

PESQUISA 2025

Gestão de Projetos, Produtos e Agilidade

Resultado

Realização

Apoio



Prefácio

A edição de 2025 da pesquisa sobre Gestão de Projetos, Produtos e Agilidade no Brasil dá continuidade ao movimento iniciado em 2023 pela DC-DinsmoreCompass e a partir de 2024 contando com parceria do PMI SÃO PAULO, aprofundando a leitura sobre maturidade organizacional, uso de métodos ágeis, adoção de Inteligência Artificial e o papel crescente dos PMOs e VMOs como viabilizadores de valor.

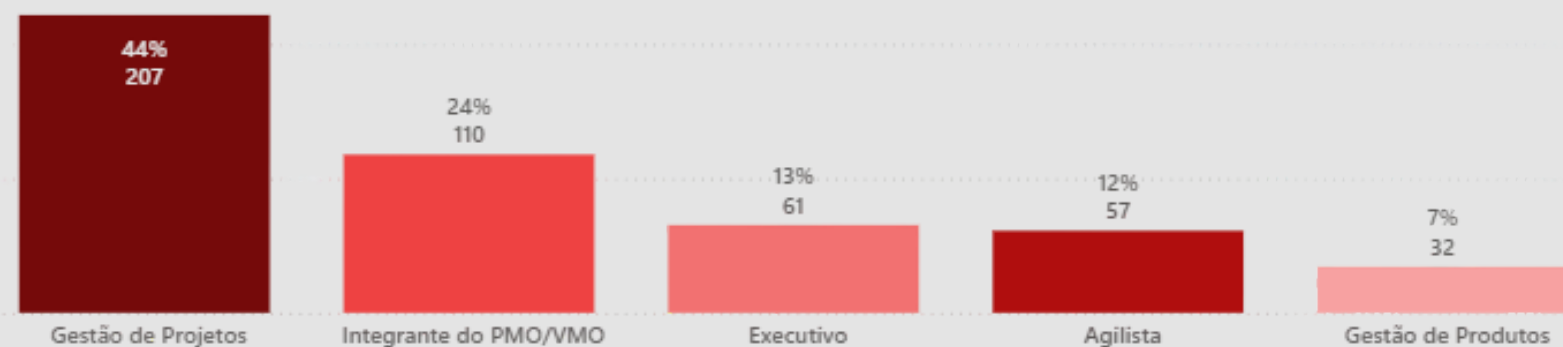
Em um cenário de incerteza econômica, aceleração tecnológica e pressão por resultados, as organizações precisam conciliar governança, eficiência operacional e inovação. Esta pesquisa busca oferecer insumos concretos para apoiar executivos, gestores de projetos, agilistas, gestores de produtos e integrantes de PMO/VMO na tomada de decisão, comparando os resultados de 2025 com a edição de 2024 sempre que possível, para evidenciar avanços, estagnações e pontos de atenção.

SOBRE A PESQUISA

Entre maio e outubro de 2025 realizamos a terceira edição da pesquisa sobre Gestão de Projetos, Produtos e Agilidade. Nesta edição da Pesquisa a DC-DinsmoreCompass, em parceria com o PMI São Paulo, foram obtidas 467 respostas válidas, mantendo a diversidade de setores, portes de empresa e perfis profissionais, garantindo representatividade e comparabilidade entre os outros anos.

O público-alvo permanece o mesmo da edição anterior: partes interessadas que atuam com projetos, produtos e agilidade:

Qual o seu principal papel?



Cada perfil responde a um conjunto específico de questões, organizado em quatro dimensões principais: Governança, Processos e Tecnologia, Pessoas e ESG, e Inteligência Artificial.

SUMÁRIO EXECUTIVO

De forma geral, os resultados de 2025 confirmam tendências observadas em 2024, mas também revelam movimentos importantes:

