



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ALINE DOS SANTOS BEZERRA

**Diagnóstico da Gestão de Projetos:
Estudo de caso em uma empresa de publicidade**

**João Pessoa
2017**

ALINE DOS SANTOS BEZERRA

**Diagnóstico da Gestão de Projetos:
Estudo de caso em uma empresa de publicidade**



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientador(a): _____

**JOÃO PESSOA
2017**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa

B574d Bezerra, Aline dos Santos

Diagnóstico da gestão de projetos : um estudo de caso em
uma empresa de publicidade / Aline dos Santos Bezerra. –
2017.

81 f. : il.

TCC (Graduação - Bacharelado em Administração) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2017.

Orientação : Profa. Me. Agnes Campêllo.

1. Gestão de projetos. 2. Processos. 3. Excelência em gestão.
4. Gerenciamento. I. Título.

CDU 005.8

ALINE DOS SANTOS BEZERRA

**Diagnóstico da Gestão de Projetos:
Estudo de caso em uma empresa de publicidade**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**

BANCA EXAMINADORA:

**Profa. Me. Agnes Campêllo (IFPB)
Orientadora**

**Profa. Dra. Elaine Cristina Batista de Oliveira (IFPB)
Examinadora**

**Prof. Dr. Jimmy Léllis (IFPB)
Examinador**

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, autor do meu destino, a quem eu procuro e agradeço por todos os momentos da minha vida. Aos meus familiares, principalmente meus pais e avós. Aos meus amigos que me deram força para alcançar meus objetivos. E a minha orientadora Agnes Campêllo, por toda força e apoio que me deu durante toda jornada da pesquisa.

AGRADECIMENTOS

Minha formação profissional e pessoal não poderia ser concretizada se não fosse pelo apoio de pessoas essenciais na minha vida. Agradeço primeiramente aos meus pais Lenivaldo Arcelino e Maria da Penha, por todo apoio, pela compreensão, pelos conselhos e por todo esforço que fizeram para que eu chegasse até essa etapa da minha vida. Aos meus avós Manoel e Alaíde por tudo que sou e por me guiarem a seguir o caminho certo. E à minha família, por entenderem e acreditarem em mim.

Agradeço imensamente a minha professora orientadora Agnes Campêllo, pela paciência, pelo apoio, confiança e incentivo para o desenvolvimento da pesquisa. Sem você eu realmente estaria perdida, obrigada por seus ensinamentos e por tornar possível a conclusão deste trabalho.

A todos os professores do curso, pelos ensinamentos, apoio e conselhos de mercado. Ao meu querido professor Edcleber Rodrigues, que me ensinou durante o colegial não só a fórmula de Bhaskara, mas também o que mundo lá fora estava esperando de mim.

Aos meus amigos que direto ou indiretamente me ajudaram a prosseguir na vida acadêmica. Em especial, agradeço a Maria Isabela, Sérgio Henrique e Ruan Michel por todo companheirismo durante a jornada acadêmica, vocês fizeram parte dos momentos mais difíceis e dos momentos mais marcantes, compartilharam sonhos, medos e angústias nas conclusões dos trabalhos acadêmicos.

Não poderia deixar de citar aqueles que fazem parte da minha vida desde o colegial e que me apoiam em todos os momentos: Thamires Moreira, Josevânio Gaudêncio, Helison Rodrigues, David Wendell, Johnatan Santana, Carlos Alves, Caroline Melo, Romário Augusto, Letícia Barbosa e Evandson Dantas pelo total apoio quando iniciei o curso.

Agradeço ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) *Campus* João Pessoa, por me acolher tão bem nesses 4 (quatro) anos de curso. A UniSigma Consultoria, em especial as gestões de 2013 à 2016, por todo compartilhamento de experiências que vivenciei nesses anos de MEJ.

