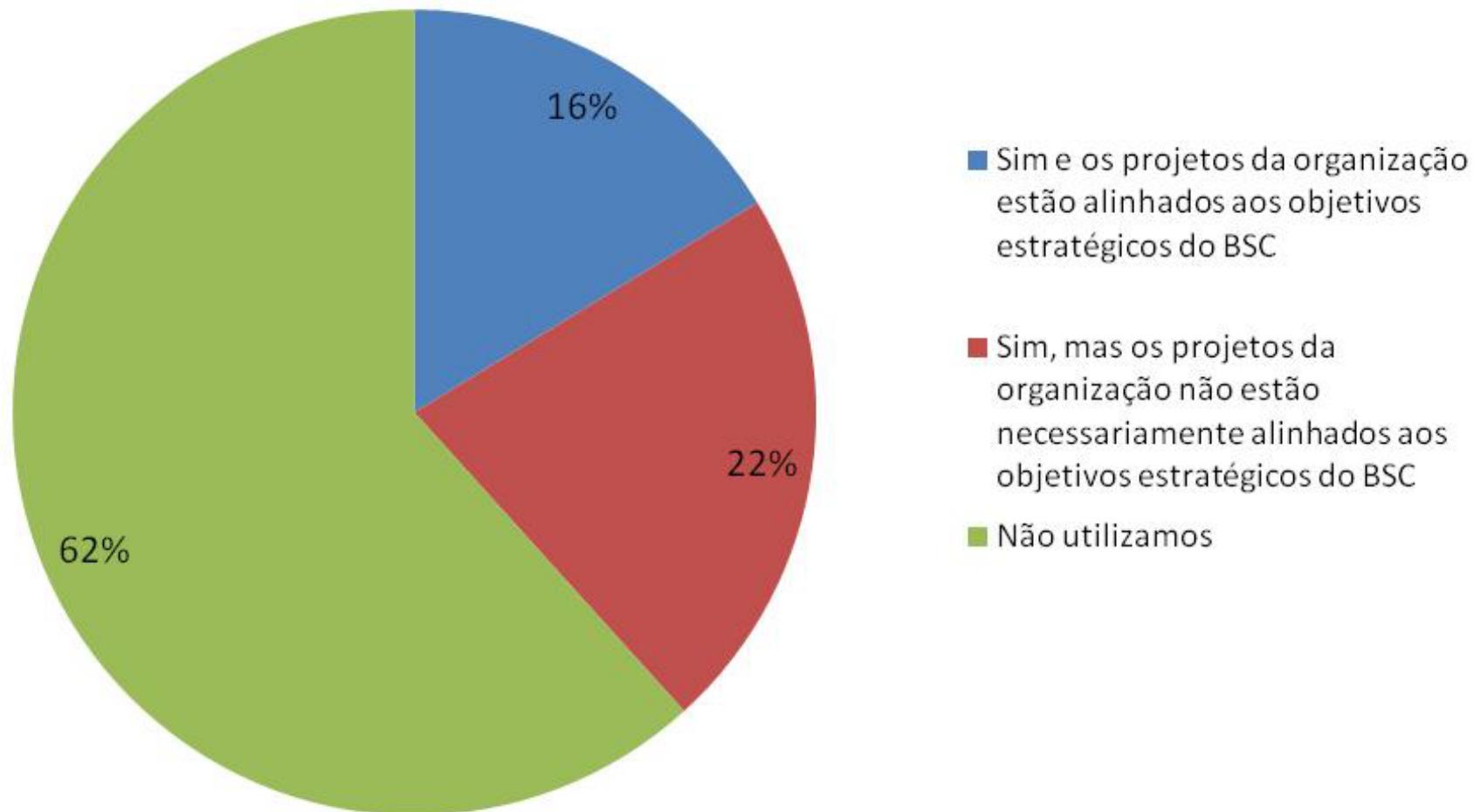
4 – Aspecto Portfólio de Projetos

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.

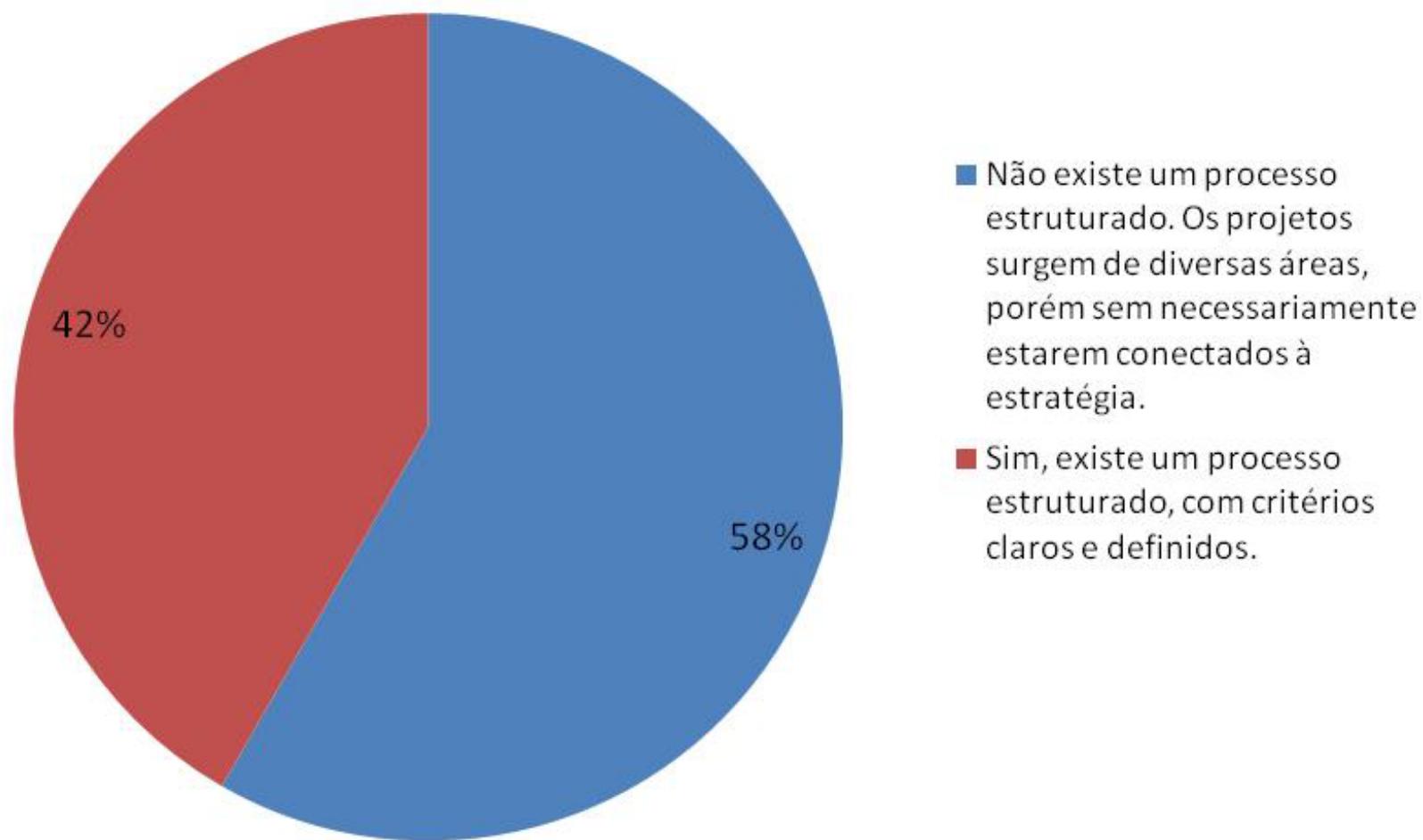
Nível de Alinhamento dos Projetos à Estratégia



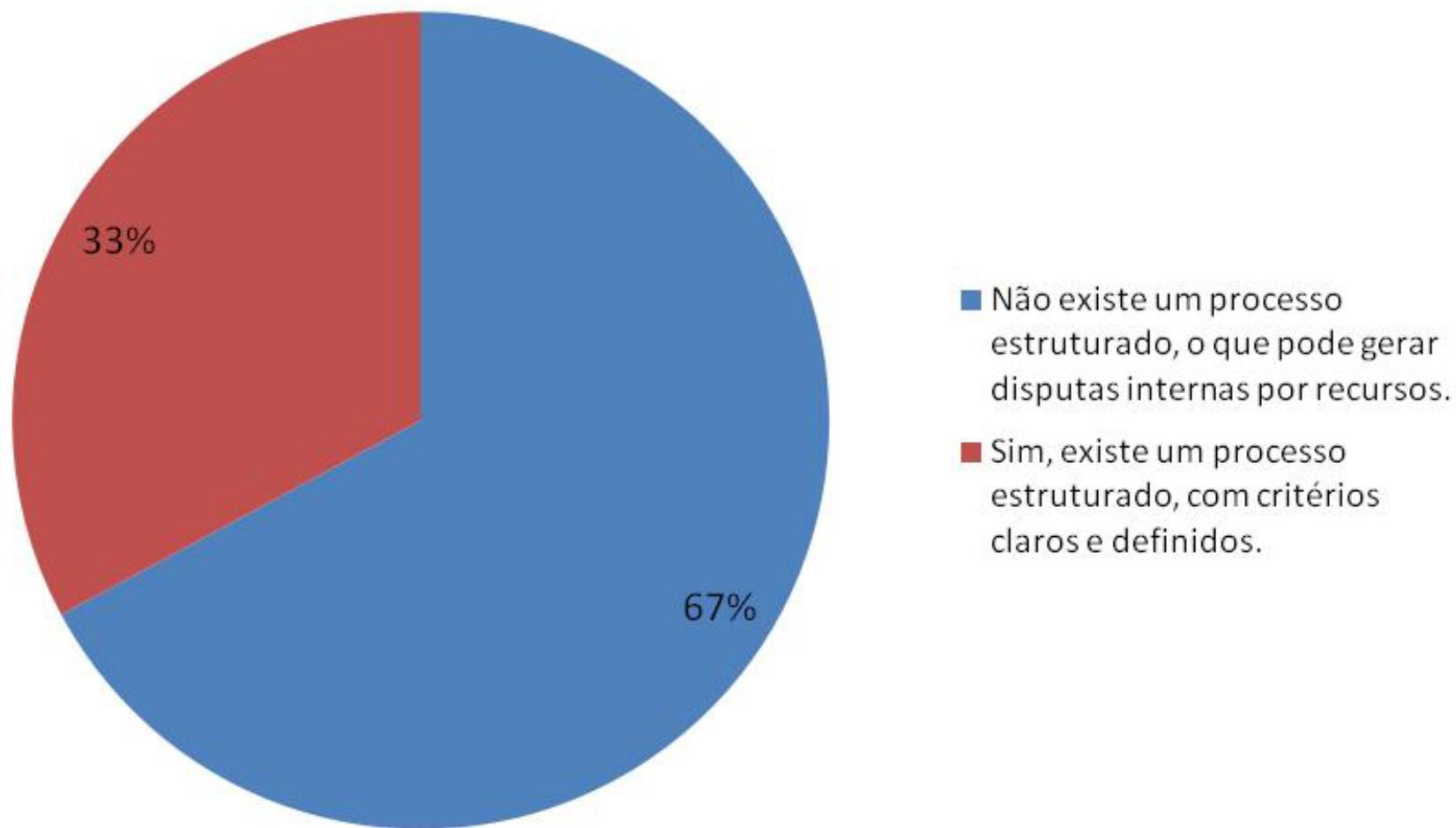
Nível de Utilização do BSC (Balanced Scorecard)



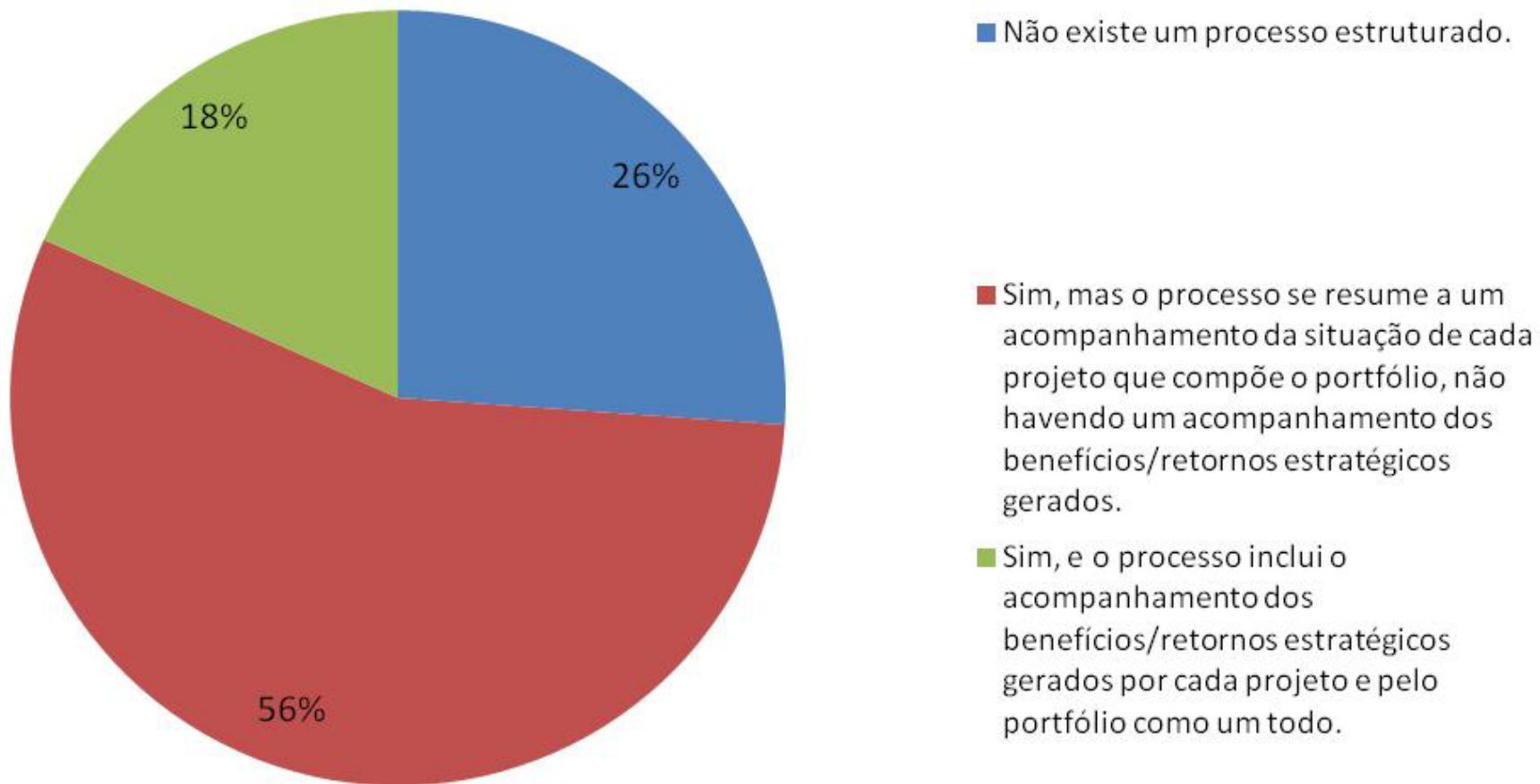
Existência de Processo para Seleção dos Projetos Candidatos ao Portfólio



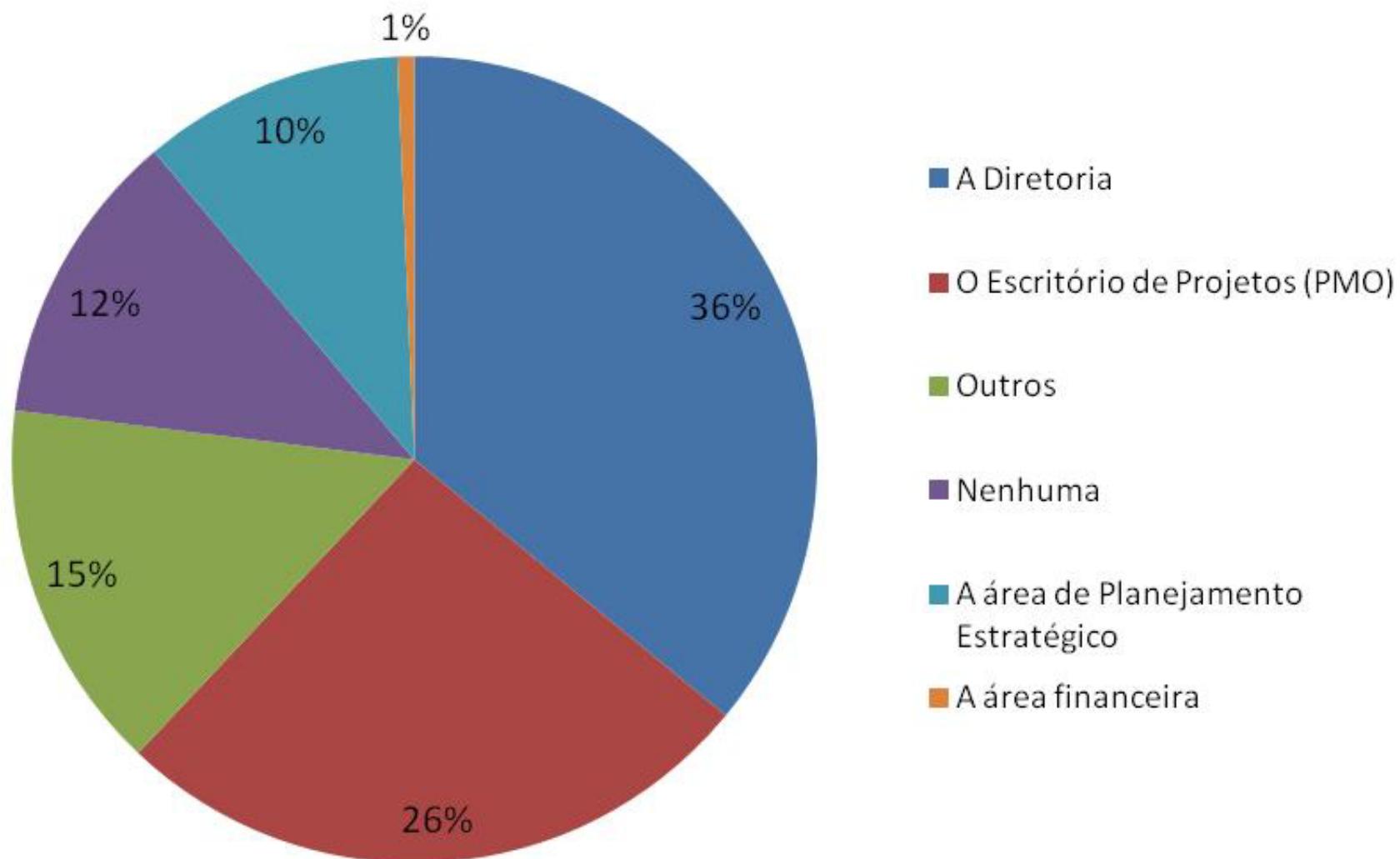
Existência de Processo para Priorização dos Projetos do Portfólio



Existência de Processo para Monitoramento do Portfólio



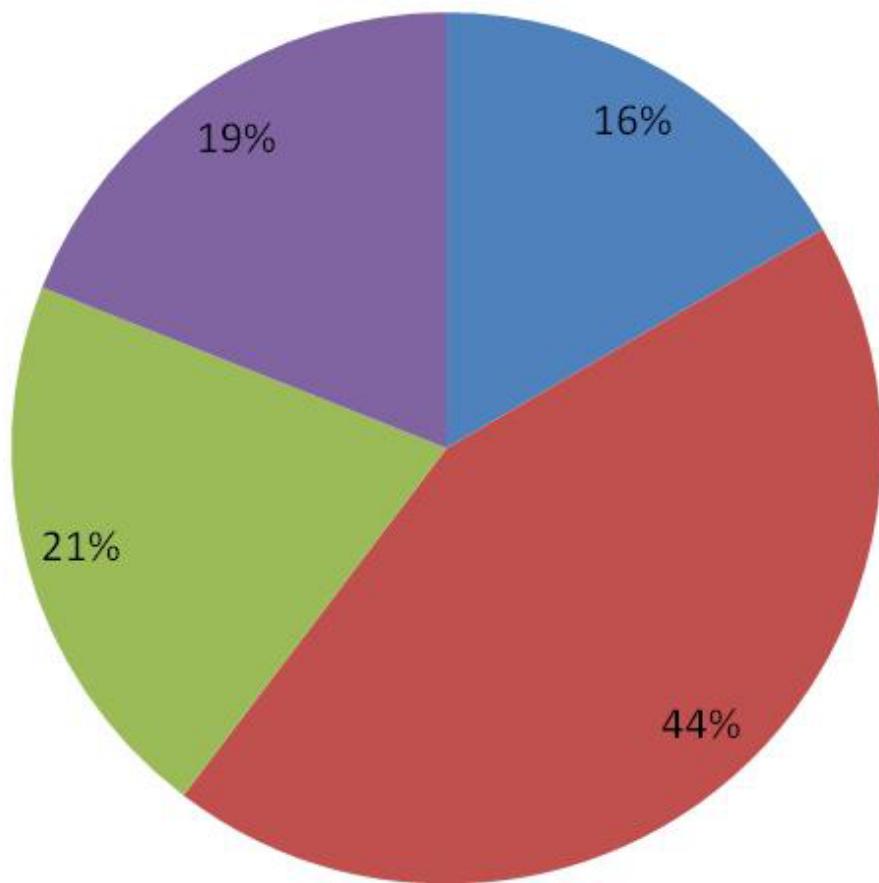
Área Responsável pelos Processos de Gestão de Portfólio



Práticas de Gestão de Portfólio Utilizadas

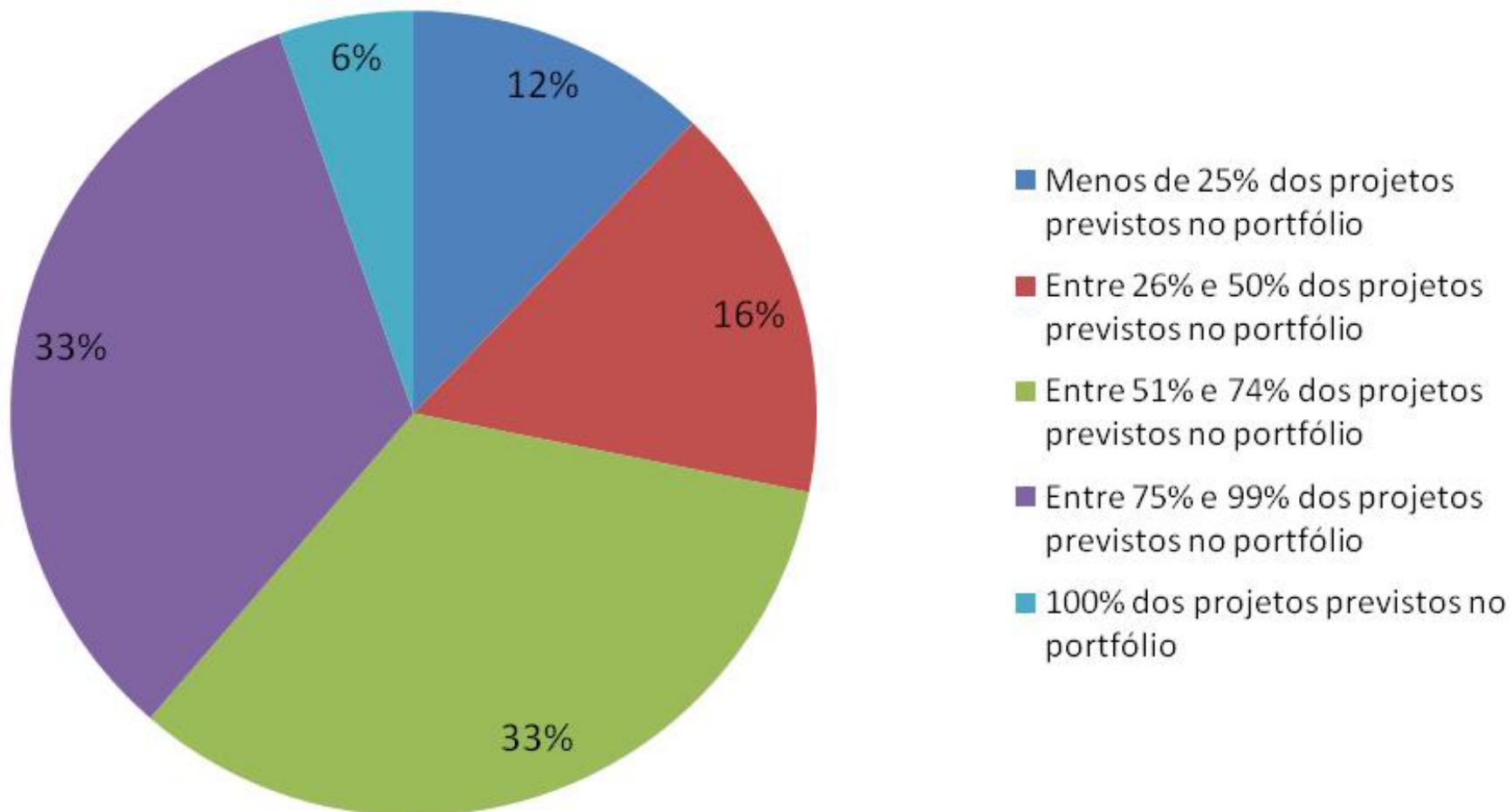


Nível de Utilização do Conceito de Programas



- Não trabalhamos com programas e não pretendemos trabalhar.
- Não trabalhamos com programas, mas pretendemos trabalhar.
- Sim. Programa para nós representa um conjunto de projetos reunidos em função de um tema em comum (Ex: Programa de Qualidade, Programa de Segurança).
- 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, Programa de Aumento de Receita e Volume de Vendas).

