

PMSURVEY.ORG
A GLOBAL INITIATIVE OF PMI® CHAPTERS

2014

RELATÓRIO
MUNDIAL

PMI - Project Management Institute é a maior associação sem fins lucrativos do mundo para a profissão de gerenciamento de projetos. Nossos recursos profissionais e de pesquisa permitem que mais de 1M de membros, profissionais certificados e voluntários em praticamente todos os países do mundo, melhorem suas qualificações na profissão e o sucesso das suas organizações.

O PMSURVEY.ORG é uma pesquisa anual, organizada voluntariamente pelos Chapters do PMI - Project Management Institute de diversos países, e conta com a participação de centenas de organizações no mundo.

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

Solicitamos apenas que seja preservada a devida referência à fonte das informações, conforme descrito a seguir: ***“Fonte: PMSURVEY.ORG 2014 Edition. Project Management Institute.”***

Juliano Reis, PMP

Os Chapters do PMI realizadores da Edição 2014 do PMSURVEY.ORG são os seguintes:

Amazonas, Brasil
Bahia, Brasil
Bogotá, Colômbia
Buenos Aires, Argentina
Ceará, Brasil
Central Ohio, USA
Distrito Federal, Brasil
Espírito Santo, Brasil
France, France
Goiás, Brasil
Guadalajara, México
Mato Grosso, Brasil
México, México

Minas Gerais, Brasil
Montevideo, Uruguai
Nuevo Cuyo, Argentina
Nuevo Leon, México
Paraná, Brasil
Pernambuco, Brasil
Puebla, México
Rio de Janeiro, Brasil
Rio Grande do Sul, Brasil
Santa Catarina, Brasil
Santiago, Chile
São Paulo, Brasil
Sergipe, Brasil
Sinaloa, México

Na edição 2014 do PMSURVEY.ORG, participaram 400 organizações, provenientes da Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Colômbia, França, México, EUA e Uruguai. Para conhecer essas organizações nominalmente, acesse www.pmsurvey.org.



As ferramentas tecnológicas que dão suporte ao PMSURVEY.ORG foram desenvolvidas por um importante parceiro brasileiro, a Project Builder.

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

Desde sua fundação, a Project Builder patrocina eventos do PMI no Brasil. Sua participação nesta iniciativa foi absolutamente fundamental para transformar o sonho em realidade: Uma ferramenta de pesquisa que possibilitasse à comunidade de gerenciamento de projetos um alto grau de flexibilidade e profundidade nas buscas realizadas no banco de dados do PMSURVEY.ORG.

Este relatório é o resultado do trabalho voluntário de profissionais de diversos países.

Apresentamos a seguir, em ordem alfabética, o nome destes profissionais, que fizeram história em 2014, dando uma enorme contribuição para o desenvolvimento das práticas de Gerenciamento de Projetos.

Adriana Cibelli, Buenos Aires Chapter, Argentina
Adriana Fório Sentieiro, São Paulo Chapter, Brazil
Ailton Queiroz, Ceará Chapter, Brazil
Alejandro Aramburu, Nuevo Cuyo Chapter, Argentina
Alércio Bressano, Sergipe Chapter, Brazil
Americo Pinto, Founder and Mentor, Brazil
Anderson Gonzaga, Rio de Janeiro Chapter, Brazil
Andre Voltolini, Rio Grande do Sul Chapter, Brazil
Andres Felipe Gomez, Bogota Chapter, Colombia
Andrey Furlan, Santa Catarina, Brazil
Benedicto Hughes, Nuevo Cuyo Chapter, Argentina
Bert Cousins, Central Ohio Chapter, USA
Carlos Galassi, Bahia Chapter, Brazil
Carol Dagort, Sao Paulo Chapter, Brazil
Cecilia Boggi, Buenos Aires Chapter, Argentina
Clebiano Nogueira, Mato Grosso Chapter, Brazil
Cristina Serravalle, Bahia Chapter, Brazil
David Villarreal, Nuevo Leon Chapter, Mexico
Edilene Araujo, Mato Grosso Chapter, Brazil
Eduardo Fonseca, Espírito Santo Chapter, Brazil
Elizabeth Borges, Rio de Janeiro Chapter, Brazil
Eleutério Alecrim, Rio de Janeiro Chapter, Brazil
Eric Montero, Puebla Chapter, Mexico
Erico Sabino, Amazonas Chapter, Brazil

Fabian Akselrad, Buenos Aires Chapter, Brazil
Flavio Luiz Silva, Pernambuco Chapter, Brazil
Francisco Abreu, Distrito Federal Chapter, Brazil
Francisco Herrera, Sinaloa, Mexico
François Delignette, France Chapter, France
Fulvio Viçoso, Bahia Chapter, Brazil
Gloria Folle Estrada, Montevideo Chapter, Uruguay
Gustavo Albera, Nuevo Cuyo Chapter, Argentina
Humberto Carneiro Jr., Pernambuco Chapter, Brazil
Ines Cibils, Montevideo Chapter, Uruguay
Jean-Claude Dravet, France Chapter, France
Joao Gama Neto, São Paulo Chapter, Brazil
Joao Walter Saunders, Ceará Chapter, Brazil
Jorge Marroquin,
José Alves, Distrito Federal Chapter, Brazil
Jose Guilherme Filho, Sergipe Chapter, Brazil
Jose Ramon Hernandez, Mexico Chapter, Mexico
Júlia Milagres, Minas Gerais Chapter, Brazil
Ken Tomlinson, France Chapter, France
Leonel Furtado, Santa Catarina, Brazil
Leonidas Diaz, Santiago Chapter, Chile
Leonor Viturro, Buenos Aires Chapter, Argentina
Lincoln, Paraná Chapter, Brazil
Lionel Bourceret, France Chapter, France

Luiz H. Brillinger, Santa Catarina Chapter, Brazil
Marcos Caringi, Santa Catarina Chapter, Brazil
Mariana Caffarena, Montevideo Chapter, Uruguay
Mario Soruli, Nuevo Cuyo Chapter, Argentina
Marta Gaino, Bahia Chapter, Brazil
Mauro Sotille, PMI Mentor Região 13, Brazil
Miguel Castaneda Aguilera, Guadalajara Chapter, Mexico
Miriam Machado, Espírito Santo Chapter, Brazil
Myrian Moura, Minas Gerais Chapter, Brazil
Osvaldo Ucha, Buenos Aires Chapter, Argentina
Pablo Lledo, Nuevo Cuyo Chapter, Argentina
Paulo Alves Jr., Goiás Chapter, Brazil
Raúl Bellomusto, Buenos Aires Chapter, Argentina
Ricardo Barcellos, Goiás Chapter, Brazil
Rodrigo Giraldelelli, Paraná Chapter, Brazil
Rogerio Severo, Rio Grande do Sul, Brazil
Sarkis Mahdasian, Central Ohio Chapter, USA
Tania Jesini, Amazonas Chapter, Brazil
Thiago Regal, Rio Grande do Sul Chapter, Brazil
Walter Sutterlin, Central Ohio Chapter, USA
Yves Cavarec, France Chapter, France

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.



A segurança dos dados informados ao PMSURVEY.ORG é o ponto mais importante dessa iniciativa e, por isso, recebe tratamento especial, o que tem garantido a credibilidade do estudo por uma década.

Todas as informações fornecidas pelas organizações participantes são tratadas de forma absolutamente confidencial.

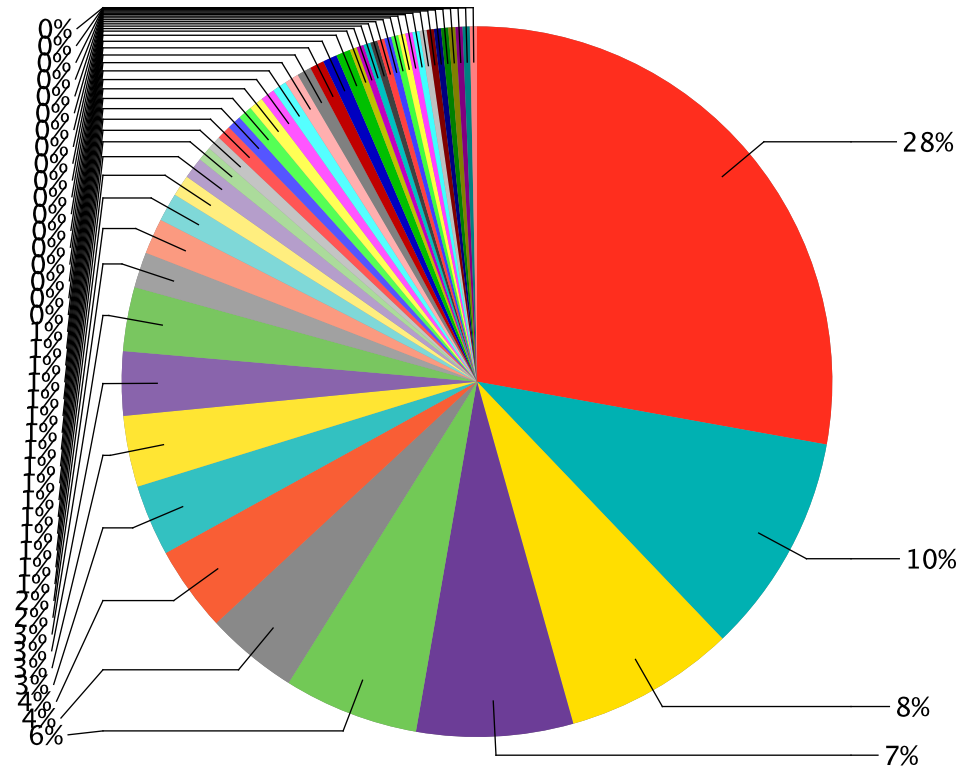
Nenhum usuário tem acesso aos registros individuais do banco de dados do PMSURVEY.ORG. Todos os relatórios disponíveis apresentam apenas informações consolidadas, através de gráficos com percentuais, impossibilitando a identificação de qualquer organização específica.

Adicionalmente, não é possível gerar relatórios personalizados para filtros que não tenham ao menos quatro registros de organizações participantes, reforçando mais ainda a segurança do sistema.

Em nenhuma circunstância os dados fornecidos pelas organizações são cedidos, comercializados ou compartilhados com terceiros. Adicionalmente também não são utilizados para qualquer outra finalidade não relacionada ao PMSURVEY.ORG.

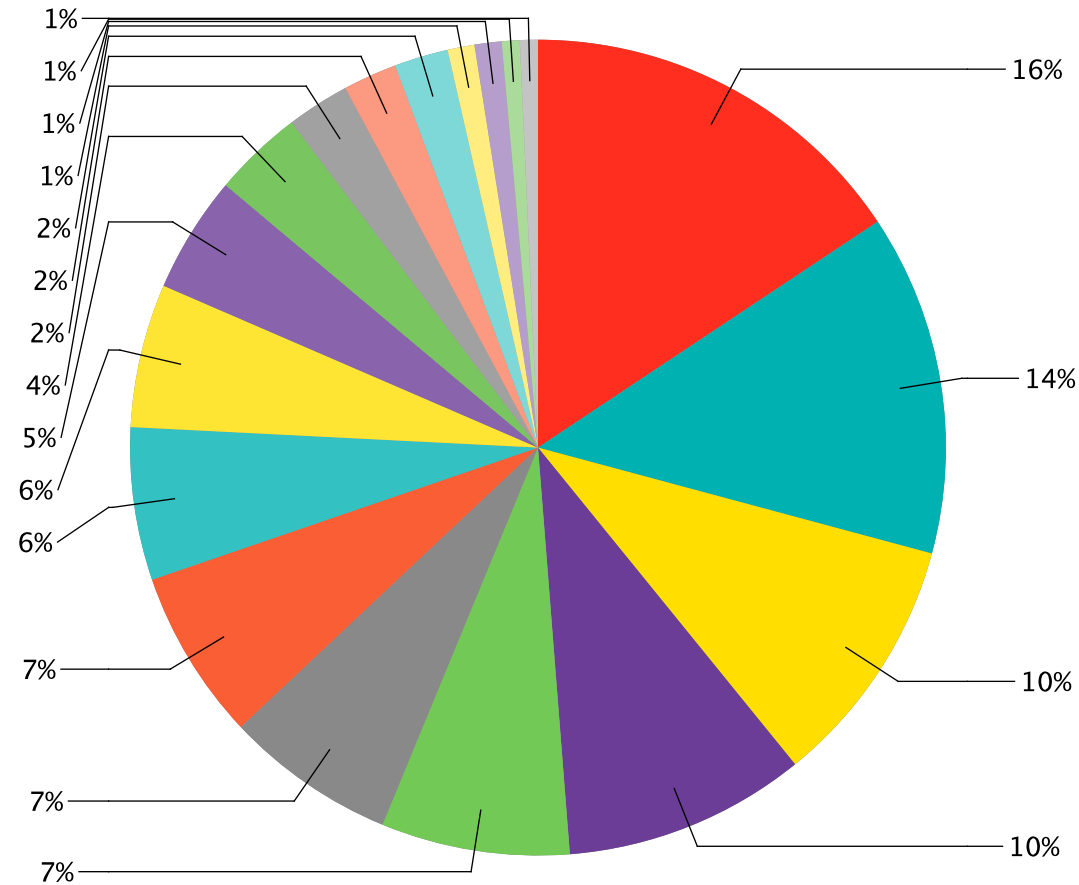
RESULTADOS DA EDIÇÃO 2014

Esta seção tem como objetivo traçar um perfil das organizações participantes



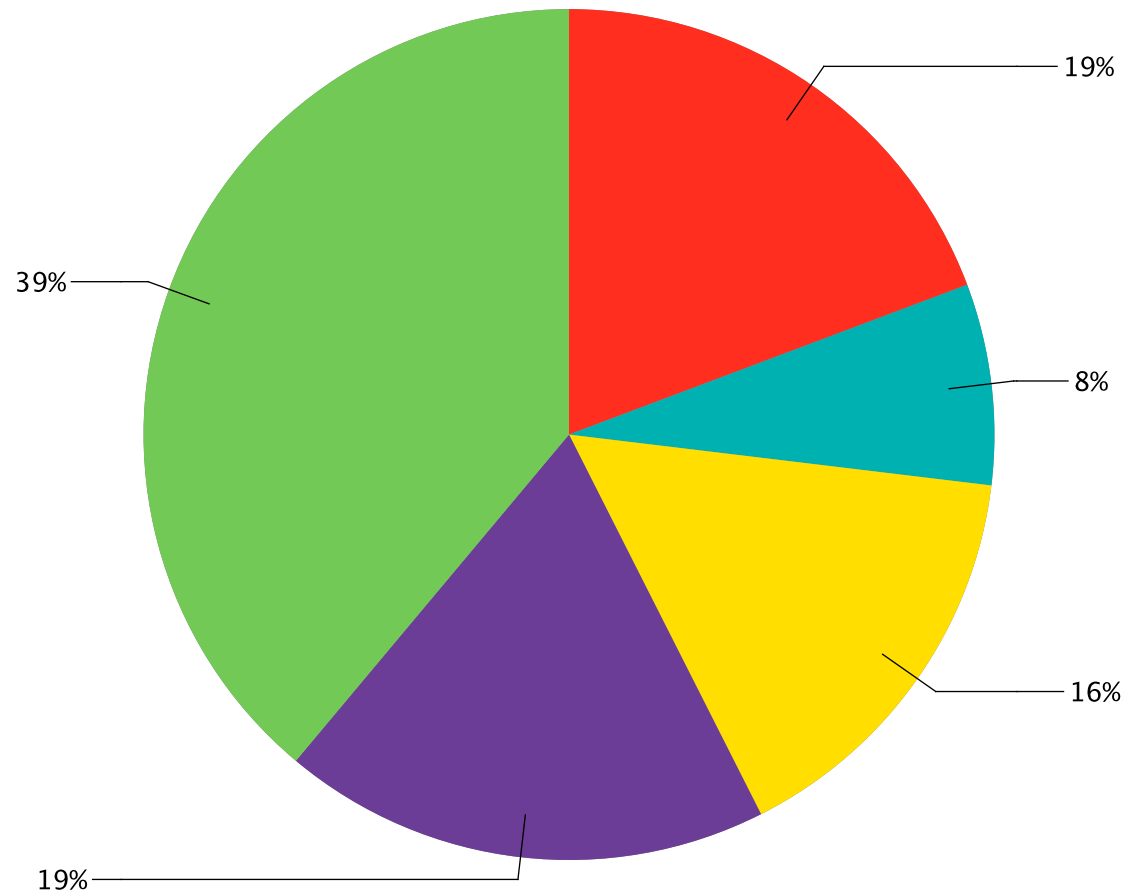
- São Paulo - 28% ● Rio de Janeiro - 10% ● Rio Grande do Sul - 8% ● Santa Catarina - 7% ● Minas Gerais - 6% ● Paraná - 4% ● Bogotá - 4% ● Distrito Federal - 3%
- Goiás - 3% ● Pernambuco - 3% ● Bahia - 3% ● Espírito Santo - 2% ● de Buenos Aires - 2% ● Sergipe - 1% ● New Brunswick - 1% ● Montevidéu - 1% ● Ceará - 1%
- Chile - 1% ● Newfoundland/Labrador - 1% ● Mato Grosso - 1% ● Colorado - 1% ● Alagoas - 1% ● Maranhão - 1% ● Ohio - 1% ● Mendoza - 1%
- Valle del Cauca - 1% ● Antioquia - 1% ● Cauca - 1% ● Cundinamarca - 1% ● New York - 0% ● Comunidad de Madrid - 0% ● Yukon - 0% ● Kentucky - 0%
- Coimbra - 0% ● Quebec - 0% ● Pará - 0% ● Pennsylvania - 0% ● Caldas - 0% ● Massachusetts - 0% ● Arkansas - 0% ● México - 0% ● Nova Scotia - 0%
- Prince Edward Island - 0% ● New Mexico - 0% ● Île-de-France - 0% ● Querétaro - 0% ● Entre Ríos - 0%

% de Organizações



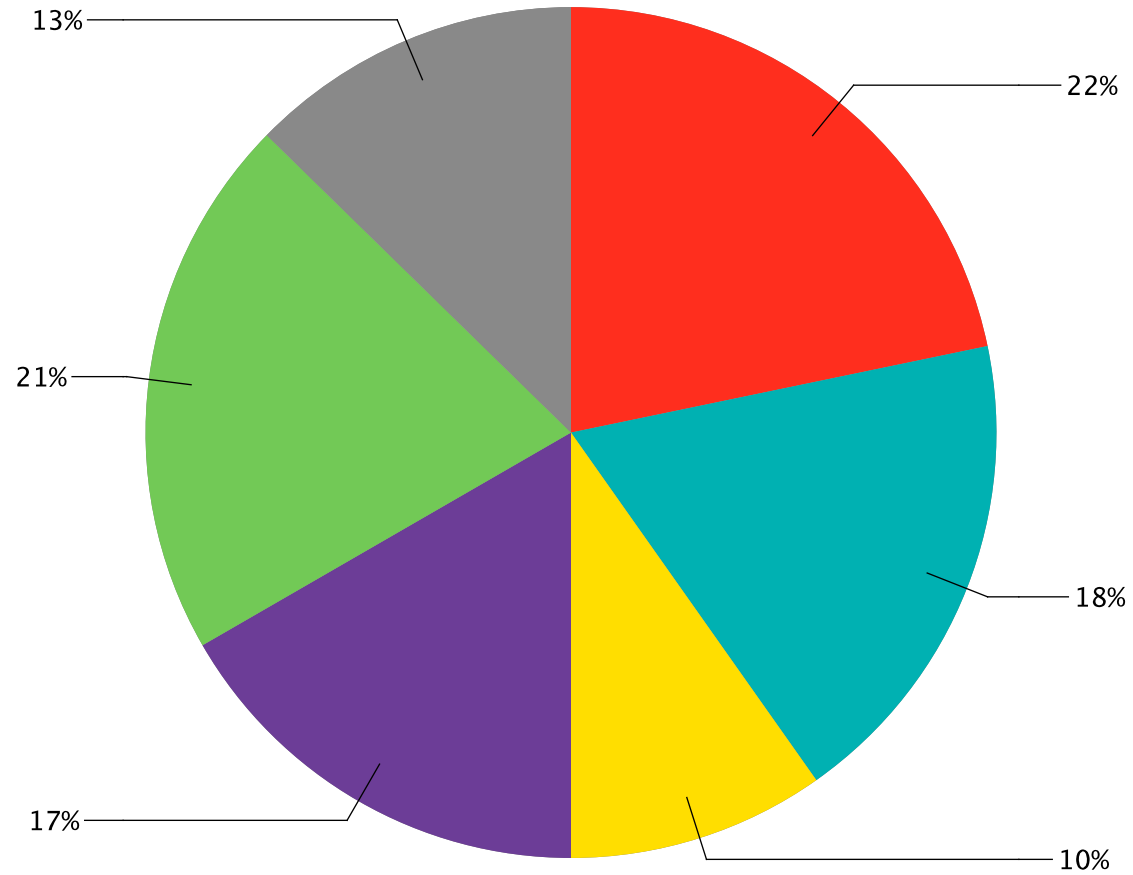
- Consultoria - 16% ● Tecnologia da Informação - 14% ● Serviços - 10% ● Engenharia e EPC - 10% ● Outro - 7% ● Educação - 7% ● Indústria - 7%
- Petróleo, Petroquímica e Gás - 6% ● Serviços Financeiros - 6% ● Telecomunicações - 5% ● Alimentos e Bens de Consumo - 4% ● Automobilística - 2%
- Governo - Admin. Direta - 2% ● Governo - Admin. Indireta - 2% ● Mineração - 1% ● Seguros - 1% ● Terceiro Setor - 1% ● Siderurgia - 1%

% de Organizações



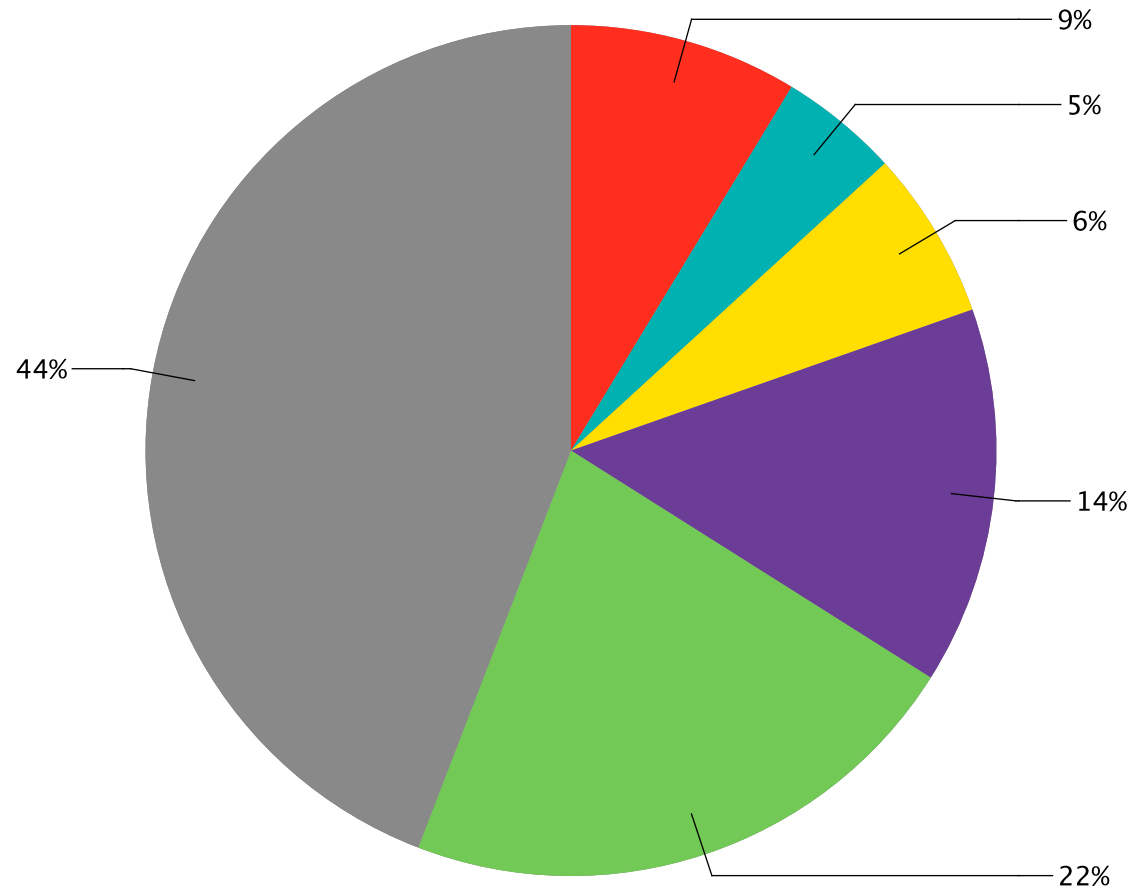
● Acima de US\$ 1 Bilhão – 19% ● Entre US\$ 501 Milhões e US\$ 1 Bilhão – 8% ● Entre US\$ 101 Milhões e US\$ 500 Milhões – 16%
● Entre US\$ 10 Milhões e US\$ 100 Milhões – 19% ● Abaixo de US\$ 10 Milhões – 39%

% de Organizações



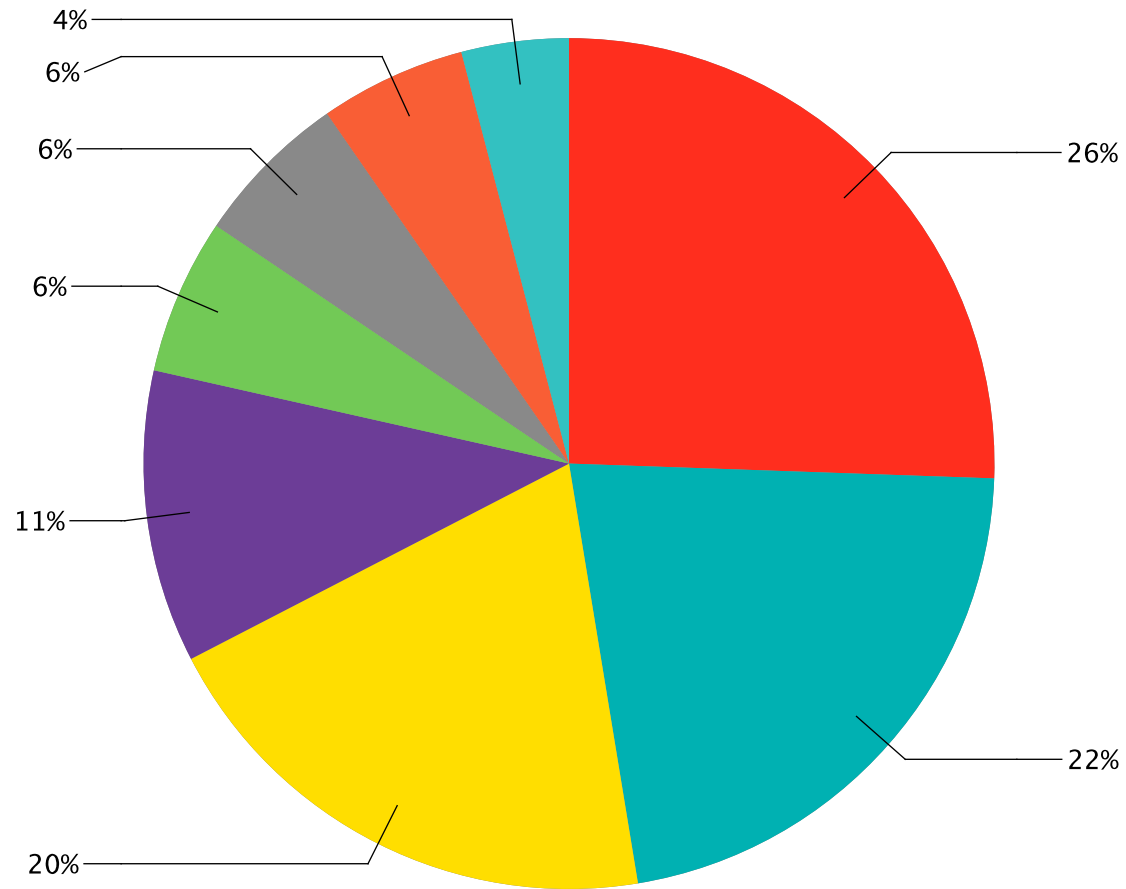
● Acima de 5.000 funcionários - 22% ● Entre 1.001 e 5.000 funcionários - 18% ● Entre 501 e 1.000 funcionários - 10% ● Entre 101 e 500 funcionários - 17%
● Entre 10 e 100 funcionários - 21% ● Abaixo de 10 funcionários - 13%

% de Organizações

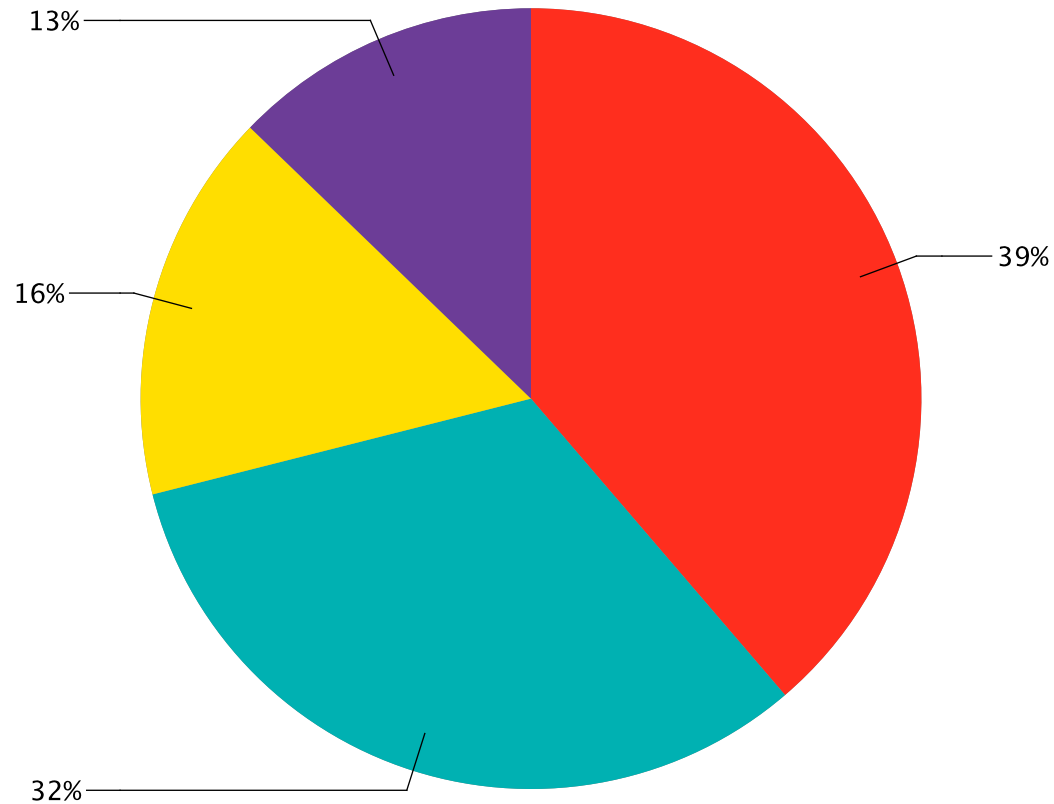


● Acima de US\$ 1 Bilhão – 9% ● Entre US\$ 501 Milhões e US\$ 1 Bilhão – 5% ● Entre US\$ 101 Milhões e US\$ 500 Milhões – 6%
● Entre US\$ 11 Milhões e US\$ 100 Milhões – 14% ● Entre US\$ 1 Milhão e US\$ 10 Milhões – 22% ● Abaixo de US\$ 1 Milhão – 44%

% de Organizações



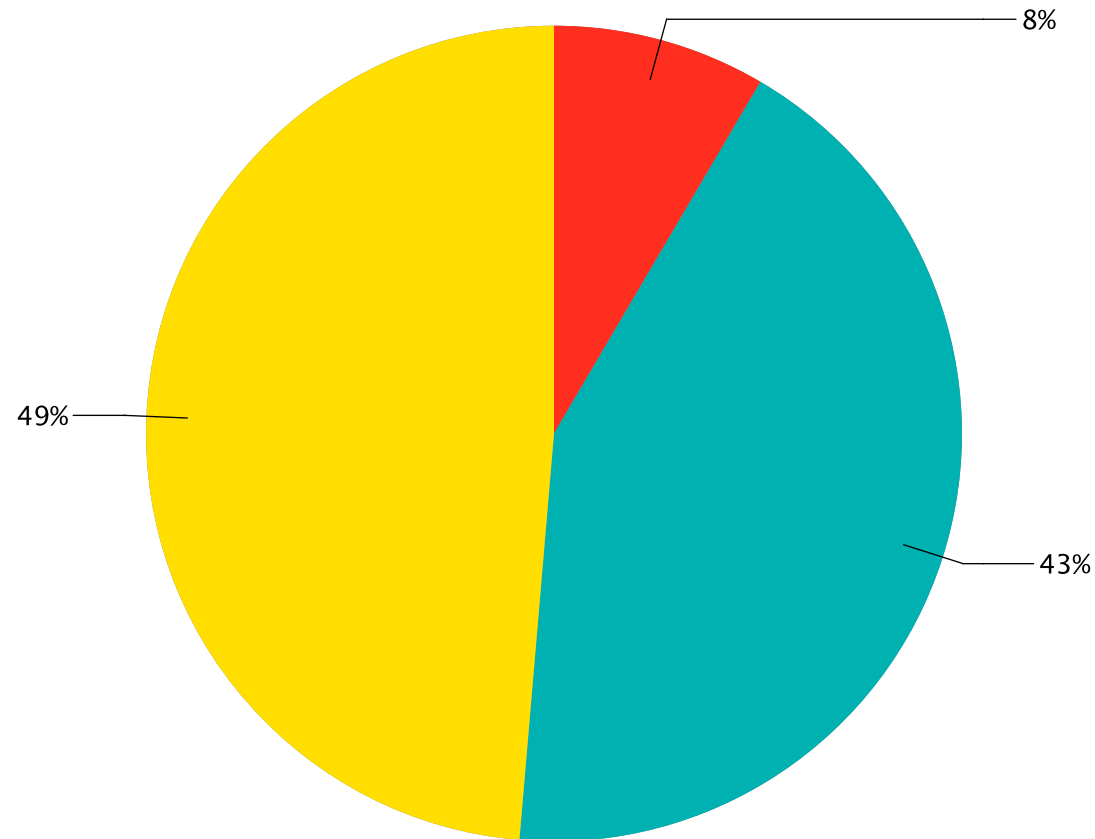
● Gerente de projeto - 26% ● Membro ou coordenador de PMO - 22% ● Executivo (CEO, CIO etc.) - 20% ● Outro - 11% ● Consultor - 6% ● Analista - 6%
● Gerente funcional - 6% ● Gerente de programas - 4%



- Na sua maioria, projetos externos, junto a Clientes, com a participação efetiva do cliente no desenvolvimento – 39%
- Na sua maioria, projetos internos à Organização, com a participação efetiva do cliente no desenvolvimento – 32%
- Na sua maioria, projetos externos, junto a Clientes, sem a participação do cliente no desenvolvimento – 16%
- Na sua maioria, projetos internos à Organização, sem a participação do cliente no desenvolvimento – 13%

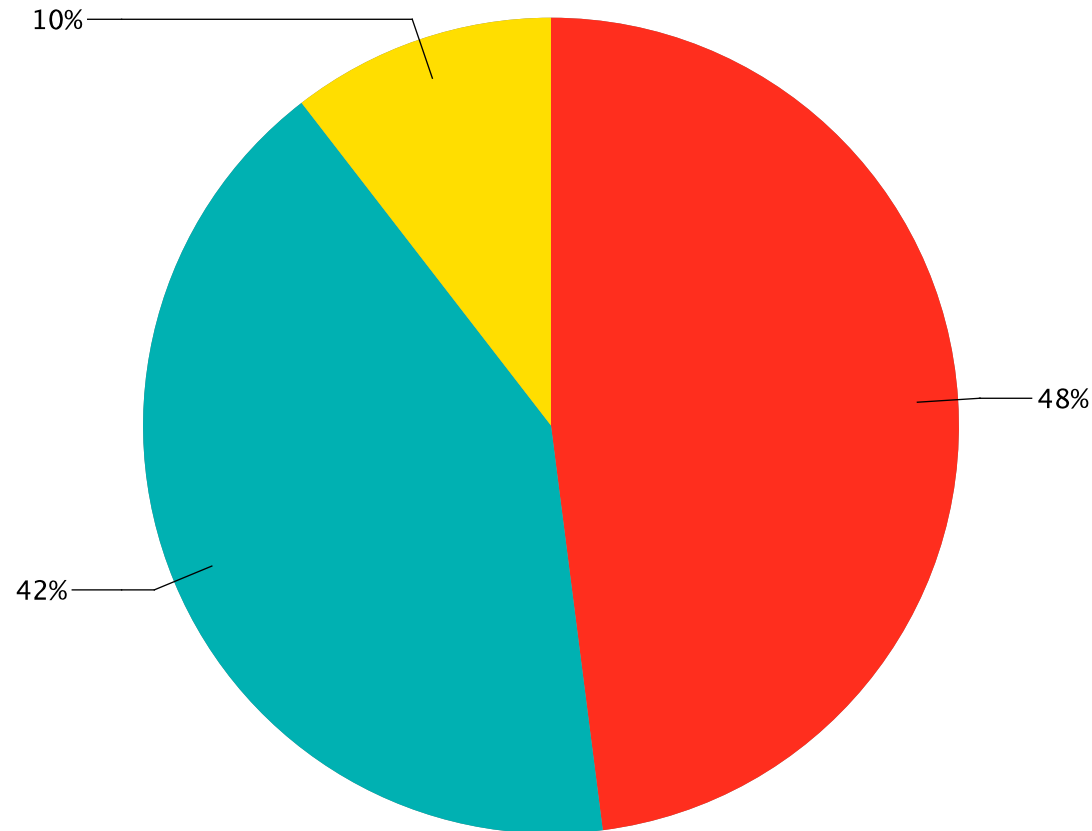
% de Organizações

Esta seção tem como 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.



