



ESTUDO DE BENCHMARKING EM

GERENCIAMENTO DE PROJETOS

2008 *Brasil*

Project Management Institute – Chapters Brasileiros



Mensagem Importante

Esta é a versão preliminar do relatório final do *Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2008*, publicada no dia 8 de dezembro de 2008.

No dia 8 de janeiro de 2009 será disponibilizada no website www.pmi.org.br a versão final deste mesmo relatório e seus anexos, com todos os ajustes necessários devidamente incorporados, bem como análises a respeito dos resultados obtidos.

Caso tenha alguma sugestão para esta versão final ou identifique alguma necessidade de ajuste, por favor, entre em contato com a nossa equipe pelo email benchgp@pmi.org.br.

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 2008, Project Management Institute – Chapters Brasileiros”.

Introdução.....	4
Apresentação.....	5
Prefácio.....	6
Realização.....	7
Homenagem à Equipe de Trabalho.....	8
O Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil.....	9
O que é Benchmarking.....	10
Objetivos do Estudo.....	11
Abordagem Técnica.....	12
Aspectos Abordados pelo Estudo.....	13
Metodologia de Pesquisa.....	15
As 373 Organizações Participantes.....	18
Apresentação dos Resultados.....	22
Resultados 2008.....	25
Perspectiva Geral.....	26
1 - Perfil das Organizações Participantes.....	27
2 – Aspecto Cultura Organizacional.....	34
3– Aspecto Estrutura Organizacional.....	41
4– Aspecto Portfólio de Projetos.....	46
5– Project Management Professional.....	56
6– Processos e Metodologia.....	67
7– Desenvolvimento Profissional.....	80
8– Ferramentas.....	91
9– Desempenho e Resultados.....	98
10– Análises Especiais.....	111
Perspectiva por Setor (Anexo 1).....	122
Perspectiva por Porte de Projeto (Anexo 2).....	123
Perspectiva por Região Geográfica (Anexo 3).....	124
Perspectiva por Estados da Federação (Anexo 4).....	125

INTRODUÇÃO

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 2008*. 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 2008* uma maior abrangência, maior significado e, conseqüentemente, maior relevância.

Nossas congratulações e agradecimentos a todos os participantes desta iniciativa em 2008: 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 2008

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 já realizadas, chegamos a 2008 com nada menos que 373 empresas participantes, 8 setores, 4 regiões e 9 estados segmentados 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 2008, 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.

Gostaria também de destacar algumas novidades importantes da edição 2008: As segmentações por estado, por região geográfica e, principalmente, as análises especiais decorrentes do cruzamento entre perguntas do questionário e que demonstram de forma clara e consistente uma série de relações de causa e efeito entre o Gerenciamento de Projetos e o sucesso das organizações.

Em 2008, o *Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil* 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 2008

ESTUDO DE BENCHMARKING EM

**GERENCIAMENTO
DE PROJETOS**

**Brasil
2008**

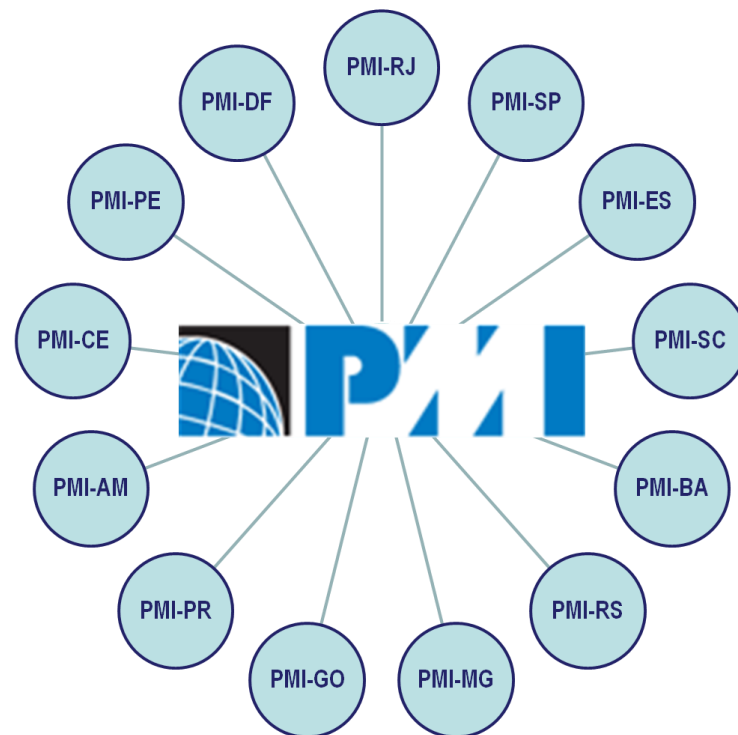
Project Management Institute – Chapters Brasileiros

VERSÃO PRELIMINAR – VER PÁGINA 2 PARA MAIORES INFORMAÇÕES

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 cerca de 265 mil membros filiados em 170 países.

Fundado nos Estados Unidos, em 1969, o PMI é representado no Brasil por 13 seções regionais. Esta iniciativa é o resultado da integração de todas estas seções, na condição de realizadoras do *Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2008*.

Este relatório, tal como acontece desde a criação do estudo, em 2003, 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 2008, dando uma enorme contribuição para o desenvolvimento das práticas de Gerenciamento de Projetos no país.

- Alisson Selaro, Ceará
- Américo Pinto, Rio de Janeiro
- Arno Bollmann, Santa Catarina
- Cláudia Bueno, Rio de Janeiro
- Elizeu Bôto, Bahia
- Flávio Costa, Distrito Federal
- Flávio Marins, Paraná
- Gutenberg Silveira, São Paulo
- Marcelo Caixeta, Goiás
- Marcelo Cota, Distrito Federal
- Matheus Rodrigues, Espírito Santo
- Mauro Sotille, Rio Grande do Sul
- Miriam Machado, Espírito Santo
- Néstor Delisa, Espírito Santo
- Nikolai Albuquerque, Santa Catarina
- Paula Zygielszyper, Rio de Janeiro
- Paulo Ferreira, São Paulo
- Paulo Rogério Silva, Amazonas
- Rosana Miranda, São Paulo
- Rosária Russo, São Paulo
- Virgínia Ferreira, Pernambuco
- Wagner Maxsen, Minas Gerais

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 2008

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.

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.

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.

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
- 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 373 Organizações Participantes

3M do Brasil	ATW Brasil	Centro Universitário Jorge Amado
Abbott Laboratórios do Brasil	Avanti	Cetil Sistemas
Accenture do Brasil	Average Tecnologia	CETIP
Accera Supply Chain Solutions	Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo	CGeS Consultoria e Serviços de Informática
AcessoTI Tecnologia da Informação	Banco de Lage Landen	Chemtech
Aché Laboratórios Farmacêuticos	Banco do Brasil	Choice Technologies
Acropolis	Banco Real	Cia. Bras. de Soluções e Serv. - Cartões Visa Vale
ACS - Algar CallCenter Service	BBKO Consulting	CIL Comércio de Informática Ltda - NAGEM
AD&M Consultoria Empresarial	BDMG - Banco de Desenvolvimento de MG	Cinq Technologies
Add Technologies Engenharia de Sistemas	BdP ECO (Grupo Bolsa de Projetos)	CIN-UFPE Projeto Epson
ADN Tecnologia	BearingPoint	Círculo Operário Caxiense
Advanced Solution	Betha Sistemas	Citibank
AeC	Beware Consultoria Empresarial	Comau do brasil
Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial	Bimbo do Brasil	Comdata
Agência XXI Meio Ambiente e Cultura	BISA Tecnologia de Informação	Companhia de Gás de Santa Catarina
akr-projetos offshore e industriais	Bradesco Seguros	Companhia Hidro Eletrica do Sao Francisco
Alellyx	Brasil Telecom	Compass International
Altis	Brasilprev Seguros e Previdência	Confea - Conselho Federal de Engenharia
Alto Alegre	BSF Engenharia	Confederação Brasileira de Tênis de Mesa (CBTM)
Altus Sistemas de Informática	Business Indicators - Gestão & TI	ConsCiência Soluções e Tecnologia
Amanco Brasil	C.E.S.A.R - Centro de Estudos e Sistemas	Consist
Anglo American Brasil	Câmara dos Deputados	Construções e Comércio Camargo Corrêa
AP2M Eng Consultiva	Camargo Corrêa Desenvolvimento Imobiliário	Construtora Norberto Odebrecht
Apex-Brasil	CAS tecnologia da informação	Construtora Surya
APMI de Cambé	Casa Magalhães Com. e Representações	Construtora Triunfo
Aporte Gestão Empresarial e Tecnologia	Caterpillar Brasil	Contart Tecnologia e Gestão em Informática
Aracruz Celulose	CDL/BH - Câmara de Dirigentes Lojistas de BH	Convergys
ArcelorMittal Tubarão	CDS Informática	Cooprojetos
Arpoador Consultoria	CELG Distribuição	Cooter Aplicações Tecnológicas
Atlas Copco Brasil	Cemig Geração e Transmissão	Correio Braziliense
ATP Tecnologia e Produtos	Centro de Alta Tecnologia e Inovação em Software	CREA-PE

As 373 Organizações Participantes

CSN - Cia. Siderúrgia Nacional	FCAP Jr. Consultoria	IEL/SC - Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina
Dataci	FECOMÉRCIO-RJ	Imagem Sistemas de Informações
Datainfo	Fishy	Imago IT Solutions
Datasul	Fivecom	InfoChoice
Datasul ECM	Flowserve do Brasil	Infoglobo Comunicações
DATASUS - Departamento de Info. do SUS	Fort Dodge Saúde Animal	InfoSERVER
DHB Componentes Automotivos	Frigorífico Ceratti	InfoSist Negócios de Informática
Diferenciata Desenv.de Engenharia	FTC - Faculdade de Tecnologia e Ciências	Infotec Consultoria e Planejamento
Documentar Tecnologia e Informação	Fund. Universidade do Sul de Santa Catarina	Iniciativa Empresa Júnior
DotCom Solutions	Fundação CERTI - Centro de Convergência Digital	Inlumini
Doupler Internet	Fundação Desembargador Paulo Feitoza - FPF	Innova
Doux Frangosul	Fundação Dom Cabral	Innovit Gestão de Projetos
Drive Consultoria e Informática	Furnas Centrais Elétricas	Inovaluz Gestora de Iluminação Urbana
Drogario Farmacias	GE	Instituto de Administração e Gerência da PUC-Rio
Dsoft Sistemas	Genius Instituto de Tecnologia	Instituto de Energia da PUC-RIO - IEPUC
ECO Sistemas	GlaxoSmithKline	Instituto de Pesquisas Eldorado
Editora Abril	Global Crossing Latin America	Instituto de Tecnologia de Pernambuco
EJEP - Empresa Jr. de Engenharia de Produção	GlobalNova do Brasil	Instituto Nokia de Tecnologia
Eletróbrás Termonuclear	Globo Comunicação	Instituto Recôncavo de Tecnologia
Embraer	Grendene	Instituto Ronald McDonald
Empresa Junior Mackenzie Consultoria	Grupo Gerdau	Intelig Telecom
Endesa	Grupo Provider	inTera Tecnologia
Enfil Controle Ambiental	Grupo RBS - Rede Brasil Sul de Comunicação	International Paper do Brasil
Engevix Engenharia	Grupo Santander Brasil - Banco Real	IUNI Educacional
Ericsson Telecomunicacoes	Guimar Engenharia	Jabil do Brasil Ind Eletroeletronica
Esmaltec	Herbarium Laboratório Botânico	Jaraguá Equipamentos Industriais
Estaleiro Maua	HOLD Consultoria e Planejamento	JBE Engenharia
EST-Engenharia e Sistemas do Brasil	Hospital Alemão Oswaldo Cruz	JP Indústria Farmacêutica
Excellence Gestão Empresarial	Hospital Santa Catarina	Kaizen
Fábrica Carioca de Catalisadores	IAG/PUC-Rio	KPMG Auditores Independentes
FabriCO	IBM Brasil	Laboratório Itautec - CIn/UFPE

As 373 Organizações Participantes

Lanlink Infomática	Move CRM Consultoria	Poliedro Informática, Consultoria e Serviços
LG Informática	MRS Logística	Portal Unimed
Light SESA	MRV Engenharia e Participações	Predicta
Liquigás Distribuidora	MXM Sistemas	Procad Softwares
Logos Engenharia	Nansen S/A Instrumentos de Precisão	PROCERGS - Cia Proc Dados RGS
Lojas Renner	Natura Cosméticos	Prodabel - Empresa de Informática de BH
Lyon Engenharia	Nepen	Prodasen - Senado Federal
M7 Solucoes em Projetos	Nestlé Brasil	PRODEB
Madal Palfinger	Newtrend - Tendencias Tecnológicas	Prodesp - Processamento de Dados de SP
Magna Sistemas	NextPlan Soluções em Tecnologia	Project Builder
Magnum Consultoria Educacional	Nortel	Projeto Portal
Maiojama Empreendimentos Imobiliários	Notória Consultores Associados	ProjExecutive - Projetos Executivos
Mallett Consultoria	Núcleo de Desenv. e Difusão Tecnológica	Promon
Maps	NVi Nova Visão Informática	PromonLogicalis
Marca Sistemas de Computacao	Ogni	Prosperi Tecnologia
maritima seguros	OI	Prosul Projetos Supervisão e Planejamento
Martins Com Serv Distribuicao	Olimpus Automotive	Provider Tecnologia de Sistemas
Matec Engenharia	OpenUX Serv. e Solucoes em TI	Prudential do Brasil Seguros de Vida
M-Cash Pagamentos Móveis	Path ITTS	Qualidados Consultoria e Sistemas
McFox Software Designr	Pentagrama Consultoria e Sistemas	Qualiti Software Processes
Mectron Engenharia, Indústria e Comércio	Perkons	Ramos Andrade Engenharia
Meta IT	Petrel Consultores Associados	Red & White IT Solutions
Método Engenharia	Petrobras	Redmark
MI Montreal Informática	Petrobras Transporte - Transpetro	Reta Engenharia
Microcity Computadores e Sistemas	Pioneiros Bioenergia	REXAM Can Beverage South America
Mídias Educativas	Pitang Consultoria e Sistemas	Robert Bosch Ltda
Mineração Caraíba	Plusoft Informática	Rodobens Corporativa
MMX - Mineração e Metálicos	PM Tech Capacitação em Projetos	RQ Gestão Empresarial
Modular Mining Systems	PMQM Gerenciamento de Projetos	Rudolph Usinados
Módulo Technology for GRC	PMSolution	Salomão & Zoppi Medicina Diagnóstica
Mongeral Seguros e Previdência	PMStrategics	Sandoz do Brasil Industria Farmaceutica

As 373 Organizações Participantes

Sanofi-Aventis Farmacêutica	Squadra Tecnologia	Trana Construções
Scheme Consultoria	SSI Consultoria	Trevisan Tecnologia
SCIT Consultores Associados	SST it solutions	Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais
Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia	Stringhini Marketing	Tribunal Eleitoral Regional do Pará
Secretaria da Fazenda do Estado de Goiás	SulAmerica	Tribunal Superior Eleitoral / STI
Secretaria da Fazenda do Estado de PE	SuperVia Concessionária de Tansp. Ferroviário	UFMG Consultoria Jr.
Secretaria de plan. e gestao de Manaus	Sydle	UNIC - Universidade de Cuiabá
Secretaria de Estado de Saúde de MG	Synapsis Brasil	Unimed Campinas Cooperativa de Trabalho Médico
Secretaria de Gestão Pública de SP	Sync Consultoria e Projetos de Engenharia	Unimed Cuiabá
Secretaria de Orçamento Federal - SOF	Syvision Informática	Unimed Paulistana
Secretaria de Saúde e Ação Social de Sobral	Takata-Petri	Unisys Global Outsourcing
Secretaria do Planejamento e Gestão do RS	TCBR Tecnologia	Universidade Federal de Pernambuco
Secretaria Municipal de Saúde de BH	Tech Biotecnologia	Universidade Federal do Paraná
Senior Sistemas	Techware Sytems	Universidade Salvador - UNIFACS
Serasa	Techway	upLexis Tecnologia S/S
Serpro	Teclan Engenharia de Software	Usiminas - Cosipa
Sescoop	TEClógica	V & M do BRASIL
Setor de Informática - UNISC	Tecnologia Bancária	Vale
Shift Consultoria e Sistemas	Tecnomen	Veros Tecnologia da Informação
SHV Gas Brasil	Telecomunicações de São Paulo	Villares Metals
Sistema FIERGS	Telefonica	Virtual Office
Six Sigma Brasil	Telefônica Serviços Empresariais (TGestiona)	Vivo
SMQ Informática	Terra Networks	Voith Siemens
Socicam Admiminstração Projetos	Tetra Pak	Volkswagen do Brasil
Sociedade comunitária Ouro Branco	Textil Dalutex	Votorantim Cimentos Brasil
Solucionar	Thomson Multimidia	Votorantim Cimentos NNE
Sonda Procwork	Thyssenkrupp CSA Siderúrgica do Atlântico	VR Self Media
Soservi	TIM Celular	VW do Brasil Itda
Sotreq - Unidade de Neg[ocio de Energia	TIVIT Terceirização de Tecnologia e Serviços	WBS Gerenciamento e Empreendimentos
Souza Cruz	TNL PCS	Wilson, Sons Logística
Spártacus Comércio e Serviços	TOTVS Consulting	WTorre Engenharia e Construção
		ZF do Brasil

Apresentação dos Resultados

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

1.Perspectiva Geral – Resultados considerando as 373 Organizações que participaram do estudo em 2008.

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

- Administração Pública
- Consultoria
- Educação
- Engenharia & EPC
- Indústria
- Serviços
- Tecnologia da Informação
- Telecomunicações

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.

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 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.

4. Região Geográfica– Resultados considerando os agrupamentos por regiões geográficas:

- Centro-Oeste
- Nordeste
- Sudeste
- Sul

5. Estados– Resultados considerando os agrupamentos pelos seguintes estados:

- BA
- DF
- MG
- PE
- PR
- RJ
- RS
- SP
- SC

As perspectivas acima tornam possível a comparação entre Organizações de um mesmo setor, de setores próximos, que desenvolvam projetos de porte semelhante ou que atuem em regiões geográficas semelhantes.

Este relatório possui um documento principal e quatro 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, 2, 3 e 4. Todos os documentos podem ser encontrados no website www.pmi.org.br.

RESULTADOS 2008

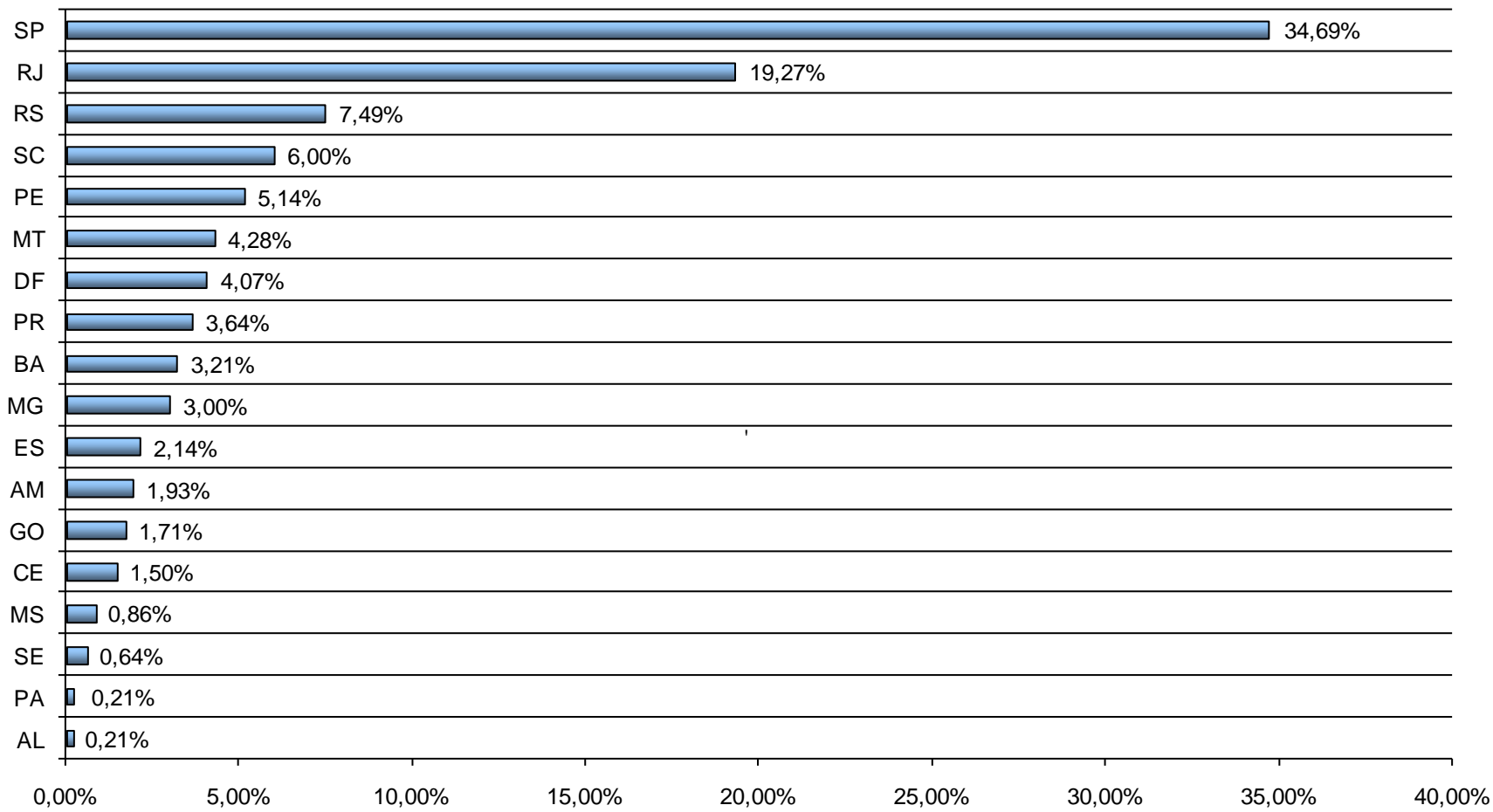
A seguir apresentamos os resultados do *Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2008*, em sua Perspectiva Geral. As Perspectivas por Setor, por Porte de Projeto, por Região Geográfica e por Estados da Federação podem ser encontradas nos Anexos 1, 2, 3 e 4, respectivamente, no website 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.

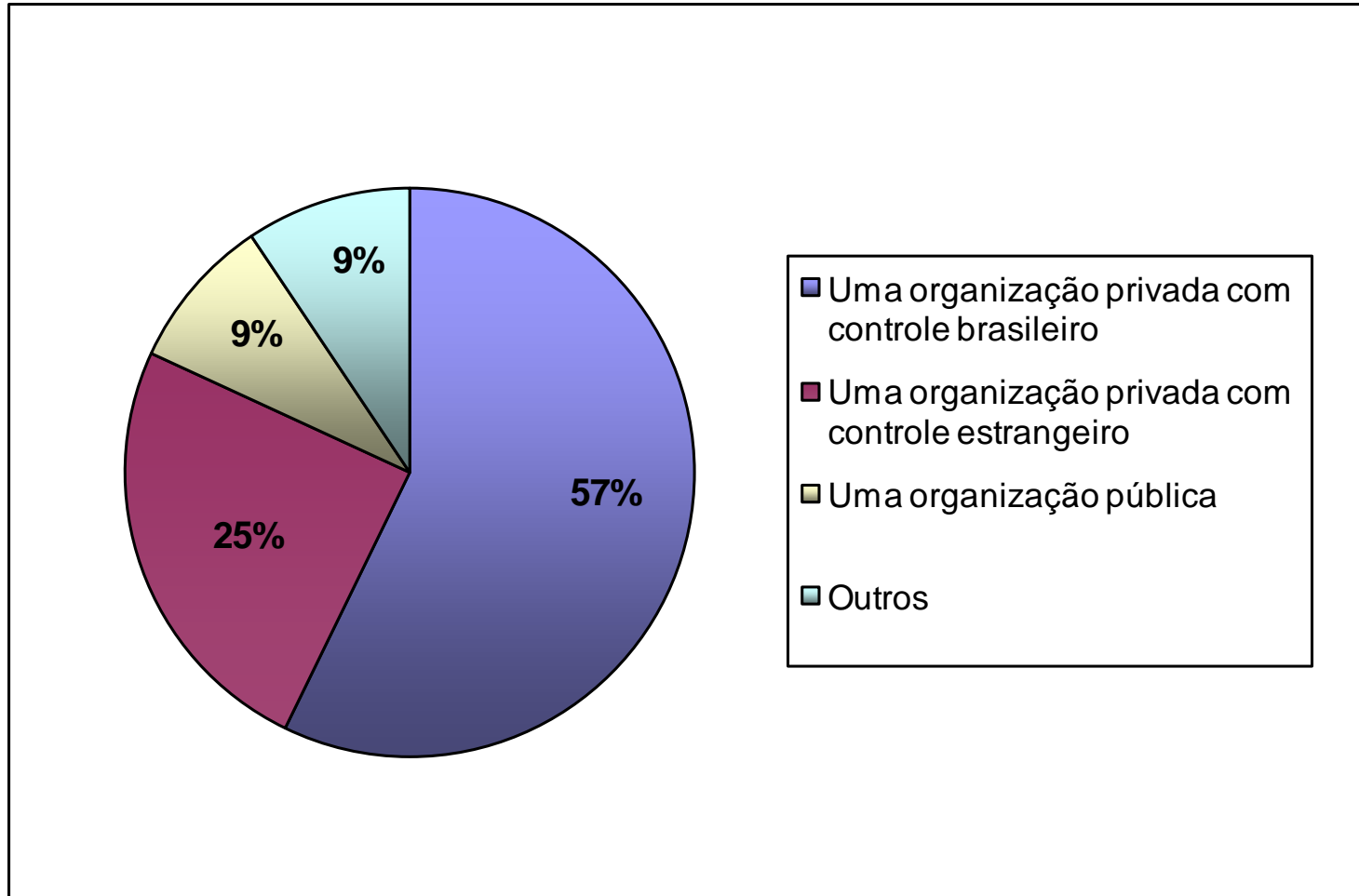
1 - Perfil das Organizações Participantes

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.