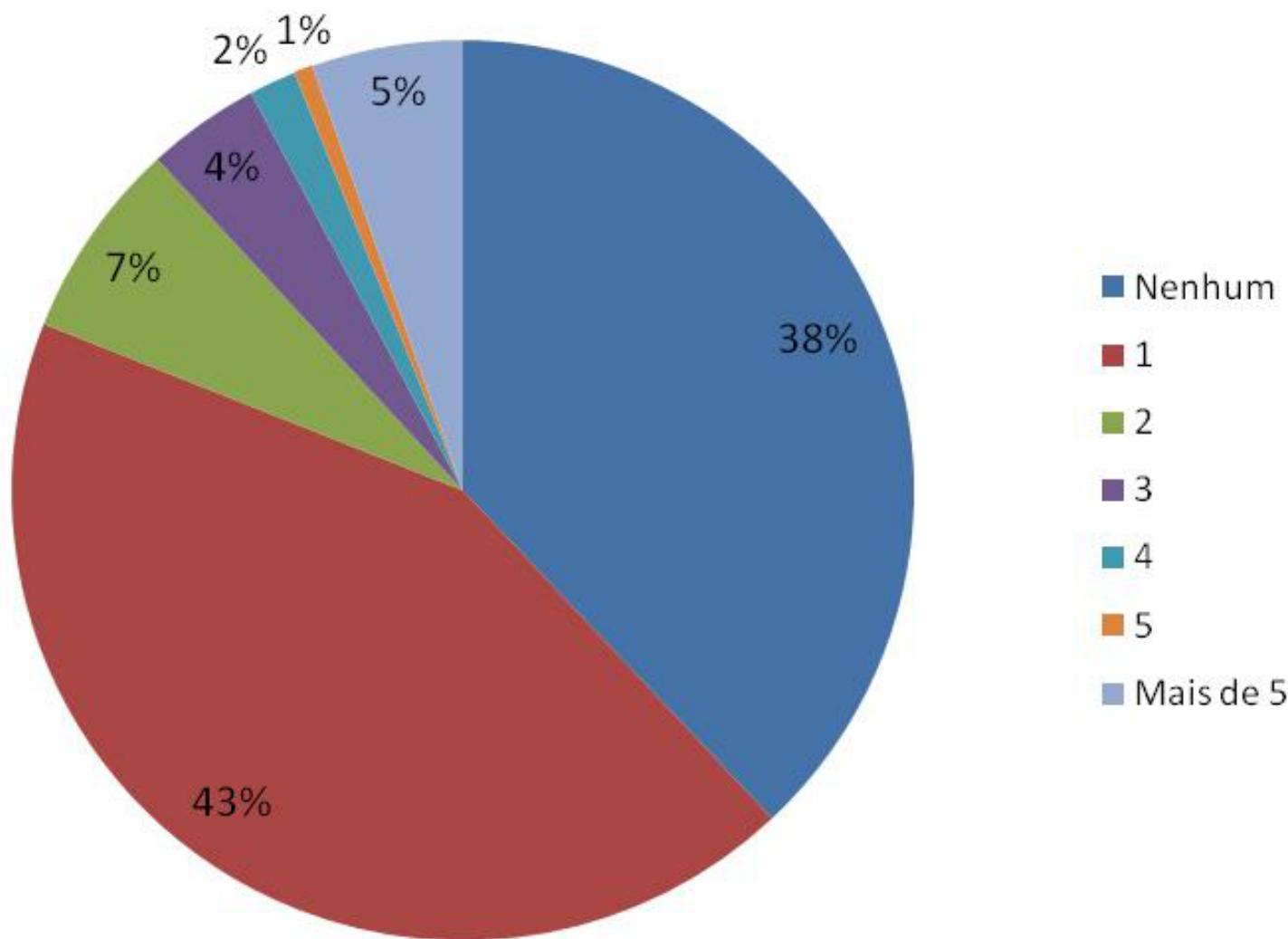
Percentual de Projetos previstos no Portfólio e efetivamente executados



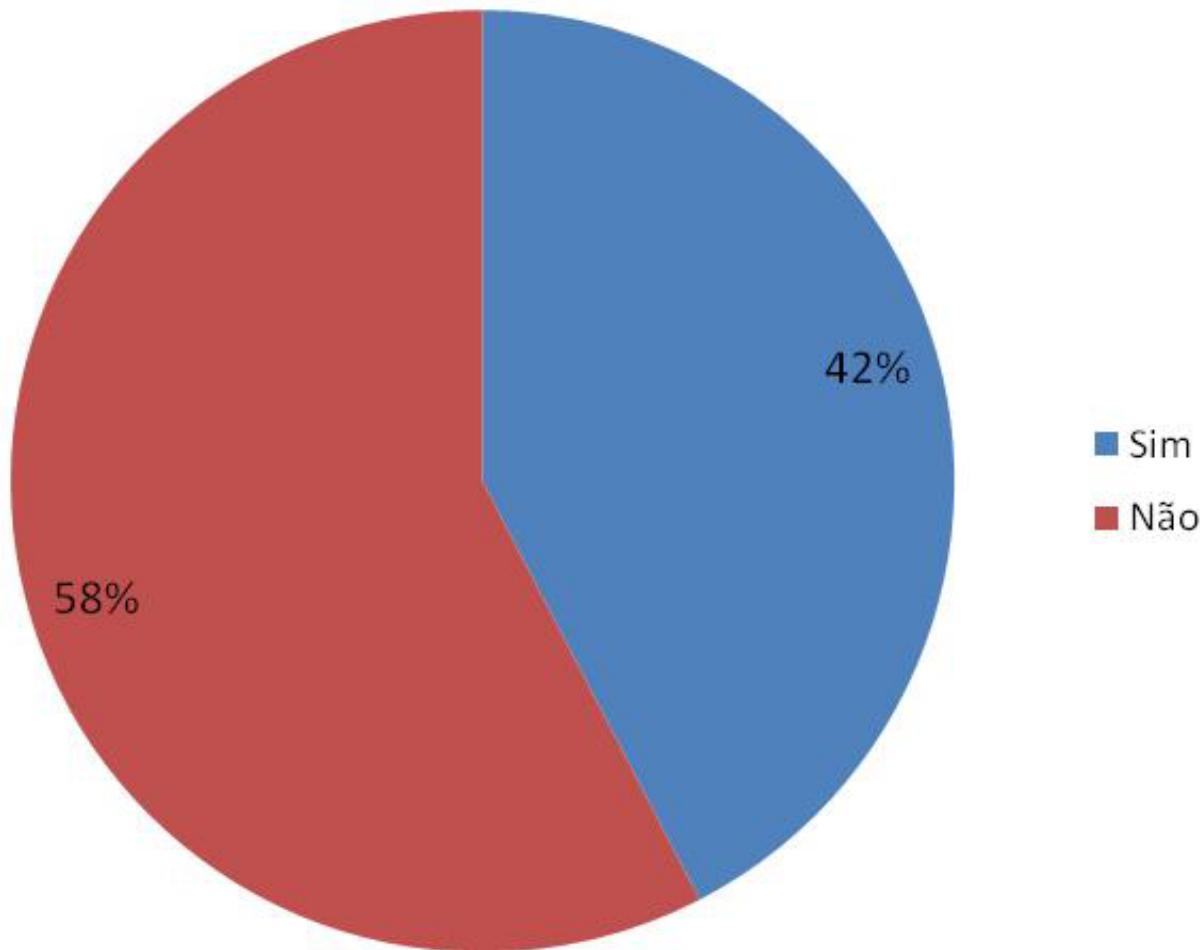
5 - Aspecto Project Management Office

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.

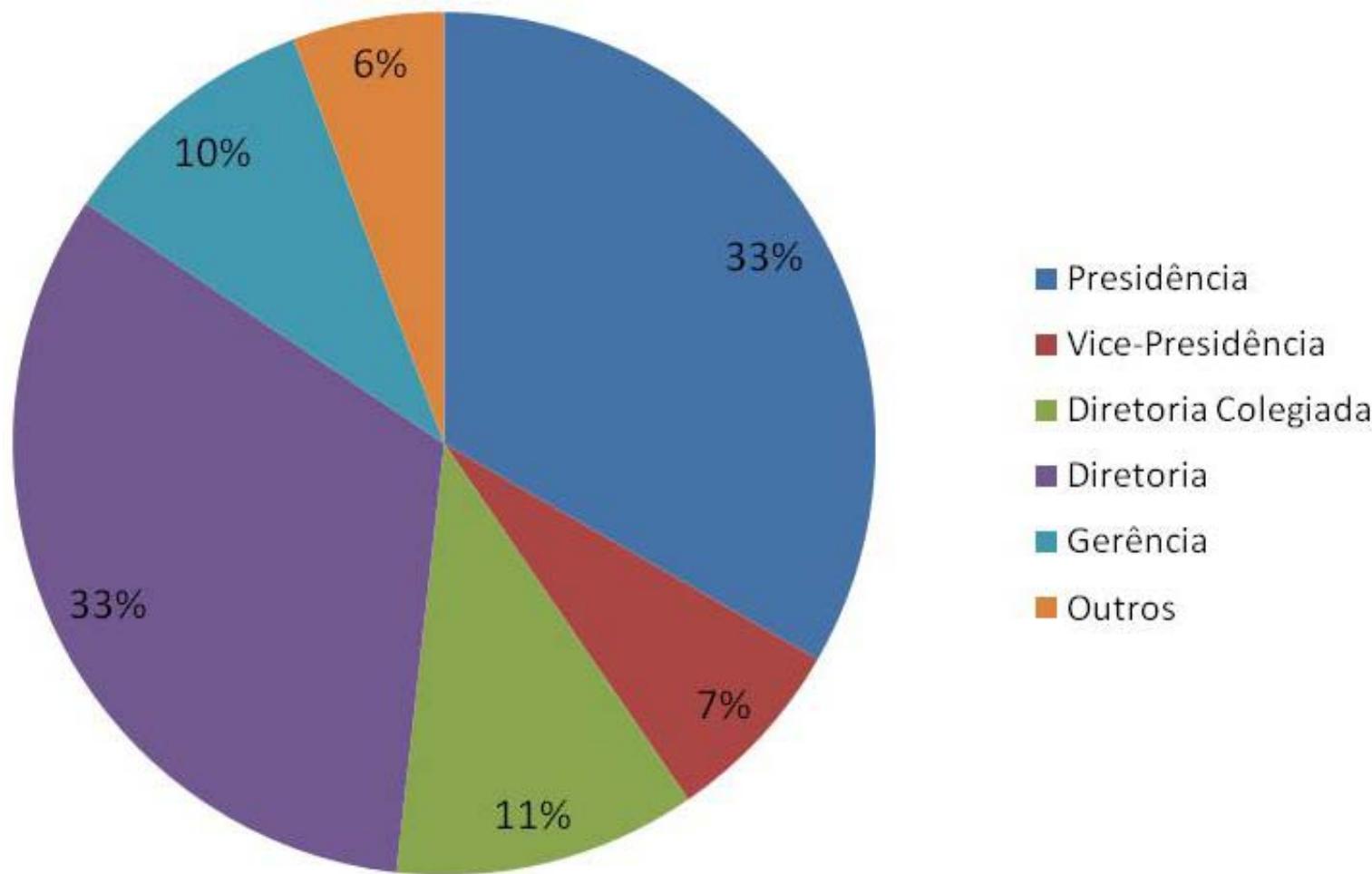
Quantidade de PMO's existentes na Organização