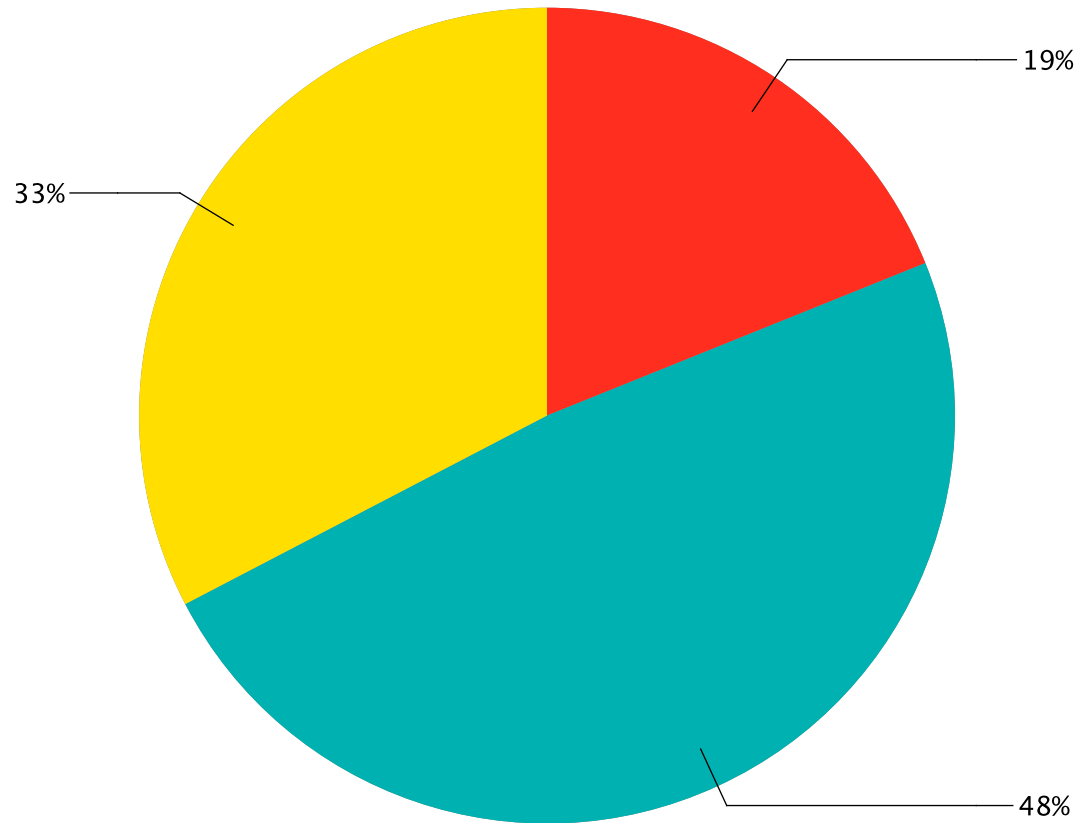
- Resistência Alta (a maioria das áreas ou algumas áreas importantes da organização apresentam resistência) – 8%
- Resistência Média (algumas áreas apresentam resistência, mas em outras há apoio ao tema) – 43%
- Resistência Baixa (existem resistências pontuais em poucas áreas ou não há nenhum tipo de resistência relevante) – 49%

% de Organizações



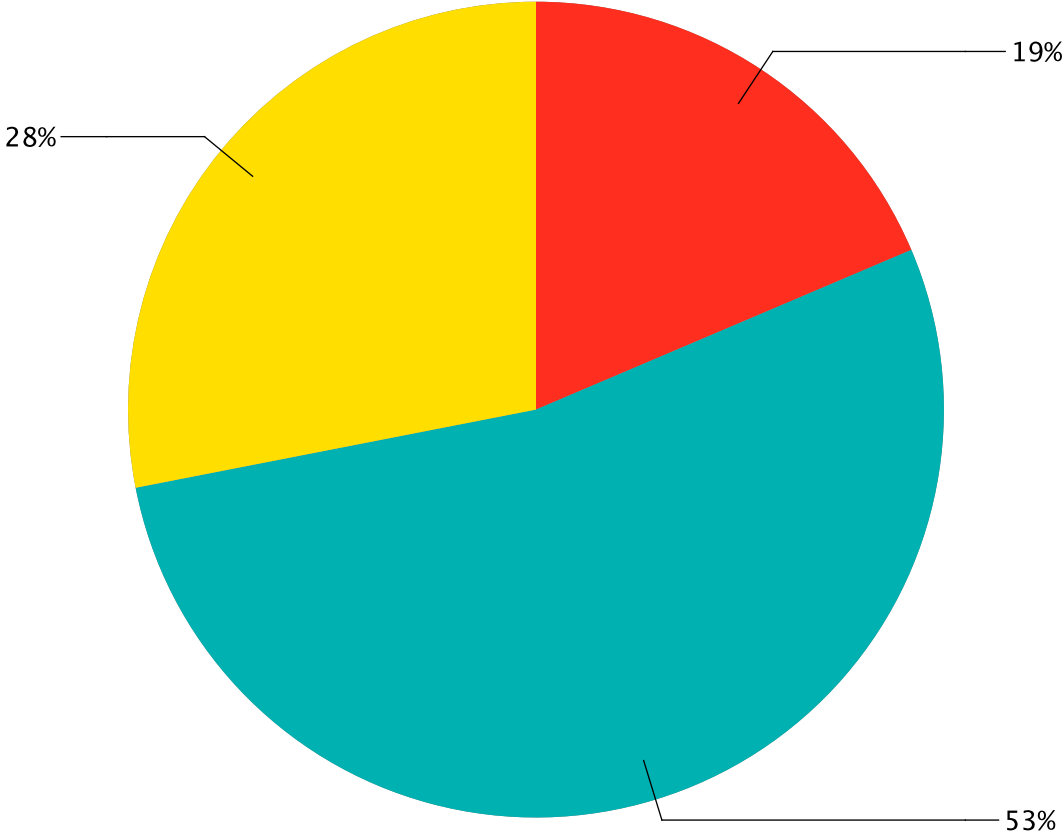
- Grande Apoio (A Alta Administração dá pleno apoio às iniciativas relacionadas a gerenciamento de projetos) – 48%
- Médio Apoio (A Alta Administração dá eventual apoio às iniciativas relacionadas a gerenciamento de projetos) – 42%
- Baixo Apoio (A Alta Administração dá pouco ou não dá apoio às iniciativas relacionadas a gerenciamento de projetos) – 10%

% de Organizações



- A organização, sempre concede tempo e recursos adequados para um planejamento efetivo. – 19%
- A organização, na maioria das vezes concede tempo e recursos adequados para um planejamento efetivo. – 48%
- A organização, raramente concede tempo e recursos adequados para um planejamento efetivo. – 33%

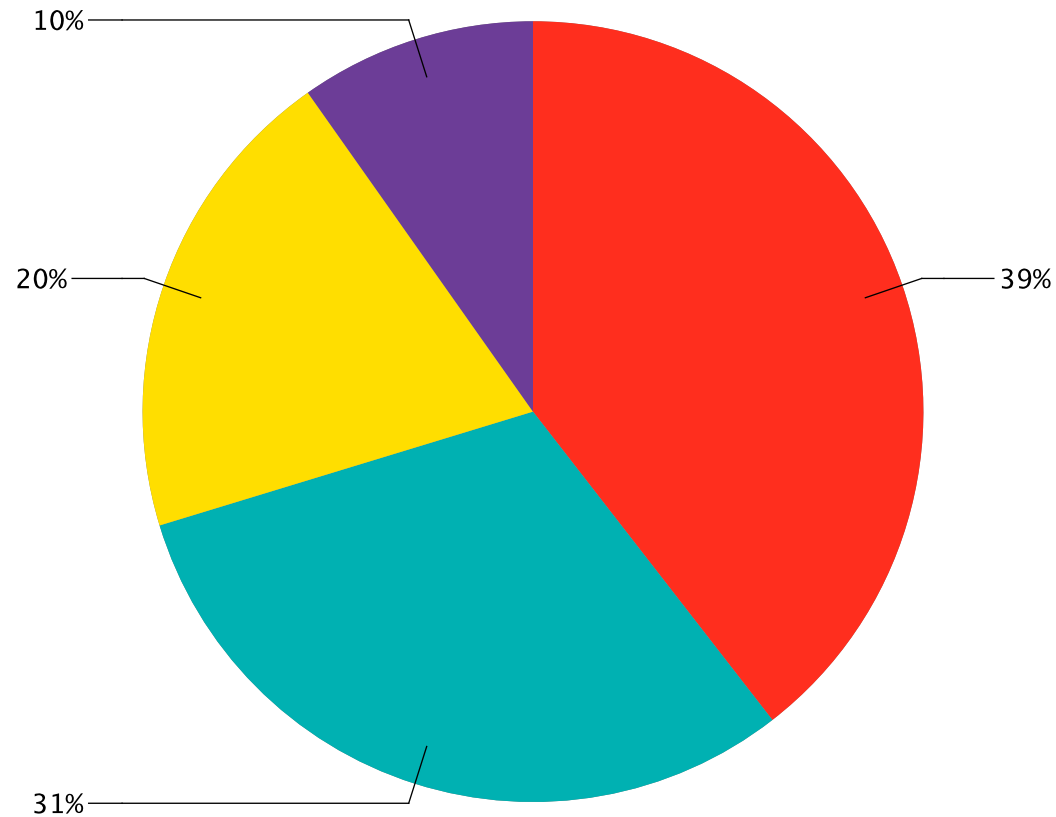
% de Organizações



- A organização, sempre concede tempo e recursos adequados para um controle efetivo. - 19%
- A organização, na maioria das vezes concede tempo e recursos adequados para um controle efetivo. - 53%
- A organização, raramente concede tempo e recursos adequados para um controle efetivo. - 28%

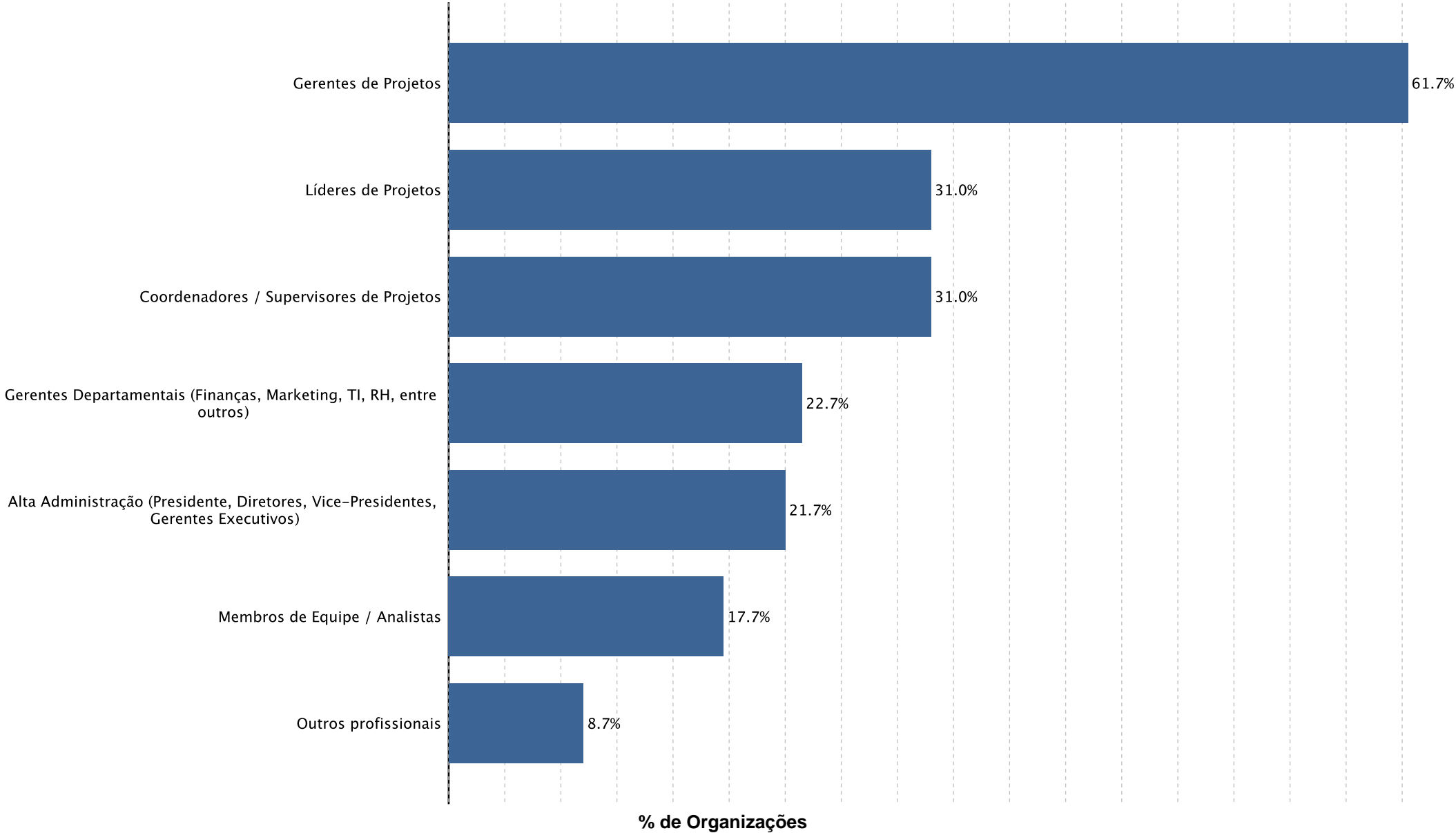
% de Organizações

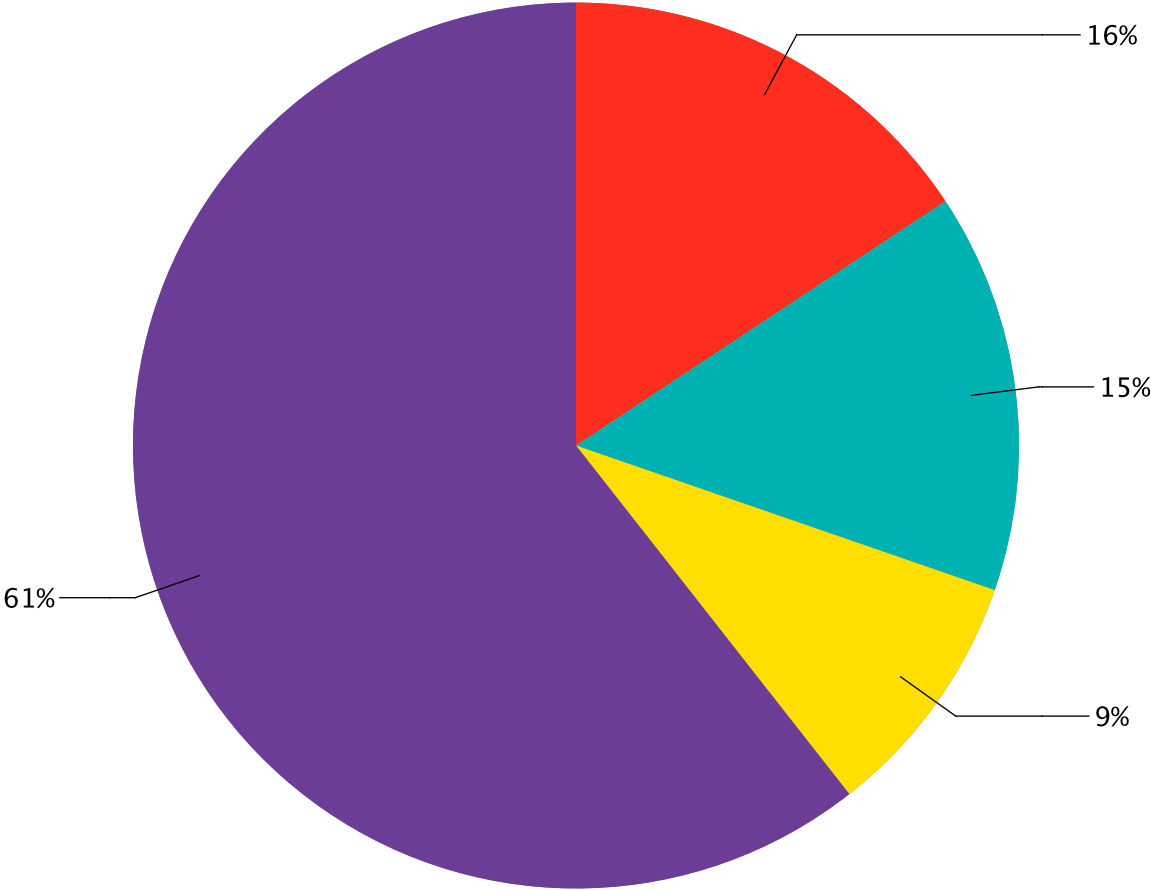
Esta seção tem como objetivo apresentar características das estruturas organizacionais existentes e analisar como as Organizações estão estruturadas para gerenciar seus projetos.



- Uma estrutura funcional ou departamentalizada – o gerente departamental exerce a responsabilidade por projetos – 39%
- Uma estrutura matricial balanceada – onde gerentes de projetos têm influência semelhante aos gerentes departamentais – 31%
- Uma estrutura organizacional projetizada – orientada para projetos ou clientes – 20%
- Uma estrutura matricial forte – onde gerentes de projetos têm mais influência que os gerentes departamentais – 10%

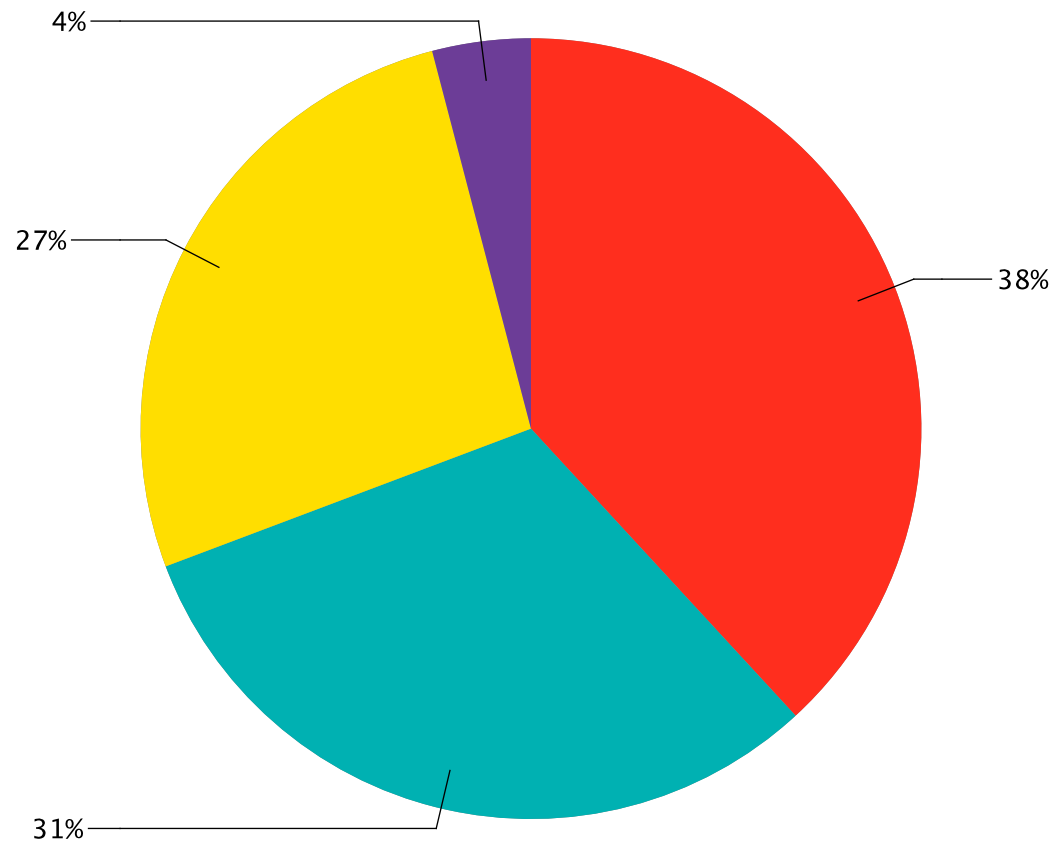
% de Organizações





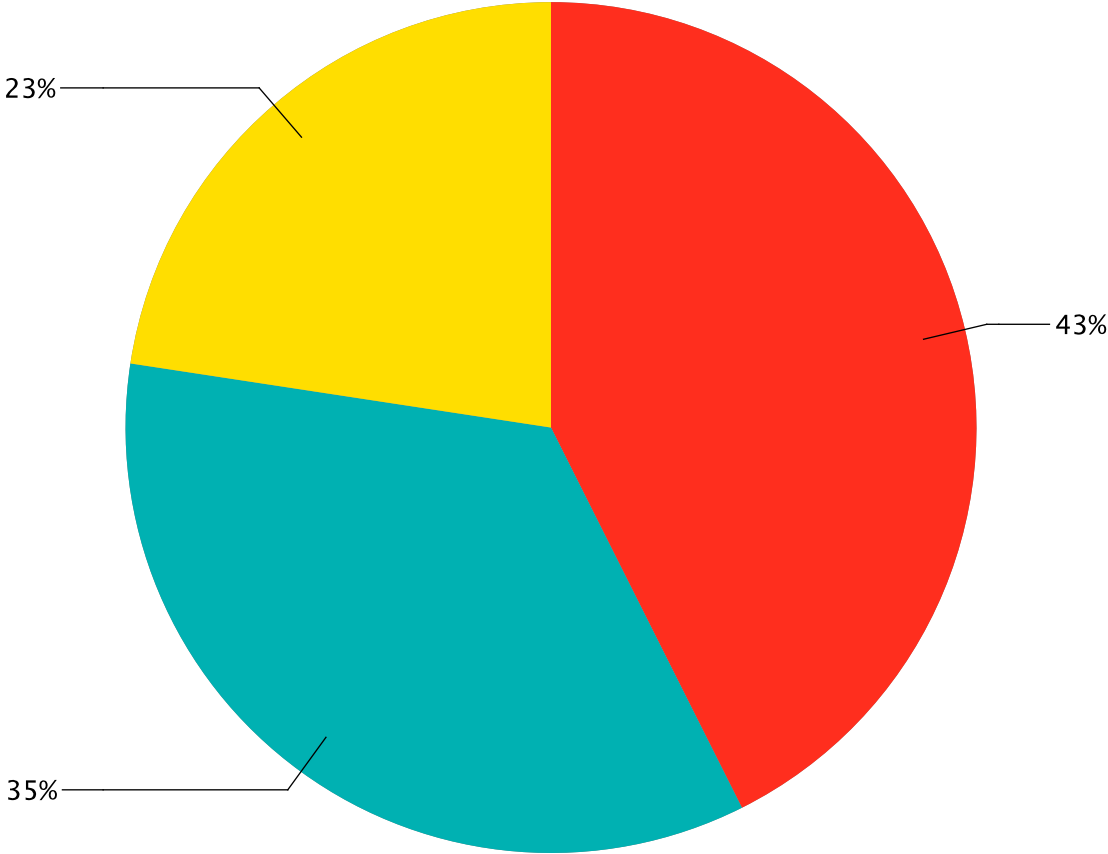
● Mais que 75% dos profissionais – 16% ● Entre 51% e 74% dos profissionais – 15% ● Entre 26% e 50% dos profissionais – 9% ● Menos que 25% dos profissionais – 61%

% de Organizações



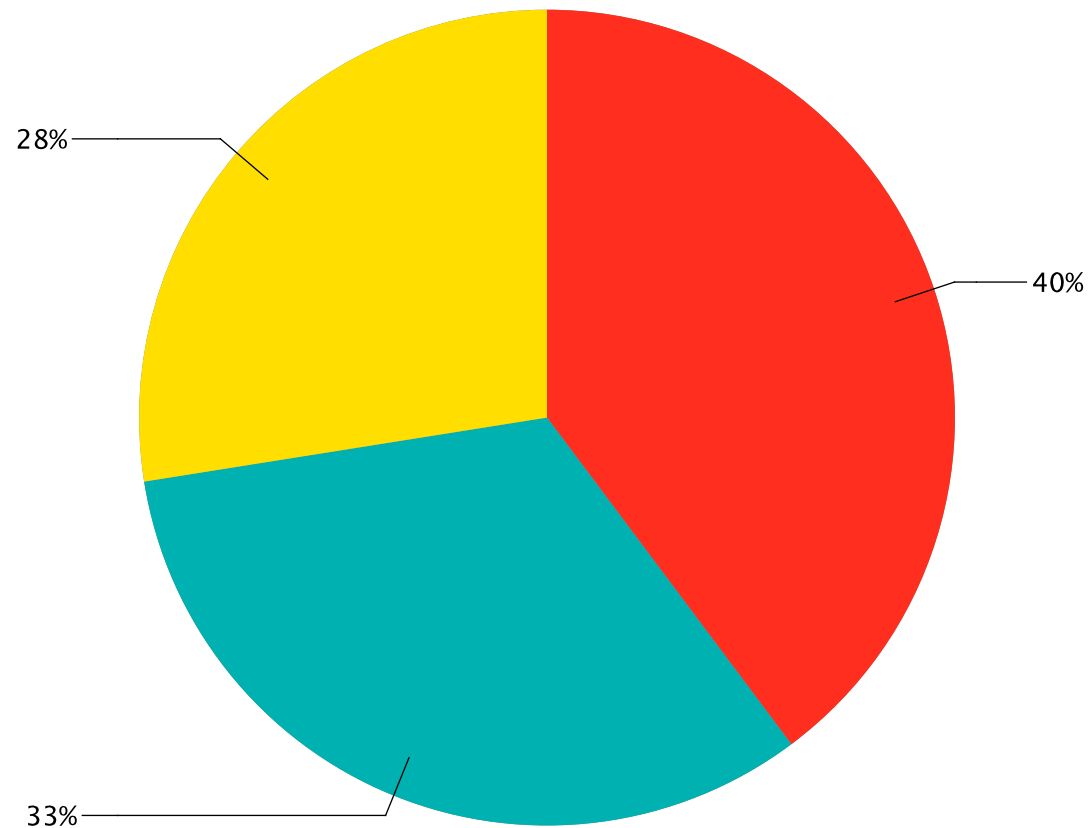
- É algo fundamental, que trouxe grandes e claros benefícios para o sucesso dos nossos projetos. – 38%
- É algo importante, mas que ainda hoje é questionado internamente, já que os benefícios nem sempre são claros. – 31%
- É algo que gostaríamos de implementar, mas ainda não conseguimos apoio interno. – 27%
- É algo que acreditamos não ser útil ou aplicável para a nossa organização. – 4%

% de Organizações



● Sim, mas não existe um plano de carreira específico para o Gerente de Projetos. – 43% ● Não existe oficialmente o cargo de Gerente de Projetos. – 35%
● Sim, e existe um plano de carreira específico para o Gerente de Projetos. – 23%

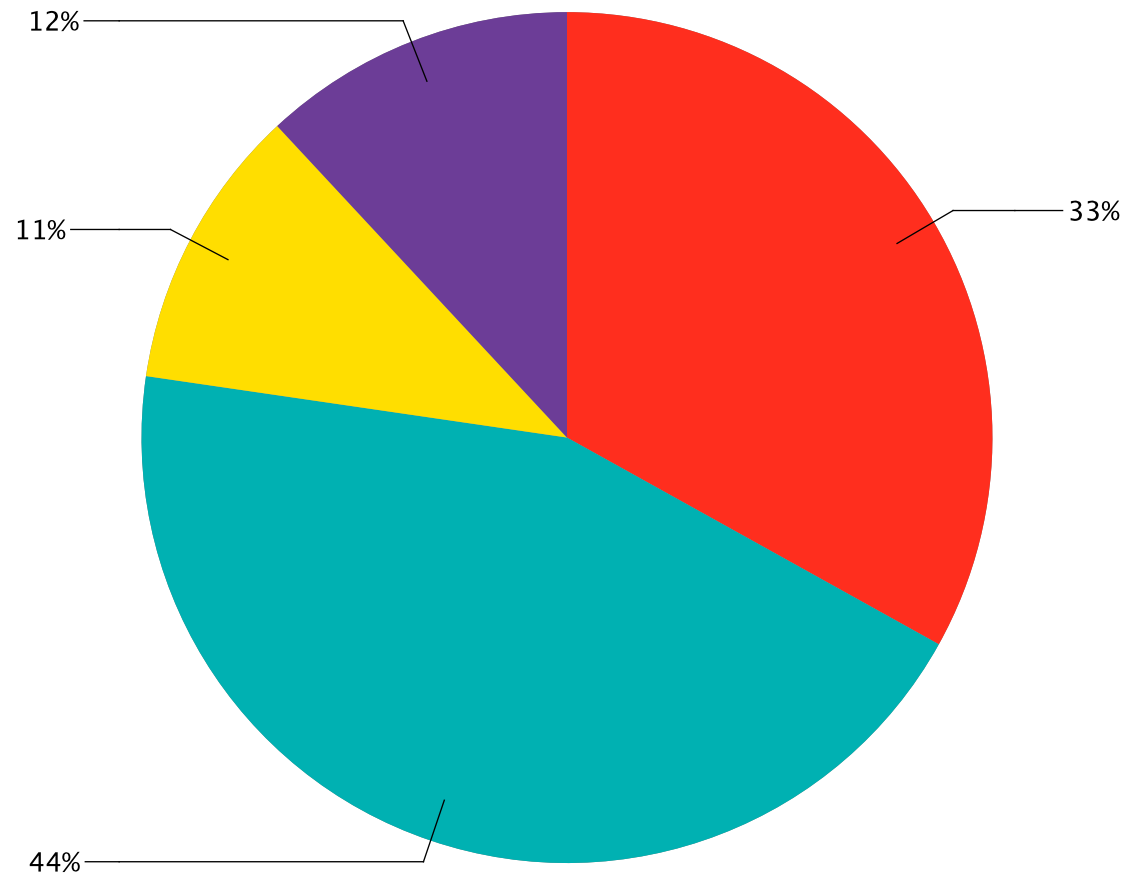
% de Organizações



- O dia a dia (processos) é prioridade em relação aos projetos, prejudicando algumas vezes a condução dos mesmos. – 40%
- Os projetos são prioridade em relação às atividades do dia a dia (processos). – 33%
- Existe um equilíbrio entre o esforço destinado a projetos e o esforço destinado ao dia a dia (processos). – 28%

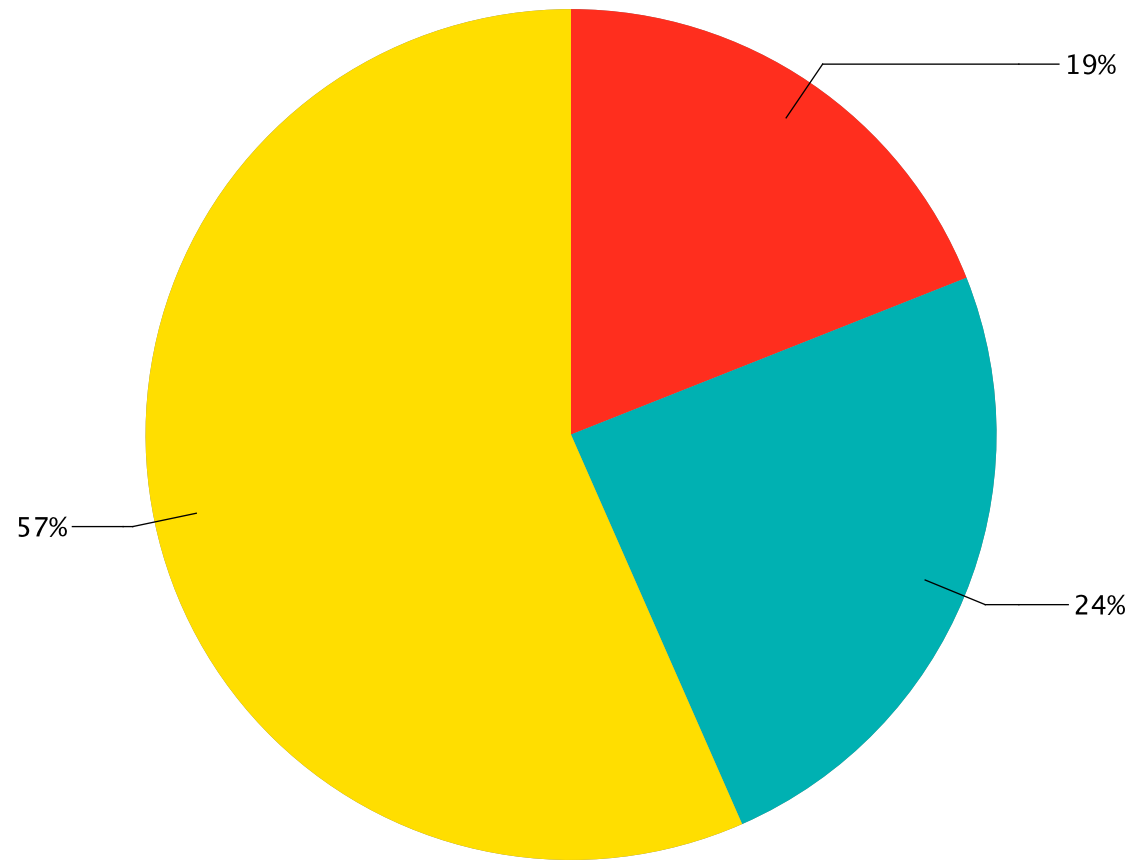
% de Organizações

Esta seção tem por objetivo apresentar como as Organizações fazem o gerenciamento do seu Portfólio de Projetos, no que diz respeito a práticas, processos, definição de responsabilidades e nível de maturidade.