- **Perfil dos respondentes:** O destaque vai para o crescimento de profissionais de PMO/VMO (de 19% em 2024 para 23.6%) e executivos (de 9% para 13%), enquanto a participação de agilistas recua de 20% para 12.2%.
- **Tipo de empresa:** o peso das empresas privadas aumentou de 79% em 2024 para 85.9% em 2025, reduzindo a participação relativa de empresas públicas, mistas e organizações do terceiro setor (de 21% para 14.1%).
- **Porte:** a presença de grandes empresas permanece dominante (de 54% em 2024 para 52.2% em 2025). Empresas médias mantêm patamar semelhante (de 26% para 24.1%), enquanto micro e pequenas ampliam ligeiramente sua participação agregada (de 20% para 22.1%).
- **Ferramentas de gestão de projetos:** em 2024, Excel (cerca de 31%) e Microsoft Project (cerca de 30%) lideravam o cenário. Em 2025, observa-se uma variação no uso combinado de ferramentas corporativas: aproximadamente 22% dos respondentes citam Microsoft Project e 21% mencionam Excel, Jira (cerca de 11%) e MS Planner (11%) na rotina de gestão.
- **Pessoas e ESG:** a proporção de empresas que não possuem práticas estruturadas de diversidade e inclusão permanece elevada (31.6% em 2025), próxima ao patamar observado em 2024. Por outro lado, cerca de 15% indicam práticas de reconhecimento formal e 13% utilizam algum tipo de premiação financeira vinculada a desempenho de projetos.
- **Inteligência Artificial:** o uso prático de IA cresce de forma significativa. Em 2024, cerca de um terço dos profissionais utilizava IA no dia a dia; em 2025, esse percentual sobe para 60.6%. A participação de empresas sem estratégia definida para IA recua, mas ainda é relevante (20,32% em 2025).

PERFIL DOS RESPONDENTES

Os 467 profissionais que responderam a pesquisa atuam em diferentes tipos de organizações e setores, destacando-se TI (25%), consultoria (21%) e energia (12%)", o setor privado é predominante, com aumento de participação, e há forte presença de grandes empresas.

Tipo de empresa

- Empresas privadas: 85.9% em 2025
- Demais tipos (públicas, mistas, ONG): 14.1%

Porte das organizações

- Grandes empresas: 52.2% em 2025
- Médias empresas: 24.6% em 2025
- Micro e pequenas empresas (somadas): 22.6% em 2025

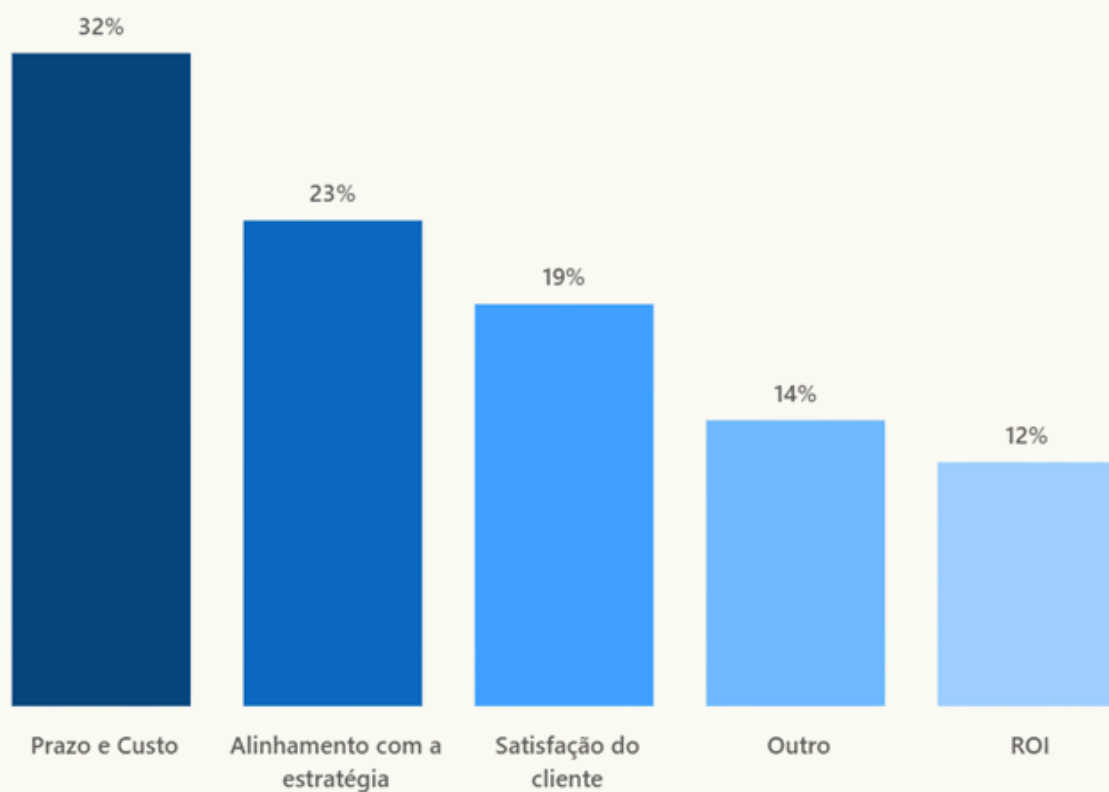
Nível de cargo

- Gerentes, Supervisores, Coordenadores ou Líderes de equipes: 44.3% (45% em 2024).
- Especialistas ou Consultores: 25.7% (27% em 2024).
- Analistas, Assistentes ou Estagiários: 17.3% (19% em 2024).
- Presidentes, C-Level, Diretores ou Superintendentes: 12.6% (9% em 2024).