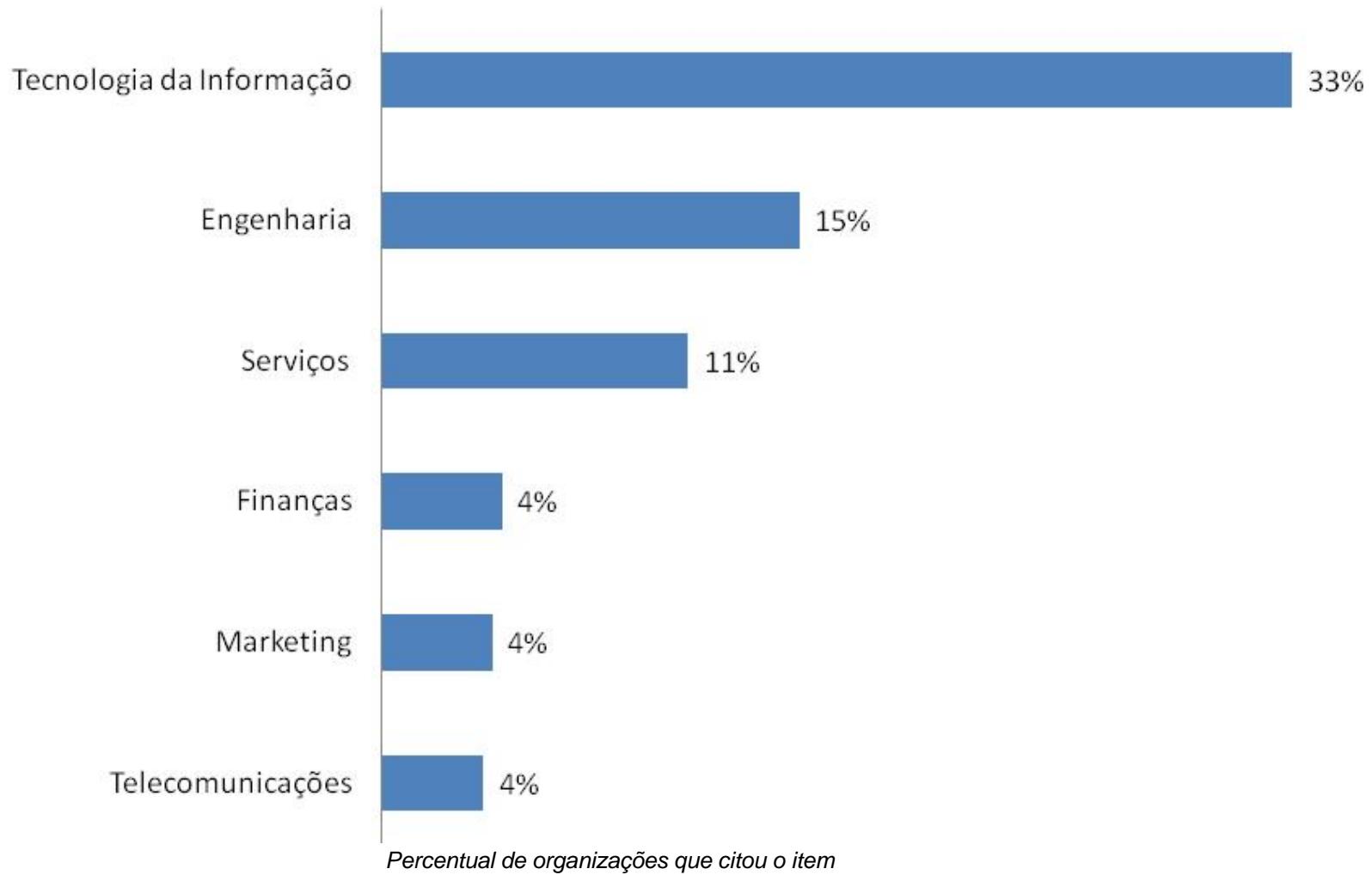
Existência de PMO Corporativo



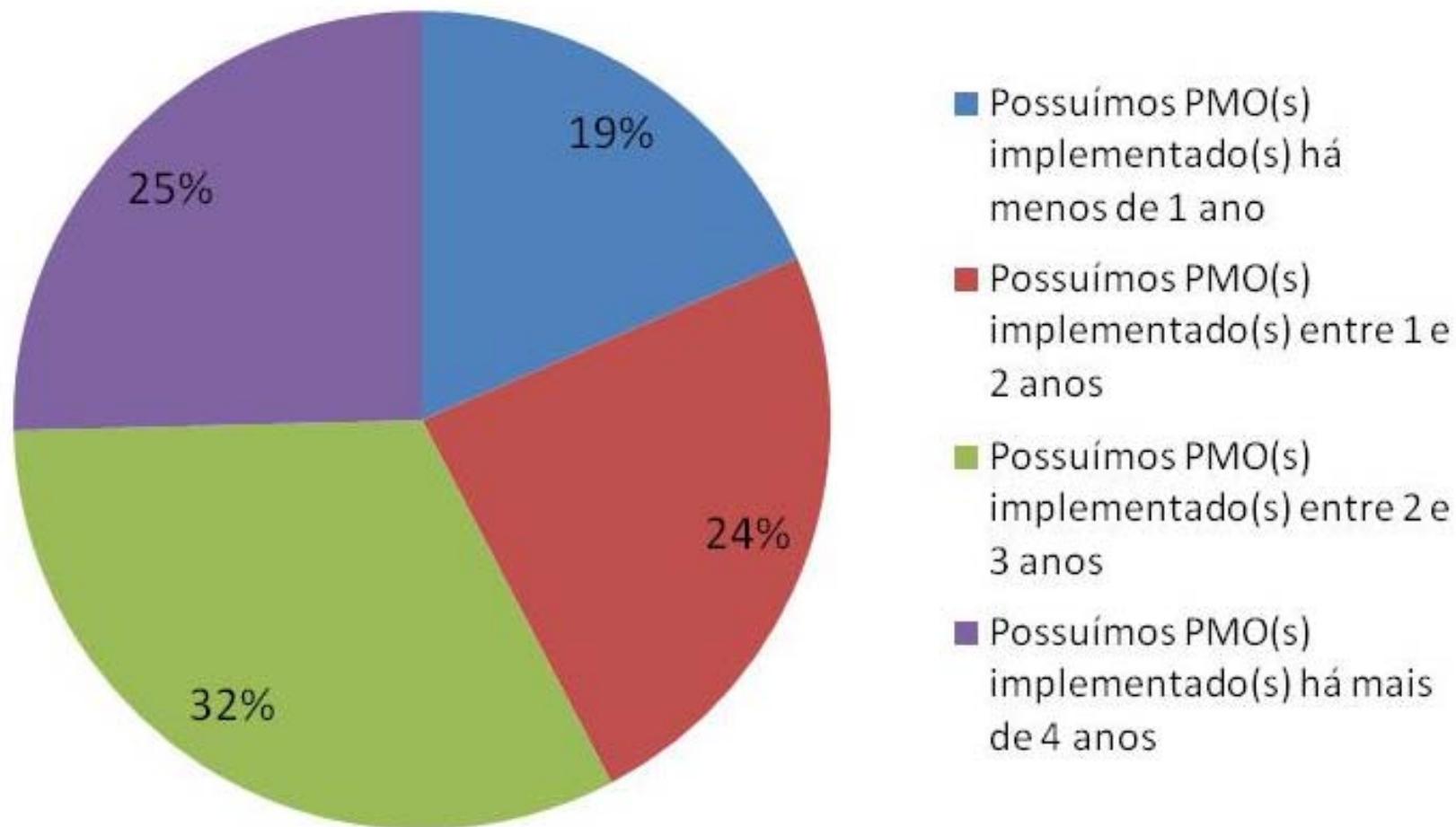
Linha de Reporte do PMO Corporativo



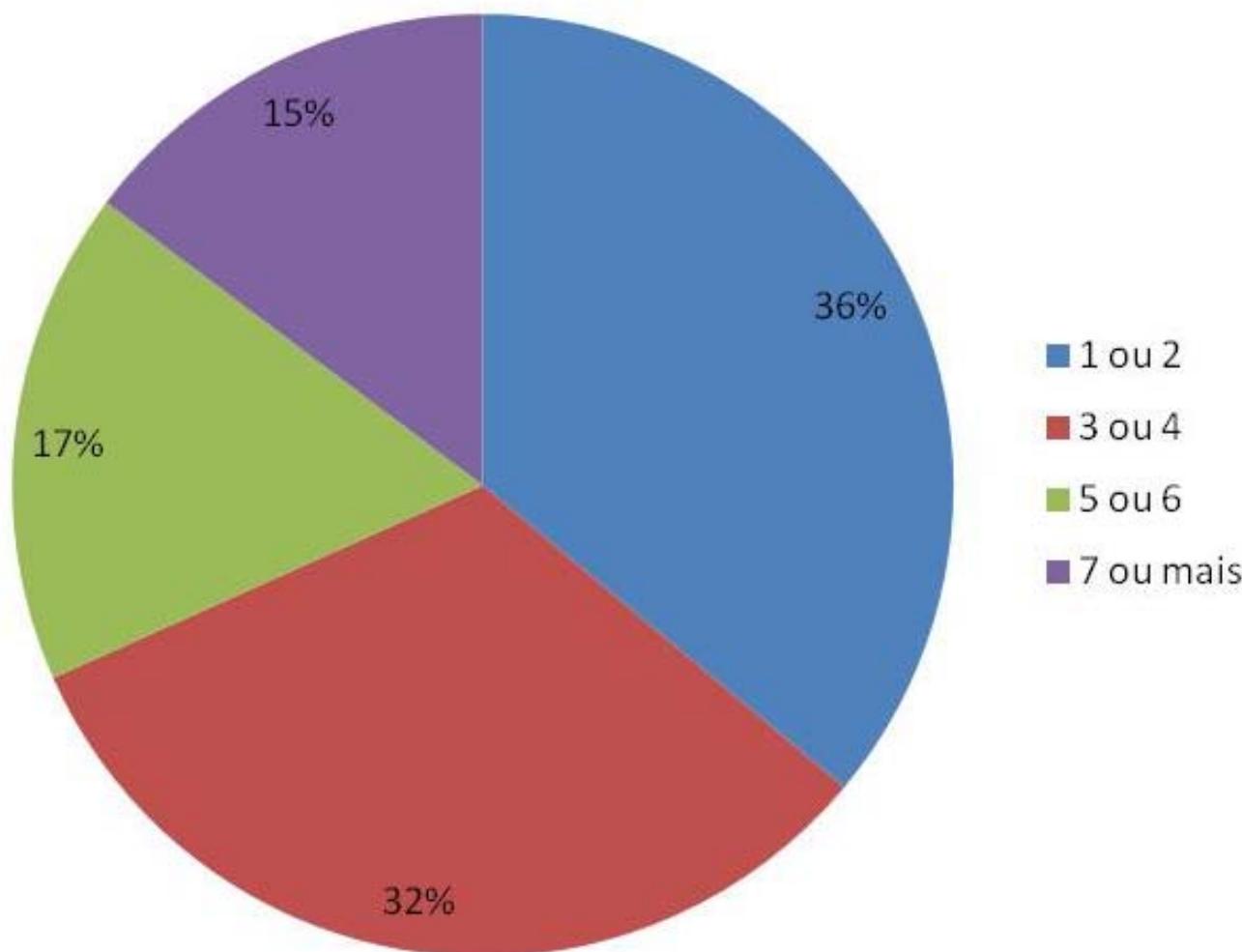
Áreas da Organização que possuem um PMO



Tempo de Implementação dos PMO's



Quantidade de Profissionais que compõem o PMO

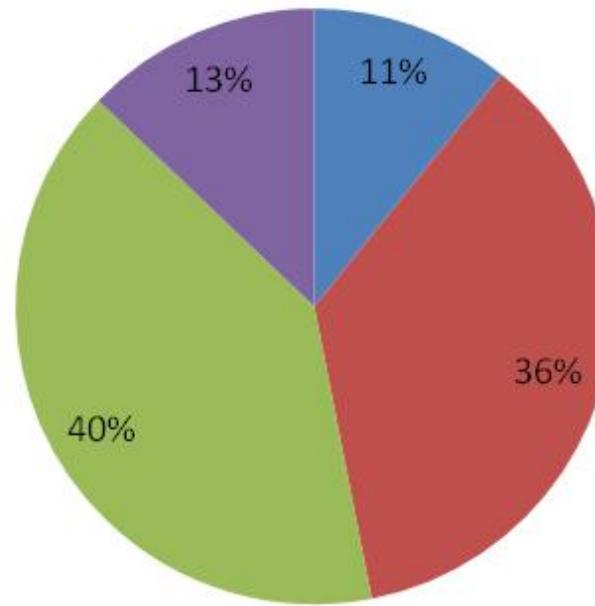


Funções desempenhadas pelo PMO

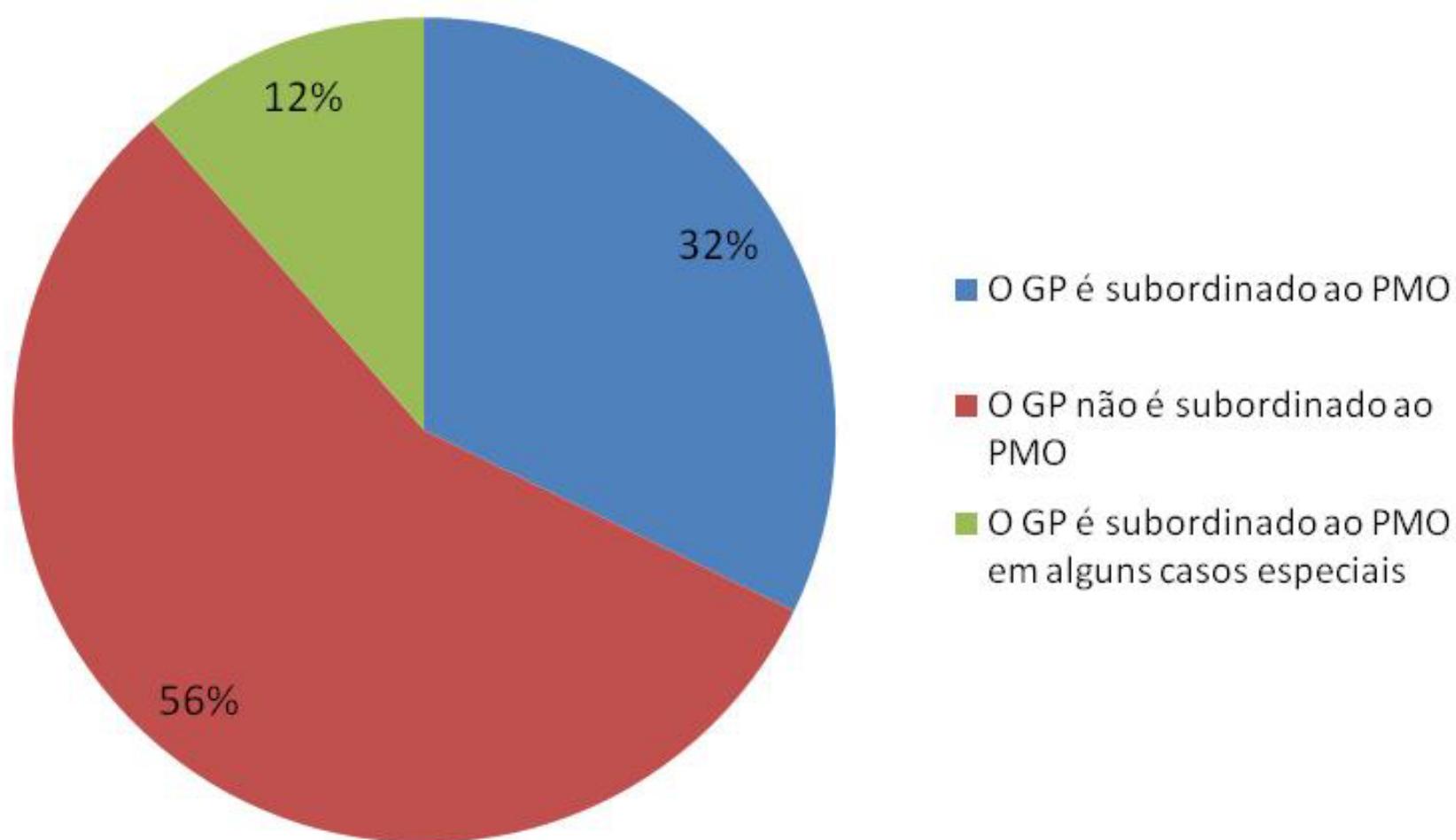


Nível de Maturidade dos PMO's Implementados

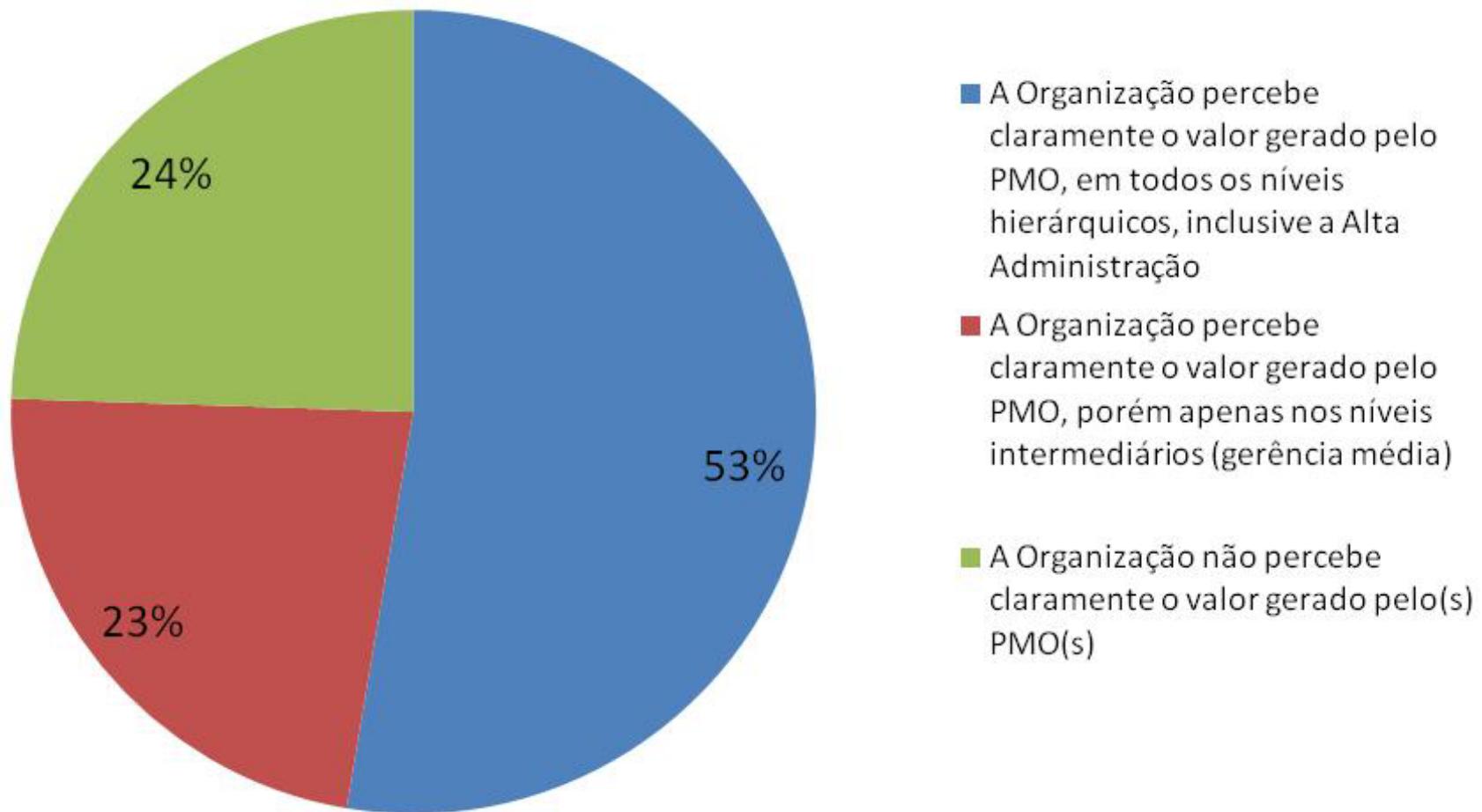
- Nível 1 - Existe um PMO informal que consiste em um ou poucos profissionais que têm interesse em desenvolver as práticas de Gerenciamento de Projetos na empresa. Eventualmente presta apoio no planejamento.
- Nível 2 - Um PMO básico está estabelecido e é reconhecido pela Alta Administração como o responsável por processo e padrões de Gerenciamento de Projetos da empresa. O PMO apóia o desenvolvimento dos projetos quando solicitado.
- Nível 3 - O PMO é considerado pelos gerentes de projetos como uma referência em metodologia e apoio aos projetos. A Alta Administração considera o PMO como o ponto focal de informação sobre os projetos. Uma metodologia de GP existe e é utilizada.
- Nível 4 - Melhores práticas são coletadas, mantidas e implantadas pelo PMO. A gestão do portfólio de projetos é realizada pelo PMO por meio de processos formalmente estruturados. O PMO é referência para a Alta Administração na tomada de decisão.



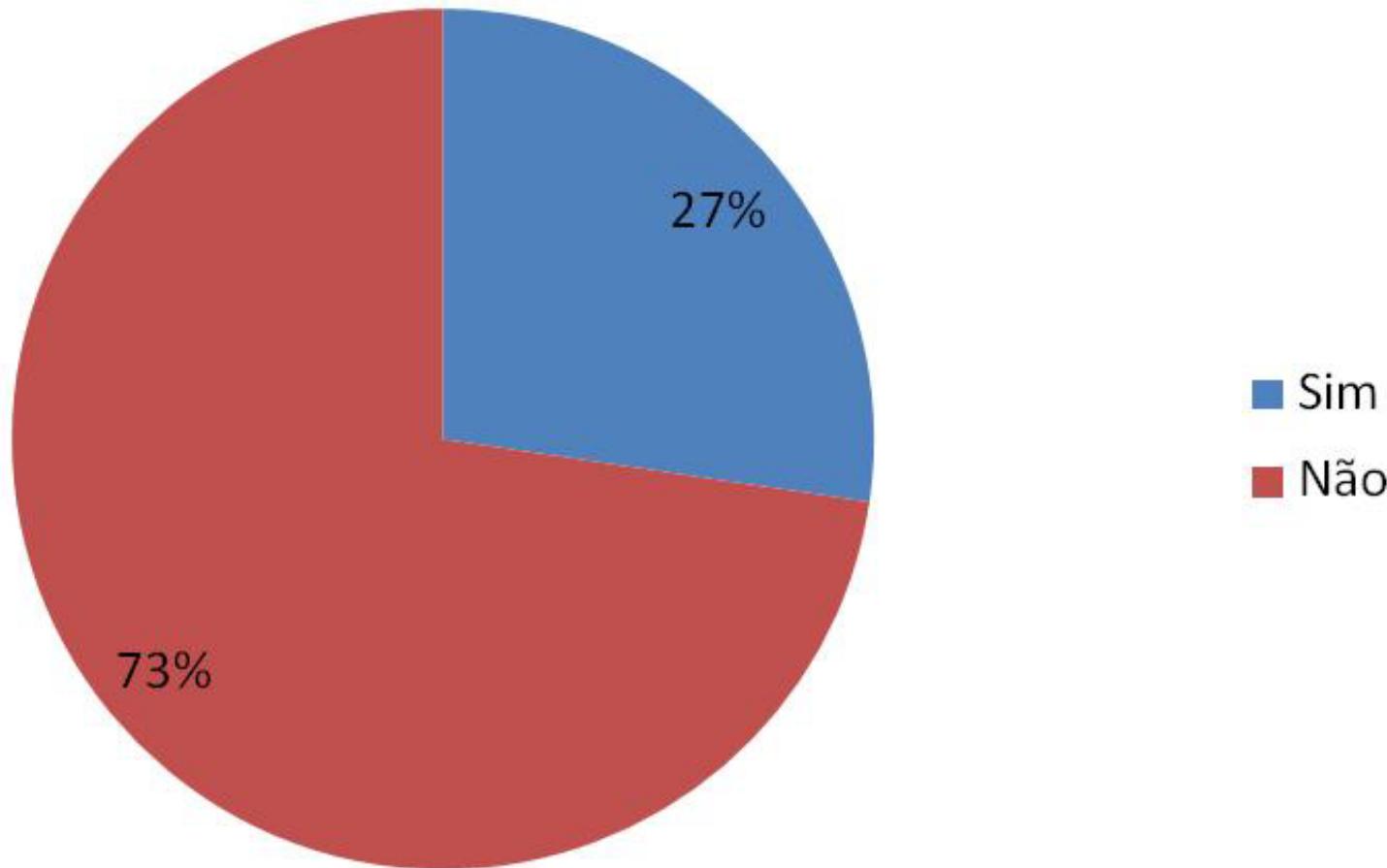
Subordinação dos Gerentes de Projeto ao PMO



Quanto ao valor gerado para a Organização pelo(s) PMO(s)



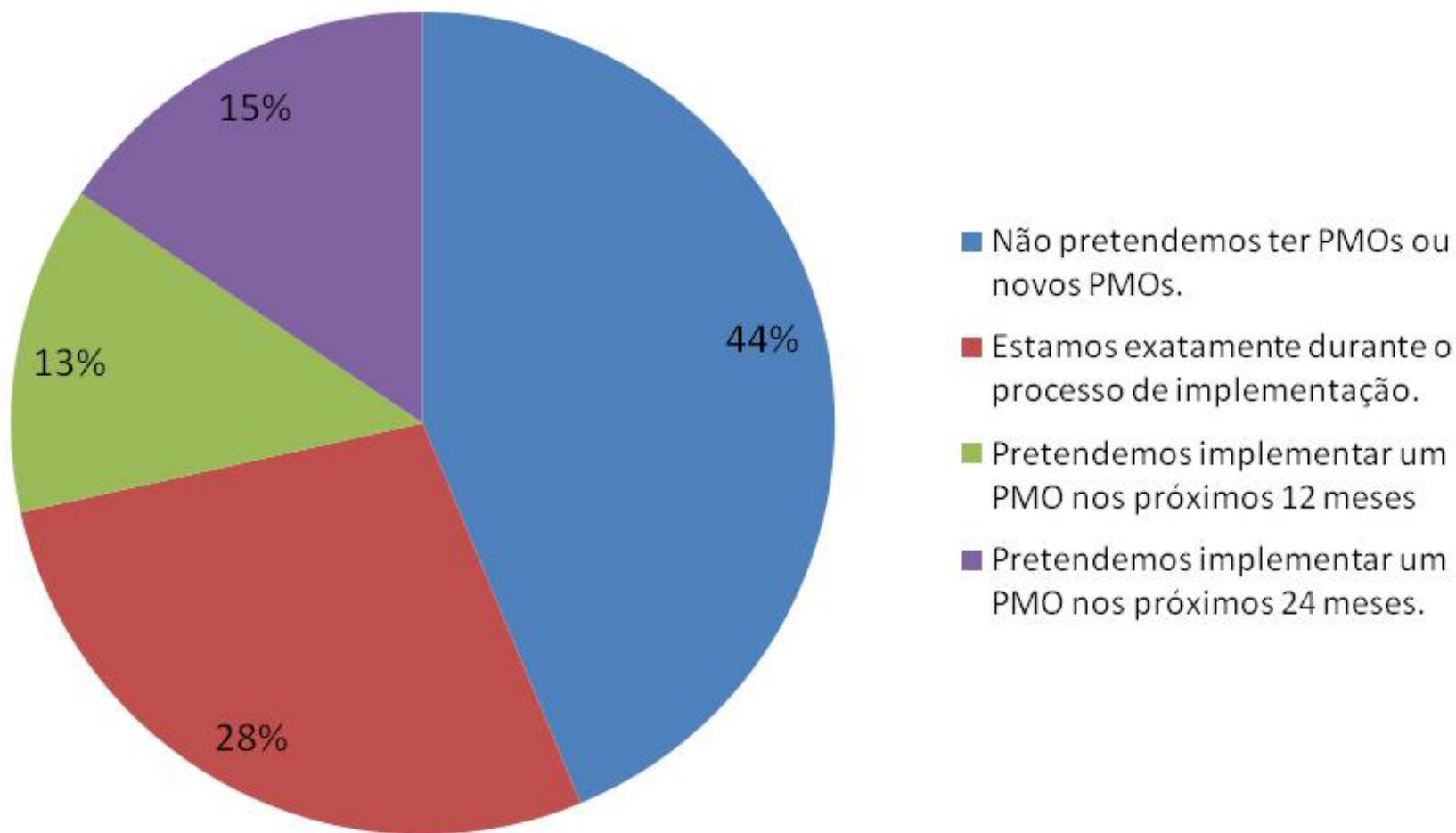
Quanto a Organização já ter passado por alguma experiência frustrada de implementação de PMO



Razões que levaram a iniciativa de implementação de PMO ao fracasso



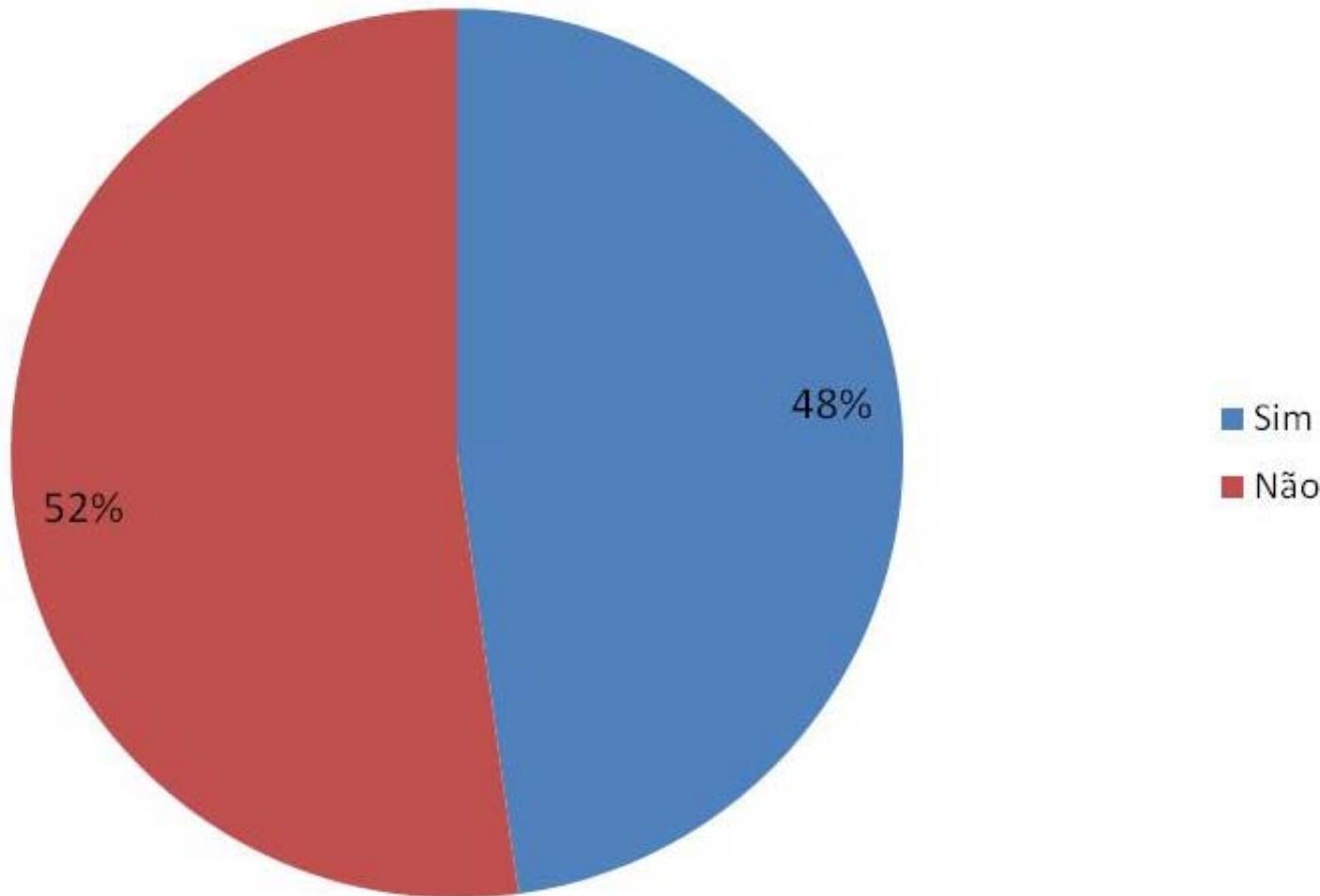
Intenção de Implementar novos PMO's



6 – Processos e Metodologia

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.

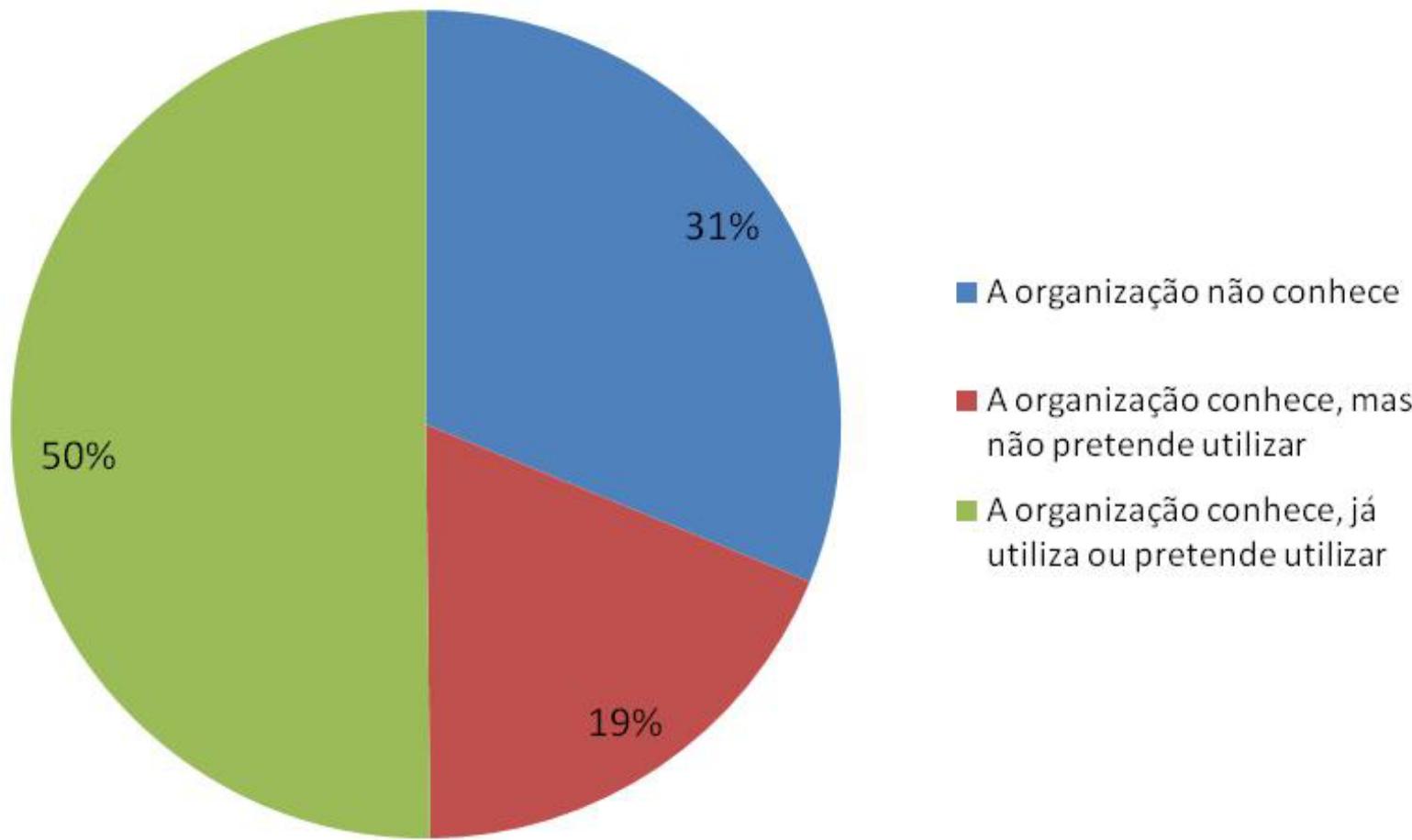
Nível de Utilização de Benchmarking como Prática Corrente



