
A profissionalização do gerenciamento de projetos no Brasil: um estudo comparativo dos resultados dos *benchmankings* de 2004 e 2010

Armando Terribili Filho, PMP *

Resumo: Este artigo apresenta a situação atual do gerenciamento de projetos no país, tendo por base o *benchmarking* conduzido em 2010 pelos 13 *chapters* brasileiros do PMI – *Project Management Institute*, que teve a participação de 460 organizações públicas e privadas. Resultados deste *benchmarking* comparados com o de 2004 (73 organizações) e observações práticas de mercado (anúncios classificados de empregos, crescimento nos cursos de pós-graduação e de extensão; valorização das certificações profissionais e lançamento de livros, revistas e *sites* especializados) evidenciam o crescimento e a profissionalização da área no Brasil. Do *Benchmarking 2010*, há um alerta sobre a retração nos investimentos efetuados pelas organizações em treinamento e qualificação profissional.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos. PMI. *Benchmarking* em Gerenciamento de Projetos. Escritório de Projetos. PMO. Certificação PMP.

Abstract: This article discusses the current situation in project management in Brazil, based on benchmarking conducted in 2010 by PMI (Project Management Institute) Brazilian chapters (13), in which 460 public and private organizations participated. The results of this benchmarking compared with the benchmarking conducted in 2004 (73 organizations) and observations from market practices (classified ads for jobs, growth in post-graduate and extension courses, appreciation of professional certifications, books release, new magazines and specialized websites) demonstrate the growth and professionalism in project management area in Brazil. However, the Benchmarking comparison highlights the downturn in investments made by organizations in training and professional qualification.

Keywords: Project Management. PMI. Benchmarking in Project Management. Project Management Office. PMO. PMP certification.

* Doutor em Educação pela UNESP e mestre em Administração de Empresas pela FECAP. Professor da Fac. de Administração, da Fac. de Computação e Informática, do MBA e da Pós-graduação da FAAP. Professor convidado da Pós-graduação da Universidade São Judas Tadeu e no SENAC. Detentor da certificação PMP (*Project Management Professional*) em gerenciamento de projetos. Autor dos livros "Gerenciamento de Projetos em 7 passos" e "Indicadores de Gerenciamento de Projetos". *E-mail:* aterribili@faap.br.

Introdução

O conceito de projetos remonta à antiguidade: a construção das pirâmides do Egito há mais de 4.500 anos, a Muralha da China há mais de 2.200 anos, o Coliseu de Roma há quase 2.000 anos, dentre outras obras que ainda podem ser admiradas em pleno século XXI são exemplos vivos de projetos bem sucedidos. Na Idade Média já se podia pensar na construção de grandes igrejas e nos projetos de navegação de Portugal e Espanha. O nível de profissionalização da gestão de projetos e aplicação de metodologias às épocas mencionadas são desconhecidas, porém, há uma certeza: o binômio “planejamento” e “execução/controlar” era algo indissociável do dia a dia dos idealizadores e executores.

Na atualidade, os projetos deixam de ser quase que exclusivamente das áreas de Engenharia e Arquitetura proliferando-se em praticamente todas as áreas do conhecimento humano: realização de uma feira internacional, desenvolvimento de um novo produto, desenvolvimento de *softwares* (votação eletrônica, por exemplo), implantação de um *software* aplicativo (por exemplo, SAP, Totvs, Peoplesoft e outros), realização de missão tripulada a outros planetas, realização de uma Copa do Mundo de Futebol (por exemplo, Brasil 2014), criação de um novo curso etc.

Se o conceito de projetos é tão amplo e tão antigo, a pergunta que se faz é por que só recentemente é que as organizações começaram a trabalhar na modalidade de projetos? Os indicativos que evidenciam isto são: (i) anúncios classificados que requisitam profissionais para a área de gerenciamento de projetos; (ii) intenso crescimento dos cursos de pós-graduação e de extensão na referida área; (iii) aumento no lançamento de livros sobre gerenciamento de projetos, de revistas e *sites* especializados; e (iv) valorização das certificações profissionais (PMP e CAPM, por exemplo).