Ao Conselho Regional de Medicina Veterinária do Estado da Paraíba (CRMV-PB), por me acolherem em minha primeira experiência como estagiária, em

especial ao Sr. Francisco Maciel, responsável pela minha formação ética e profissional. A empresa de Comunicação, por me proporcionar mostrar os conhecimentos para benefícios da empresa. A Central VIP Academia por me fazerem acreditar que tudo é psicológico e que um peso a mais ou a menos não fará diferença se você não se esforçar alcançar os objetivos.

À todos vocês, o meu muito obrigada!

*"Não são as respostas que movem o mundo,
são as perguntas". Albert Einstein*

RESUMO

Os projetos de uma empresa precisam ser devidamente planejados e controlados, para o bom andamento de seus resultados. A presente pesquisa tem como objetivo geral diagnosticar as boas práticas de gestão de projetos utilizadas em uma empresa de publicidade no município de João Pessoa/PB. Trata-se de um estudo de caso, quanto aos critérios é uma pesquisa de campo e do tipo descritiva, com abordagem qualitativa por meio de um questionário estruturado e observações in loco. O estudo foi fundamentado de acordo com as seis áreas de excelência para a gestão de projetos: Processos Integrados, Cultura, Apoio Gerencial, Treinamento e Desenvolvimento, Gestão Informal e Excelência Comportamental. É possível verificar que a empresa estudada apresenta níveis críticos nestas áreas. Conclui-se que a organização desconhece conceitos sobre assuntos referentes às áreas administrativas importantes para o bom gerenciamento e de projetos e de equipe.

Palavras-Chave: Processos. Excelência em gestão. Gerenciamento.

ABSTRACT

The projects of a company must be properly planned and controlled for the good progress of its results. The present general objective of this research is to diagnose the good practices of project management used in an advertising company in the municipality of João Pessoa / PB. It is a case study, as far as the criteria is a field research and the descriptive type, with a qualitative approach through a structured interview. The study was based on the six areas of excellence for Kerzner project management (Integrated Processes, Culture, Management Support, Training and Development, Informal Management and Behavioral Excellence). It is possible to verify that the company studied presents critical levels in the areas of excellence in project management. It is concluded that the organization does not know concepts about subjects related to the administrative areas important for the good management of projects and staff.

Key Words: Processes. Excellence in management. Business Management

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Organograma da Organização.....	18
FIGURA 2: Ciclo de esforço do projeto.....	24
FIGURA 3: Work Breakdown Structure – WBS.....	49

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Visões do gerenciamento de projetos.....	22
QUADRO 2: Resultados Processos Integrados.....	41
QUADRO 3: Resultados Cultura Organizacional.....	42
QUADRO 4: Resultados Apoio Gerencial.....	43
QUADRO 5: Resultados Treinamento e Desenvolvimento.....	44
QUADRO 6: Resultados Gestão Informal de Projetos.....	45
QUADRO 7: Resultados Excelência Comportamental.....	46
QUADRO 8: Interpretação dos resultados.....	47
QUADRO 9: Tabela de resultados.....	47
QUADRO 10: Descrição do WBS.....	50
QUADRO 11: Continuação descrição WBS.....	51
QUADRO 12: Cronograma Sumarizado.....	52
QUADRO 13: Detalhamento dos pacotes de atividades.....	52
QUADRO 14: Orçamento do Plano de Projeto.....	53