GOVERNANÇA

Os resultados de 2025 reforçam a centralidade de indicadores clássicos na avaliação do sucesso de projetos, com destaque para 'Prazo e Custo' e 'Alinhamento com a estratégia':

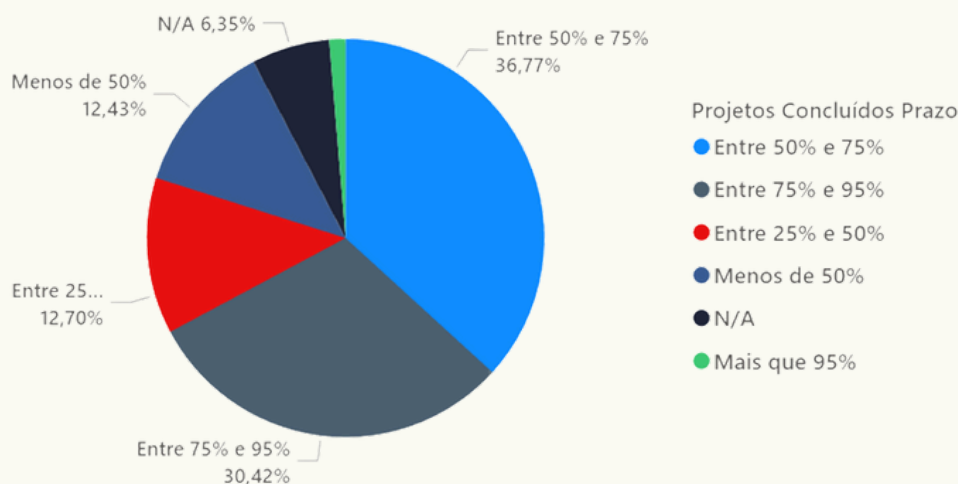
Quais os indicadores utilizados para medir o sucesso dos projetos?



Em relação a 2024, a hierarquia de indicadores se mantém: 'Prazo e Custo' continua sendo o critério mais citado, seguido por alinhamento estratégico e satisfação do cliente. A diferença é que, em 2025, os respondentes parecem combinar mais de um indicador ao mesmo tempo, reforçando uma visão multidimensional de sucesso.

Também se observa, pelos relatos qualitativos, amadurecimento gradual da discussão sobre VMO (Value Management Office), com parte das empresas avaliando ou iniciando estruturas orientadas à entrega de valor, ainda que o VMO não seja maioria no panorama geral.

Qual o percentual de projetos concluídos no prazo?



- Executivos têm uma visão polarizada: 30% dos respondentes consideram que possuem um bom cumprimento de prazo (75% a 95%).
- GP e PMO convergem em algo como “a maioria cumpre, mas não tão confortável assim” (50–75% de projetos no prazo).
- Há um recado claro: a disciplina de prazo ainda não é excelente, mesmo nos ambientes que se consideram maduros.

Quais os fatores que impactam negativamente o sucesso dos projetos?

Fatores Negativos	%
Falta de recursos adequados (pessoal, financiamento, equipamentos, ferramentas)	13,33%
Falha ou resistência à gestão da mudança organizacional necessária para o projeto	11,38%
Mudanças inesperadas nos requisitos do projeto	10,70%
Falha na compreensão das necessidades das partes interessadas, escopo mal definido ou objetivos vagos	9,92%
Gestão inadequada dos riscos e impedimentos dentro dos projetos	8,07%
Falta de patrocínio pela alta administração	7,30%
Falha na liderança ou habilidades de gerenciamento de projeto insuficientes	7,10%
Falta de comunicação clara e efetiva entre a equipe do projeto e as partes interessadas	7,10%
Falta de apoio das áreas envolvidas nos projetos	7,00%
Cronograma com estimativas incorretas para prazos ou recursos	6,71%
Problemas com fornecedores ou prestadores de serviços	5,84%
Conflitos internos ou desentendimentos entre membros da equipe do projeto	3,60%
Concorrência com processos internos e outras demandas	0,97%
Outro	0,97%
Total	100,00%

Os projetos têm seu sucesso impactado por diversos fatores, para principalmente problemas envolvendo gestão de recursos, resistências (mudança organizacional), mudanças de requisitos.