As organizações vêm constatando que atuar na modalidade de “projeto” é extremamente positivo e pragmático, pois todo projeto tem um ou vários entregáveis que são únicos. Além disto, um projeto é um empreendimento temporário (finito em termos de prazos), que envolve recursos (materiais, logísticos, humanos, entre outros) e, por isto, exige orçamento prévio e gestão financeira amigável dos investimentos realizados. Assim, trabalhar na modalidade de projeto representa que em um determinado espaço de tempo, um produto ou serviço único será gerado dentro de um orçamento previamente aprovado. Isto é mais profissional e vantajoso que aquilo que se fazia anteriormente, com execução de planos infundáveis (por vezes, utilizando o método de tentativa-erro), com desembolsos que cresciam a cada nova etapa e com resultados discutíveis na análise de custos-benefícios (TERRIBILI FILHO, 2011a).

Quanto ao gerenciamento de projetos, só em 1969 foi criado na Pensilvânia, Estados Unidos, o *Project Management Institute* (PMI), com o objetivo de profissionalizar a área de gerenciamento de projetos. O PMI (2008, p. 435) por meio de sua mais importante publicação, o PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), define o gerenciamento de projeto como sendo a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para atingir os requerimentos de um projeto.

1 O PMI – *Project Management Institute*

O PMI tem crescido rapidamente em nível mundial, tendo hoje 250 *chapters* (sendo que o termo “*chapter*” vem sendo traduzido por escritórios, seções ou capítulos) localizados em mais de 70 países, com afiliados e comunidades virtuais em 185 países. Os *chapters* têm por objetivo estimular e incentivar o desenvolvimento profissional da área de gerenciamento de projetos, organizando e/ou divulgando palestras, seminários, artigos, cursos e lançamentos de livros, além de eventos sociais para seus associados e convidados. A missão dos *chapters* é servir ao interesse profissional dos associados e contribuir com o desenvolvimento econômico e social, promovendo a ética e a responsabilidade em Gerenciamento de Projetos.

O PMI tem publicações em nível mundial direcionadas para a comunidade de gerenciamento de projetos: o *PMI Today* e *PM Network* (ambas mensais) e o *Project Management Journal*, com periodicidade trimestral.

O PMBOK é o conjunto de melhores práticas (*best practices*) em gerenciamento de projetos, estando em sua quarta edição, datada de 2008, evidenciando que se trata de um instrumento vivo e periodicamente atualizado por especialistas e grupos de discussão da área. As nove disciplinas contidas no PMBOK são: gerenciamento do escopo, comunicação, recursos humanos, riscos, tempo, custos, qualidade, aquisições e gerenciamento da integração. O PMBOK pode ser considerado um padrão “de fato” na área de gerenciamento de projetos. Outro item relevante para os praticantes em gerenciamento de projetos é o Código de Ética e de Conduta Profissional do PMI. Este documento não faz parte do PMBOK, porém, trata-se de um documento específico que norteia, de forma universal, as obrigações básicas de um gerente de projetos quanto à responsabilidade, justiça, respeito e honestidade (TERRIBILI FILHO, 2011c). É condição *sine qua non* a todo profissional filiado ao PMI ou certificado por este instituto sua aceitação e adesão ao referido código de conduta.

O conceito de projetos e sua aplicação no dia a dia das organizações permitiram o desenvolvimento de novas metodologias, aplicação de técnicas e ferramentas, criação de programas para capacitação e certificação de profissionais e a alteração na estrutura das organizações como: criação de escritório de projetos e alteração da convencional estrutura hierárquica (departamentalizada) para estrutura projetizada. Mudanças culturais e processuais também ocorreram nas organizações, como, por exemplo, implantação de gestão de riscos e gestão da comunicação. Neste contexto, os projetos devem estar consistentes com o contexto estratégico da empresa, ou seja, o conjunto de projetos pode ser considerado como a tática organizacional para atingimento dos objetivos estratégicos definidos.