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Resultados por área de excelência.....	48
--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	JUSTIFICATIVA.....	12
1.2	OBJETIVOS.....	13
1.2.1	Objetivo Geral.....	13
1.2.2	Objetivos Específicos.....	13
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	14
2	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	15
2.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	15
2.2	UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA.....	15
2.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	16
2.4	PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS.....	16
3	A ORGANIZAÇÃO.....	17
4	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
4.1	EMPRESA DE PUBLICIDADE.....	20
4.2	DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.....	20
4.3	GESTÃO DE PROJETOS.....	21
4.3.1	Ciclo de vida de um projeto.....	23
4.3.2	Estruturas Organizacionais.....	25
4.3.2.1	Estrutura Funcional.....	25
4.3.2.2	Estrutura Projetizada.....	26
4.3.2.3	Estrutura Matricial.....	26
4.4	Áreas de Excelência em Gestão de Projetos.....	27
4.4.1	Processos Integrados.....	27
4.4.2	Cultura Organizacional.....	29
4.4.2.1	Tipos de Cultura.....	30
4.4.3	Apoio Gerencial.....	32
4.4.4	Treinamento e Desenvolvimento.....	34
4.4.4.1	Necessidade de treinamento.....	34
4.4.5	Gestão Informal de Projetos.....	35
4.4.5.1	Confiança.....	36
4.4.5.2	Comunicação.....	37
4.4.5.3	Cooperação.....	37
4.4.5.4	Trabalho em equipe.....	38
4.4.6	Excelência Comportamental.....	38
5	RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS.....	40
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54
	REFERÊNCIAS.....	55
	ANEXOS.....	59
	APÊNDICES.....	71

1. INTRODUÇÃO

A busca por um lugar no mercado é desejável por todos aqueles que levam consigo nomes de empresas, marcas e produtos. Alcançar o sucesso pode ser um caminho árduo e cheio de armadilhas, em que apenas os considerados mais fortes conseguem se estabilizar. O mundo passa por mudanças, seja ela ambiental ou econômica, de toda forma estamos sujeitos aos impactos ocorridos pela adaptação.

No meio organizacional não é diferente, as empresas precisam se adaptar as mudanças do mercado para continuarem a caminhada em direção aos objetivos. Ser resiliente em um mercado que está a toda hora com demandas diferenciadas é fundamental, saber gerenciar essas demandas é indispensável. Os avanços tecnológicos estão trazendo séries de mudanças para o ambiente organizacional, além disso, os consumidores tornaram-se exigentes e estão atrás de bons serviços e atendimento de qualidade (SILVA, GÓIS, OLIVEIRA, 2009).

As empresas precisam alinhar suas estratégias para atender a todos os meios envolvidos, seja o ambiente externo e interno, satisfazendo as necessidades de seus clientes e colaboradores. Como afirma Silva (2001), a empresa precisa aprimorar seus processos de modo que haja integração entre suas competências, tornando o sistema mais dinâmico e flexível.

Projetos devem ser considerados a base importante para a integração dos resultados com equipe. De acordo com Kerzner (2006), o ambiente empresarial está cada vez mais reconhecendo a importância do gerenciamento de projetos e seu impacto na lucratividade da empresa.

As empresas do ramo de comunicação e marketing como as agências de publicidade, normalmente trabalham com projetos simultâneos, e por estarem ligados às imagens públicas de pessoas ou empresas precisam ter um bom gerenciamento e controle de seus projetos. Segundo a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE-7311-4), as agências de publicidade englobam as atividades de criação e produção de campanhas publicitárias para qualquer finalidade (ABAP, 2009). No ano de 2009, o mercado de propaganda e promoção gerou uma receita líquida de R\$ 9 bilhões, de acordo com Pesquisa de Serviços de Publicidade e Promoção (PSPP) realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e

Estatística (IBGE) junto com a Associação Brasileira de Agências de Publicidade (ABAP).

Mudar é preciso, alinhar processos às estratégias é essencial, os gestores devem ter conhecimento de como a empresa está até o momento, e onde sua organização pode chegar. Para isso, é viável fazer uma análise organizacional para responder suas dúvidas e objetivos. Newman e Warren (1980 *apud* GOMES *et al*, 2007) consideram que diagnóstico organizacional é um processo que tem como finalidade analisar a empresa ou determinado processo como um todo, além de analisar condições internas e externas, ou seja, diagnosticar quais são as falhas da empresa e suas oportunidades.

Foram observados na empresa estudada alguns problemas gerenciais, por ser uma organização aparentemente nova no mercado os processos estratégicos estão perdidos, faltando foco de mercado, tendo em vista que a mesma opera com um mix de serviços diferenciados, liderança para equipe de trabalho e processos formalizados.