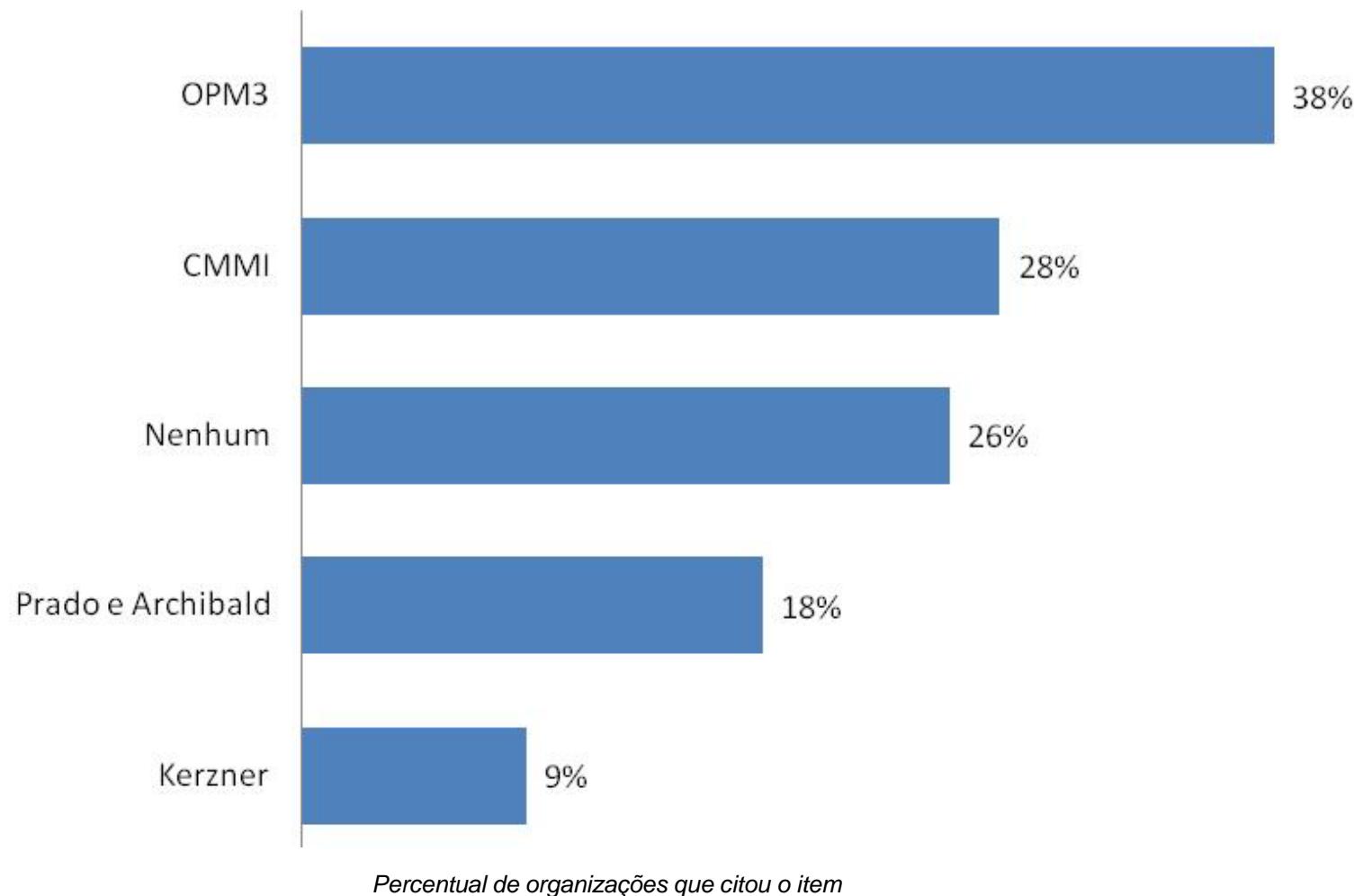
Benefícios Obtidos com o Gerenciamento de Projetos



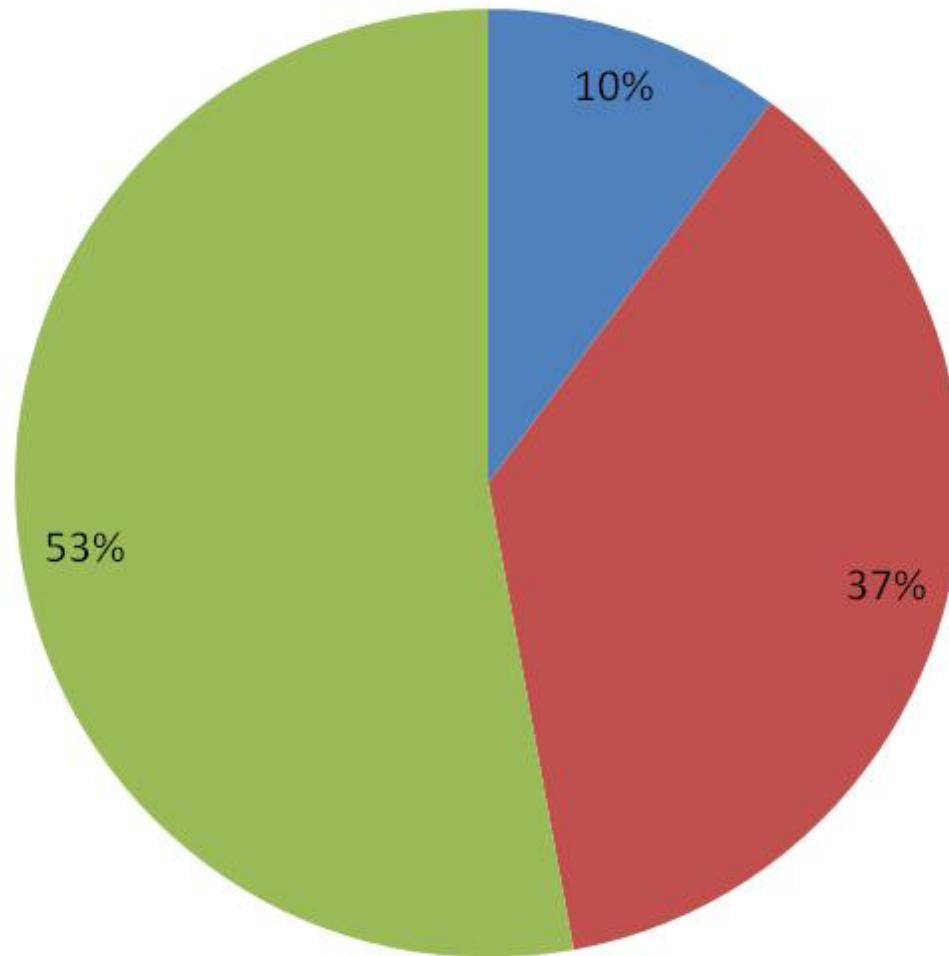
Nível de Utilização de Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos



Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos mais utilizados

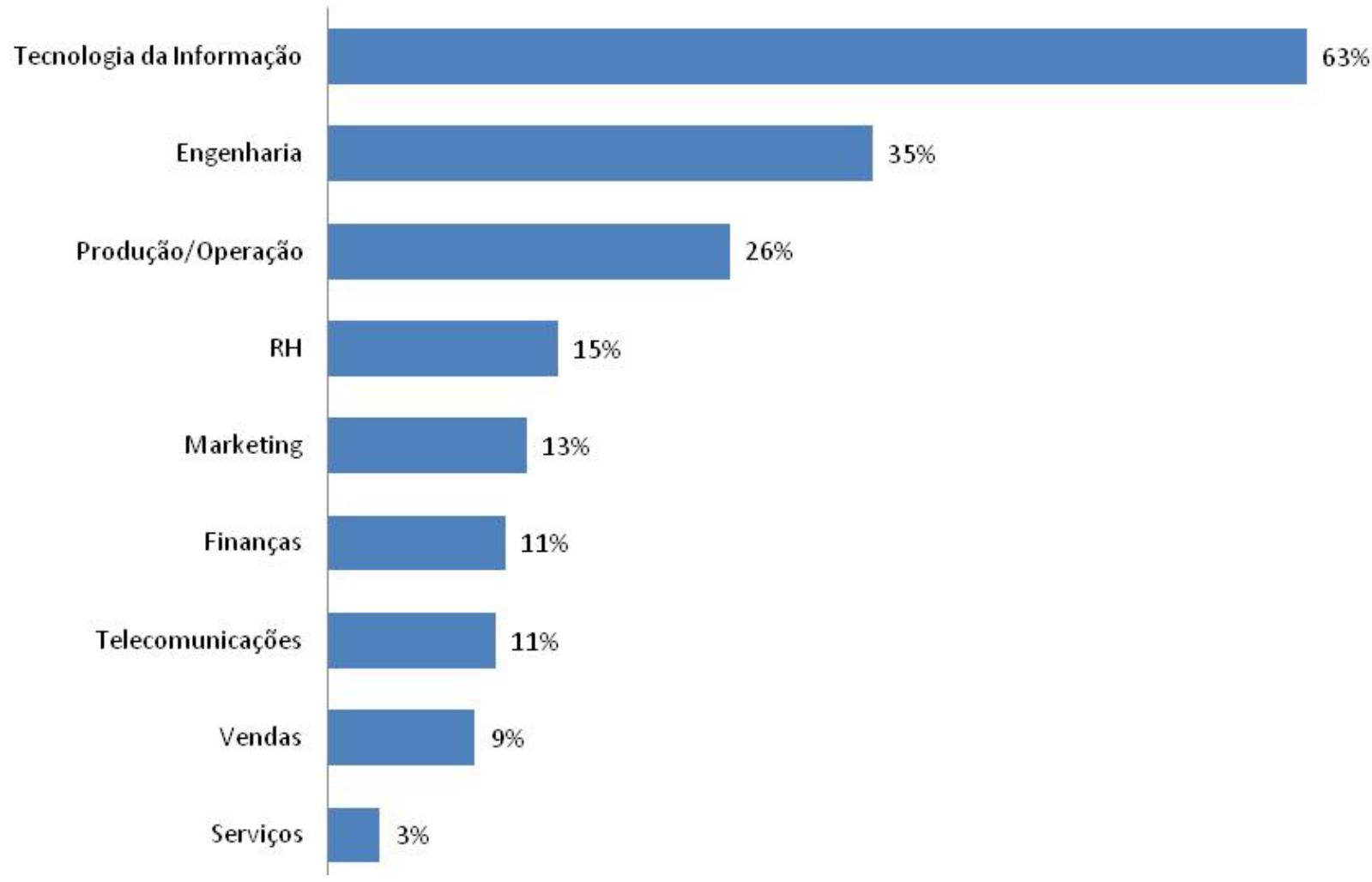


Nível de Utilização de Metodologias de Gerenciamento de Projetos



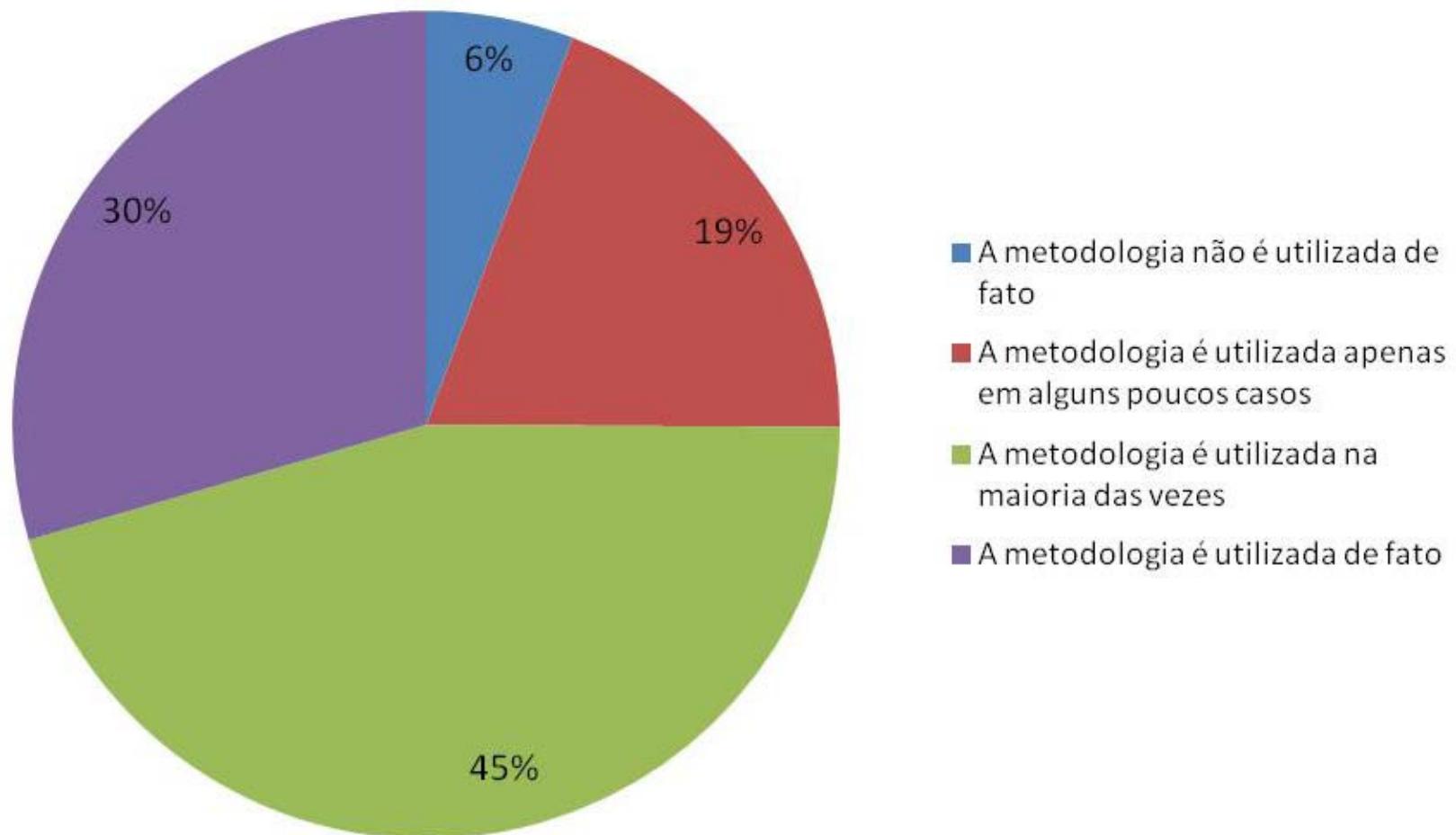
- A organização não possui metodologia formal. O gerenciamento de projetos é feito informalmente.
- A organização possui metodologias, desenvolvidas em algumas áreas específicas. Nem todas as áreas utilizam a mesma metodologia.
- A organização possui uma metodologia única para o gerenciamento de seus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

Áreas que utilizam Metodologia de Gerenciamento de Projetos

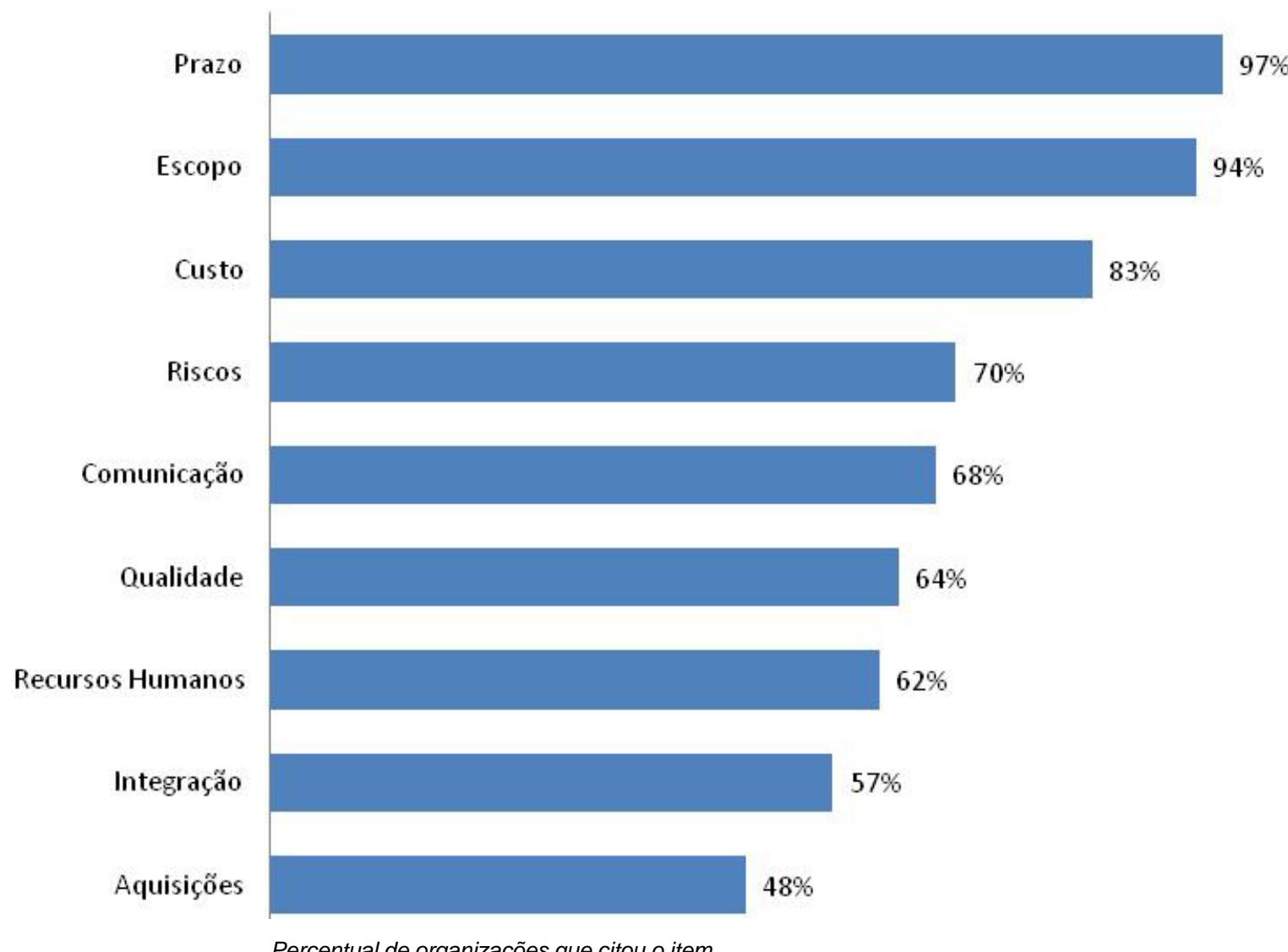


Percentual de organizações que citou o item

Quanto a utilização efetiva da Metodologia de Gerenciamento de Projetos



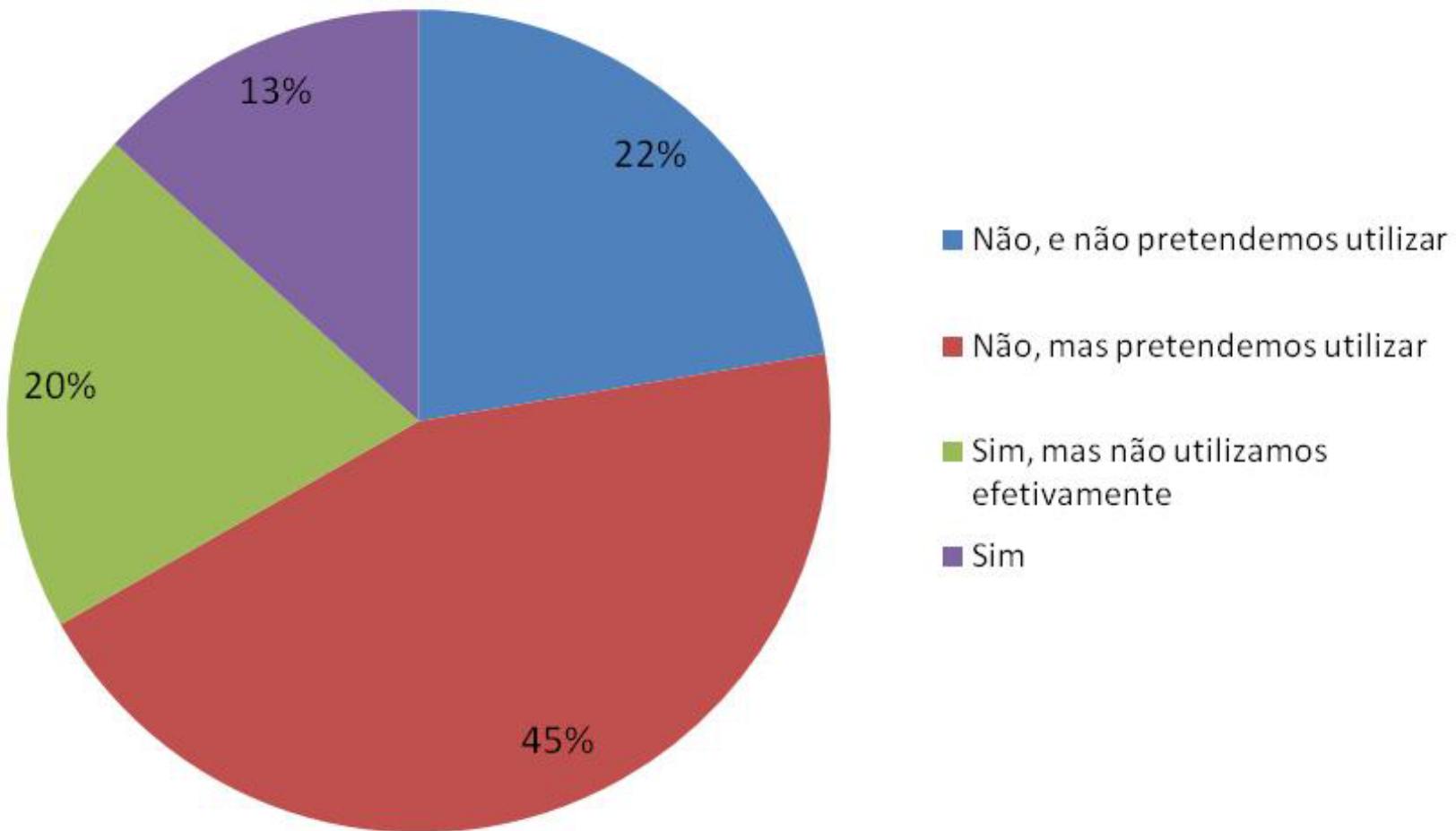
Aspectos considerados na Metodologia de Gerenciamento de Projetos



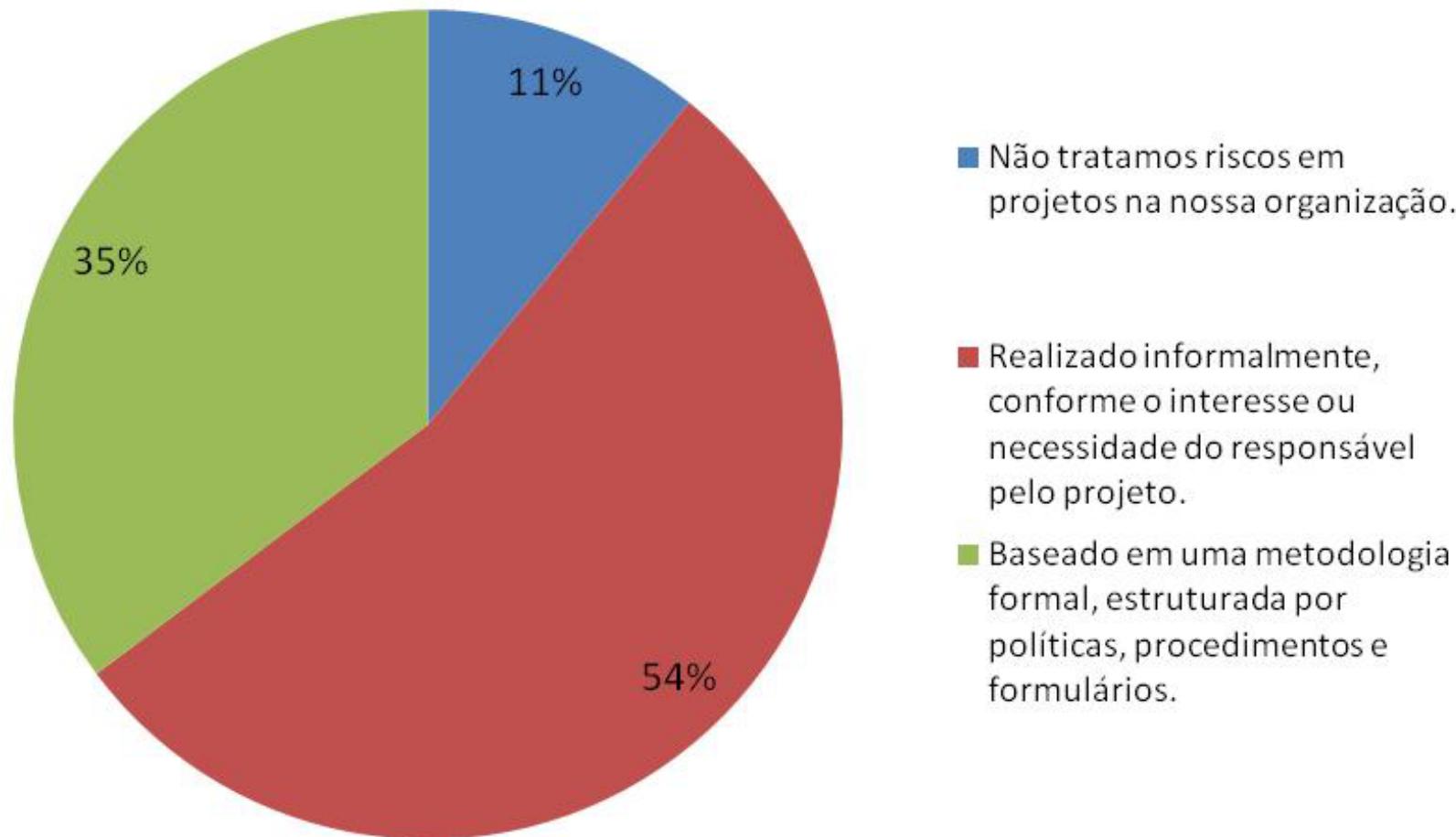
Documentos existentes nas Metodologias de Gerenciamento de Projetos