2 O PMI no Brasil

Dos 250 *chapters* mundiais, 13 estão localizados no Brasil. O primeiro *chapter* brasileiro foi criado na cidade de São Paulo em 1998. No ano seguinte, surgem os *chapters*

do Rio de Janeiro e Minas Gerais. Segue-se de forma cronológica: Paraná (2000), Brasília e Rio Grande do Sul (em 2001), Bahia, Joinville, Manaus e Recife (em 2003). Em 2005 são criados outros três *chapters* no país: Espírito Santo, Fortaleza e Goiânia. No início de 2005, surge em Curitiba uma publicação bimestral especializada na área de gerenciamento de projetos: a Revista Mundo PM ou Revista Mundo *Project Management*, que apresenta artigos e matérias de autoria de profissionais e docentes do país e do exterior.

A representatividade dos 13 *chapters* do PMI no Brasil pode ser considerada marcante se comparada com a América Latina que possui outros 20 *chapters*. Excluindo o México que conta com cinco *chapters* e a Argentina que tem dois, os demais países têm um único *chapter*, são eles: Bolívia, Chile, Colômbia, Costa Rica, Equador, Guatemala, Honduras, Panamá, Paraguai, Peru, República Dominicana, Uruguai e Venezuela (PMI, 2011a).

Desde 2003 é realizado anualmente no país um *benchmarking* na área de gerenciamento de projetos. Esta iniciativa nasceu de forma local no *chapter* Rio de Janeiro e a última edição, realizada em 2010, teve a participação dos 13 *chapters* do PMI. Nestas oito edições pôde-se compreender a situação da área de gerenciamento de projetos no país e sua evolução, pois os resultados dos *benchmarkings* mostram as práticas mais utilizadas pelas organizações, as metodologias aplicadas, as principais ferramentas utilizadas, as áreas e as causas dos problemas, o nível de treinamento, a importância dada às certificações profissionais, as habilidades requeridas dos profissionais para gerenciar projetos e as tendências da área. Na edição de 2010 participaram 460 organizações que podem ser agrupadas em seis setores distintos: Consultoria, Engenharia & EPC (*Engineering, Procurement and Construction*), Governo (administração direta e indireta), Indústria, Serviços e Tecnologia da Informação (PMI, 2011b).

3 O Benchmarking em gerenciamento de projetos no Brasil

Benchmarking é um instrumento para comparar e melhorar o desempenho de produtos, processos e sistemas das organizações tendo por base as melhores práticas, sejam internas à organização ou de mercado, que são chamadas de *best practices*. A primeira utilização do *benchmarking* ocorreu em 1979 nos Estados Unidos pela Xerox Corporation, em momento de intensa competitividade internacional no segmento de fotocopiadoras. Atualmente muitos autores abordam o tema *benchmarking*, com destaque para Mattos e Guimarães (2005) que apresentam quatro tipos de *benchmarking*: (i) interno, que é a identificação de melhores práticas na própria organização em áreas, unidades, filiais ou subsidiárias distintas; (ii) o *benchmarking* competitivo, que é a comparação com os concorrentes, quando se procura identificar a causa do melhor desempenho; (iii) o *benchmarking* de processo que é a comparação de processos similares utilizados em empresas não concorrentes; e, (iv) o *benchmarking* genérico que trata da comparação do uso de uma determinada tecnologia (TERRIBILI FILHO, 2011d).