1.1. JUSTIFICATIVA

As empresas tem que acompanhar as mudanças de mercado, alinhar seus processos com seus objetivos faz com que a mesma consiga passar para a todos da empresa quais são seus objetivos e missão. A presente pesquisa, surgiu a partir da identificação de gargalos no gerenciamento de projetos de uma empresa do ramo de publicidade.

Para a autora, a pesquisa é relevante por possibilitar mais conhecimentos da área, através de teorias detalhadas e informações vivenciadas na prática, ajudando no desenvolvimento acadêmico e de futuro no mercado.

Para o mercado e as organizações, a pesquisa ajudará no entendimento de conceitos sobre as áreas de gerenciamento e controle, apresentando temas relevantes para se alcançar resultados positivos para a excelência em gestão. No mercado publicitário, a pesquisa é importante, pois não há publicações ou estudos na área desde o ano de 2009, sendo considerada uma pesquisa de caráter inédito.

Vê-se então a importância dos conhecimentos básicos das áreas de excelência para administrar de forma positiva os projetos da empresa, gerando

assim, bons resultados que impactam não só a empresa, mas também o mercado nacional. A partir dos conceitos abordados pelas seis áreas de excelência abordadas por Kerzner (Processos Integrados, Cultura Organizacional, Apoio Gerencial, Gestão Informal de Projetos, Treinamento e Desenvolvimento e Excelência Comportamental), surgiu a problemática da pesquisa: **Como se dá a gestão de projetos de uma empresa de publicidade na cidade de João Pessoa-PB?**

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo Geral

A presente pesquisa tem como objetivo geral analisar como ocorre a gestão de projetos em uma empresa de publicidade no município de João Pessoa/PB.

1.2.2. Objetivos Específicos

De acordo com o objetivo geral foram construídos os seguintes objetivos específicos:

- Analisar o diagnóstico organizacional de gestão de projetos na empresa estudada;
- Verificar a existência de áreas críticas na busca pela excelência na gestão de projetos;
- Sugerir melhorias para a área de excelência, abordadas por Kerzner, com pontuação mais crítica.

1.3. ESTRUTURA DO TRABALHO

A pesquisa apresenta, em sua estrutura, divisões de tópicos voltados em capítulos, em que, o capítulo 1, contextualizará o tema escolhido para a pesquisa, Boas Práticas de Gestão de Projetos: Estudo de caso em uma empresa de publicidade, apresentando a justificativa da realização do trabalho e seus objetivos, e registrada a questão problema que abarca toda pesquisa; o capítulo 2, exporá a metodologia a ser utilizada, apontando o tipo de pesquisa e sua classificação, além de sua abordagem. Apresenta o universo estudado e explica os meios utilizados para a coleta de resultados; no capítulo 3, descreverá o referencial teórico, promovendo discussões de autores acerca dos assuntos necessários para o entendimento da pesquisa; o capítulo 4, promoverá a detalhadamente a descrição dos resultados obtidos através do instrumento de coleta de dados, bem como sua análise junto com a teoria apresentada; o capítulo 5, descreverá as considerações finais do autor a respeito dos resultados obtidos na pesquisa, junto com a conclusão dos objetivos atingidos e a resposta para a questão problema. Apresentará recomendações para novas pesquisas sobre o tema.

2. METODOLOGIA DA PESQUISA

2.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho é desenvolvido seguindo os seguintes critérios de pesquisa: quanto aos meios é classificado como uma pesquisa de campo, baseada em observações de fatos ocorridos, com o intuito de coletar informações para o desenvolvimento da pesquisa. De acordo com Vergara (2009), a pesquisa de campo é uma investigação baseada na experiência realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fato e/ou que dispõe de elementos para explicá-los.

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa do tipo descritiva, que tem como objetivo principal a descrição das características da população escolhida ou a implantação de relações entre variáveis (GIL, 2008).