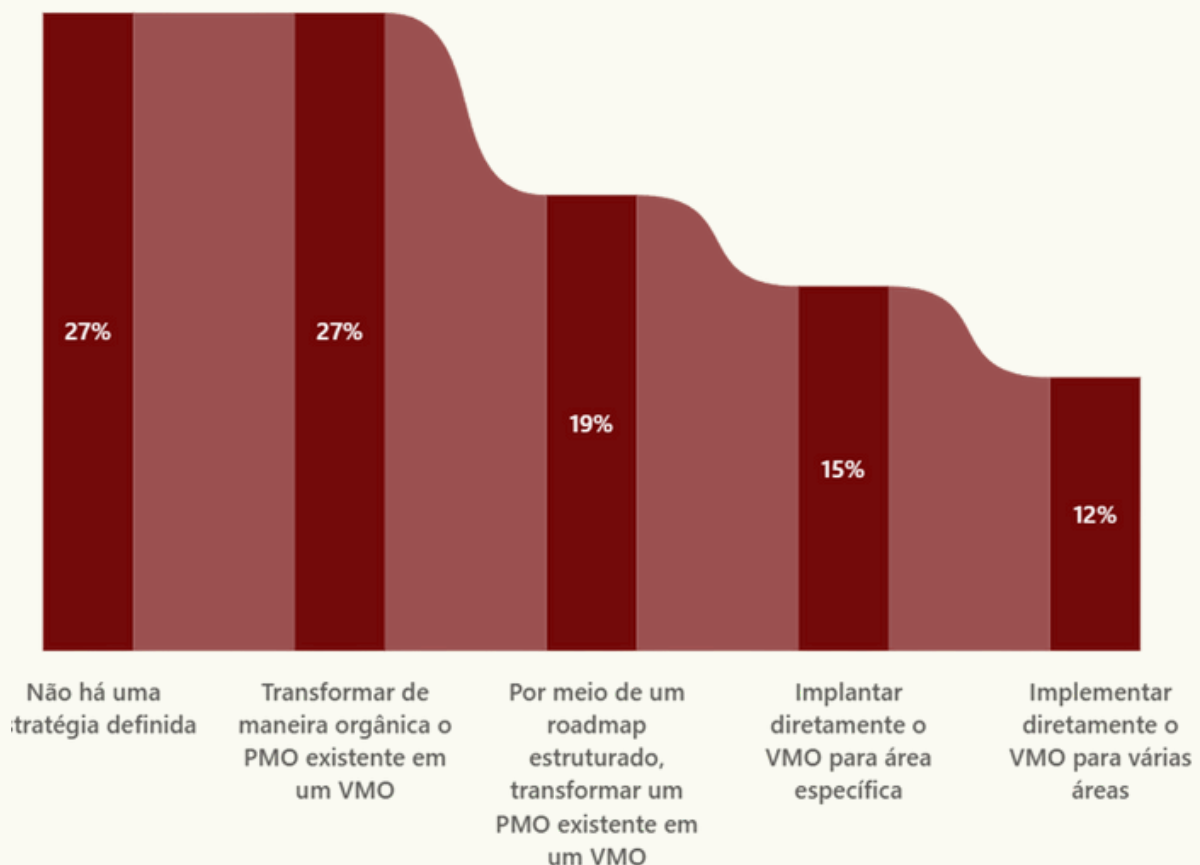
Existe um equilíbrio em relação à natureza da abordagem utilizada para gerenciar os projetos e iniciativas:

- **Preditivos: 42%** **Híbridos: 33%** **Ágeis: 25%**

Quanto a existência formal de um VMO, aproximadamente 5% dos respondentes informam que a empresa possui um VMO Departamental, e outros 12% reportam a existência de um VMO Corporativo. A maioria dos respondentes informam que não possuem um VMO e que não há intenção em sua implantação (57%).

26% informam que há um plano de implantação em andamento ou existe a intenção de implantar. Nesse caso, a estratégia mais utilizada é a transformação orgânica do PMO em VMO.