O *benchmarking* interno é o mais fácil de ser realizado, pois não há obstáculos impeditivos para obtenção da informação, que é relativamente fácil de ser coletada; no entanto, há uma limitação no universo de conhecimento, pois fica restrito ao ambiente

interno da organização. Por sua vez, o *benchmarking* competitivo é de difícil realização, sobretudo quando se pretende identificar as causas-raiz que geram o melhor desempenho do concorrente. Desta forma, os *benchmarks* mais viáveis de serem realizados são os de processos e de tecnologia – exemplo disto foi o *benchmarking* realizado em 2010 pelos *chapters* brasileiros acerca do gerenciamento de projetos no país.

Do *Benchmarking* em Gerenciamento de Projetos no Brasil (PMI, 2011b) participaram 460 organizações nacionais e multinacionais, de diferentes portes e segmentos de atuação. Em uma primeira avaliação, pode-se analisar as três dimensões que compõem a tradicional tríplice restrição: custo, prazo e escopo (afetando diretamente a qualidade). Da amostra investigada, 78% declarou ter problema com o cumprimento de prazos em seus projetos, 61% com problemas de custos e 44% com problemas de qualidade, ou seja, *grasso modo* pode-se dizer que em cada 5 organizações do país, 4 têm problemas de cumprimento de prazos, 3 têm problemas de custos e 2 apresentam problemas de qualidade em seus projetos.

Outro ponto importante observado é a apresentação das causas dos problemas nos projetos. No resultado do *Benchmarking* 2010 foram apresentadas 18 causas de problemas com o respectivo percentual de organizações que citaram cada uma delas. As quatro causas que tiveram índice superior a 30% foram: não cumprimento dos prazos (60,2%), mudanças de escopo constantes (43,0%), problemas de comunicação (40,1%) e escopo não definido adequadamente, com 39,5%. Estes resultados demonstram a importância em se gerenciar efetivamente as áreas de comunicação e escopo de um projeto, evidenciando que os problemas atuais encontrados nos projetos são efetivamente gerenciais, passando ao largo por problemas que poderiam ser considerados de natureza técnica.

Nos resultados do *Benchmarking* realizado em 2004, que contou com a participação de 73 organizações, utilizando-se o mesmo critério de seleção das causas dos problemas (itens com percentual acima de 60%), obteve-se: não cumprimento dos prazos estabelecidos (66%), mudanças de escopo constantes (64%) e problemas de comunicação (61%), ou seja, as causas dos problemas do *Benchmarking* 2004 (realizado seis anos antes do atual) permanecem praticamente inalterados, embora com significativa redução nos percentuais apresentados (PMI, 2004).

Uma causa de problema relevante mencionada no *Benchmarking* 2010 (PMI, 2011b) e que foi mencionada por 15,6% das organizações participantes foi “estimativas incorretas e sem fundamento”. Uma provável causa (e que exige reflexão!) decorre do fato que muitas vezes as estimativas são elaboradas apressadamente, sem aplicação de uma metodologia e pesquisa adequadas e ignorando-se as *lessons learned* (lições aprendidas) de outros projetos anteriores similares. Ademais, as estimativas são, por vezes, realizadas por profissionais pouco especializados ou alocados em outros projetos, que no momento de elaboração das estimativas atribuem prioridade aos projetos em curso e não à elaboração de estimativas. Pode ocorrer que a intenção em “vender” um novo projeto (internamente à organização ou para um cliente, no caso de empresa de consultoria) faz com que haja um in-

tencional subdimensionamento de prazos e custos, sem uma consistente análise de riscos e negligenciando necessárias contingências de prazos e de custos. Com isto, o otimismo da venda (ou superficialidade de algumas questões importantes) pode se traduzir na entrega do projeto com atrasos e/ou aumento dos custos.