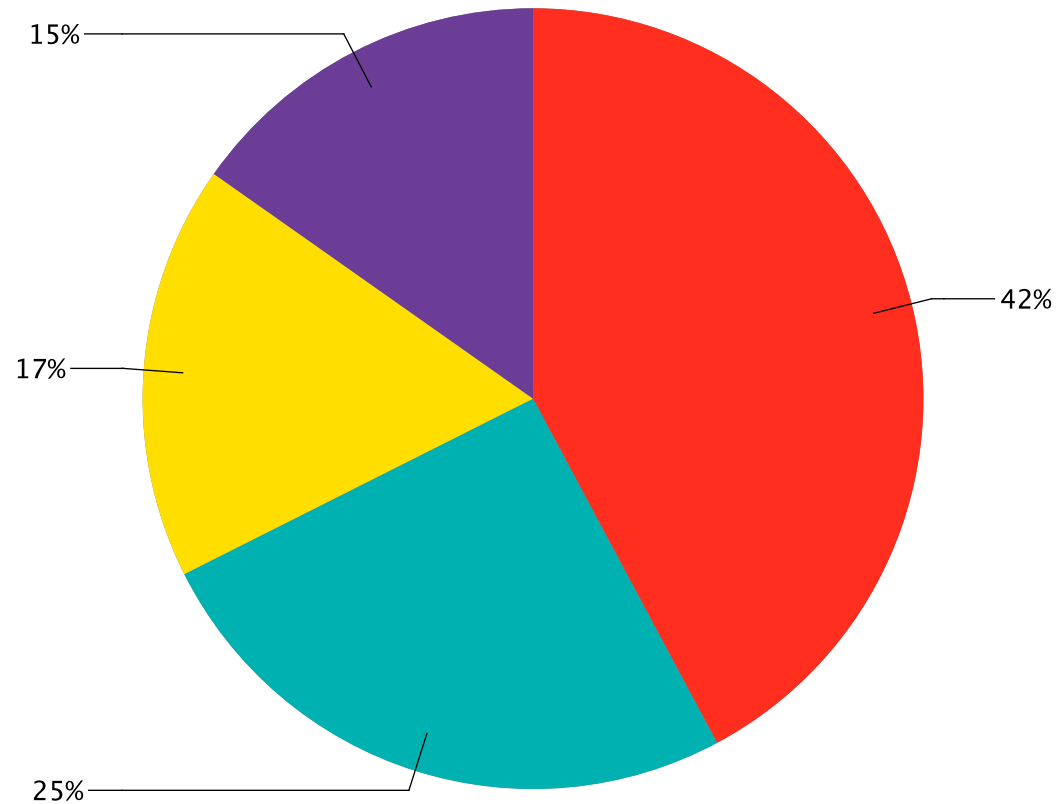
- Estão sempre alinhados ao planejamento estratégico – 33%
- Nem sempre estão alinhados ao planejamento estratégico – 44%
- Não há alinhamento algum, pois o planejamento estratégico não é comunicado – 11%
- Não há alinhamento algum, pois o planejamento estratégico não existe – 12%

% de Organizações

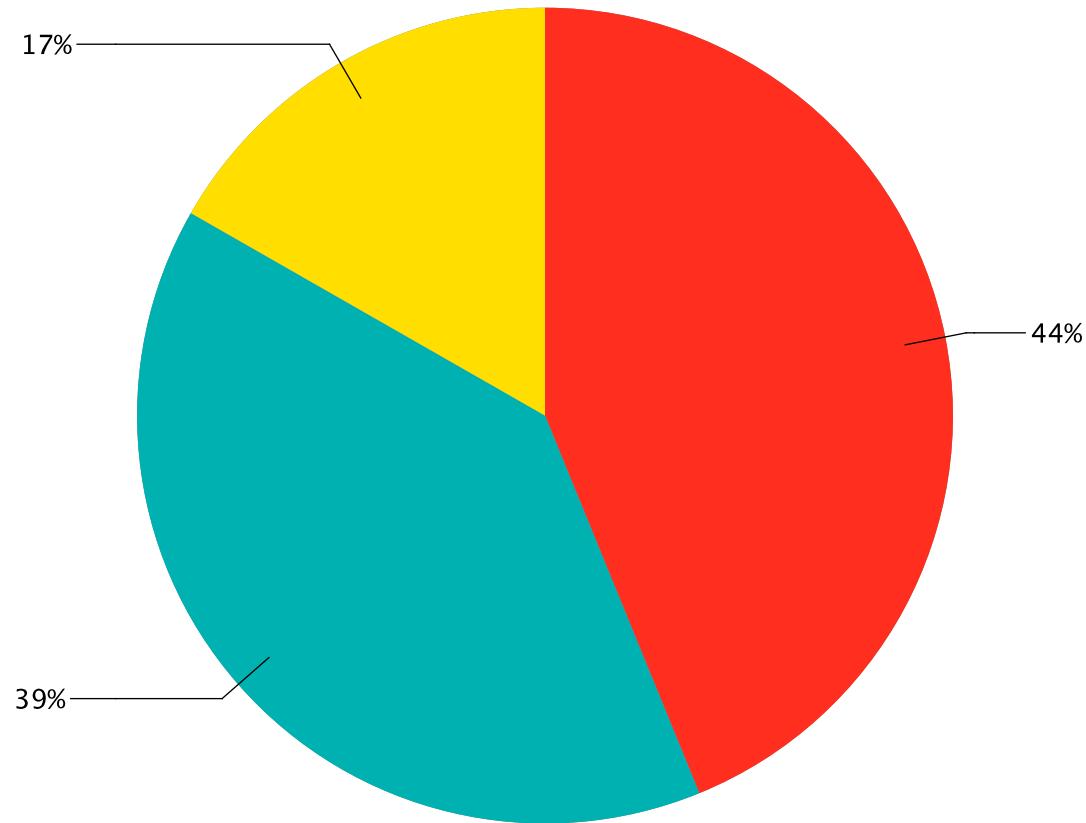


- Utilizamos e os projetos da organização estão alinhados aos objetivos estratégicos do BSC. – 19%
- Utilizamos mas os projetos da organização não estão necessariamente alinhados aos objetivos estratégicos do BSC – 24%
- Não utilizamos – 57%

% de Organizações

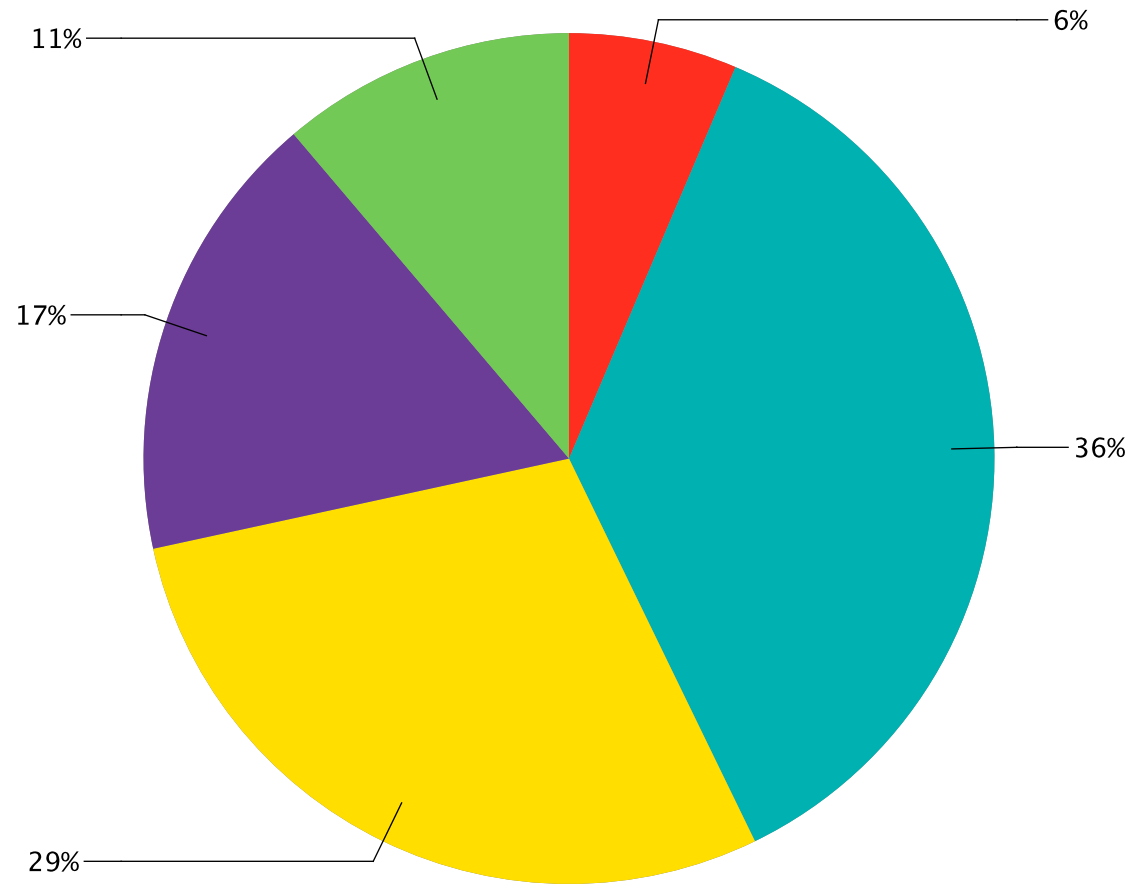


- Não existe processo estruturado. Projetos não estão sempre conectados à estratégia e a priorização gera disputas. – 42%
- Existe processo estruturado, com critérios claros e definidos, tanto para seleção quanto para priorização. – 25%
- Existe um processo estruturado, com critérios claros e definidos, mas apenas para priorização. – 17%
- Existe um processo estruturado, com critérios claros e definidos, mas apenas para seleção. – 15%



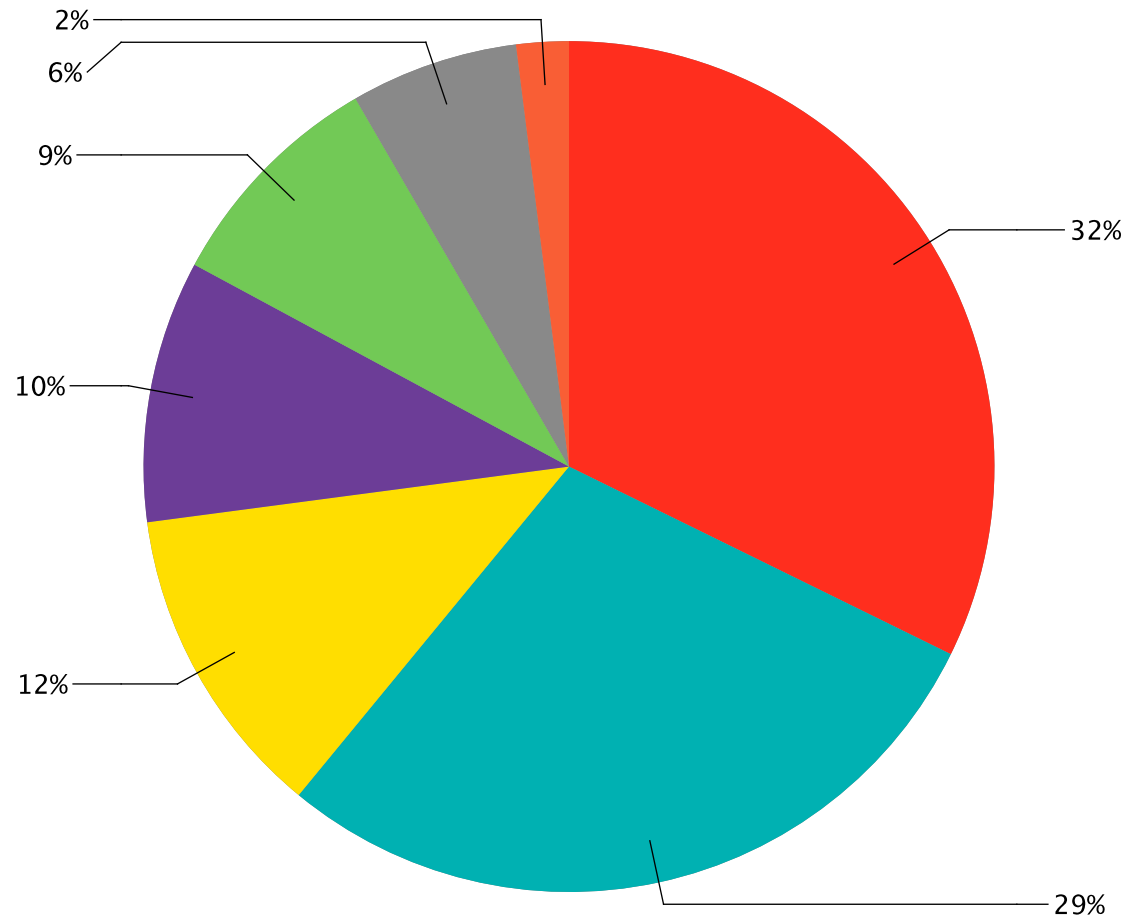
- Existe, mas se resume ao acompanhamento dos projetos do portfólio, sem acompanhamento dos seus benefícios estratégicos. – 44%
- Não existe um processo estruturado. – 39%
- Existe, e o processo envolve o acompanhamento dos benefícios estratégicos de cada projeto e do portfólio como um todo. – 17%

% de Organizações



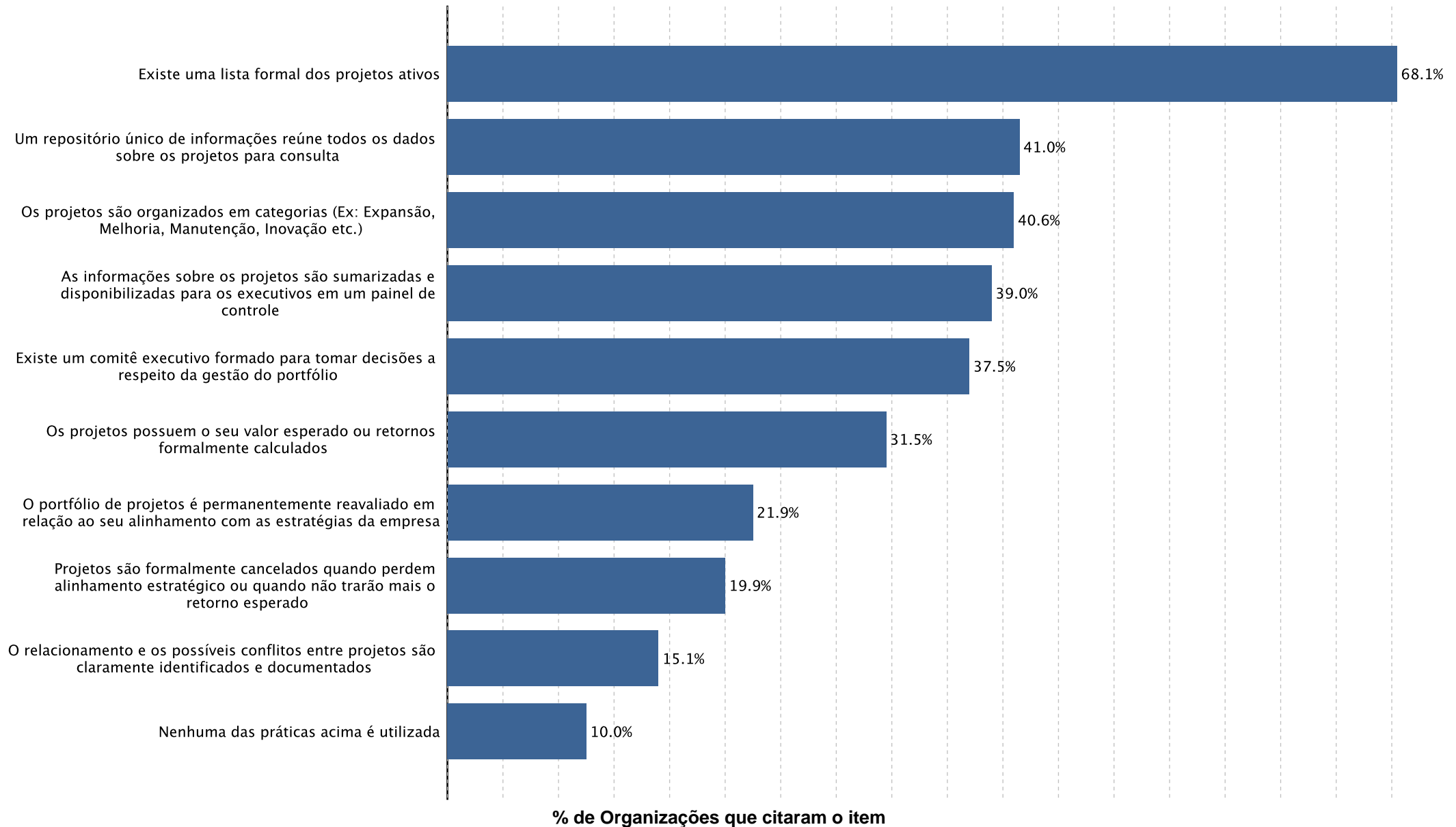
● 100% dos projetos previstos no portfólio – 6% ● Entre 76% e 99% dos projetos previstos no portfólio – 36% ● Entre 51% e 75% dos projetos previstos no portfólio – 29%
● Entre 25% e 50% dos projetos previstos no portfólio – 17% ● Menos de 25% dos projetos previstos no portfólio – 11%

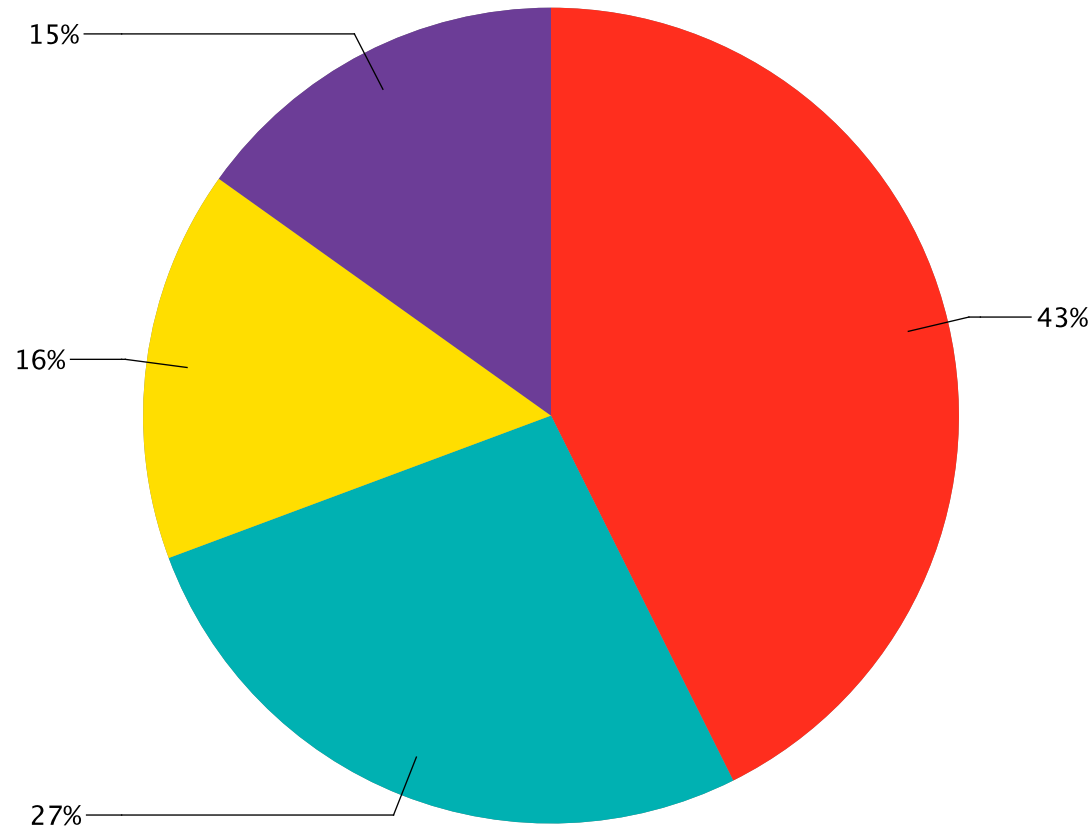
% de Organizações



● A Diretoria – 32% ● O Escritório de Projetos (PMO) – 29% ● Nenhuma – 12% ● Outras áreas – 10% ● A área de Planejamento Estratégico – 9%
● A área de Engenharia – 6% ● A área Financeira – 2%

% de Organizações

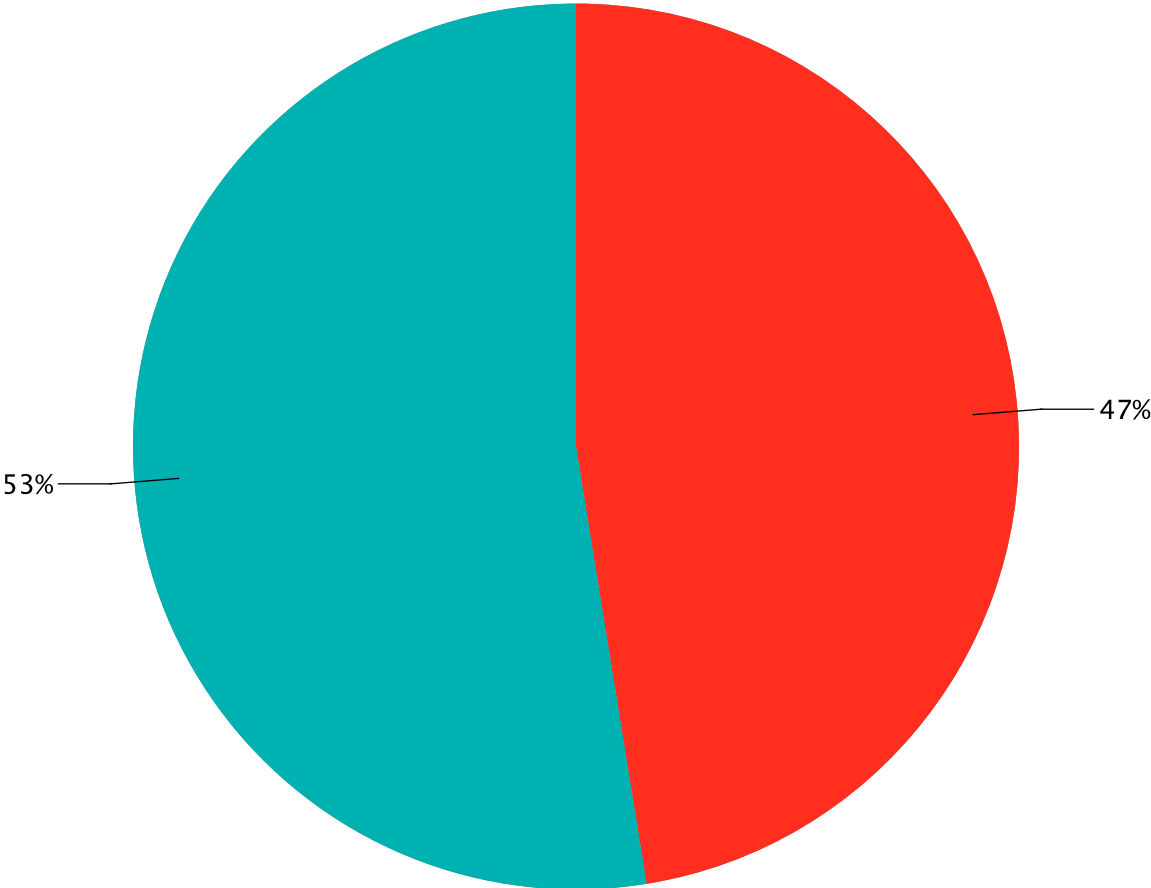




- Não utilizamos programas, mas temos a intenção de fazê-lo. – 43%
- Não utilizamos programas e não temos a intenção de fazê-lo. – 27%
- Utilizamos, e programa representa um conjunto de projetos reunidos por uma estratégia em comum (Ex: Programa de Expansão) – 16%
- Utilizamos, e programa representa um conjunto de projetos reunidos por um tema em comum (Ex: Programa de Qualidade) – 15%

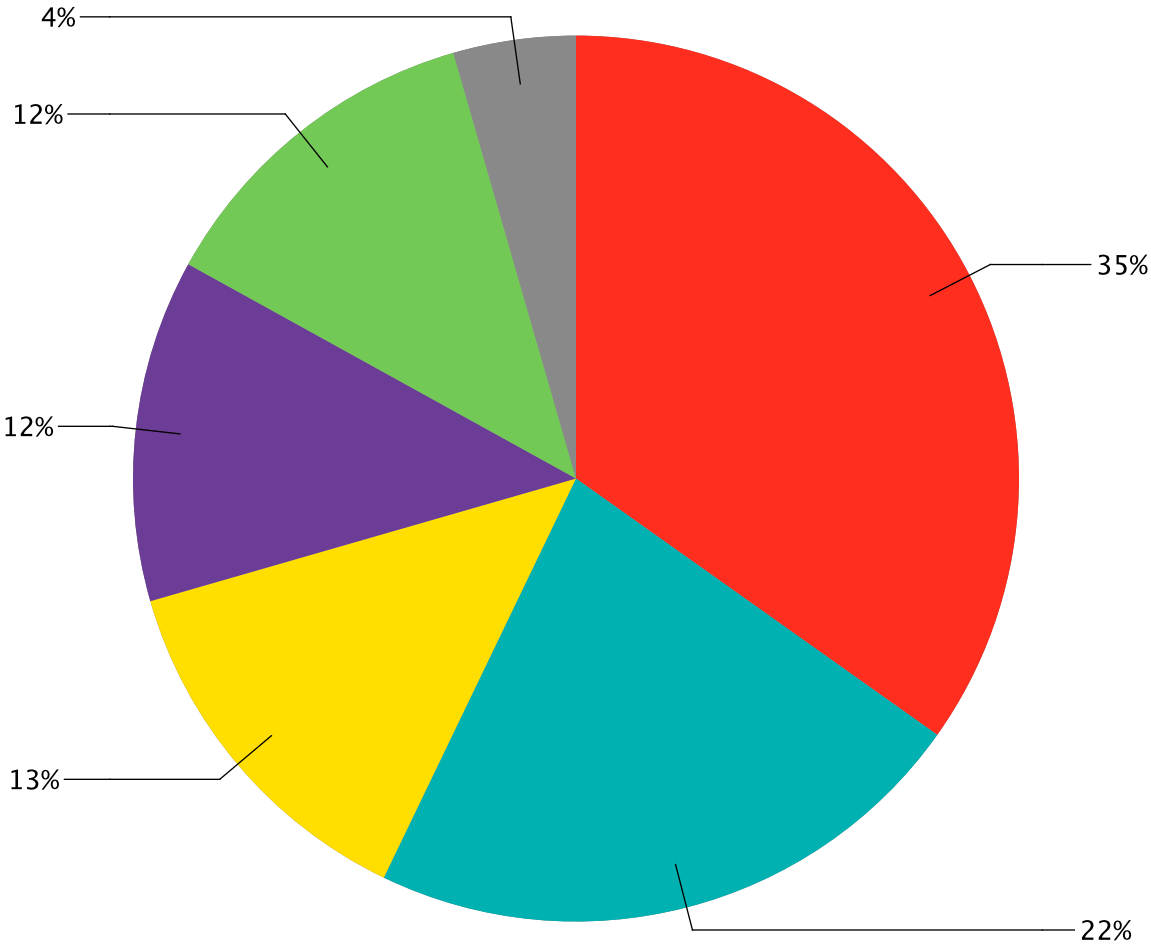
% de Organizações

Esta seção tem como objetivo 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.



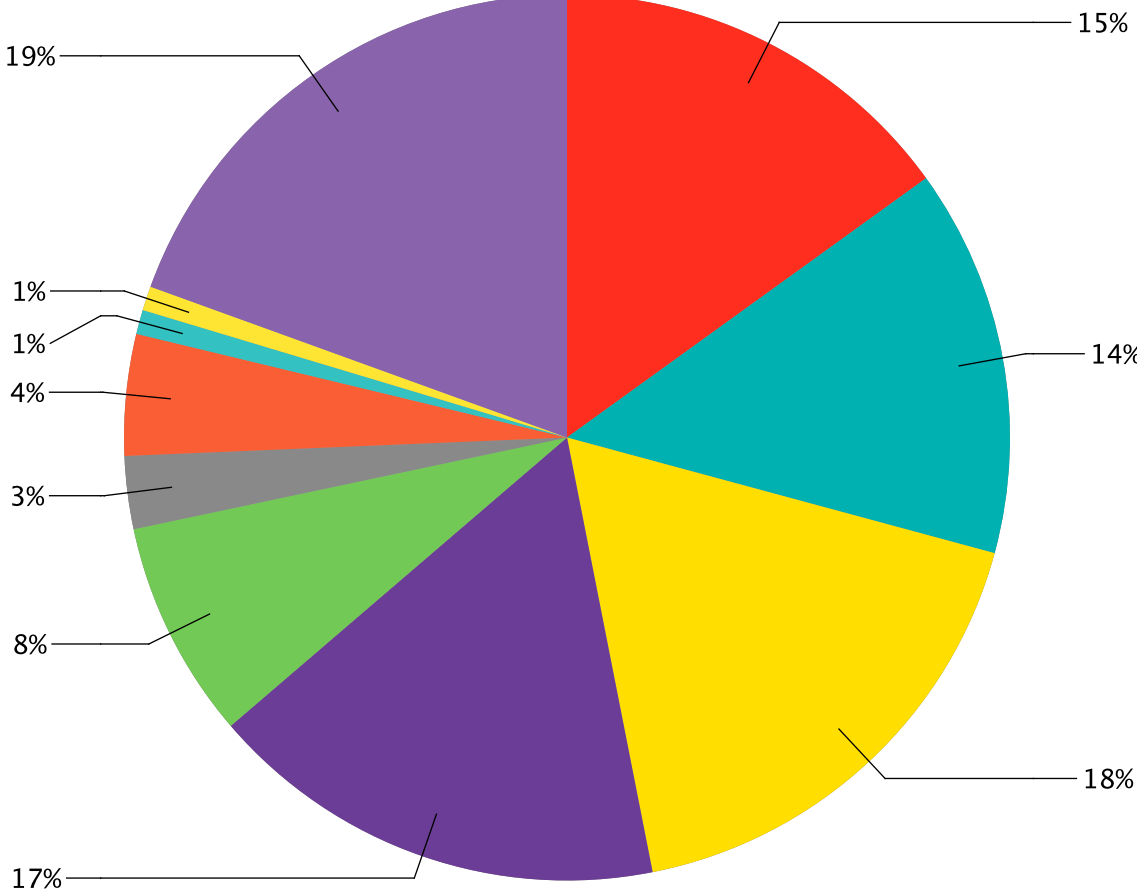
● Sim - 47% ● Não - 53%

% de Organizações



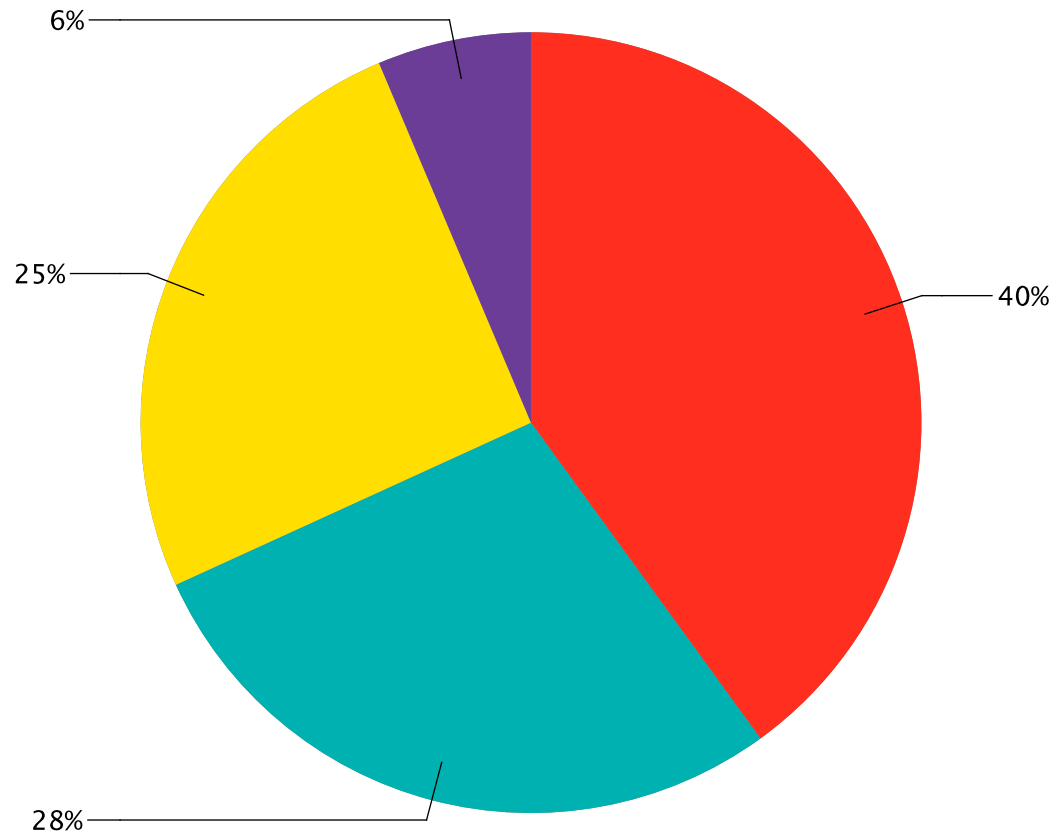
● A uma única Diretoria - 35% ● A uma Diretoria Colegiada - 22% ● A Presidência - 13% ● A uma Gerência - 12% ● A uma Vice-Presidência - 12% ● Outro - 4%