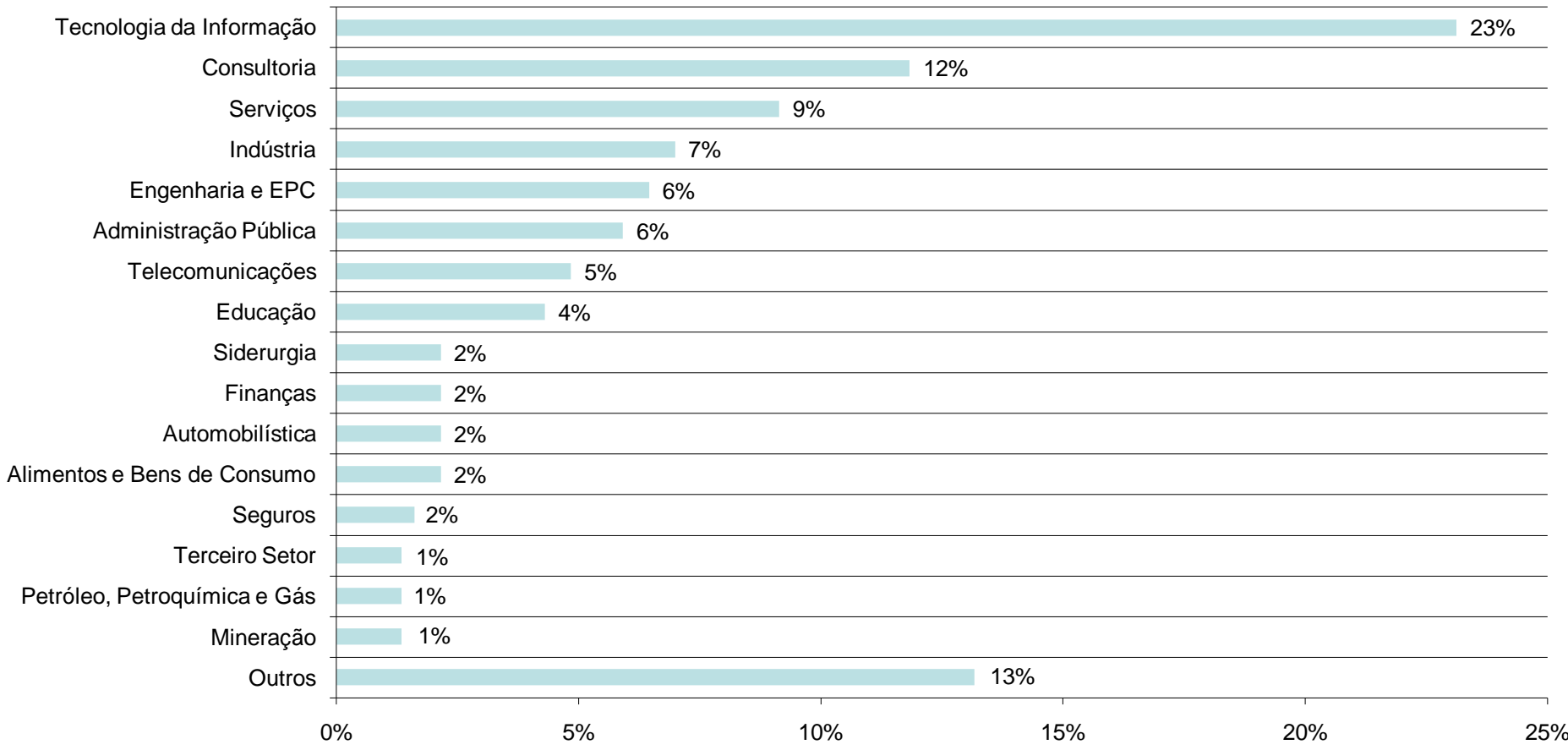
Distribuição por Estado



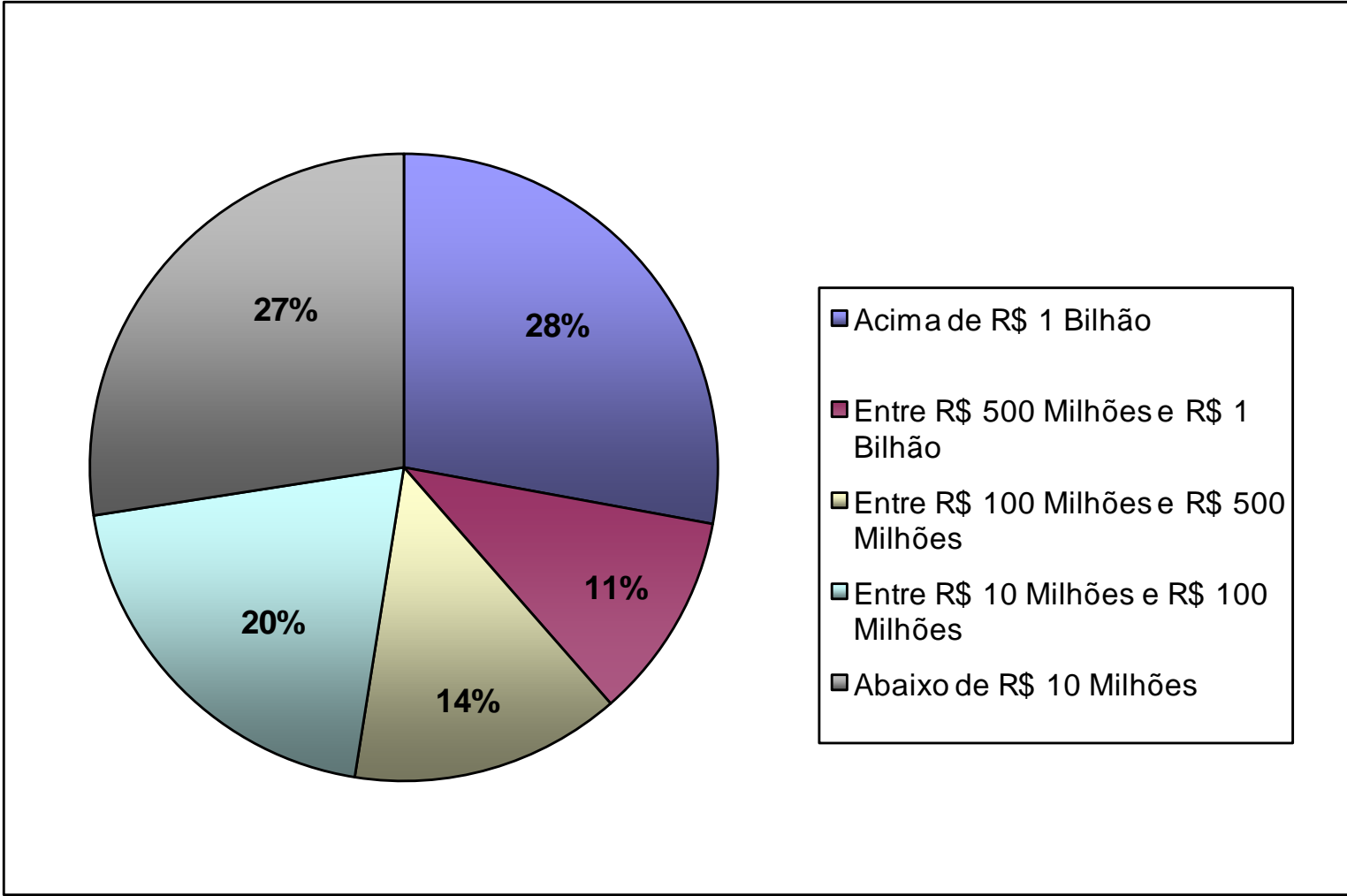
Tipo de Organização



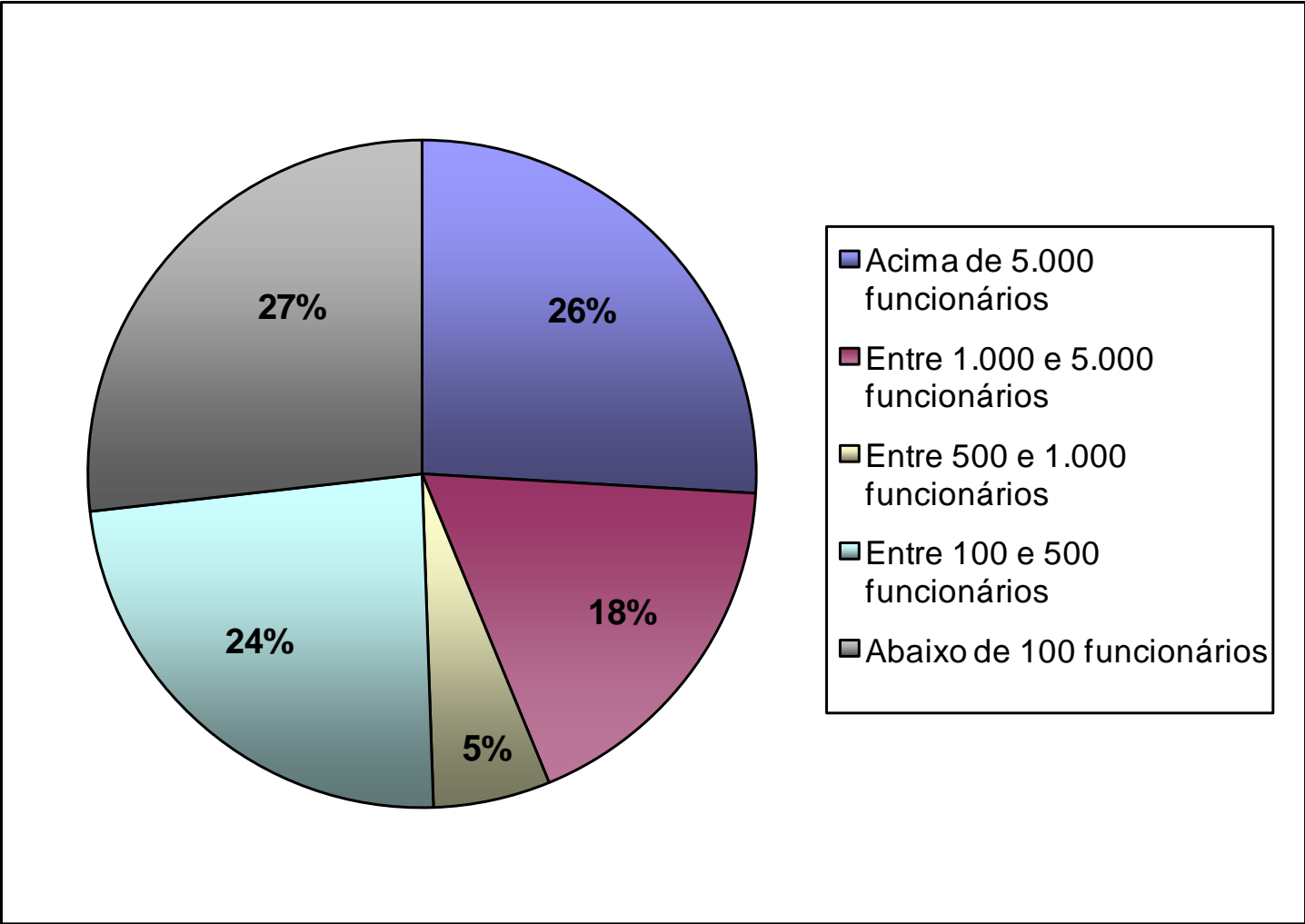
Distribuição por Setor da Economia



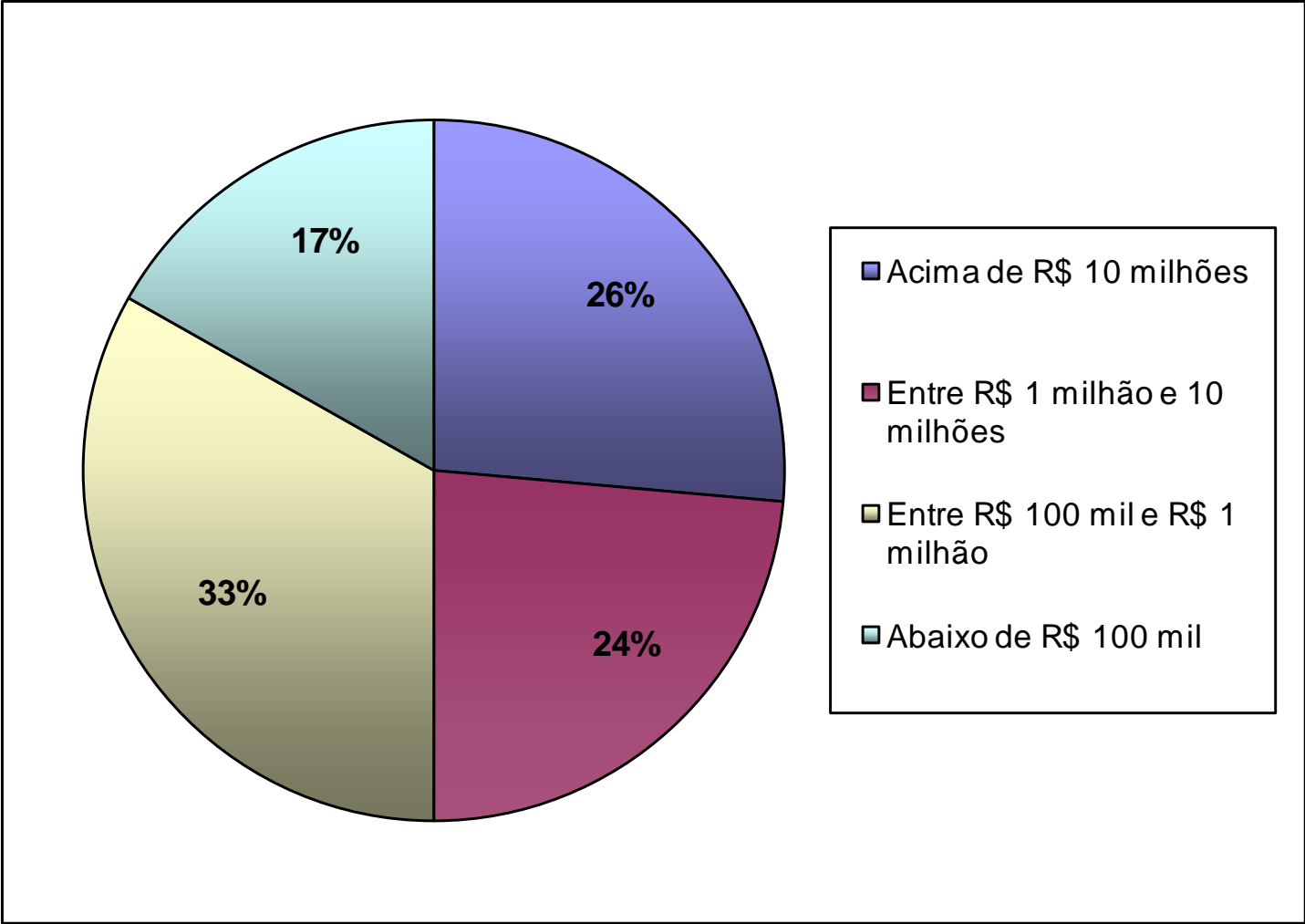
Distribuição por Faturamento



Distribuição por Quantidade de Funcionários



Distribuição por Orçamento Médio dos Projetos

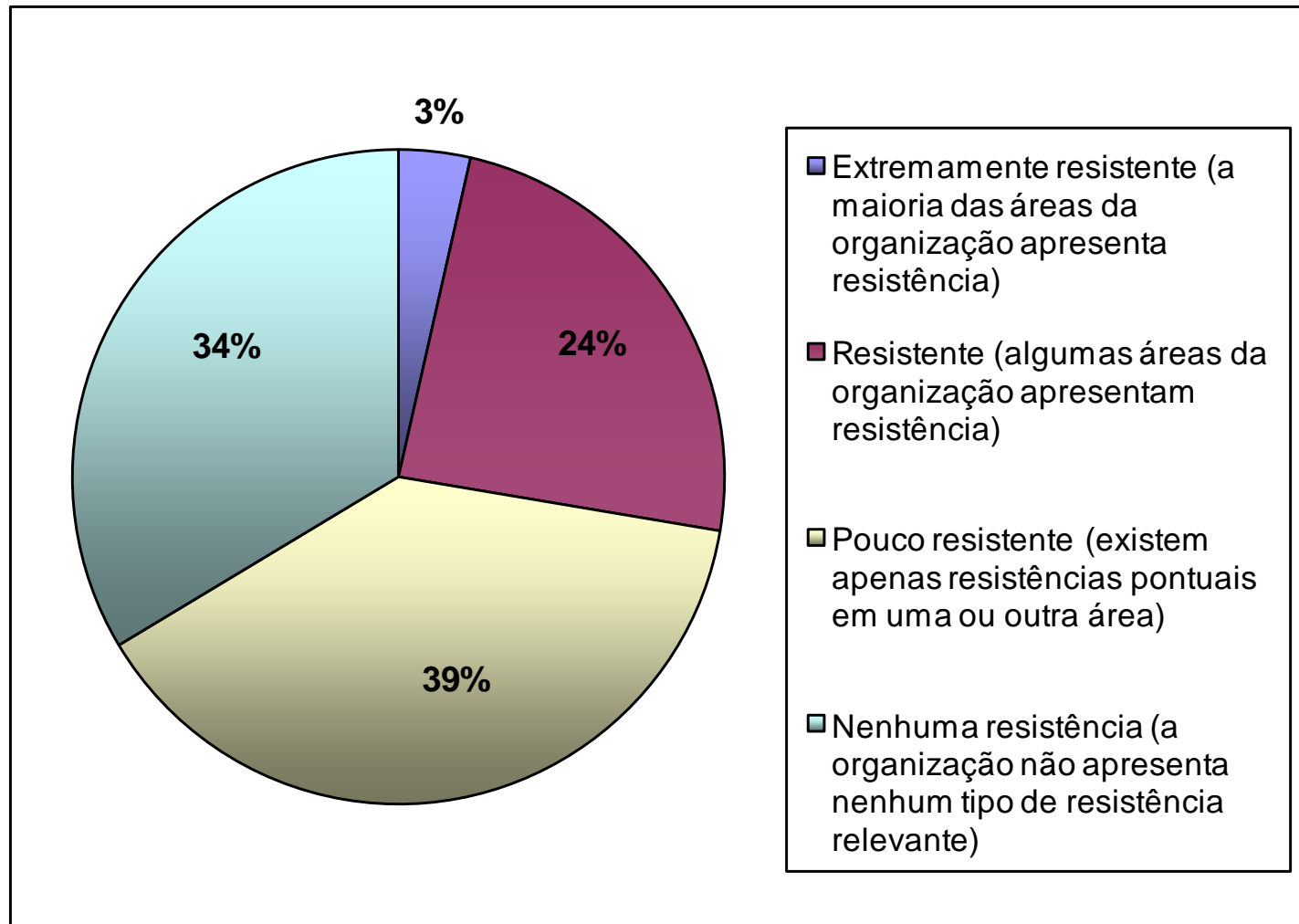


2 – Aspecto Cultura Organizacional

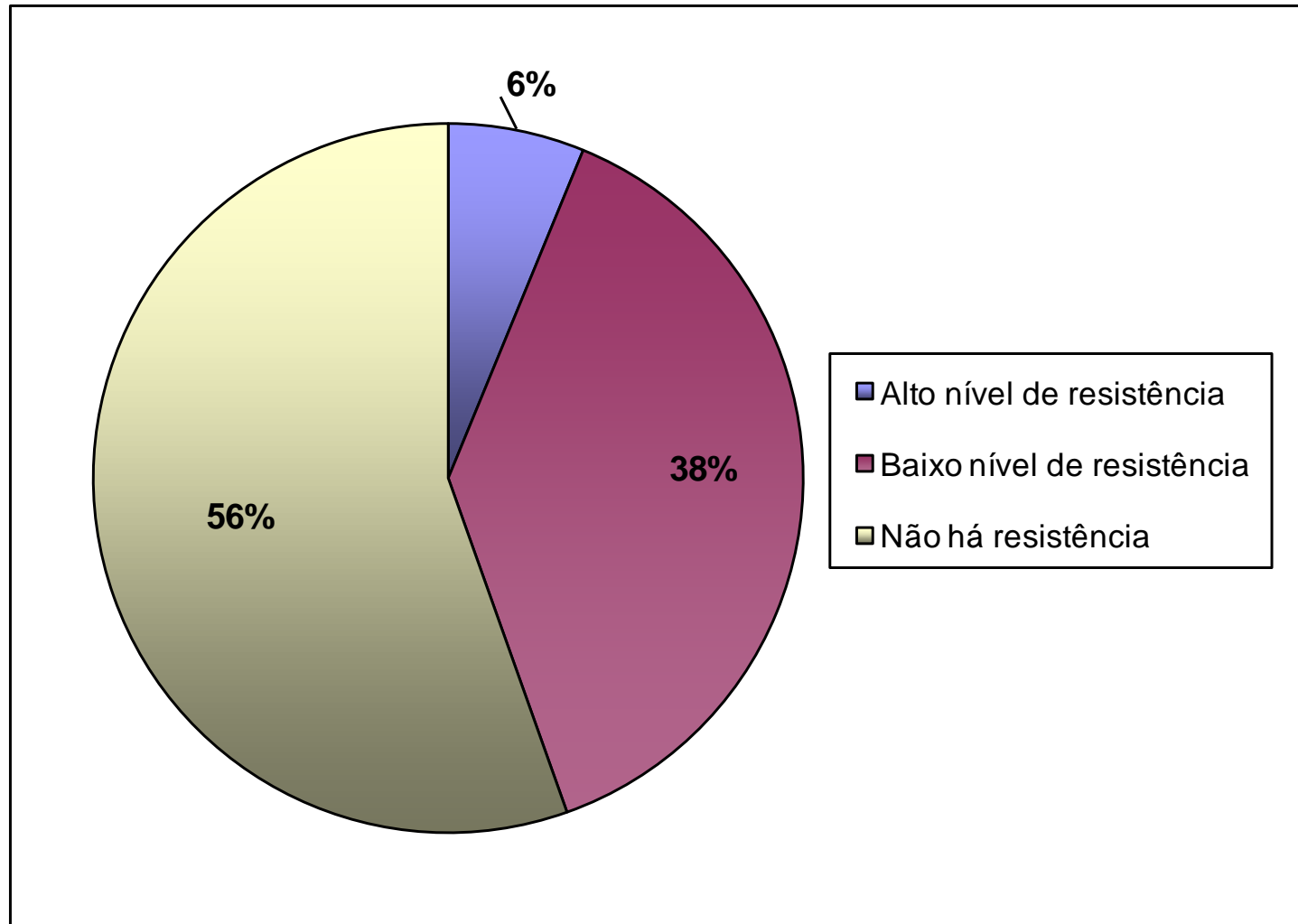
Esta seção tem por objetivo apresentar informações sobre a cultura das Organizações em gerenciamento de projetos.

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.

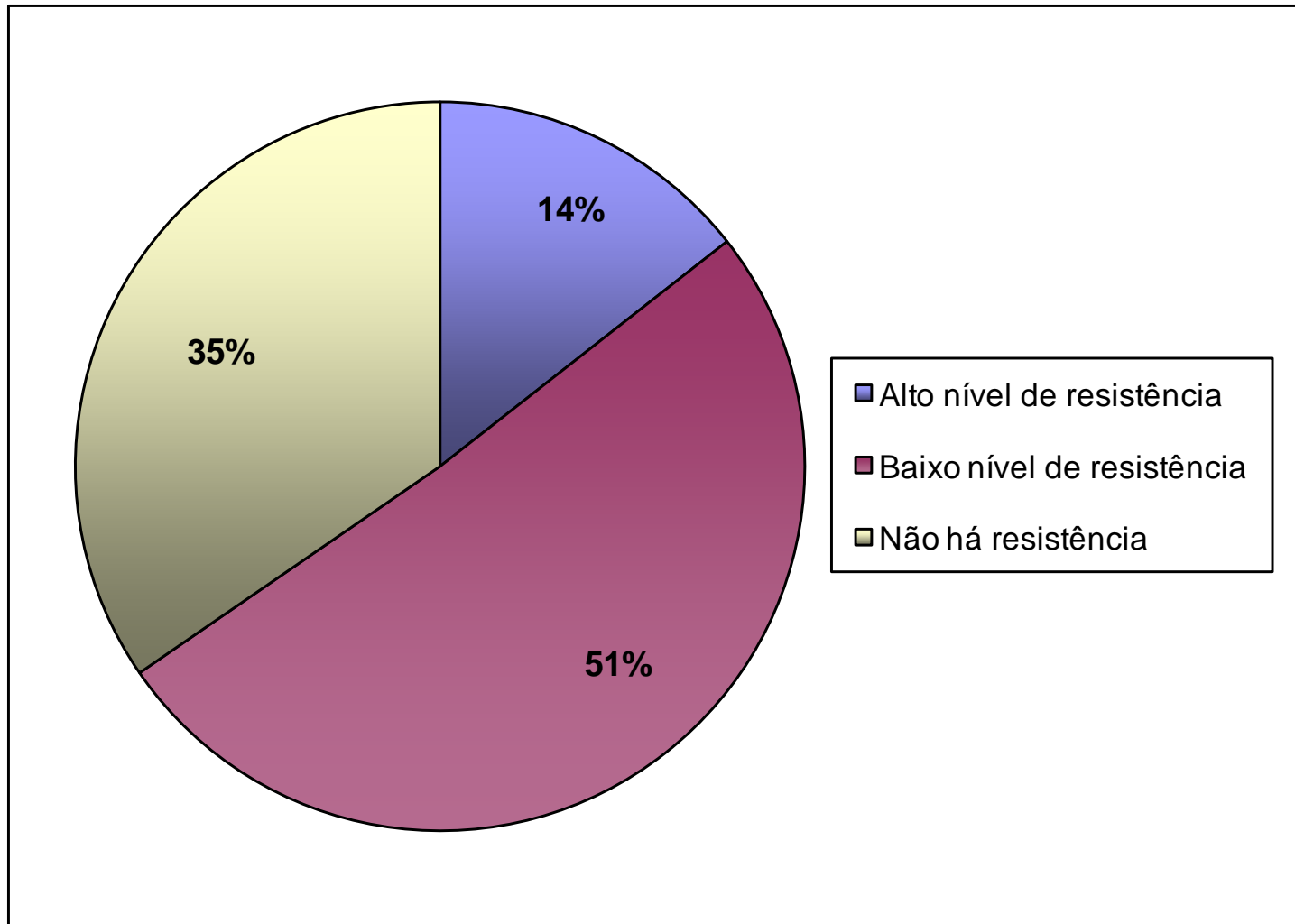
Nível de Resistência da Organização em Relação ao Gerenciamento de Projetos



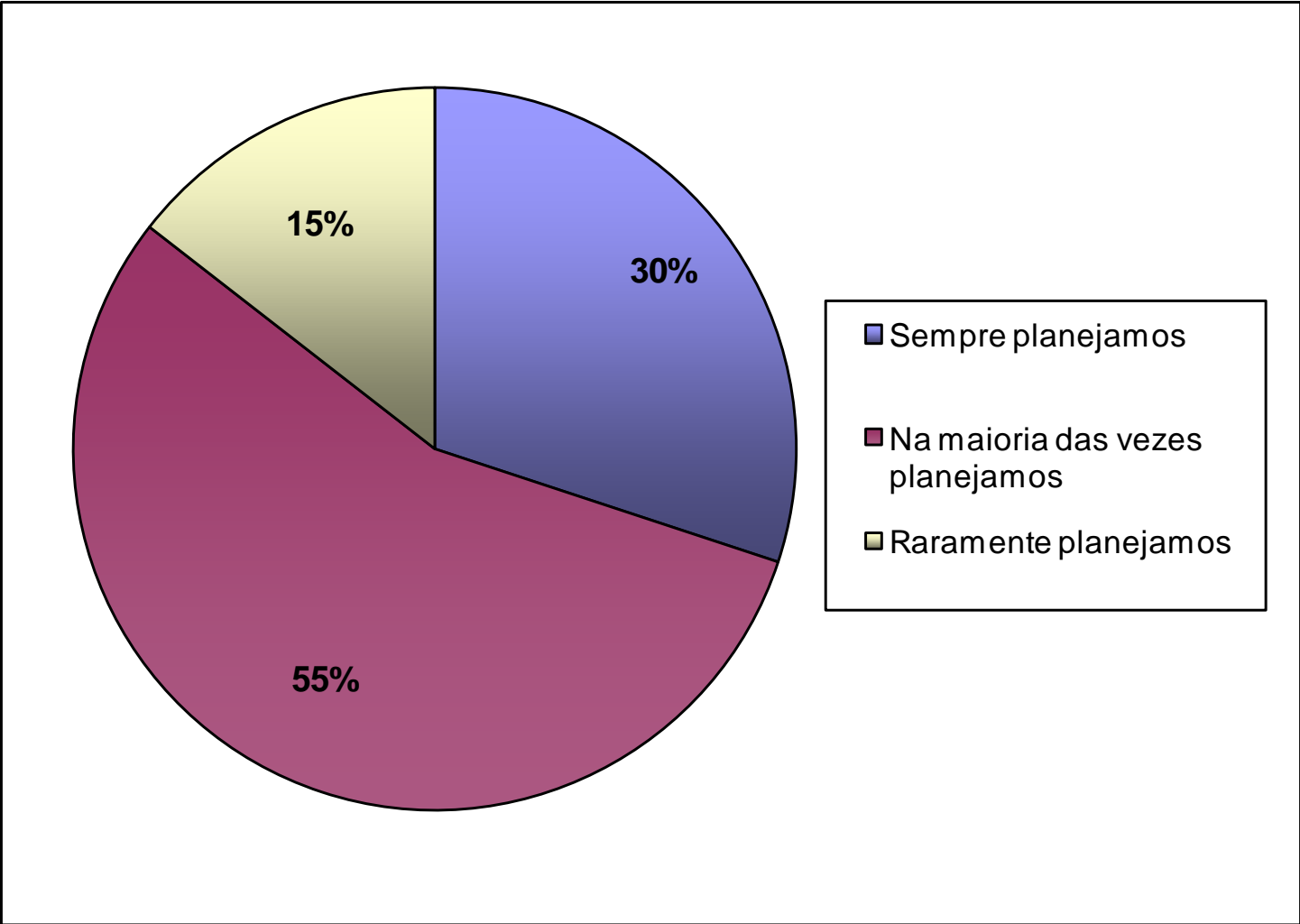
Nível de Resistência da Alta Administração em Relação ao Gerenciamento de Projetos



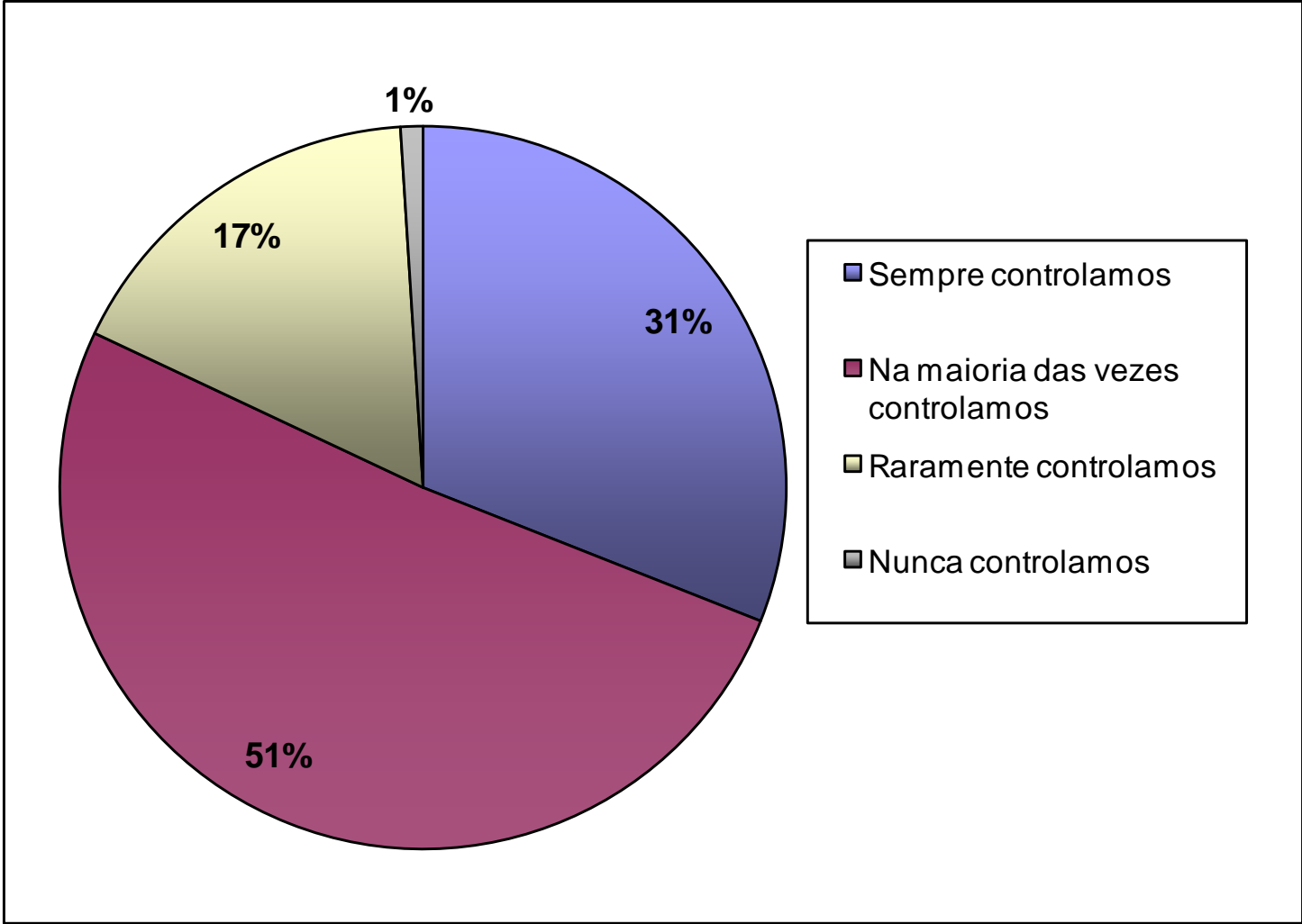
Nível de Resistência da Gerência Média em Relação ao Gerenciamento de Projetos



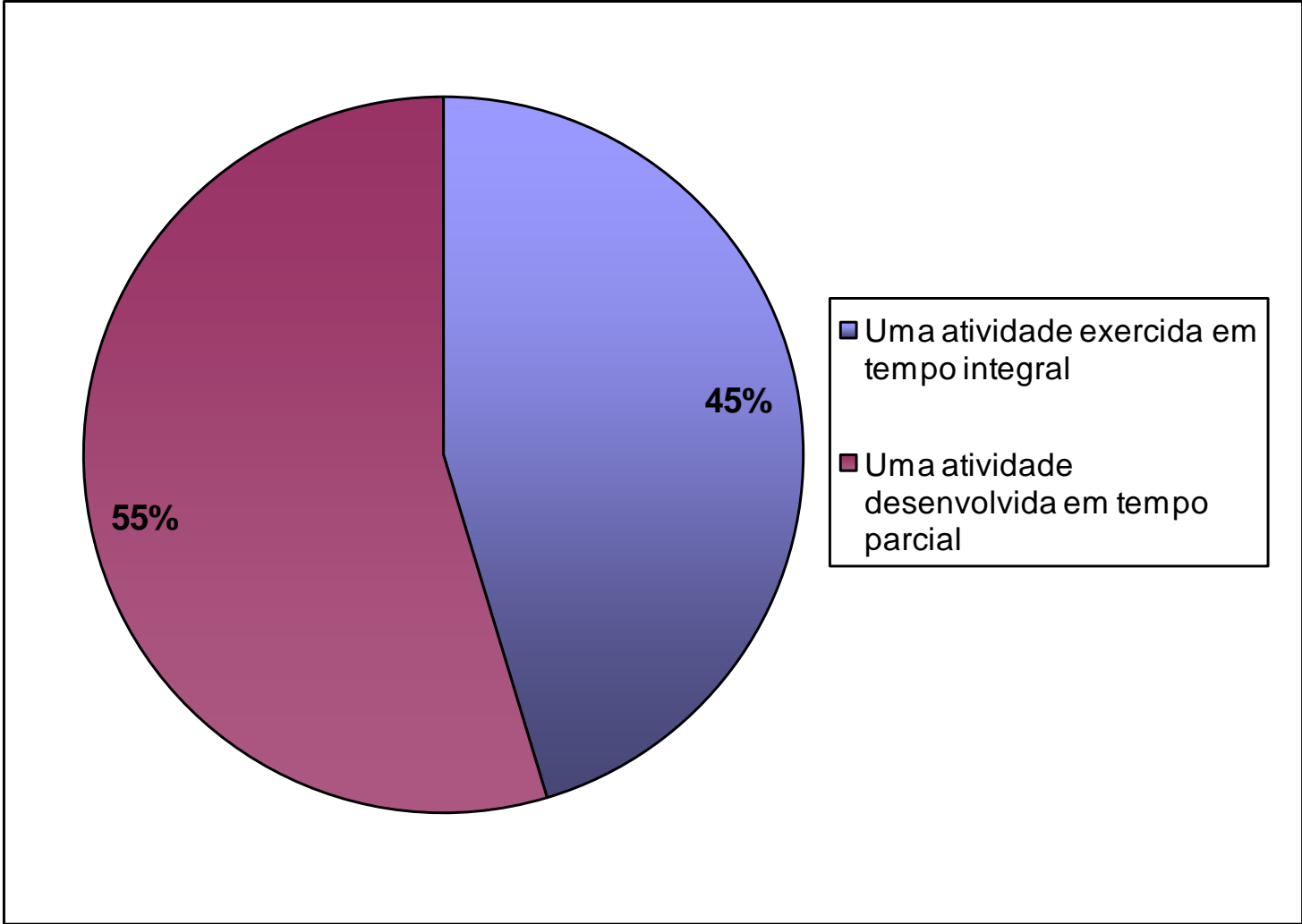
Comportamento em Relação a Atividade de Planejamento



Comportamento em Relação a Atividade de Controle



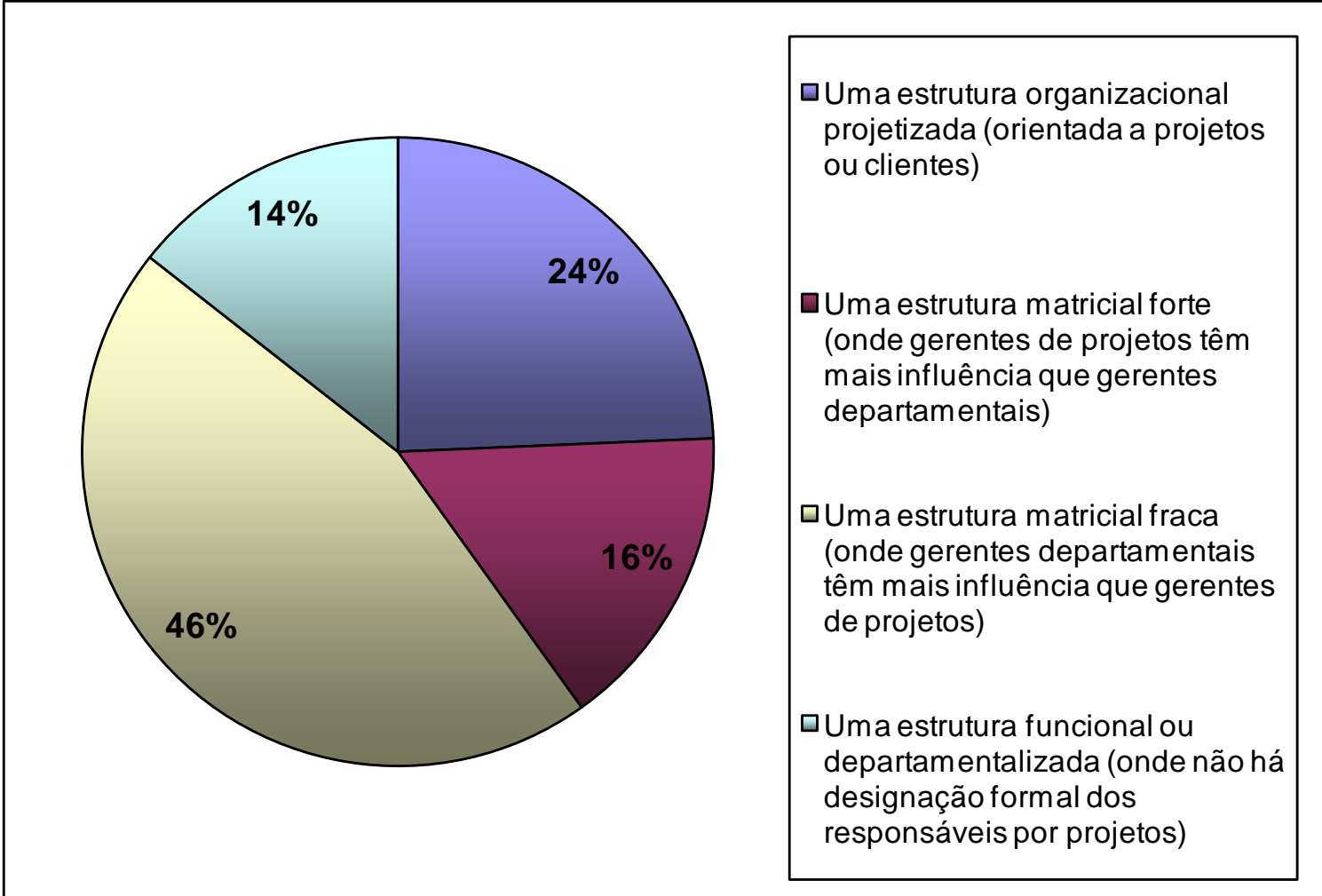
Grau de Dedicção dos Profissionais para o Gerenciamento de Projetos



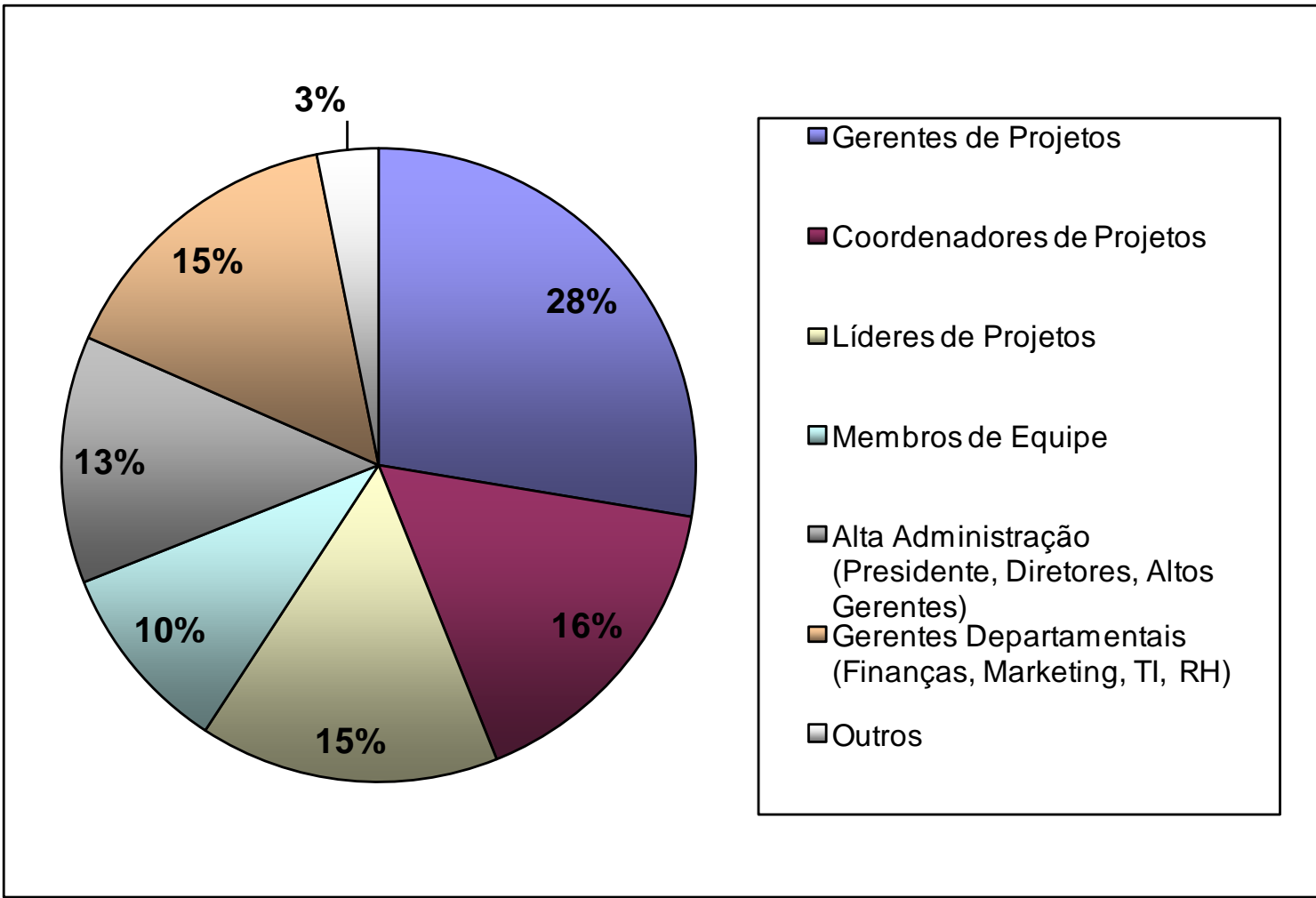
3 – Aspecto Estrutura Organizacional

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

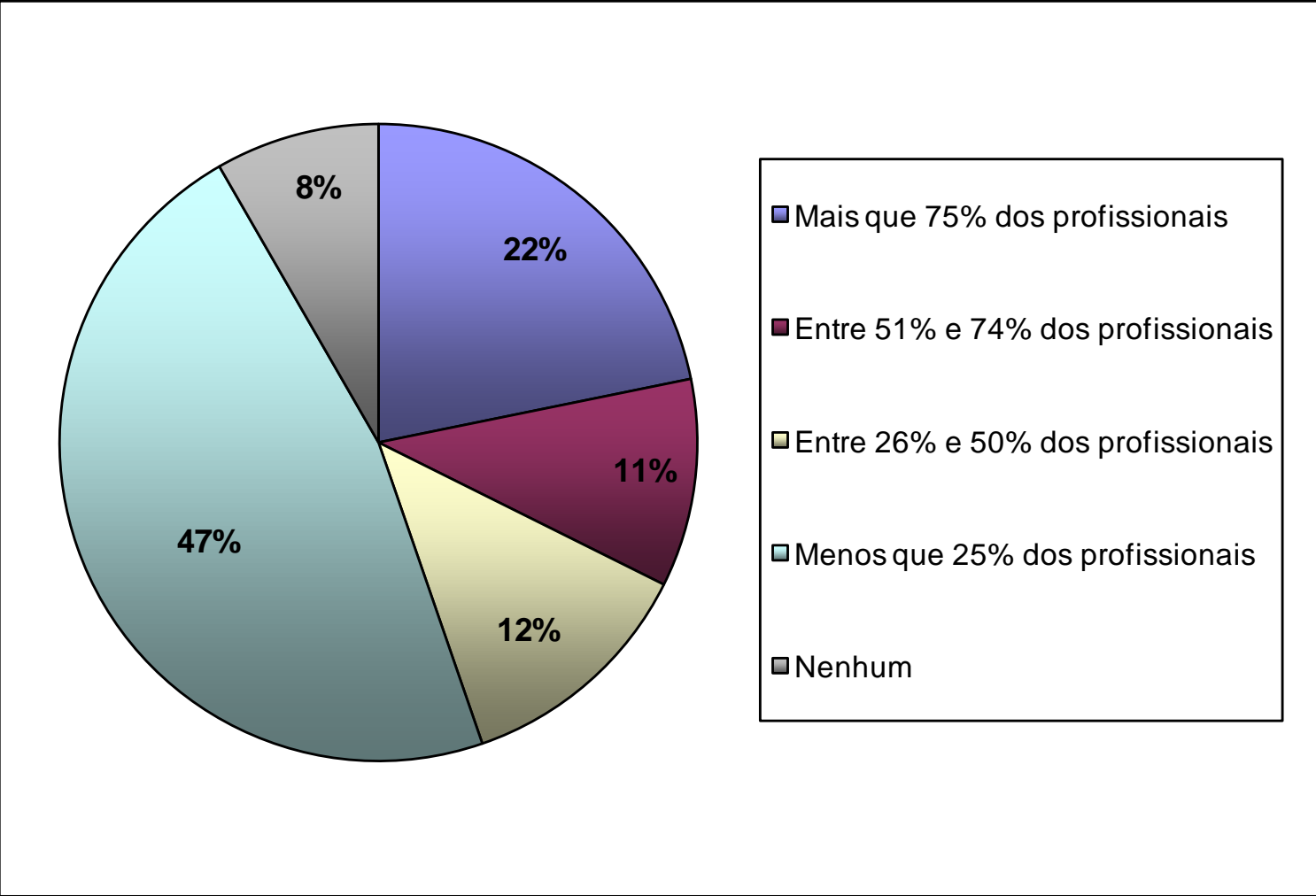
Distribuição quanto a Estrutura Organizacional



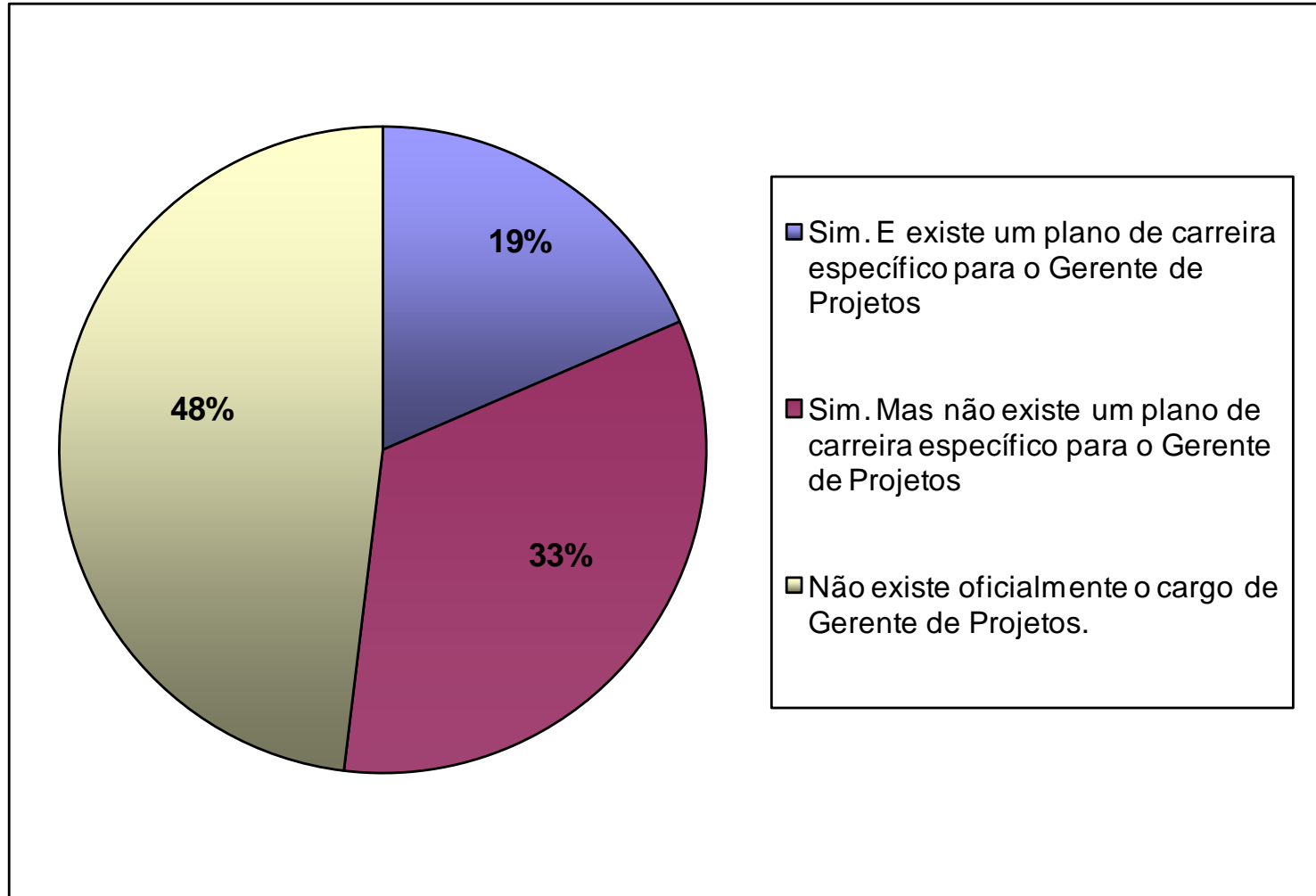
Responsabilidade pelo Gerenciamento de Projetos



Quantidade de Profissionais Responsáveis por Projetos



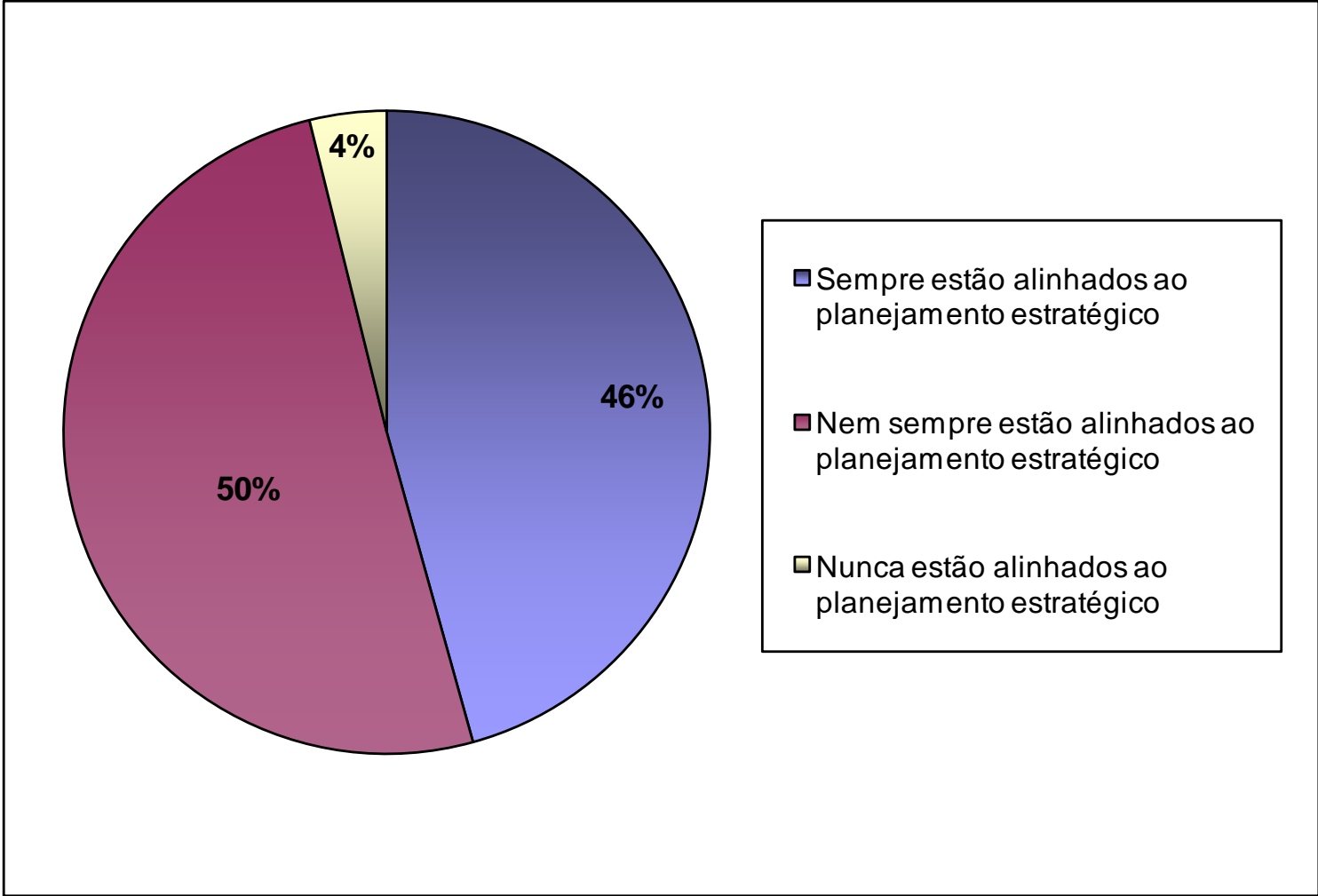
Nível de Formalização do Cargo Gerente de Projetos



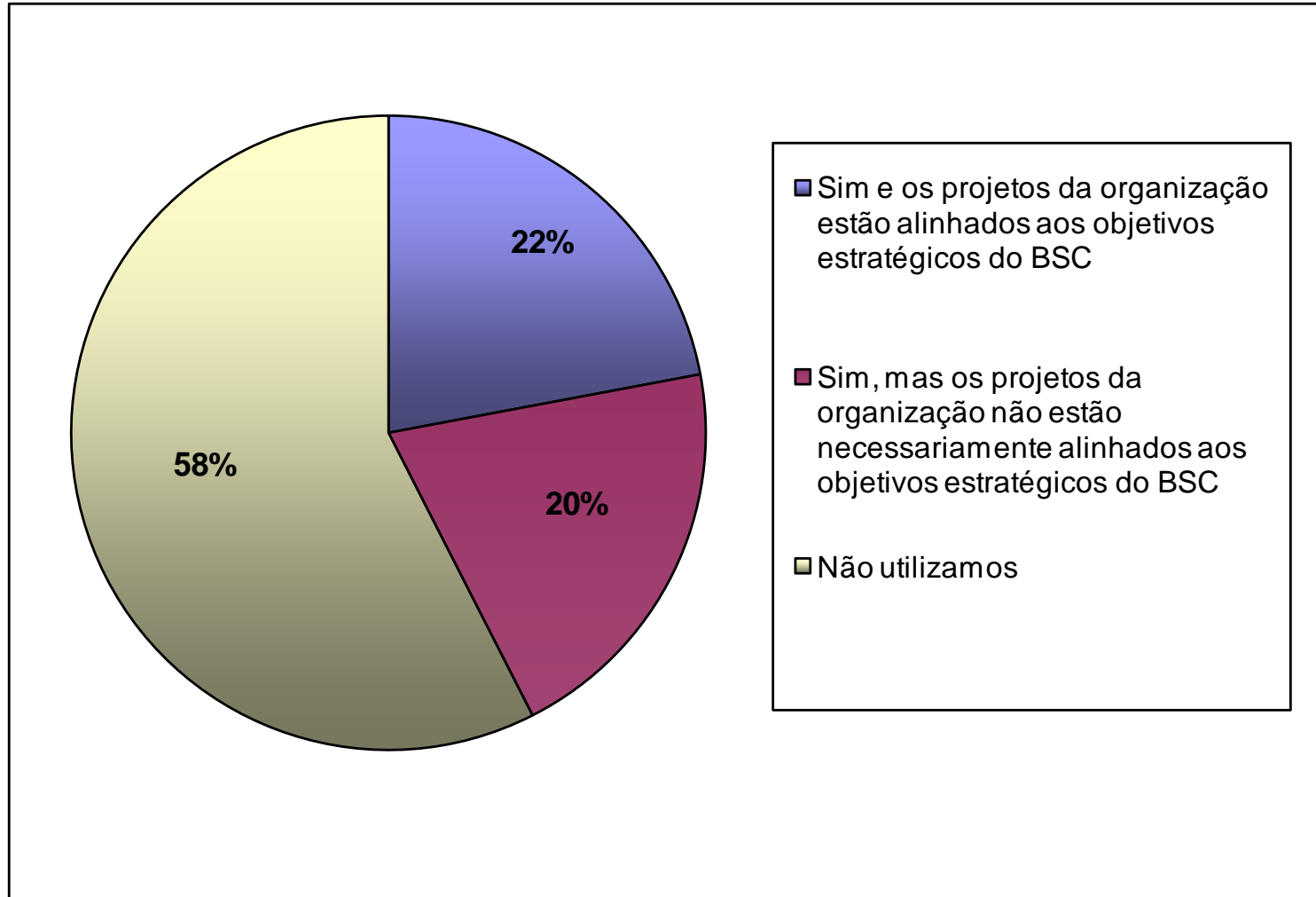
4 – Aspecto Portfólio de Projetos

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.