4 O Escritório de Projetos ou PMO (*Project Management Office*)

Os professores da Universidade de Udine na Itália, Tonchia e Nonino (2007) definem o PMO - *Project Management Office* ou Escritório de Projetos como sendo a unidade organizacional que tem como objetivo a direção centralizada e coordenada dos projetos de uma organização. Ademais, mencionam a autoridade formal que o PMO tem para definir prioridade dos projetos, alocar recursos tecnológicos ou humanos (incluindo a definição do gerente e equipe do projeto), analisar os riscos de cada projeto para atingir a *performance* e os objetivos empresariais globais. Adicionam também, a captura e divulgação das *lessons learned* por toda organização e a assistência aos gerentes de projetos nas fases de início (*start-up*) e finalização de cada projeto.

O PMO é uma estrutura específica e profissional para a área de gerenciamento de projetos, que tem diferentes níveis de autoridade e responsabilidade nas organizações. Em algumas, a responsabilidade PMO se restringe ao suporte aos Gerentes de Projeto; em outras, tem suas responsabilidades expandidas, pois fica responsável por definir metodologias, ferramentas e padrões, englobando: criação da documentação, divulgação, treinamento dos profissionais e monitoração quanto ao uso correto. Há ainda, organizações em que o PMO é responsável direto pelos entregáveis dos projetos, tendo sob sua gestão os Gerentes de Projeto e o *Pool* de consultores e especialistas. Este terceiro caso é aderente à definição atribuída a Tonchia e Nonino (2007).

Assim, um PMO pode atuar como Centro de Suporte (apoio à execução dos projetos), Centro de Gerenciamento (responsável pela execução dos projetos) ou Centro de Excelência na organização, responsável pelo direcionamento, padronização e execução dos projetos (TERRIBILI FILHO, 2011b; VERZUH, 2000). O Quadro 1 ilustra os três principais tipos de Escritório de Projetos com suas respectivas funções e responsabilidades.

Quadro 1 – Tipos de PMO com suas funções/responsabilidades

PMO	Tipo de Escritório de Projetos		
	“Centro de Suporte a Projetos”	“Centro de Gerenciamento de Projetos”	“Centro de Excelência”
PAPEL PRINCIPAL	Consultivo e de apoio	Executor	Knowledge Management
METODOLOGIA E FERRAMENTAS			
Identificar e/ou desenvolver metodologias	não	não	sim
Implantar metodologias	opcional	opcional	sim
Monitorar o uso de metodologias	opcional	sim	sim
Definir padrões (ferramentas, documentação, etc.)	não	opcional	sim
Capturar e divulgar <i>best practices</i>	opcional	opcional	sim
POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS			
Definir políticas e procedimentos	não	opcional	sim
Definir e implantar indicadores de desempenho	não	opcional	sim
Acompanhar resultados dos indicadores	não	sim	não
Auditar qualidade nos projetos	não	sim	opcional
GESTÃO DE RECURSOS			
Alocar/desalocar recursos aos projetos	não	sim	opcional
Planejar desenvolvimento e cursos dos profissionais	não	sim	opcional
Realizar <i>coaching</i> dos profissionais	não	sim	opcional
Planejar e acompanhar encareiramento	não	sim	opcional
EXECUÇÃO DE PROJETOS	APÓIA	EXECUTA	ACOMPANHA

Fonte: Terribili Filho (2011b).

No *Benchmarking* 2010 constatou-se que 38% das organizações pesquisadas possuem um PMO, 23% têm mais de um PMO e 39% delas não têm PMO. O *Benchmarking* 2004 apontava que 51% das organizações pesquisadas possuíam pelo menos um PMO. Se comparado com o resultado do *Benchmarking* 2010, houve um crescimento significativo na presença dos PMOs nas organizações, passando de 51% para 61%.

Quanto às funções desempenhadas pelos PMOs, os resultados obtidos em 2010 comparados aos de 2004, indicam um moderado crescimento na participação dos PMOs nas organizações como Centro de Gerenciamento e Centro de Excelência, evidenciados pelo Quadro 2.