Considerada um estudo de caso, a presente pesquisa mostra fatos que acontecem na rotina de uma organização, conforme Yin (2005, *apud* GIL, 2008), o estudo de caso é um estudo empírico com a finalidade de investigar um acontecimento atual dentro da realidade.

Quanto à abordagem, a pesquisa é reconhecida como qualitativa. Gerhardt e Silveira (2009), afirmam que a pesquisa qualitativa não se preocupa com valores numéricos, mas, sim, com a investigação da compreensão de um determinado grupo social.

2.2. UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

Em questões metodológicas, universo de uma pesquisa é definido por GIL (2008), como um conjunto determinado de elementos que possuem certas características. O presente trabalho foi feito na organização onde a pesquisadora realizou o estágio supervisionado obrigatório. Já com relação à amostra, o autor afirma que é o subconjunto do universo da população, onde se avaliam as características do universo. Devido à problemática encontrada, foi realizado um Diagnóstico Organizacional, e por princípio, foi voltado apenas para o gerente geral. Com isso, a amostragem é não probabilística intencional, que se embasa em

selecionar um subgrupo do universo que, a partir das informações disponíveis, possa ser representado por toda população (GIL, 2008).

2.3. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Com o intuito de obter resultados e respostas significativas para o andamento da pesquisa, além de observações in loco, será realizada uma entrevista utilizando questionário fechado elaborado por Kerzner (2006), com 42 (quarenta e duas) questões abordando as seis áreas de excelência para a gestão de projetos: Processos Integrados, Cultura, Apoio Gerencial, Treinamento e Desenvolvimento, Gestão Informal e Excelência Comportamental.

2.4. PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos resultados é baseada nos critérios de pontuação de Kerzner (2006), que delimitam a pontuação para cada área de excelência, em no máximo 35 pontos, na qual, cada questão segue um critério de pontuação máximo e mínimo. Os quadros apresentados no Anexo 2 identificam dentre as áreas suas pontuações separadamente. A análise de todas as áreas em conjunto segue a interpretação conforme o quadro criado pelo autor, em relação as boas práticas de gestão de projetos (Anexo 2), no qual é apresentado de acordo com as pontuações em que nível organizacional a empresa está situada.

Os dados obtidos serão tratados no programa Excel (2010), que possibilitará a criação de gráficos para facilitar a visualização dos resultados encontrados.

3. A ORGANIZAÇÃO

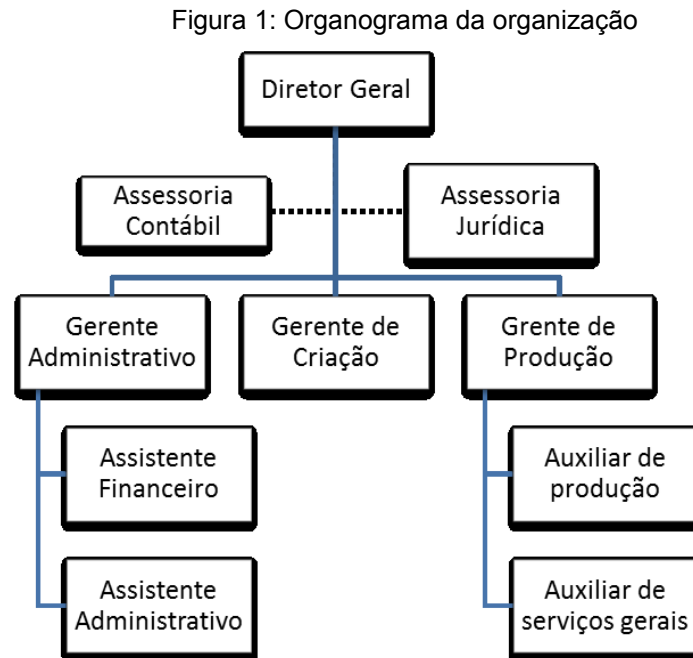
Fundada no ano de 2011 organização escolhida teve como atividade principal a criação de serviços publicitários, como criação de propagandas, designer de promoções, entre outros, mas ao longo dos anos começou a exercer atividades secundárias como os serviços de:

- Impressão de material para uso publicitário;
- Promoção de vendas;
- Marketing direto;
- Consultoria em publicidade;
- Seleção e agenciamento de mão-de-obra;
- Fornecimento e gestão de recursos humanos para terceiros;
- Serviços combinados de escritório e apoio administrativo;
- Preparação de documentos e serviços especializados de apoio administrativos;
- Serviços de organização de feiras, congressos, exposições e festas.