% de Organizações



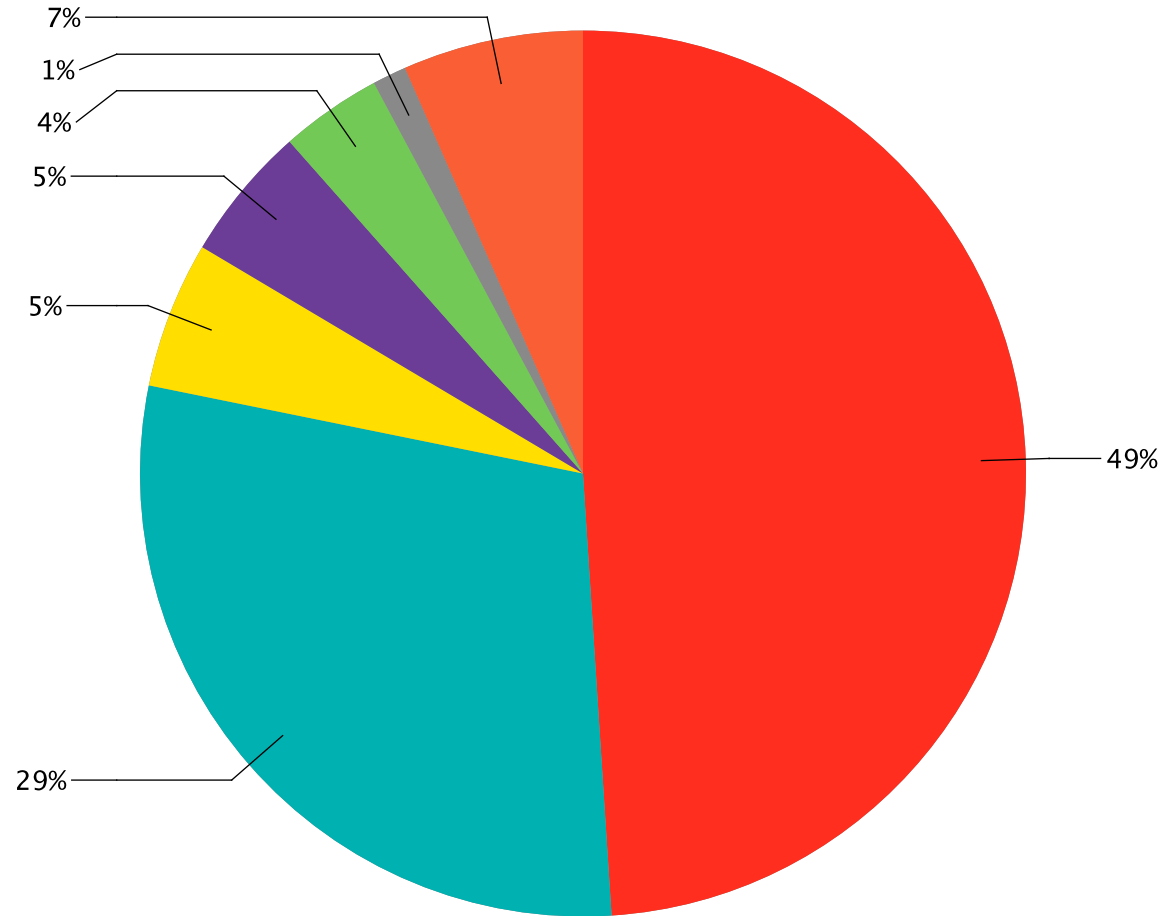
● 1 - 15% ● 2 - 14% ● 3 - 18% ● 4 - 17% ● 5 - 8% ● 6 - 3% ● 7 - 4% ● 8 - 1% ● 9 - 1% ● 10 ou mais - 19%

% de Organizações



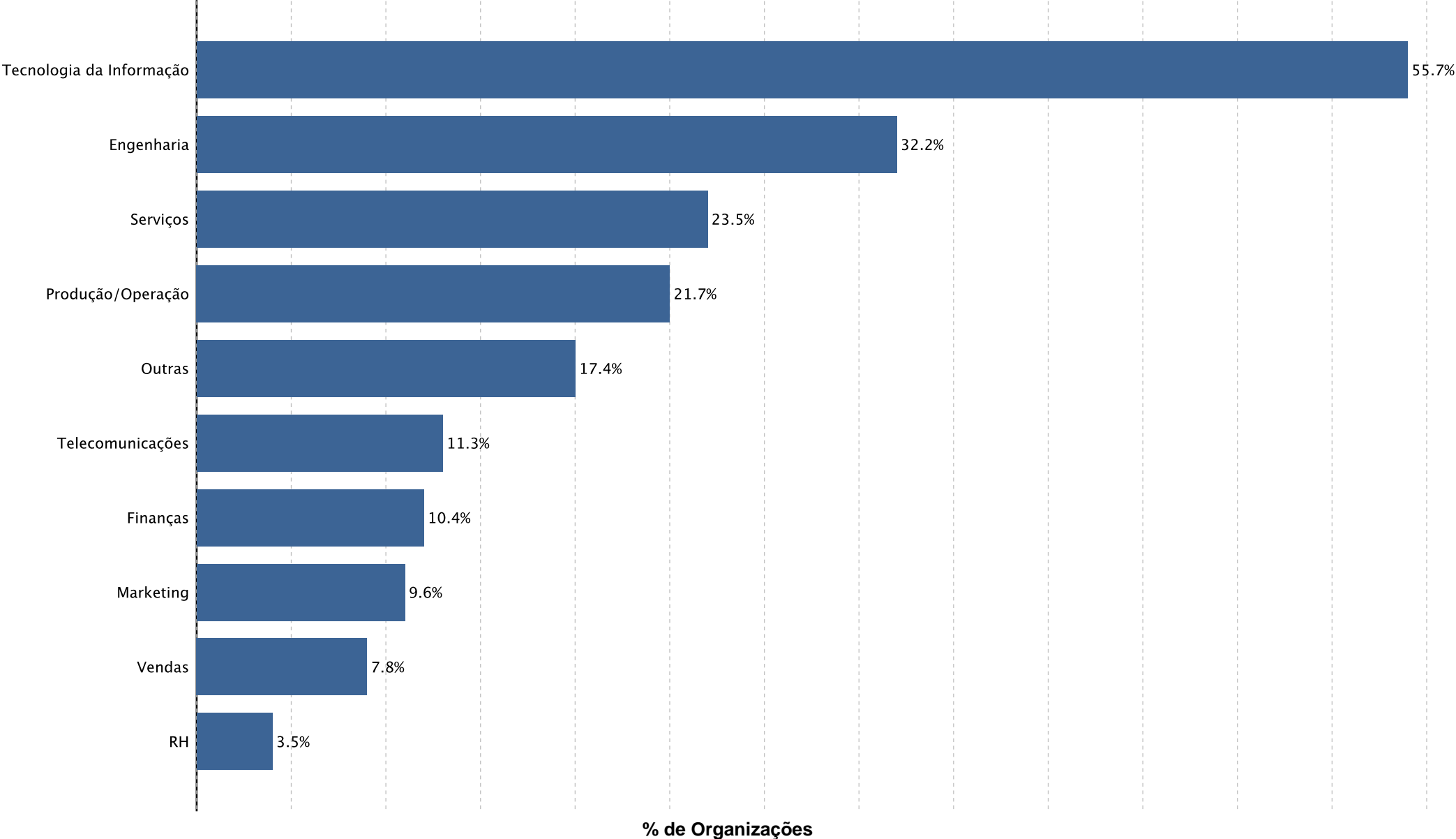
- Não há relação de subordinação entre Gerentes e o PMO – 40%
- Os gerentes são matricialmente subordinados à gerência funcional/área de negócios, mas reportam o desempenho ao PMO. – 28%
- Os gerentes são hierárquica e diretamente subordinados ao PMO. – 25%
- Apenas em alguns casos especiais os gerentes são subordinados ao PMO (Ex: Projetos estratégicos) – 6%

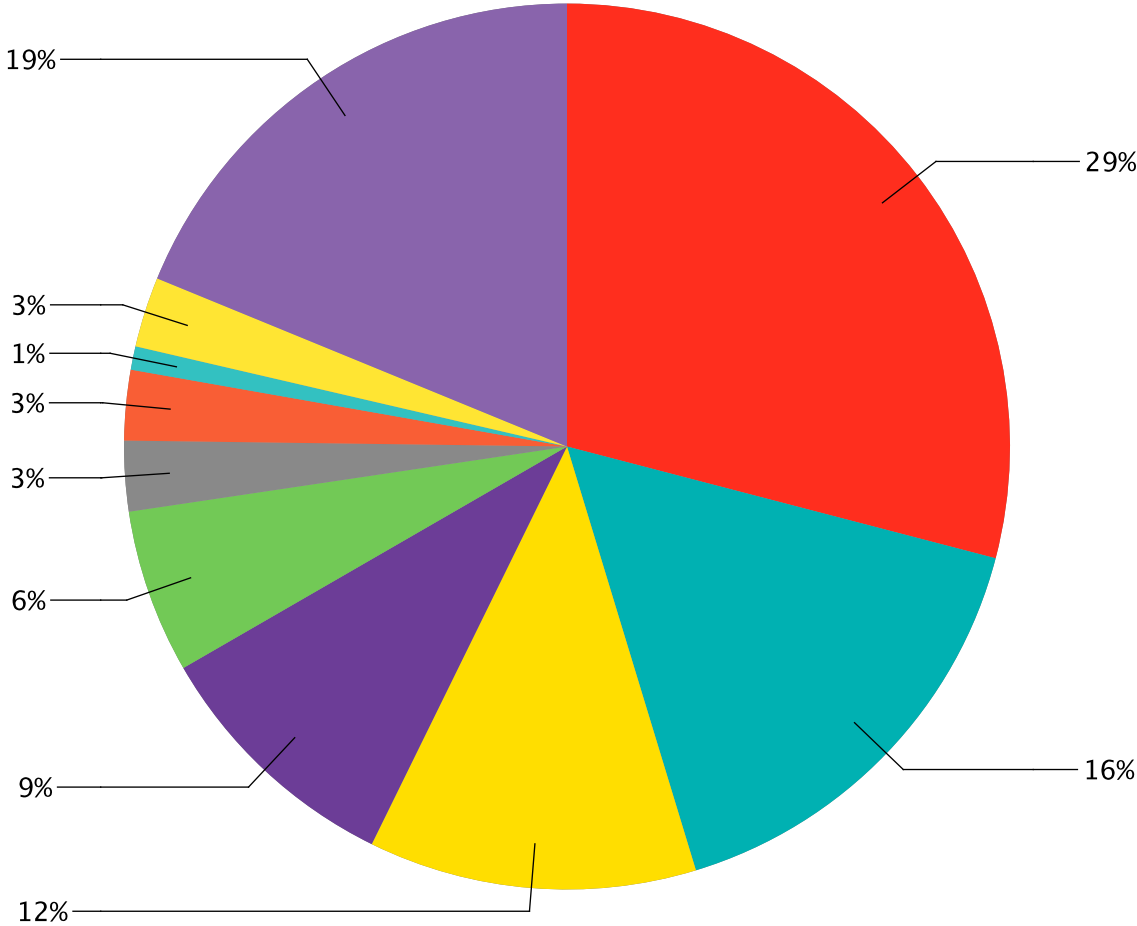
% de Organizações



● Nenhum - 49% ● 1 - 29% ● 2 - 5% ● 3 - 5% ● 4 - 4% ● 5 - 1% ● Mais de 5 - 7%

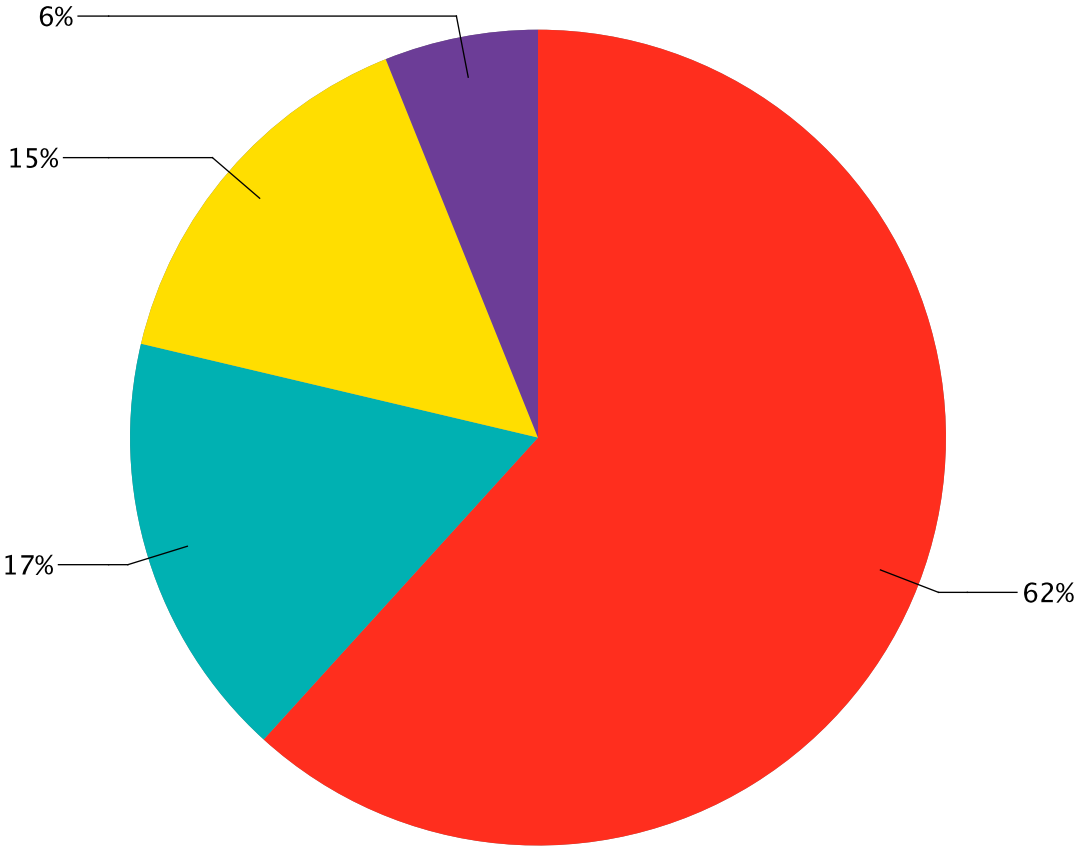
% de Organizações





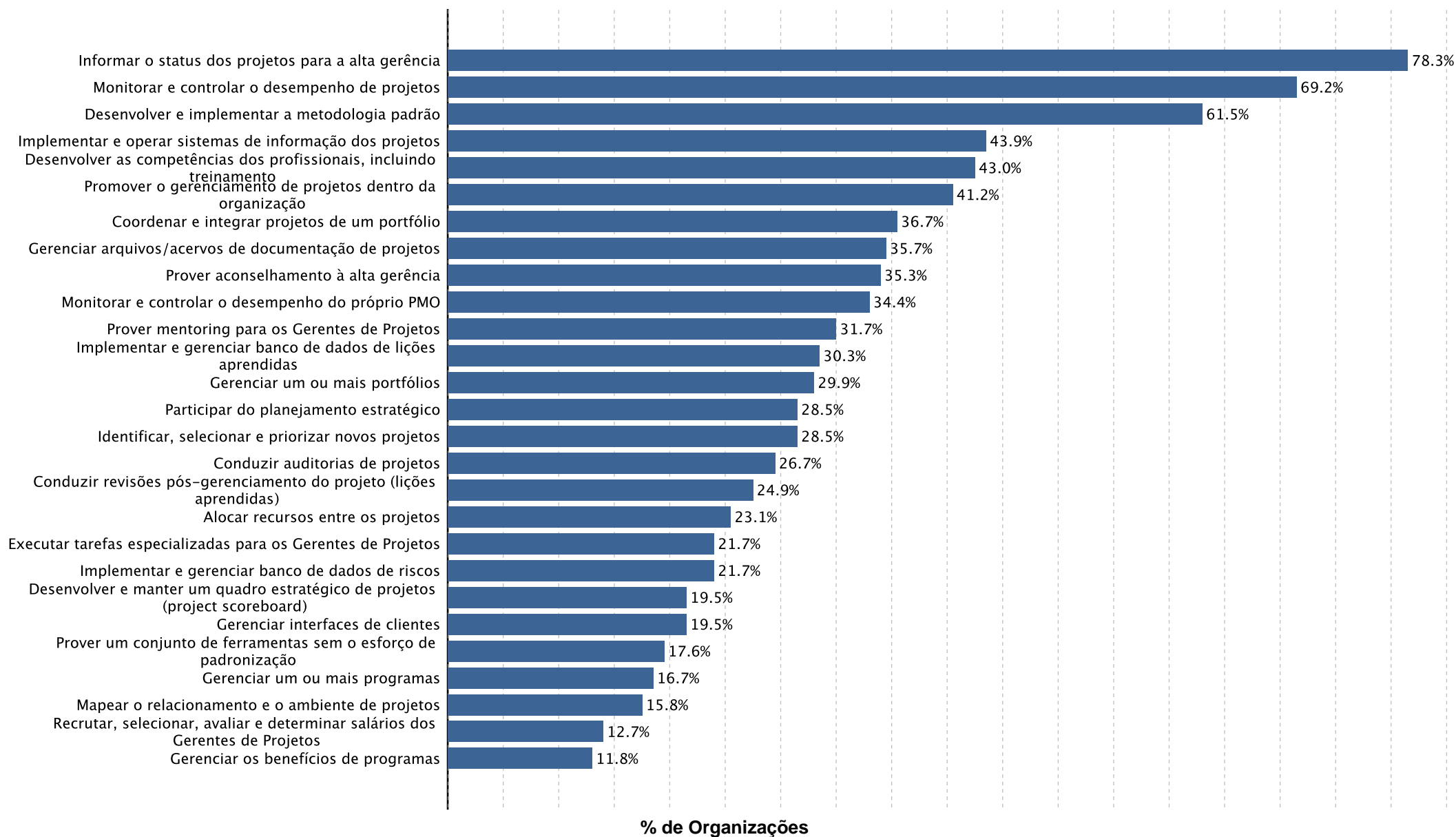
● 1 - 29% ● 2 - 16% ● 3 - 12% ● 4 - 9% ● 5 - 6% ● 6 - 3% ● 7 - 3% ● 8 - 1% ● 9 - 3% ● 10 ou mais - 19%

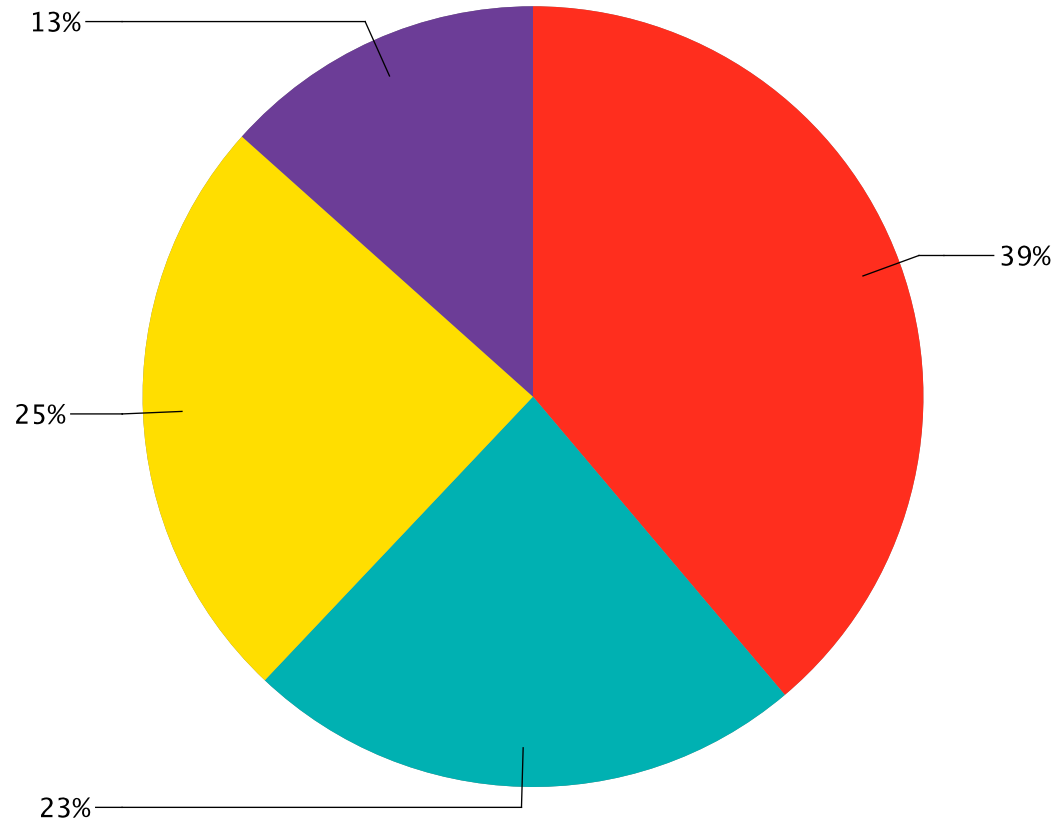
% de Organizações



- Não há relação de subordinação entre gerentes e os PMO das áreas – 62%
- Os gerentes são hierarquicamente subordinados aos PMOs. – 17%
- Gerentes são matricialmente subordinados às gerências funcionais/áreas de neg., reportando desempenho aos PMOs da áreas. – 15%
- Apenas em alguns casos especiais os gerentes são subordinados aos PMOs das áreas (Ex: Projetos estratégicos). – 6%

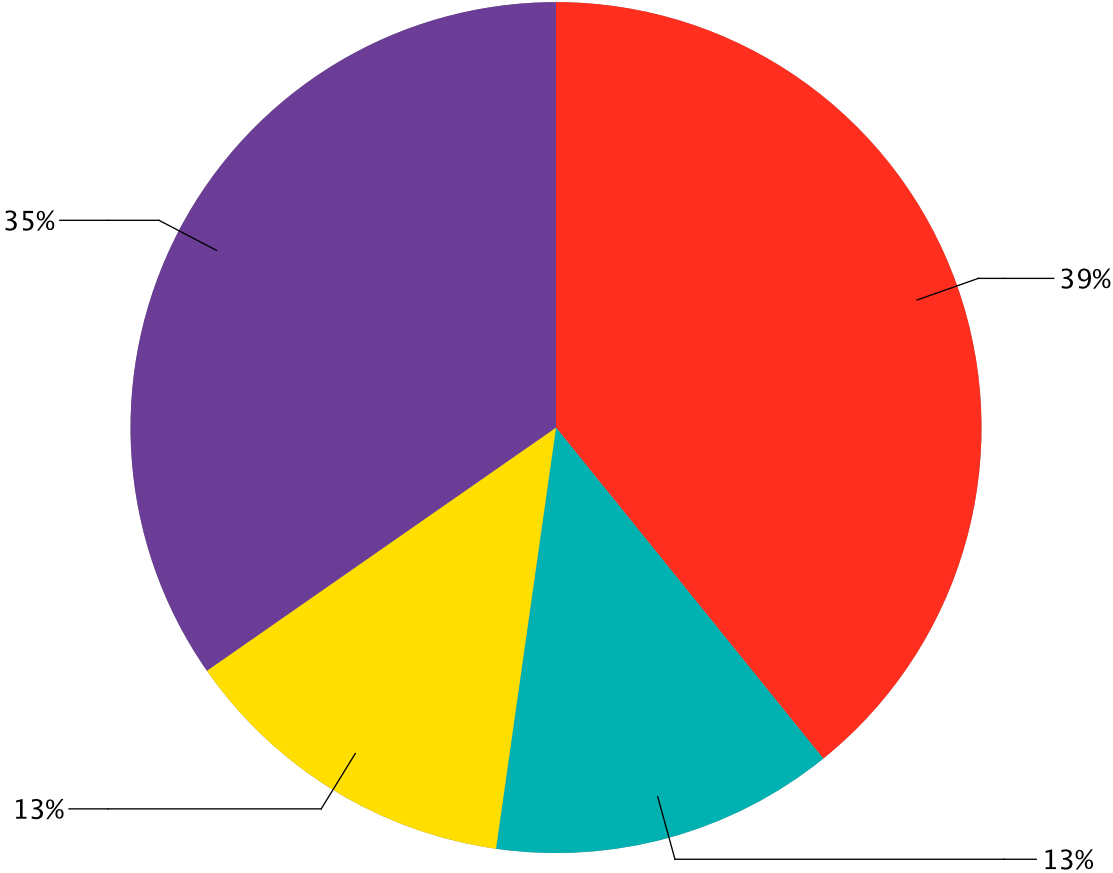
% de Organizações





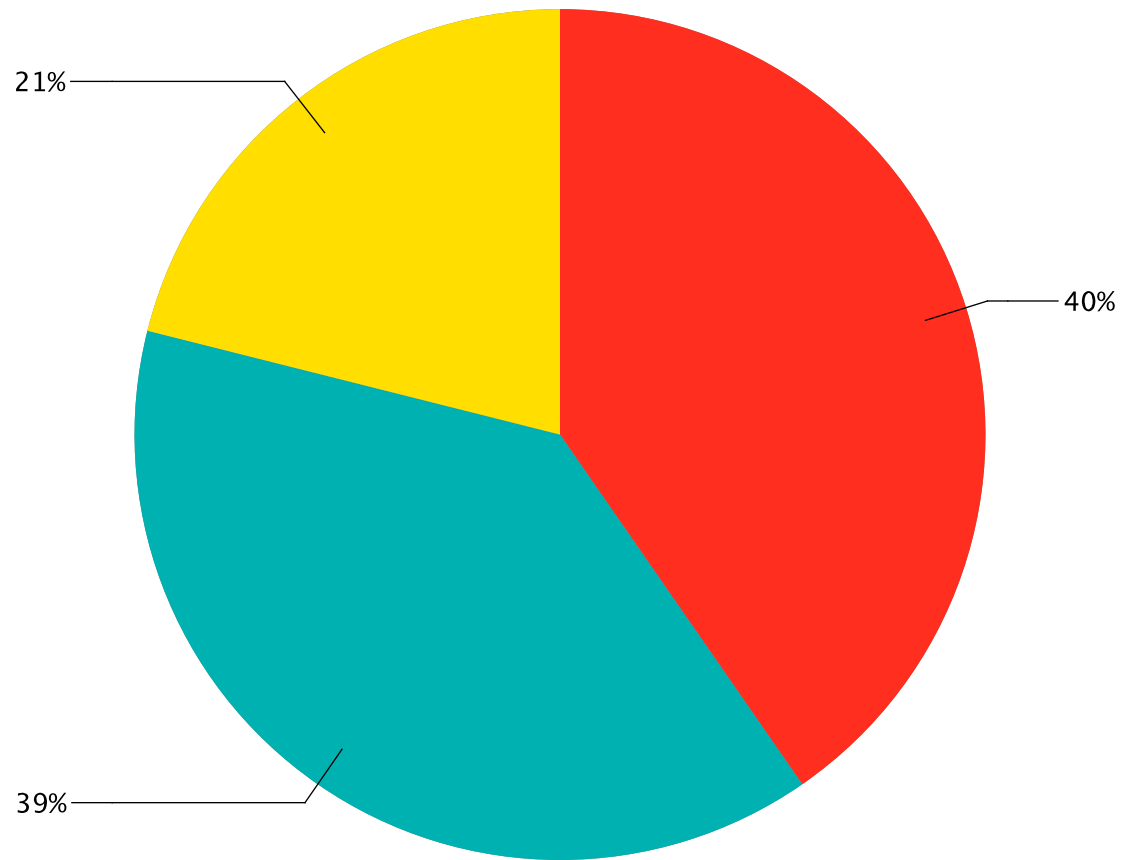
- Nível 1 – PMO informal com profissionais com interesse pessoal em GP. Eventualmente presta apoio no planejamento. – 39%
- Nível 2 – PMO reconhecido como responsável por padrões de GP. Apóia projetos quando solicitado. – 23%
- Nível 3 – PMO considerado referência em metodologia e apoio a projetos. Ponto focal de informação para a Alta Admnist. – 25%
- Nível 4 – PMO apoia a gestão do portfólio. É referência para a Alta Adm. para tomada de decisão. – 13%

% de Organizações



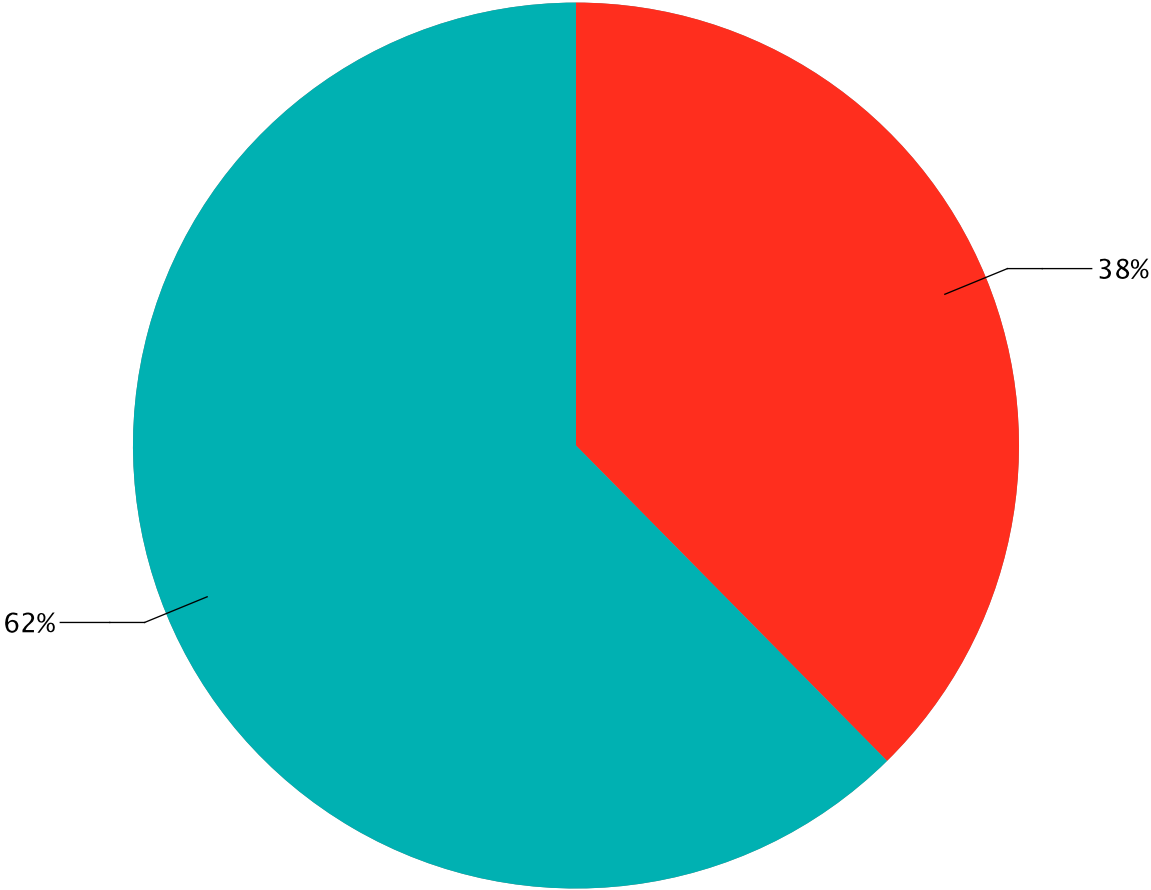
● Possuímos PMO(s) implementado(s) há mais de 3 anos – 39% ● Possuímos PMO(s) implementado(s) entre 2 e 3 anos – 13%
● Possuímos PMO(s) implementado(s) entre 1 e 2 anos – 13% ● Possuímos PMO(s) implementado(s) há menos de 1 ano – 35%

% de Organizações



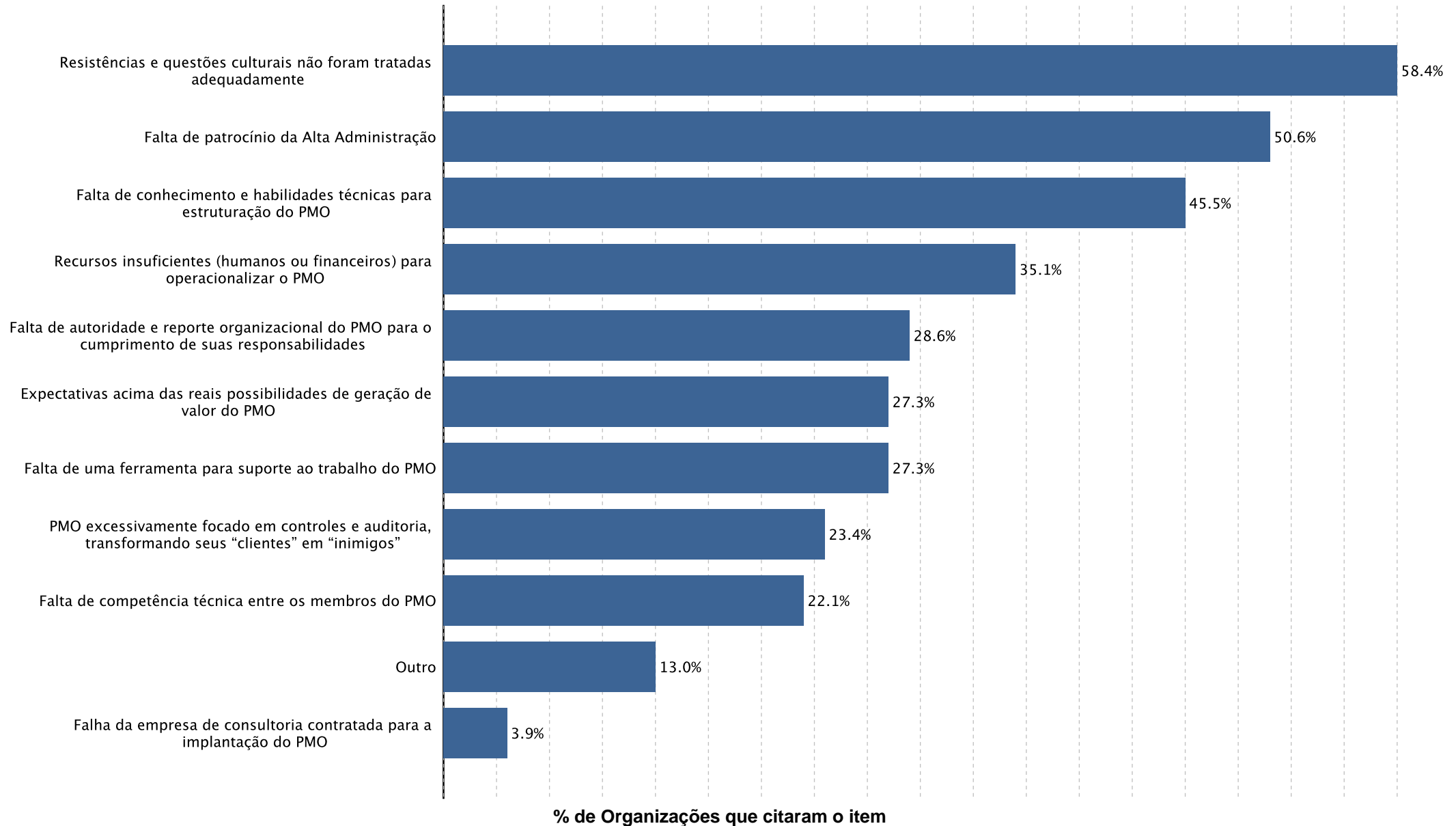
- Percebe claramente o valor gerado em todos os níveis hierárquicos, inclusive na Alta Administração – 40%
- Não percebe claramente o valor gerado pelo(s) PMO(s) – 39%
- Percebe claramente o valor gerado, porém apenas nos níveis intermediários (gerência média) – 21%