Analisando-se o respectivo quadro, constata-se que das quatro funções qualificadas como “Centro de Excelência” (itens 1, 2, 5 e 11) duas tiveram seus percentuais aumentados, uma se manteve estável e outra teve queda. As funções relativas a “Centro de Excelência” são as funções de definição e acompanhamento no uso de metodologias,

ferramentas e indicadores de desempenho de projetos, bem como, as de captura/divulgação de *best practices* internas à organização e de apoio à seleção e priorização de projetos. O destaque está no item “Suporte à Alta Administração” (item 5) que passou de 64% em 2004 para 88,5% em 2010.

Ainda pelo Quadro 2 pode-se verificar que a função de “Centro de Suporte” (item 4), teve uma redução de 69% para 64%, comparando-se os resultados do *Benchmarking* dos anos de 2004 e 2010.

Finalmente, das sete funções de atuação do PMO qualificadas como “Centro de Gerenciamento” (itens 3, 6, 7, 8, 9, 10 e 12), seis tiveram percentual aumentado, destacando-se os itens “Gestão de Documentos” (item 9) e “Controle dos Projetos” (item 3) com acréscimo de 9,3% e 9,1% respectivamente.

Quadro 2 – Comparativo das funções do PMO: *Benchmarking* 2004 e 2010

Item	Funções do PMO	Tipo do PMO	Benchmarking	
			2004	2010
1	Definição de padrões, metodologias e ferramentas	Centro de Excelência	87%	85,8%
2	Apoio no Planejamento dos Projetos	Centro de Excelência	82%	56,9%
3	Controle dos Projetos	Centro de Gerenciamento	79%	88,1%
4	Suporte a <i>software</i> de Gerenciamento de Projetos	Centro de Suporte	69%	64,0%
5	Suporte à Alta Administração	Centro de Excelência	64%	88,5%
6	<i>Coaching</i> no Gerenciamento de Projetos	Centro de Gerenciamento	64%	55,2%
7	Gestão do treinamento em Gerenciamento de Projetos	Centro de Gerenciamento	56%	61,6%
8	Gestão do Portfólio de Projetos	Centro de Gerenciamento	56%	59,9%
9	Gestão de Documentos	Centro de Gerenciamento	51%	60,3%
10	Auditoria de Projetos	Centro de Gerenciamento	41%	46,3%
11	Seleção e Priorização de Projetos	Centro de Excelência	38%	47,0%
12	<i>Pool</i> de Recursos para Projetos	Centro de Gerenciamento	28%	36,4%

Fonte: PMI (2004); adaptado de PMI (2011b)¹.

5 A certificação PMP

O PMI concede cinco certificações distintas: PMP (*Project Management Professional*), CAPM (*Certified Associate in Project Management*), PMI-SP (*PMI Schedule Professional*), PMI-RMP (*PMI Risk Management Professional*) e PgMP (*Program Management Professional*).

¹ Os títulos das doze “Funções do PMO” contidas no Quadro 2 foram extraídos do relatório *Benchmarking* 2004 (PMI, 2004) e apresentados por ordem decrescente de percentual de organizações que mencionaram o item. Como não havia uma equivalência nos títulos apresentados no relatório *Benchmarking* 2004 com os itens mencionados no *Benchmarking* de 2010, coube ao autor deste artigo estabelecer uma correspondência biunívoca entre os doze itens, segundo seus critérios de interpretação. Ressalta-se também, que a classificação de cada função em “Tipo de PMO” contido no mesmo quadro para as doze funções é resultado de avaliação do autor, que em casos em que havia mais de uma possibilidade, foi considerado o predominante, o mais marcante.

nal). Para obtenção de qualquer certificação há exigências particulares relacionadas à experiência profissional e aprovação em exame específico. A certificação profissional mais conhecida na área de gerenciamento de projetos é a PMP. Para obtenção da certificação PMP, o candidato deve ser aprovado em um exame com 200 questões, que tem duração de 4 horas. O exame aborda as práticas contidas no PMBOK nas nove áreas do conhecimento: gerenciamento do escopo, da comunicação, dos recursos humanos, de riscos, do tempo, de custos, da qualidade, das aquisições e da integração. Para realizar o exame de certificação PMP, há dois requisitos: o primeiro é que o candidato tenha recebido um treinamento formal em gerenciamento de projetos de no mínimo 35 horas e ter experiência prática em gerenciamento de projetos de 4.500 horas (se o candidato tiver curso superior completo) e 36 meses de atuação nos últimos seis anos.