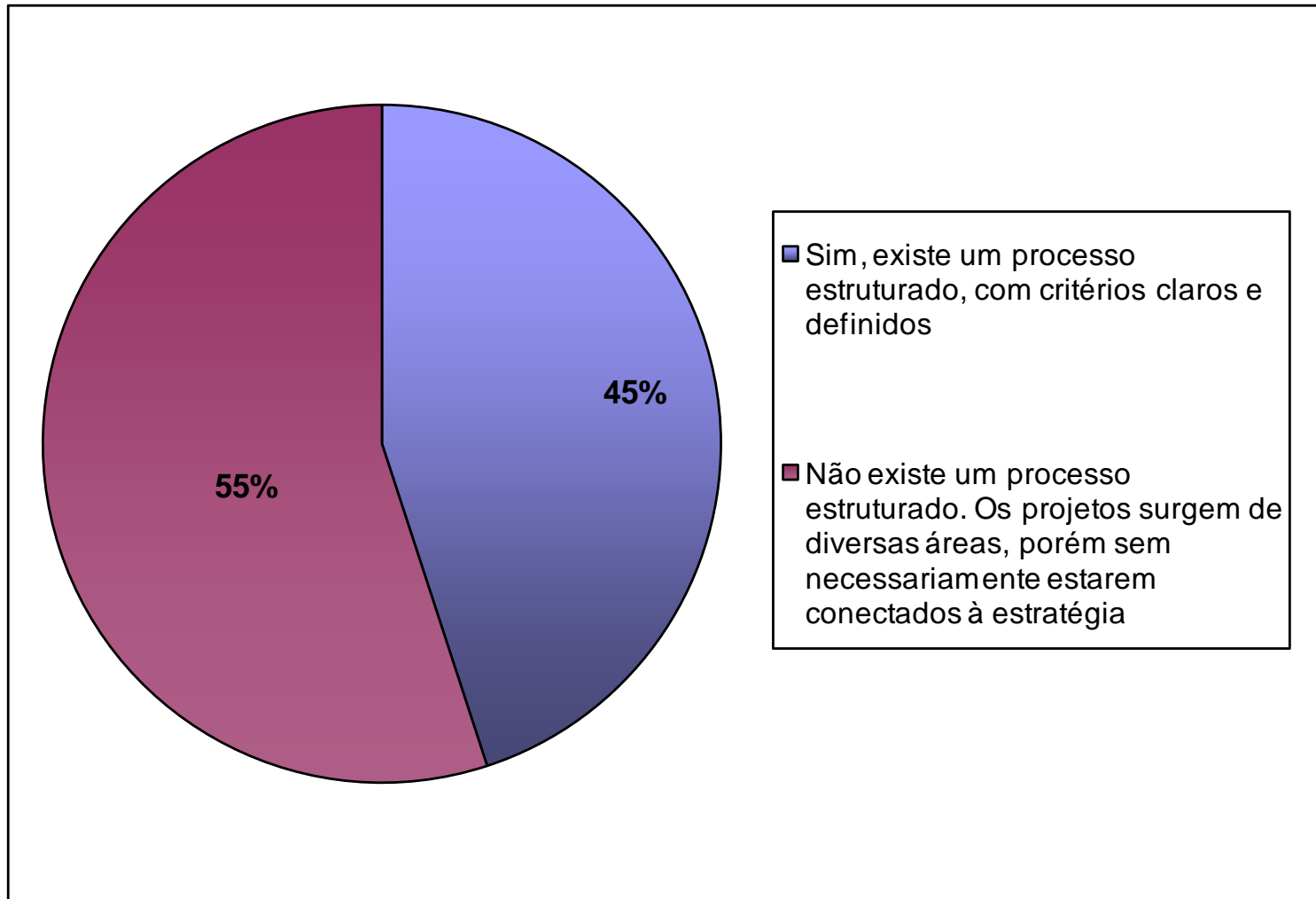
Nível de Alinhamento dos Projetos à Estratégia



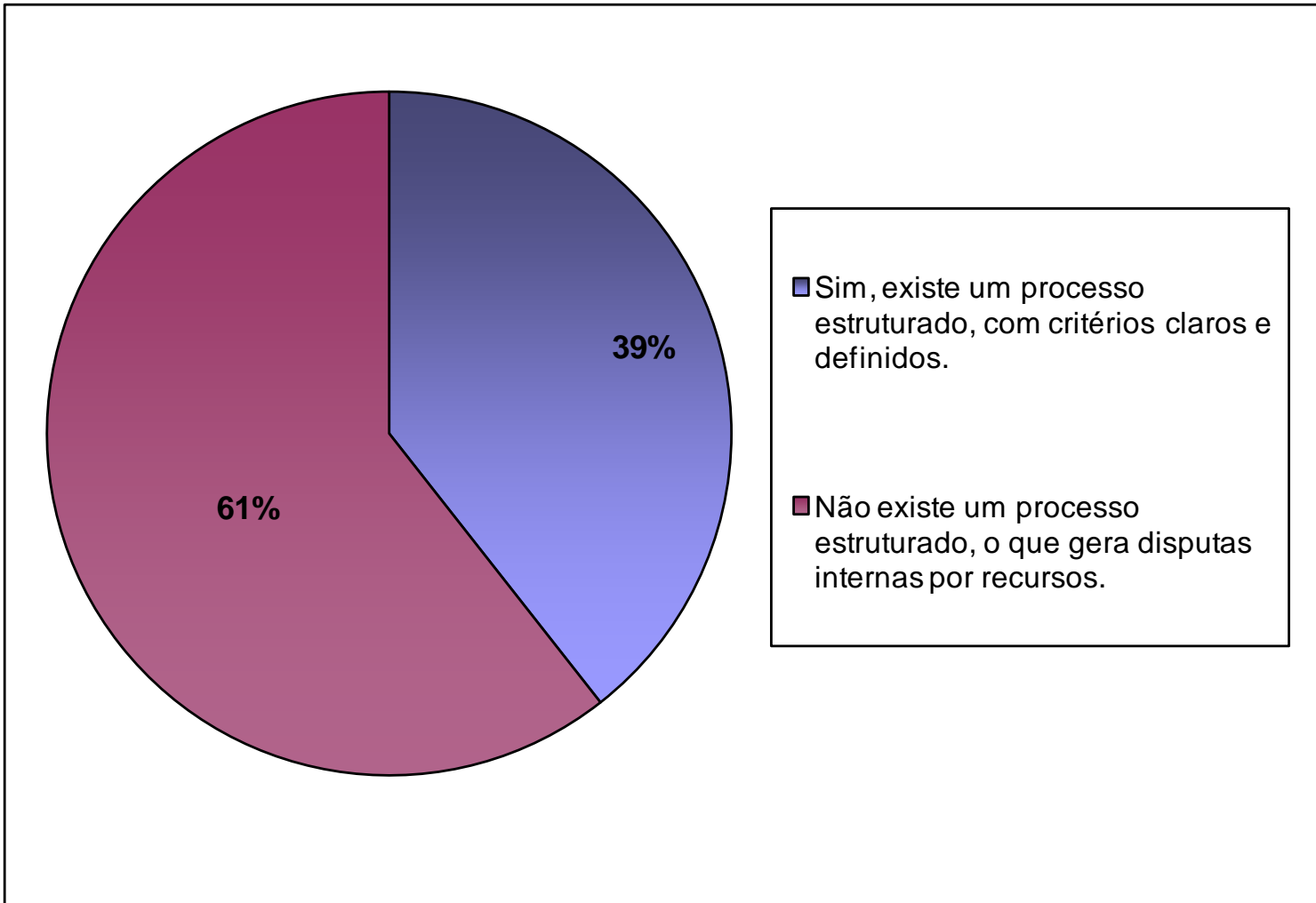
Nível de Utilização do BSC (Balanced Scorecard)



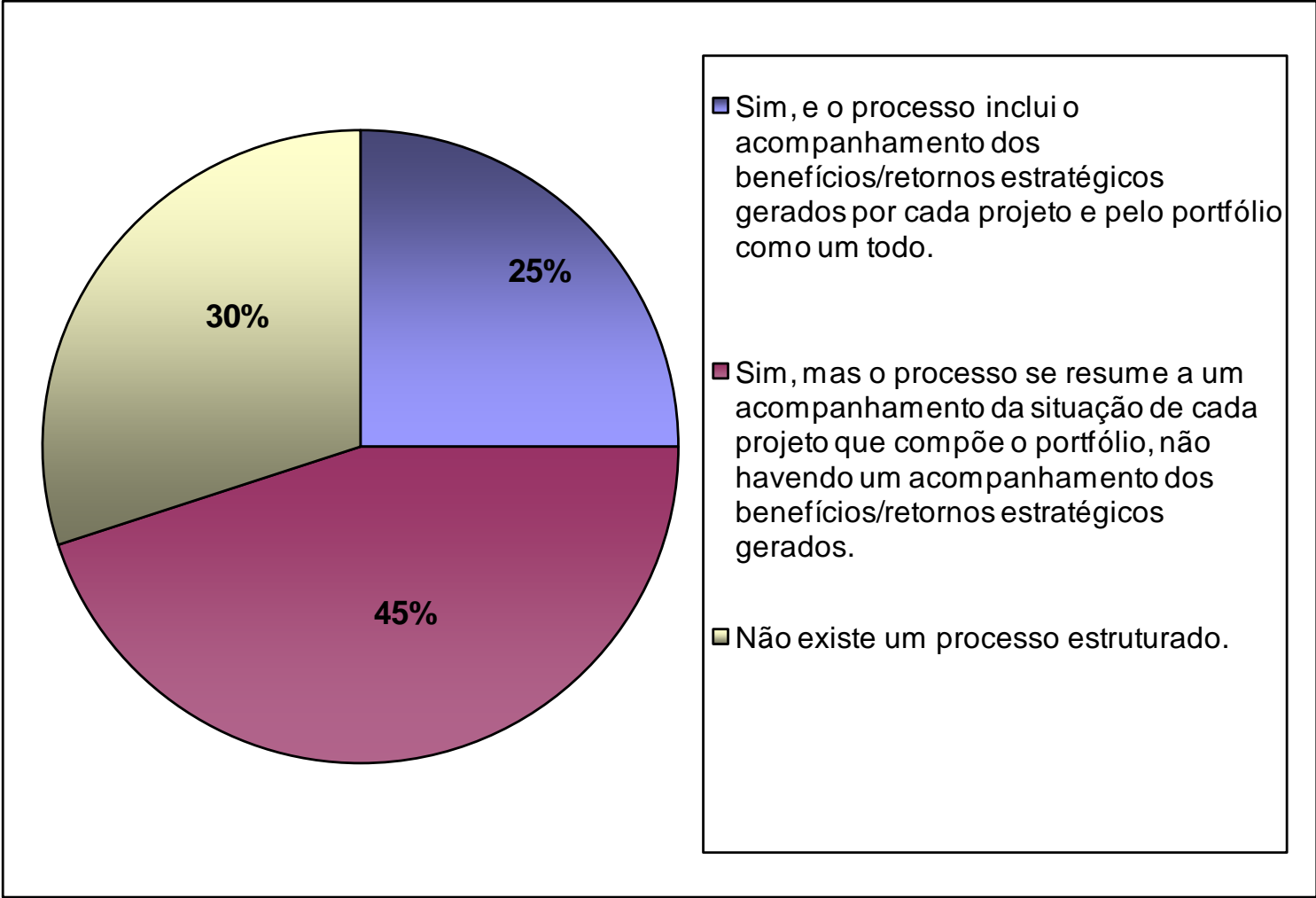
Existência de Processo para Seleção dos Projetos Candidatos ao Portfólio



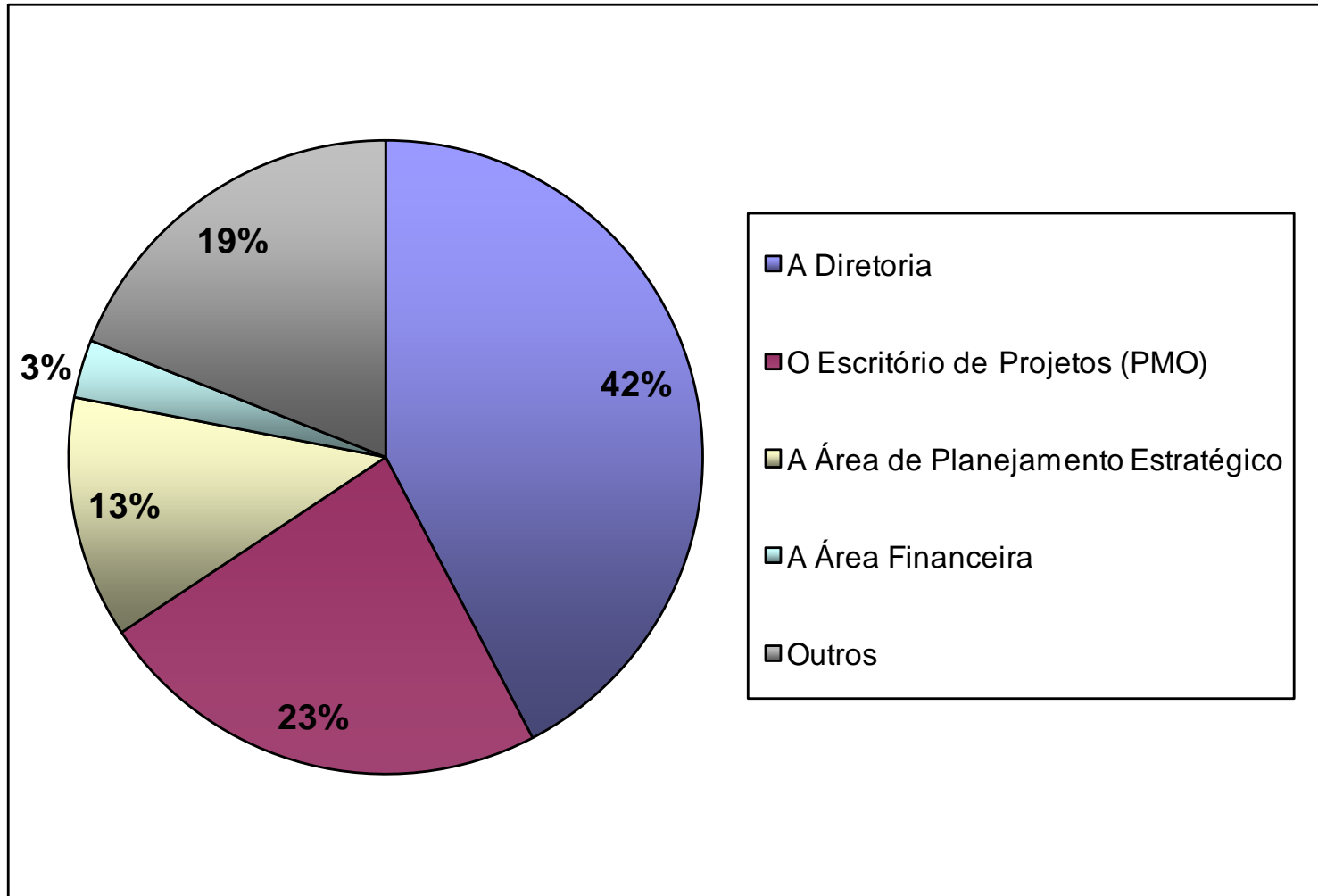
Existência de Processo para Priorização dos Projetos do Portfólio



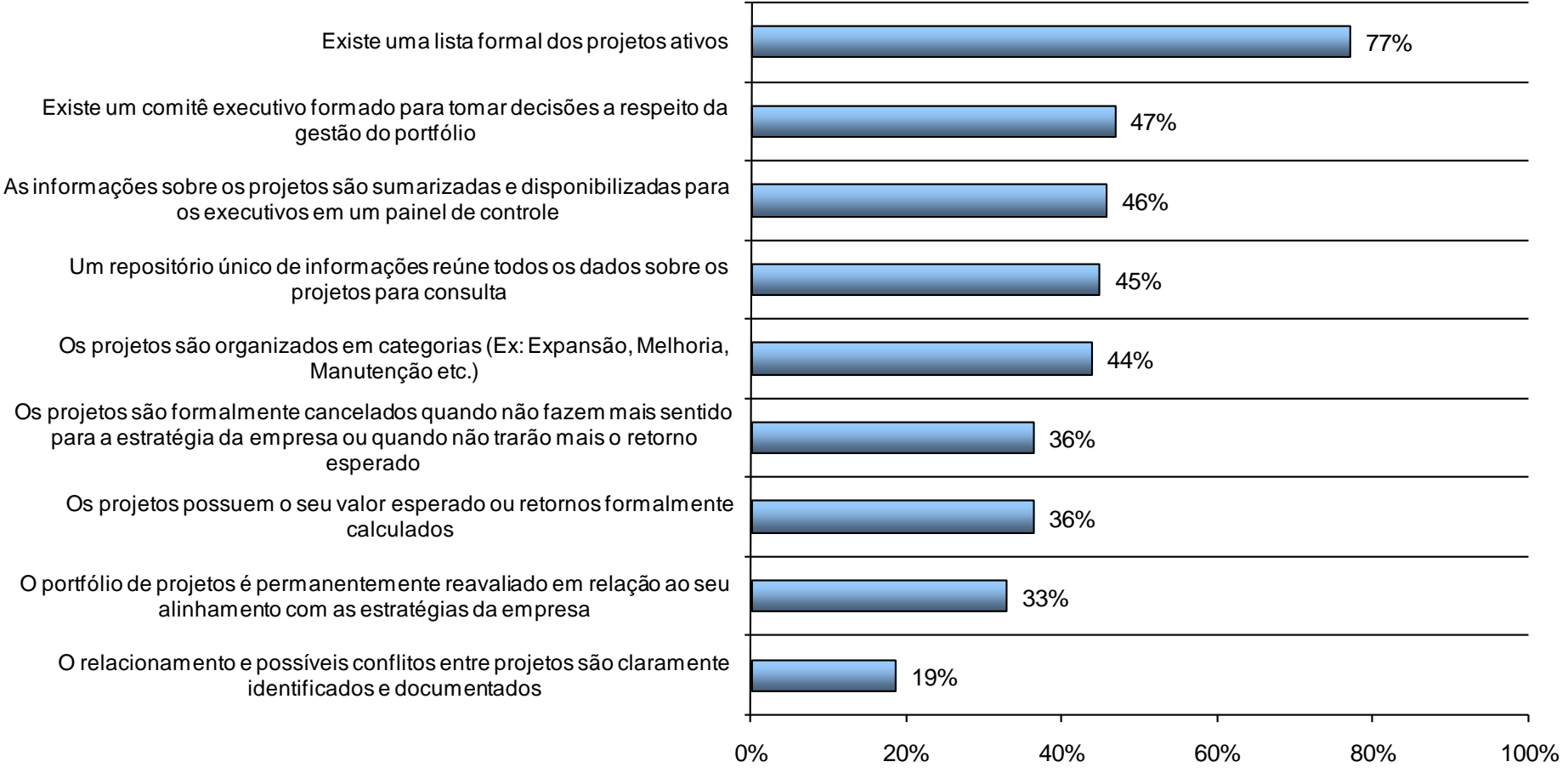
Existência de Processo para Monitoramento do Portfólio



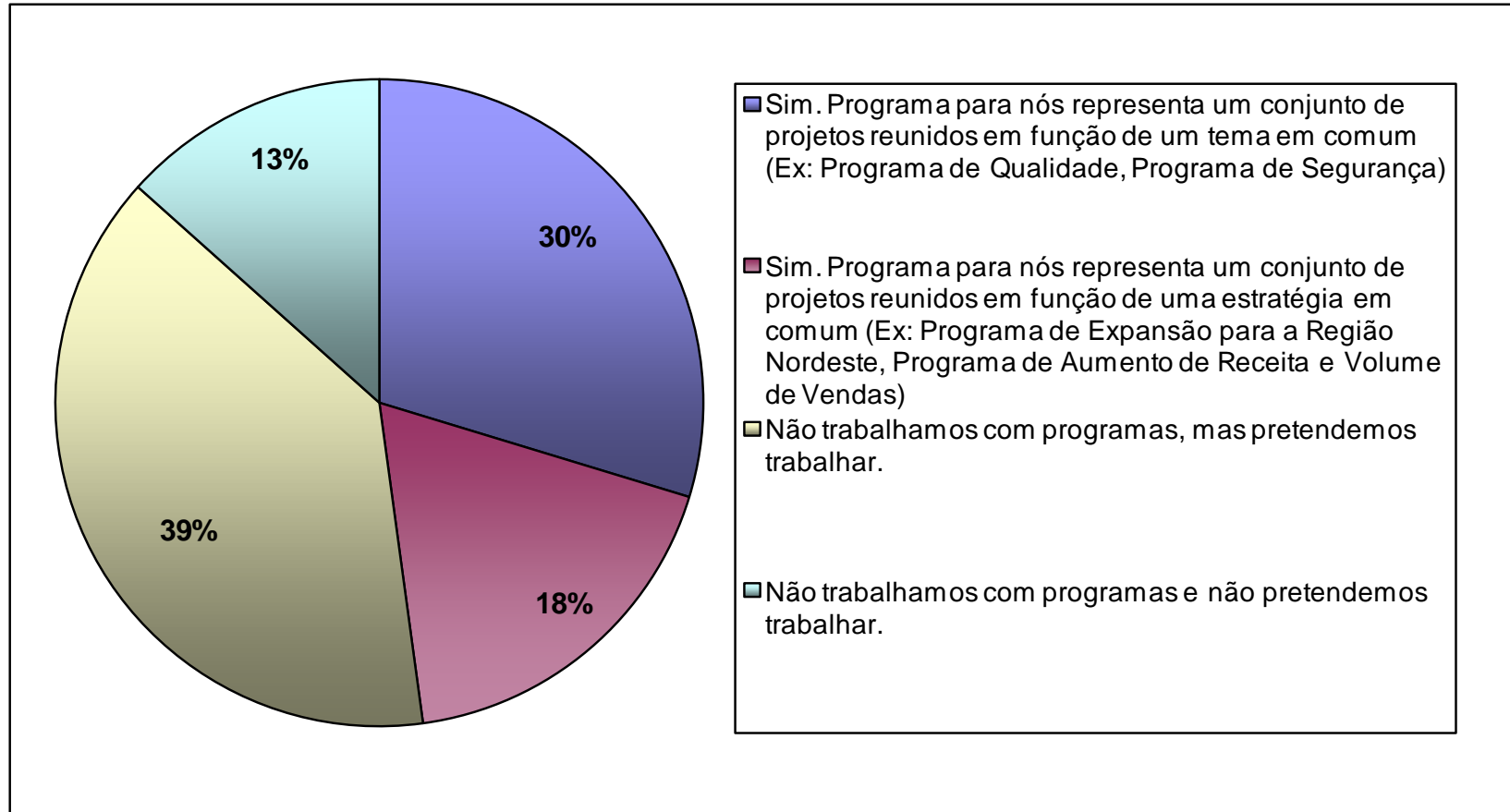
Área Responsável pelos Processos de Gestão de Portfólio



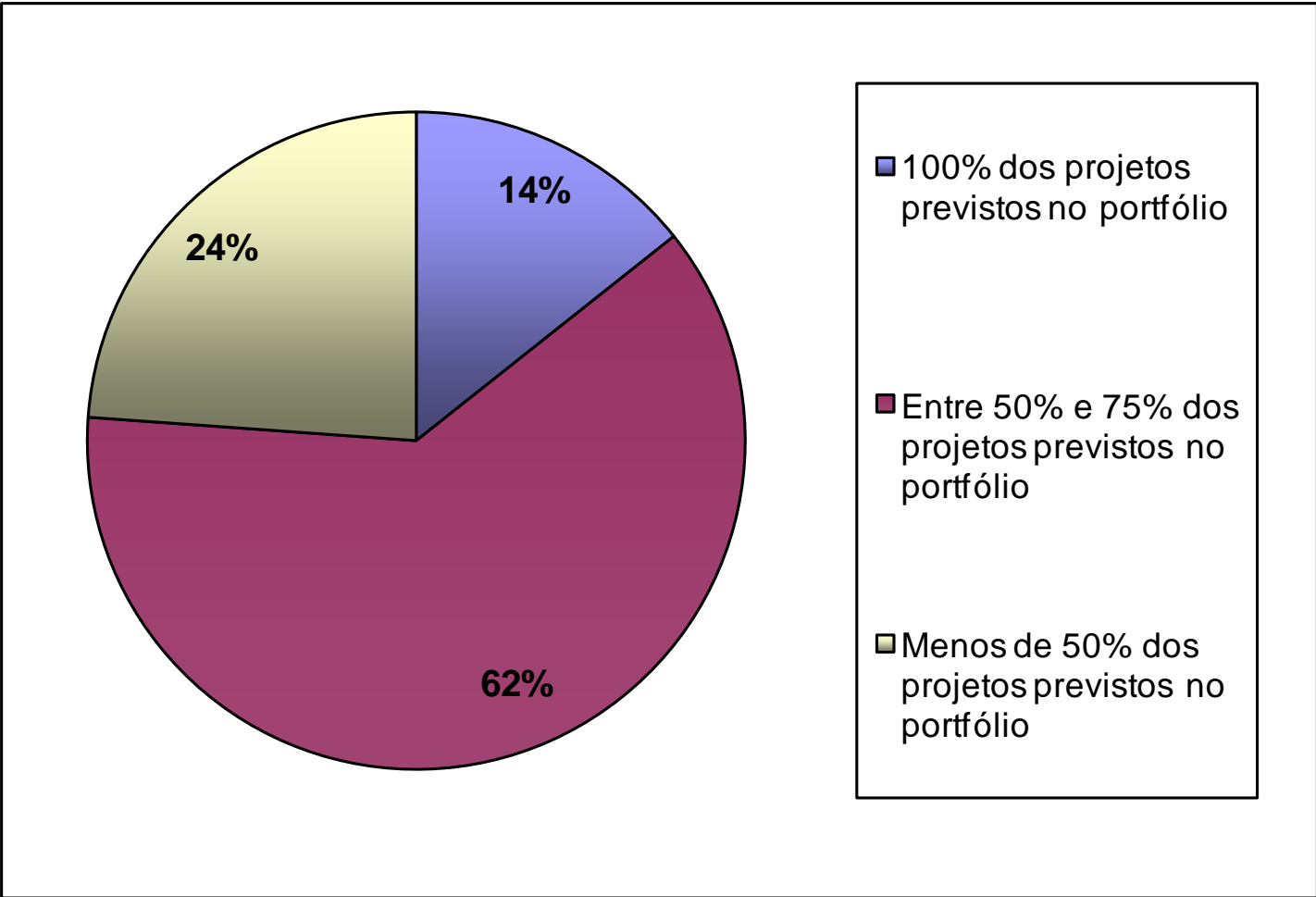
Práticas de Gestão de Portfólio Utilizadas



Nível de Utilização do Conceito de Programas



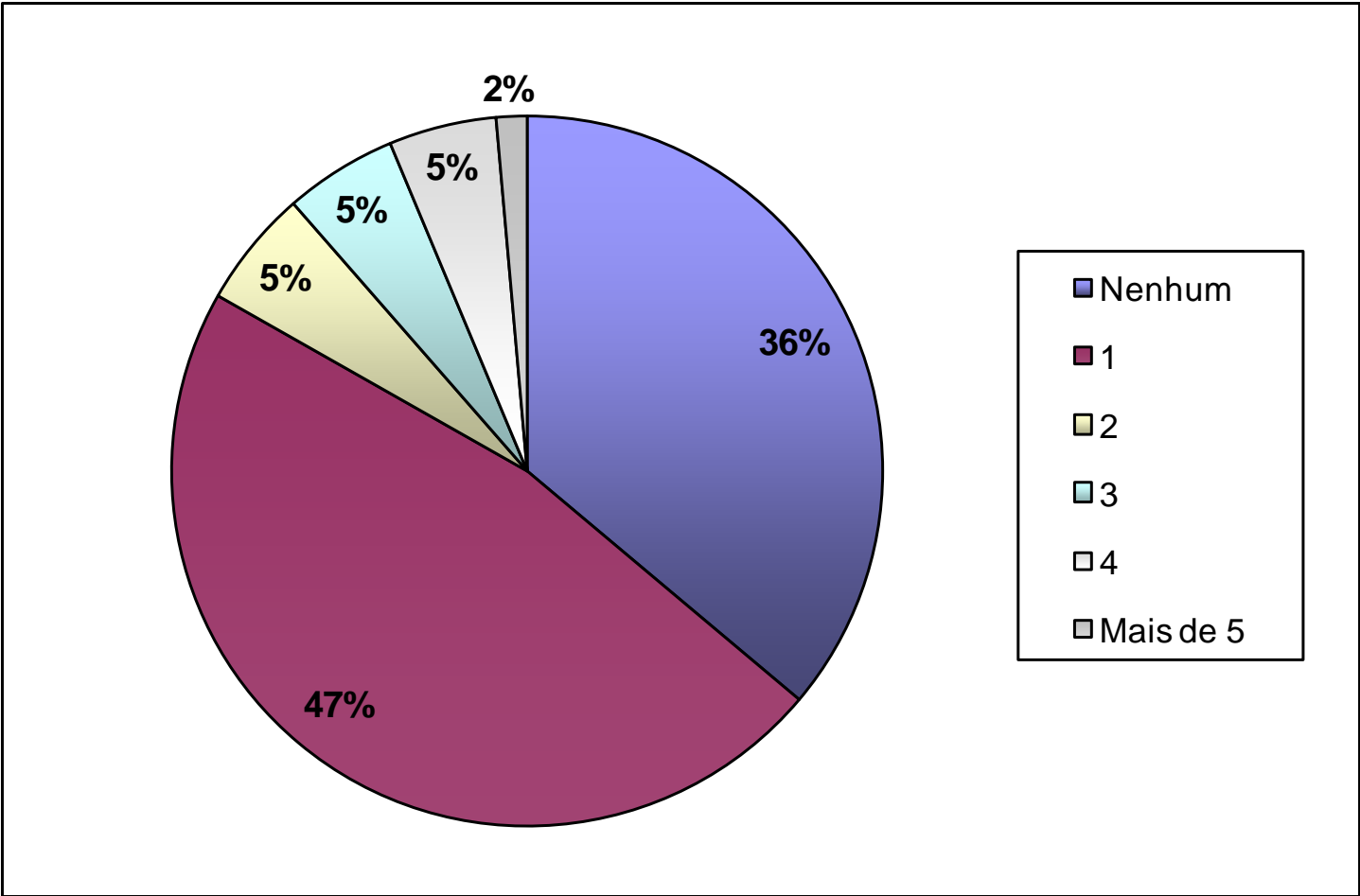
Percentual de Projetos Previstos e Executados



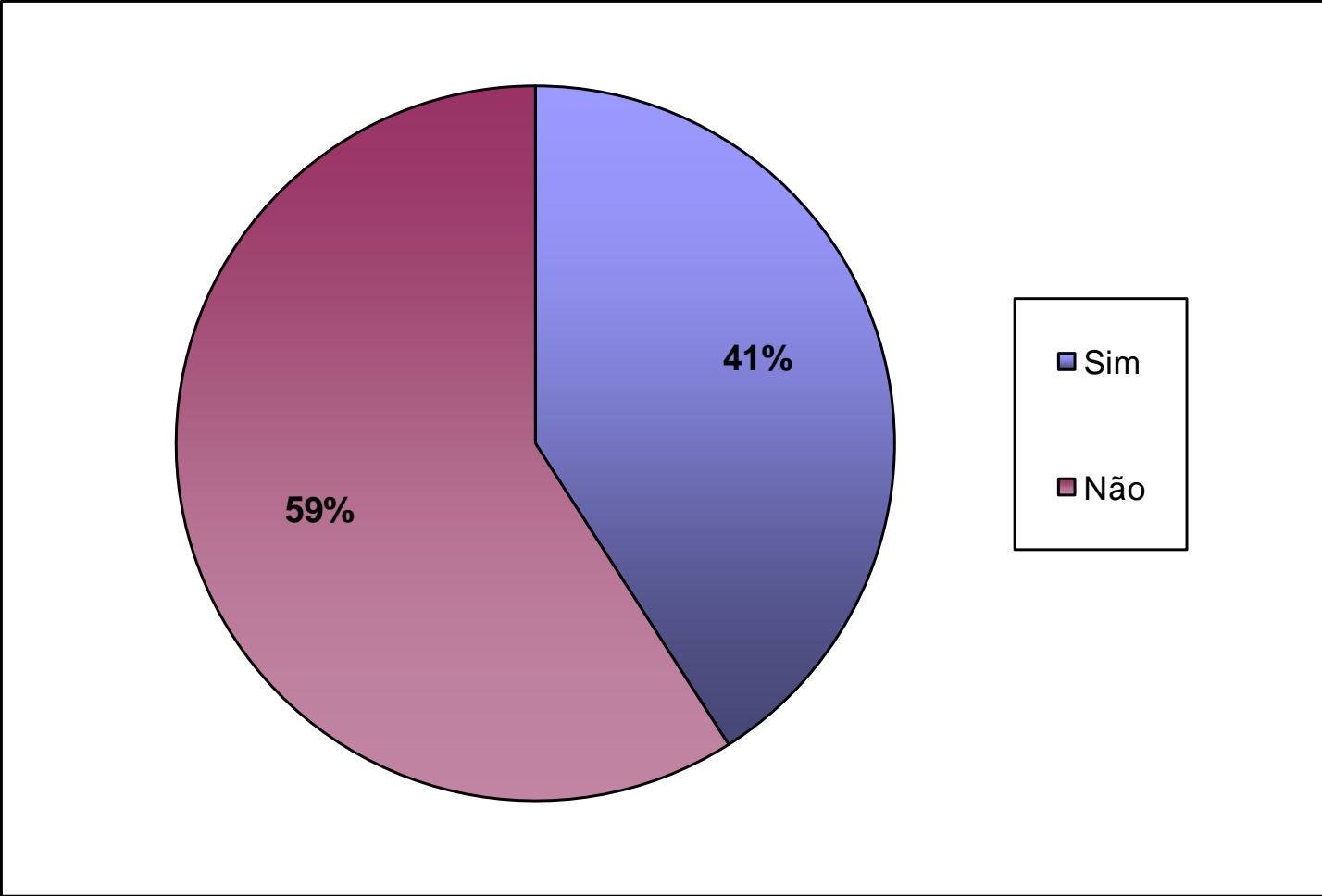
5 - Aspecto Project Management Office

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.