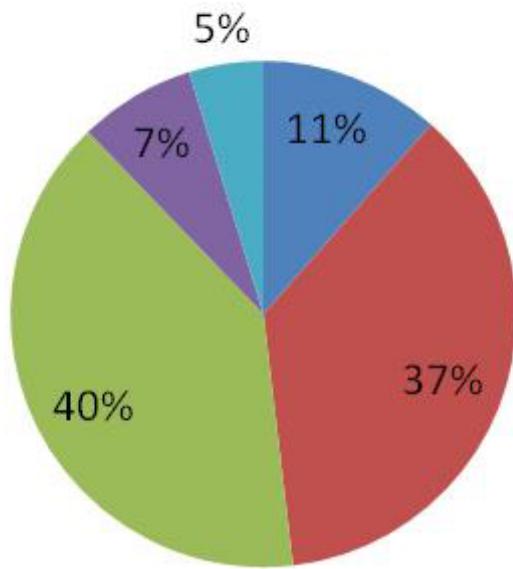
Grau de Utilização de EVA (Earned Value Management)



Abordagem para Gerenciamento de Riscos



Nível de Maturidade das Organizações

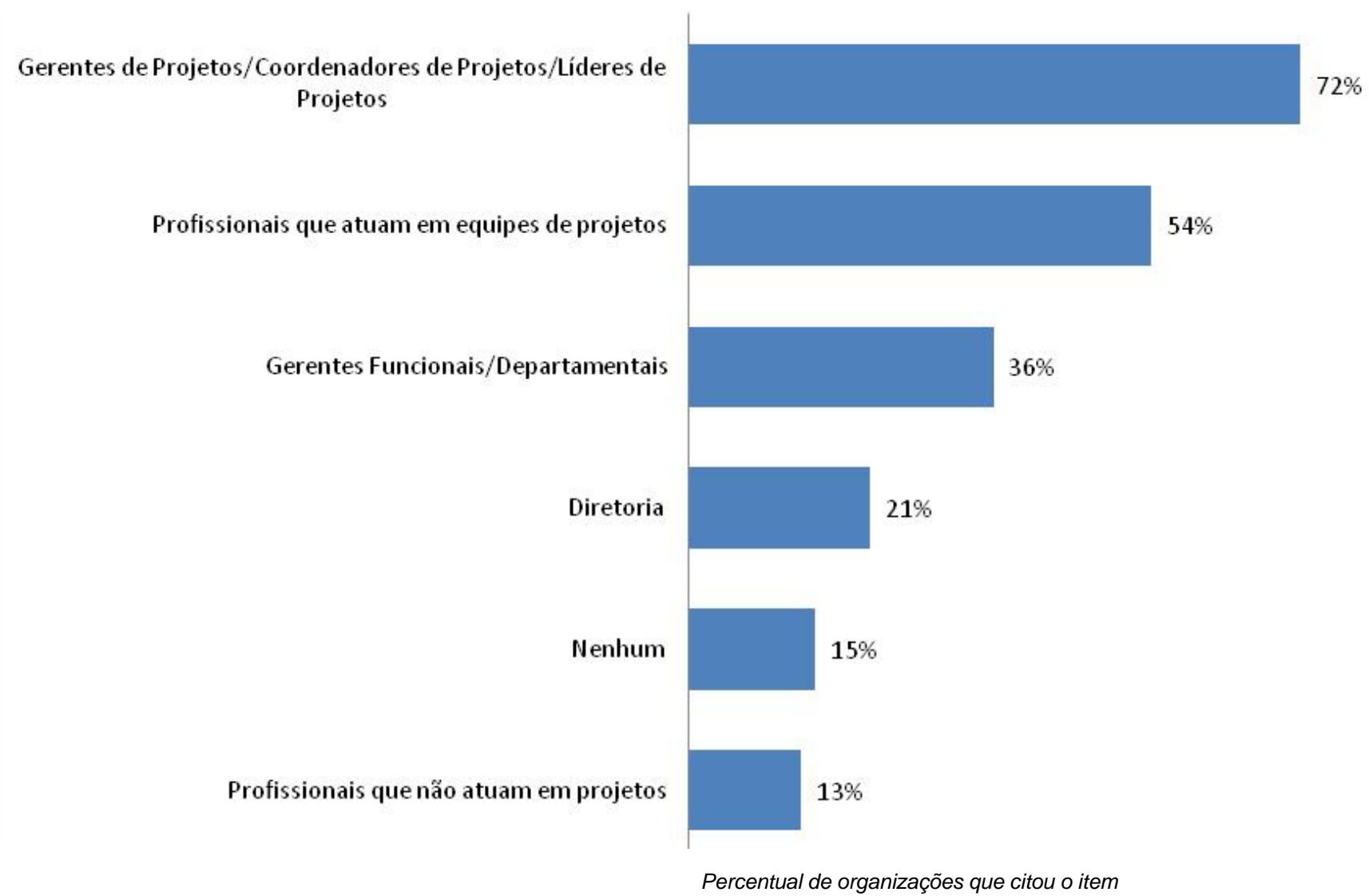


- Nível 1 - Apesar de haver um reconhecimento quanto à existência de projetos na organização, não há práticas ou padrões estabelecidos. A documentação dos projetos é fraca, pontual ou inexistente. Métricas são informalmente obtidas.
- Nível 2 - Existem diversos processos de Gerenciamento de Projetos na organização, mas não são considerados como padrões organizacionais. A alta gerência suporta o desenvolvimento dos projetos, mas não de uma forma estruturada e mandatória.
- Nível 3 - Todos os processos de Gerenciamento de Projetos necessários à organização existem e são considerados padrões organizacionais. Todos os projetos utilizam estes padrões com poucas exceções. Toda a documentação dos projetos é mantida formalmente.
- Nível 4 - A cultura de Gerenciamento de Projetos está amplamente divulgada e estabelecida, com forte suporte executivo. Medidas de desempenho são coletadas e usadas para determinar o progresso e eficiência no gerenciamento de projetos.
- Nível 5 - Há um foco na melhoria continua dos processos em gerenciamento de projetos. Neste nível os papéis e responsabilidades são bem entendidos, e os objetivos organizacionais são aperfeiçoados para Gerenciamento de Projetos.

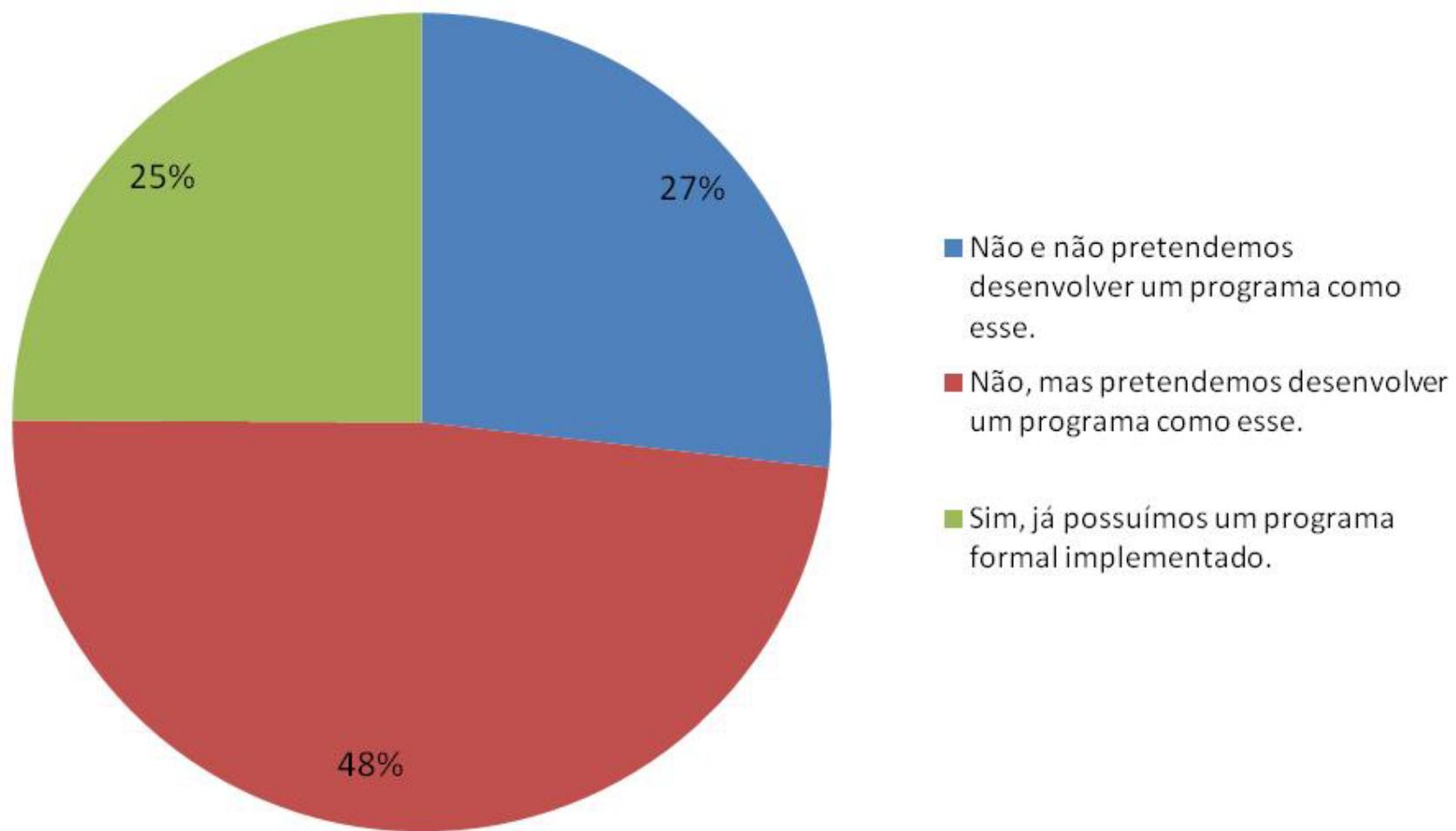
7 – Aspecto Desenvolvimento Profissional

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.

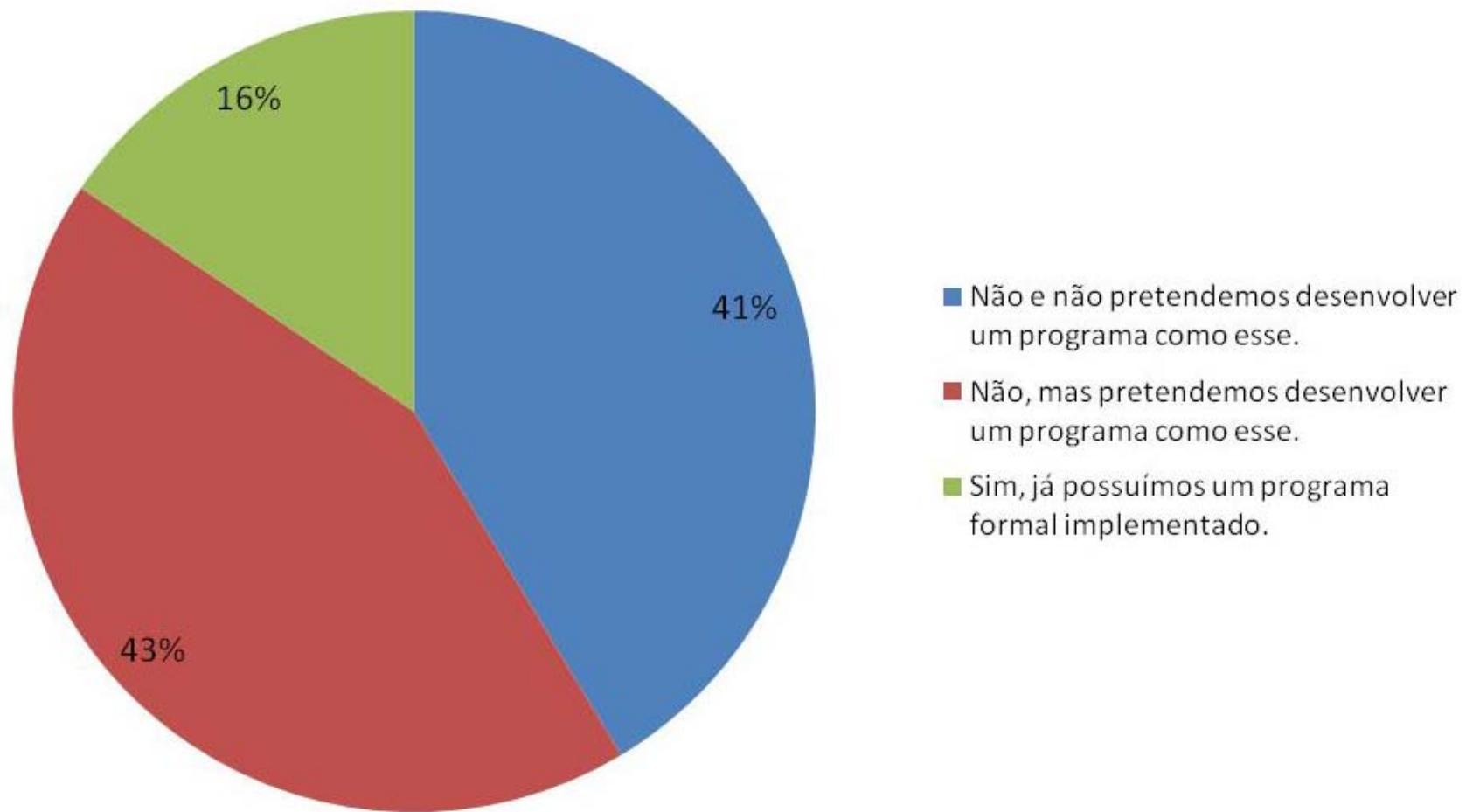
Níveis Hierárquicos que receberam treinamento formal em GP nos últimos 12 meses



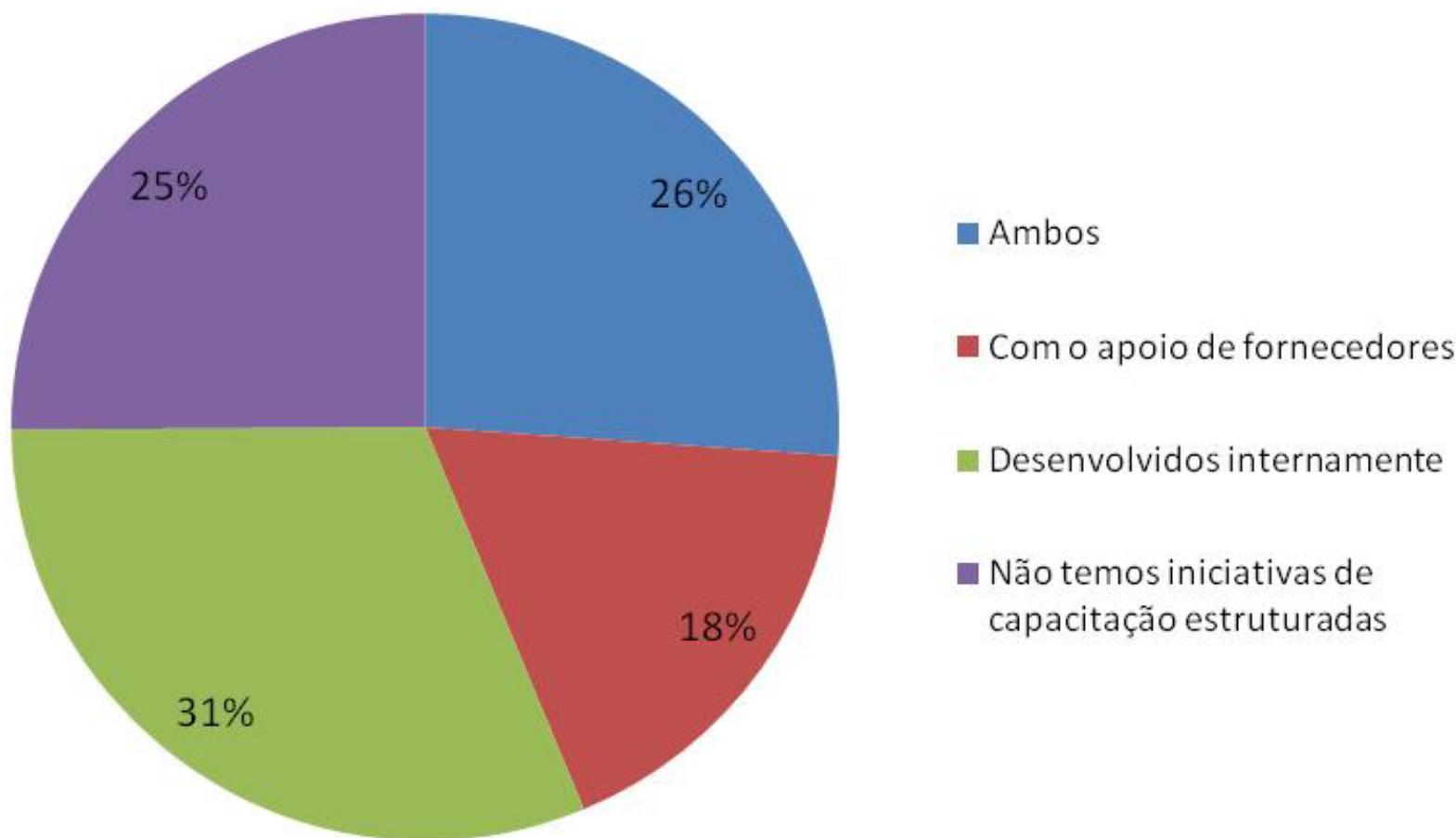
Existência de Programa formal de Capacitação em Gerenciamento de Projetos (não inclui preparação para certificação PMP®)



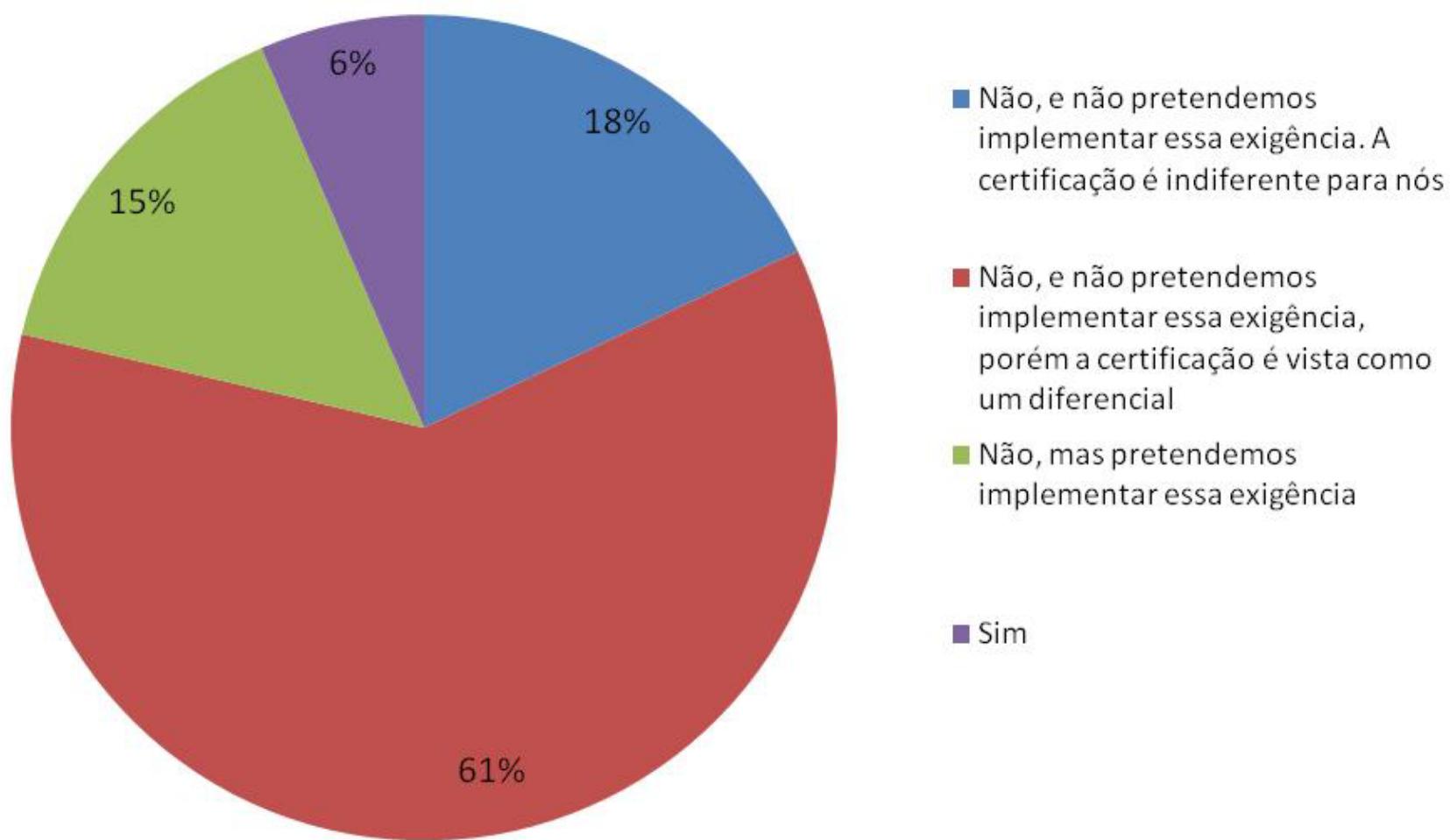
Existência de Programa formal de Preparação para a Certificação PMP® (Project Management Professional) do PMI®



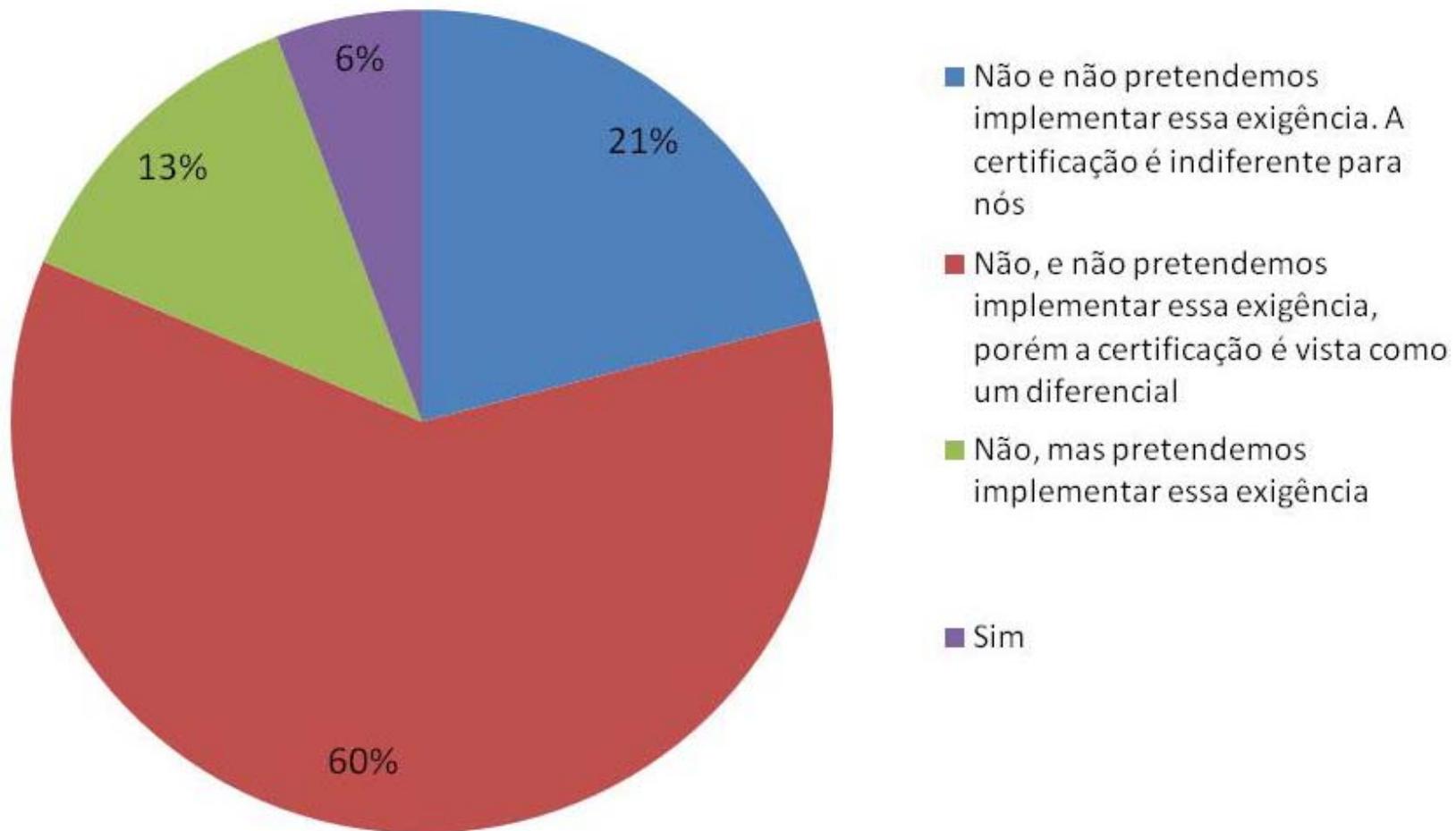
Como são desenvolvidos os programas de capacitação da organização