Caso o candidato não tenha curso superior completo, as exigências mudam: 7.500 horas de experiência em gerenciamento de projetos e 60 meses de atuação nos últimos oito anos. A realização do exame somente é autorizada após a submissão do currículo do candidato, comprovando o atendimento aos requisitos. Durante a realização do exame, o candidato é monitorado por câmeras para evitar qualquer tipo de fraude, trazendo ao exame e à certificação credibilidade em nível mundial. A certificação tem validade por três anos, podendo ser renovada por novos períodos de três anos sem necessidade de realizar novo exame, desde que se comprove atuação profissional na área no triênio. Esta atividade engloba vivência, realização de cursos, atuação como docente ou palestrante na área, publicação de artigos e livros, participação em eventos etc (PMI, 2010; TERRIBILI FILHO, 2011f).

O número de profissionais com certificação PMP no país tem crescido de forma representativa. Em março de 2005 eram 2.760 profissionais certificados (INFOEXAME, 2005); em junho de 2006, a quantidade de profissionais certificados era 4.063 (MIRANDA, 2006). No final de 2008, o PMI publicou um resumo das certificações no Brasil no *PMI Today*, apontando o total de 7.258 profissionais com certificação PMP ativa (PMI, 2009). Em junho de 2011, a quantidade de profissionais com a certificação PMP no Brasil atingia a marca de 10.569 (GP EM DESTAQUE, 2011).

O *Benchmarking 2010* (PMI, 2011b) apontou que 14% da amostra pesquisada possui um programa formal de preparação para a certificação PMP e 43% das organizações pesquisadas pretendem desenvolver algo similar. Quanto aos programas de treinamento, 29% da amostra declarou possuir um programa formal em Gerenciamento de Projetos, não incluindo programas para obtenção da certificação PMP.

No *Benchmarking 2004*, os índices de programas de treinamento eram: 32% (geral em gerenciamento de projetos) e 24% (preparação PMP, implantado pela própria empresa ou por terceiros). A queda ocorrida nos dois índices no período 2004-2010: de 32% para 29% (treinamento genérico na área) e de 24% para 14% (treinamento específico para a certificação PMP), traz à tona uma reflexão quanto à prioridade e ao nível de investimento que as organizações brasileiras estão atribuindo à capacitação e desenvolvimento de seus profissionais e à busca de certificações na área de gerenciamento de projetos (PMI, 2004; PMI, 2011b; TERRIBILI FILHO, 2011e).

Considerações finais

É evidente que a área de gerenciamento de projetos tem tido uma expansão notória nos últimos anos, seja pelos resultados dos *benchmarkings* que são realizados anualmente pelos *chapters* do PMI no país, seja pelas observações do dia a dia: nos classificados de empregos, na oferta de cursos de especialização na área, no crescimento dos eventos e congressos que abordam o gerenciamento de projetos, na existência de revistas especializadas, no aumento do lançamento de livros direcionados à comunidade de gerência de projetos, na filiação de profissionais aos *chapters* do PMI e no aumento do número de profissionais certificados. Que esta evolução no conhecimento em gerenciamento de projetos, que é reconhecidamente multidisciplinar, seja aplicada no Brasil nas áreas públicas e privadas, trazendo benefícios às organizações, ao cidadão e, sobretudo, à sociedade na melhoria da qualidade de vida.