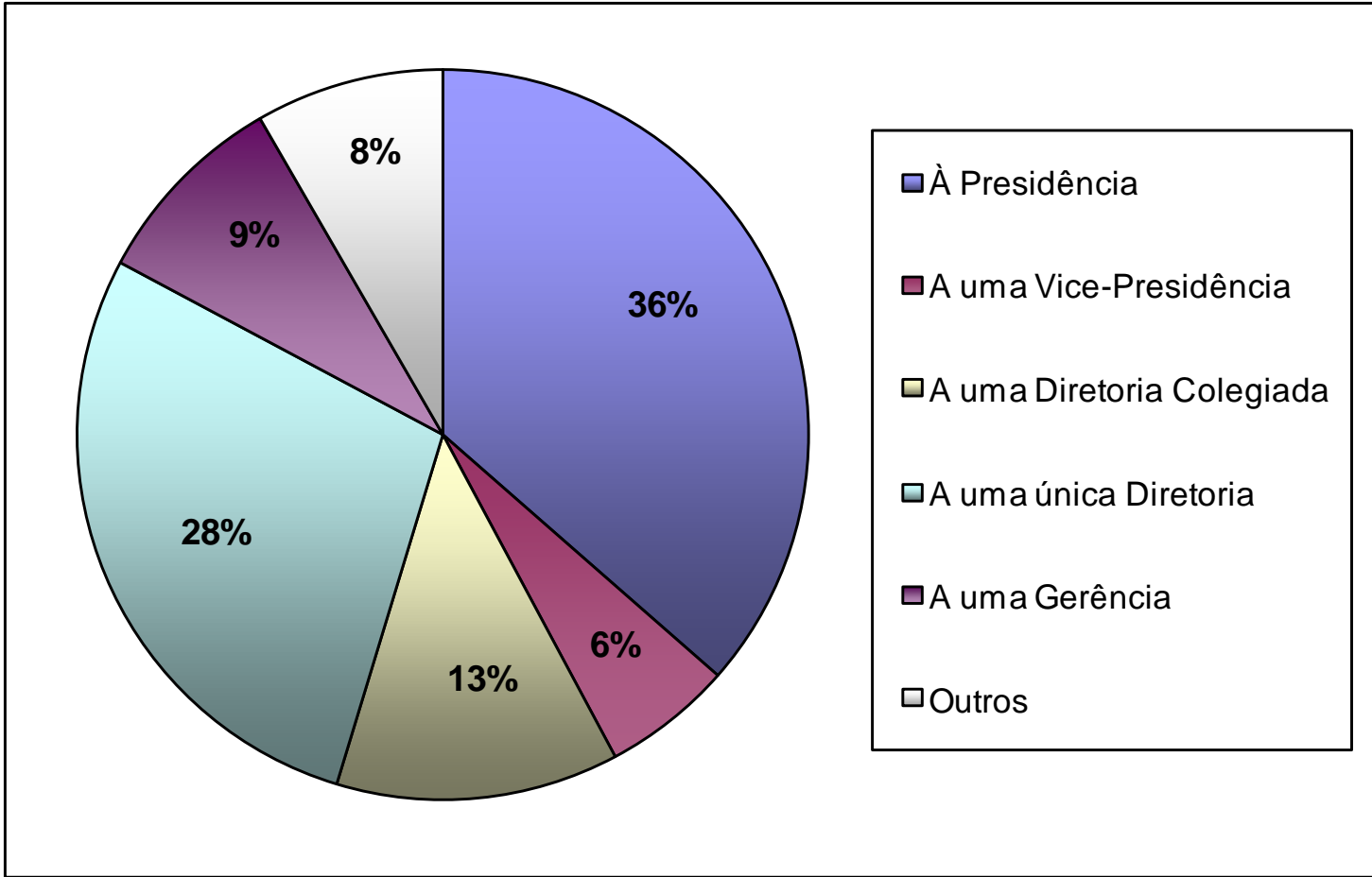
Quantidade de PMO's existentes na Organização



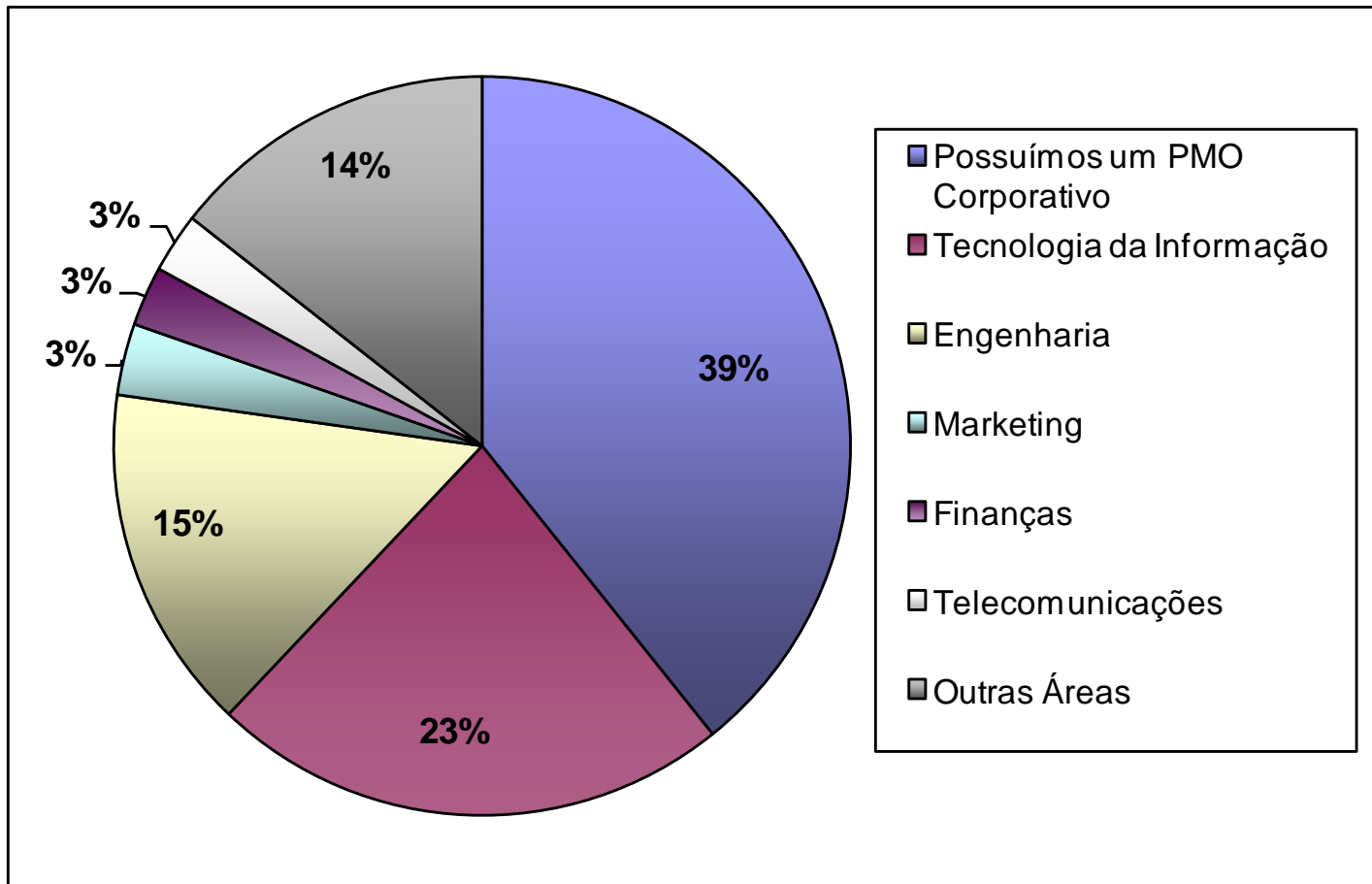
Existência de PMO Corporativo Estratégico



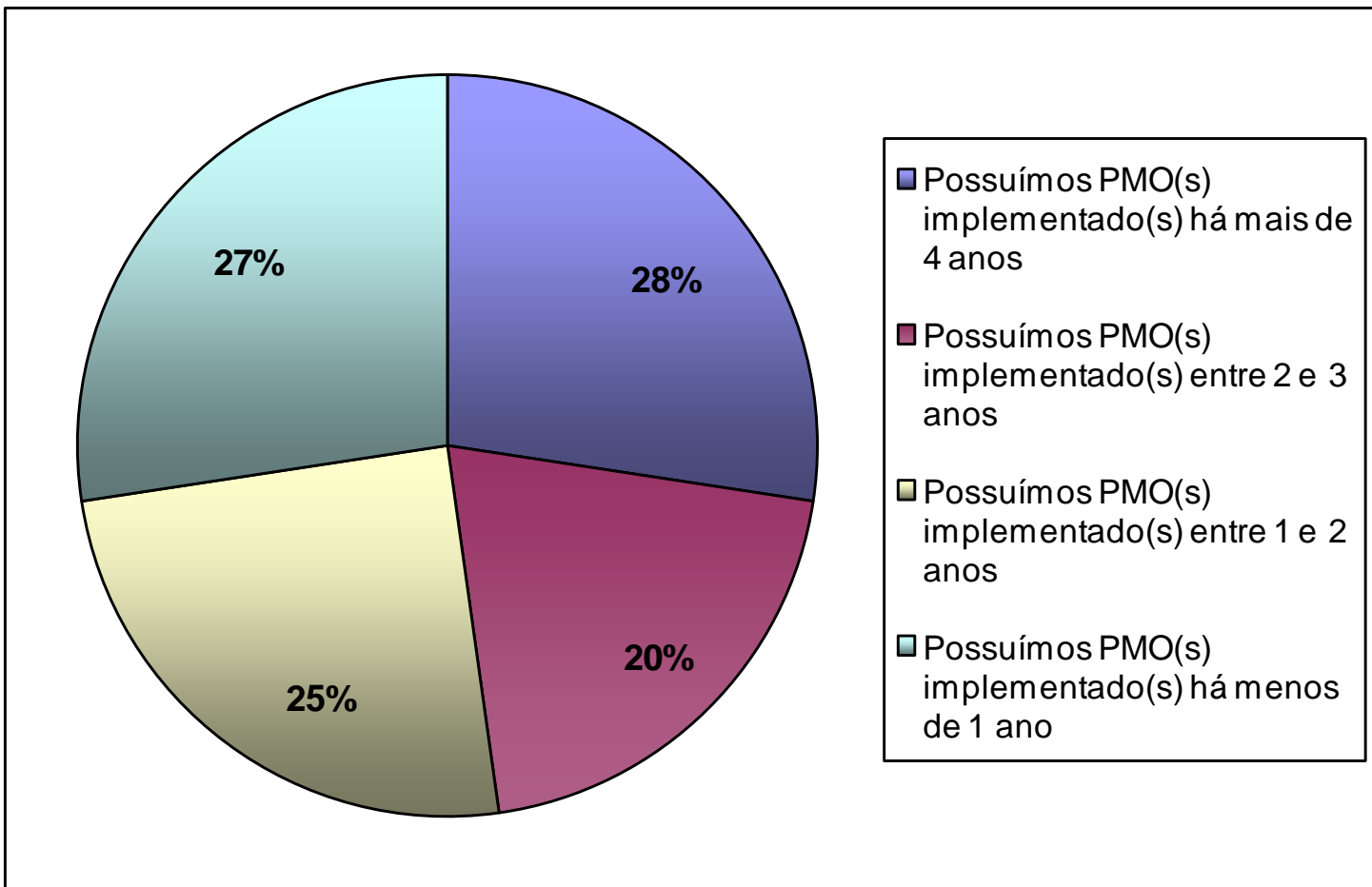
Linha de Reporte do PMO Corporativo Estratégico



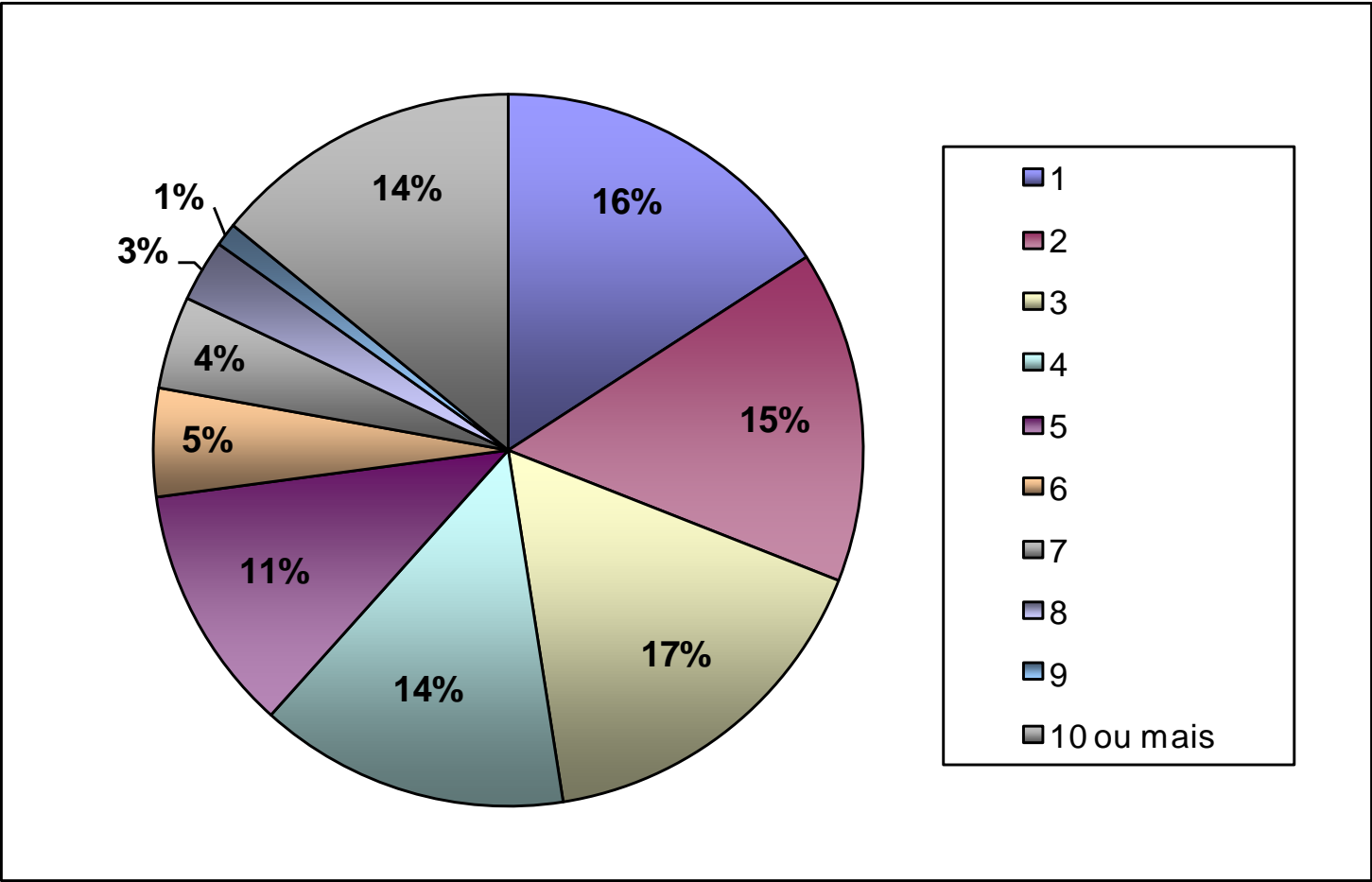
Áreas da Organização que possuem um PMO



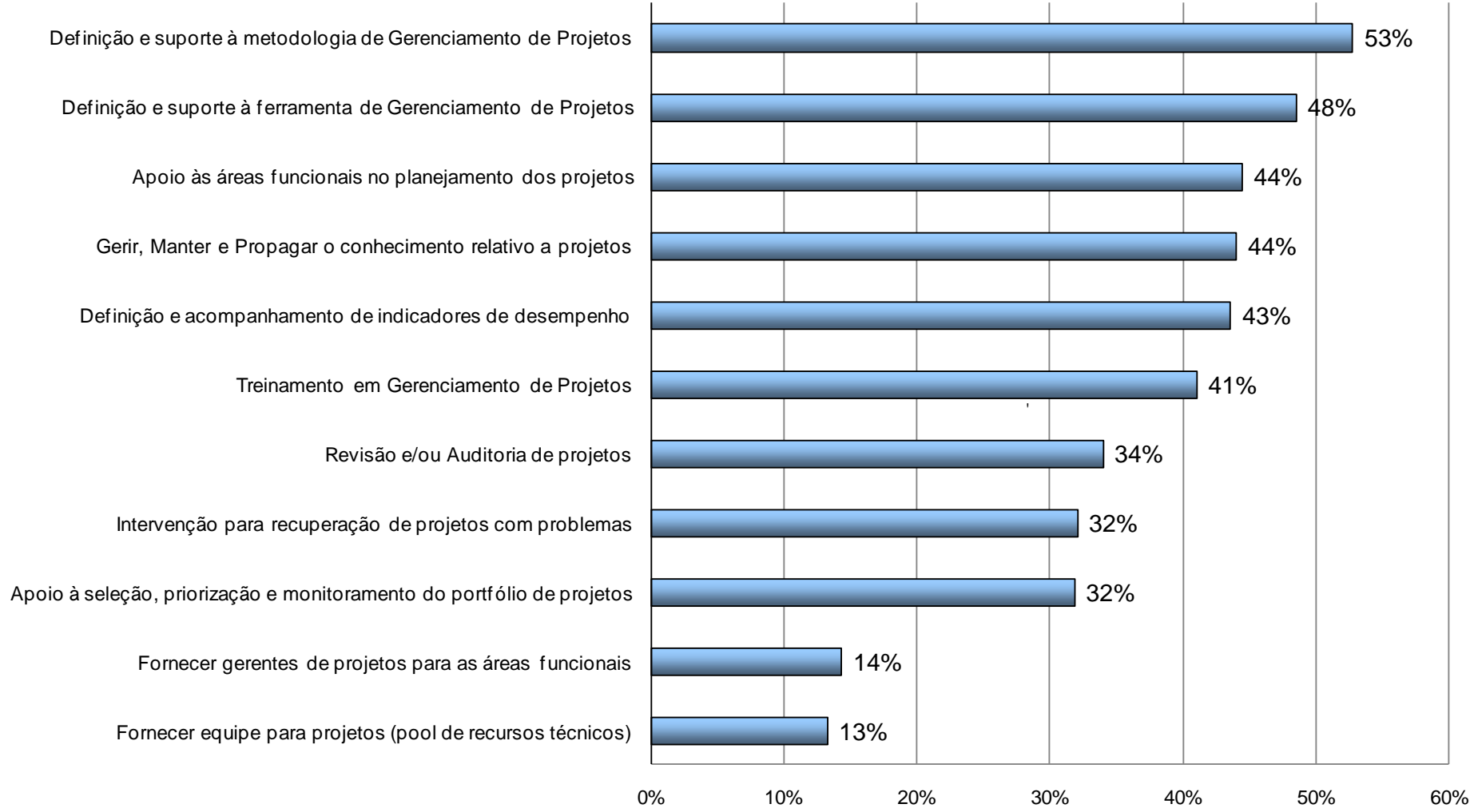
Tempo de Implementação dos PMO's



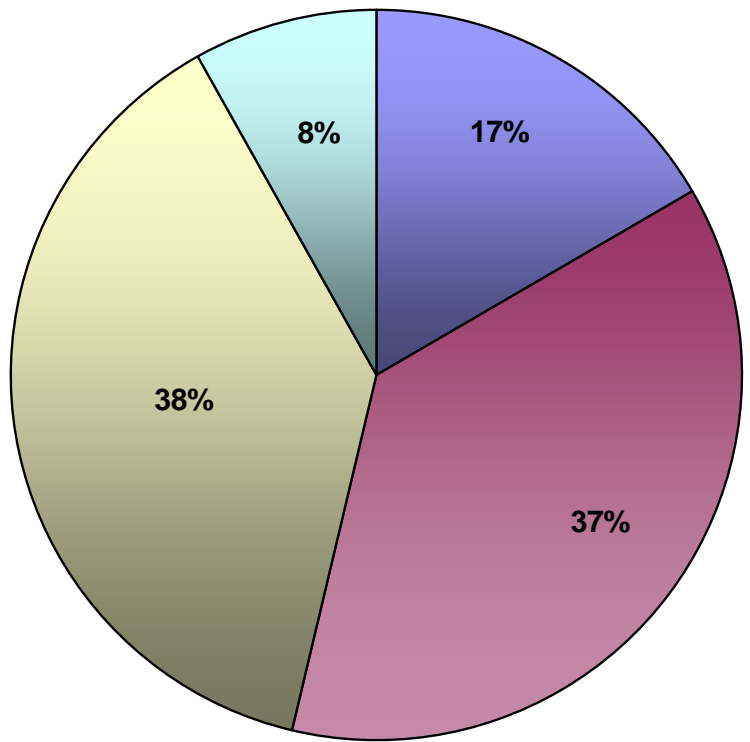
Quantidade de Profissionais que compõem o PMO



Funções desempenhadas pelo PMO

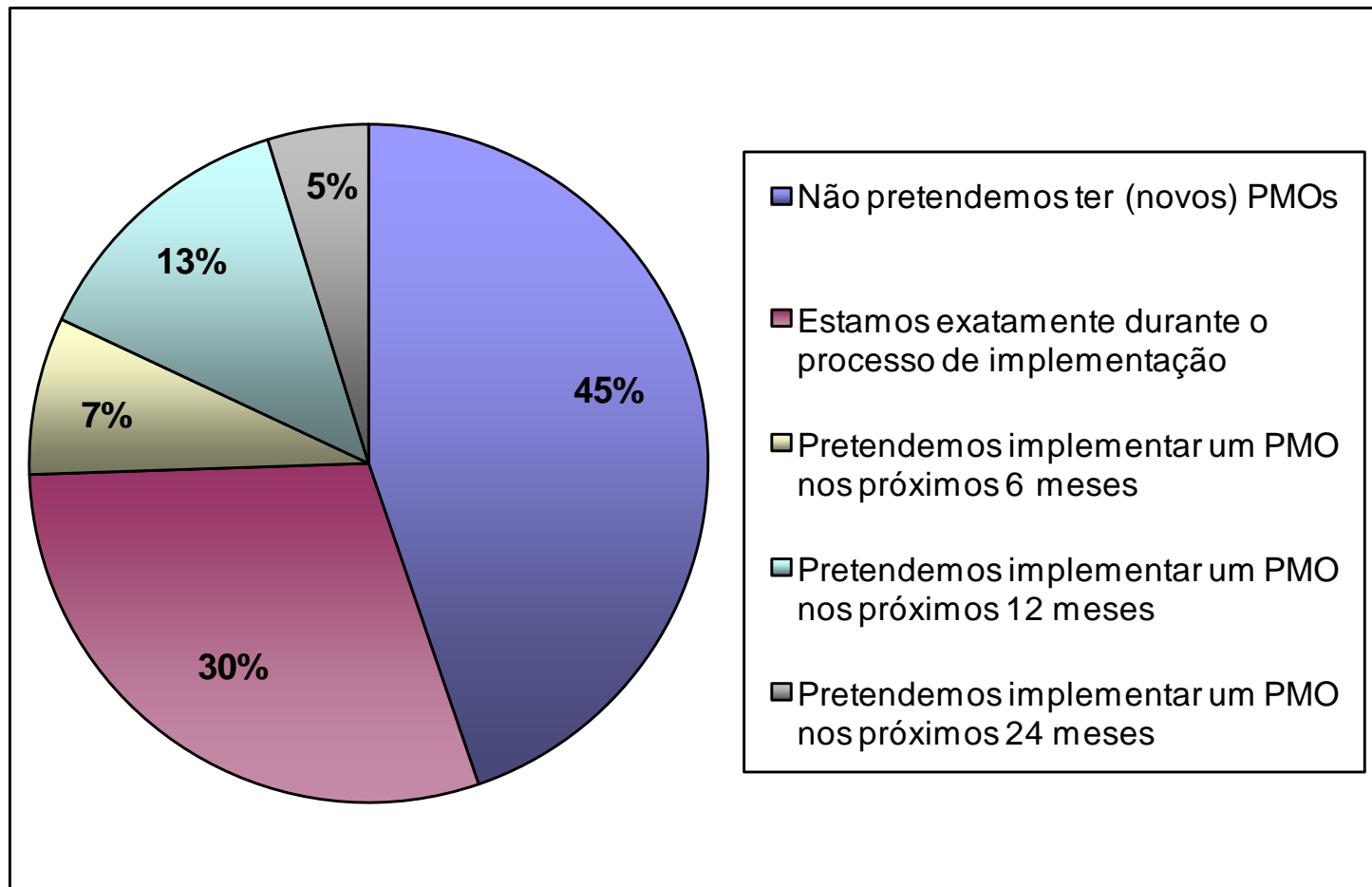


Nível de Maturidade dos PMO's Implementados

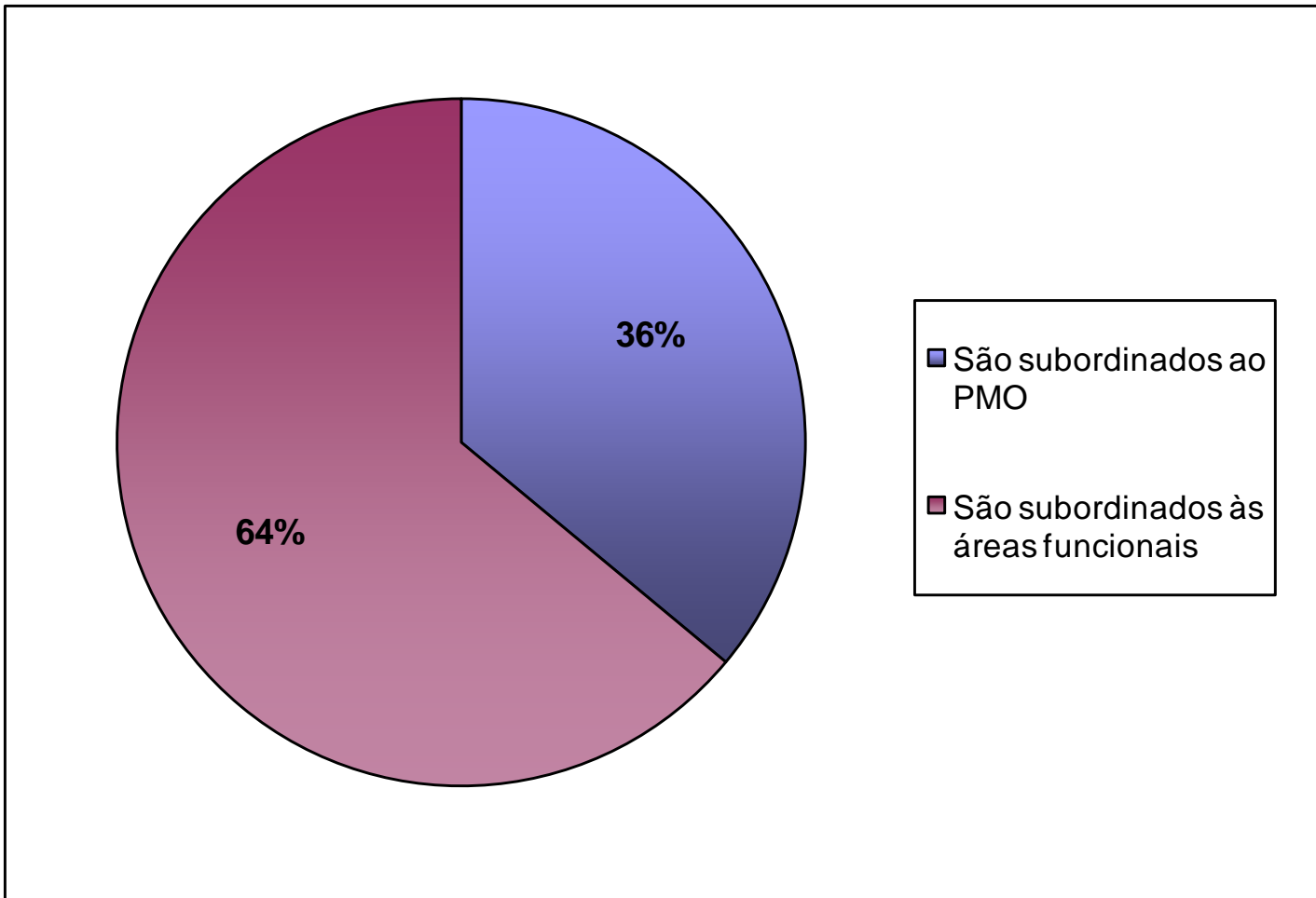


- Nível 1 - Existe um PMO informal que consiste em um ou poucos profissionais que têm interesse em desenvolver as práticas de Gerenciamento de Projetos na empresa. Eventualmente presta apoio no planejamento.
- Nível 2 - Um PMO básico está estabelecido e é reconhecido pela Alta Administração como o responsável 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 Gerenciamento de Projetos existe
- Nível 4 - Melhores práticas são coletadas, mantidas e implementadas 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 disponibilidade de informa

Intenção de Implementar novos PMO's



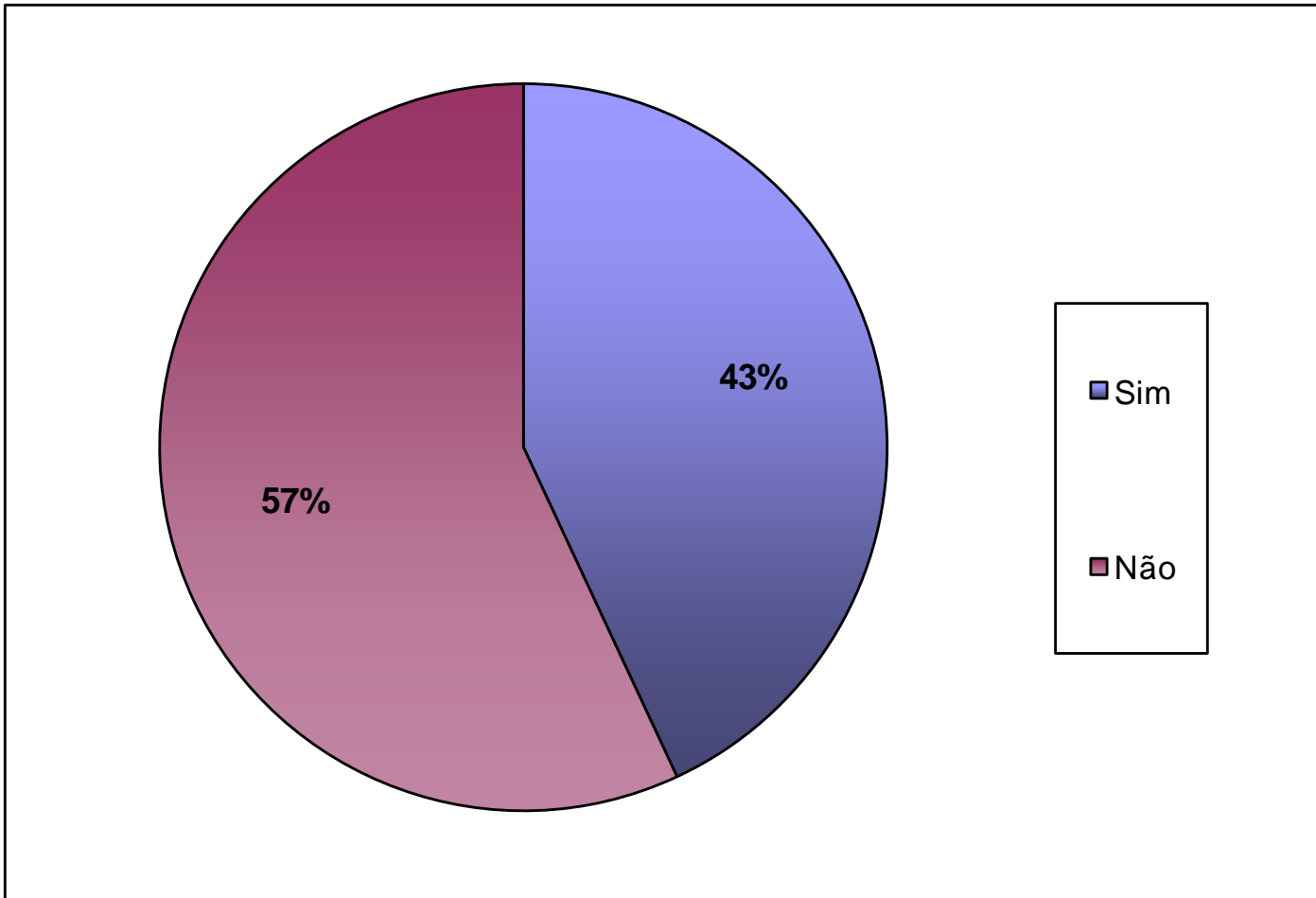
Linha de Reporte do Gerente de Projetos



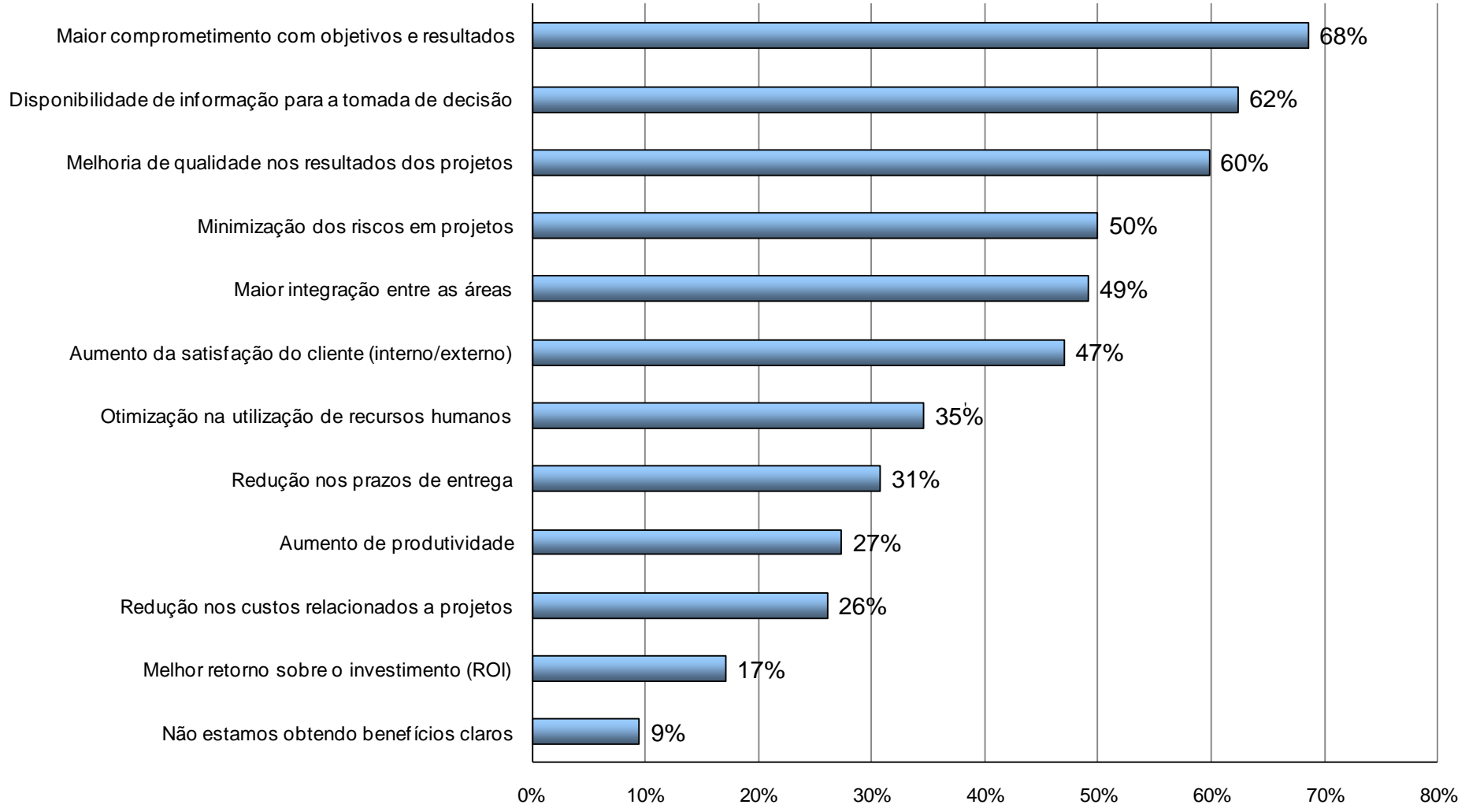
6 – Processos e Metodologia

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.

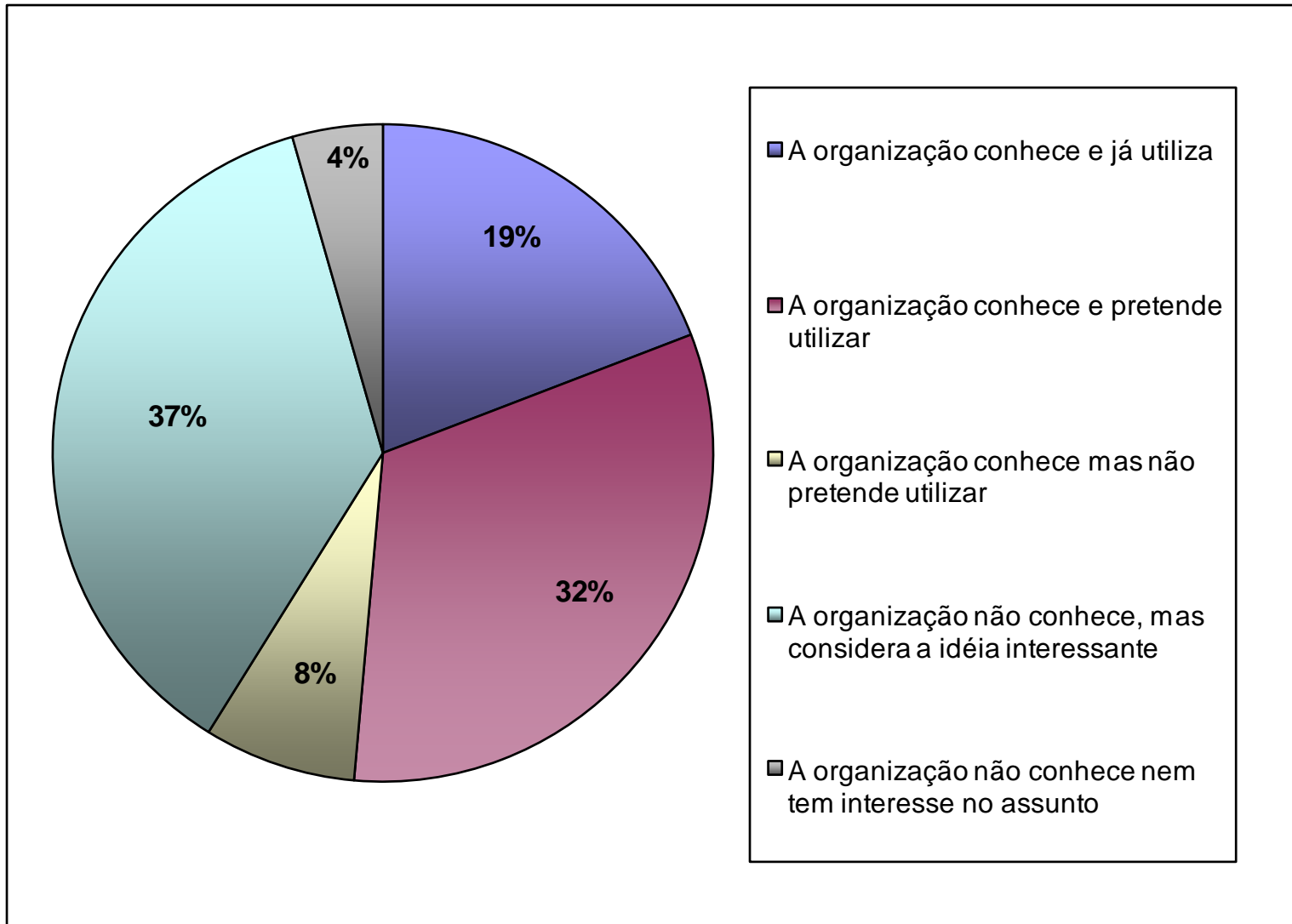
Nível de Utilização de Benchmarking como Prática Corrente



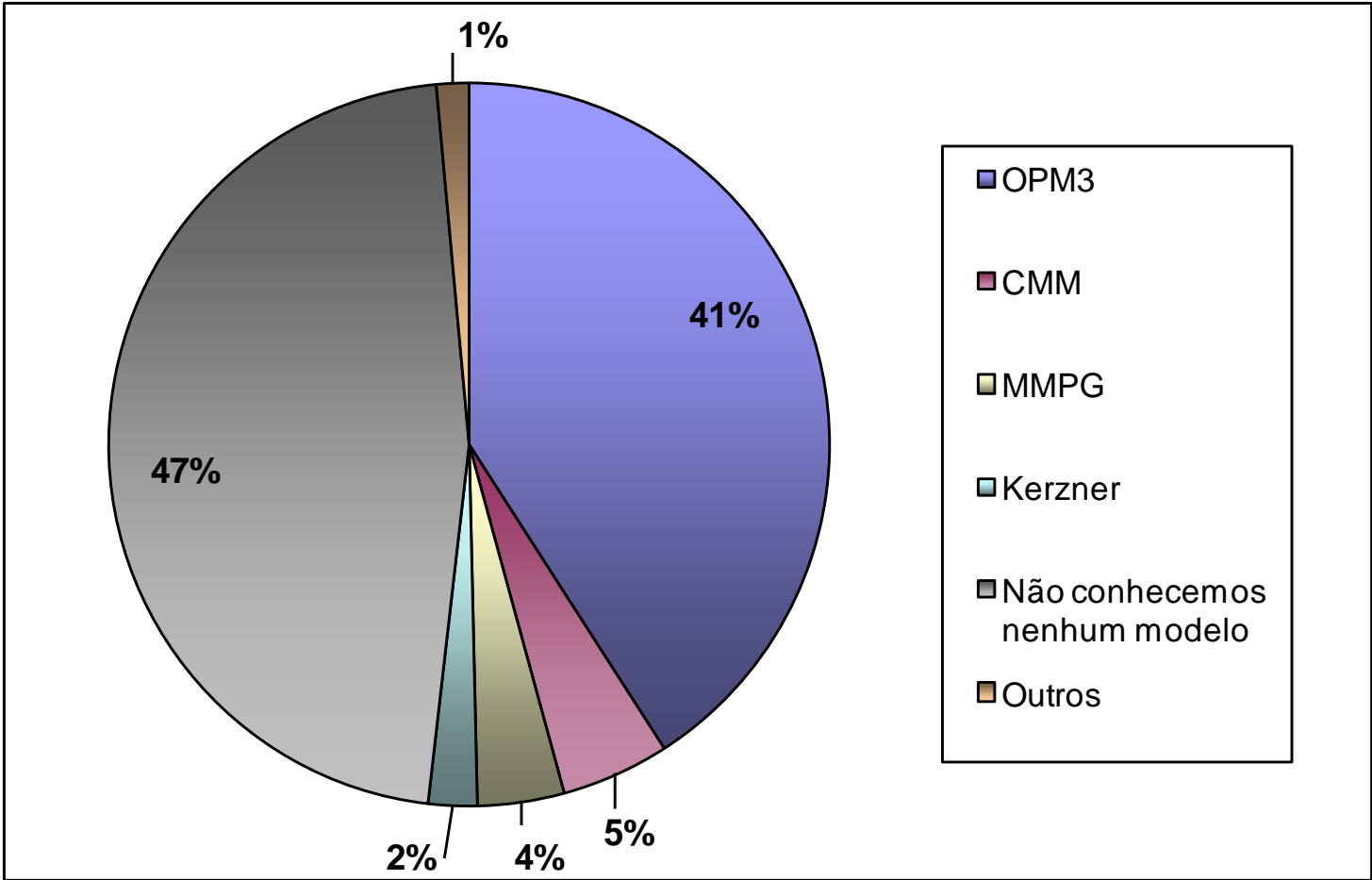
Benefícios Obtidos com o Gerenciamento de Projetos



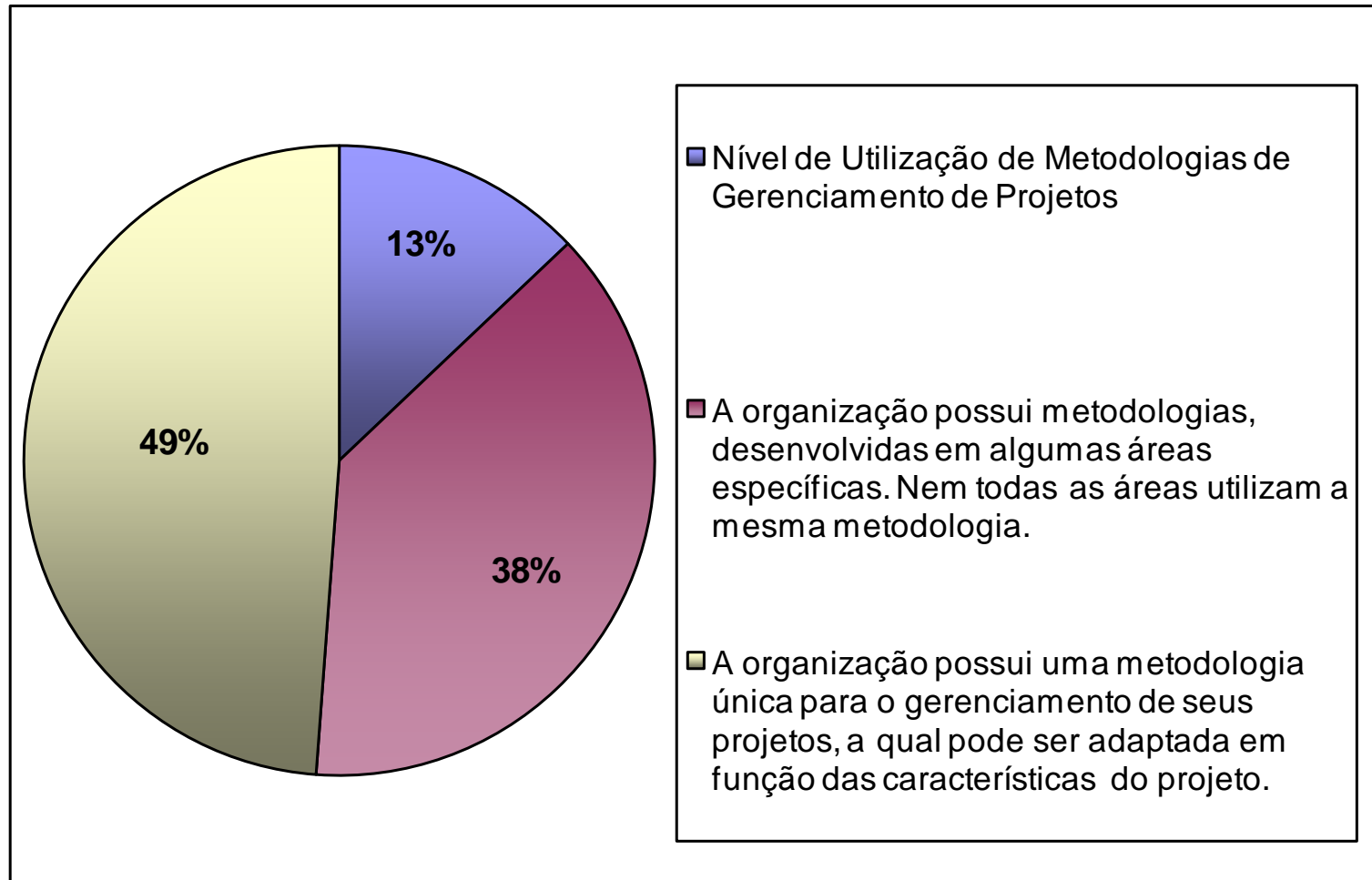
Nível de Utilização de Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos