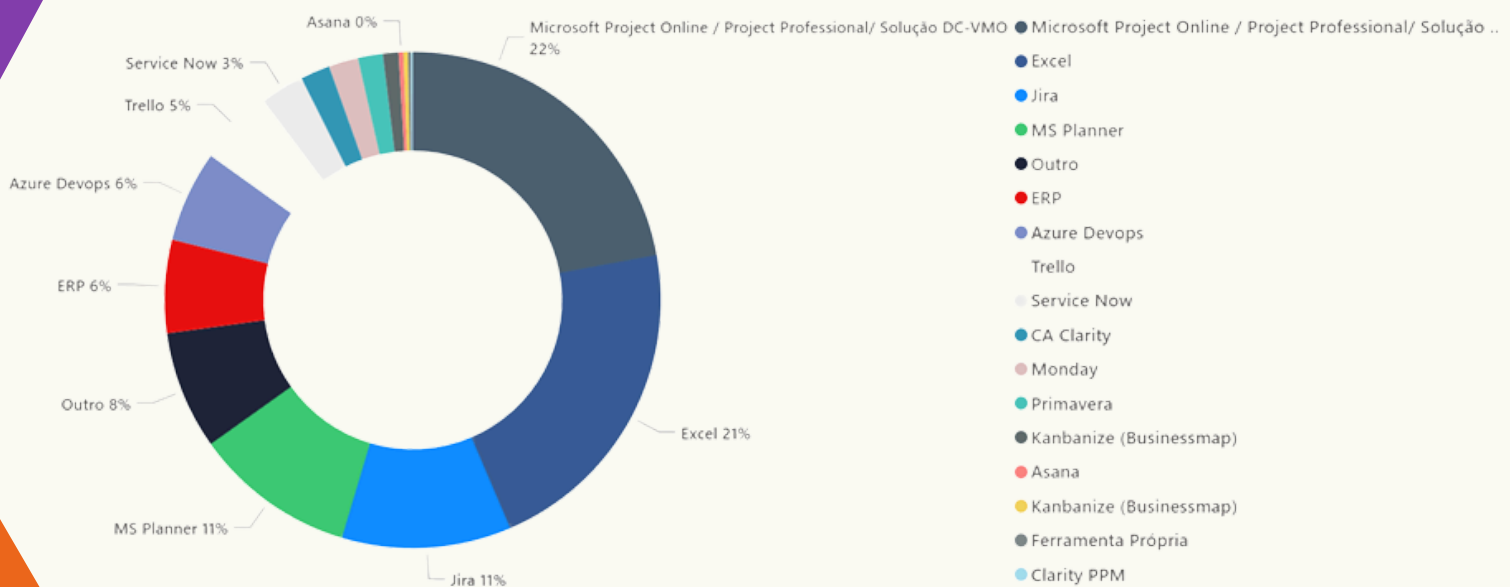
Qual a estratégia utilizada na implantação do VMO?



PROCESSOS E TECNOLOGIA

Na dimensão de Processos e Tecnologia, a pesquisa de 2025 mostra consolidação do uso combinado de métodos preditivos, híbridos e ágeis, com leve predomínio de abordagens híbridas em muitos contextos. A satisfação média com os métodos e processos de gestão de projetos se mantém em patamar 'razoável para bom'. Considerando a escala de 1 a 5 (1=ruim, 5=excelente), o grau médio de satisfação com os métodos e processos em gestão de projetos ficou entre 3 (44%) e 4 (34%). A distribuição das respostas indica que há processos estruturados, ainda com espaço para melhorias. Em termos de ferramentas, o cenário de 2025 é claramente mais 'multi-plataforma' do que em 2024:

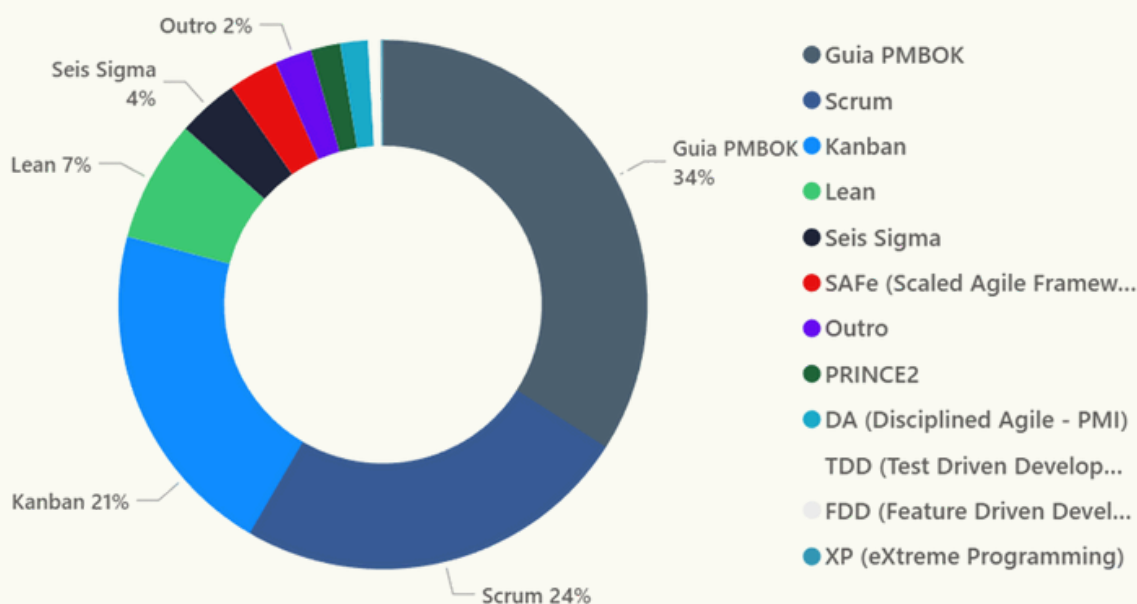
Quais os principais softwares utilizados na gestão de projetos no seu dia-a-dia?