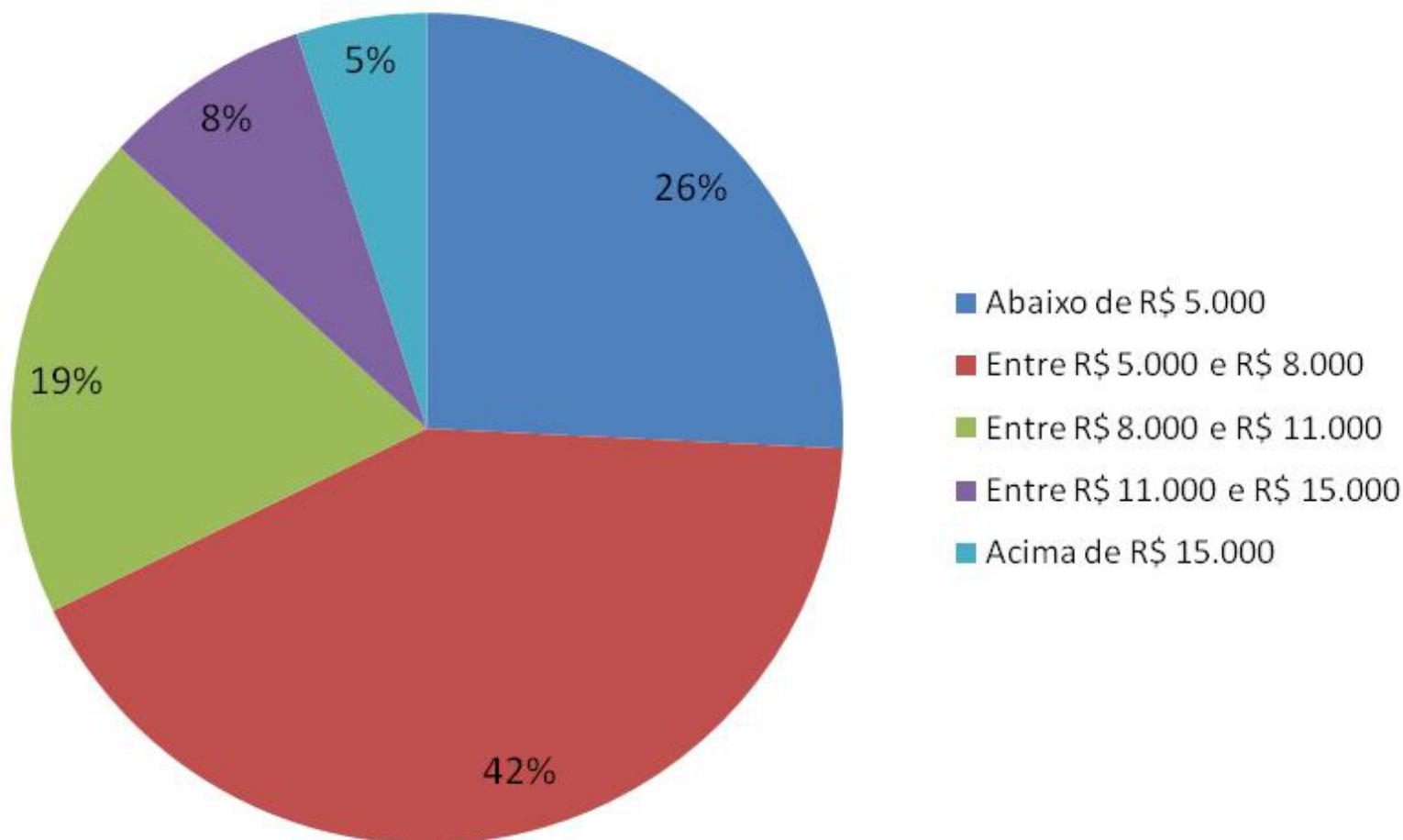
Quanto a Exigência da Certificação PMP® para os Profissionais da própria Organização responsáveis por projetos



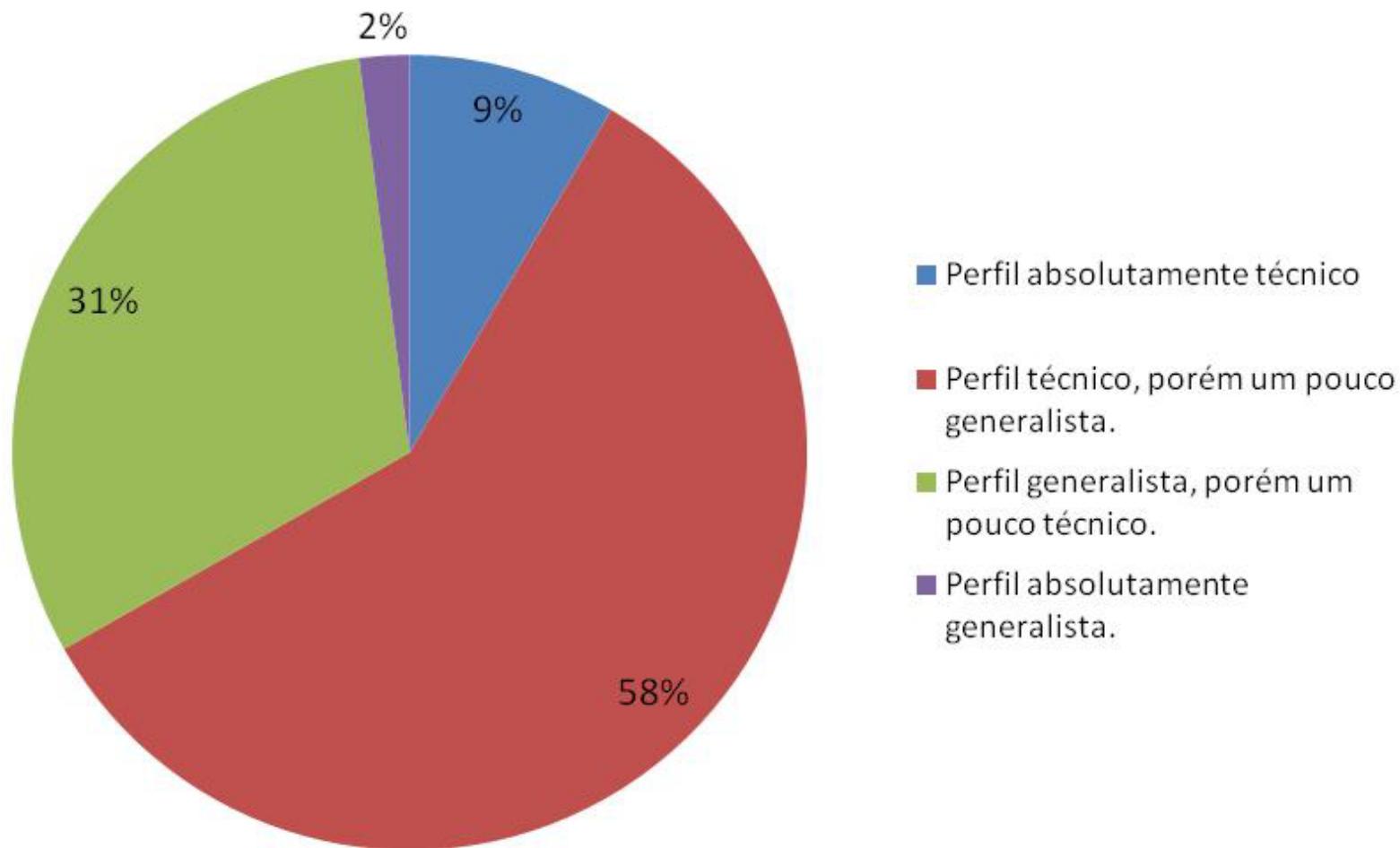
Quanto a Exigência da Certificação PMP® para os Fornecedores da Organização responsáveis por projetos



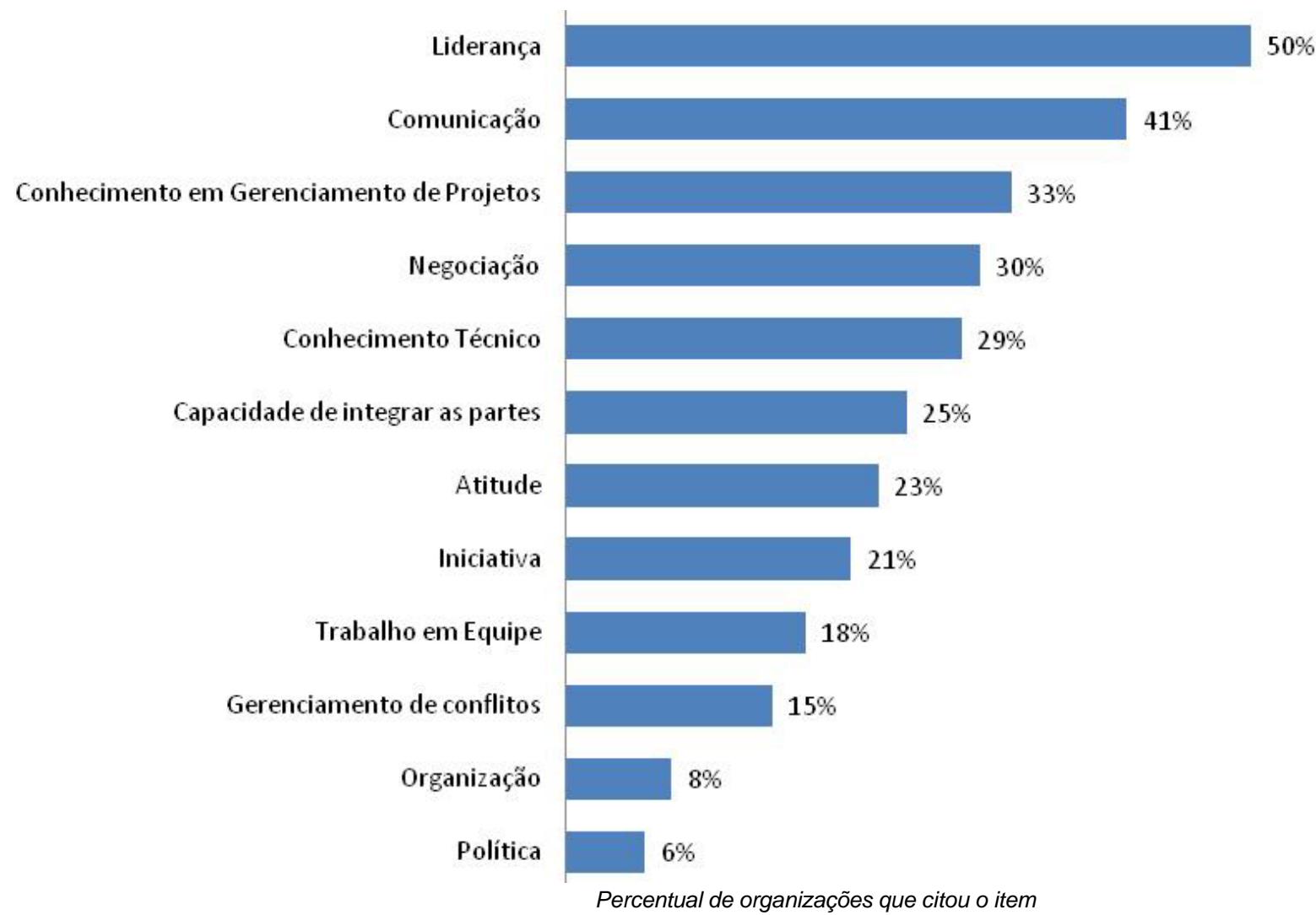
Salário Médio dos Profissionais que atuam no Gerenciamento de Projetos



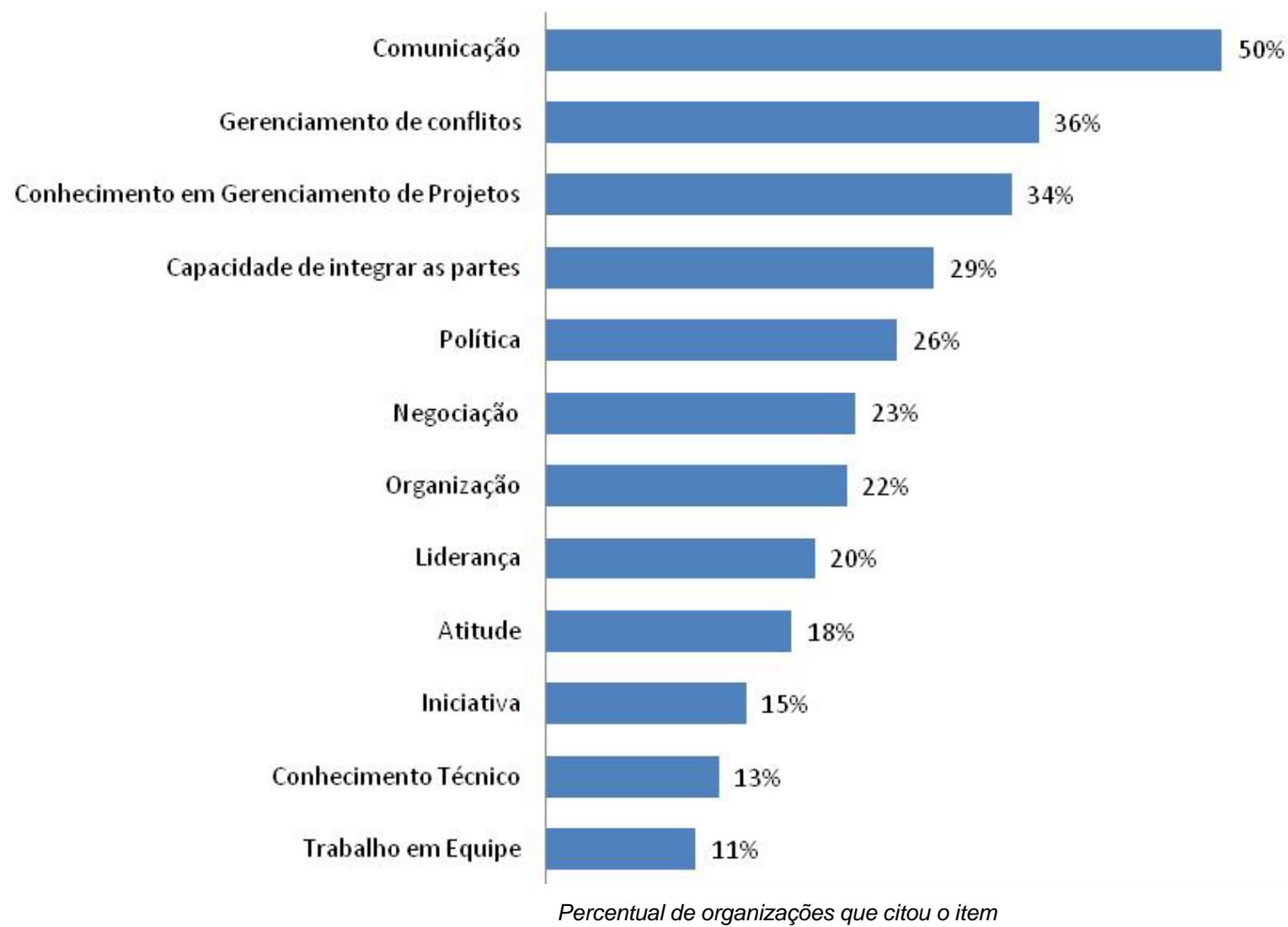
Perfil dos Profissionais que atuam no Gerenciamento de Projetos



Habilidades mais Valorizadas pelas Organizações no Gerenciamento de Projetos



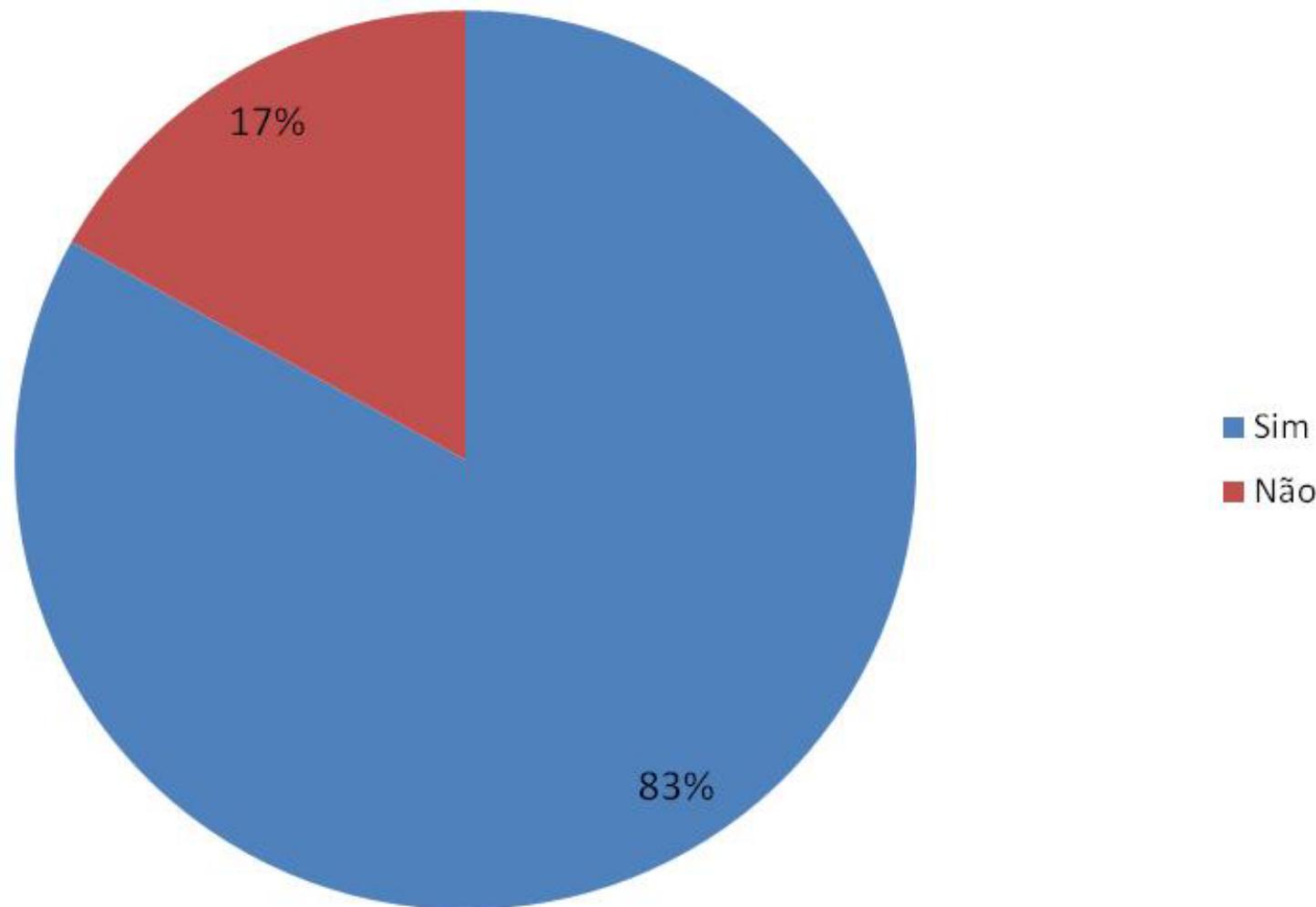
Habilidades que as Organizações consideram deficientes nos seus Profissionais de Gerenciamento de Projetos



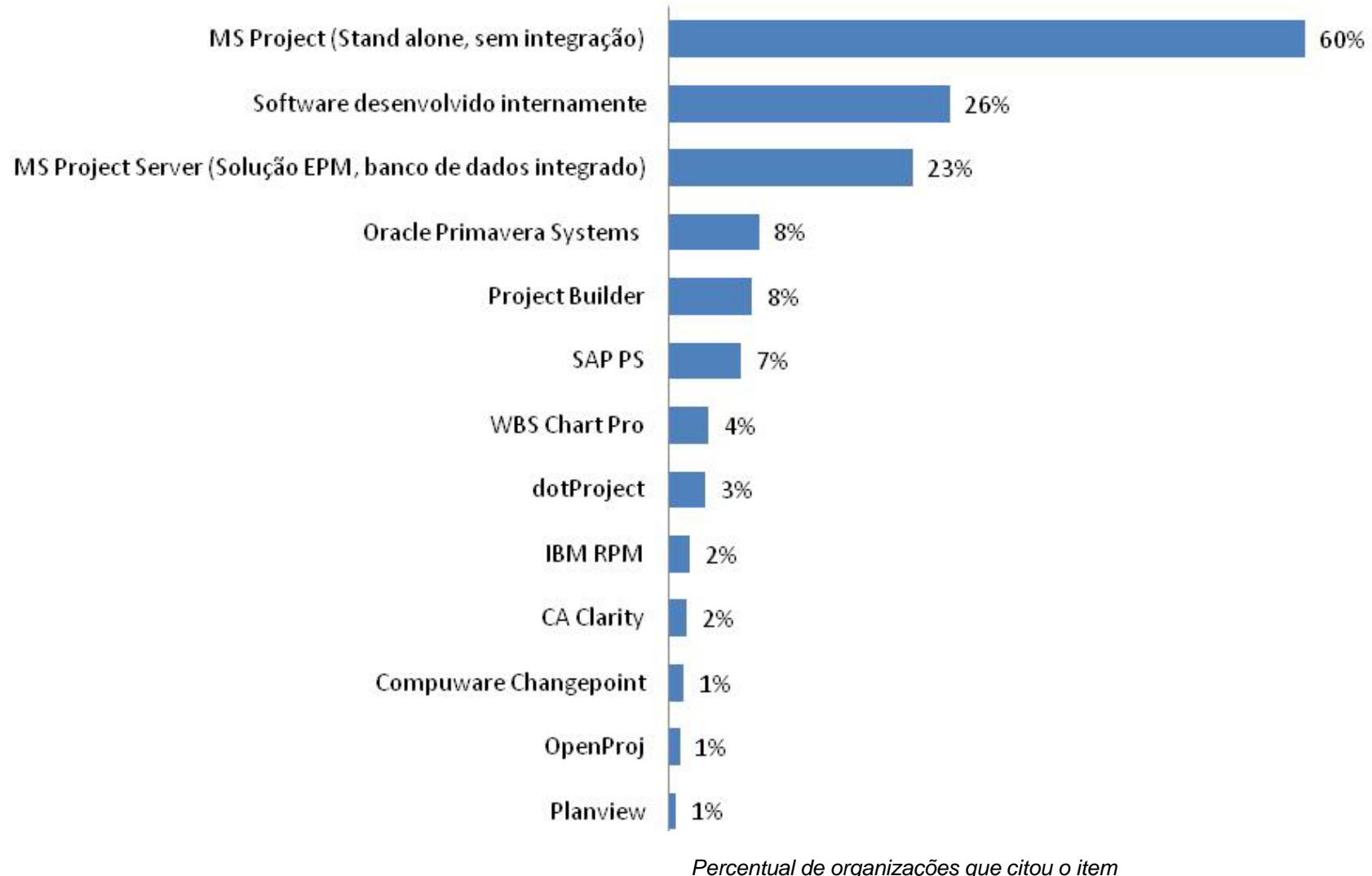
8 – Aspecto Ferramentas

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.