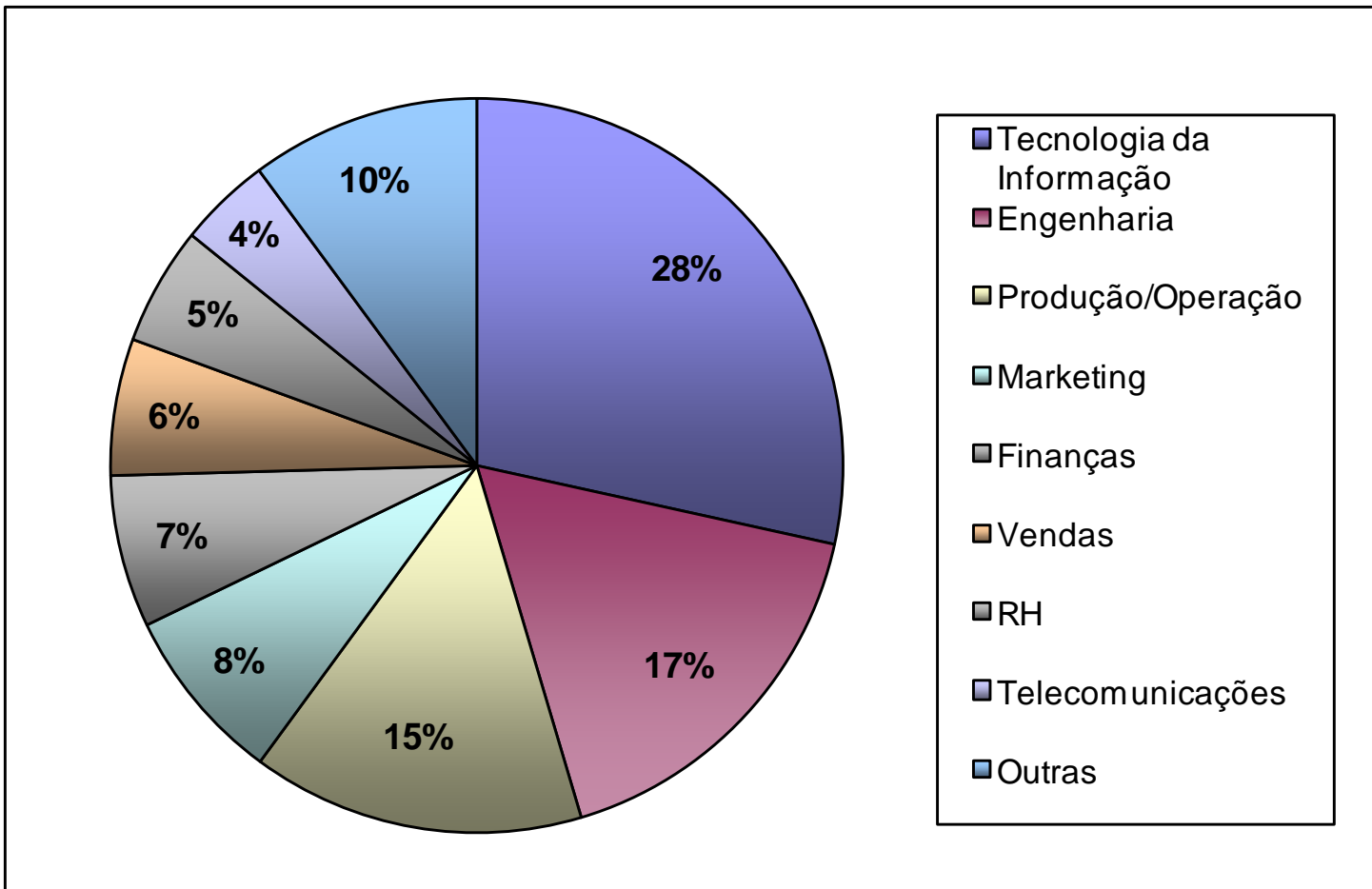
Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos mais utilizados



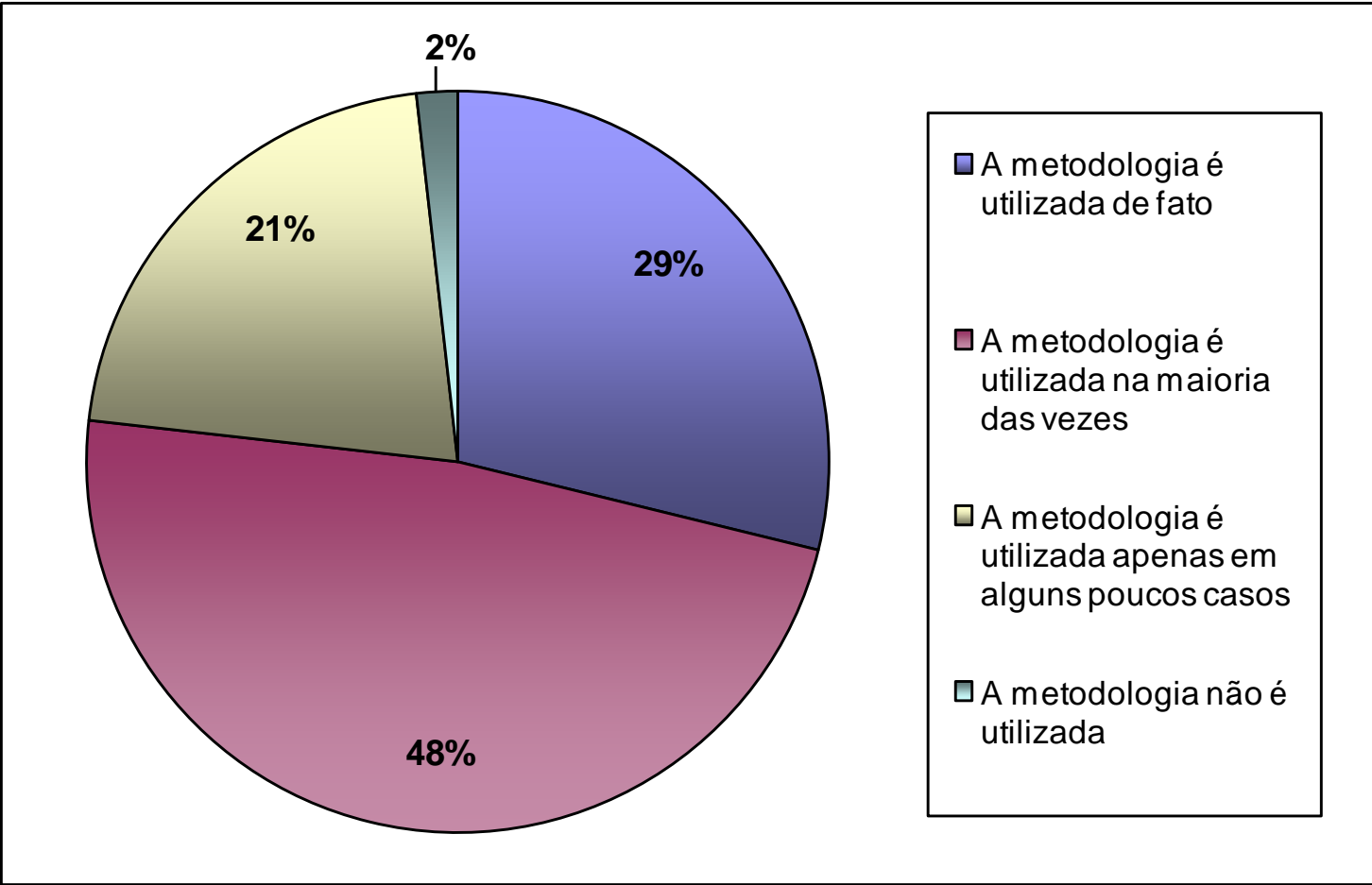
Nível de Utilização de Metodologias de Gerenciamento de Projetos



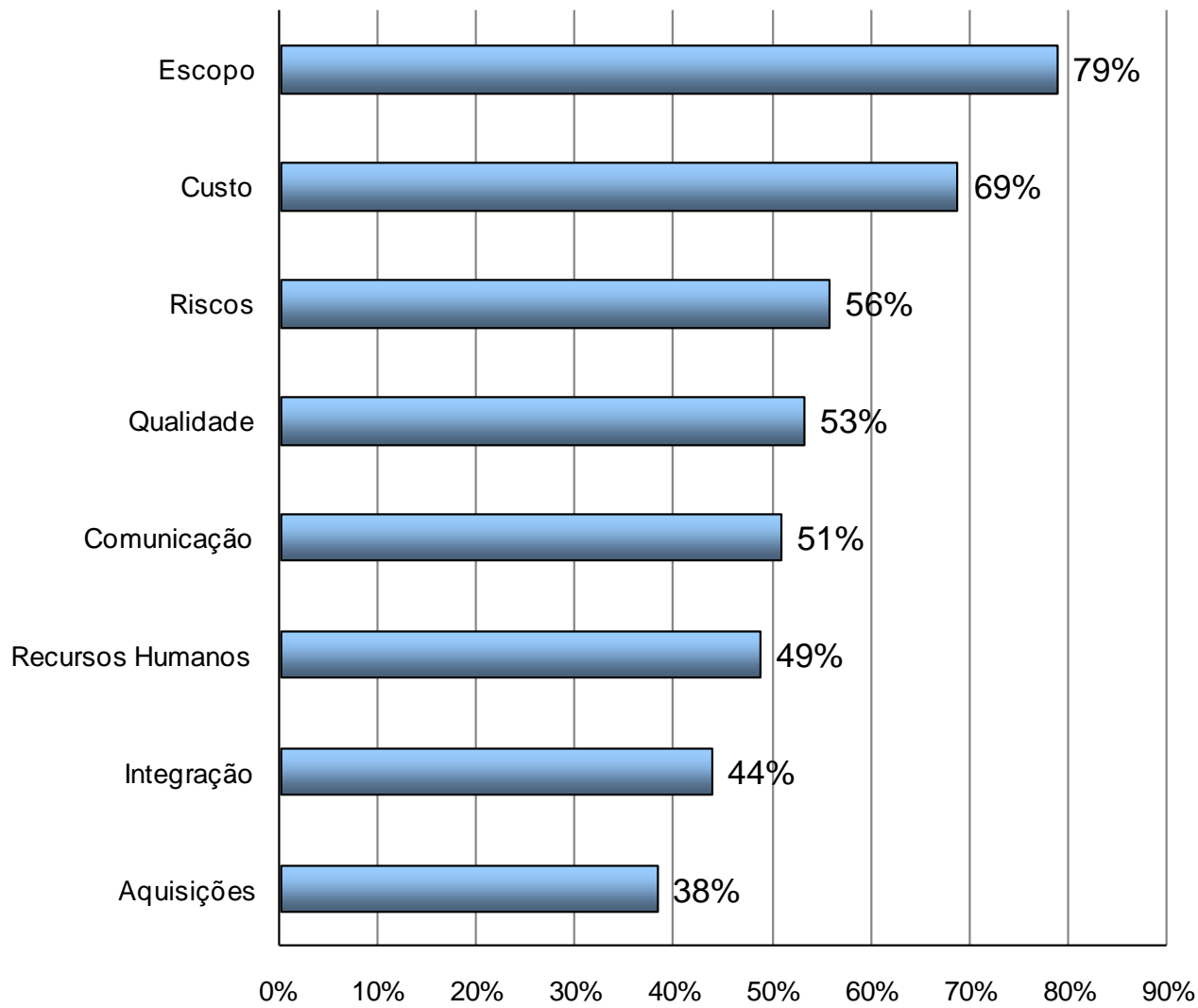
Áreas que utilizam Metodologia de Gerenciamento de Projetos



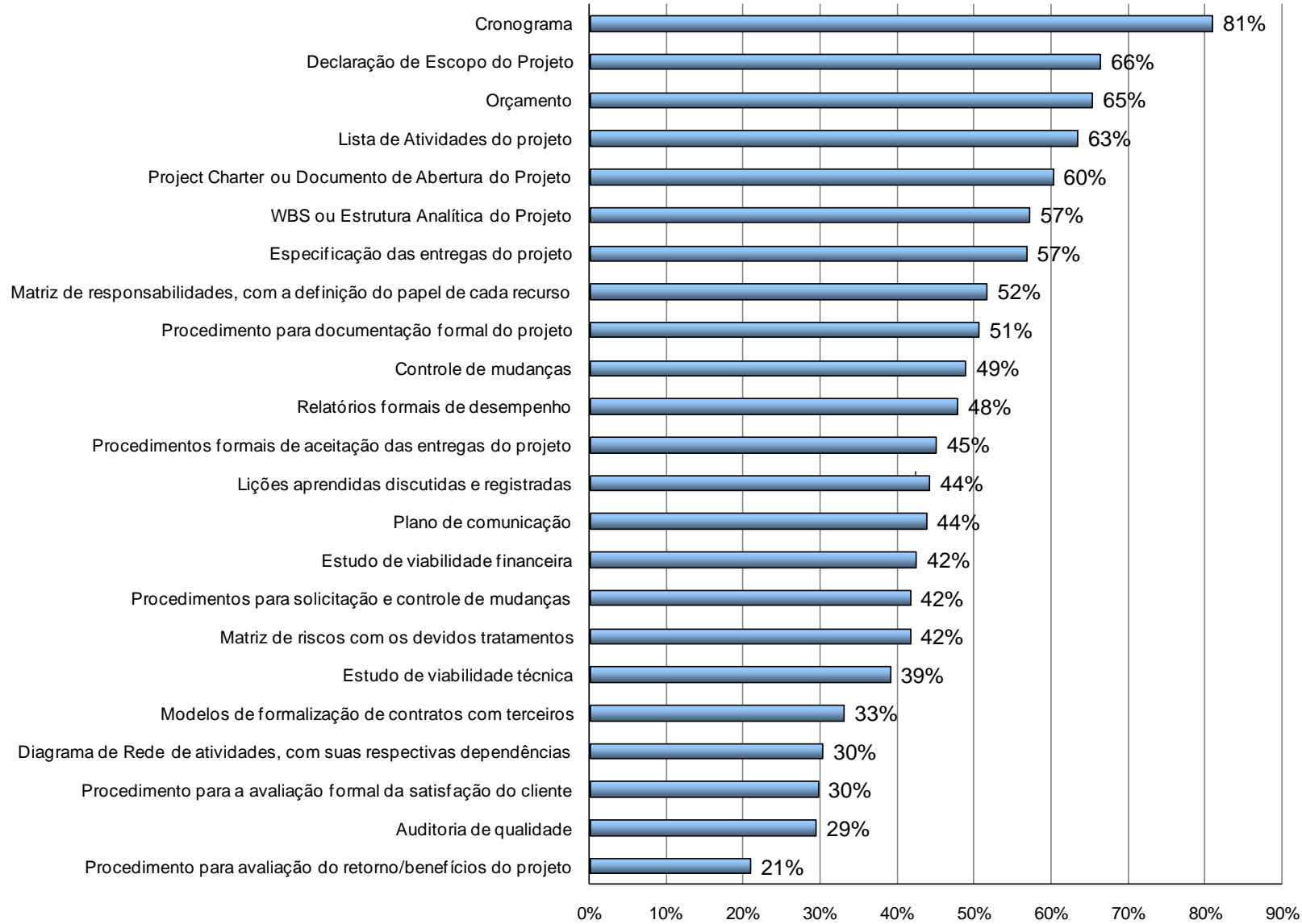
Utilização Efetiva da Metodologia de Gerenciamento de Projetos



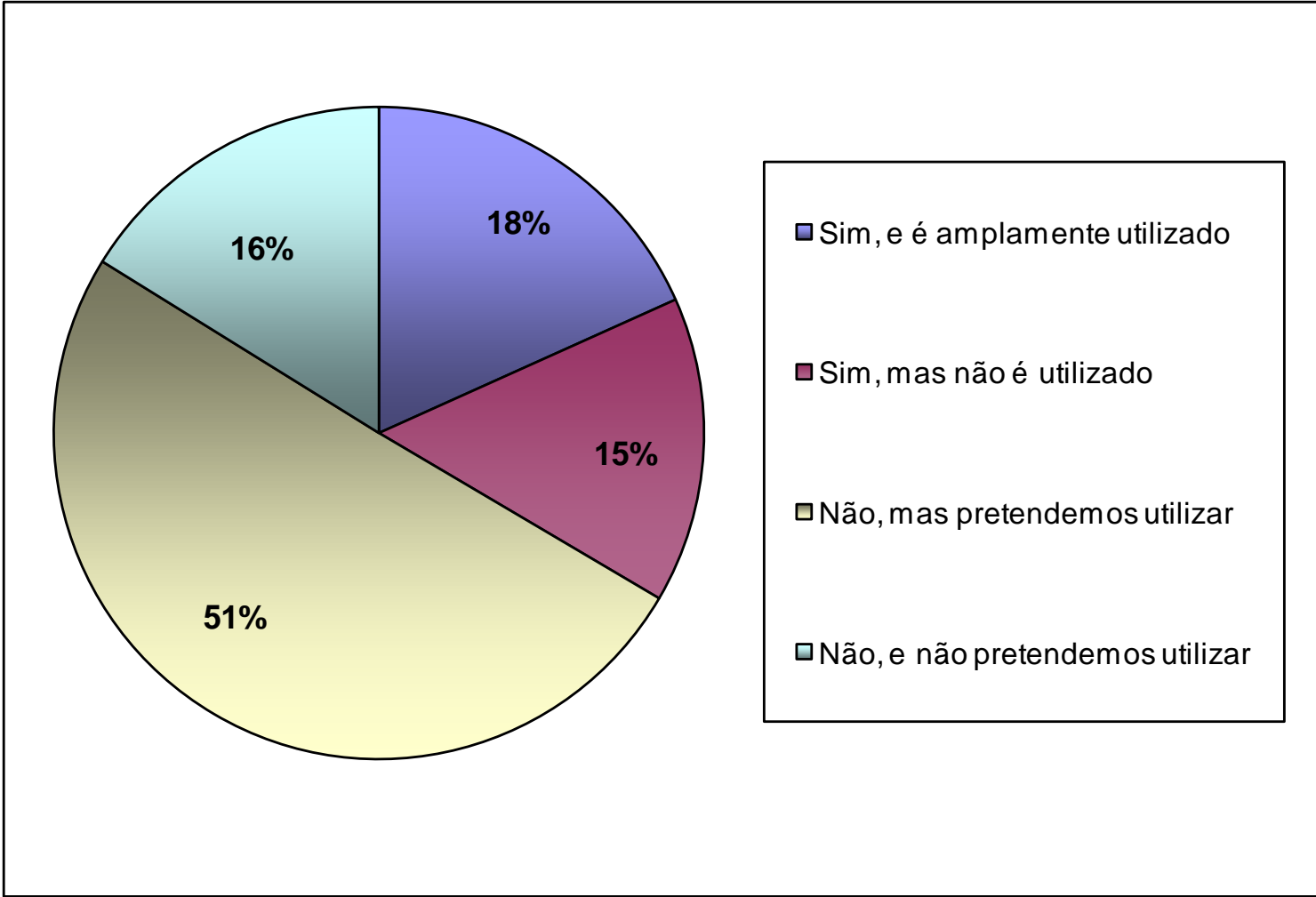
Aspectos considerados na Metodologia de Gerenciamento de Projetos



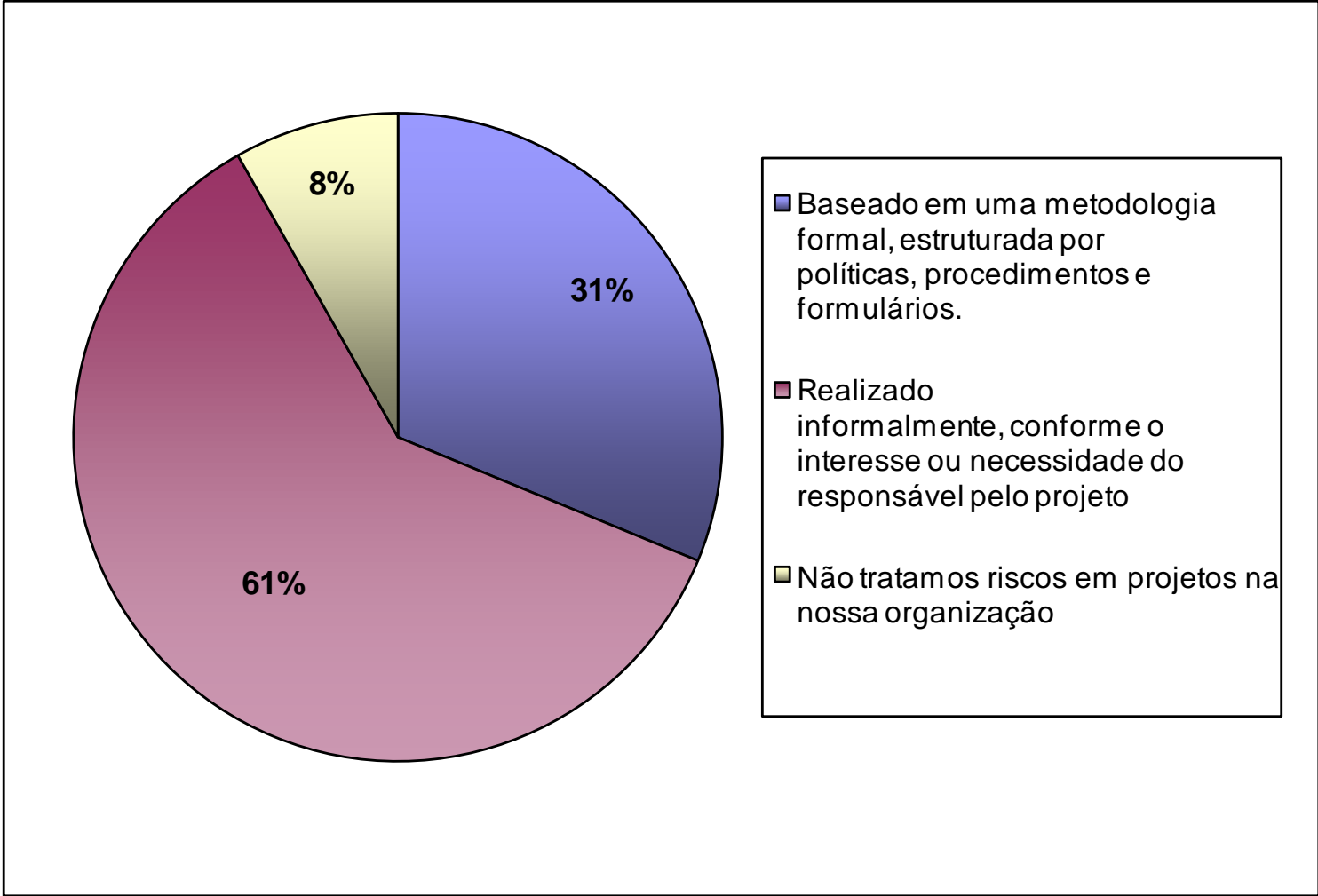
Documentos existentes nas Metodologias de Gerenciamento de Projetos



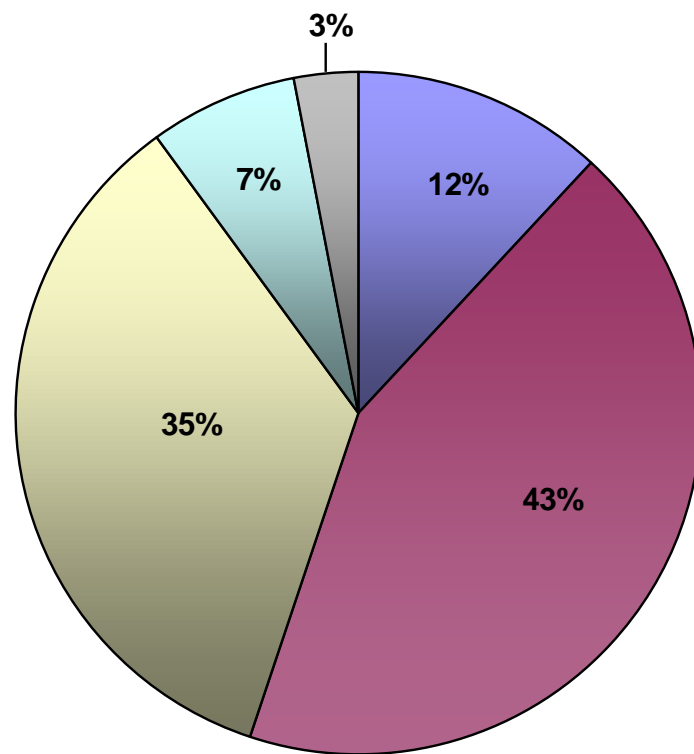
Grau de Utilização de EVA (Earned Value Management)



Abordagem para Gerenciamento de Riscos



Nível de Maturidade das Organizações

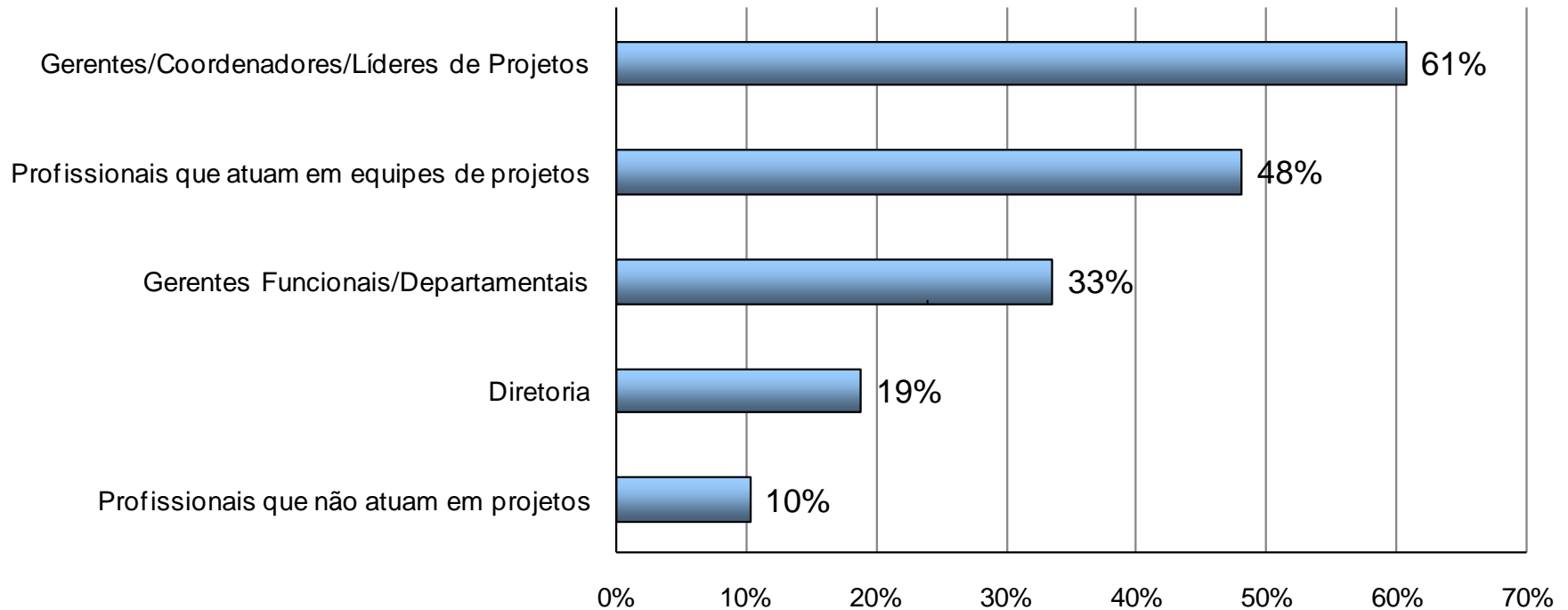


- Nível 1 - Apesar de haver um reconhecimento quanto à existência de projetos na organização, não há práticas ou padrões estabelecidos. A documentação dos projetos é fraca, pontual ou inexistente. Métricas são informalmente obtidas.
- Nível 2 - Existem diversos processos de Gerenciamento de Projetos 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 - As organizações que trabalham com este nível de maturidade têm a cultura de Gerenciamento de Projetos amplamente divulgada e estabelecida, com forte suporte executivo. Medidas de desempenho são coletadas e usadas pela alta administração.
- Nível 5 - É descrito como a otimização, com foco na melhoria contínua 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

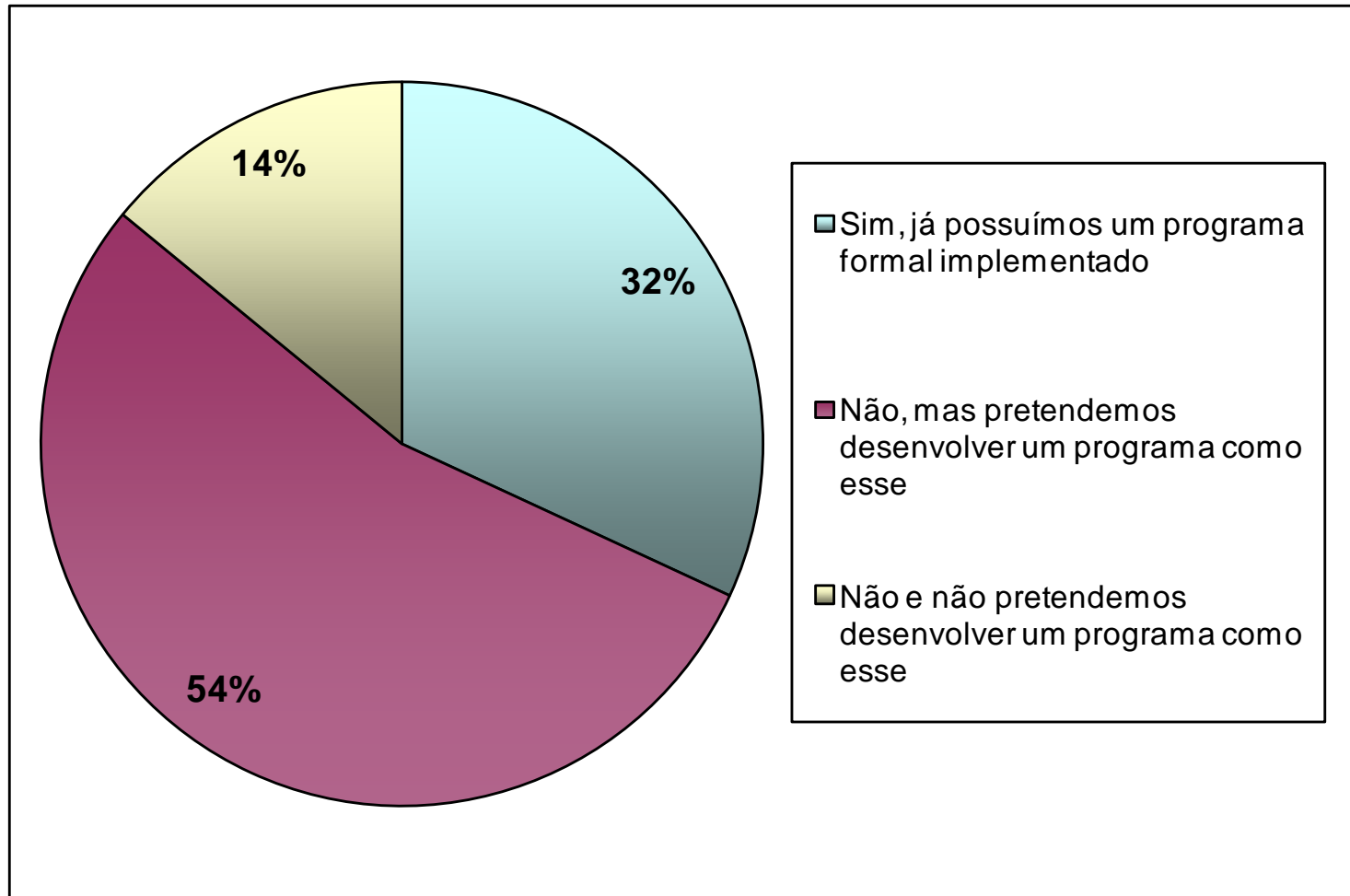
7 – Aspecto Desenvolvimento Profissional

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.

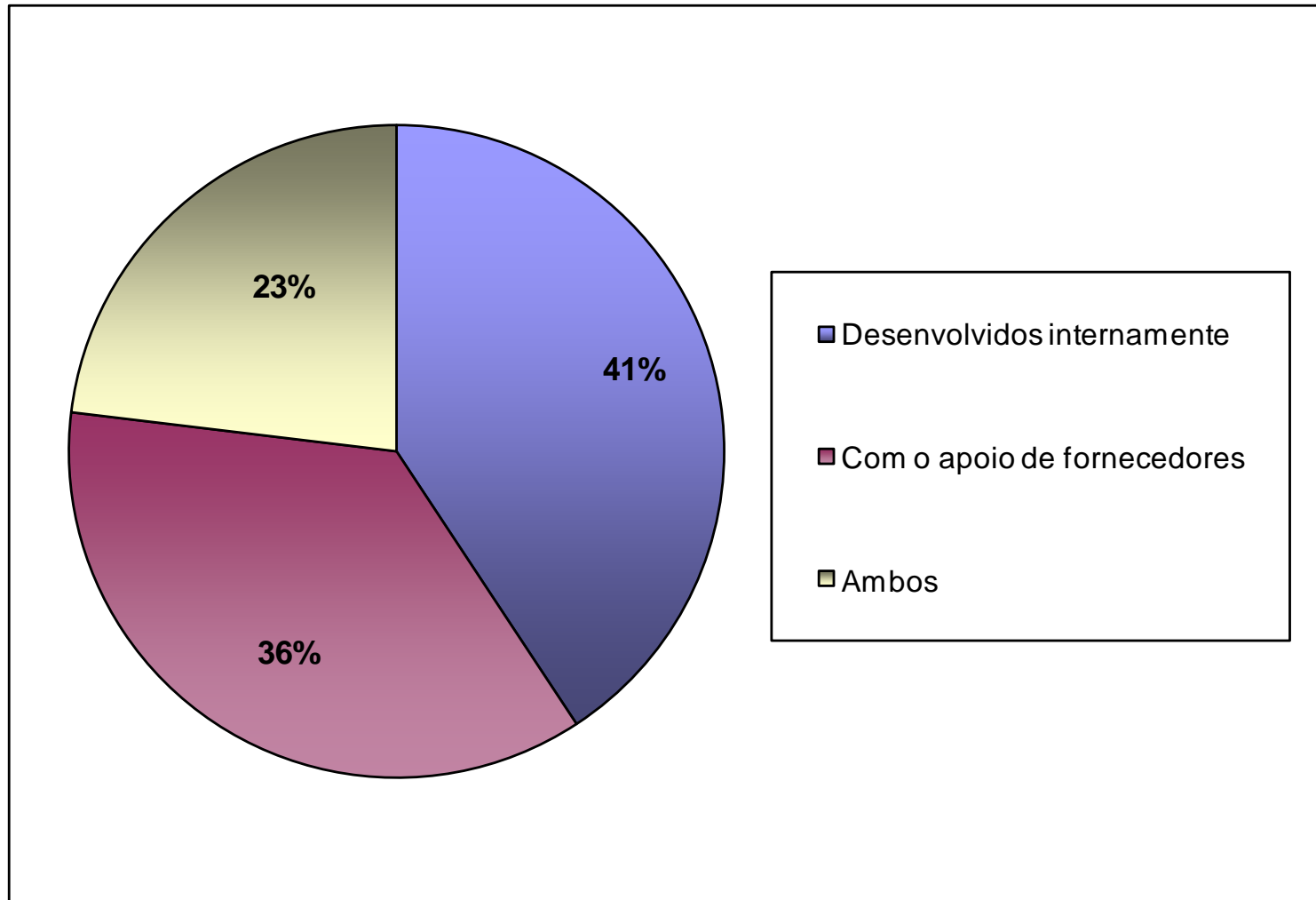
Níveis Hierárquicos que receberam treinamento formal em GP nos últimos 12 meses



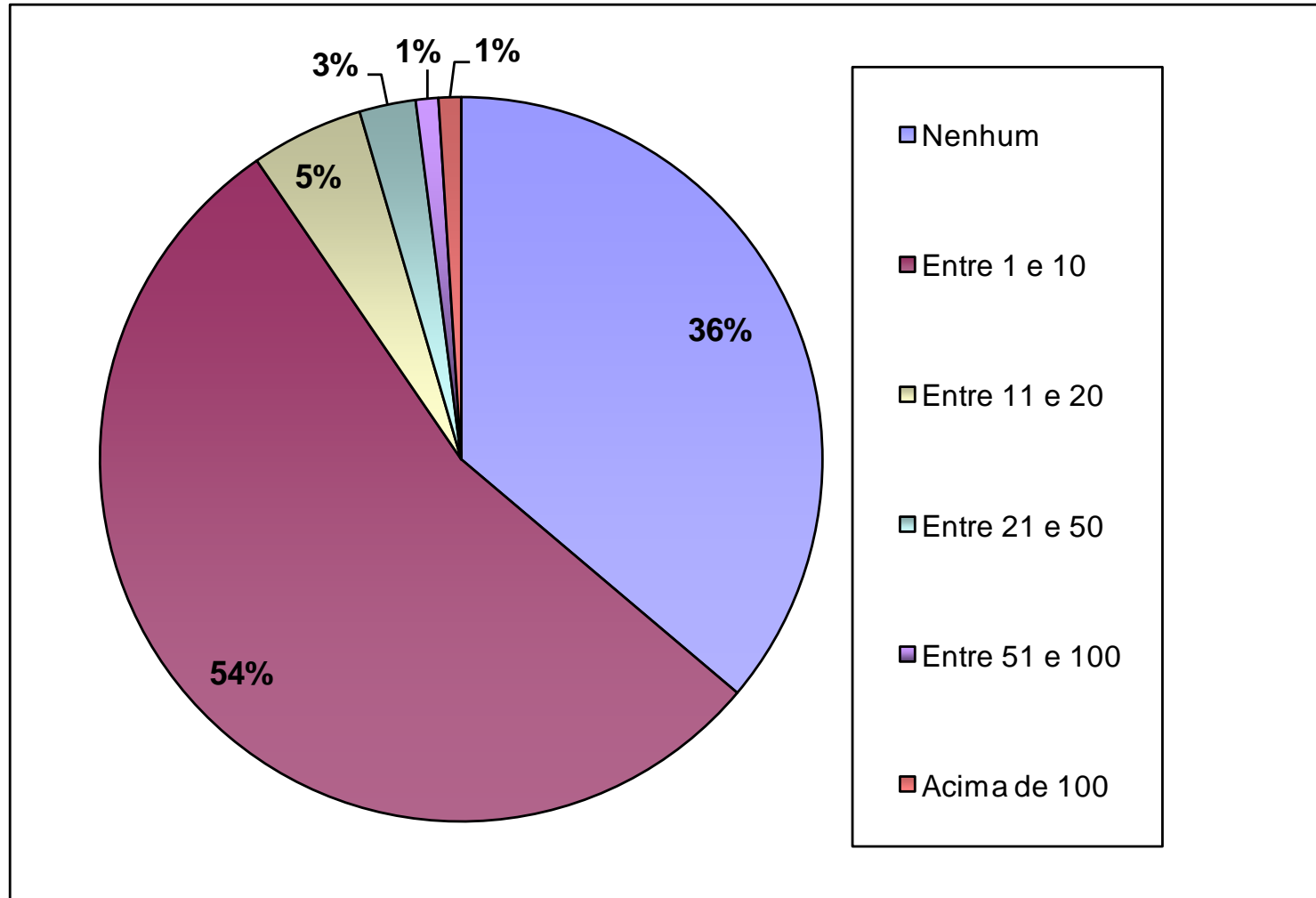
Existência de Programa formal de Capacitação em Gerenciamento de Projetos