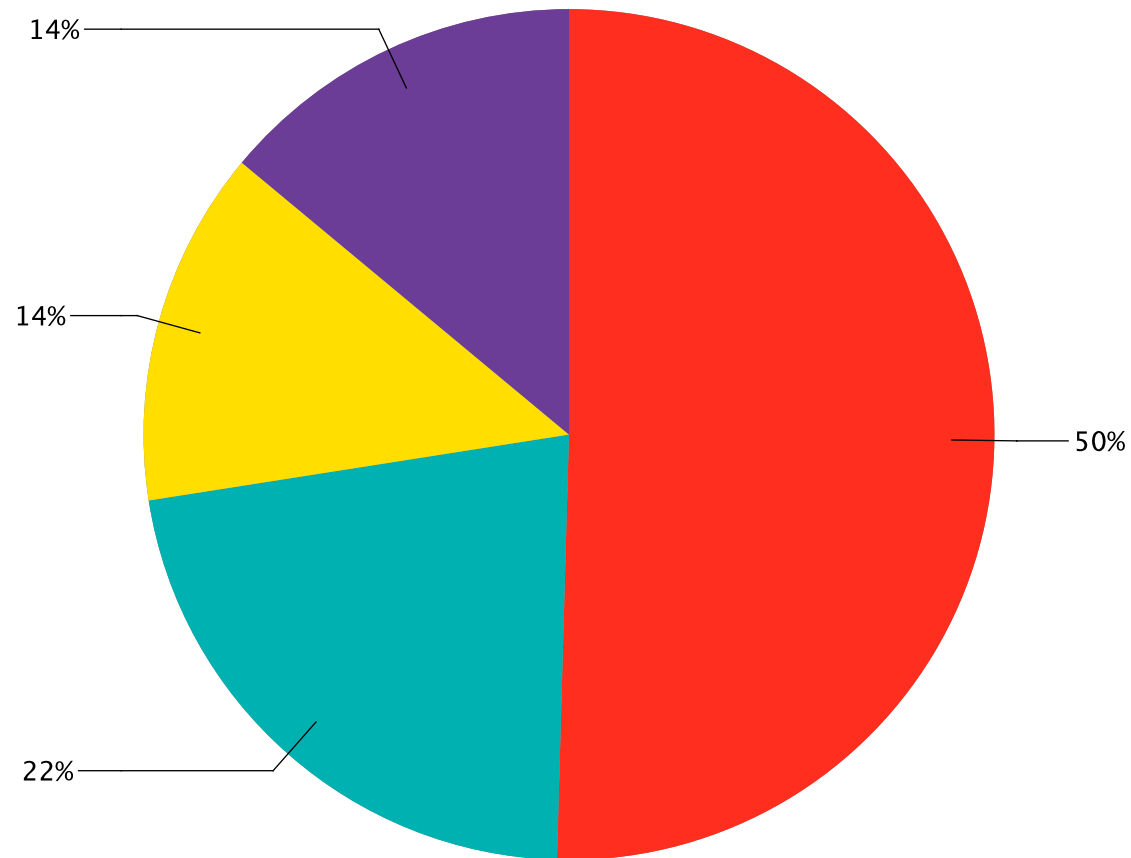
% de Organizações



● Sim - 38% ● Não - 62%

% de Organizações

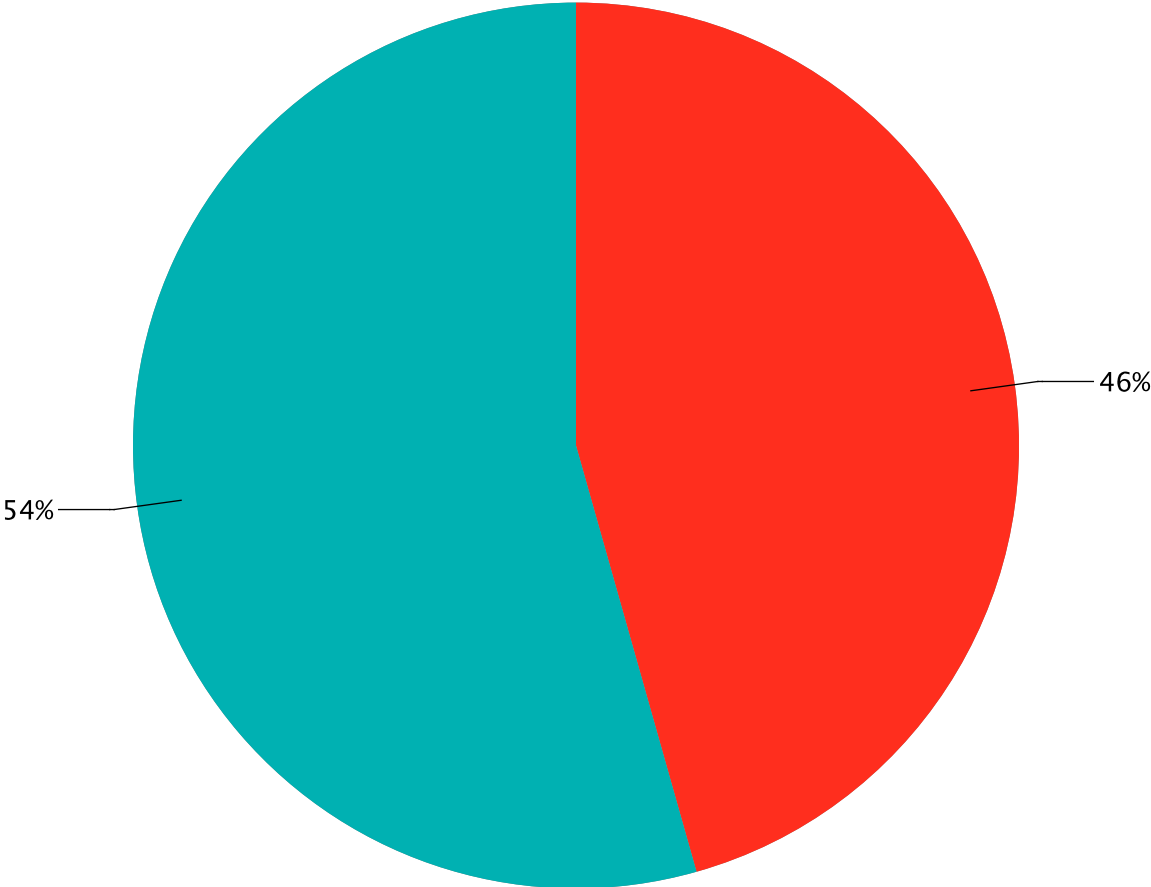




- Não pretendemos ter PMOs ou novos PMOs implementados - 50%
- Estamos exatamente durante o processo de implantação - 22%
- Pretendemos implantar um PMO nos próximos 12 meses - 14%
- Pretendemos implantar um PMO nos próximos 24 meses ou mais - 14%

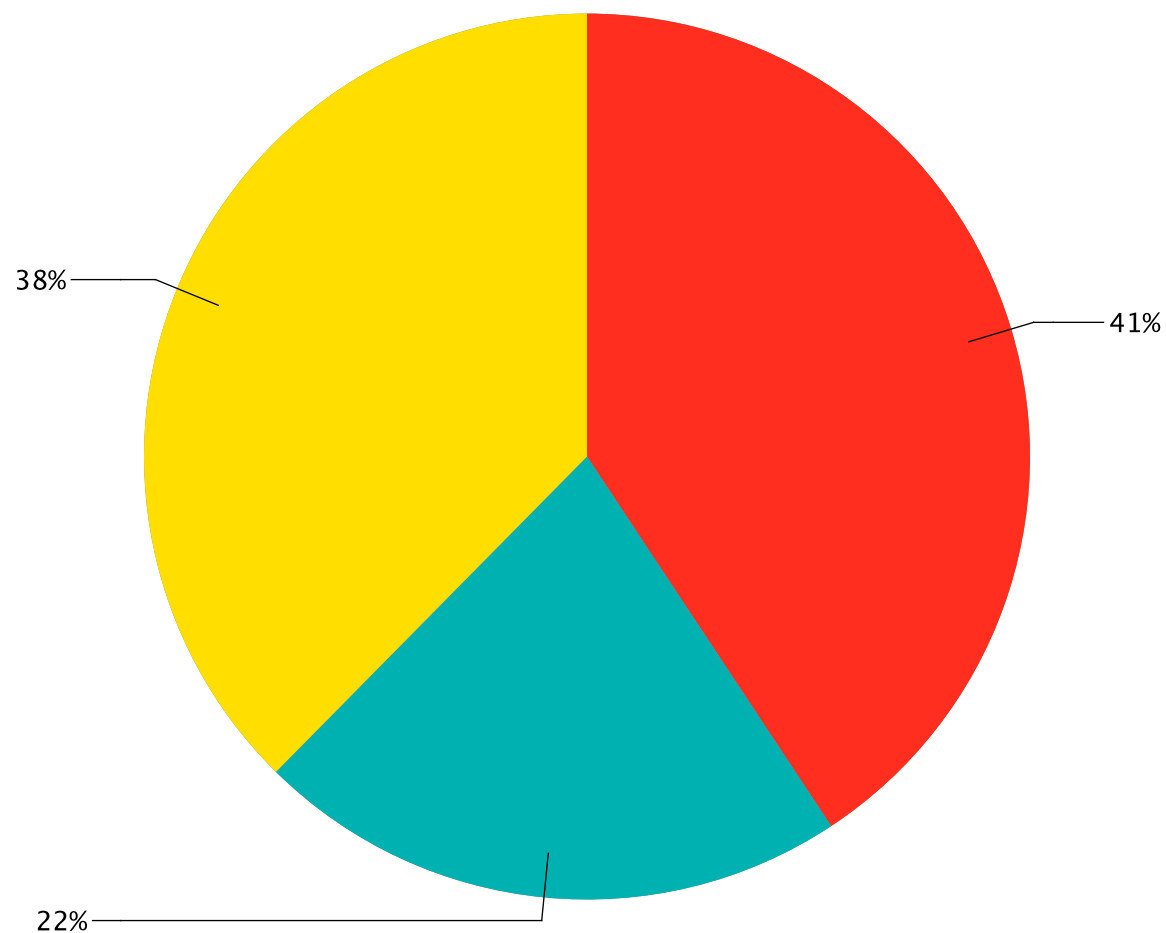
% de Organizações

Esta seção tem como objetivo apresentar como as Organizações vêm utilizando boas práticas de Gerenciamento de Projetos.



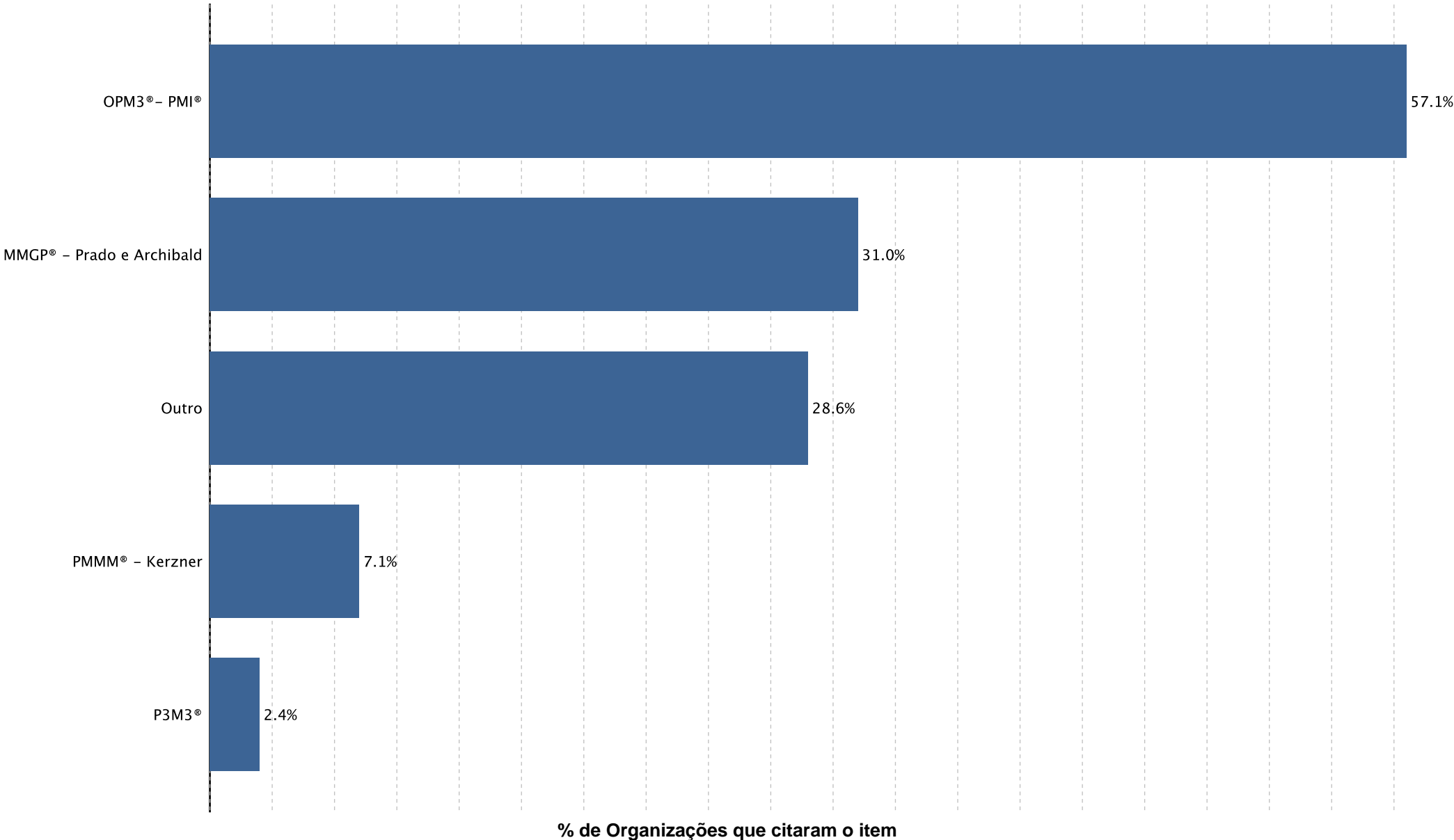
● Sim - 46% ● Não - 54%

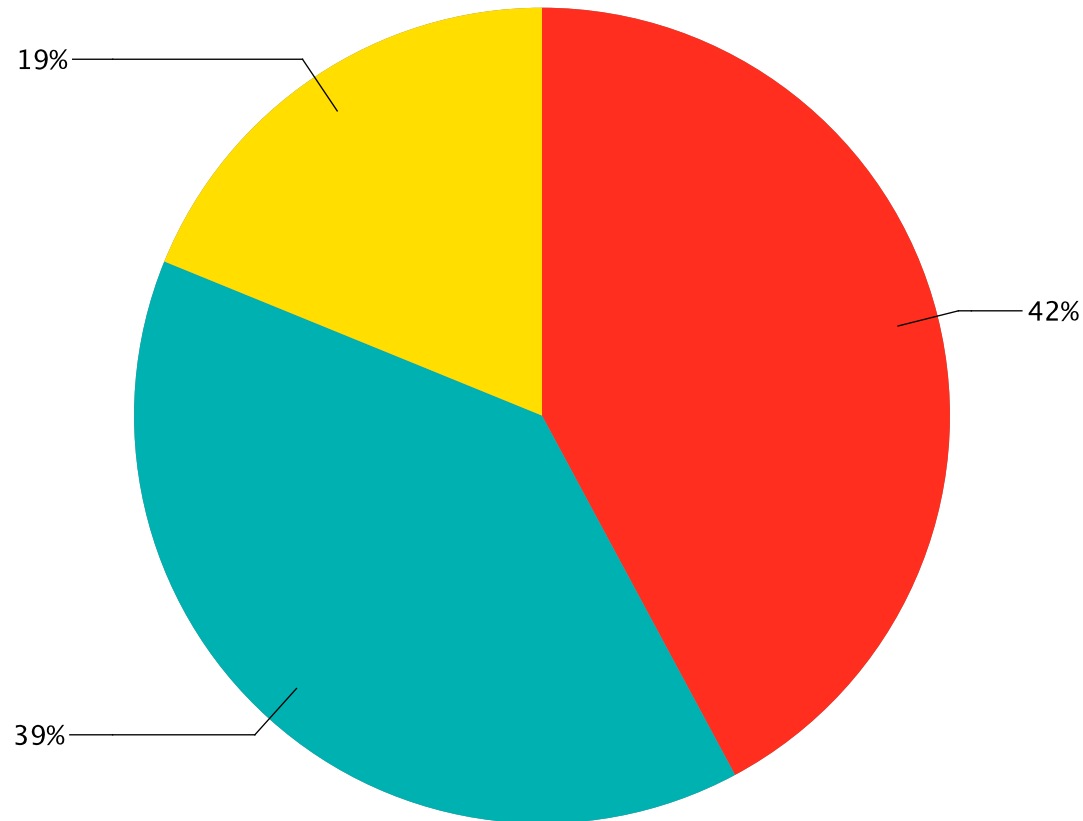
% de Organizações



● A organização conhece, já utiliza ou pretende utilizar – 41% ● A organização conhece, mas não pretende utilizar – 22% ● A organização não conhece – 38%

% de Organizações

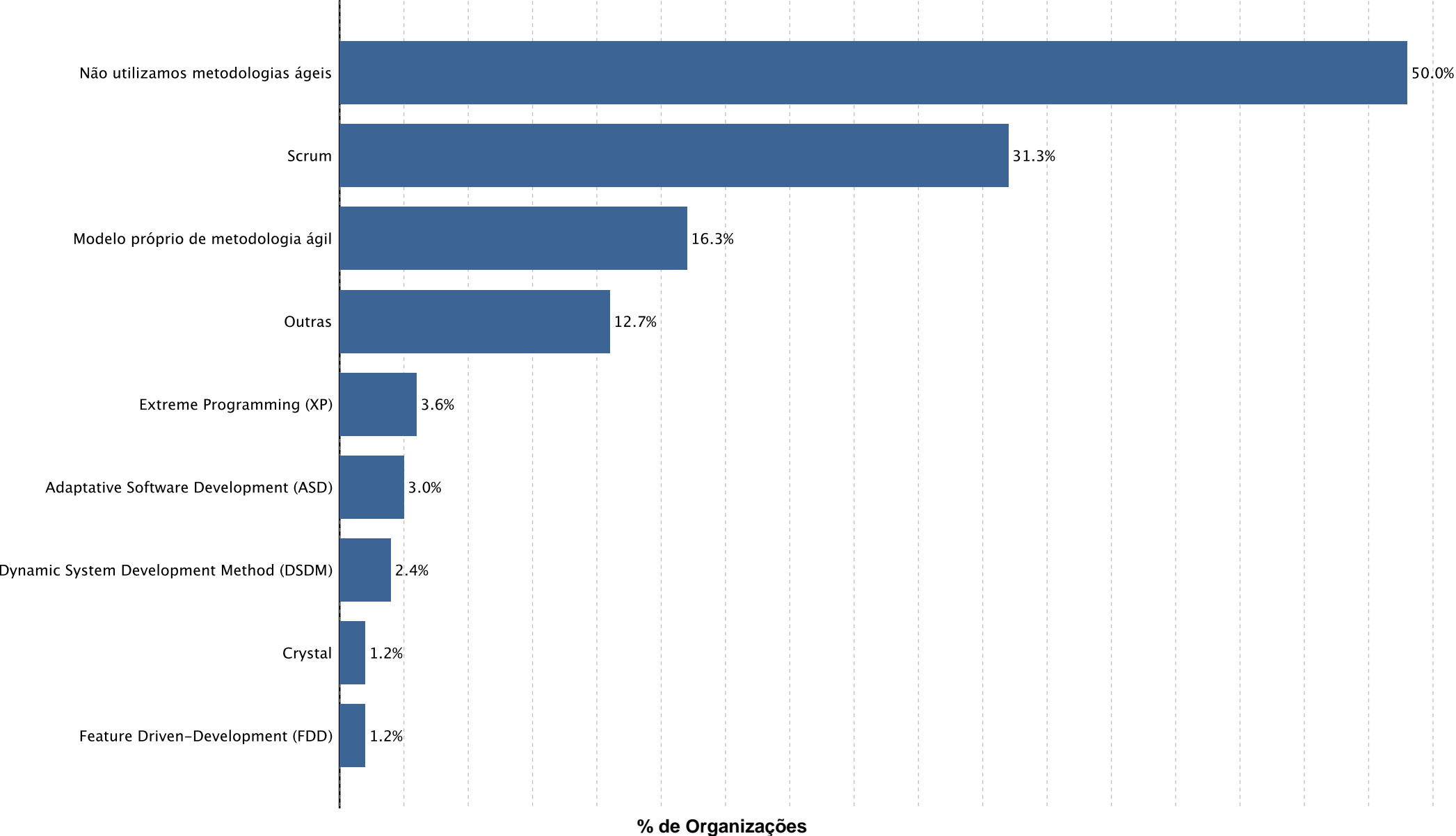


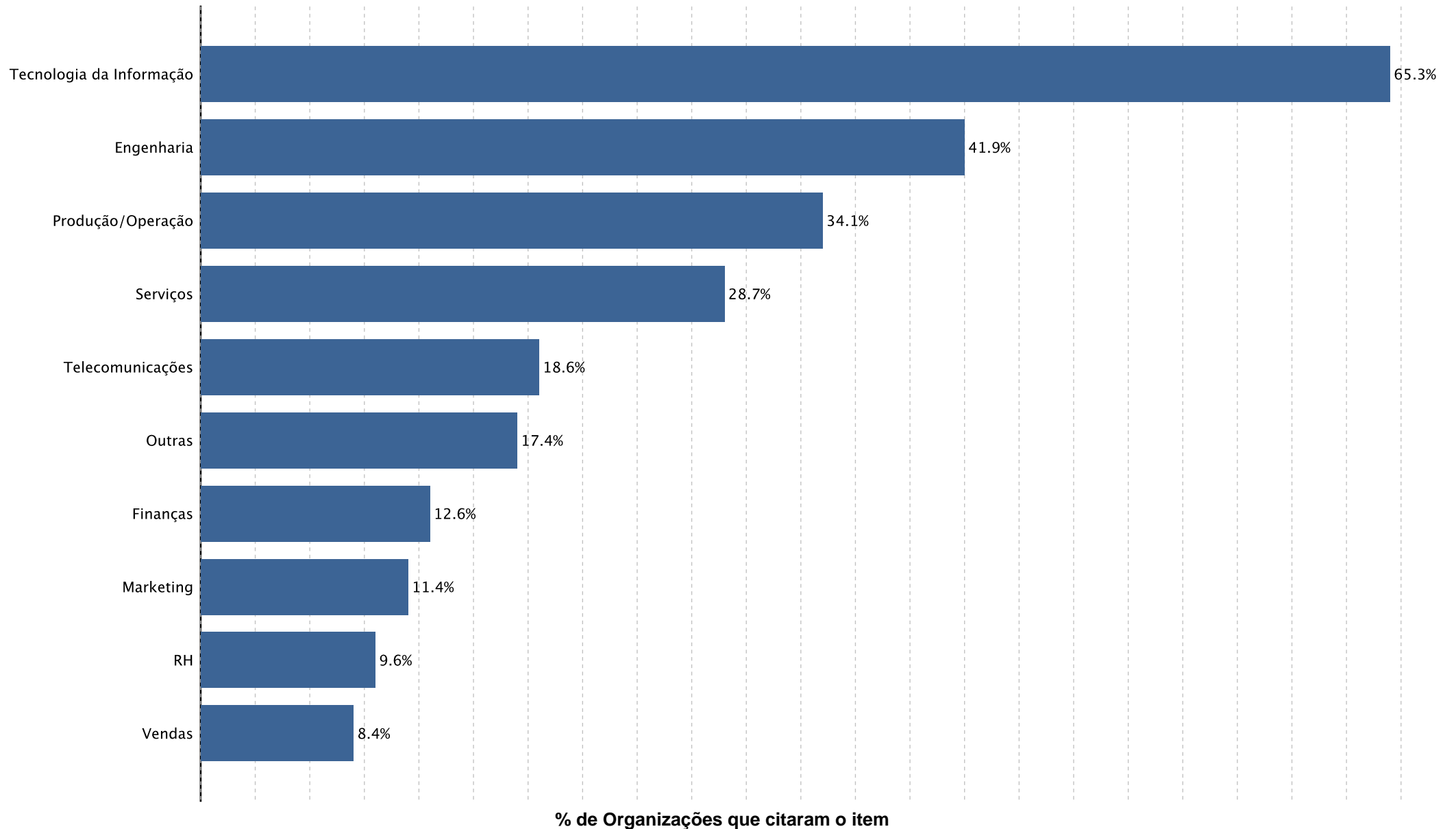


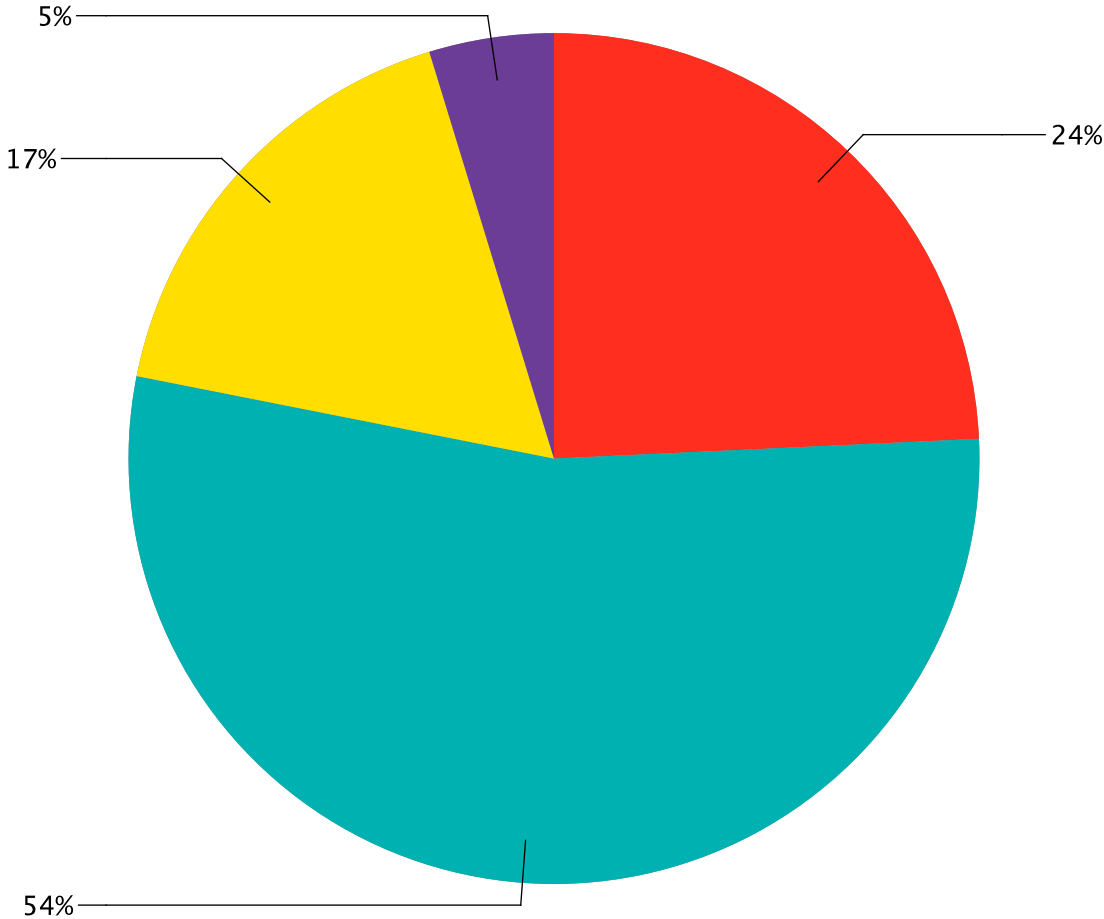
- A organização possui uma metodologia única para o gerenciamento de seus projetos, a qual é utilizada por todas as áreas. – 42%
- A organização possui metodologias, desenvolvidas em áreas específicas. Cada área utiliza sua própria metodologia. – 39%
- A organização não possui metodologia formal. O gerenciamento de projetos é feito informalmente. – 19%

% de Organizações

44 - Tipos de Metodologias Ágeis para Gerenciamento de Projetos utilizadas

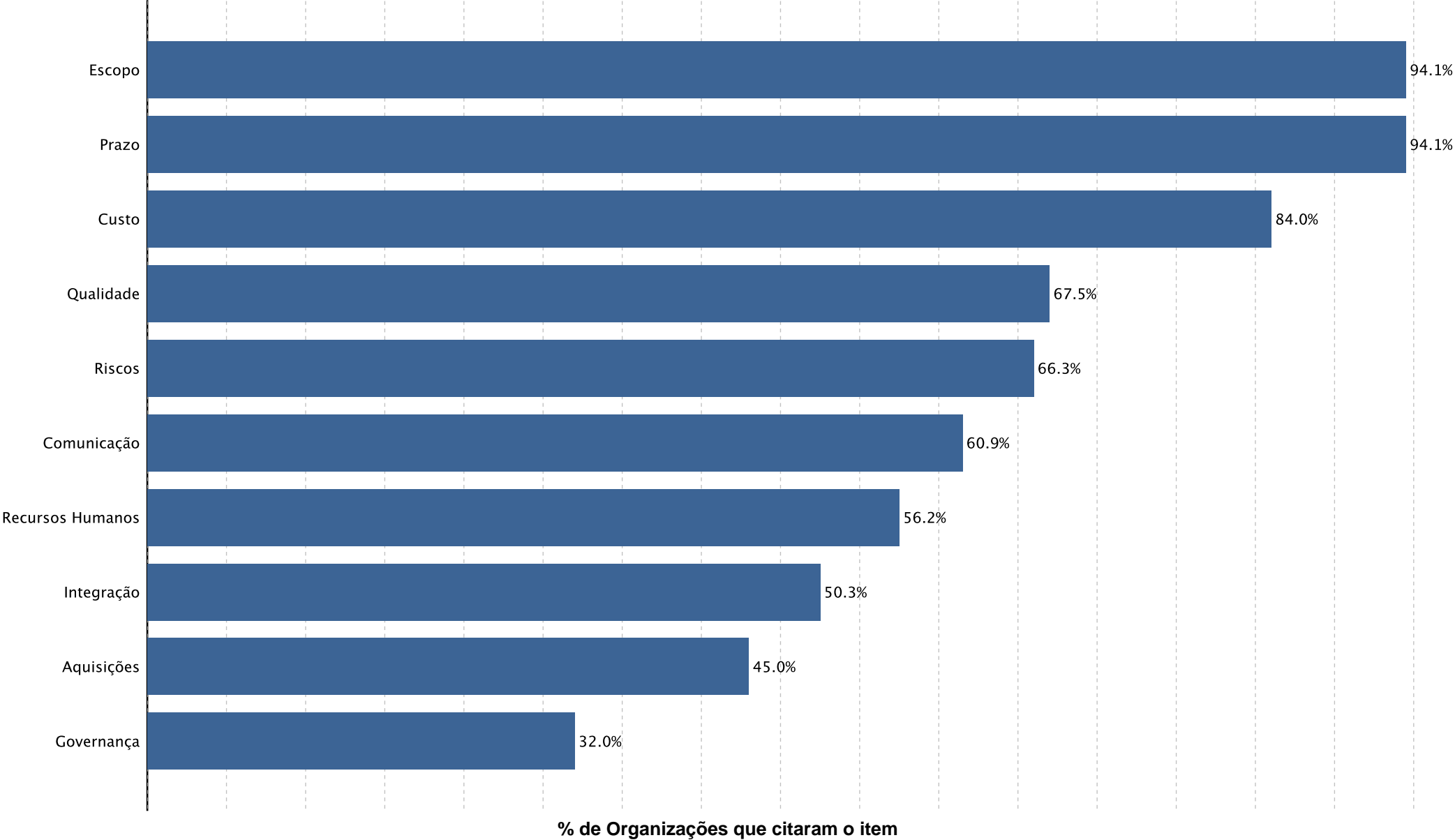


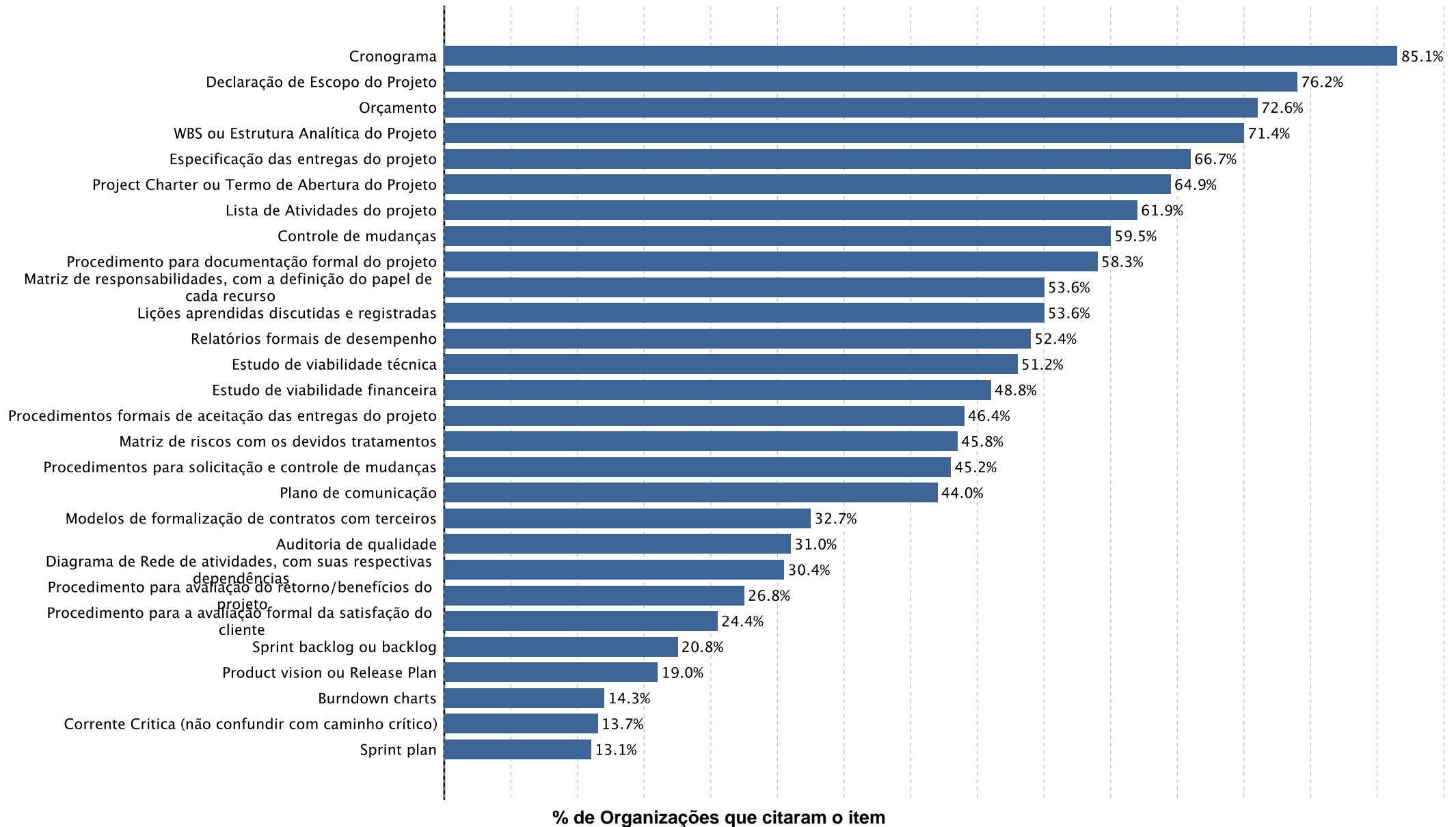


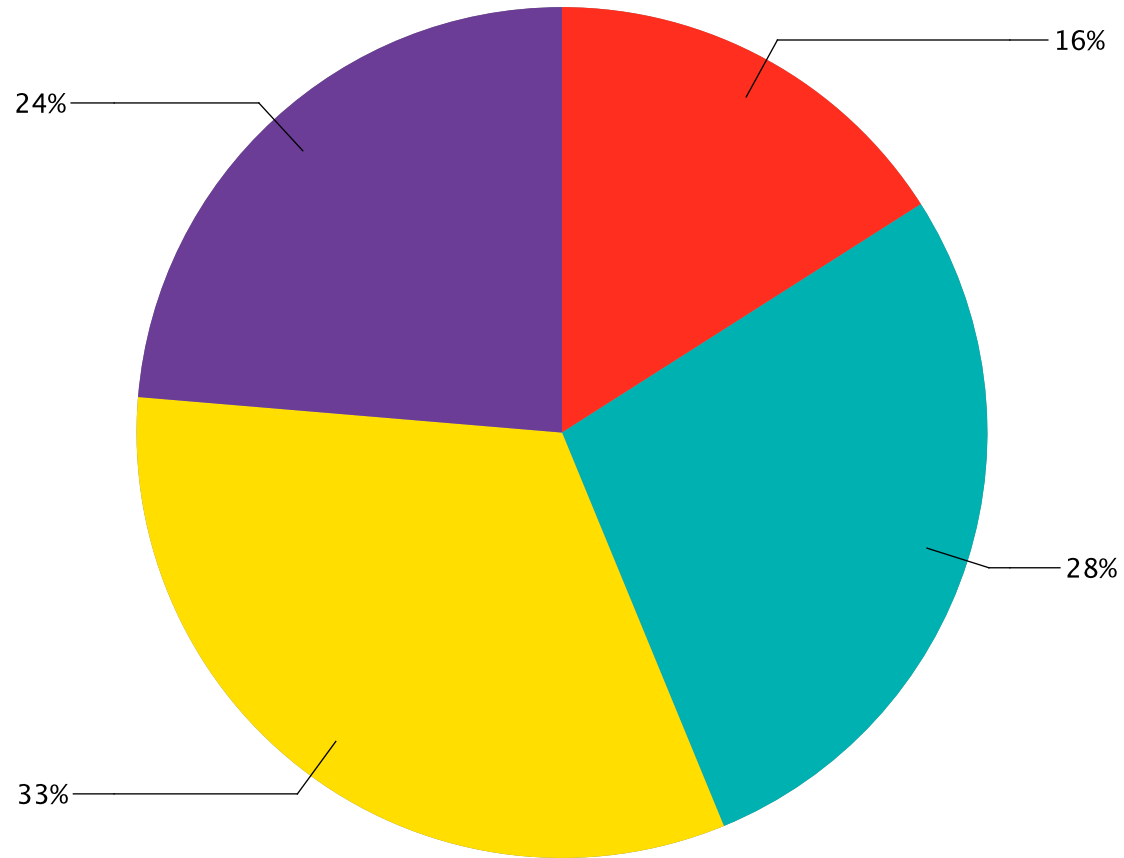


● A metodologia é utilizada de fato - 24% ● A metodologia é utilizada na maioria das vezes - 54% ● A metodologia é utilizada apenas em alguns poucos casos - 17%
● A metodologia não é utilizada de fato - 5%