- Microsoft Project é citado por cerca de 22% dos respondentes.
- MS Planner já é mencionado por 11%.
- Jira lidera em agilidade, já com 11% de utilização
- Azure DevOps começa a ganhar espaço, com cerca de 6%.

- Quando comparado à edição de 2024, nota-se:
- Manutenção do Excel como ferramenta onipresente, porém cada vez mais combinado com soluções especializadas.
- Avanço da cultura de gestão suportada por dados, tanto para acompanhamento de portfólio quanto para análise de produtividade e fluxo de trabalho.
- A principal referência de gerenciamento de projetos continua sendo o PMBOK (34%), mostrando um equilíbrio com os métodos ágeis, principalmente scrum (24%) e kanban (21%). O perfil dos respondentes da maioria de TI (25%) está refletindo nesse resultado

Quais são as principais referências metodológicas e práticas utilizadas para o gerenciamento dos projetos?



Síntese da categoria Processos & Tecnologia:

- Ferramentas existem; o problema está em uso disciplinado e coerente.
- Há gap entre processo formal e processo real.
- Dados são usados, mas ainda de forma fragmentada e oportunista, não como base sistemática de decisão.

PESSOAS E ESG – ASPECTOS AMBIENTAIS, SOCIAIS E DE GOVERNANÇA

Os resultados de 2025 indicam que as práticas ligadas a Pessoas e ESG continuam em transição. Há avanços em reconhecimento, premiação e discussão sobre diversidade, mas muitas organizações ainda não tratam esses temas de forma plenamente estruturada.

No tema de premiação e bonificação atrelada a projetos, **cerca de 45% dos respondentes afirmam que suas empresas não utilizam esse tipo de mecanismo**. Em contrapartida, 15% relatam práticas de reconhecimento formal e 13% mencionam prêmios financeiros, enquanto 24% indicam o uso de indicadores de desempenho vinculados a avaliações individuais.

Sobre diversidade e inclusão, aproximadamente **28%** das respostas indicam que o tema é tratado como estratégia de potencialização de negócios em todo o portfólio, enquanto **32%** afirmam que as questões de diversidade e inclusão **não são** tratadas de forma estruturada. Esses números são muito próximos aos observados em 2024, o que sugere que, embora haja iniciativas e discursos favoráveis, a consolidação de práticas ESG ainda avança a passos lentos.

Tendências principais:

• Premiações e bônus:

Existem, mas não são a regra – muitos respondentes relatam ausência de mecanismos explícitos de incentivo ligados a desempenho de projetos.

• Terceirização:


Percentual relevante de equipes (38%) com forte presença de terceirizados (>50% dos membros da equipe), especialmente em tecnologia e projetos

• Treinamento:

Os treinamentos mais realizados foram em Inteligência Artificial (16%), Soft Skills (10%), Gestão de Projetos (9%), Práticas ágeis (9%) e Liderança de equipes (9%).

Convergência entre perfis:

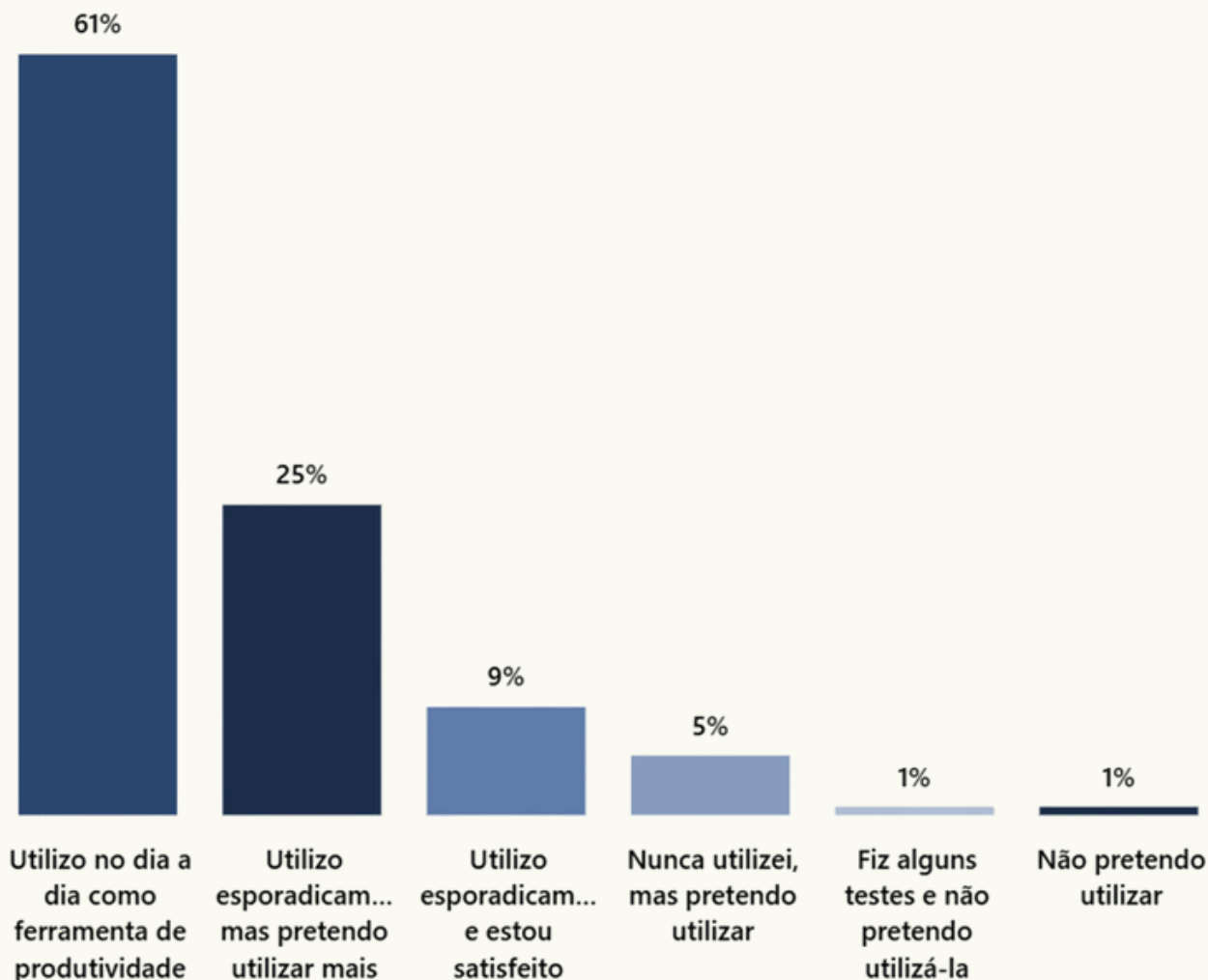
Todos os grupos (Executivo, Preditivo, Ágil) reconhecem que pessoas e cultura são o maior gargalo. A diferença está apenas no grau do problema:

- Executivos falam em “desafio de cultura e engajamento”.
 - GP/PMO falam em “falta de capacitação, falta de clareza de papéis, conflitos de prioridade”.
 - Ágil fala em “hierarquia, medo de errar e pouca autonomia”.
- 

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

A dimensão de Inteligência Artificial é, talvez, a que apresenta maior aceleração entre 2024 e 2025. Se em 2024 o uso ainda era considerado incipiente, em 2025 a IA passa a fazer parte do dia a dia de uma parcela significativa dos profissionais de projetos, produtos e agilidade:

Como você tem utilizado a IA?



Do ponto de vista de estratégia organizacional para IA, os resultados mostram um cenário híbrido:

- Cerca de 20% indicam que não há estratégia definida para uso de IA.
- Aproximadamente 20% relatam uso estruturado de IA com incentivo e ampla divulgação.
- Em torno de 21% mencionam o uso de projetos-piloto para avaliar resultados.
- 11.6% afirmam que a empresa está em estudo de viabilidade para implantação futura.
- 27% destacam o uso individual como assistente de produtividade.

Em relação à edição de 2024, percebe-se uma migração gradual da ausência total de estratégia para modelos de experimentação (projetos-piloto), estudo de viabilidade e, em alguns casos, uso estruturado. Ainda assim, o percentual de empresas sem estratégia formal continua elevado, revelando oportunidade para amadurecimento da governança em IA.

Quanto aos tipos de ferramentas utilizados, **os resultados** de 2025 indicam **(48%) das interfaces de texto generativas (como ChatGPT, Gemini e similares)**. Forte presença da Microsoft (32%) em termos de ferramentas corporativas. Apenas 5% dos respondentes dizem não utilizar nenhuma ferramenta para análise de documentos (15,6%) e automação de processos (13,6%)

Quais plataformas/ferramentas de IA sua empresa utiliza?