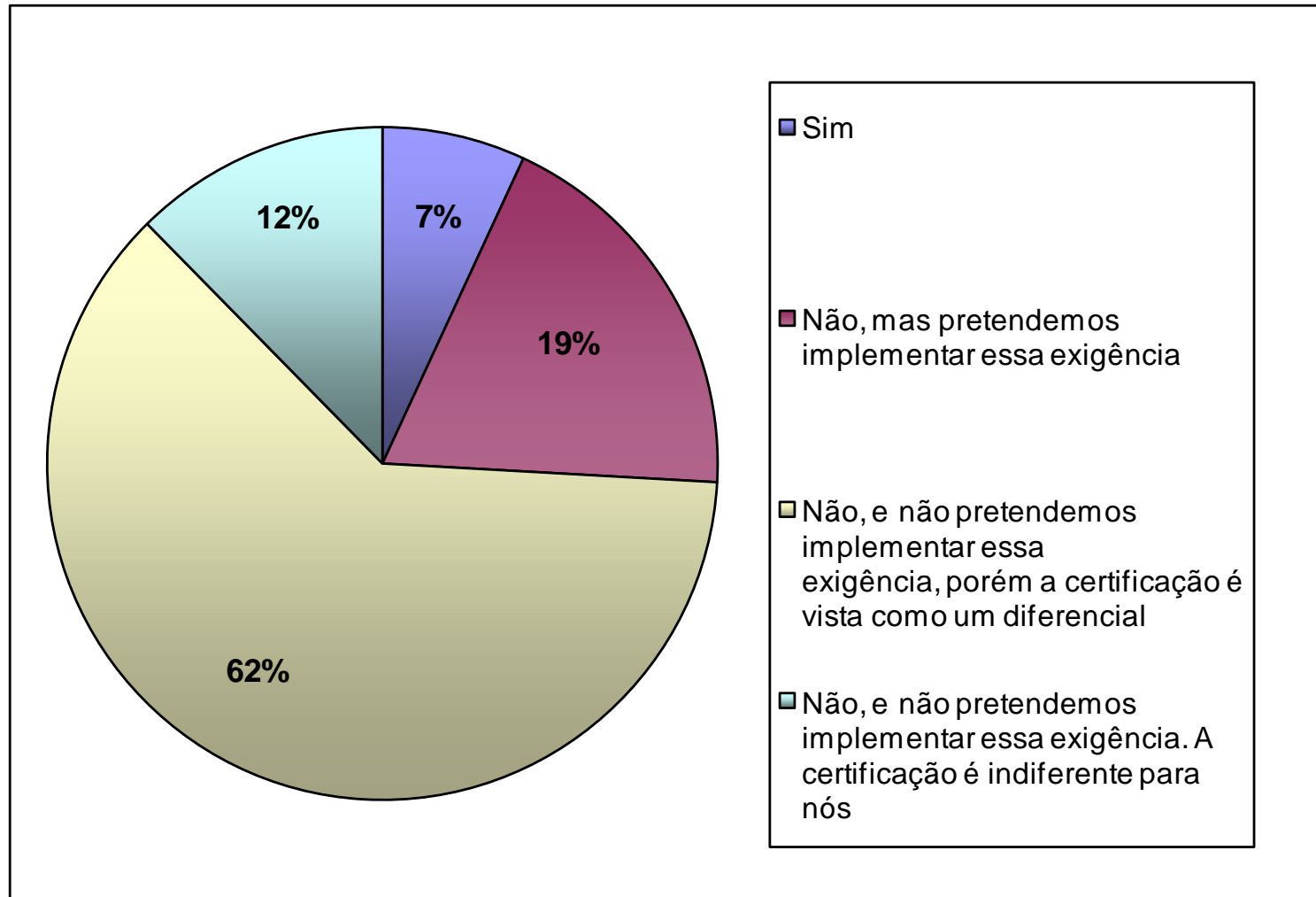
Existência de Programa formal de Preparação para a Certificação PMP (Project Management Professional) do PMI



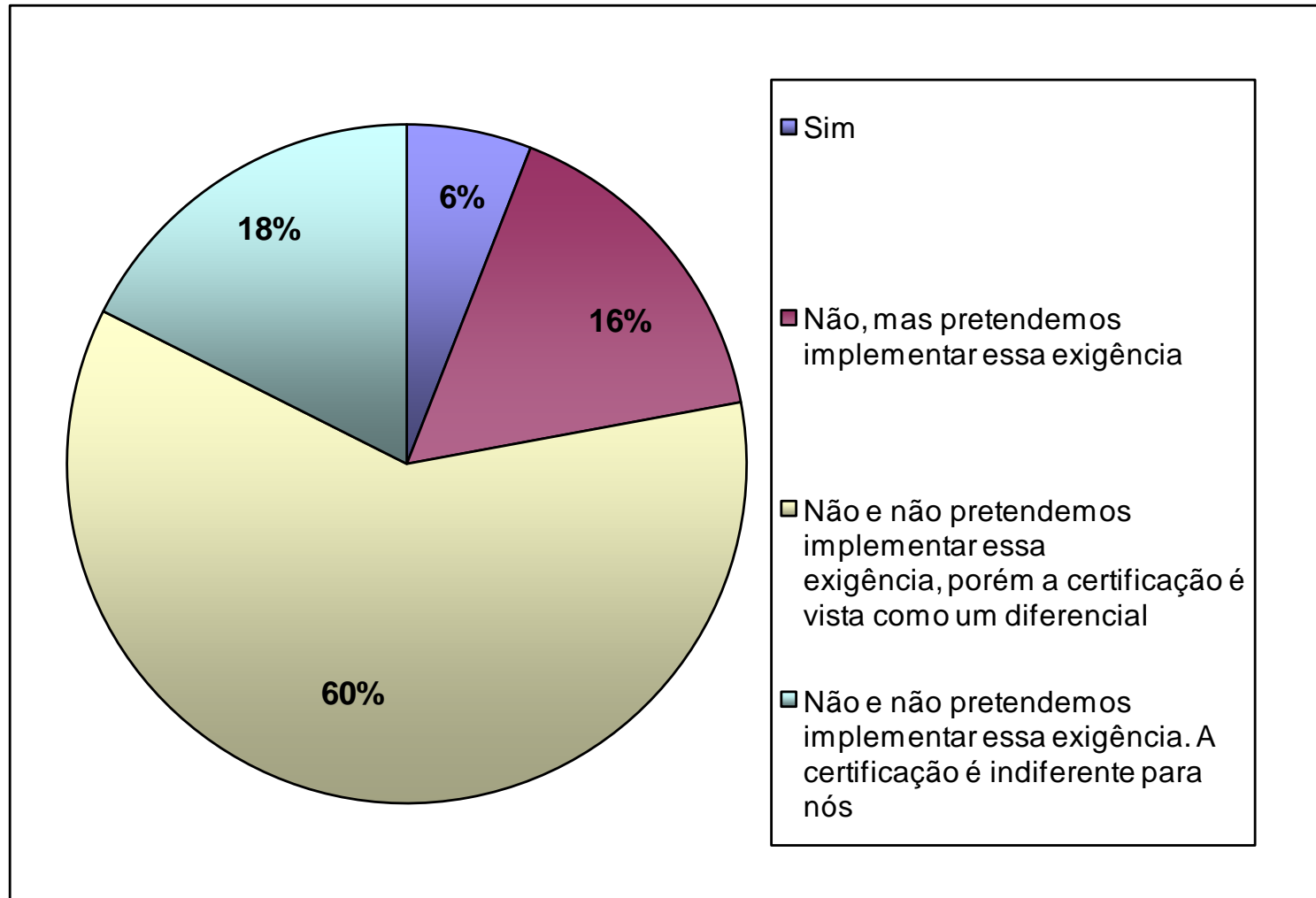
Quantidade de Profissionais com Certificação PMP (Project Management Professional) nas Organizações



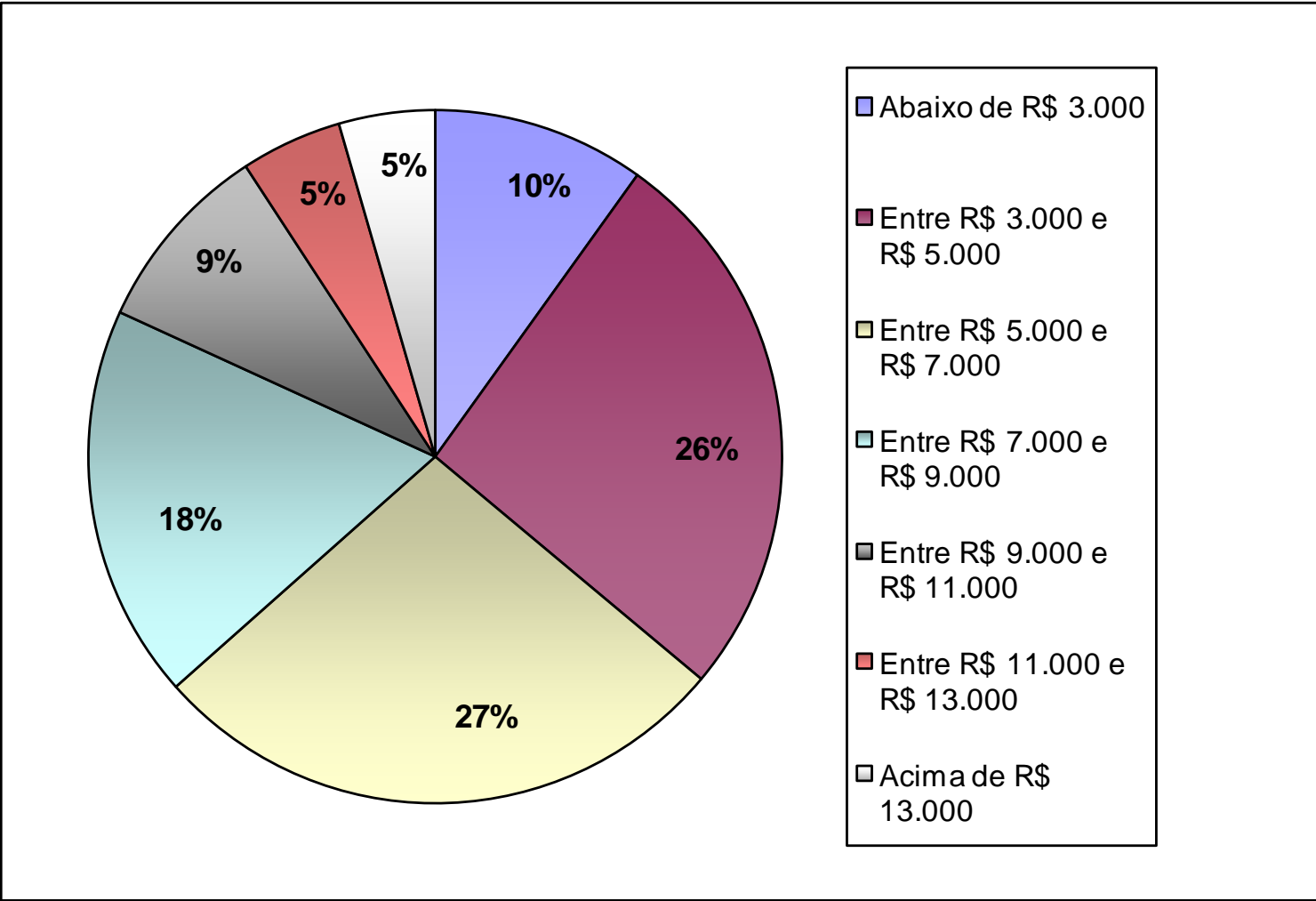
Quanto a Exigência da Certificação PMP para os Profissionais da própria Organização responsáveis por projetos



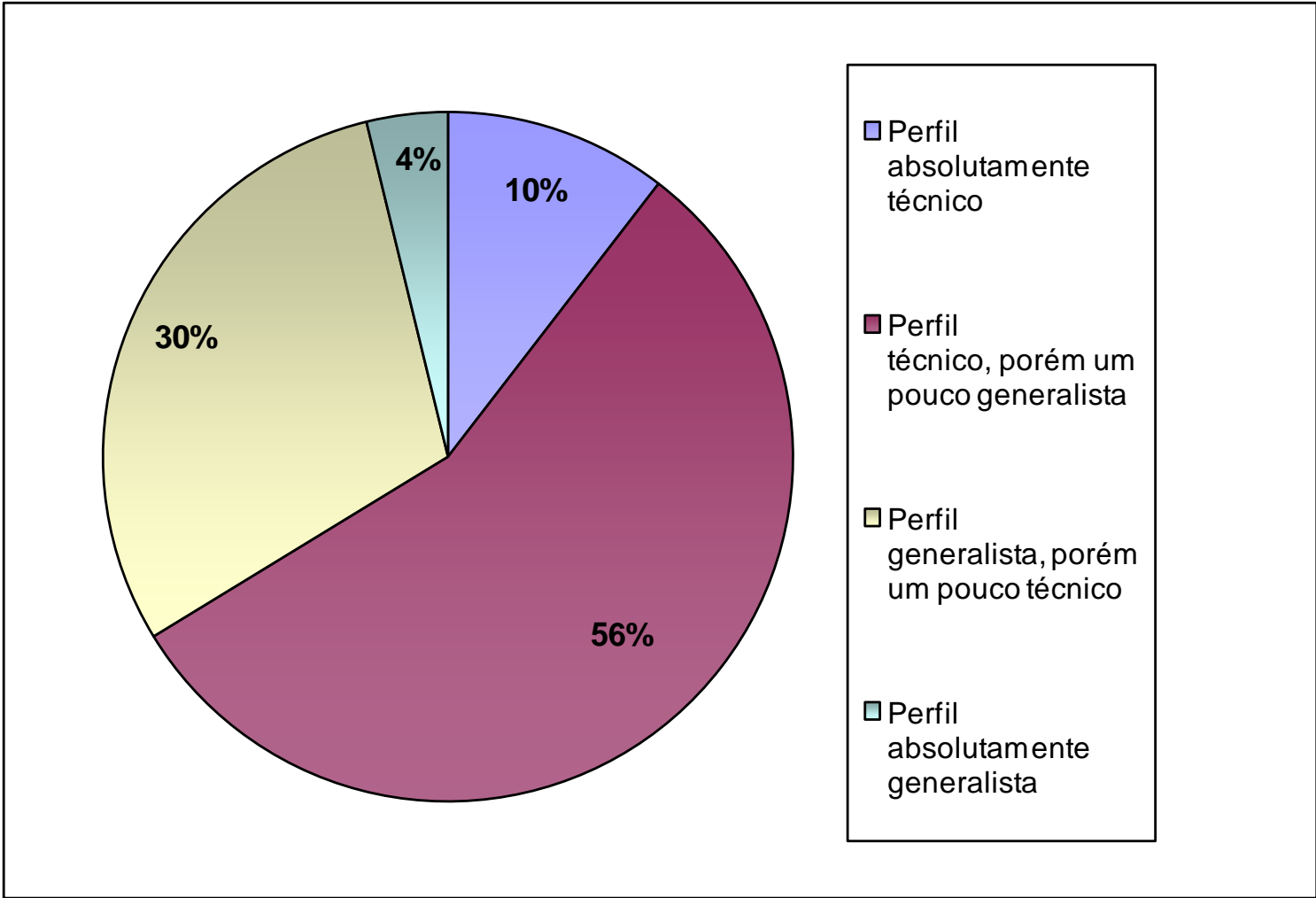
Quanto a Exigência da Certificação PMP para os Fornecedores da Organização responsáveis por projetos



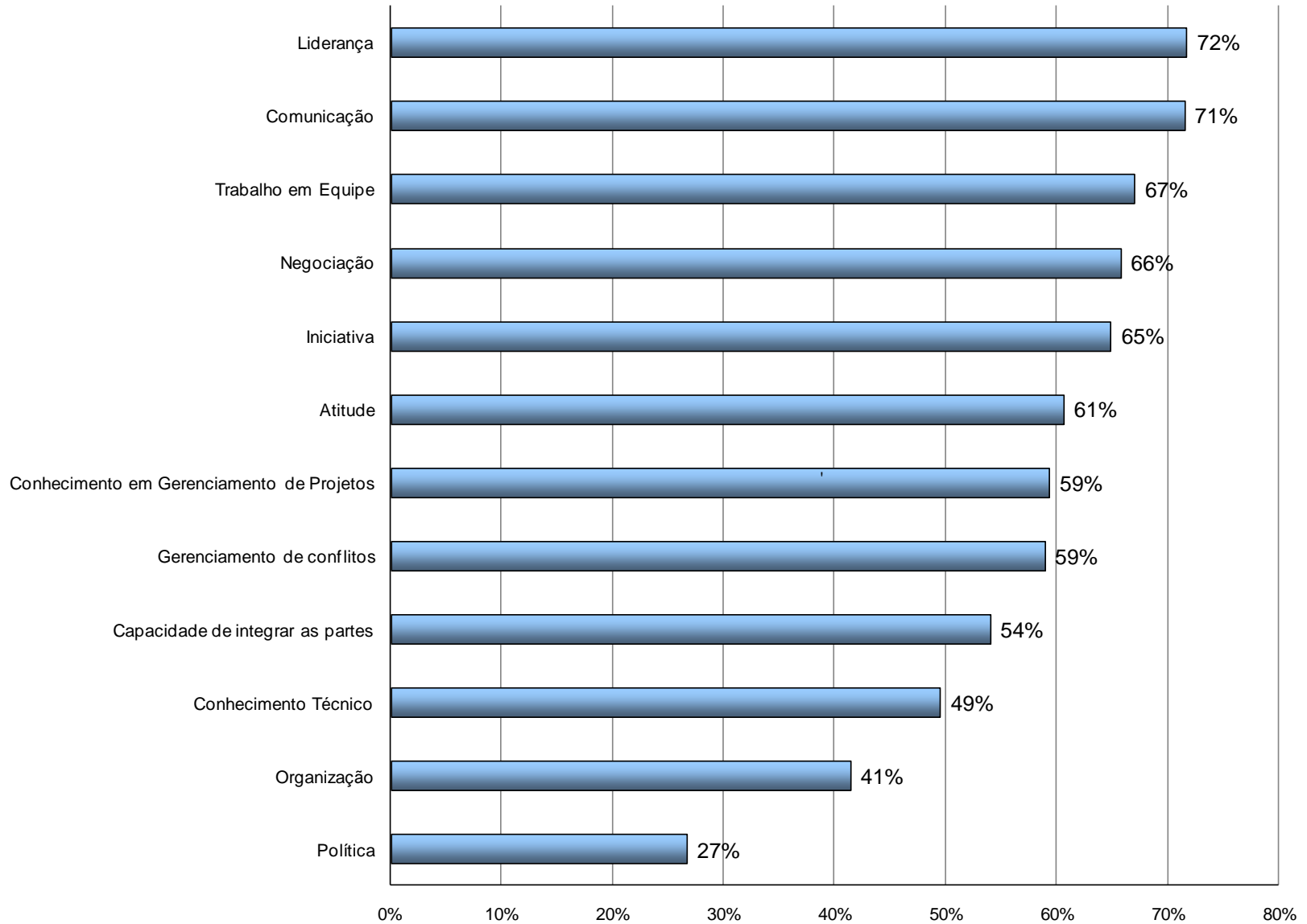
Salário Médio dos Profissionais que atuam no Gerenciamento de Projetos



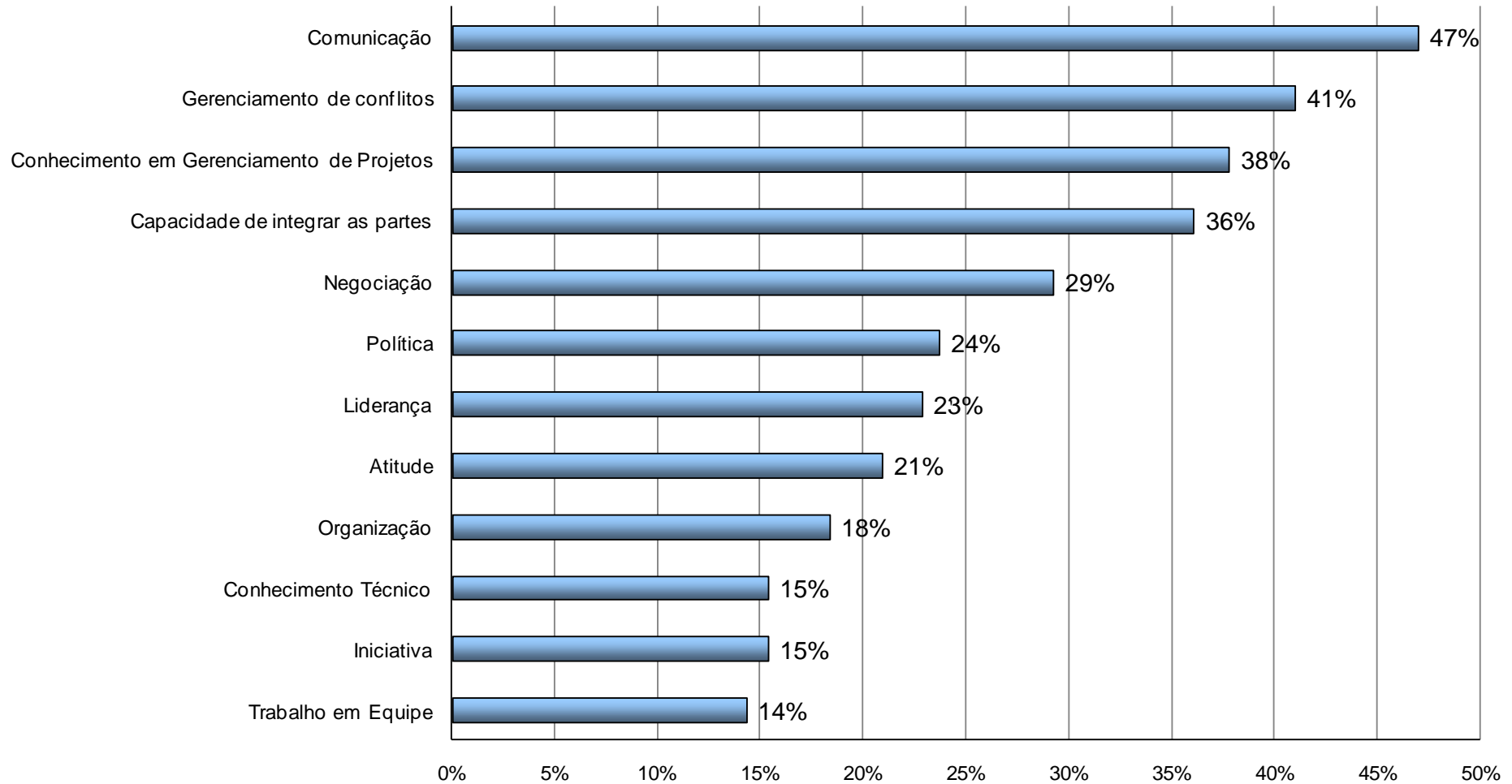
Perfil dos Profissionais que atuam no Gerenciamento de Projetos



Habilidades mais Valorizadas pelas Organizações no Gerenciamento de Projetos



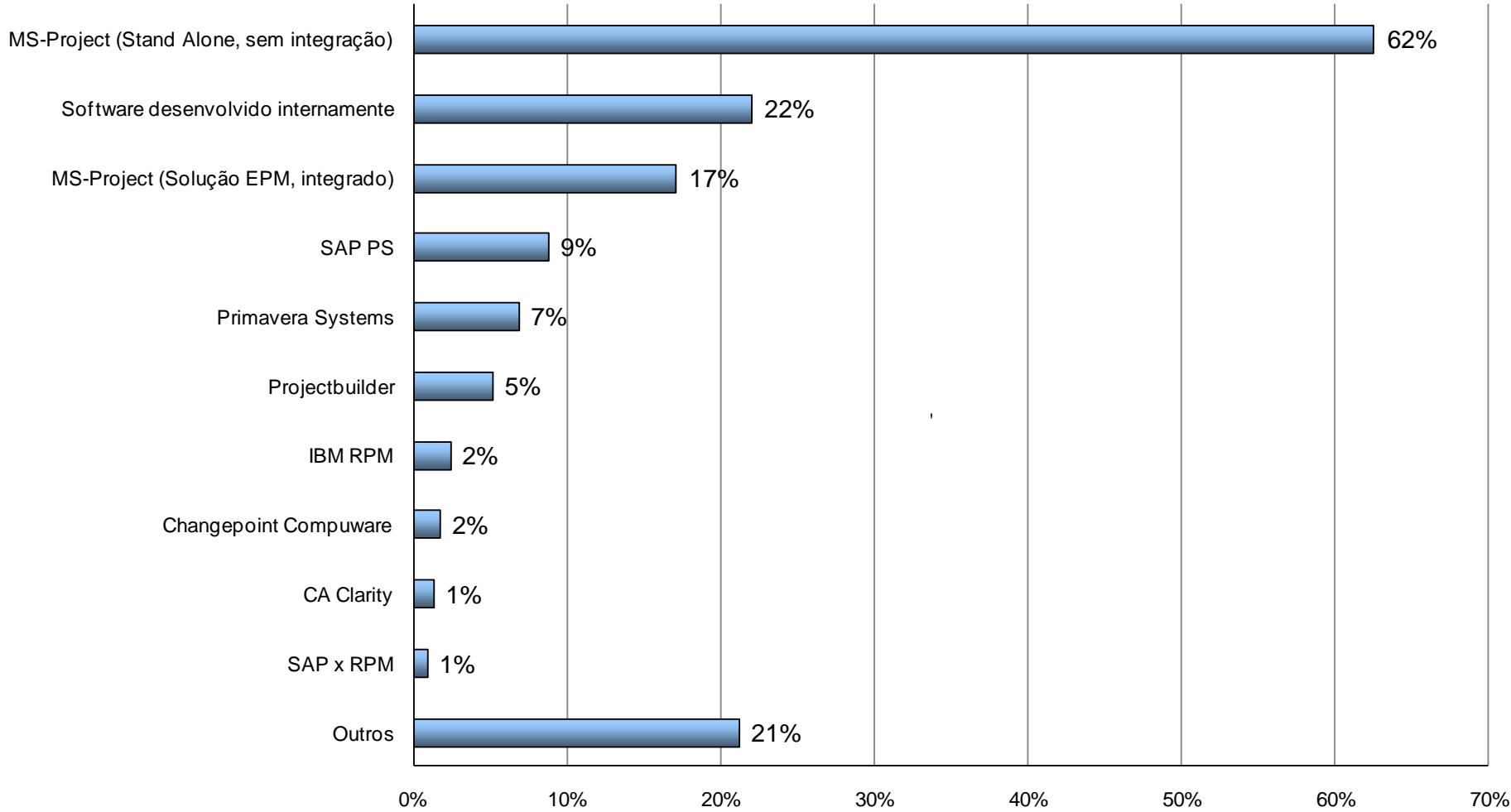
Habilidades que as Organizações consideram deficientes nos Profissionais de Gerenciamento de Projetos



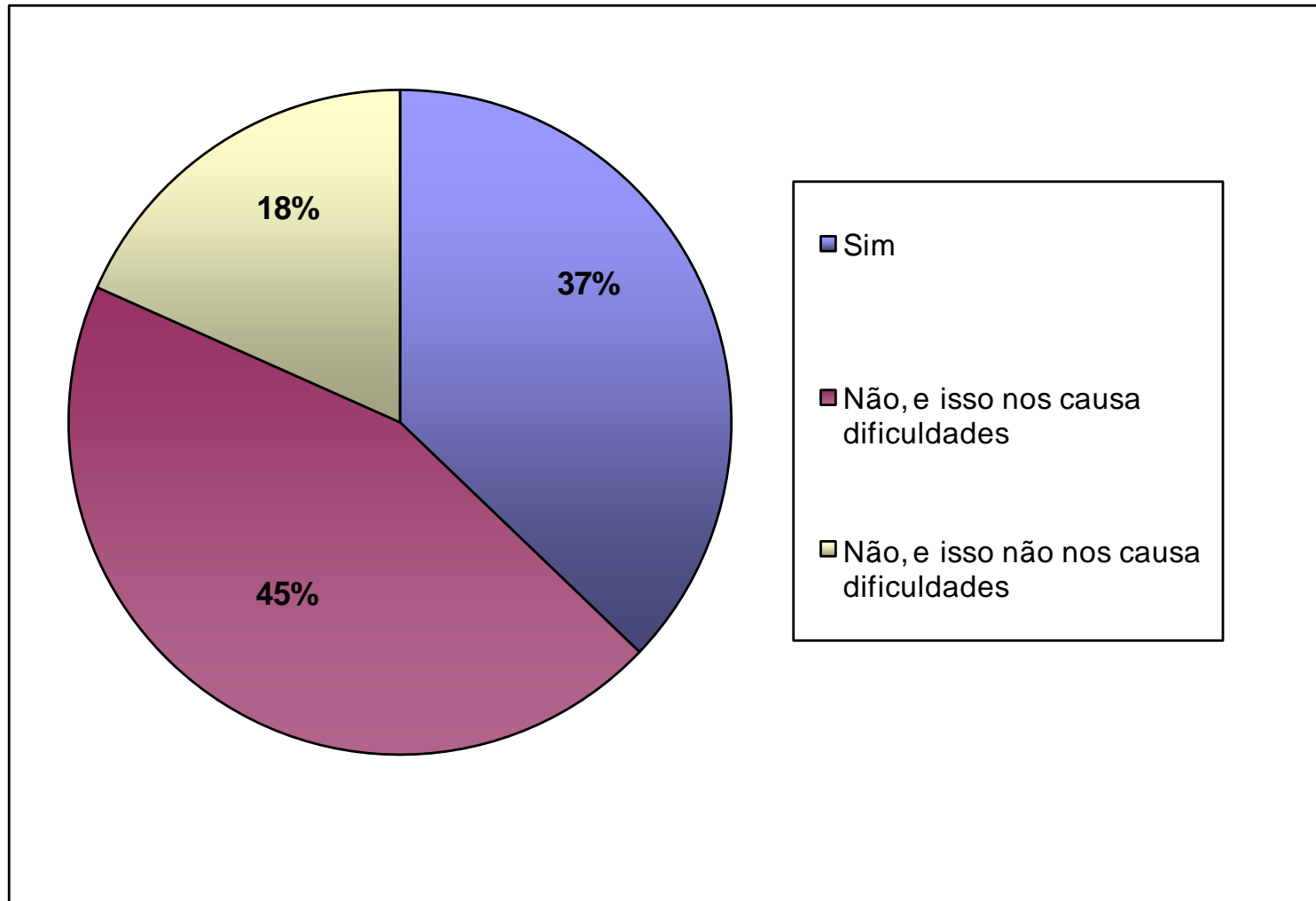
8 – Aspecto Ferramentas

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.

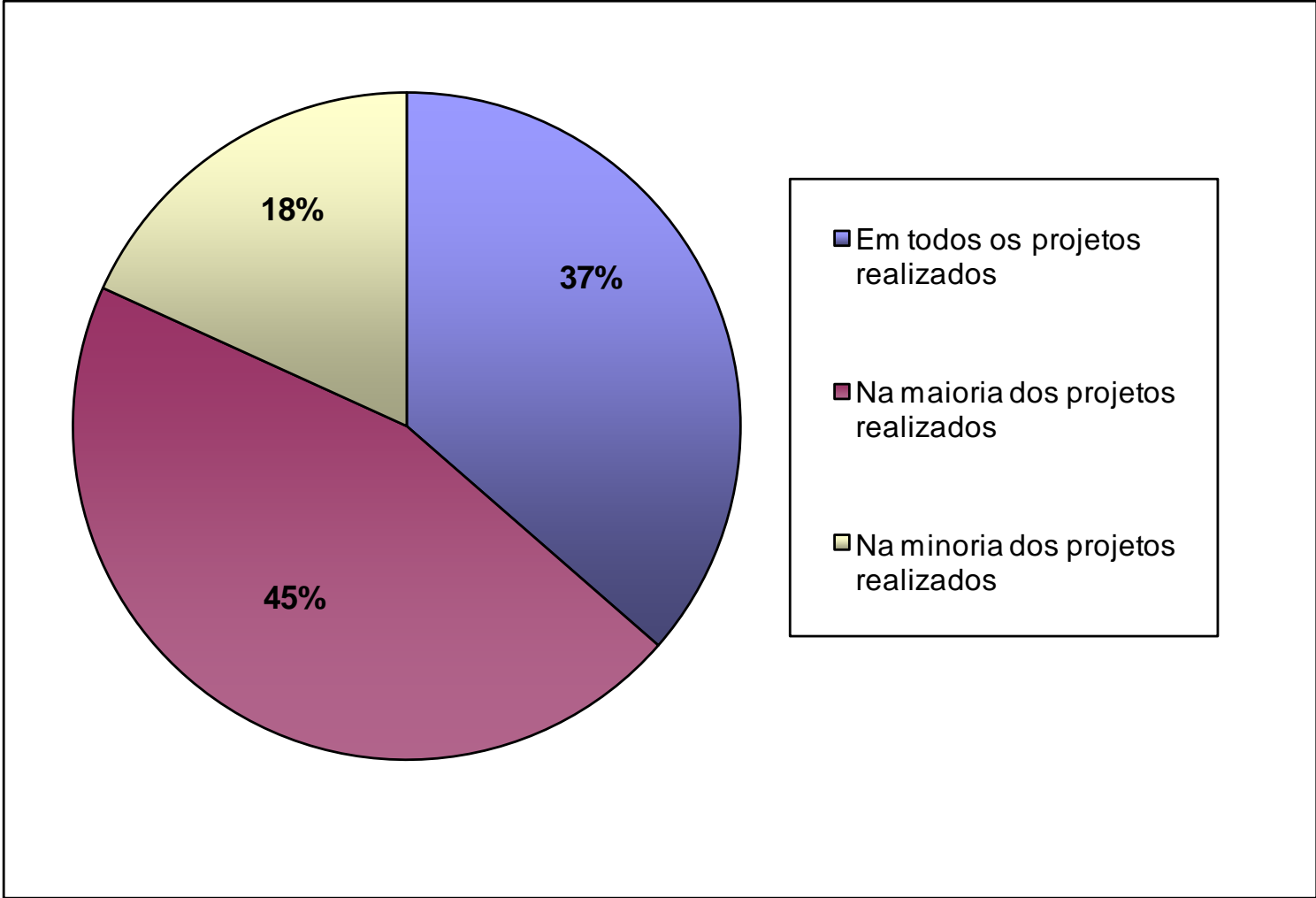
Softwares de Gerenciamento de Projetos mais Utilizados



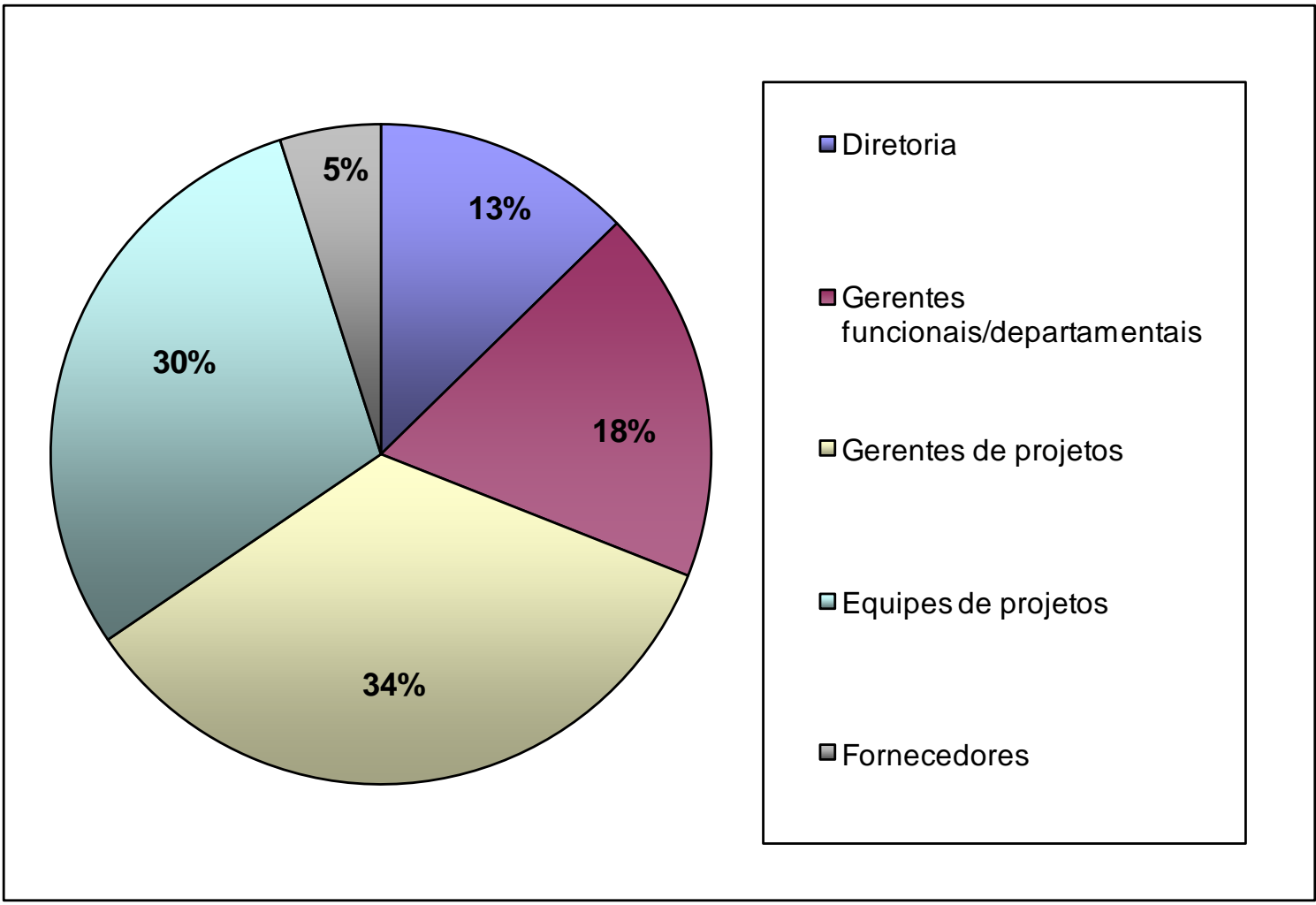
Integração e Utilização de Base de Dados Única nos Softwares de Gerenciamento de Projetos



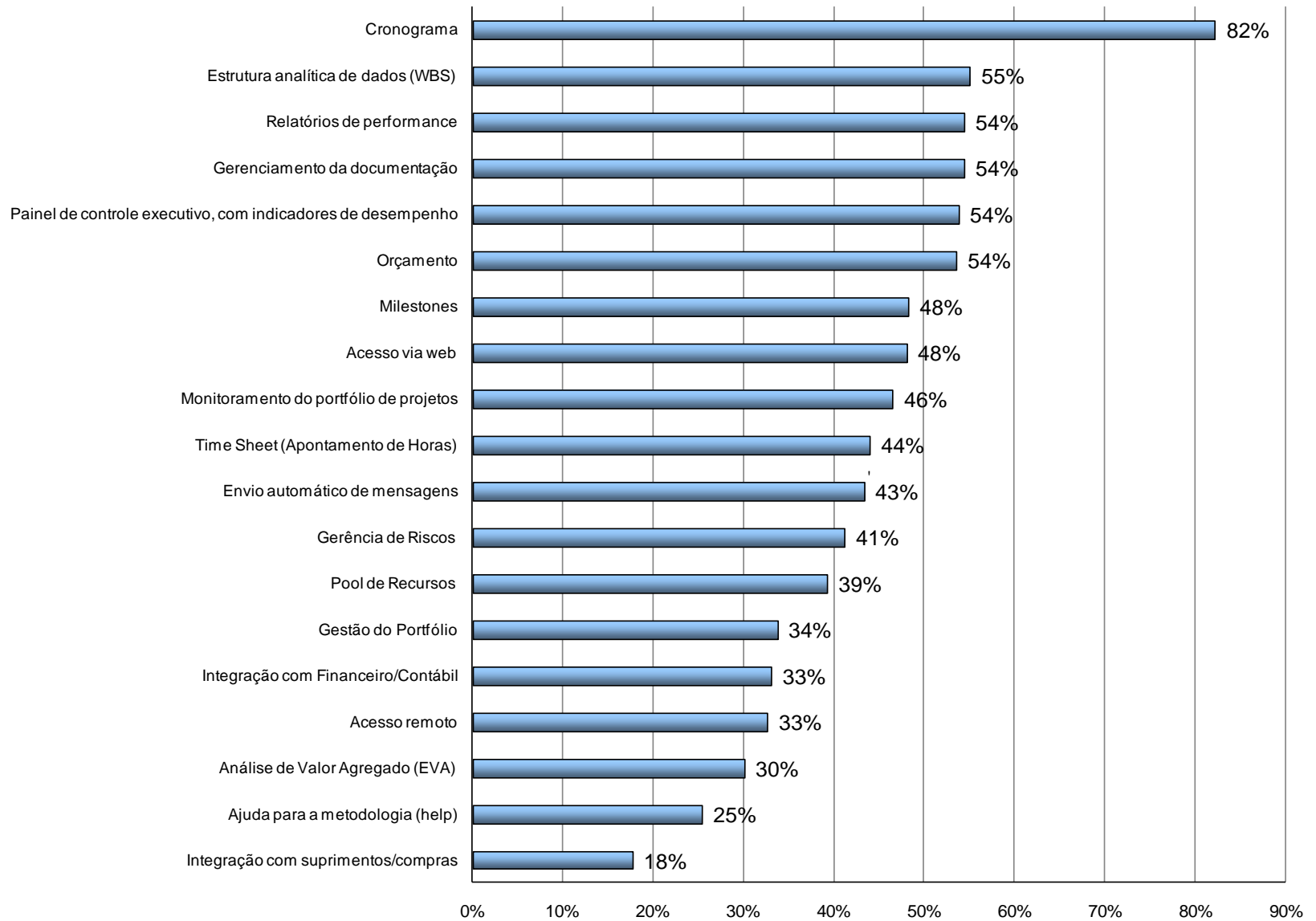
Grau de Utilização dos Softwares de Gerenciamento de Projetos