% de Organizações

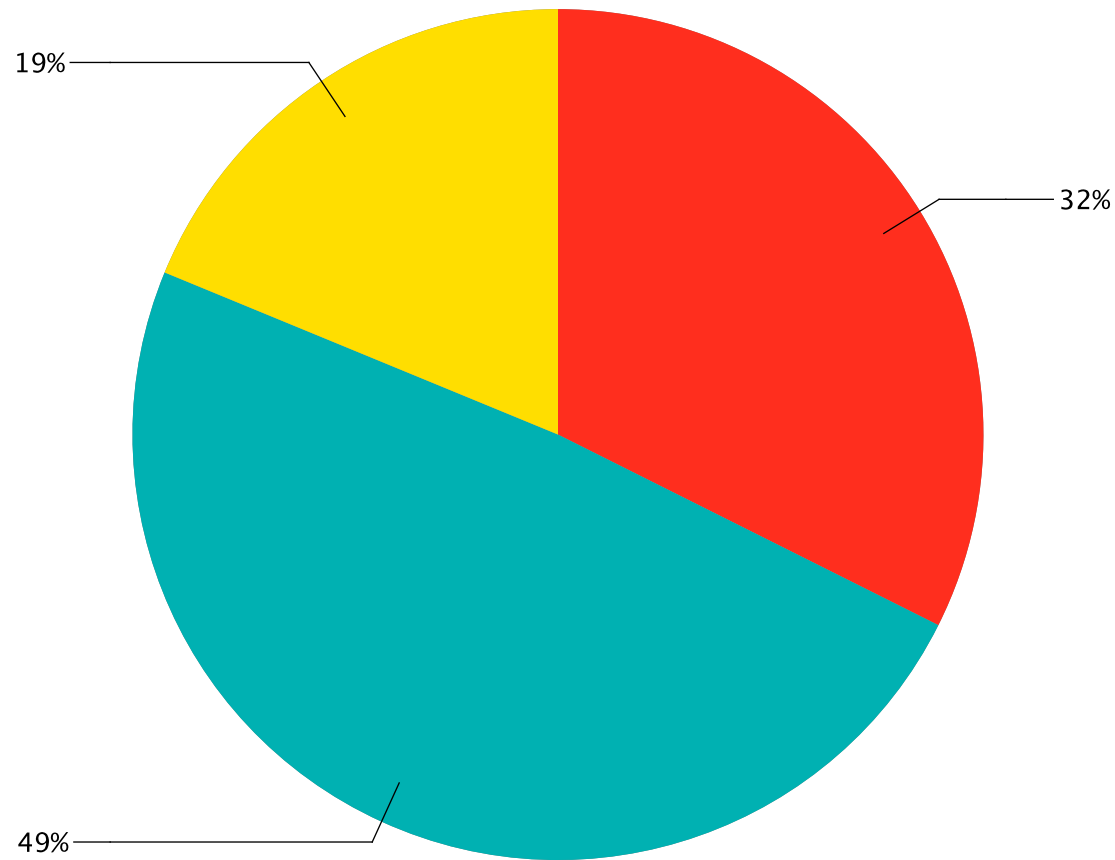






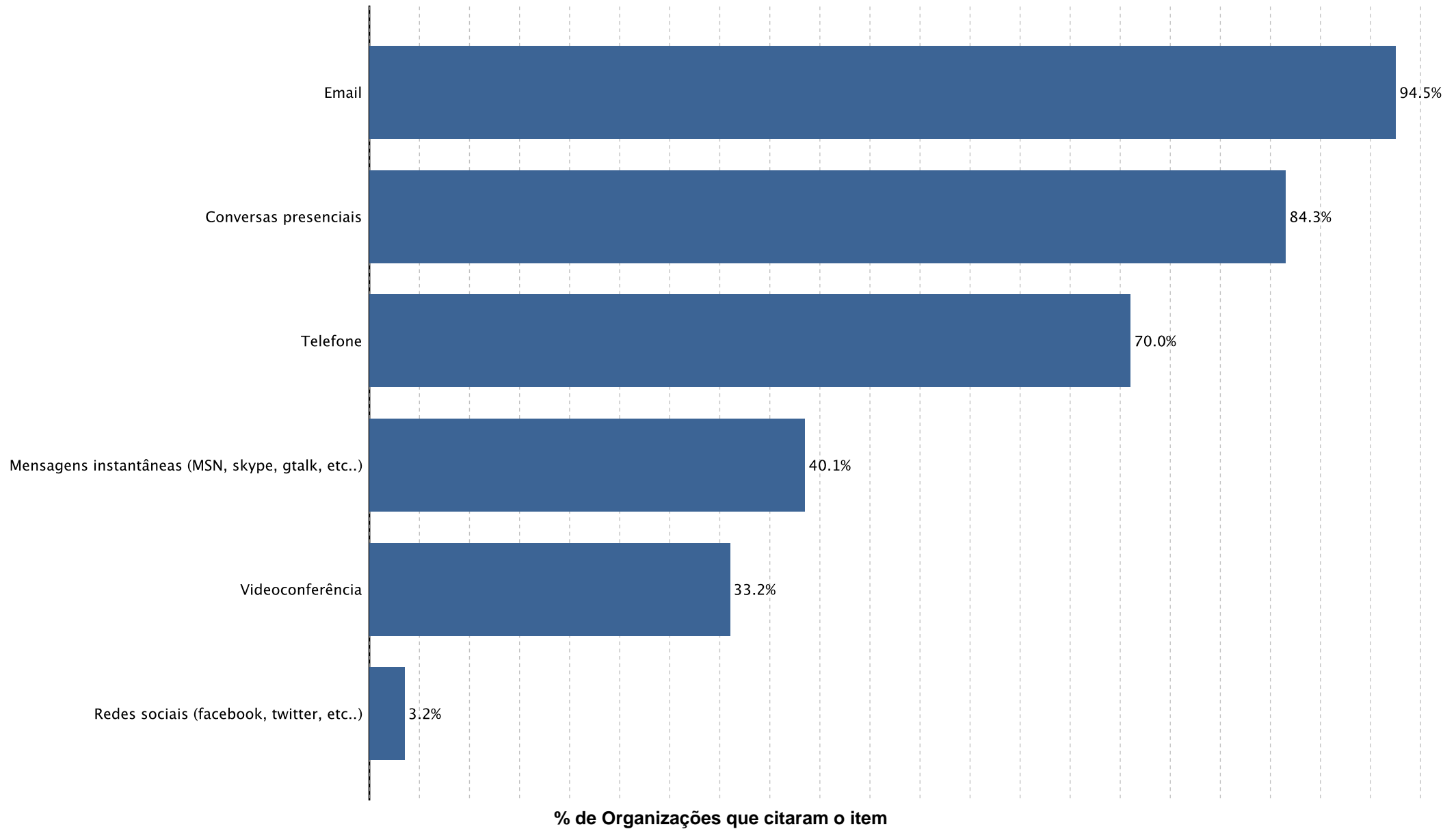
● É previsto e utilizamos plenamente – 16% ● É previsto, mas não utilizamos efetivamente – 28% ● Não é previsto, mas pretendemos utilizar – 33%
● Não é previsto, e não pretendemos utilizar – 24%

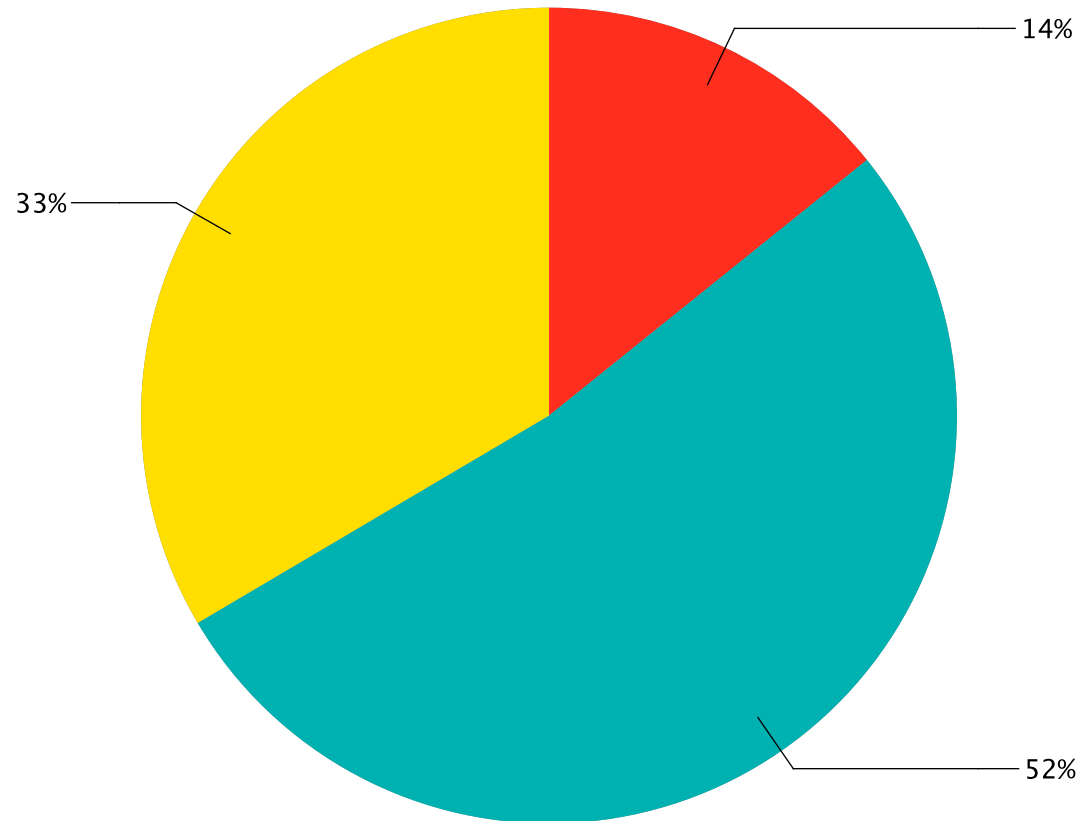
% de Organizações



- Baseado em uma metodologia formal, estruturada por políticas, procedimentos e formulários. – 32%
- Realizado informalmente, conforme o interesse ou necessidade do responsável pelo projeto – 49%
- Não tratamos riscos em projetos na nossa organização – 19%

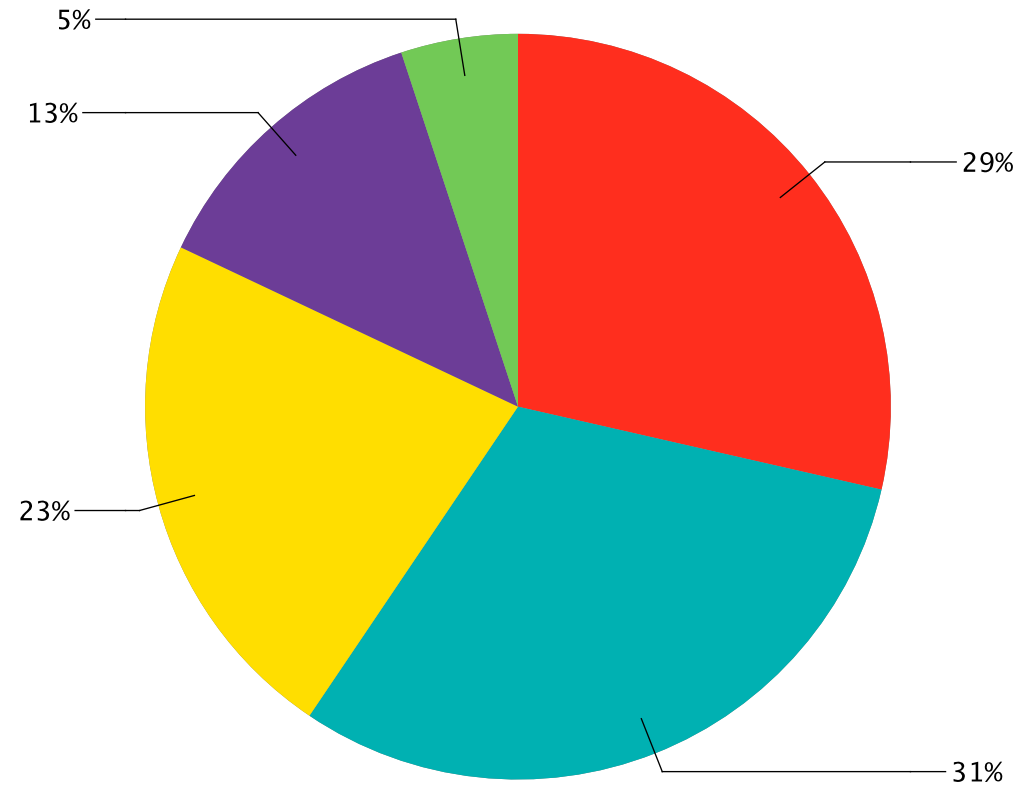
% de Organizações





- Baixa, a mudança é encarada como um evento negativo para o projeto - 14%
- Média, algumas mudanças são necessárias para a adequação as necessidades do cliente - 52%
- Alta, as mudanças são encaradas como um evento natural durante a execução do projeto - 33%

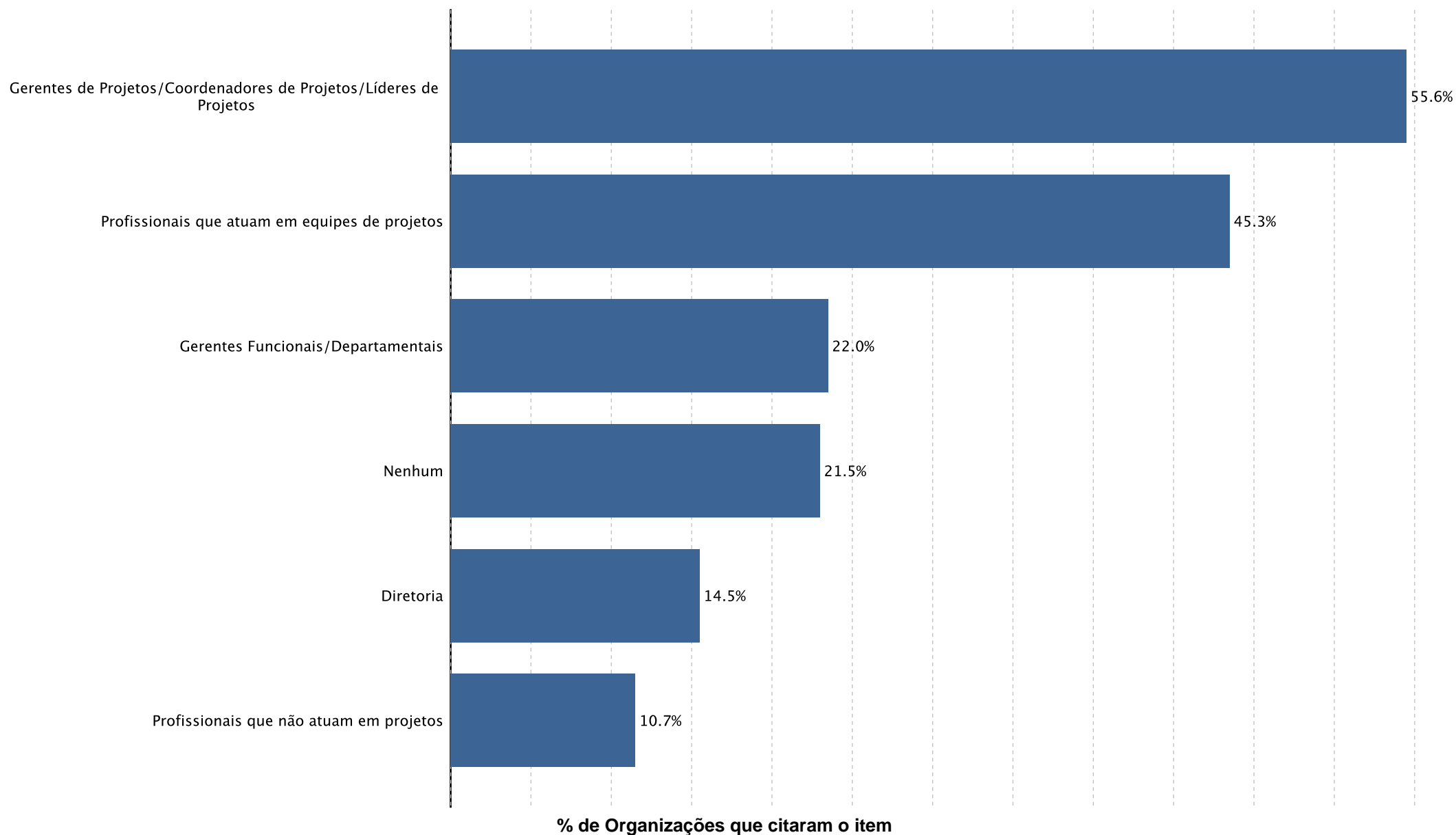
% de Organizações

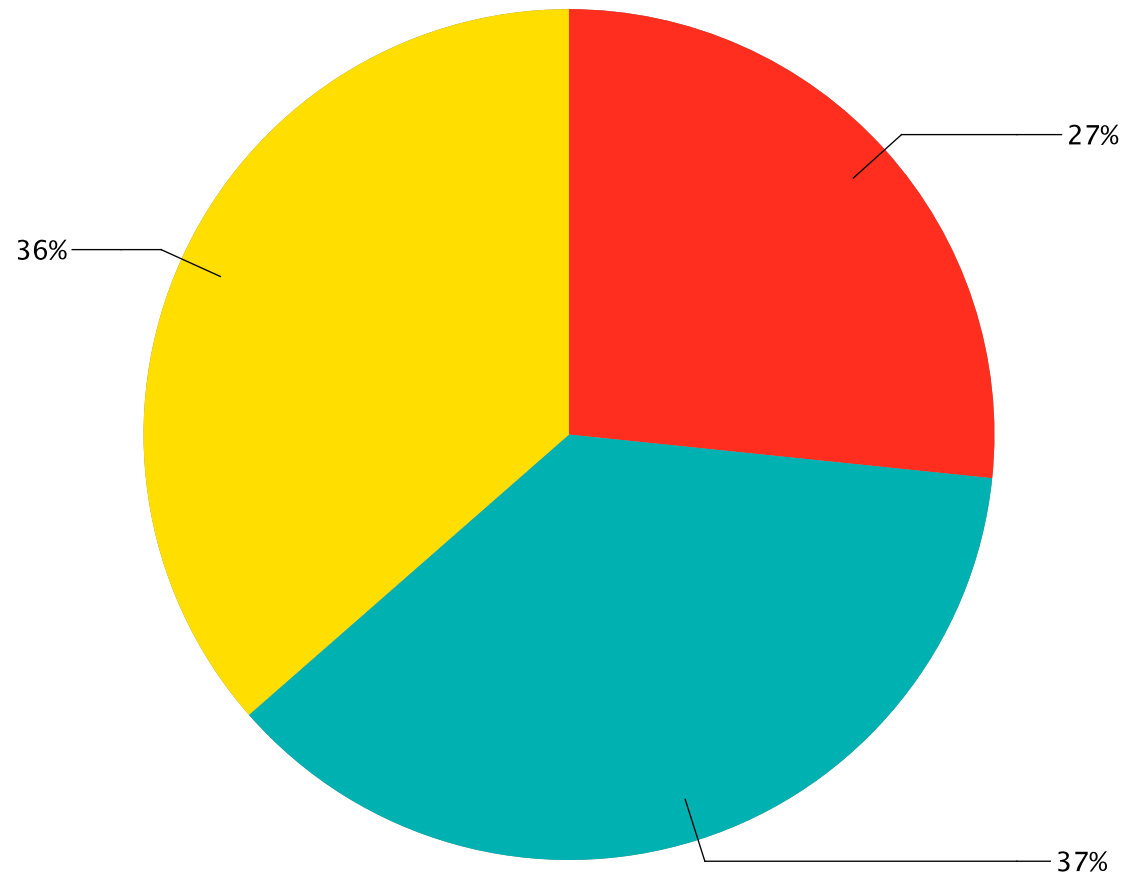


- Nível 1 - Processo Inicial. Não existem práticas ou padrões estabelecidos. Indicadores coletados informalmente. - 29%
- Nível 2 - Processos Estruturados. Existem processos de GP, mas não são considerados como padrão organizacional. - 31%
- Nível 3 - Processos Institucionalizados. Existem padrões organizacionais para gerenciamento de projetos. - 23%
- Nível 4 - Processos Gerenciados. Indicadores são utilizados. Processos, padrões e sistemas estão integrados. - 13%
- Nível 5 - Processos de Otimização. Lições aprendidas são regularmente utilizadas. Foco na melhoria contínua. - 5%

% de Organizações

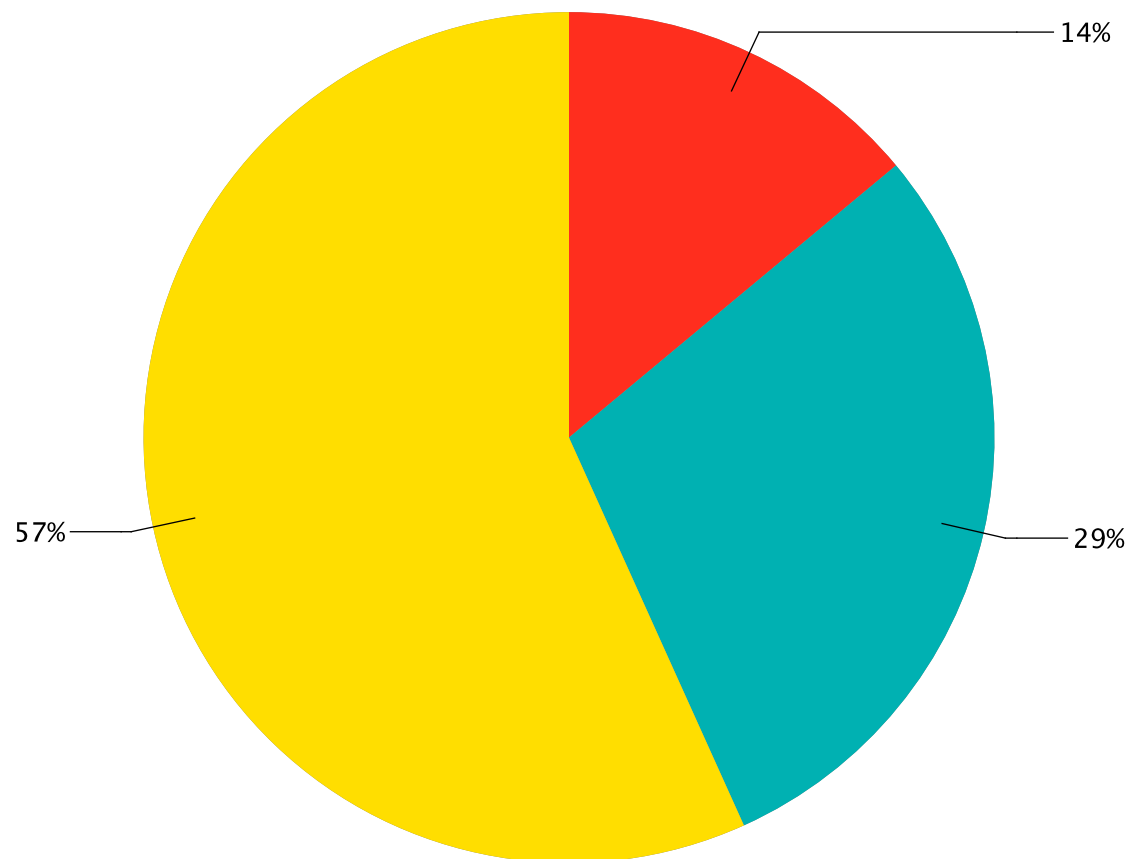
Esta seção tem como objetivo examinar o grau de adequação das Organizações às mais importantes práticas de desenvolvimento profissional, bem como apontar as tendências observadas nas organizações pesquisadas.





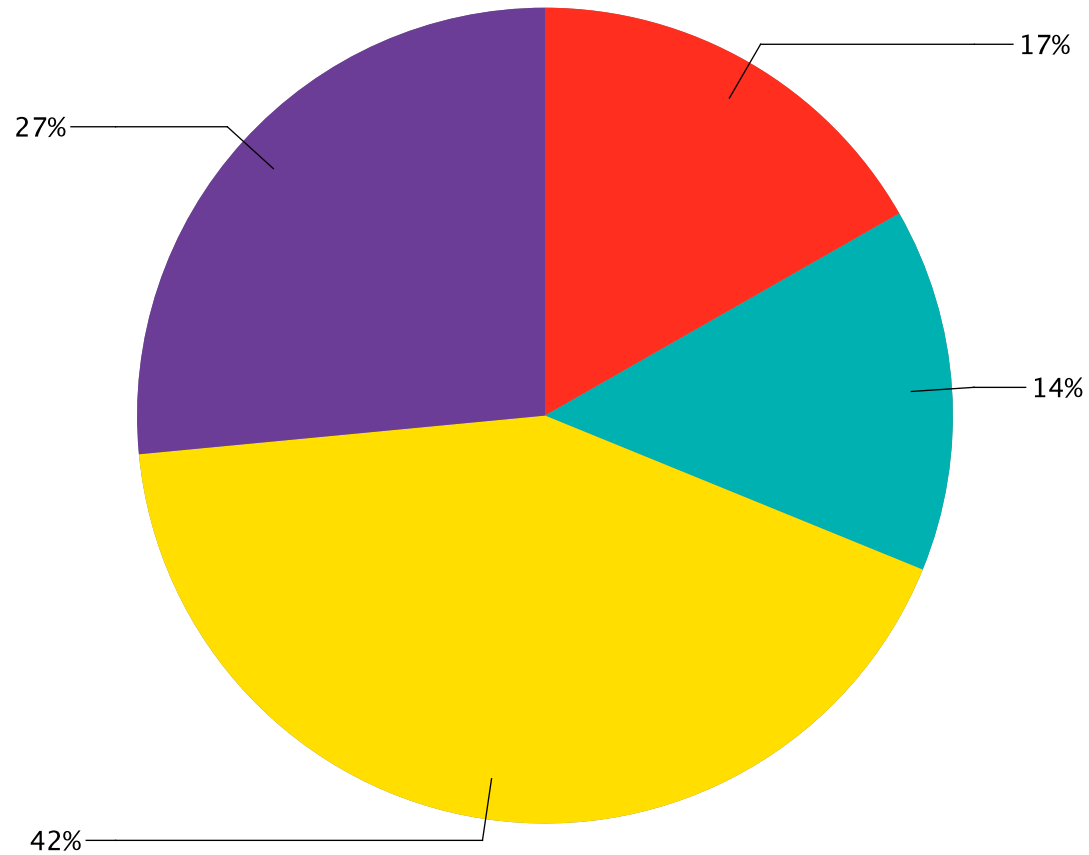
- Existe um programa formal implantado – 27%
- Não existe, mas pretendemos desenvolver este programa – 37%
- Não existe e não pretendemos desenvolver este programa – 36%

% de Organizações



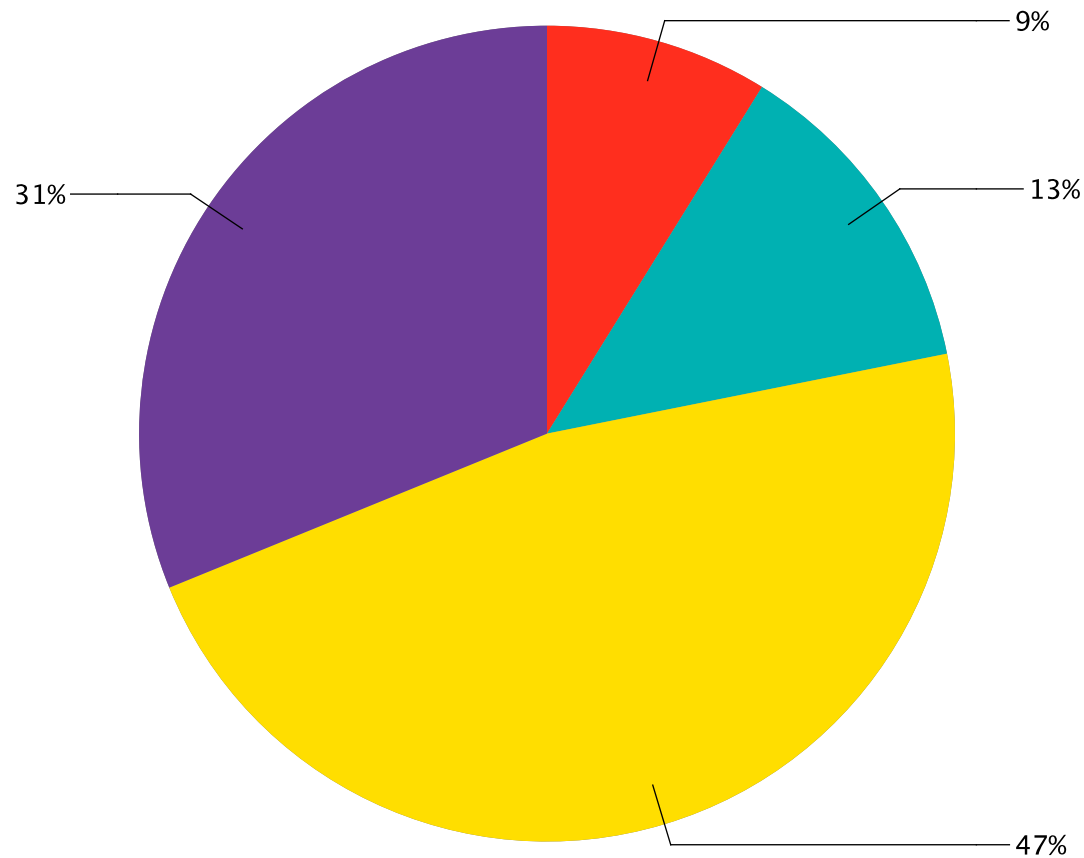
- Existe um programa formal implantado – 14%
- Não existe, mas pretendemos desenvolver este programa – 29%
- Não existe e não pretendemos desenvolver este programa – 57%