O segmento de mercado da empresa é caracterizado pelo CNAE (2016) como agência de publicidade, que por estar inserida no setor econômico terciário, sua finalidade é prestar serviços de criações publicitárias, como mídias, designer de promoções e propagandas. Como atividades secundárias, empresa presta serviços de Assessoria de Recursos Humanos para outras empresas, caracterizado por ser extremamente dependente do cliente, o serviço demanda de recrutamento e seleção de novos funcionários e todos os quesitos burocráticos de admissão, contratação e demissão. Outro tipo de serviço realizado frequentemente na empresa é a de reformas de Pontos de Vendas (PDV's) personalizados para empresas clientes, onde os mesmo são reestruturados de acordo com a nova imagem que as empresas contratantes querem transmitir aos seus clientes.

A organização atua com sete funcionários, com cargos que vão desde a direção geral até o auxiliar de serviços gerais, além de duas estagiárias, que atendem as áreas de finanças e recursos humanos. Ademais, tem um suporte de assessorias terceirizadas de serviços contábeis e jurídicos. O organograma da empresa não existe formalmente, sendo apresentado na Figura 1 um organograma

de criação própria, de acordo com observações e conhecimentos adquiridos na empresa.



Fonte: Produção própria (2016)

A Direção geral da empresa compõe o nível estratégico, responsável por manter os processos da empresa, formular novas estratégias de aquisição de clientes e novos serviços e manter relações com clientes e parceiros. É quem faz a comunicação com a Contabilidade e Assessoria Jurídica.

Os cargos de Gerências da empresa formam o nível tático da organização:

- Gerente administrativo: responsável pela parte administrativa da empresa, com relação ao RH, Marketing, Financeiro, Produção, Tecnologia da Informação, Logística.
- Gerente de criação: responsável pela parte de criação de artes/desenhos é ocupado por um funcionário com capacidade técnica na realização das atividades.
- Gerente de produção: é responsável pelo controle da produção, organização da equipe de produção, controle de entradas e saídas do estoque, compras de

materiais de produção. Tem contato direto com o diretor geral da empresa, sendo o intermediário entre direção e a equipe de produção, compostas pelos cargos de auxiliar de produção e auxiliar de serviços gerais.

Já o nível operacional é composto por:

- Assistente financeiro: ocupado por uma estagiária do curso de contabilidade, também auxiliada pela empresa terceirizada de contabilidade. Este cargo cuida das rotinas financeiras da empresa, como pagamentos aos fornecedores de energia, matéria prima, água, mantimentos, entre outros. Também é responsável pelo controle do estoque da empresa.
- Assistente Administrativo: ocupado por uma estagiária do curso de administração, é responsável pelos serviços de procedimentos de RH para empresas clientes, implantação de metodologias administrativas na empresa.
- Auxiliar de produção: Este cargo requer conhecimentos técnicos para realização das atividades. É composto por dois funcionários externos que realizam os trabalhos de mão de obra no serviço de PDV's, onde fazem toda estrutura de reformas de pontos de vendas, de acordo com o solicitado pelo cliente.
- Auxiliar de serviços gerais: composto por um funcionário que tem como atividades a manutenção da limpeza da empresa, preparação da alimentação (almoço) dos funcionários e demais atividades.