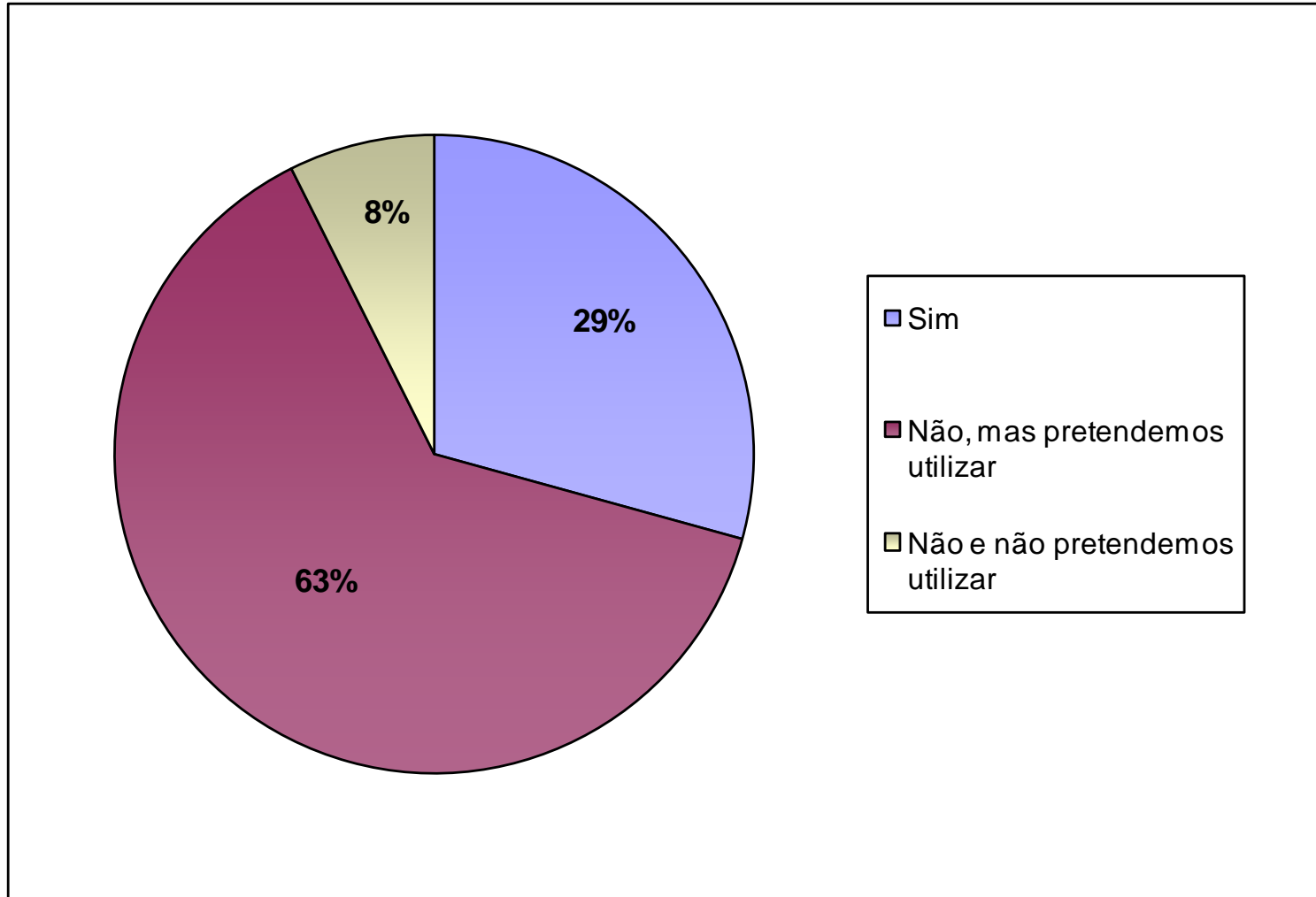
Quem utiliza o Software de Gerenciamento de Projetos



Funcionalidades Fundamentais em um Software de Gerenciamento de Projetos



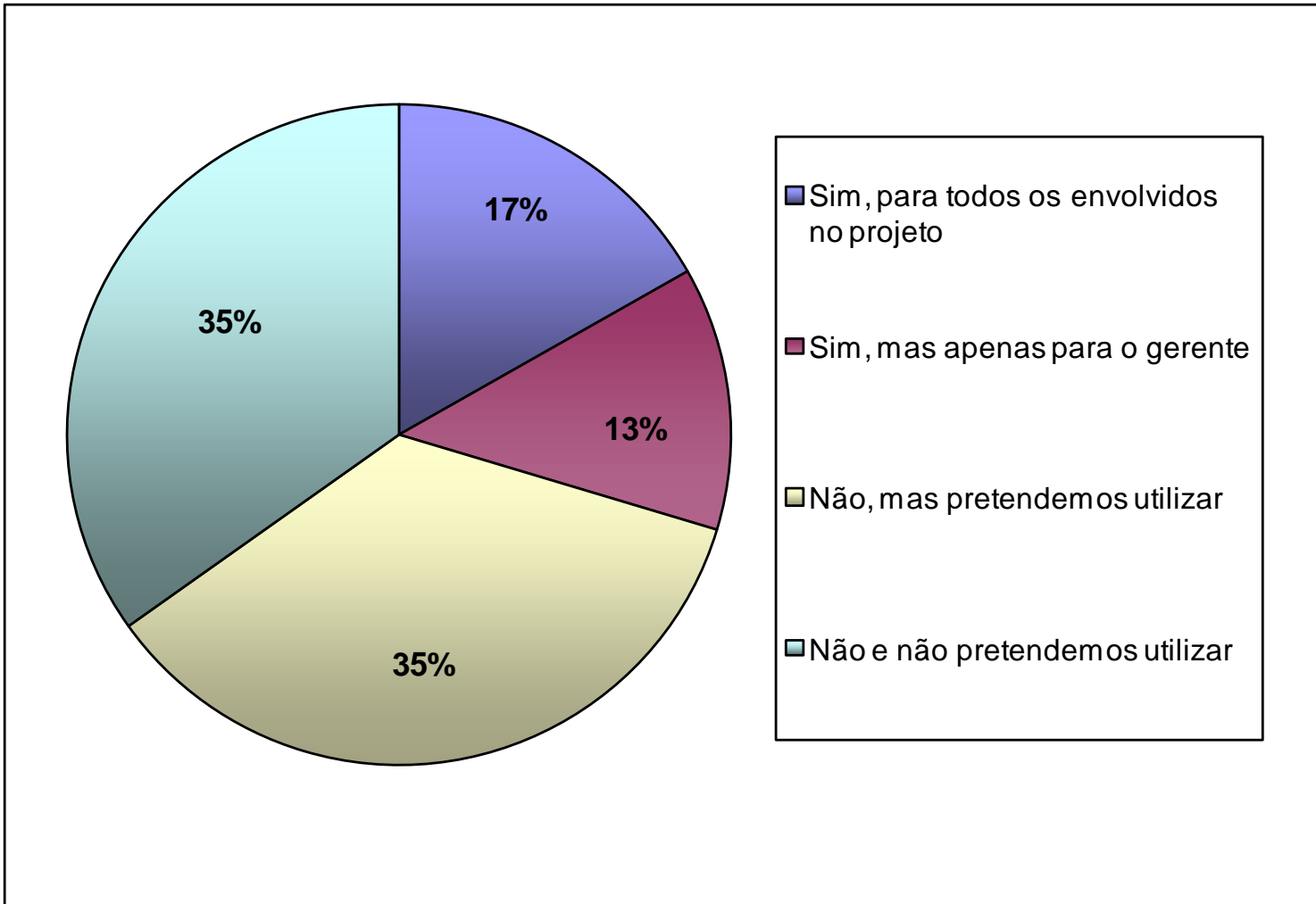
Utilização de Ferramenta Específica para Gestão do Conhecimento Adquirido em Projetos



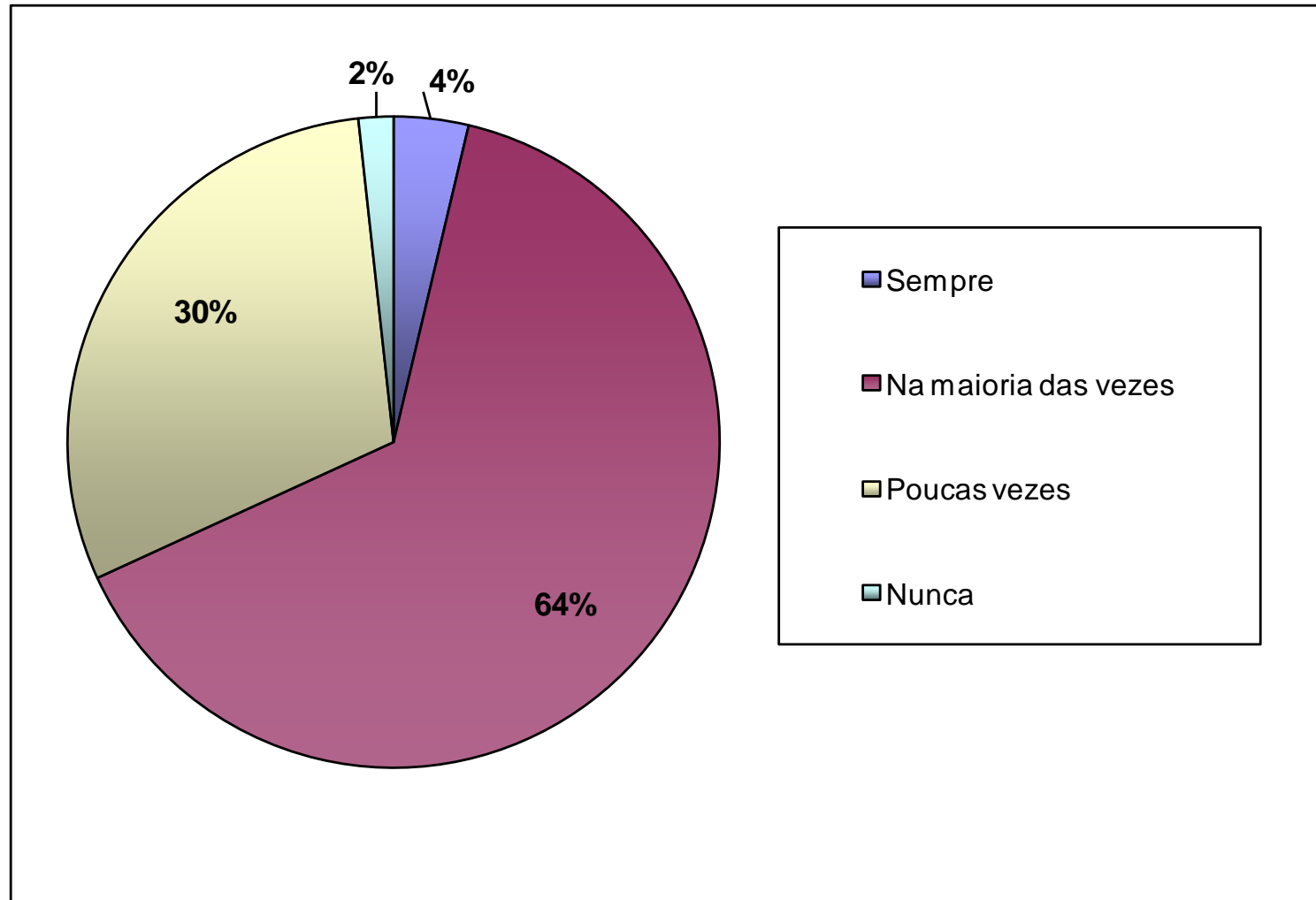
9 – Aspecto Desempenho e Resultados

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.

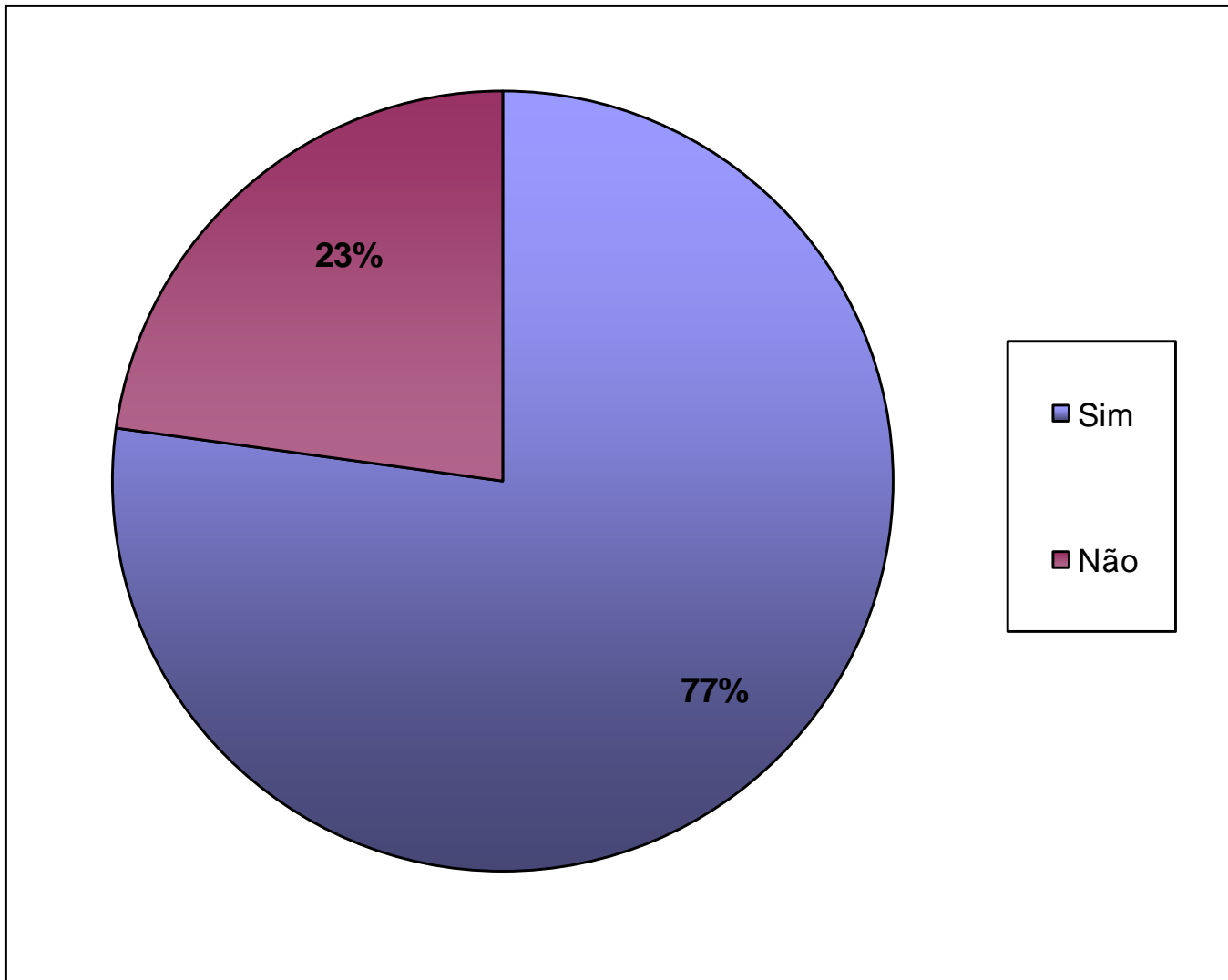
Grau de Utilização de Bonificação Financeira para os Profissionais envolvidos com Projetos em função dos Resultados Obtidos



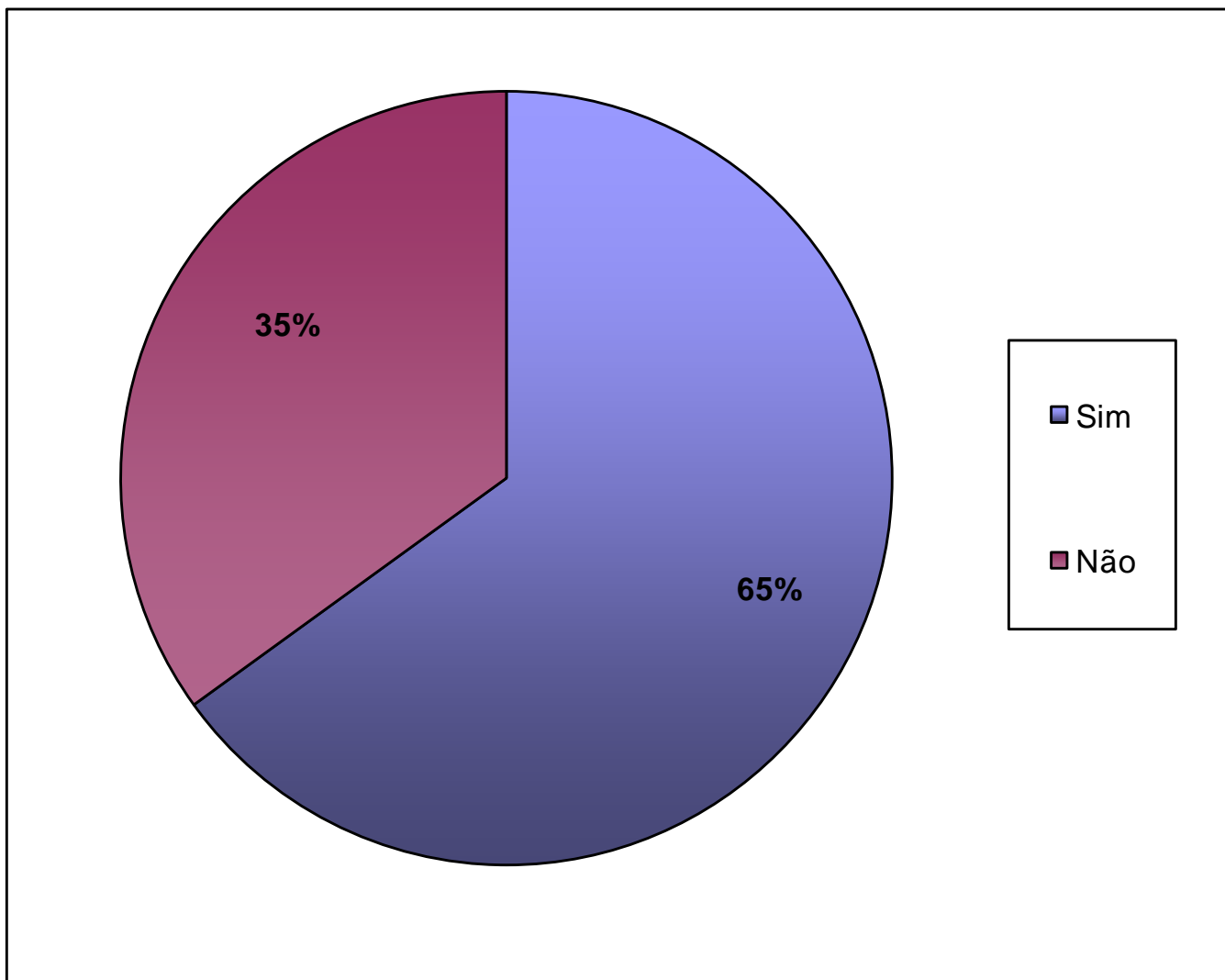
Percepção da Organização quanto a Frequência do Alcance dos Objetivos de Negócio através do Gerenciamento de Projetos



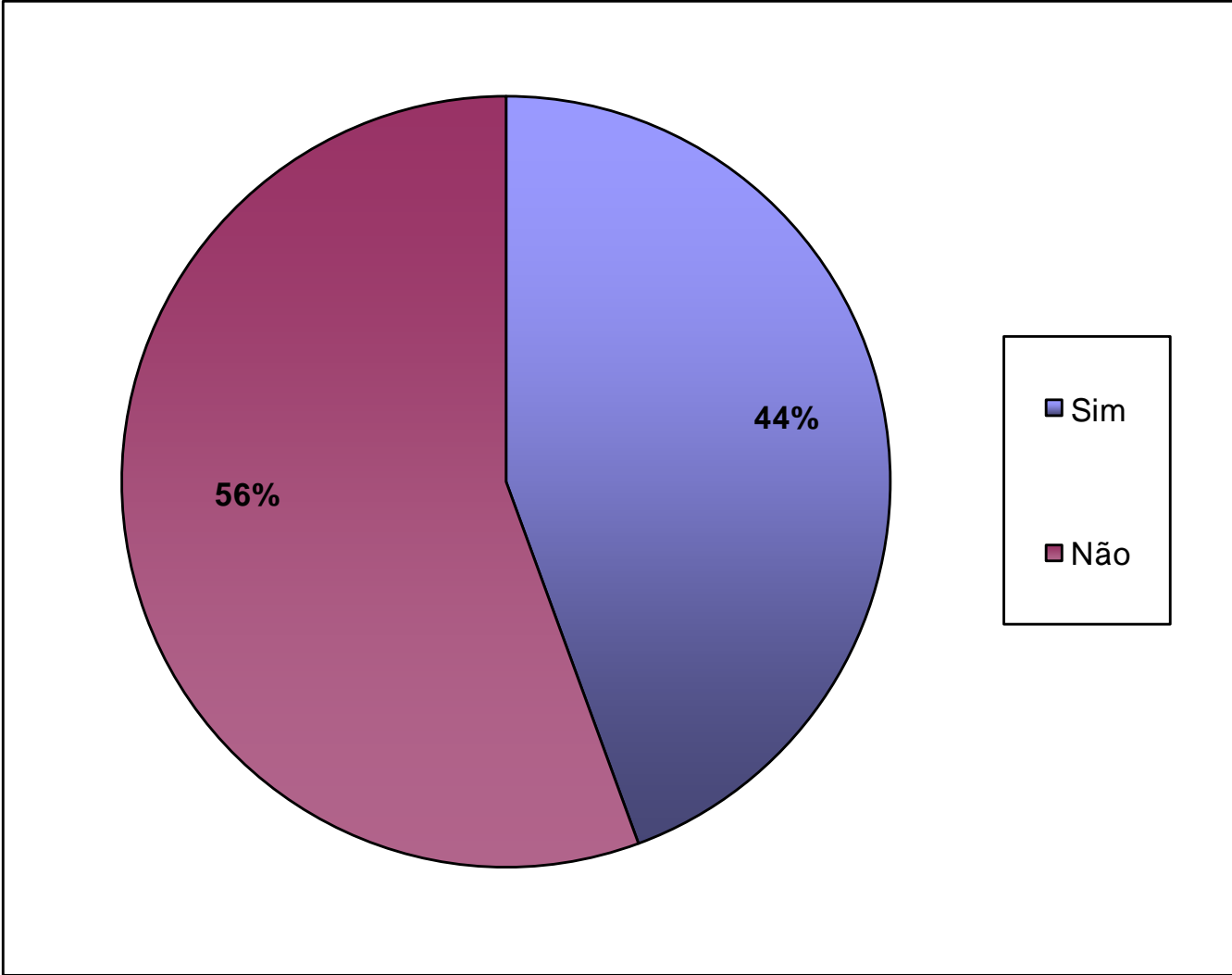
A Organização costuma ter problemas no cumprimento dos Prazos estabelecidos para os projetos?



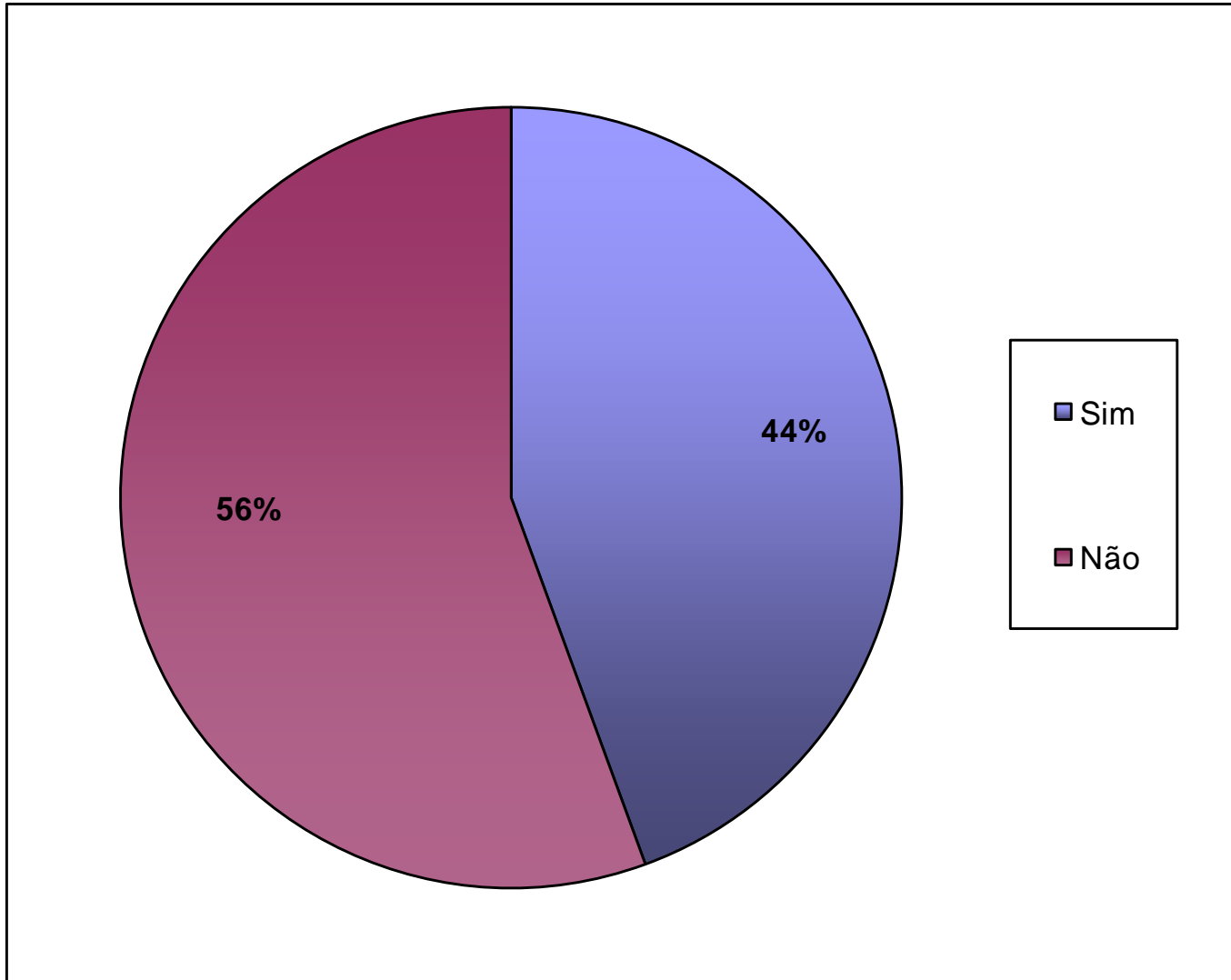
A Organização costuma ter problemas no cumprimento dos Custos estabelecidos para os projetos?



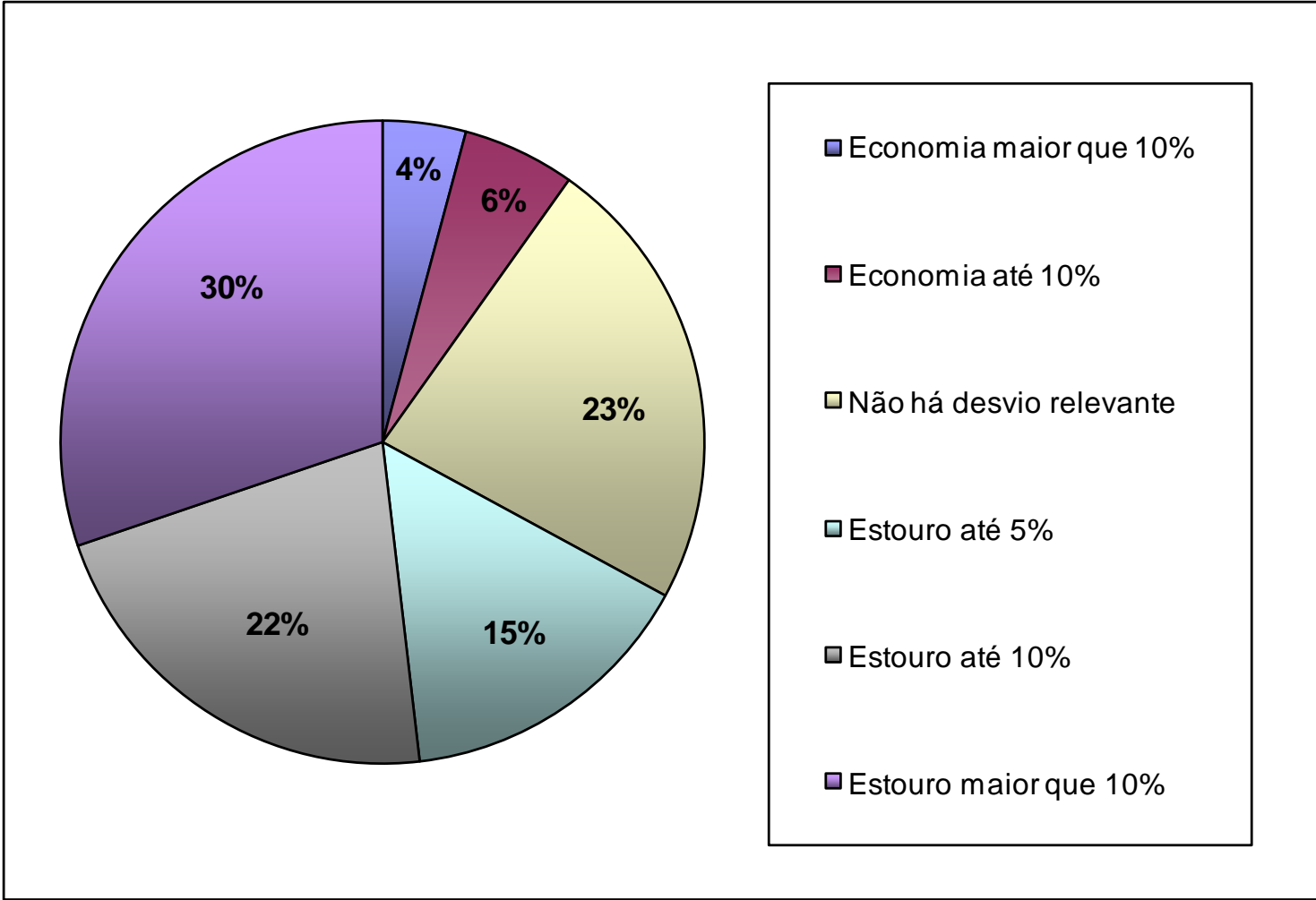
A Organização costuma ter problemas de Qualidade em seus projetos?



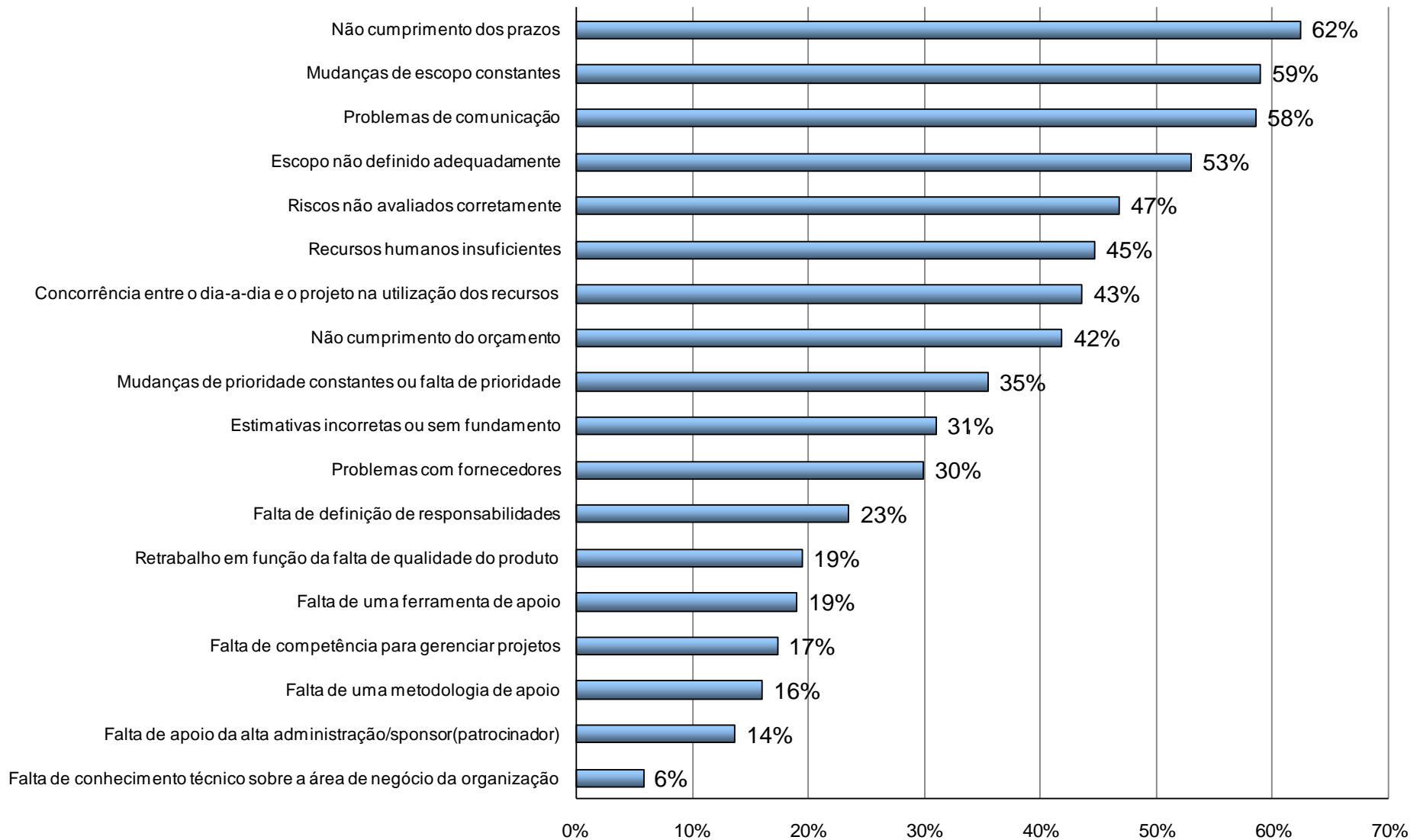
A Organização costuma ter problemas de Satisfação do Cliente em seus projetos?



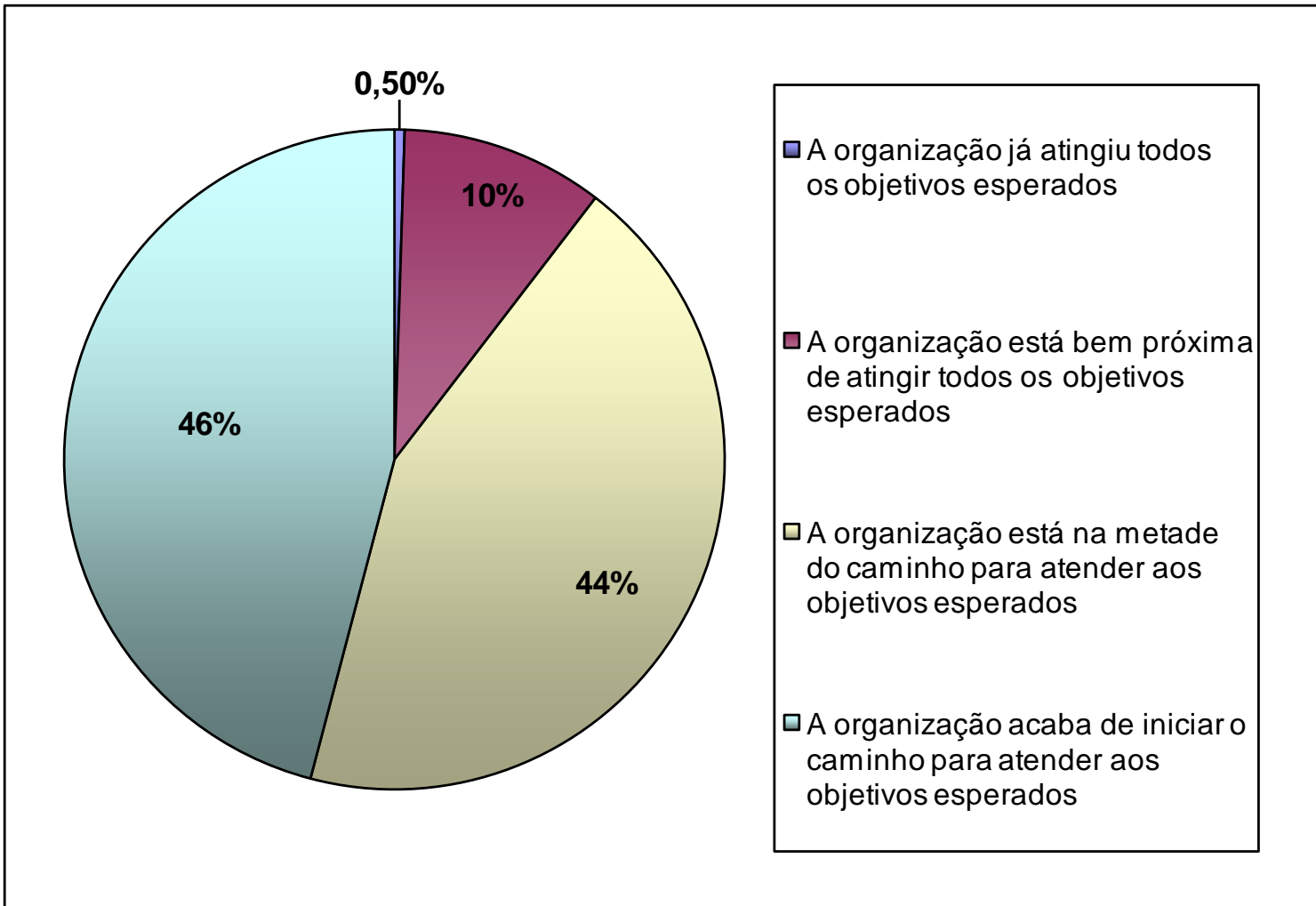
Percentual Médio de Desvio no Orçamento dos Projetos da Organização



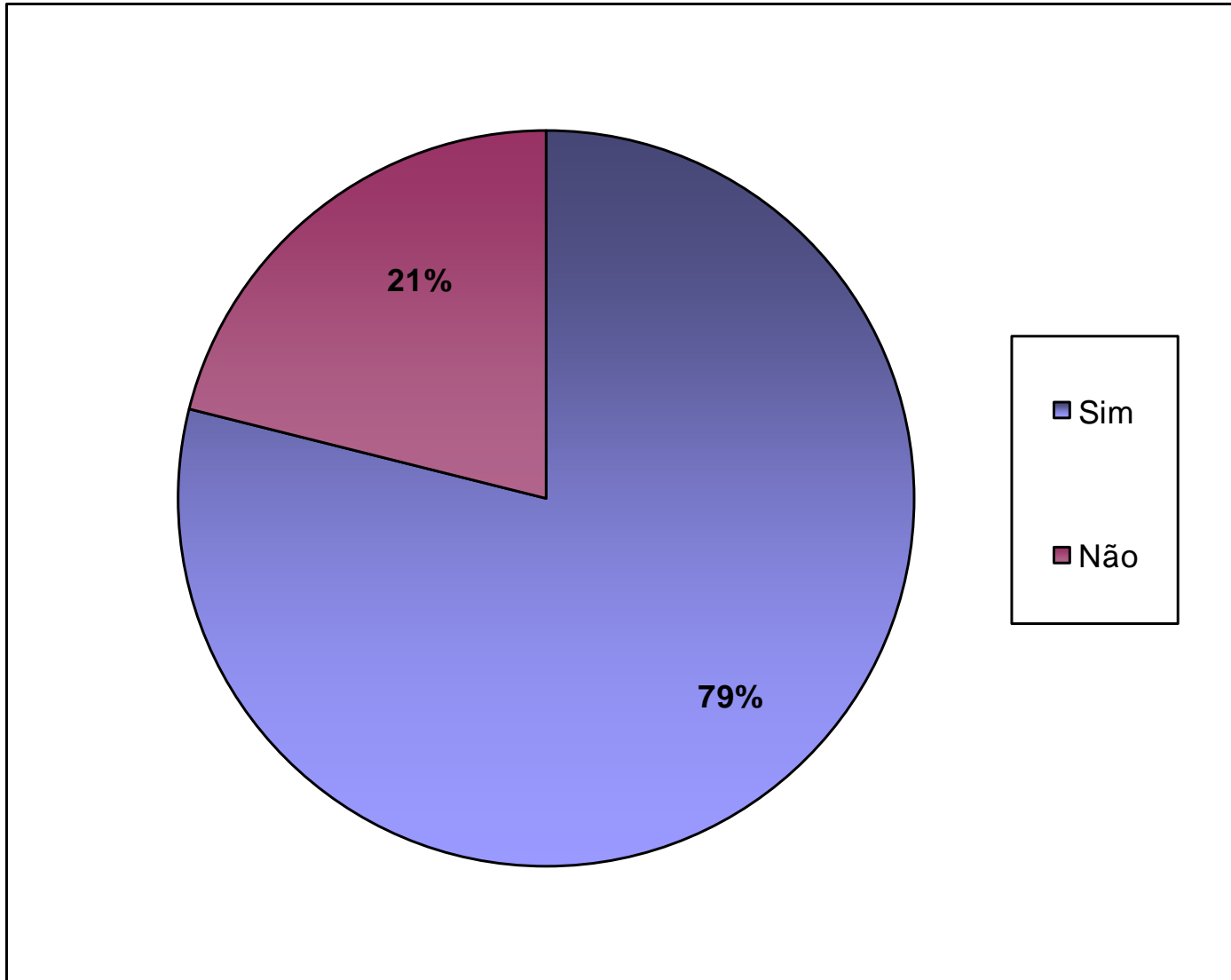
Problemas que ocorrem com mais frequência nos projetos da Organização



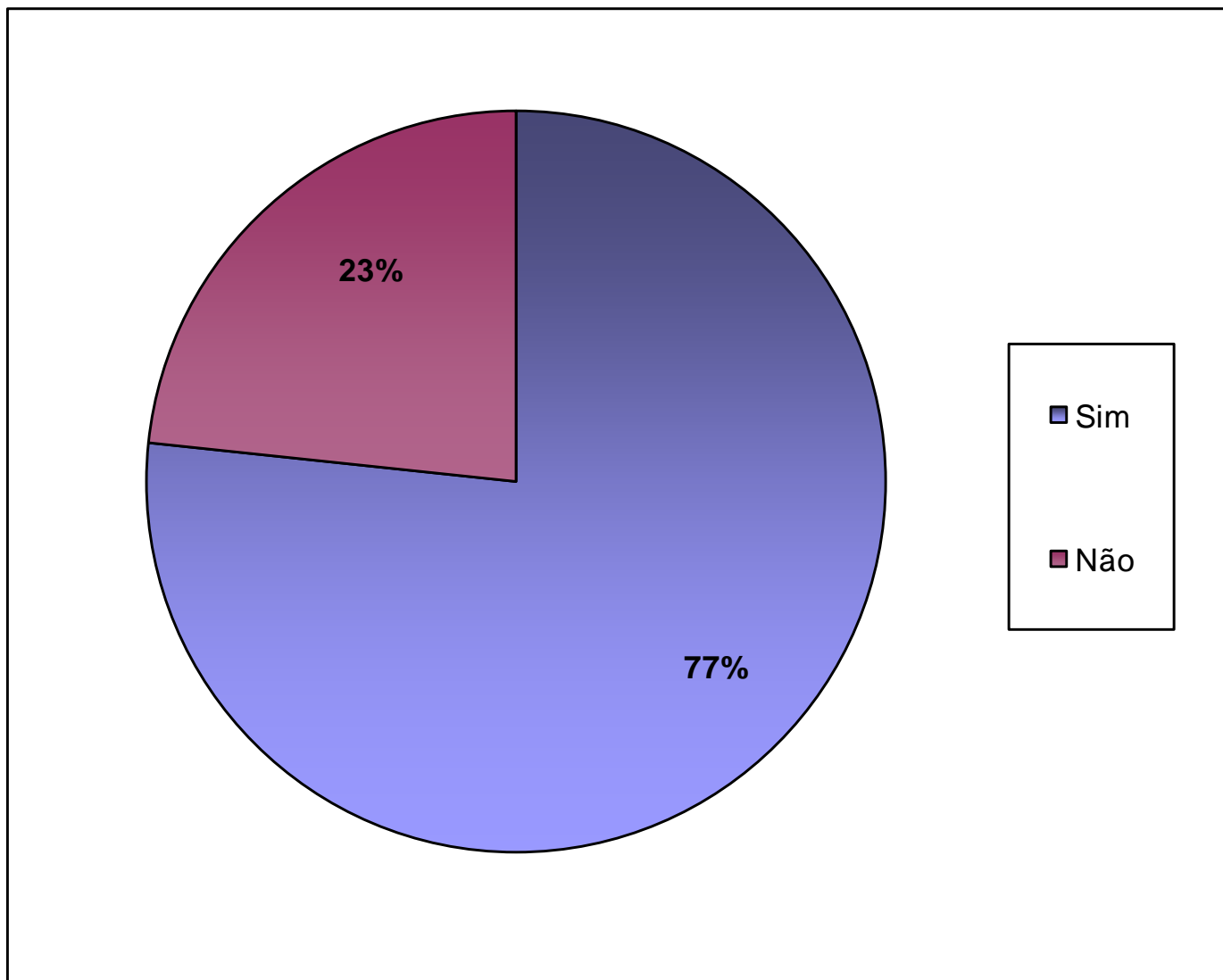
A Organização entende que já atendeu a todos os objetivos e resultados esperados em relação ao Gerenciamento de Projetos?