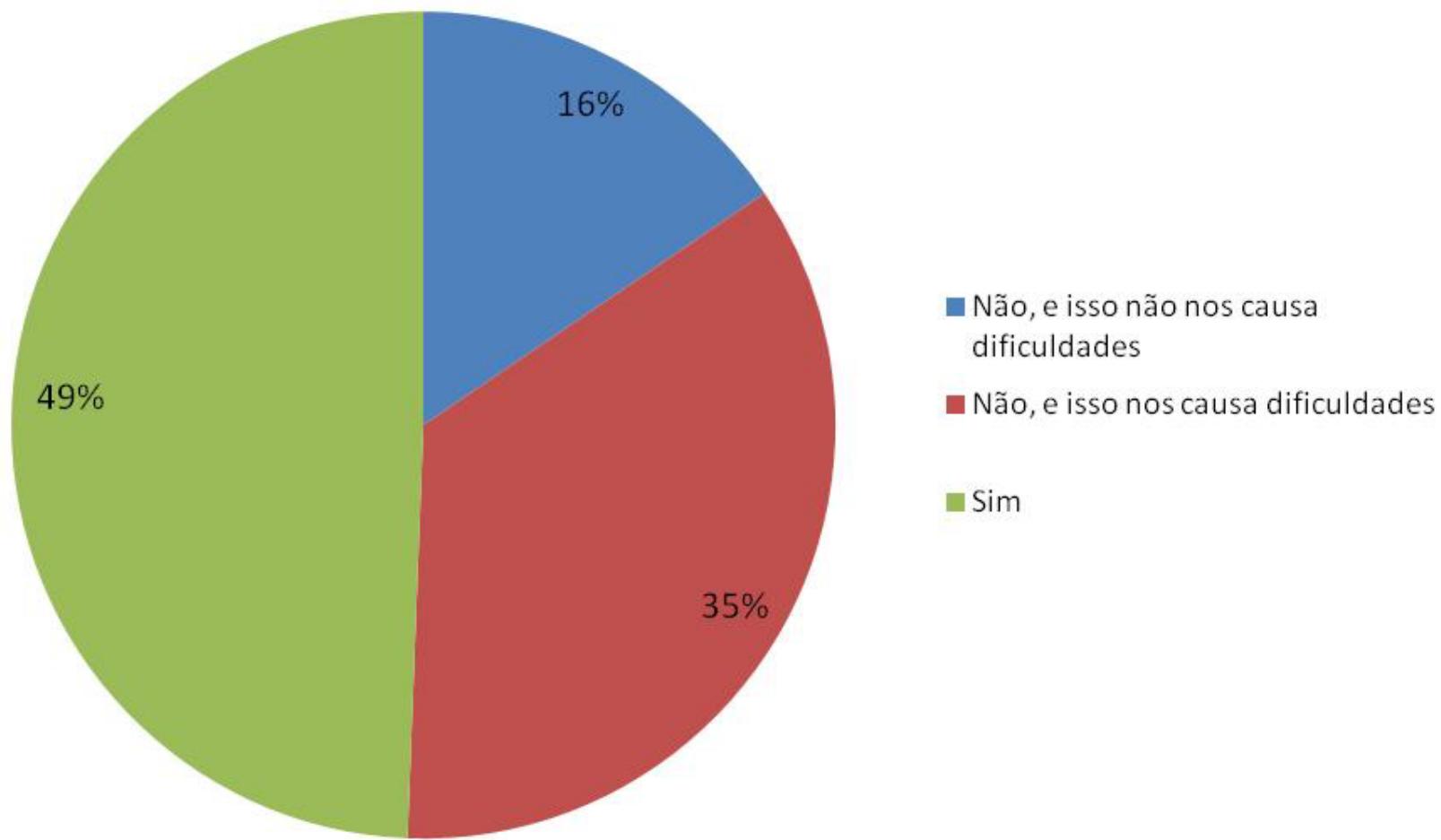
Quanto a utilização de Softwares de Gerenciamento de Projetos



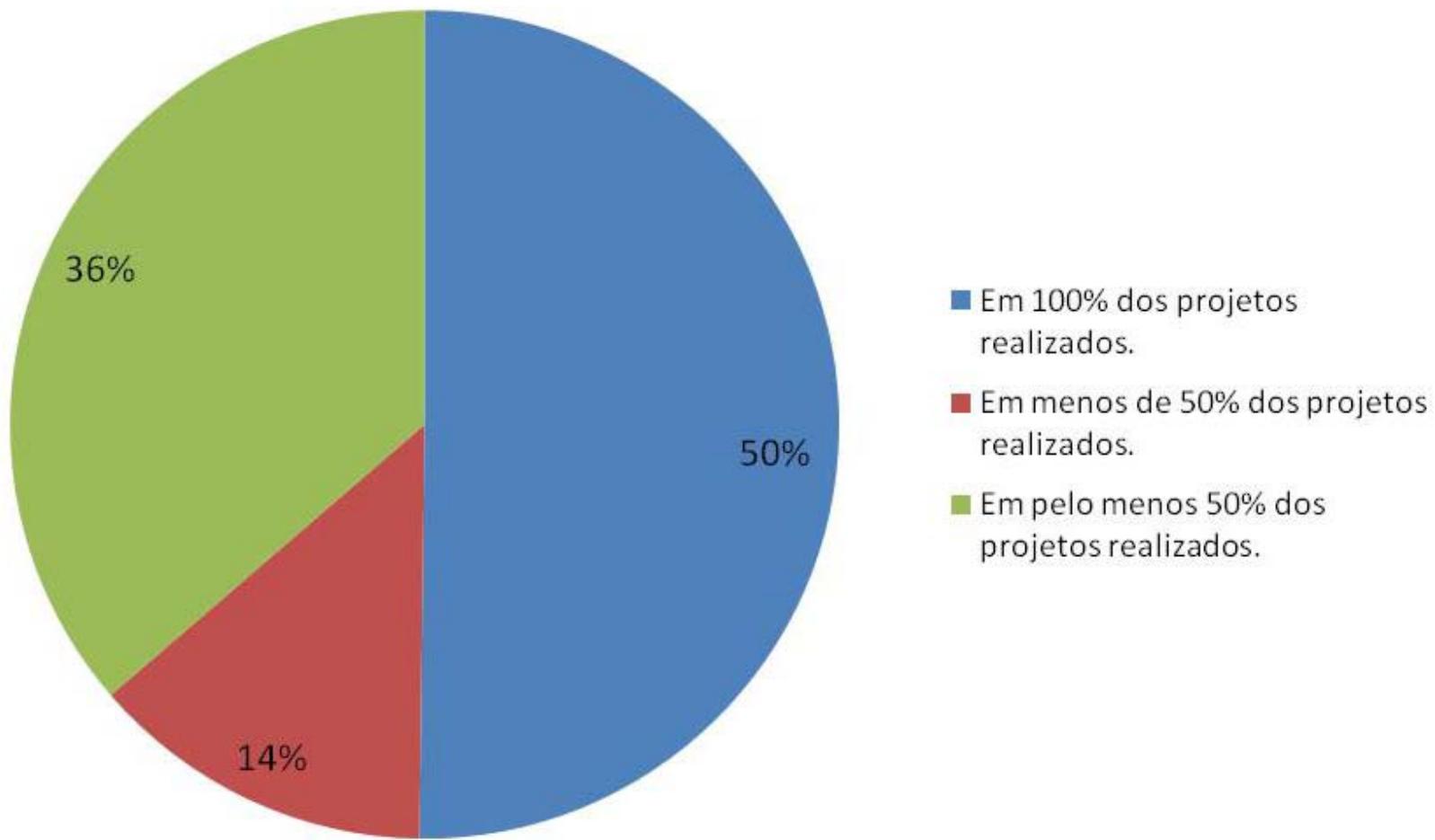
Softwares de apoio ao Gerenciamento de Projetos mais utilizados



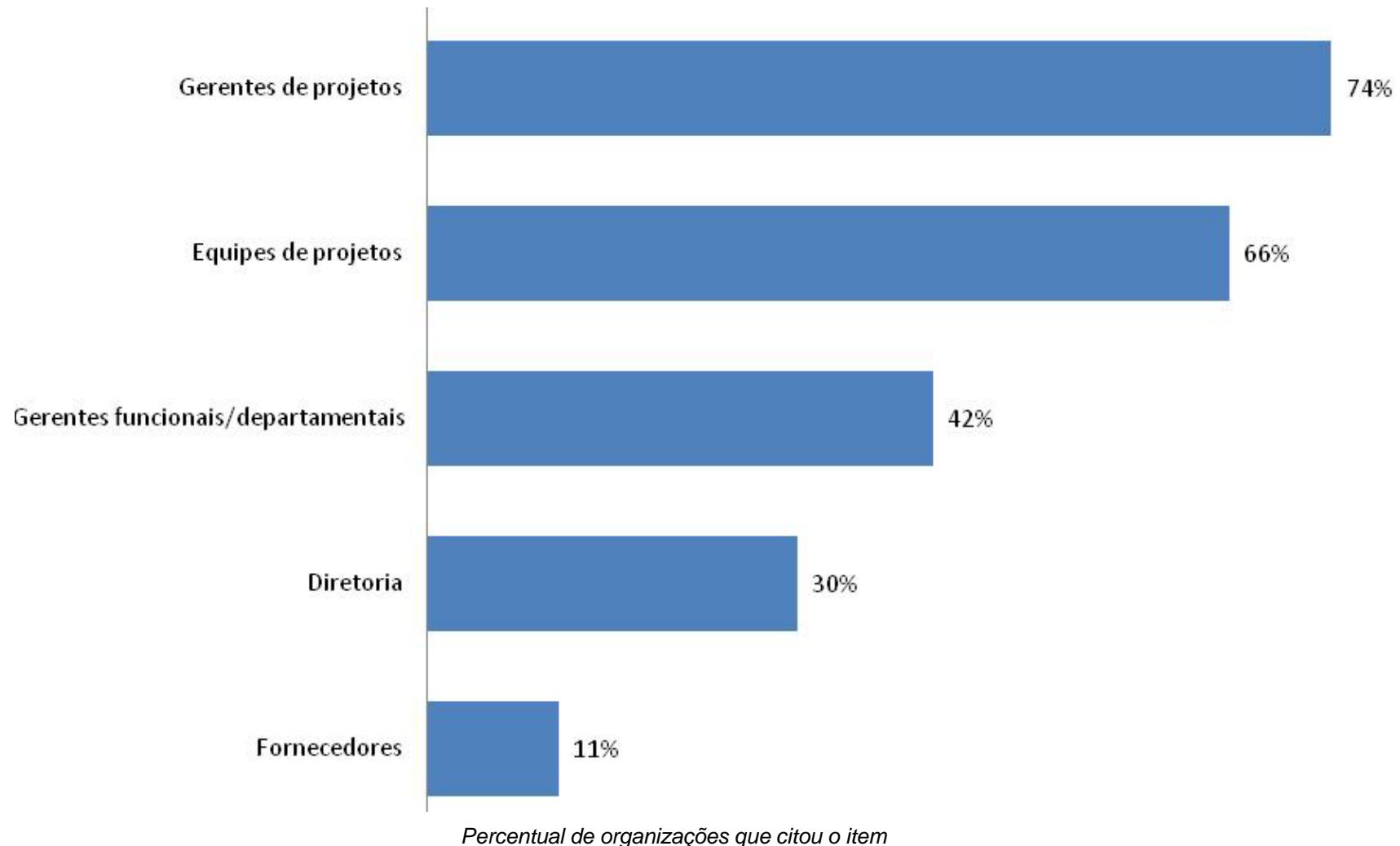
Quanto ao a Integração e Utilização de Base de Dados Única nos Softwares de Gerenciamento de Projetos



Grau de Utilização dos Softwares de Gerenciamento de Projetos



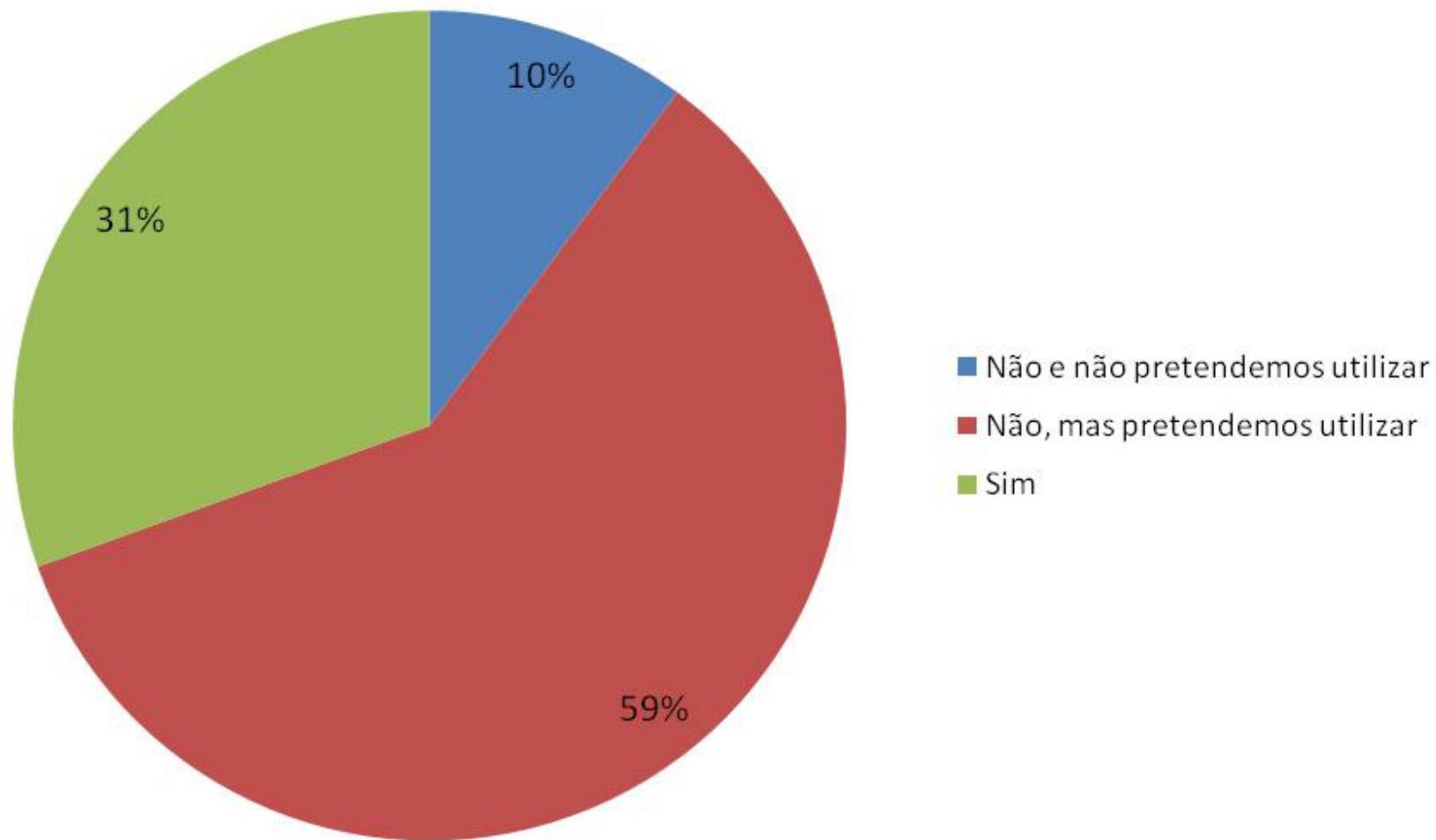
Quem utiliza o Software de Gerenciamento de Projetos



Funcionalidades Fundamentais em um Software de Gerenciamento de Projetos segundo as Organizações



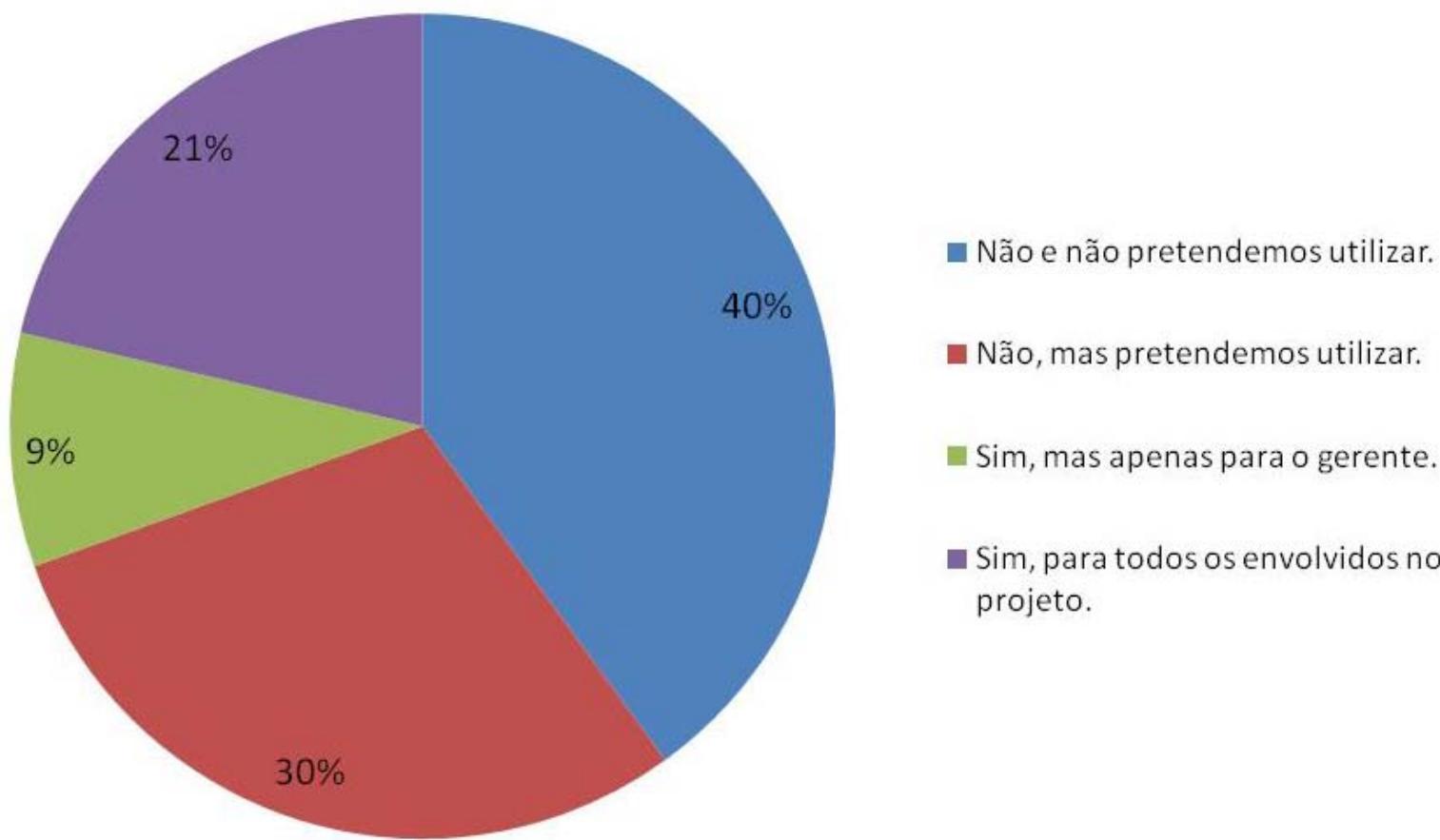
Utilização de Ferramenta Específica para Gestão (armazenamento e recuperação) do Conhecimento em Projetos



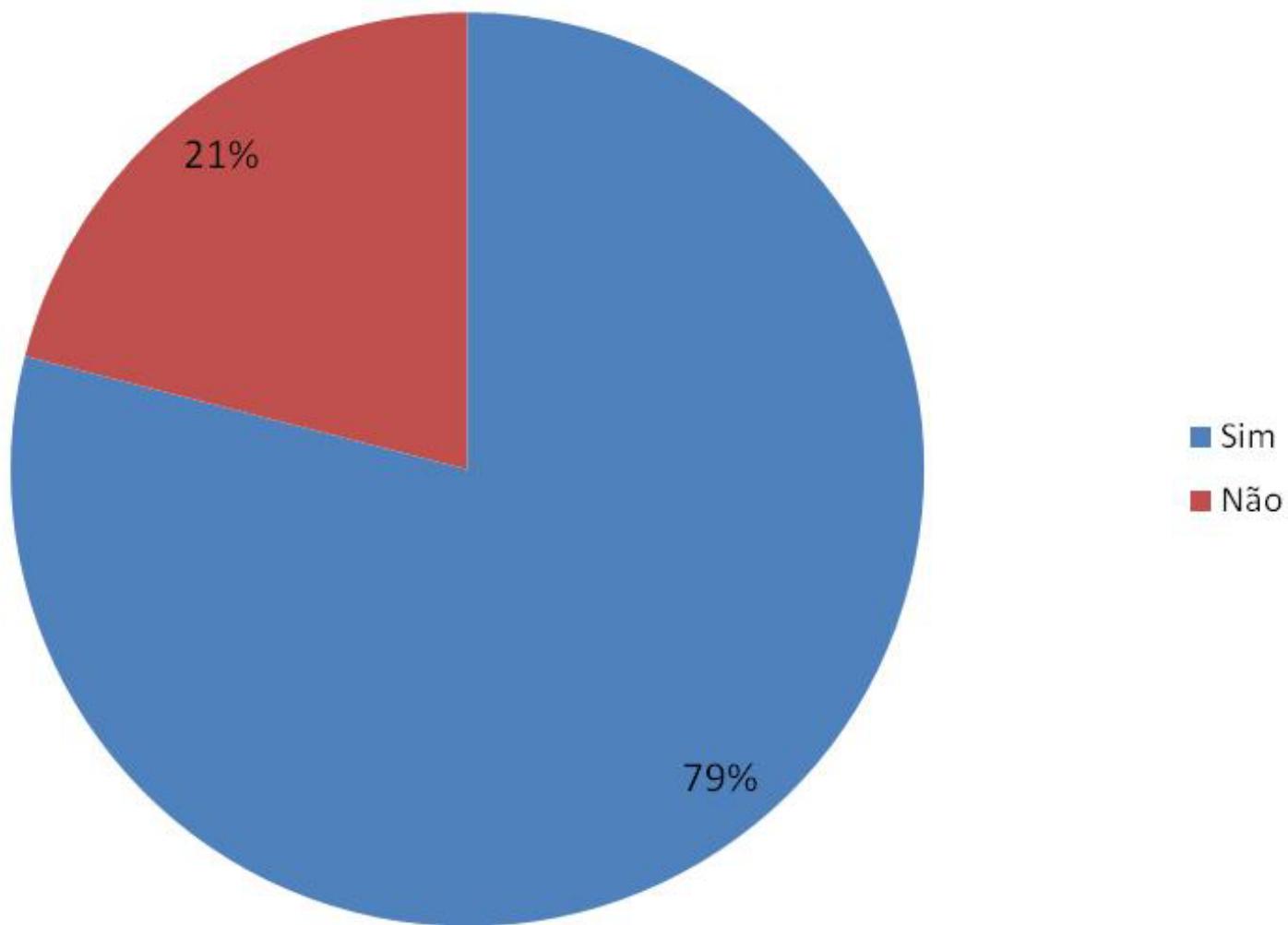
9 – Aspecto Desempenho e Resultados

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.