Plataforma IA	%
Microsoft (Azure, AI Builder, copilot etc.)	32,38%
Open AI - ChatGPT	29,99%
Google (Gemini, Vertex Studio, Vision AI, Auto ML etc.)	17,90%
Plataforma desenvolvida internamente	5,70%
Nenhuma	5,02%
PMI Infinity	4,22%
Outra	2,28%
Amazon AWS (Q, SageMaker, Bedrock etc.)	1,48%
Total	100,00%

Resultados tangíveis com o uso de IA:

Apesar do aumento significativo do uso da IA, 62% não percebeu melhoria na gestão (28%) ou não usa a IA na gestão (34%). Ainda assim percebeu-se a melhoria da gestão (34%) com o uso da IA.

Houve algum resultado tangível com o uso da IA?



3.4.3 Motivações e preocupações com IA

Motivações principais (todos os perfis)

Top 5 razões recorrentes:

1. Automação de tarefas repetitivas (27%)
2. Projeções e previsões (16%)
3. Processamento de grande volume de dados rapidamente (14%)
4. Reduzir erros e aumentar qualidade (11%)
5. Melhoria no atendimento/experiência do cliente (9%)

Preocupações principais (todos os perfis)

1. Privacidade e segurança dos dados (30%)
2. Qualidade dos dados de entrada (19%)
3. Ética e uso indevido (14%)
4. Regulamentação e compliance (10%)
5. Dependência excessiva de Tecnologia (8%)

- A IA é vista mais como **motor operacional** do que como alavanca estratégica de portfólio.
- Há **interesse claro** em agentes/multiagentes, mas com pouca visão integrada entre áreas.
- As preocupações são maduras (segurança, ética, qualidade), o que é bom – o desafio é traduzir isso em prática e governança robusta.

Principais conclusões

Maturidade percebida vs. maturidade real

Há uma assimetria relevante entre a visão Executiva e a visão de quem opera projetos, produtos e PMO.

Governança existe, mas precisa funcionar melhor

Nem GP, nem PMO, nem Ágil enxergam uma governança verdadeiramente fluida e orientada a valor.

Processos & Tecnologia ainda são subutilizados

Ferramentas existem, mas o uso disciplinado, com dados confiáveis, ainda não é regra.

Pessoas e ESG impactam na evolução da gestão

Cultura, capacitação, diversidade e segurança psicológica aparecem como base para qualquer avanço real.

IA e multiagentes estão na fase “meio do caminho”

Há uso tático e algum ganho, mas pouco acoplamento estratégico ao portfólio e às decisões de negócio.

RECOMENDAÇÕES

DC-DINSMORECOMPASS / PMI-SP

Revisão da governança de portfólio com foco em valor

Clarificar critérios, priorização, fluxo de entrada e cancelamento de iniciativas.

Consolidar PMOs e VMOs com mandato claro sobre portfólio, métricas de valor e alinhamento estratégico, reduzindo a dependência exclusiva de indicadores de prazo e custo.

Integrar processos e tecnologia: combinar ferramentas tradicionais (Project, Jira, Planner, Azure DevOps) com uma camada consistente de dados e indicadores, permitindo gestão comparável entre iniciativas.

Arquitetura para IA, uso estruturado e multiagentes

Sem dados confiáveis, IA vira promessa vazia.

Começar por casos de uso claros (ex.: análise de riscos, simulação de cenários, priorização de backlog, detecção de desvios). Sair do uso exclusivamente individual e experimental, estabelecendo diretrizes corporativas, governança de dados, critérios para projetos-piloto e métricas de valor para iniciativas de IA.

Evoluir para arquitetura de multiagentes conectados a processos, indicadores e fontes de dados corporativas.

Investimento contínuo em pessoas

Foco em liderança, não só em ferramentas.

Investir em capacitação contínua: ampliar treinamentos em IA, métodos ágeis, gestão de portfólio e produtos, olhando não apenas para ferramentas, mas para mudança cultural e desenvolvimento de competências.

estruturar políticas de diversidade, inclusão e incentivos atrelados a desempenho, sendo transparente na comunicação e conectando essas práticas à estratégia de negócios.

Realização

Realização: DC-DinsmoreCompass e PMI São Paulo

Apoios para divulgação: ABRH, PMI-RJ e PMI-DF

Autores e Análise: Equipe de Consultoria DC-DinsmoreCompass /
Voluntários PMI-SP.

Essa pesquisa baseia-se em uma coleta de respostas voluntárias e não segue critérios de amostragem estatística probabilística. Dessa forma, os resultados representam o comportamento e as percepções dos participantes que responderam à pesquisa.

Tabulação dos resultados e comparações 2024 x 2025 apoiadas por ferramentas de análise de dados e Inteligência Artificial generativa, sempre preservando a confidencialidade individual dos respondentes.

Agradecemos a todos que contribuíram para a Pesquisa de Projetos 2025! Seus insights nos ajudam a entender as tendências e desafios do mercado.

Realização



Apoio