% de Organizações



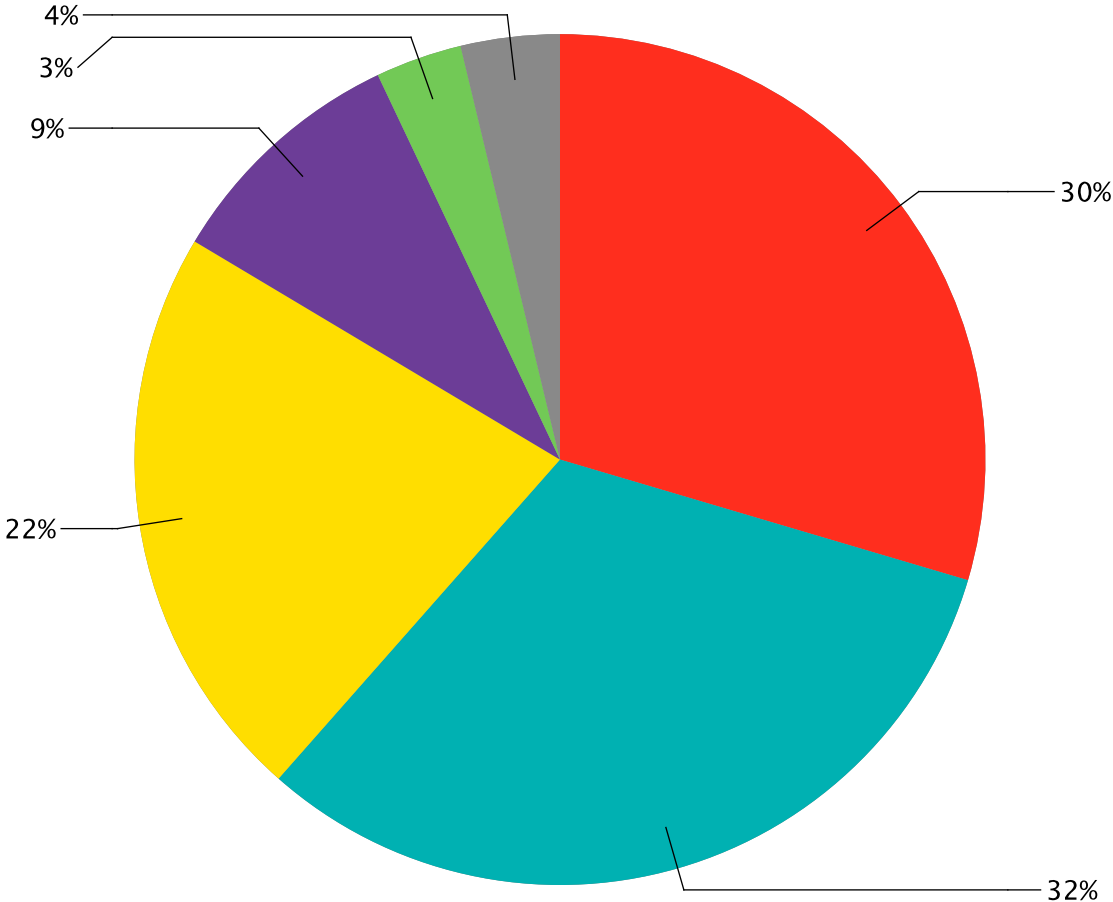
- Sim - 17%
- Não, mas pretendemos implantar esta exigência - 14%
- Não, e não pretendemos implantar esta exigência, porém a certificação é vista como um diferencial - 42%
- Não, e não pretendemos implantar esta exigência. A certificação é indiferente para nós - 27%

% de Organizações



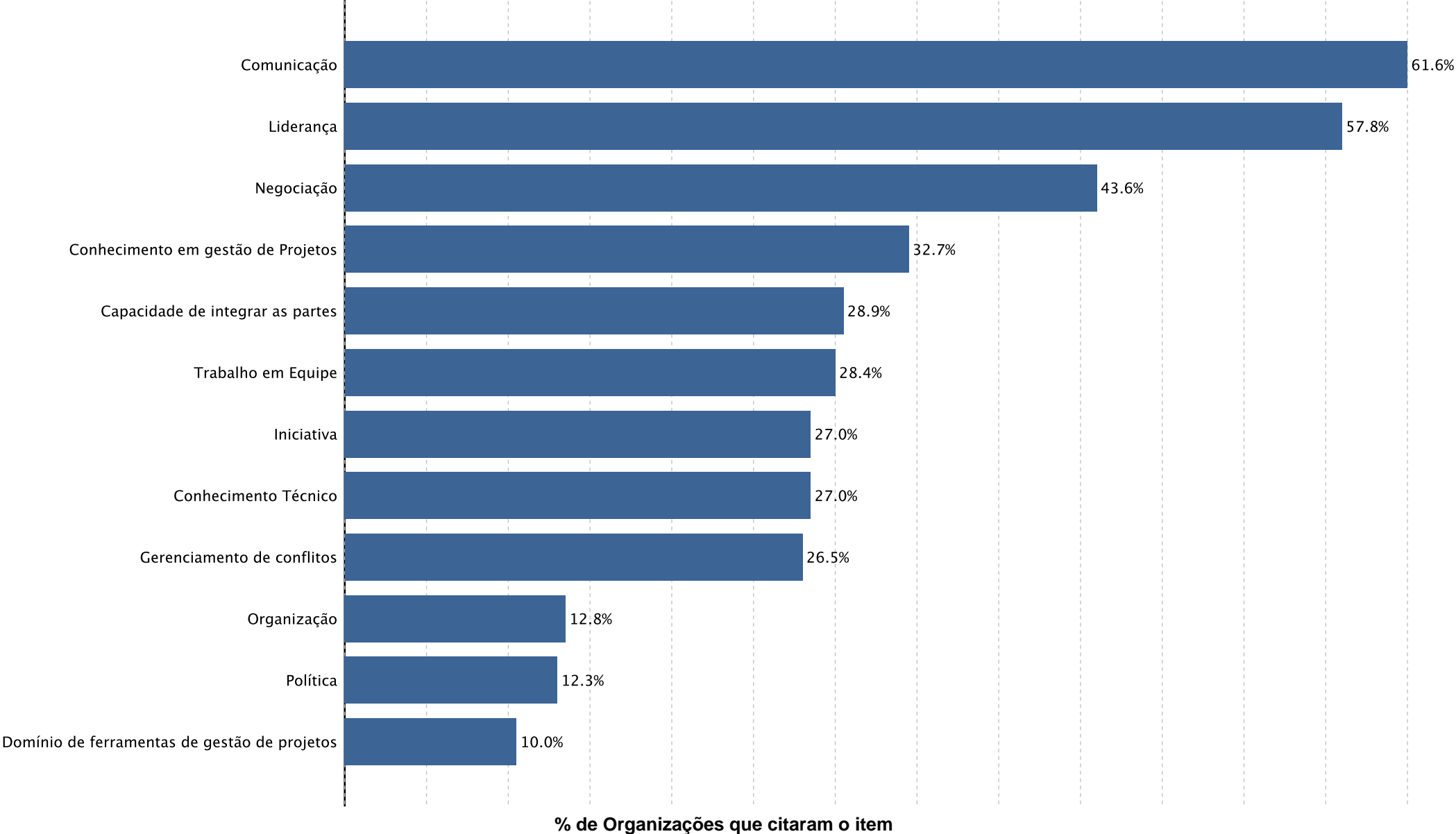
- Sim - 9%
- Não, mas pretendemos implantar esta exigência - 13%
- Não e não pretendemos implantar esta exigência, porém a certificação é vista como um diferencial - 47%
- Não e não pretendemos implantar esta exigência. A certificação é indiferente para nós - 31%

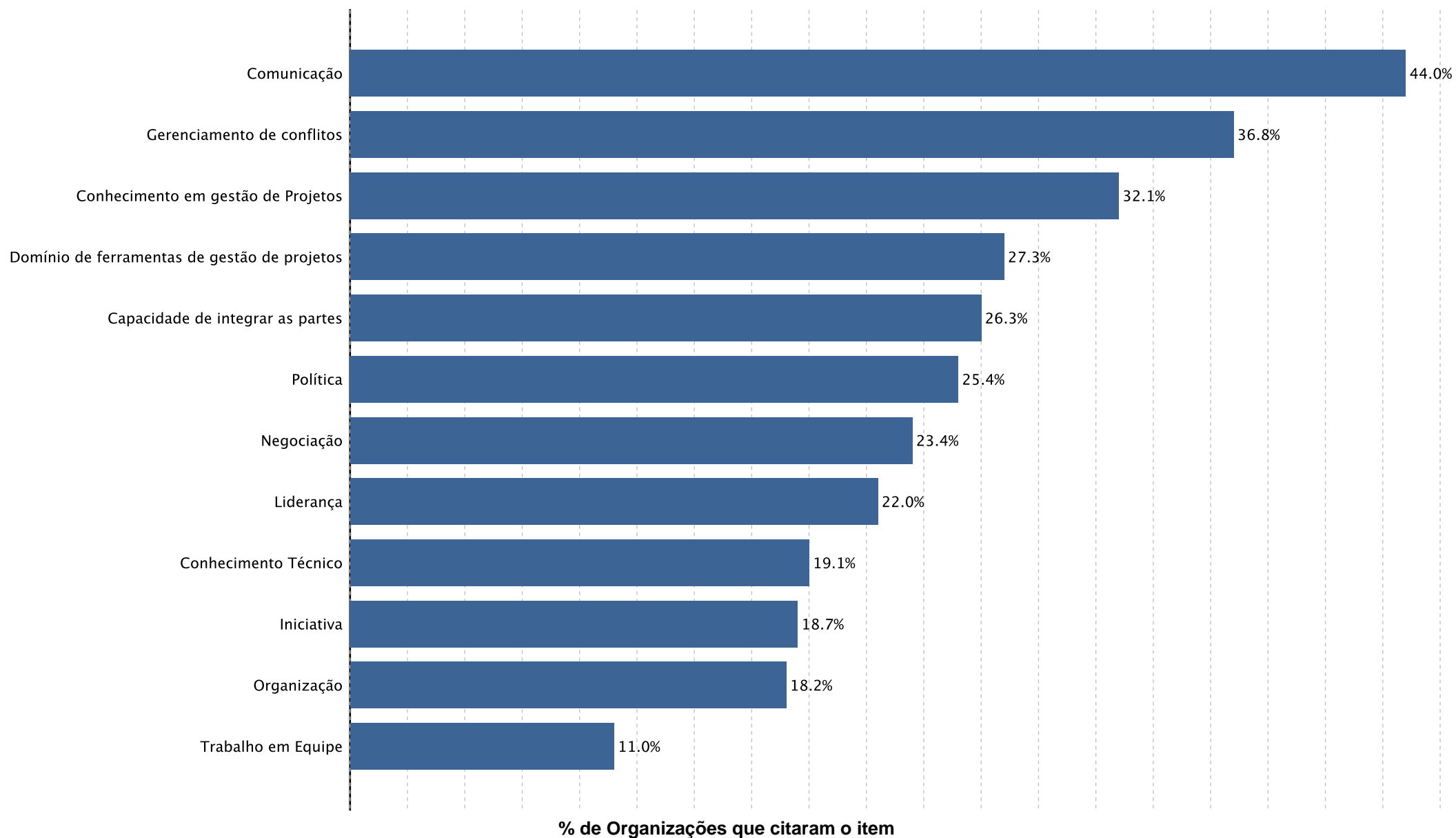
% de Organizações



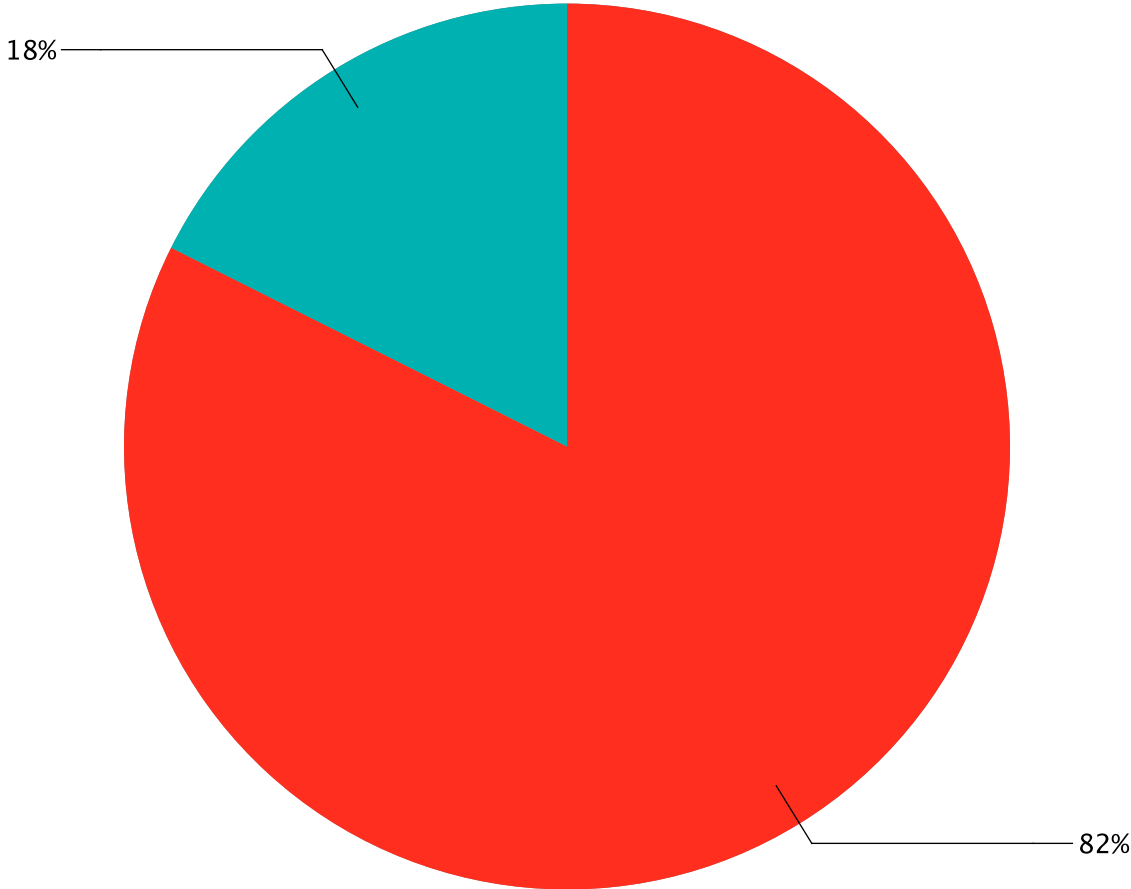
● Abaixo de US\$ 3.000 – 30% ● Entre US\$ 3.000 e US\$ 4.999 – 32% ● Entre US\$ 5.000 e US\$ 7.999 – 22% ● Entre US\$ 8.000 e US\$ 10.999 – 9%
● Entre US\$ 11.000 e US\$ 15.000 – 3% ● Acima de US\$ 15.000 – 4%

% de Organizações



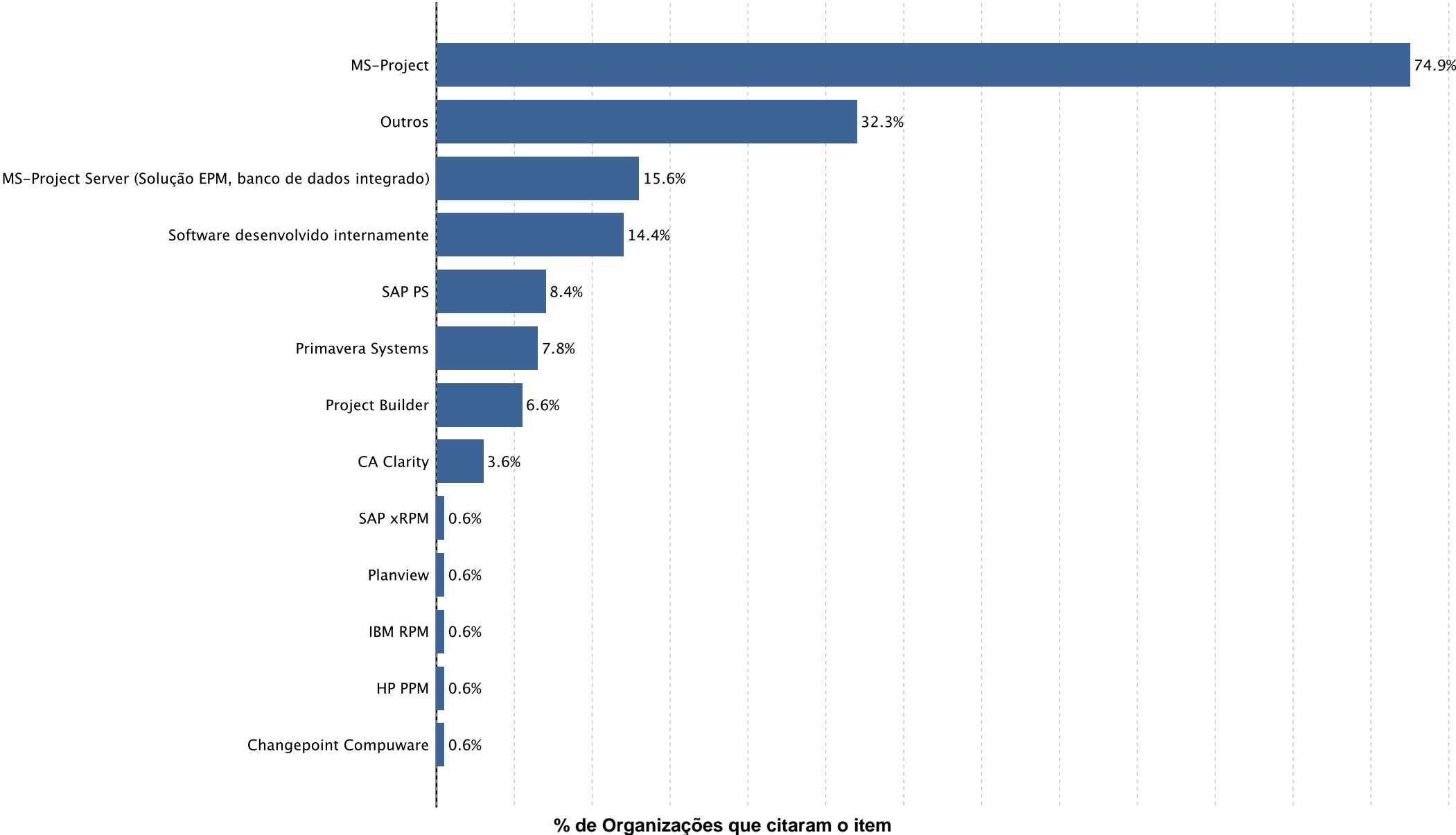


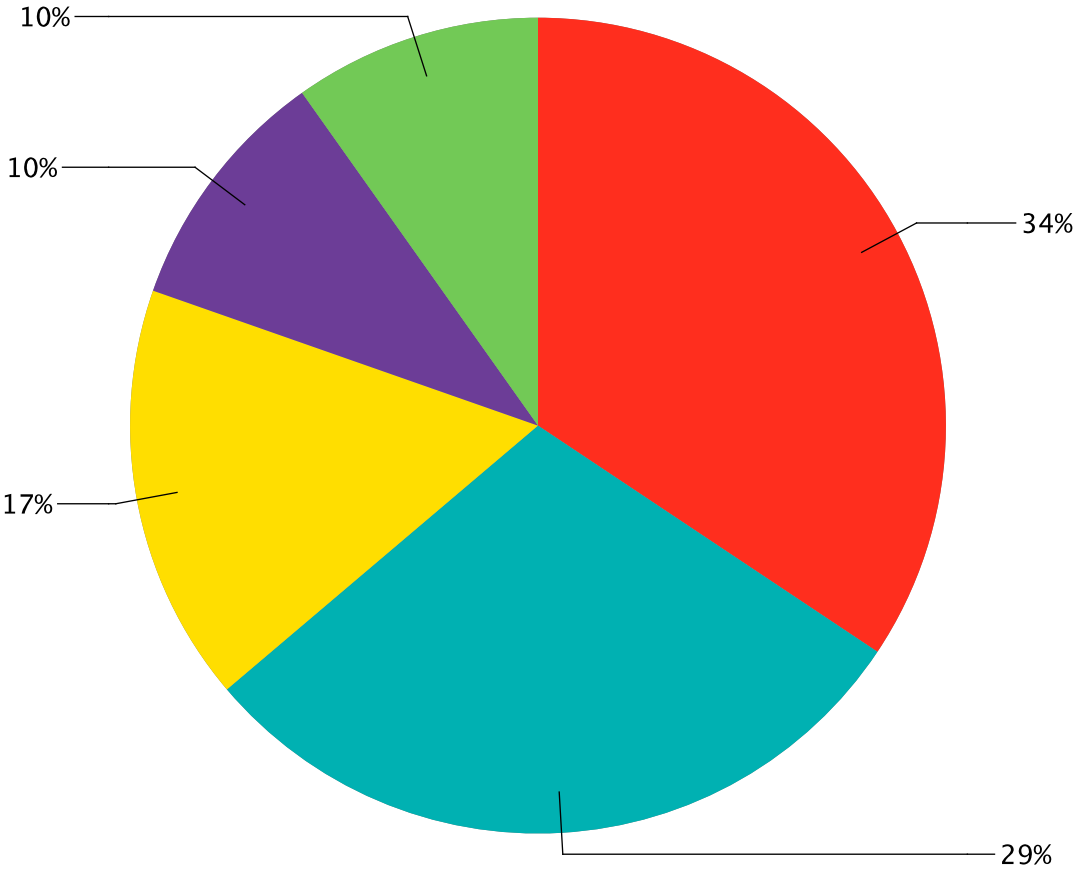
Esta seção tem como objetivo examinar quais tecnologias de suporte estão sendo utilizadas pelos profissionais em Gerenciamento de Projetos e Organizações e em que extensão podem colaborar para os resultados.



● Sim - 82% ● Não - 18%

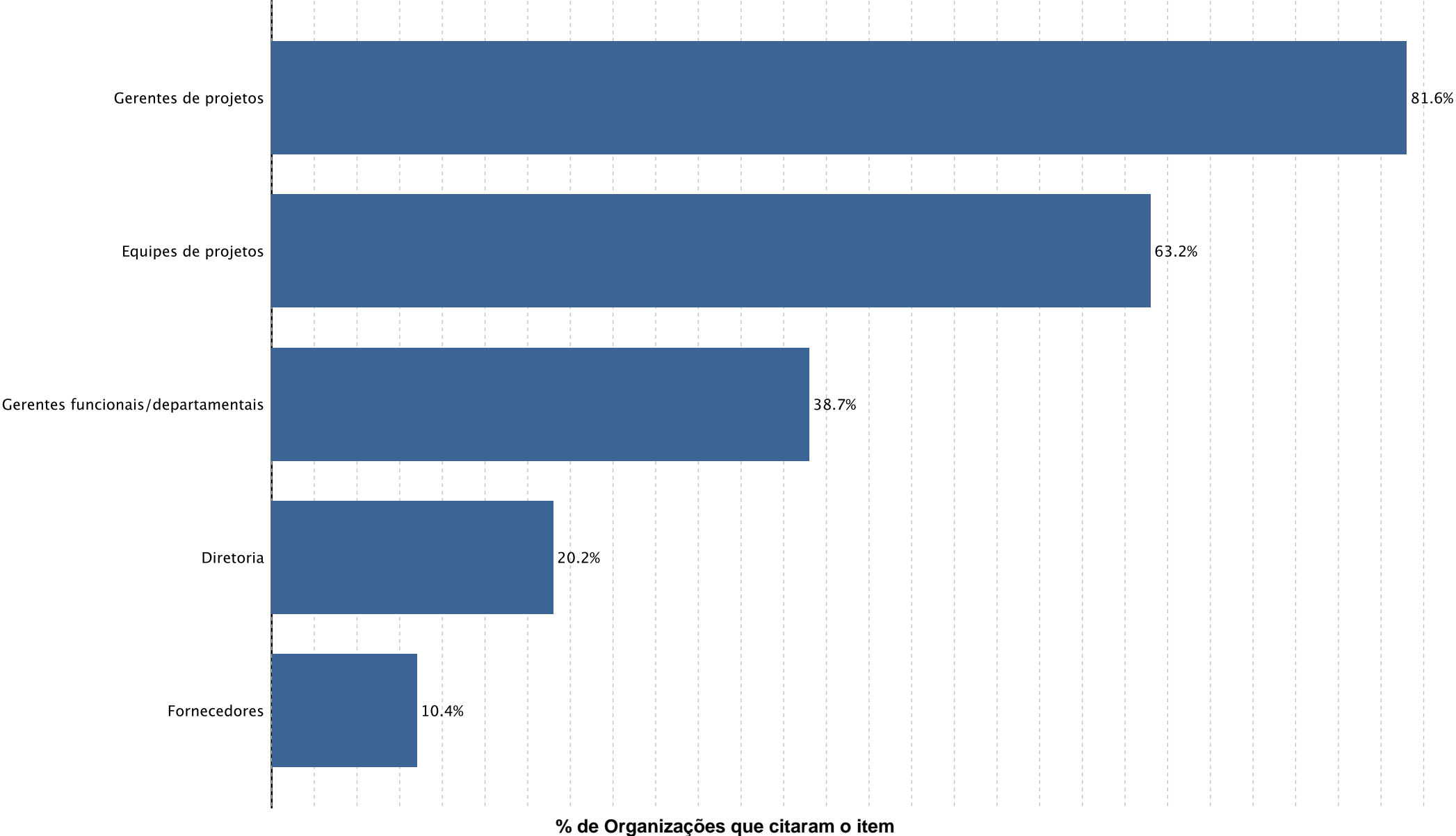
% de Organizações

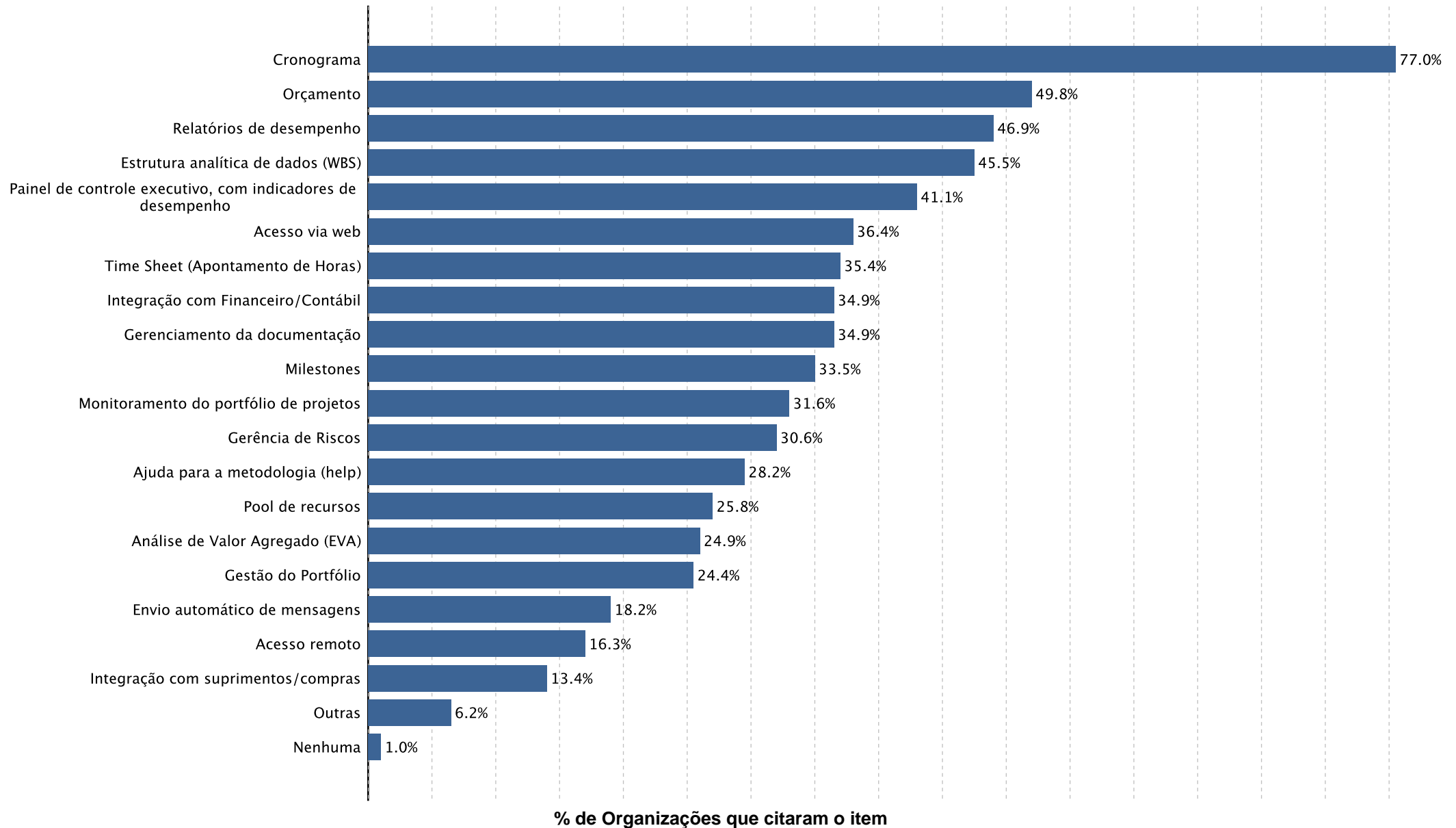


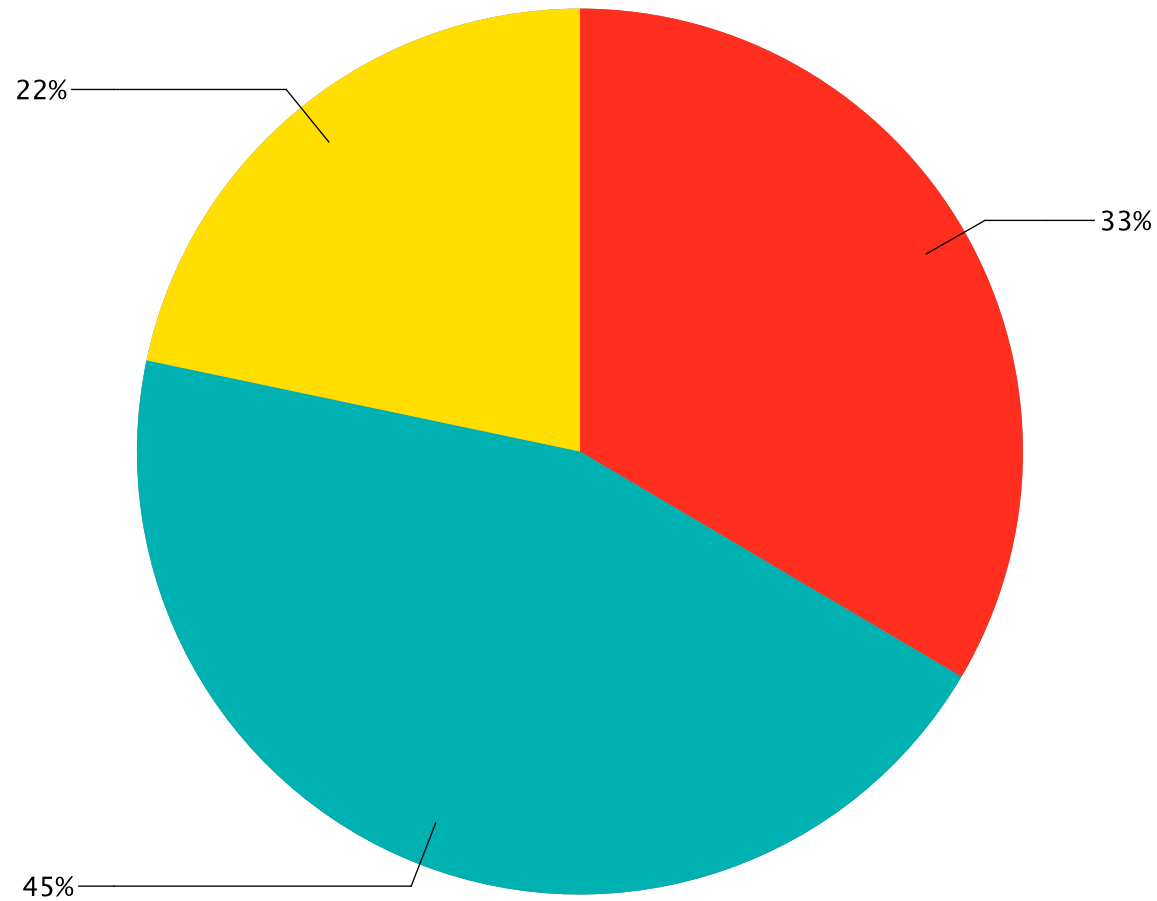


- São utilizados em 100% dos projetos realizados – 34%
- São utilizados entre 76% e 99% dos projetos realizados – 29%
- São utilizados entre 51% e 75% dos projetos realizados – 17%
- São utilizados entre 25% e 50% dos projetos realizados – 10%
- São utilizados em menos de 25% dos projetos realizados – 10%

% de Organizações



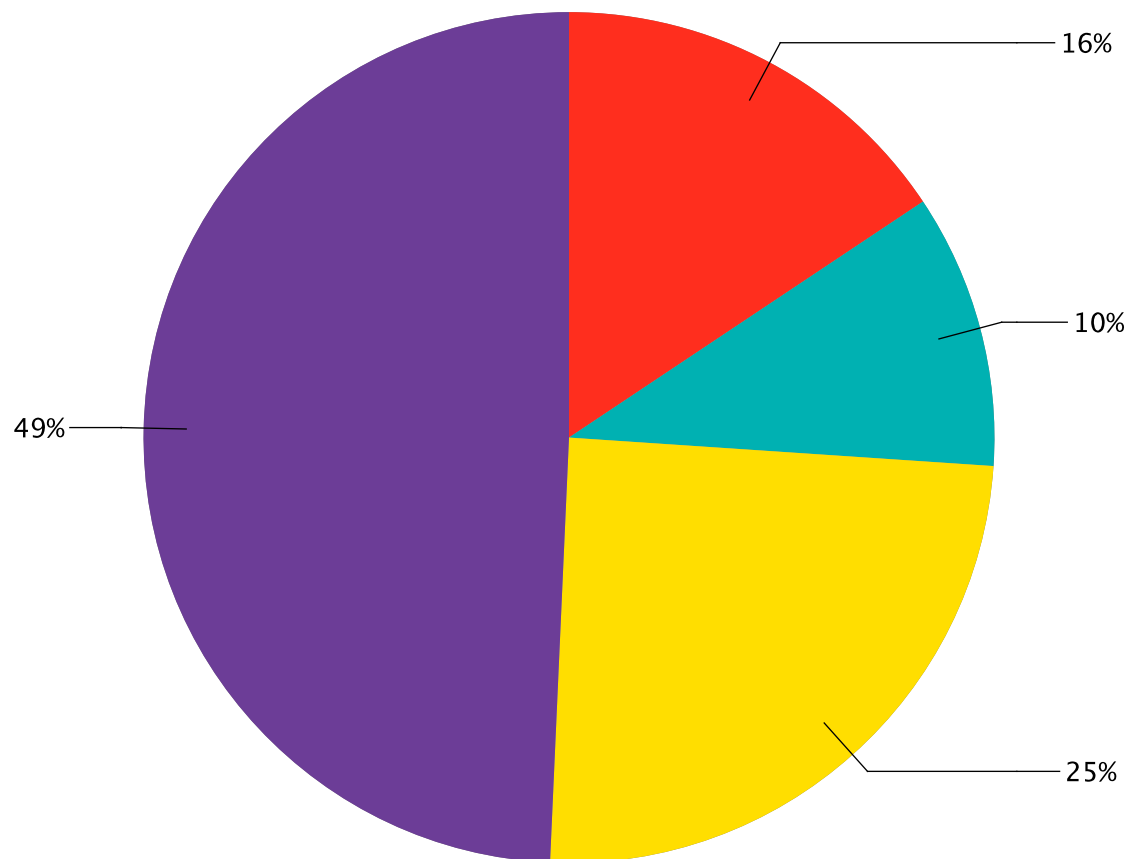




● Utilizamos - 33% ● Não utilizamos, mas pretendemos utilizar - 45% ● Não utilizamos e não pretendemos utilizar - 22%

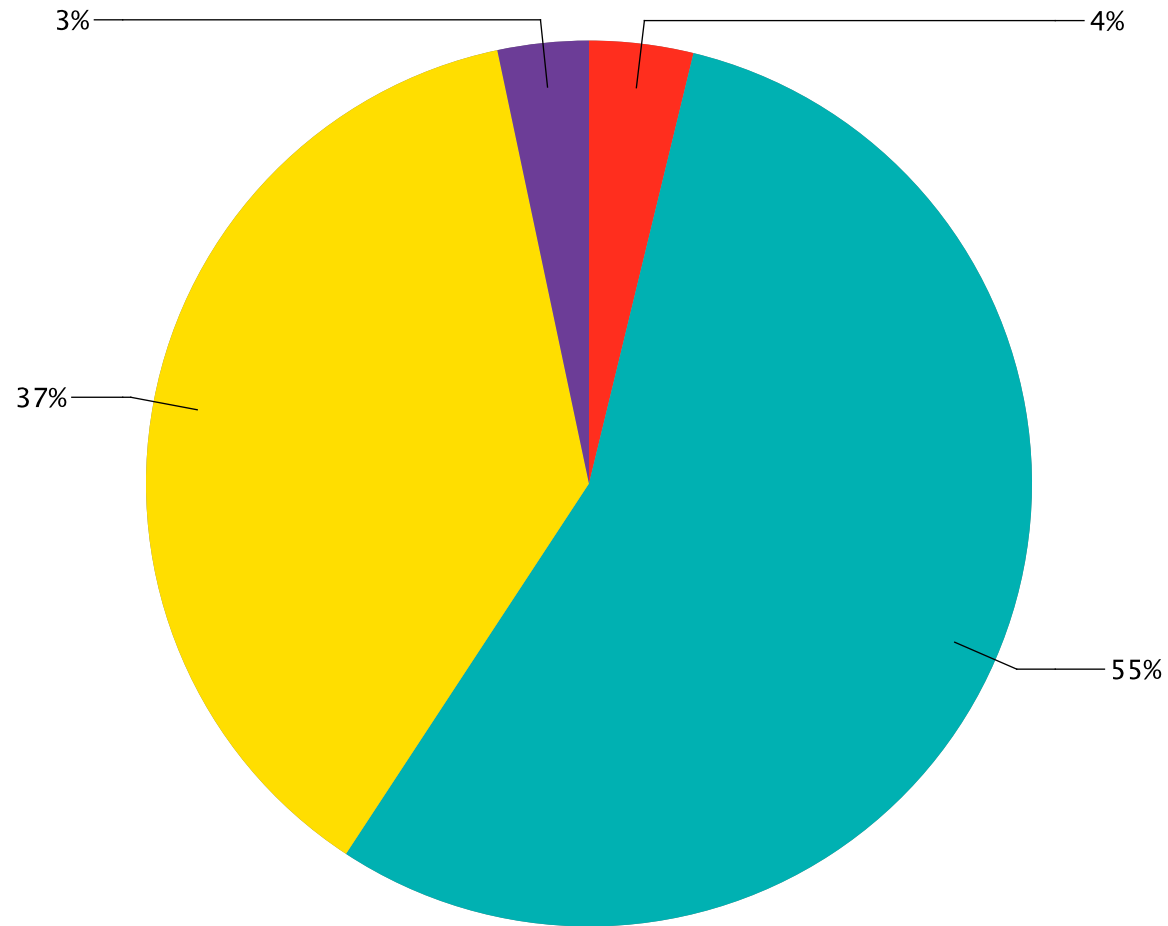
% de Organizações

Esta seção tem como 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.