Os resultados comparativos entre os *benchmarkings* de gerenciamento de projetos de 2004 e 2010 evidenciaram uma retração no investimento das organizações brasileiras em treinamento, na qualificação profissional e obtenção de certificações. Os administradores nesse país devem crer que a competitividade em um mundo globalizado, com prestação de serviços *offshore* (para um cliente fora das fronteiras do país onde está localizada a empresa produtora) tem na máxima “o plantio é livre, a colheita obrigatória” um alerta para sua gestão no século XXI.

Referências

GP EM DESTAQUE. Números PMI – Mundo x Brasil. 17/06/2011. Disponível em: <<http://www.gpemdestaque.com.br/2011/06/17/numeros-pmi-mundo-x-brasil/>>. Acesso em: 28 fev. 2012.

INFOEXAME. **Coleção Info:** Certificação. São Paulo: Abril, 2005.

MATTOS, José Roberto Loureiro de; GUIMARÃES, Leonam dos Santos. **Gestão da tecnologia e inovação:** uma abordagem prática. São Paulo: Saraiva, 2005.

MIRANDA, Carolina Sanchez. Mais campo para gerente de projetos. **Gazeta Mercantil.** São Paulo, 30 nov. 2006. Caderno Plano Pessoal, p. C-8.

PMI, *Project Management Institute*. Seção Rio de Janeiro. **Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2004**, 2004.

_____. **A guide to the Project Management of Body of Knowledge (PMBOK)**. 4. ed. Pensilvânia: *Project Management Institute*, 2008.

_____. **PMI Today**, March 2009.

_____. **PMI São Paulo**. Certificação PMP. 2010. Disponível em: <http://www.pmis.org.br/cert_pmp.asp>. Acesso em: 08 ago. 2010.

_____. **PMI Chapters**. 2011a. Disponível em: <<http://www.pmi.org/Get-Involved/Chapters-PMI-Chapters.aspx>>. Acesso em: 27 fev. 2012.

_____. **Chapters Brasileiros**. Estudo de *Benchmarking* em Gerenciamento de Projetos Brasil - 2010, 2011b.

TERRIBILI FILHO, Armando. A escolha dos indicadores de desempenho de projetos. In: TERRIBILI FILHO, Armando. **Gerenciamento de Projetos em 7 Passos**: uma abordagem prática. São Paulo: M.Books, 2011a, p. 260-262.

_____. Escritório de projetos: modalidades e responsabilidades. In: TERRIBILI FILHO, Armando. **Gerenciamento de Projetos em 7 Passos**: uma abordagem prática. São Paulo: M.Books, 2011b, p. 206-208.

_____. A ética e o gerenciamento de projetos. In: TERRIBILI FILHO, Armando. **Gerenciamento de Projetos em 7 Passos**: uma abordagem prática. São Paulo: M. Books, 2011c, p. 267-269.

_____. *Benchmarking* em gerenciamento de projetos. In: TERRIBILI FILHO, Armando. **Gerenciamento de Projetos em 7 Passos**: uma abordagem prática. São Paulo: M. Books, 2011d, p. 201-203.

_____. *Benchmarking* em gerenciamento de projetos: PMO e treinamento. In: TERRIBILI FILHO, Armando. **Gerenciamento de Projetos em 7 Passos**: uma abordagem prática. São Paulo: M.Books, 2011e, p. 204-205.

_____. Contratação de profissionais na área de projetos: certificados ou com pós-graduação? In: TERRIBILI FILHO, Armando. **Gerenciamento de Projetos em 7 Passos**: uma abordagem prática. São Paulo: M. Books, 2011f, p. 263-266.

TONCHIA, Stefano; NONINO, Fabio. **Project Management**: gestire l'innovazione nei prodotti e nei servizi. Milano (Itália): Il Sole 24 Ore, 2007.

VERZUH, Eric. **MBA compacto**: gestão de projetos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.