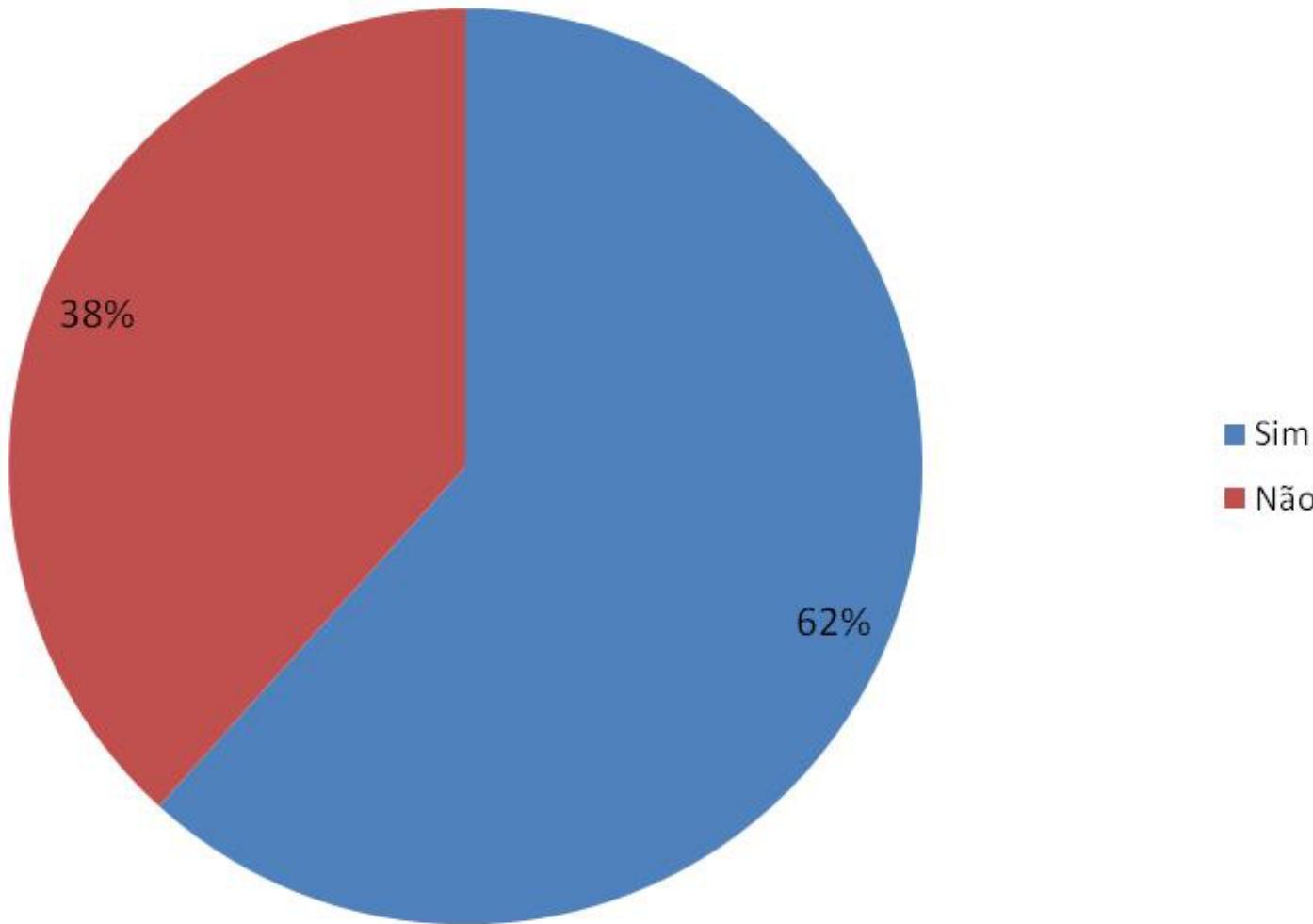
Grau de Utilização de Bonificação Financeira para os Profissionais envolvidos com Projetos em função dos Resultados Obtidos



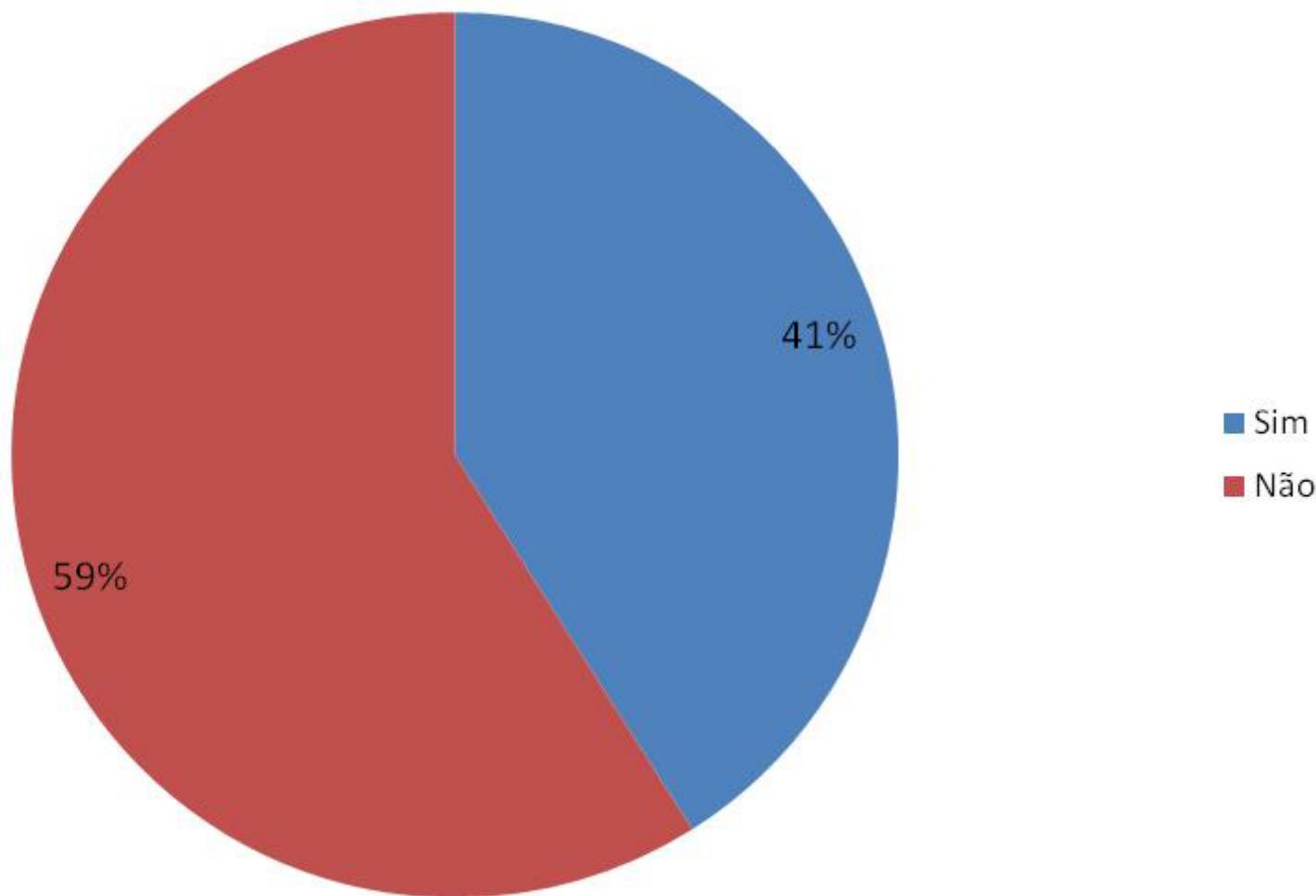
A Organização costuma ter problemas no cumprimento dos Prazos estabelecidos para os projetos?



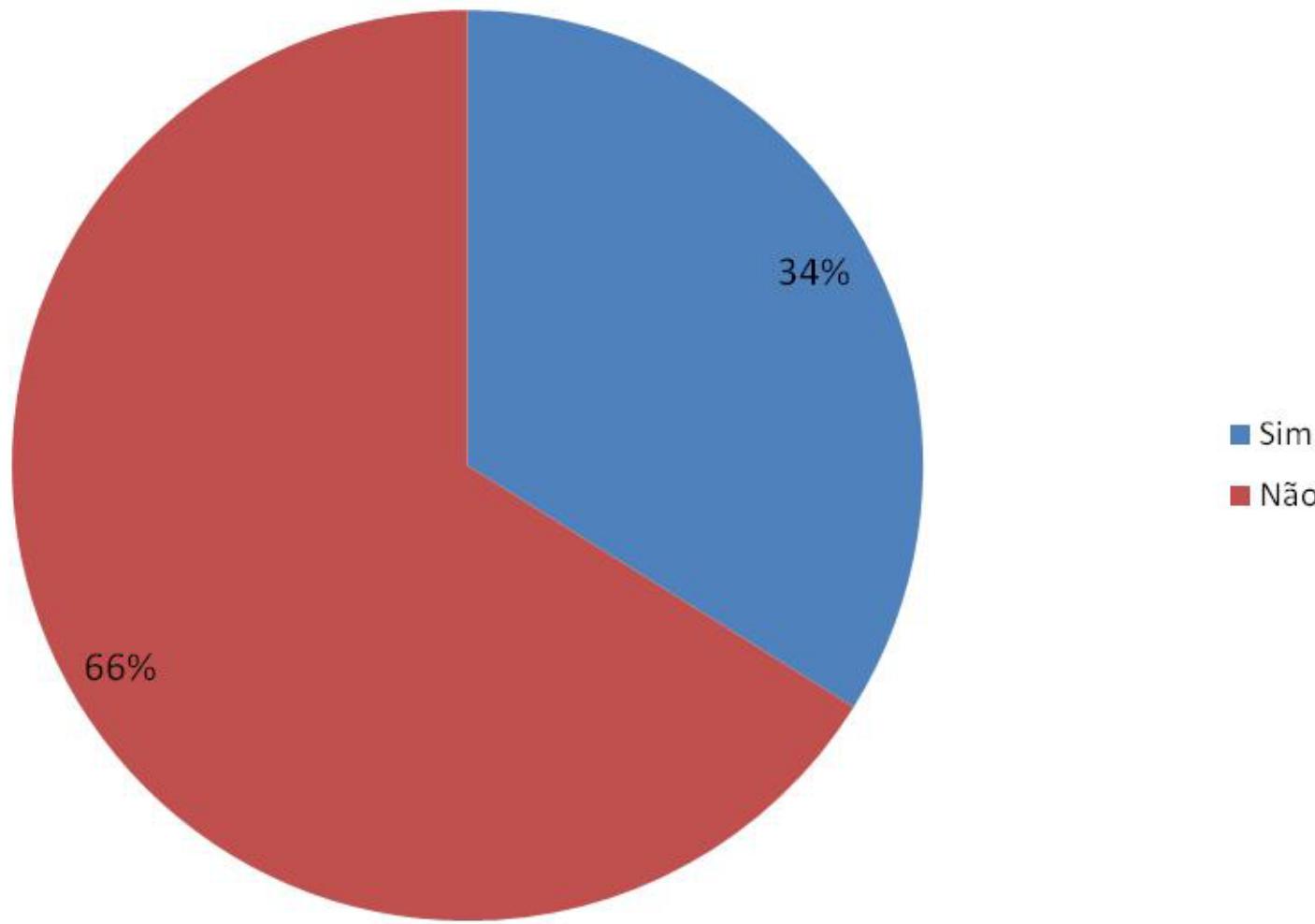
A Organização costuma ter problemas no cumprimento dos Custos estabelecidos para os projetos?



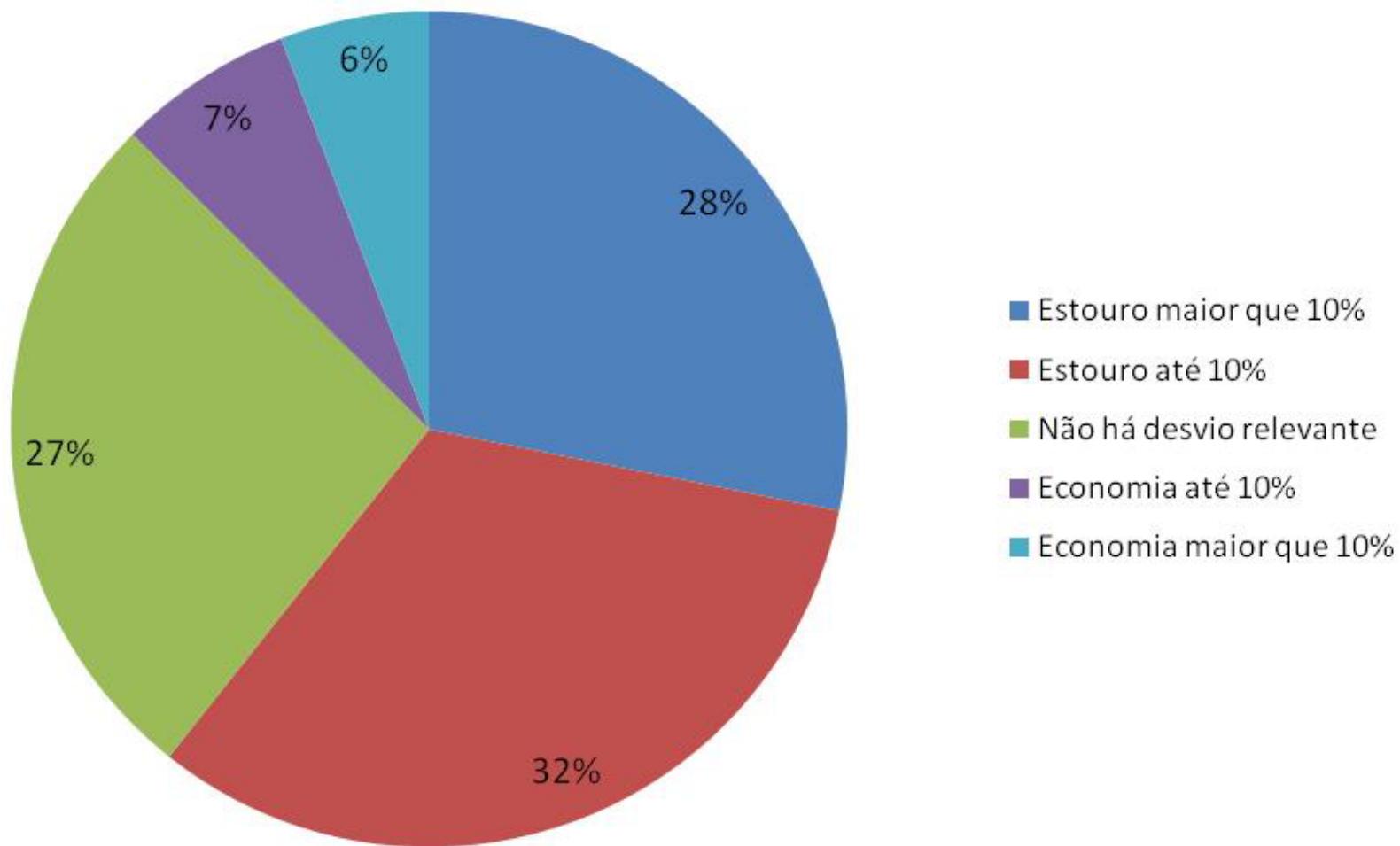
A Organização costuma ter problemas de Qualidade em seus projetos?



A Organização costuma ter problemas de Satisfação do Cliente em seus projetos?



Percentual Médio de Desvio no Orçamento dos Projetos da Organização

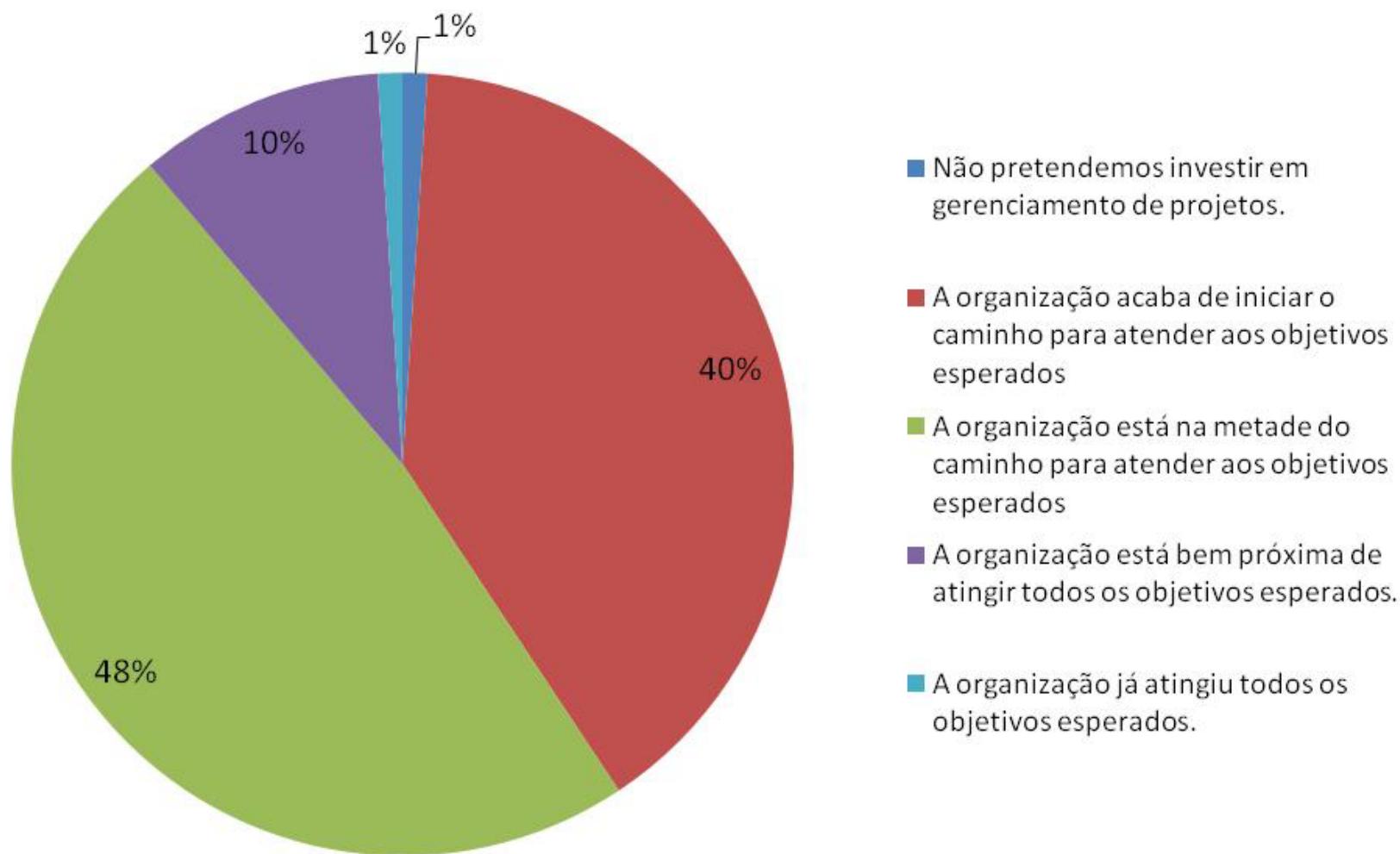


Problemas que ocorrem com mais freqüência nos projetos da Organização

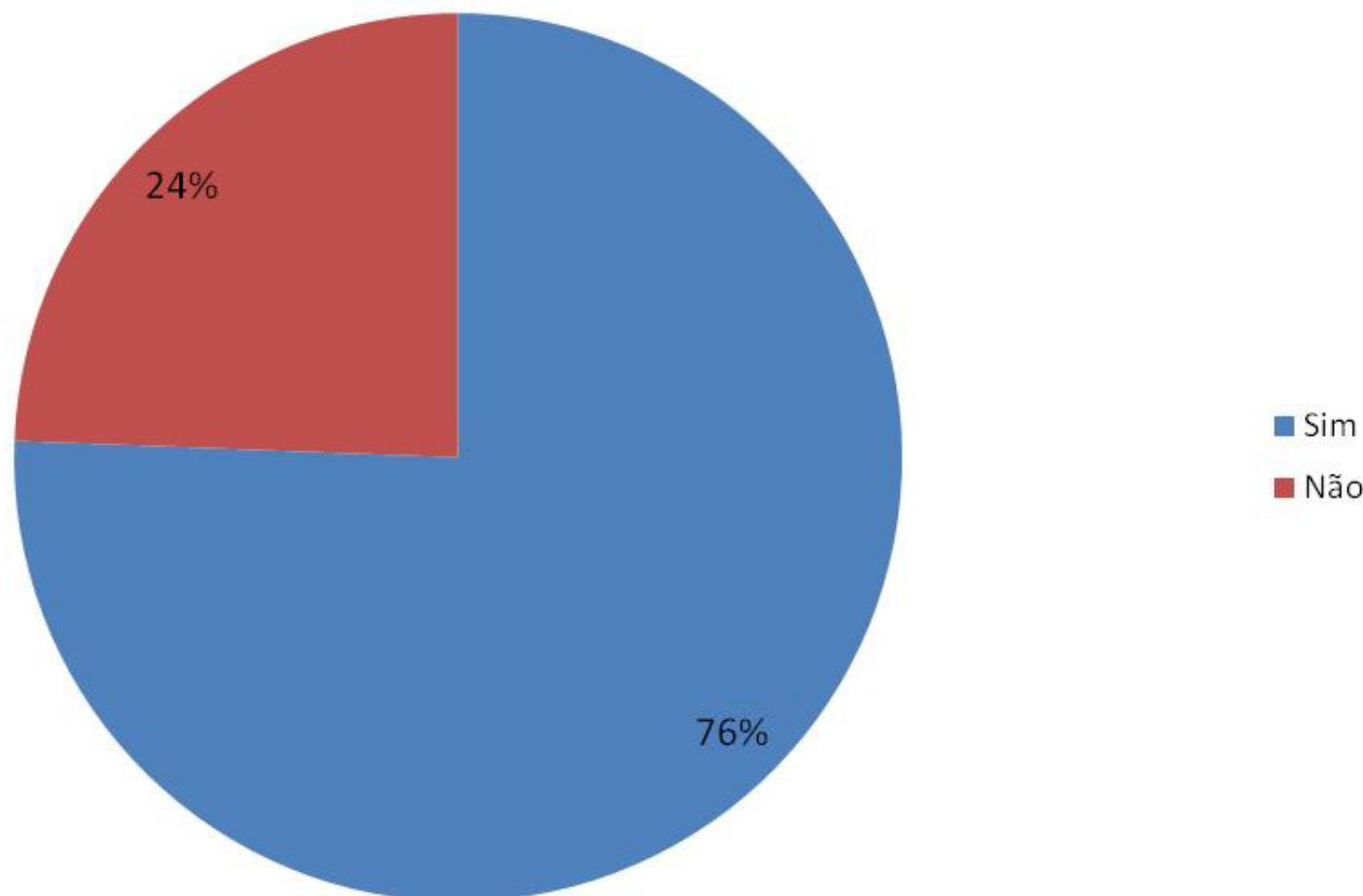


Percentual de organizações que citou o item

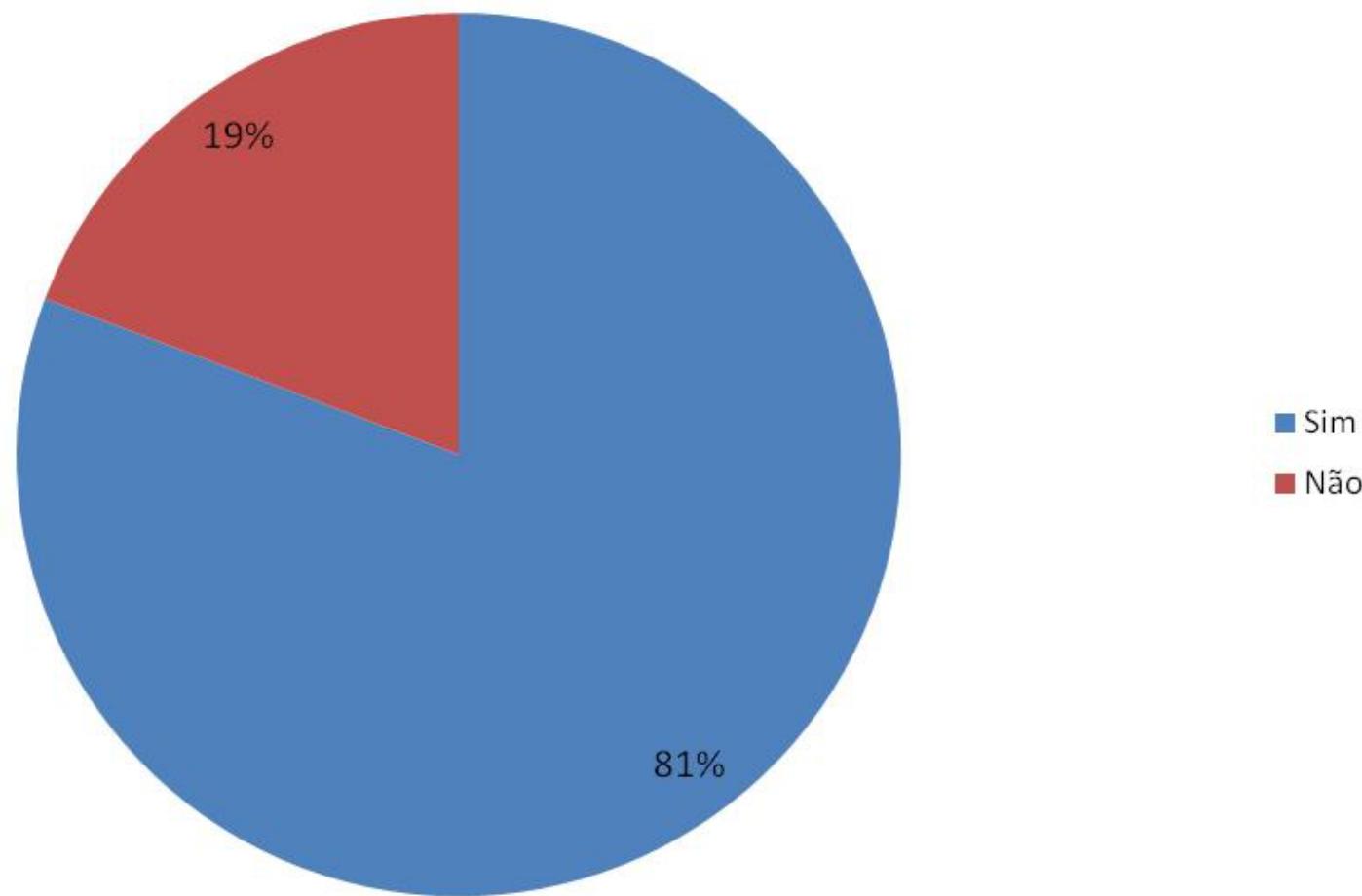
A Organização entende que já atendeu a todos os objetivos e resultados esperados em relação ao Gerenciamento de Projetos?



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



A Gerência Média percebe claramente os benefícios obtidos através do Gerenciamento de Projetos?



Iniciativas que as Organizações pretendem desenvolver nos próximos 12 meses?



Perspectiva por Setor - ANEXO 1

Para conhecer os resultados organizados por Setor da economia, faça o download do Anexo 1 no website www.pmi.org.br.

Perspectiva por Porte de Projeto - ANEXO 2

Para conhecer os resultados organizados por Porte de Projeto, faça o download do **Anexo 2** no website www.pmi.org.br.

**Os resultados deste estudo encontram-se
disponíveis para livre acesso no website
www.pmi.org.br.**

**Para participar do Estudo em Benchmarking em
Gerenciamento de Projetos Brasil 2010, envie um
e-mail para benchgp@pmi.org.br.**