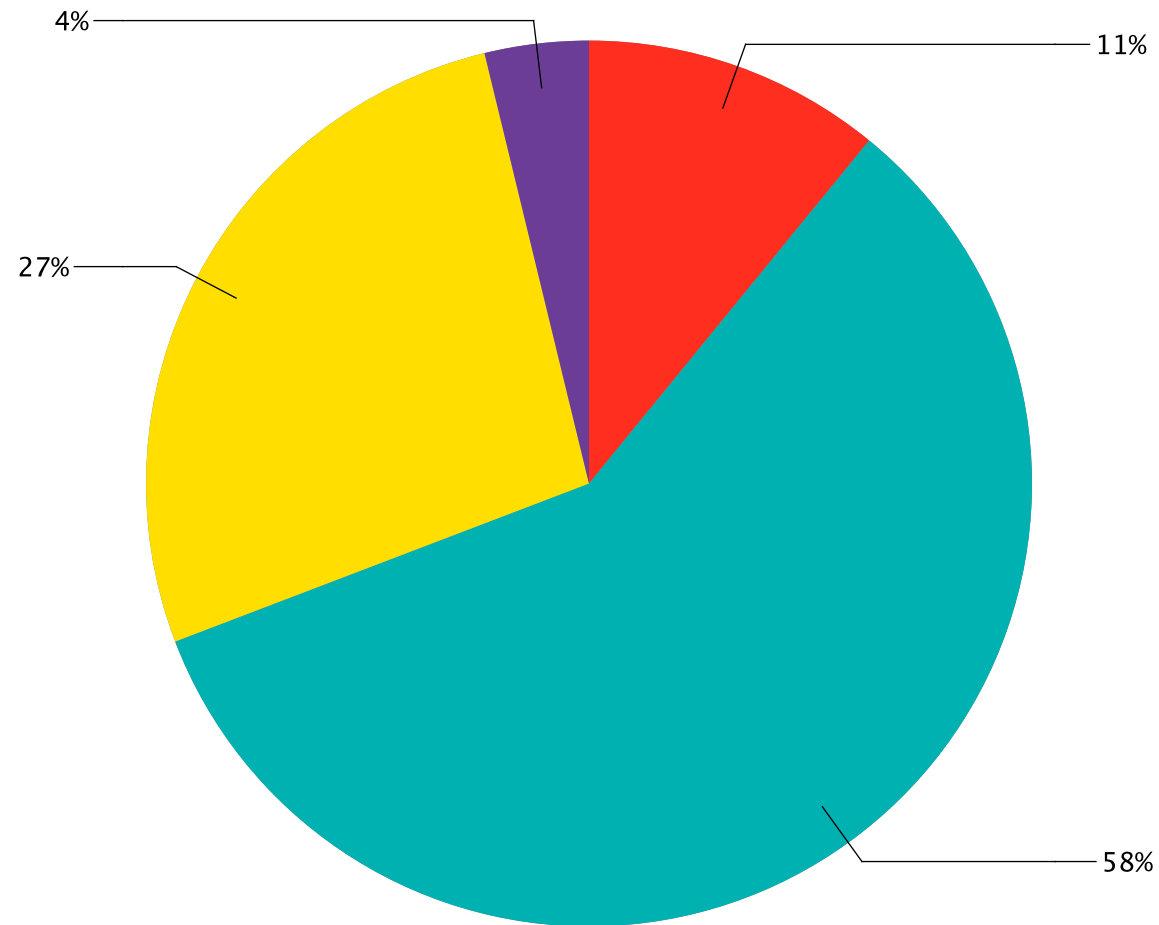
- Utilizamos para todos os envolvidos no projeto – 16%
- Utilizamos, mas apenas para o gerente – 10%
- Não utilizamos, mas pretendemos utilizar – 25%
- Não utilizamos e não pretendemos utilizar – 49%

% de Organizações



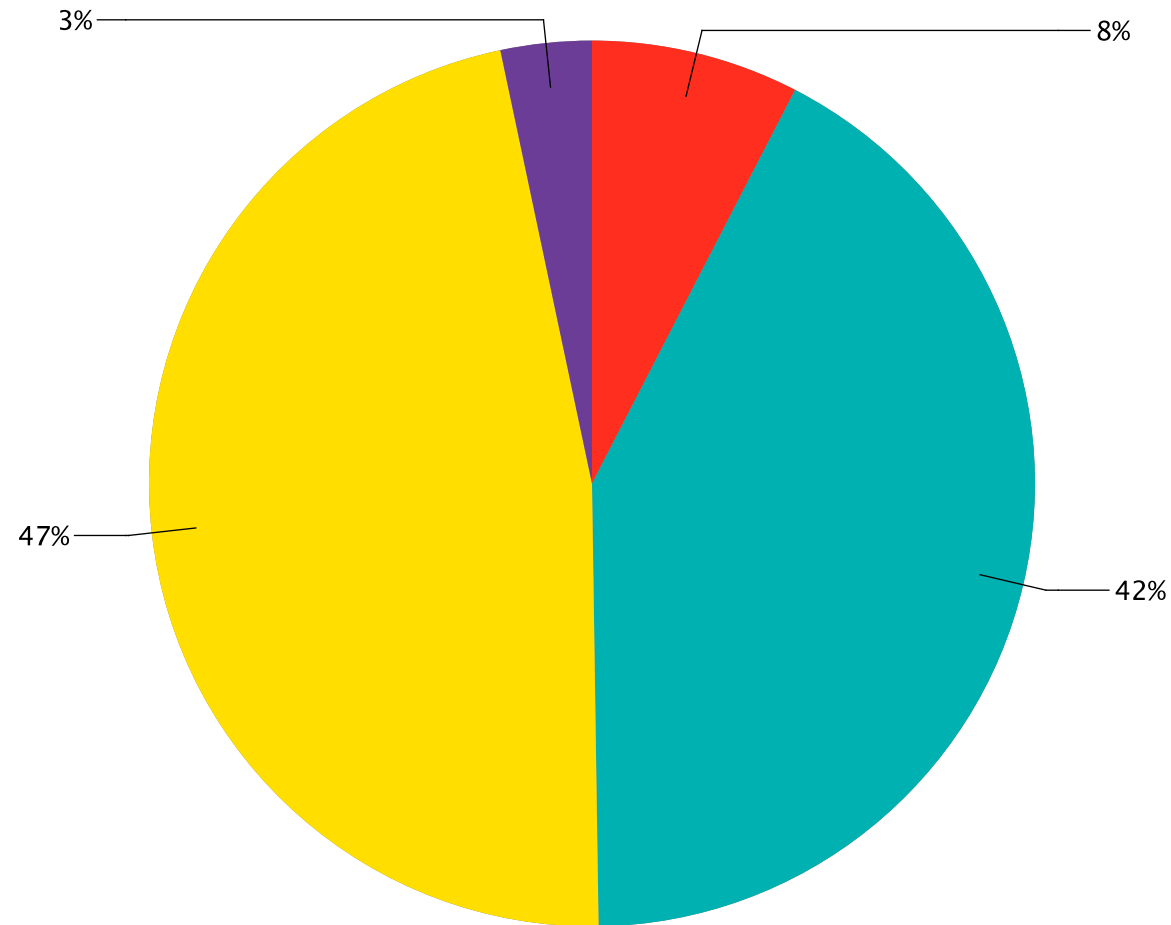
● Sempre - 4% ● Na maioria das vezes - 55% ● Poucas vezes - 37% ● Nunca - 3%

% de Organizações



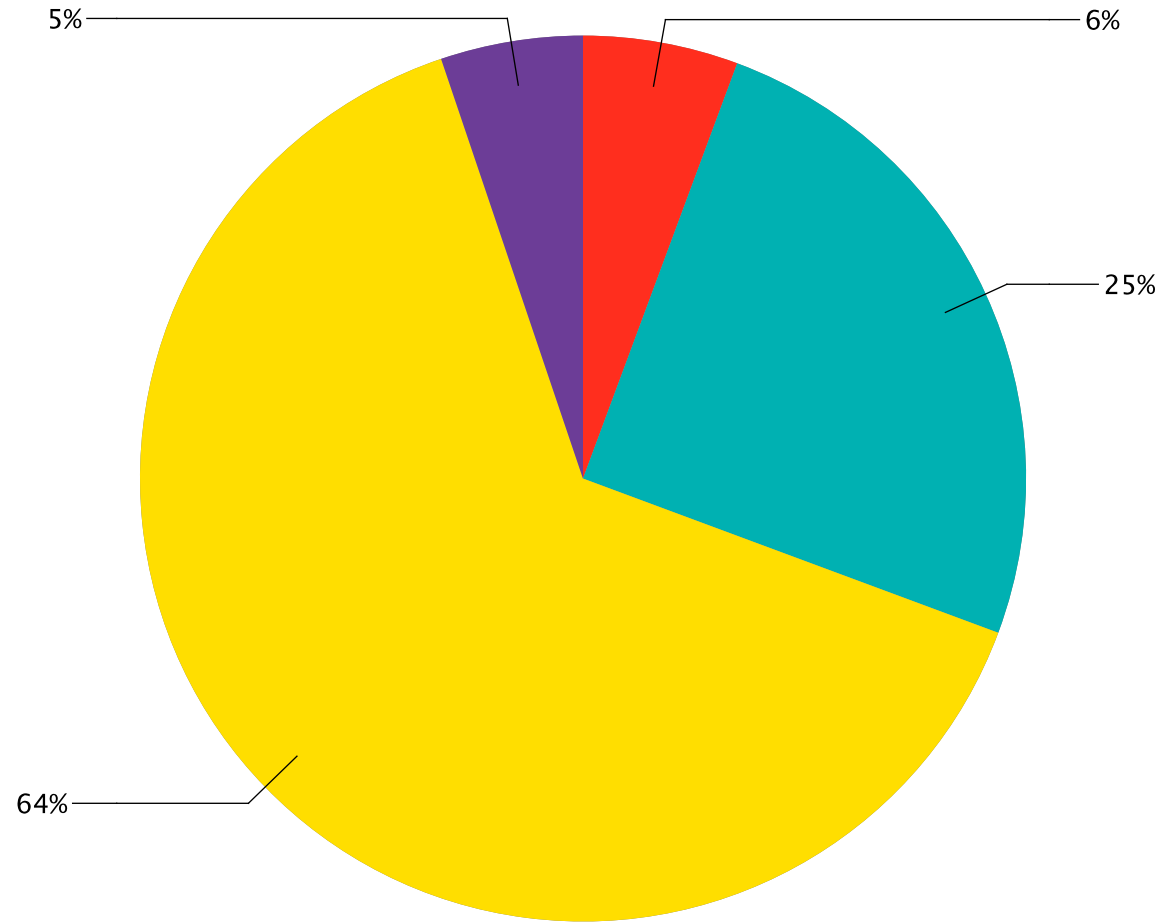
● Sempre – 11% ● Na maioria das vezes – 58% ● Poucas vezes – 27% ● Nunca – 4%

% de Organizações



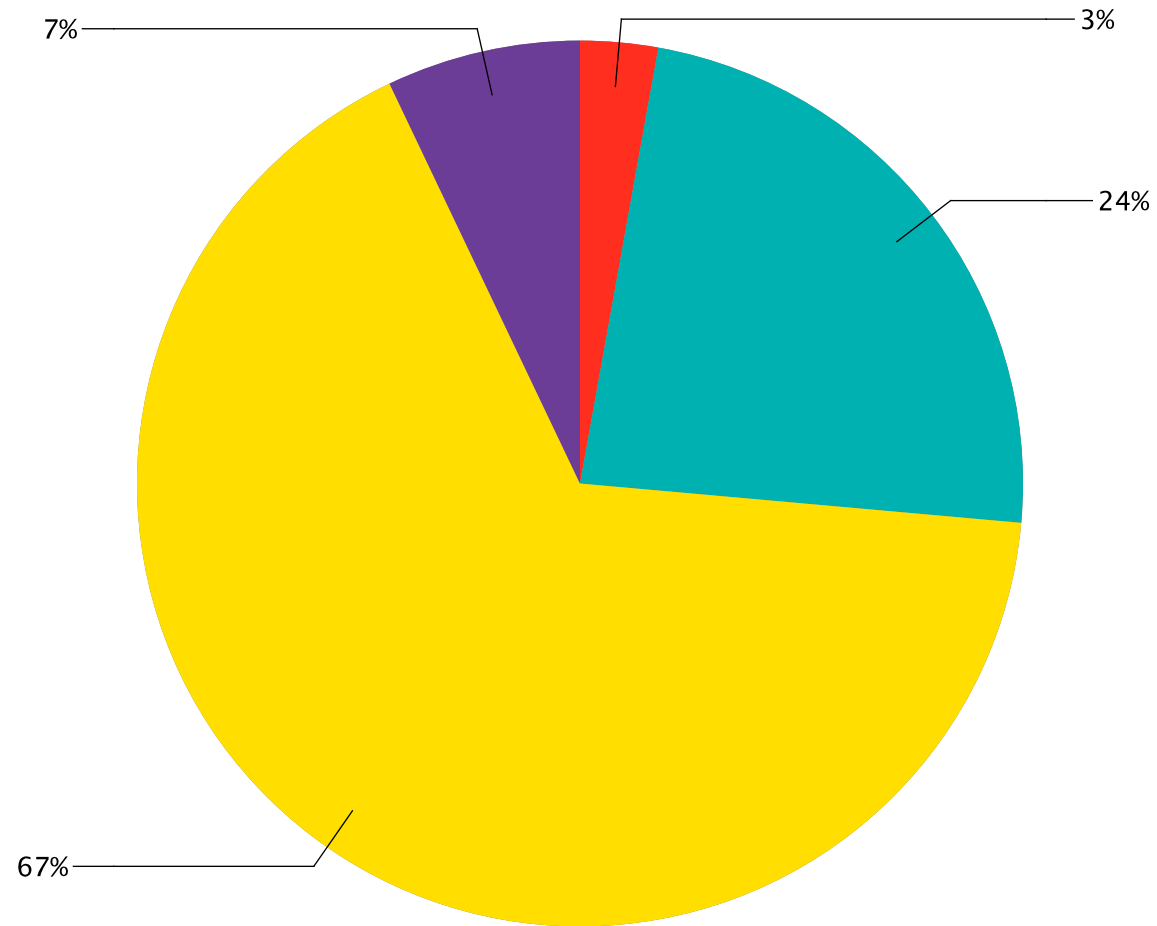
● Sempre – 8% ● Na maioria das vezes – 42% ● Poucas vezes – 47% ● Nunca – 3%

% de Organizações



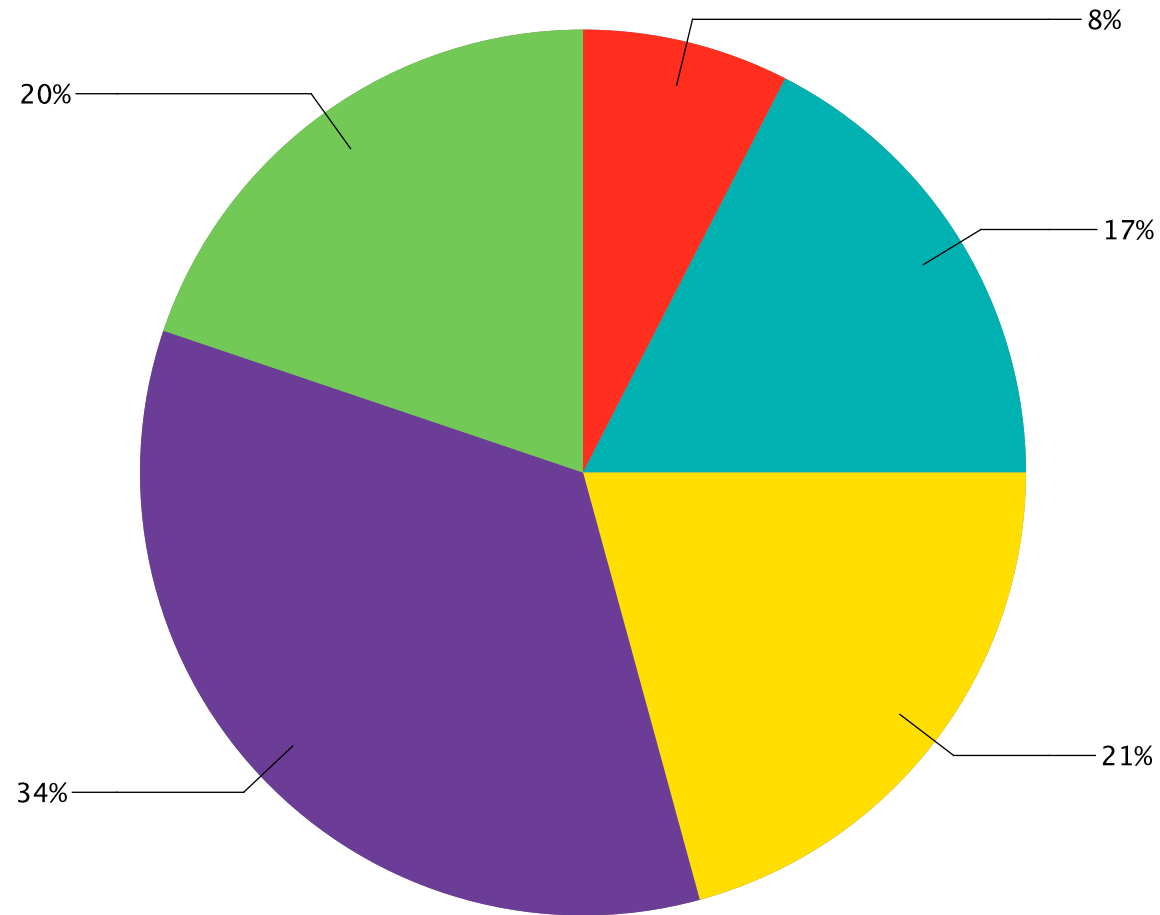
● Sempre – 6% ● Na maioria das vezes – 25% ● Poucas vezes – 64% ● Nunca – 5%

% de Organizações



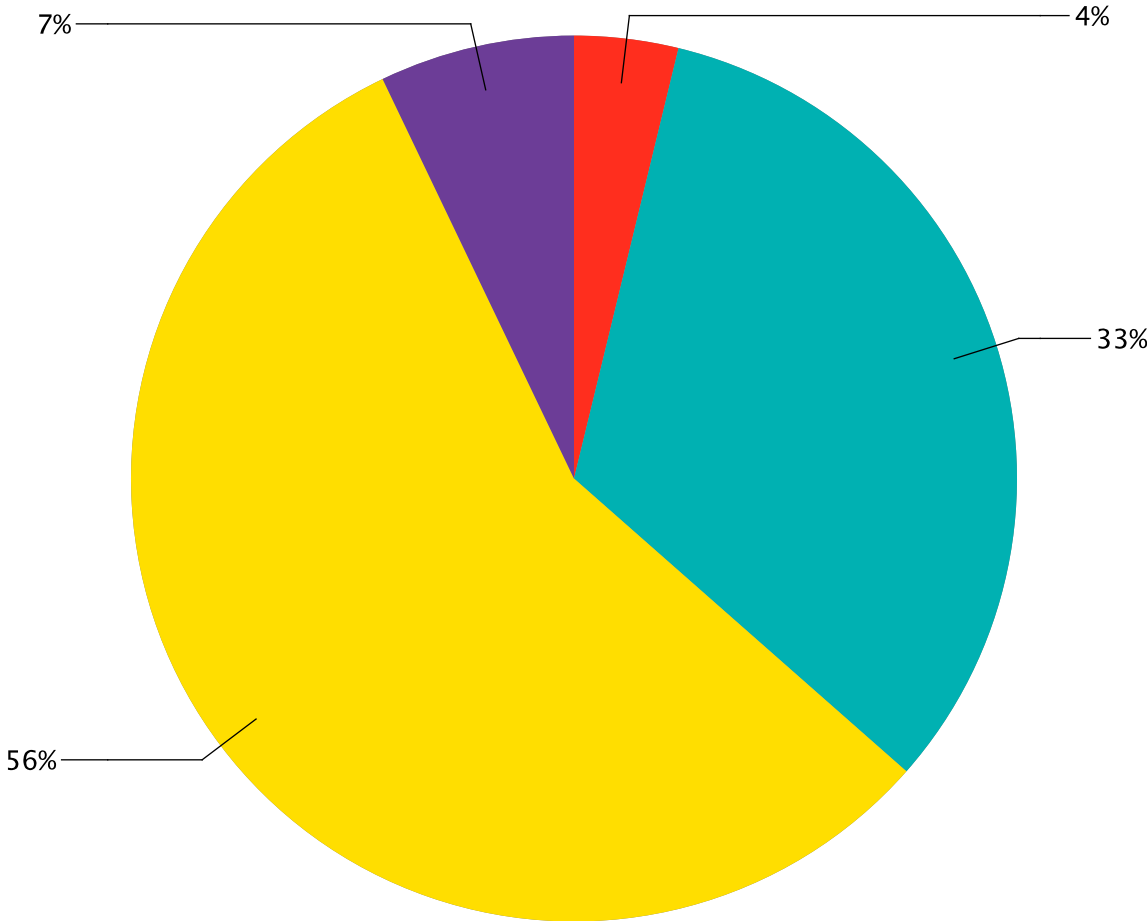
● Sempre - 3% ● Na maioria das vezes - 24% ● Poucas vezes - 67% ● Nunca - 7%

% de Organizações



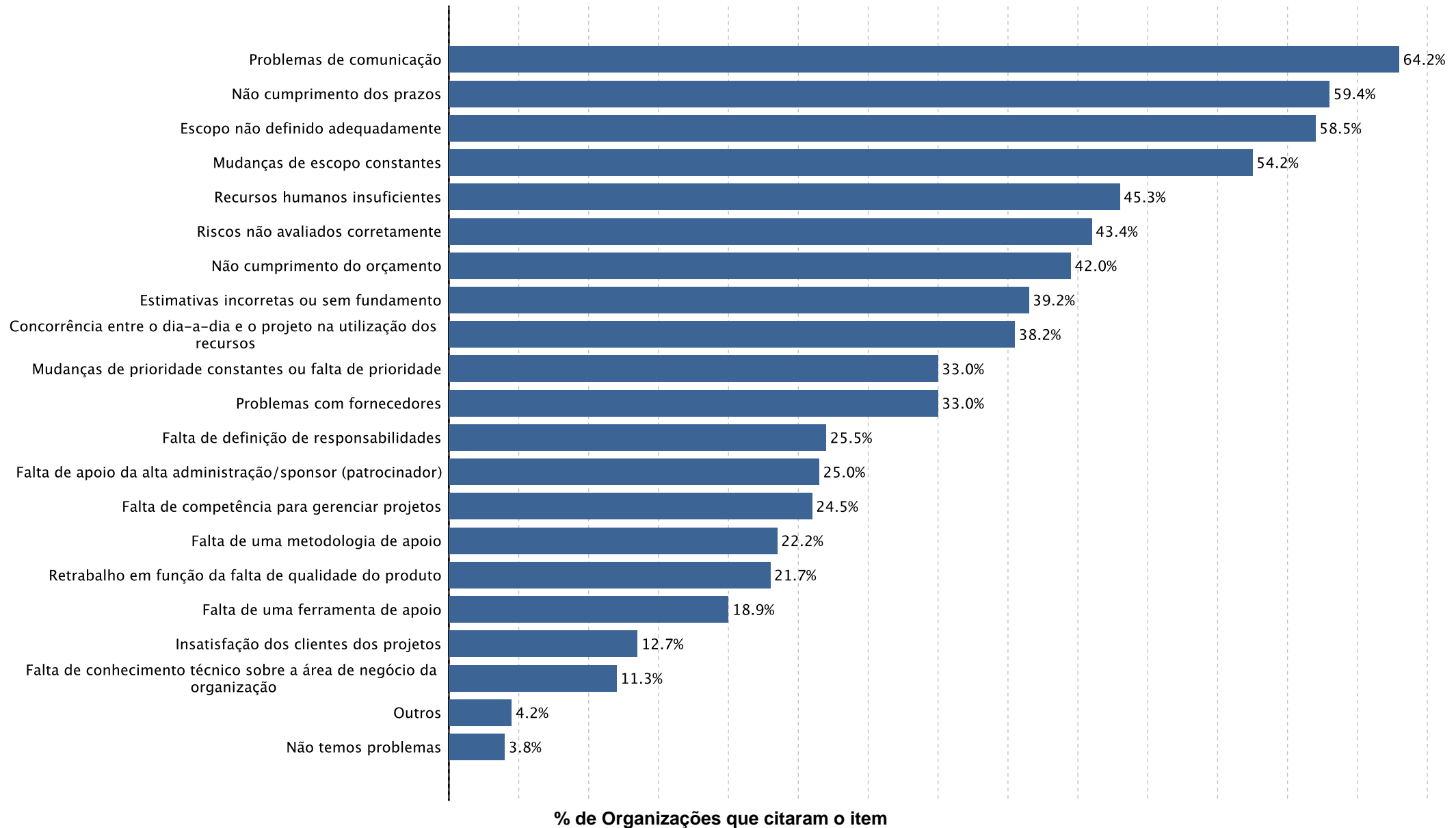
● Economia maior que 10% - 8% ● Economia até 10% - 17% ● Não há desvio relevante - 21% ● Estouro até 10% - 34% ● Estouro maior que 10% - 20%

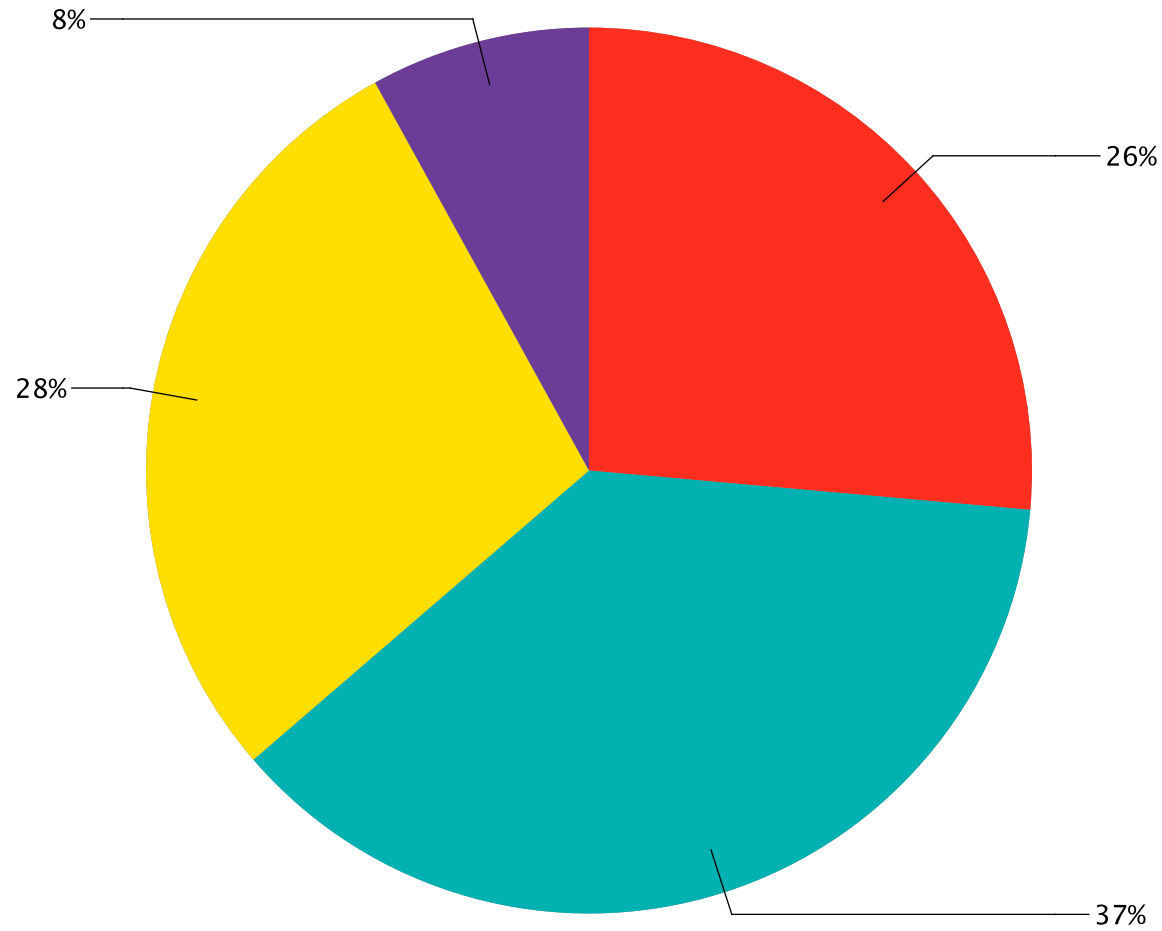
% de Organizações



● Sempre – 4% ● Na maioria das vezes – 33% ● Poucas vezes – 56% ● Nunca – 7%

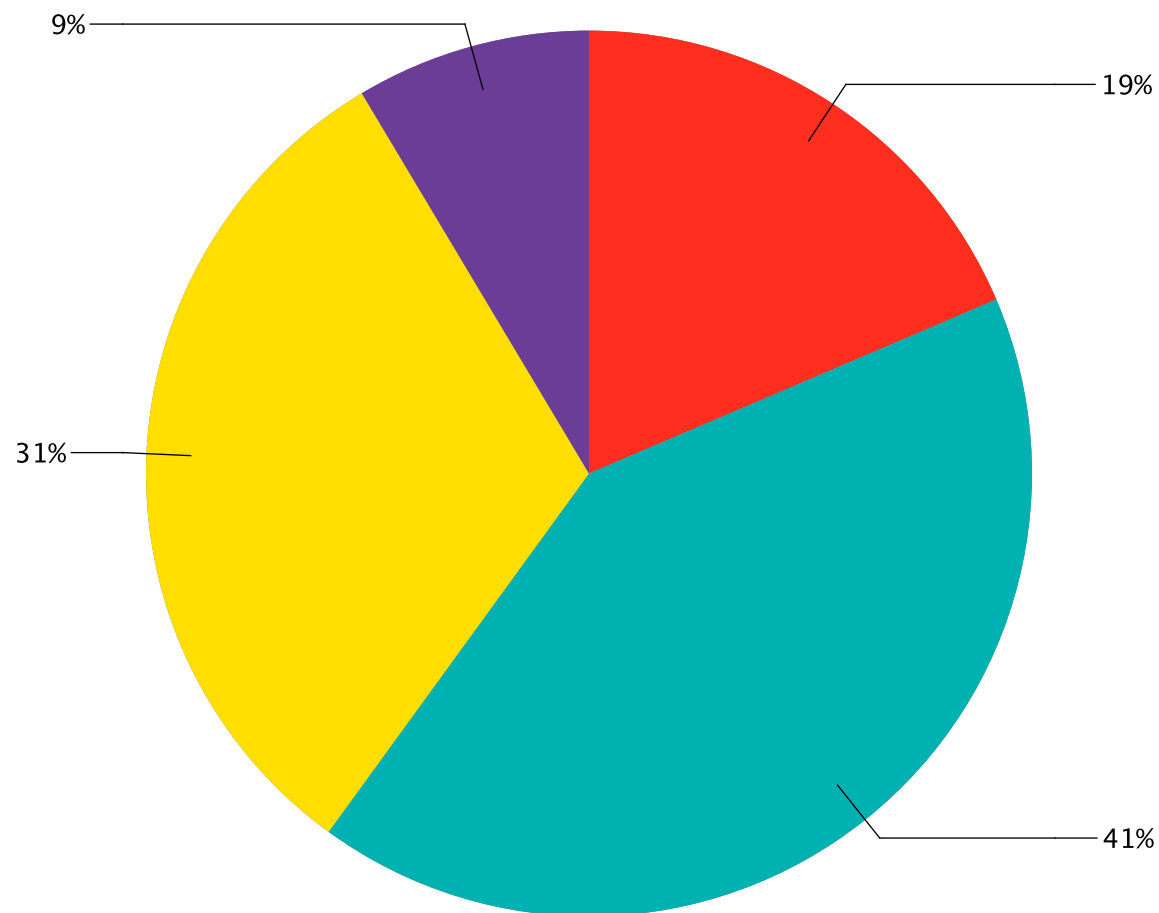
% de Organizações





● Percebe, sempre. – 26% ● Percebe na maioria das vezes. – 37% ● Percebe, mas em poucas ocasiões. – 28% ● Não percebe, nunca. – 8%

% de Organizações



● Percebe, sempre. – 19% ● Percebe, na maioria das vezes. – 41% ● Percebe, mas em poucas ocasiões. – 31% ● Não percebe, nunca. – 9%

% de Organizações