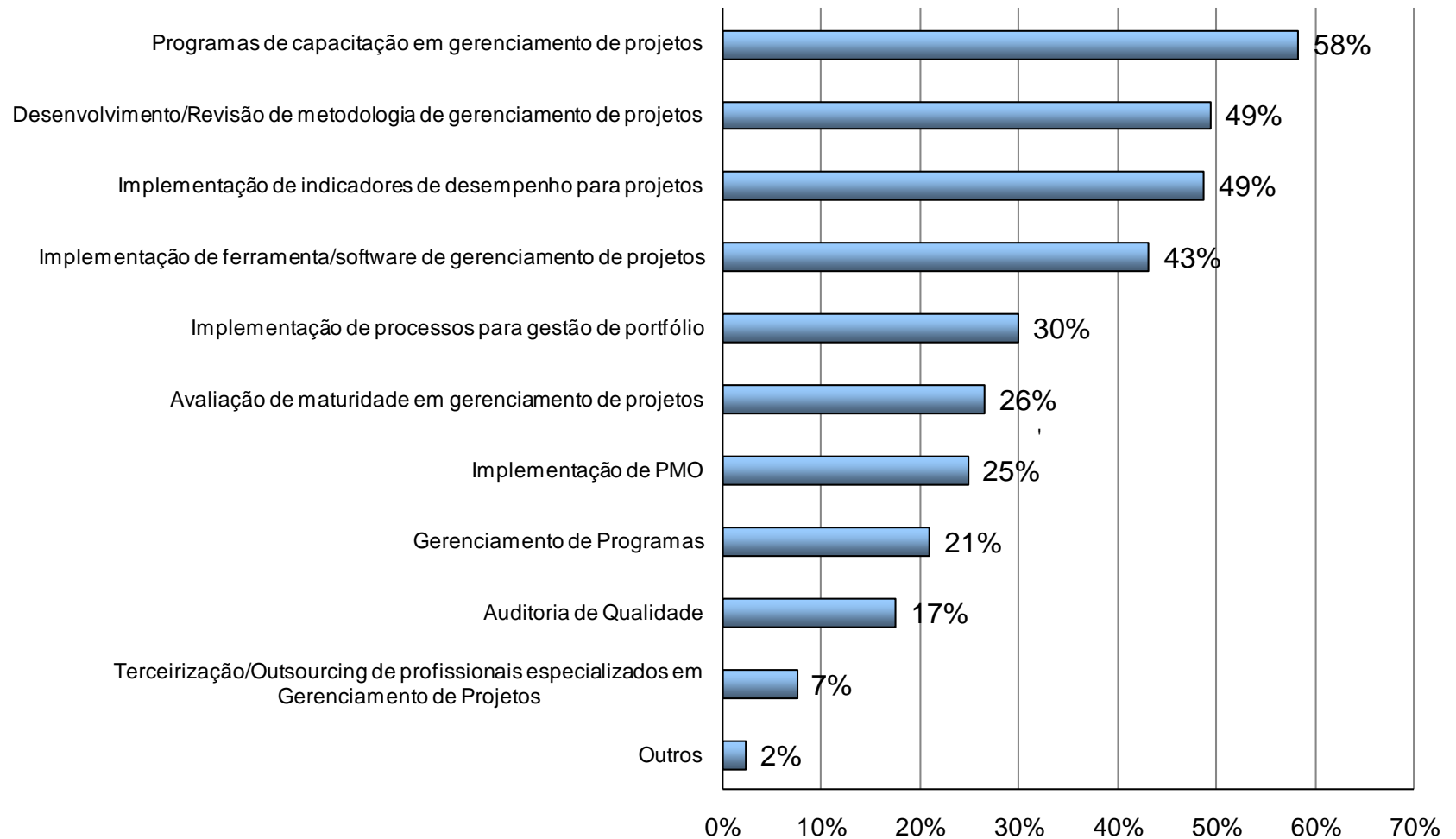
A Alta Administração percebe claramente os benefícios obtidos através do Gerenciamento de Projetos?



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



Iniciativas que as Organizações pretendem desenvolver nos próximos 12 meses?



Esta seção tem por objetivo apresentar análises especiais preparadas por meio do cruzamento entre perguntas apresentadas nas seções anteriores.

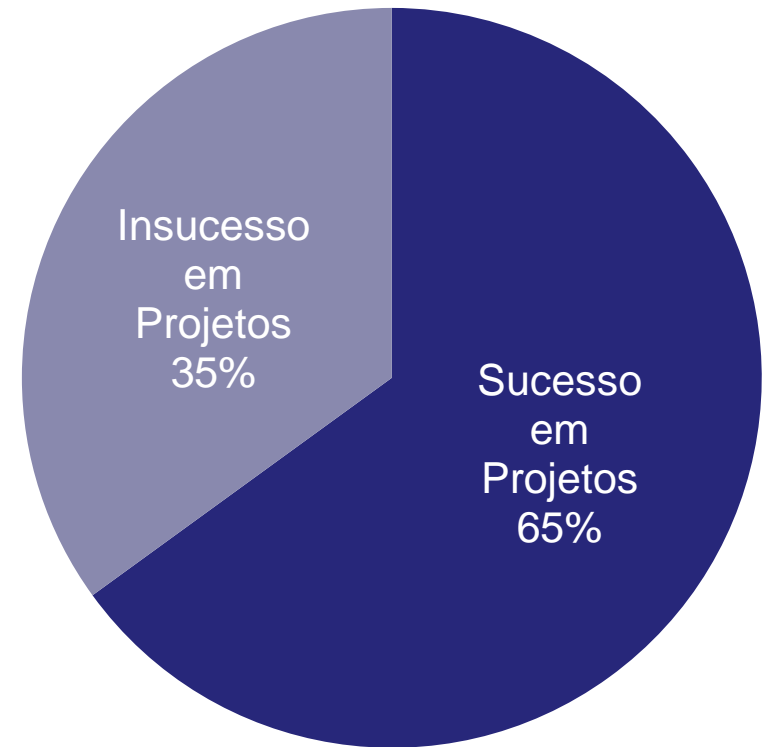
Dessa forma, esperamos aprofundar algumas discussões, esclarecendo relações de causa e efeito mais complexas, o que propiciará um melhor entendimento dos benefícios obtidos a partir do Gerenciamento de Projetos.

Qual a relação existente entre a resistência ao Gerenciamento de Projetos e o sucesso e insucesso em projetos ?

Empresas **COM** resistência ao Gerenciamento de Projetos



Empresas **SEM** resistência ao Gerenciamento de Projetos



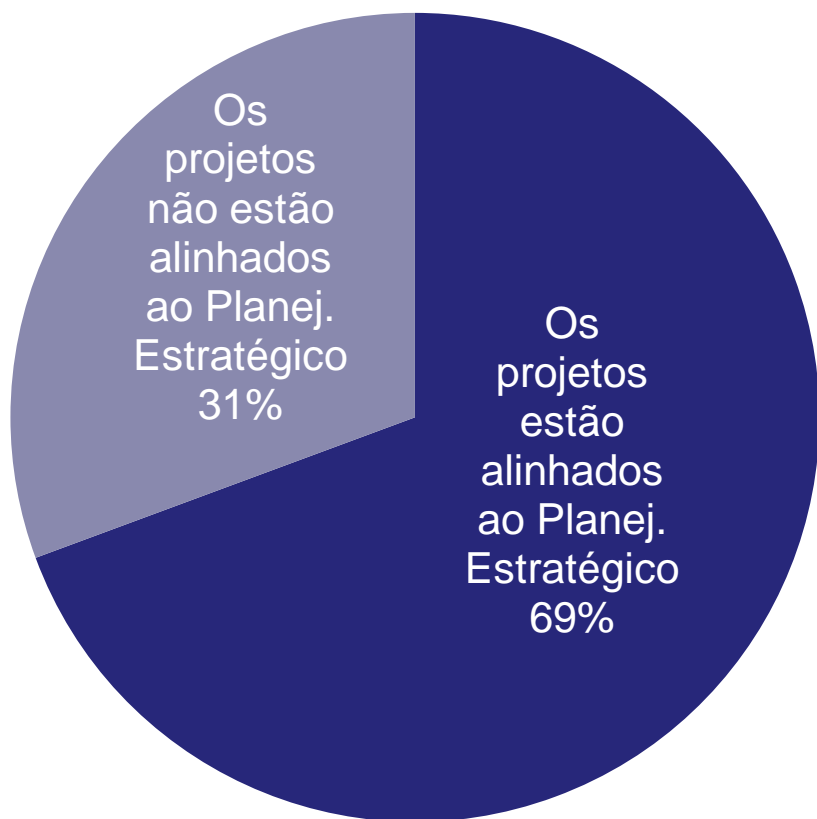
Qual a relação entre o grau de dedicação a projetos e o insucesso das organizações?

Empresas **COM** dificuldades em seus projetos...

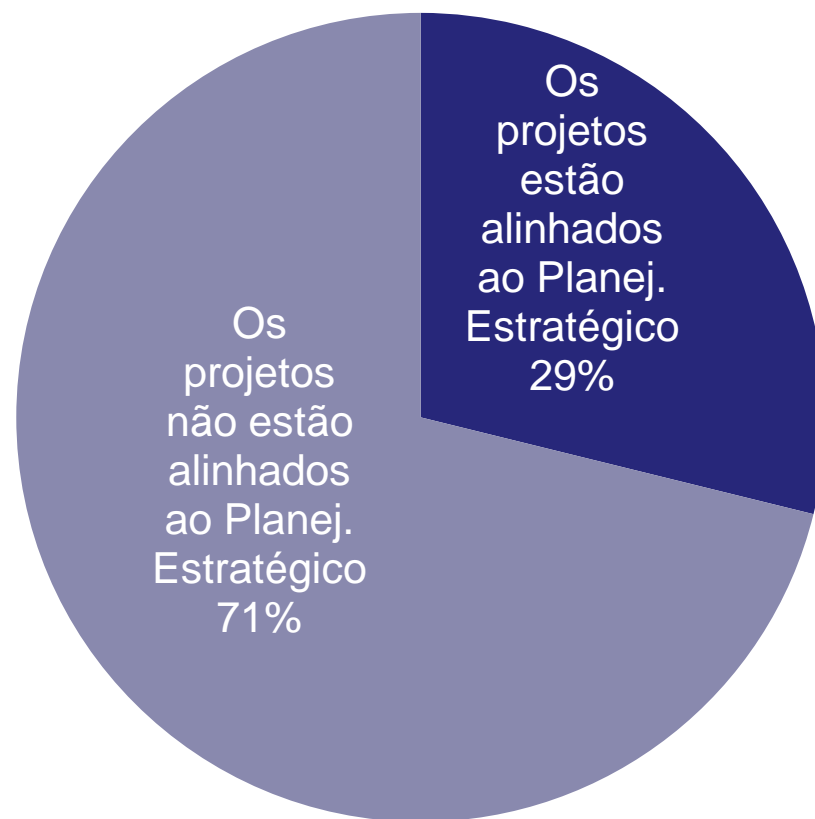


Qual a relação entre o grau de realização do portfolio e o alinhamento estratégico dos seus projetos?

Empresas que realizam de 75% a 100% do Portfolio

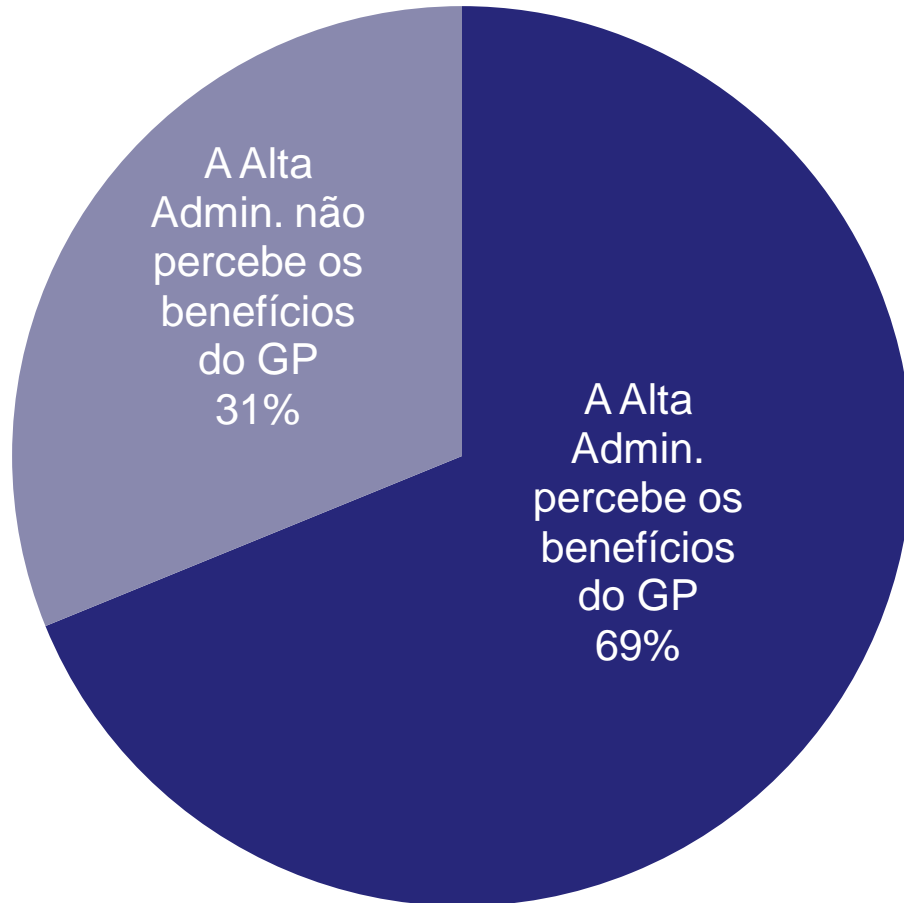


Empresas que realizam menos de 50% do Portfolio

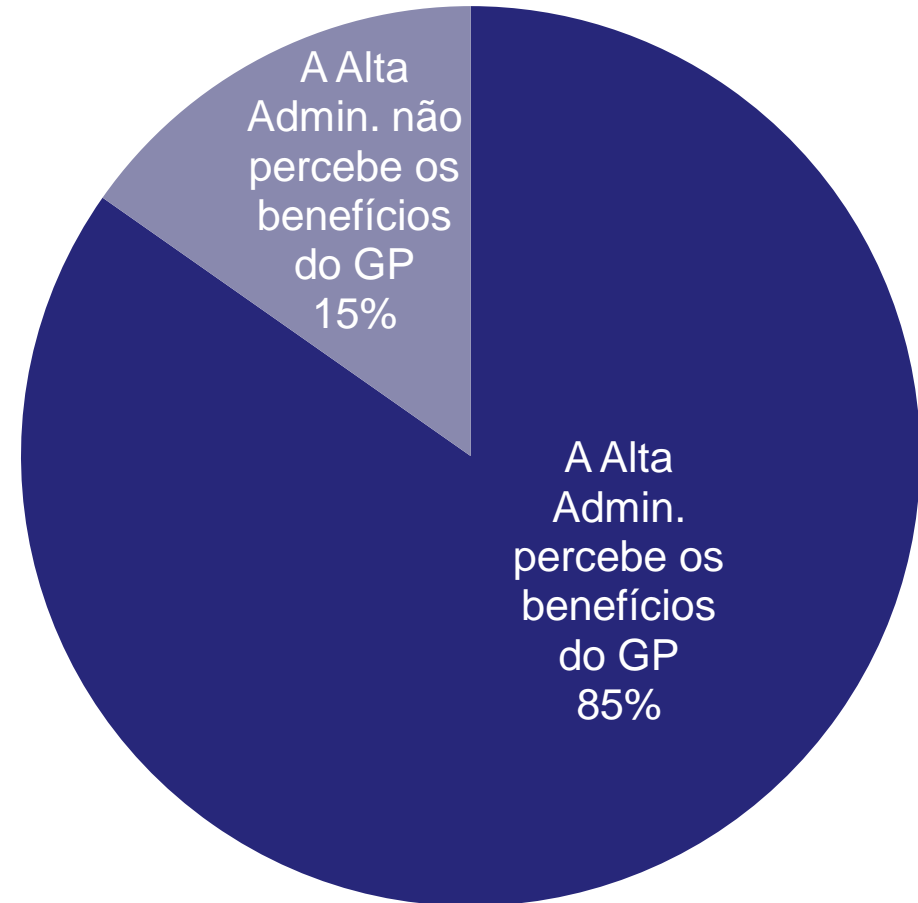


Qual o grau de relação entre a existência de um PMO e o reconhecimento dos benefícios pela Alta Administração?

Empresas que não têm um PMO

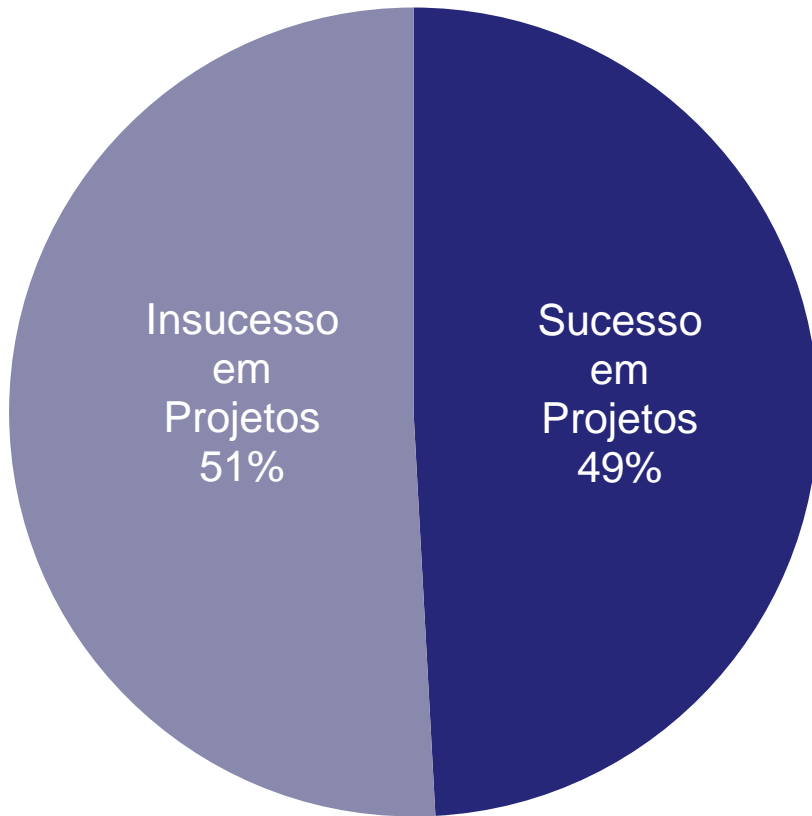


Empresas que têm um PMO

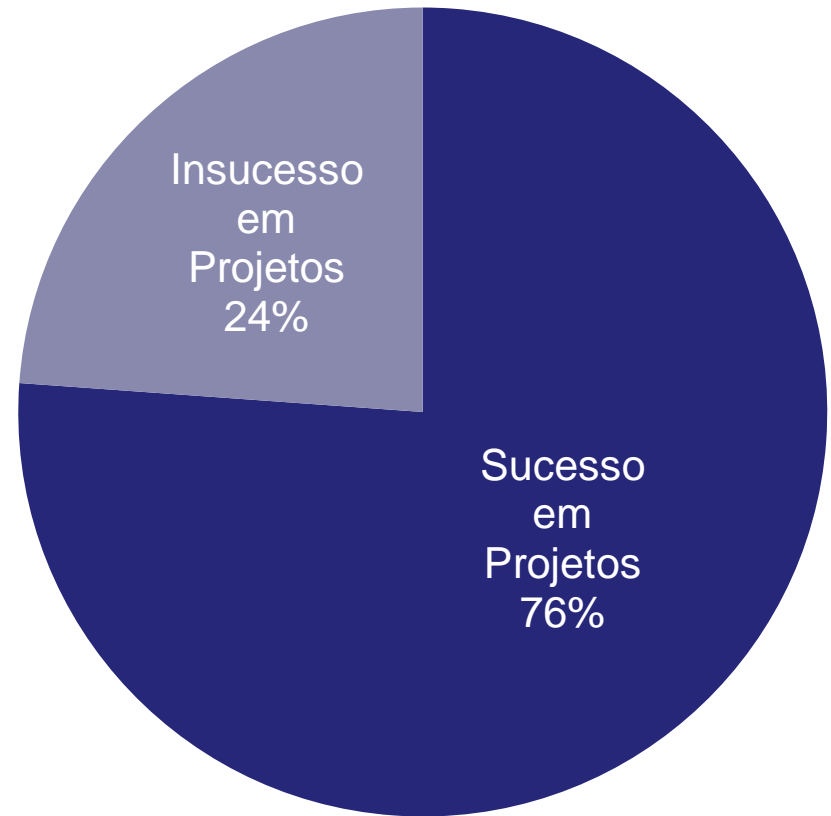


Qual a relação entre a utilização de uma metodologia de GP e o sucesso em projetos?

Empresas que não utilizam metodologia de GP



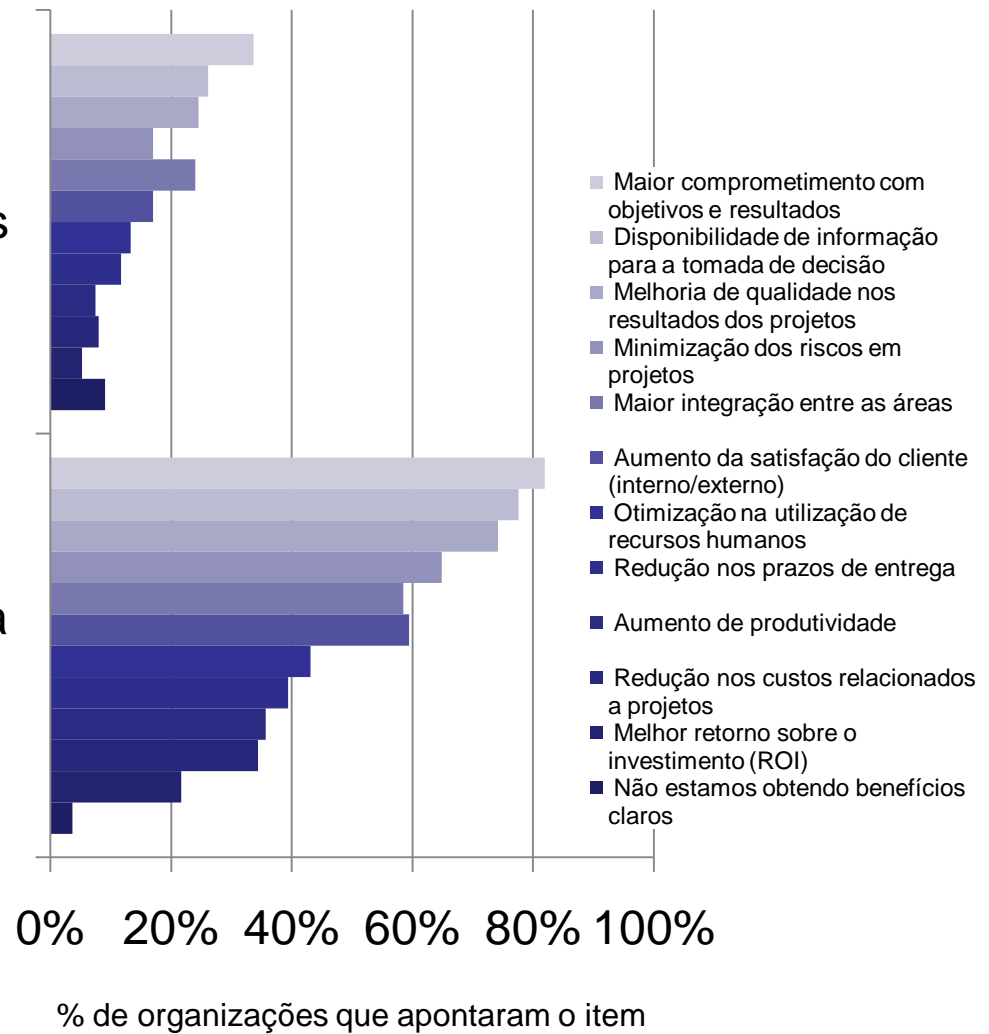
Empresas que utilizam metodologia de GP



Qual a relação entre ao nível de utilização de uma metodologia de GP e os benefícios identificados pela organização?

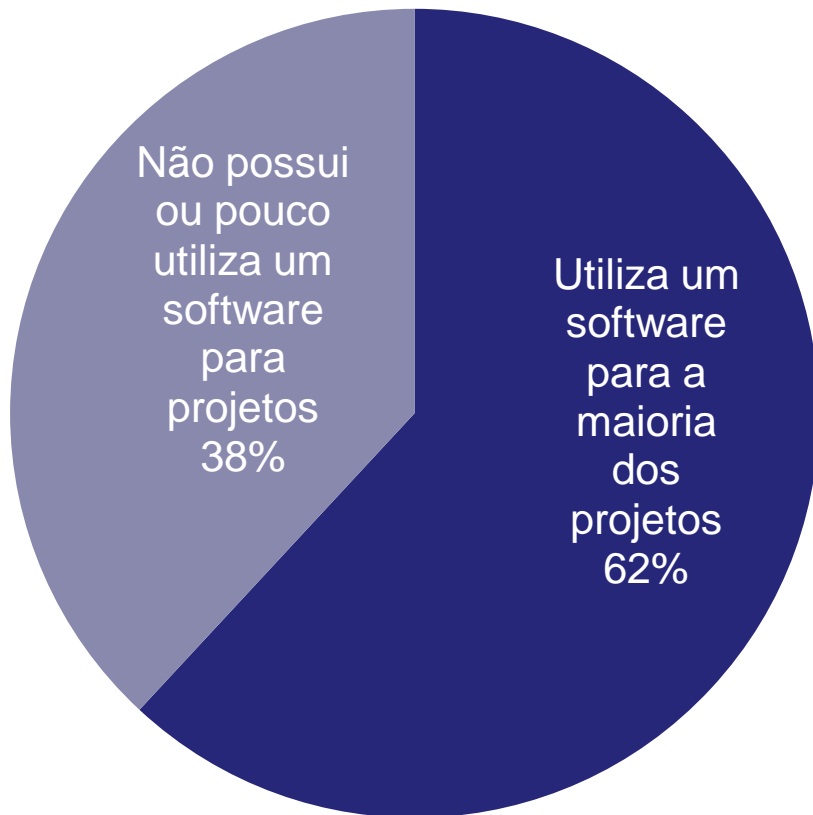
A metodologia é utilizada apenas em alguns poucos casos

A metodologia é utilizada na maioria das vezes



Qual a relação entre a utilização de um software e o reconhecimento dos benefícios pela Alta Administração?

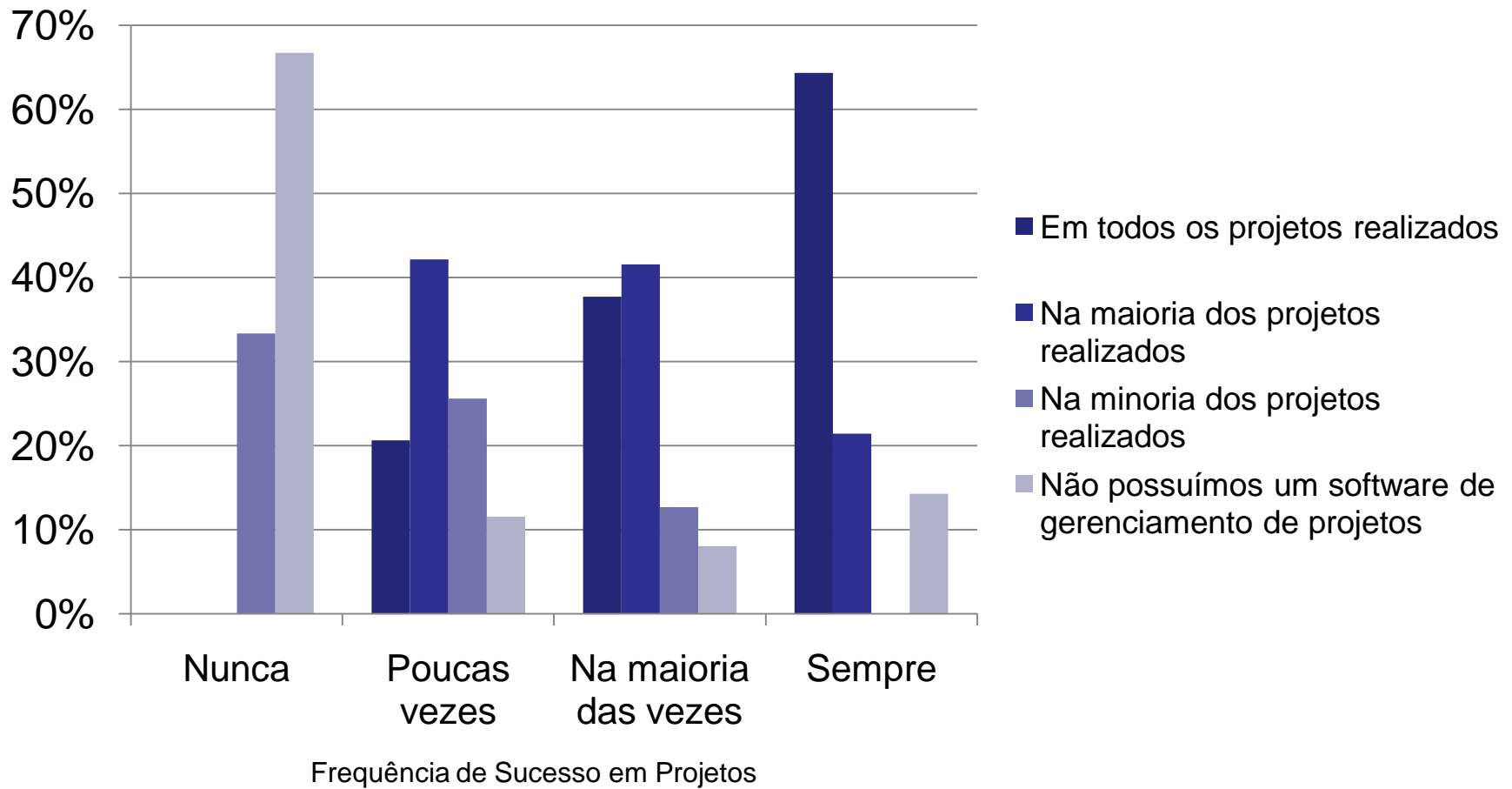
Alta Administração não vê os benefícios do GP



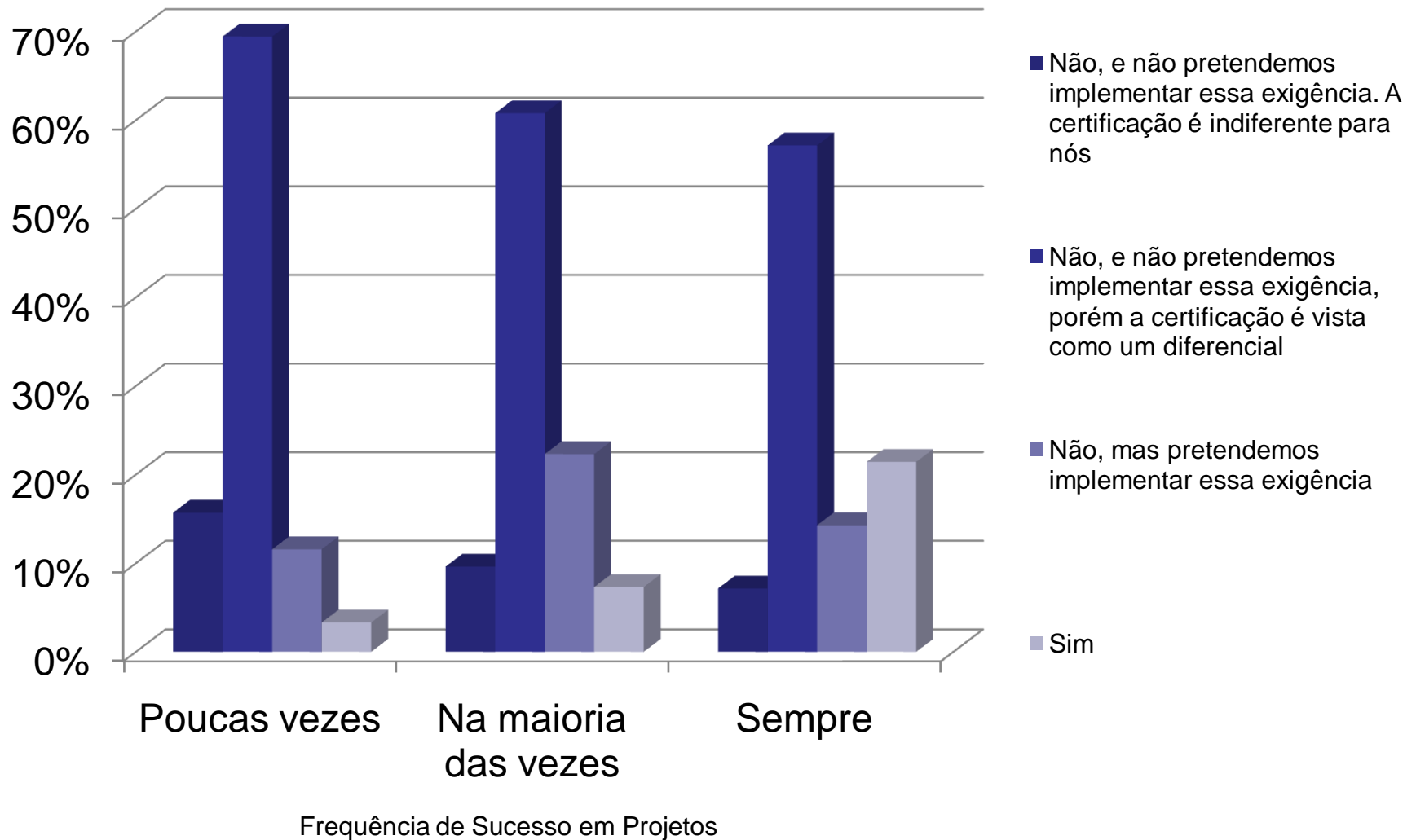
Alta Administração vê os benefícios do GP



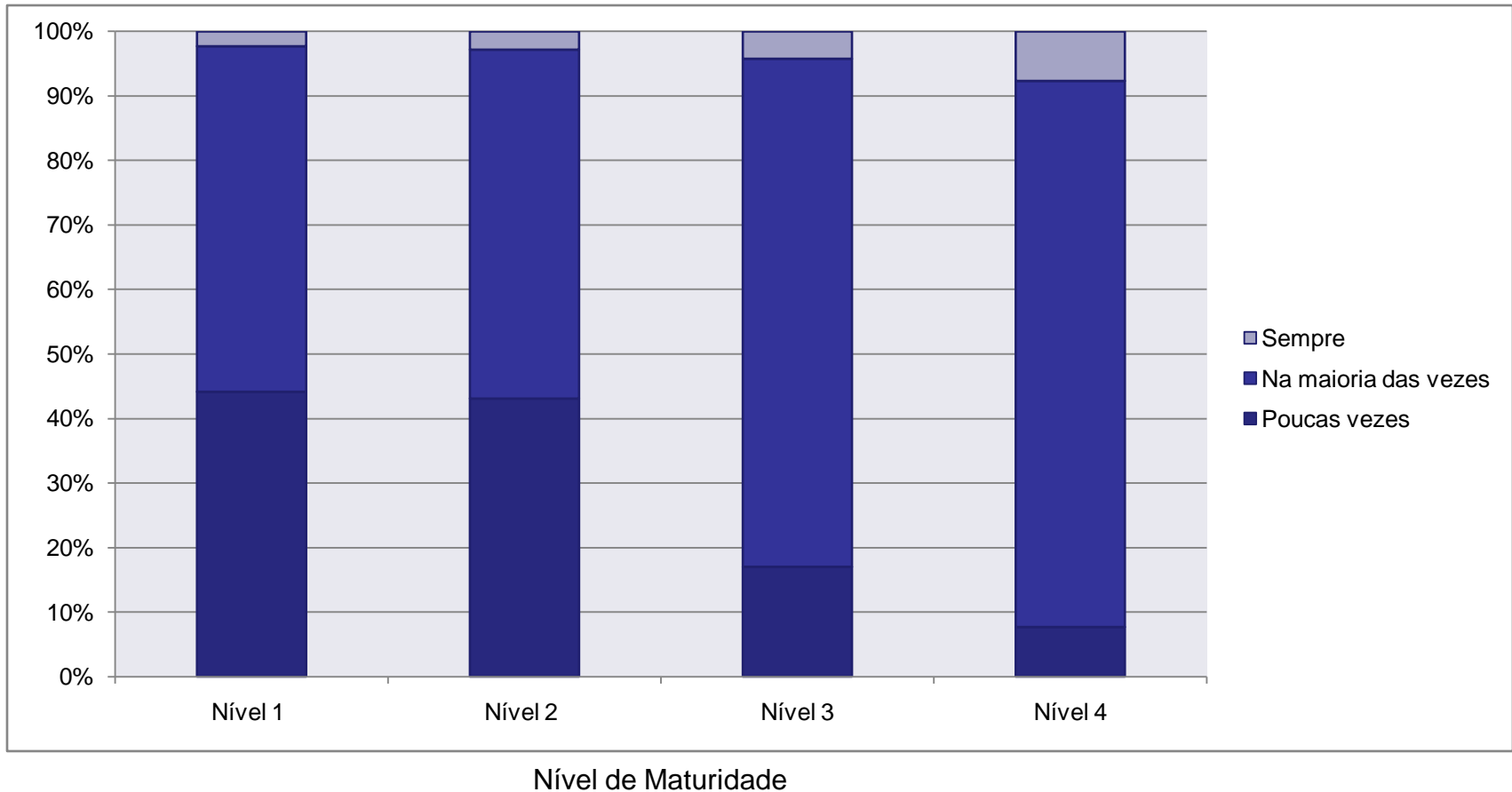
Qual a relação entre o grau de utilização de um software de GP e a frequência de sucesso em projetos?



Qual a relação entre o grau de exigência da certificação PMP e frequência de sucesso em projetos?



Qual a relação entre o nível de maturidade da organização e a frequência de sucesso em projetos?



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.

Perspectiva por Região Geográfica- ANEXO 3

Para conhecer os resultados organizados por Região Geográfica, faça o download do **Anexo 3** no website www.pmi.org.br.

Para conhecer os resultados organizados por Estados da Federação, faça o download do **Anexo 4** 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 2009, envie um e-mail para benchgp@pmi.org.br.