4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4.1. EMPRESA DE PUBLICIDADE

Com intenção de vender seus produtos ou serviços, as empresas buscam serem vistas pelo mercado e sociedade. A divulgação da imagem de uma organização perante seus concorrentes, cliente e parceiros, faz com que os resultados cresçam positivamente, gerando mais conhecimento de sua marca. De acordo com Gonçalves (2009), a publicidade, derivada do latim *publicus*, é definida como a arte de tornar algo público, anunciar um fato ou uma ideia, com objetivos comerciais, com a finalidade de despertar o desejo de compra do consumidor.

Empresas que criam e administram as formas de divulgação de imagens e de marcas, são consideradas agências de publicidades. Podem ser definidas como empresas de serviços técnicos que operam como uma intermediária entre a organização anunciante e a organização meio (QUEIROZ, 2005, *apud* ALVES *et al*, 2007). De acordo com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) (2016), as agências de publicidade compreendem: Realizar a criação e a produção de campanhas publicitárias para qualquer finalidade; A divulgação de material publicitário nos meios de comunicação: jornais, revistas, rádio, televisão, internet e em outros; O fornecimento de serviços para merchandising em rádio e televisão.

Deixar sua marca visível faz com que a sociedade conheça a empresa e os produtos/serviços que oferece, a empresa deve trabalhar para manter a boa imagem repassada para os clientes. Para averiguar como anda a imagem da empresa perante seus clientes e até mesmo seus funcionários, é necessário que se faça um diagnóstico que tenha como um dos seus objetivos a definição de novas estratégias para problemas encontrados.

4.2. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

As decisões estratégicas de uma empresa precisam ser tomadas para melhorar a competitividade no mercado, influenciando tanto a parte interna quanto externa da empresa. As organizações devem se conhecer, e uma das formas, é

fazer um diagnóstico que analise todos os processos, permitindo construir um conhecimento sobre a realidade da organização e dessa forma, orientar os administradores a compreenderem-na (ANGRAD, 2012).

Diagnóstico organizacional, de acordo com Coopers e Lybrand (1996, *apud* ALCÂNTARA; SANDIM; LIMA, 2013), é a atividade que visa melhorar o conhecimento sobre a empresa com intenção de indicar as melhores soluções para as questões levantadas. Permitindo compreender melhor a organização através da análise das dimensões: estratégia, estrutura organizacional, tecnologia da informação, processos, recursos humanos, econômico-financeiro, informações gerenciais e infraestrutura (GOMES *et al*, 2007).

Por meio do diagnóstico organizacional, o gestor tomará conhecimento das dimensões essenciais de mercado, investimentos, recursos humanos e materiais, além de um conjunto de restrições, que analisados antecipadamente, garantirão a sobrevivência da empresa, revendo o desempenho de áreas de suma importância (CAVALCANTI; MELLO, 1981 *apud* ANGRAD, 2012).

Quando a empresa decide realizar o diagnóstico organizacional, deve fazer um planejamento para discutir os reais problemas a serem atingidos. Cury (2007) apresenta uma metodologia de análise administrativa que consiste em três fases. A primeira representa o diagnóstico situacional, em que é realizado um levantamento, através questionário e observações. Na segunda fase, já com o(s) problema(s) adquirido(s) nos resultados do levantamento, faz-se o planejamento da(s) anterior, é nela que são observados e controlados os resultados. Todas as fases descritas devem ser analisadas antes de serem prosseguidas, permitindo que não haja erros críticos futuramente.

Com os resultados do diagnóstico, a empresa passa por mudanças em seus processos, uma das áreas que demanda maior conhecimento e necessidade de melhoria é a Gestão de Projetos, onde requer o envolvimento de variáveis para execução das atividades.

4.3. GESTÃO DE PROJETOS

Para melhor entendimento da gestão de projetos, é preciso ter conhecimento sobre o que são projetos.

Projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade (VARGAS, 2016, p.7).

Com os objetivos a serem atingidos, faz-se necessário o gerenciamento adequado para não ocasionar falhas durante as interações dos processos. Gestão de Projetos, para Kerzner (2006), é definida como o planejamento, a programação e o controle de múltiplas tarefas integradas de forma a alcançar seus objetivos com êxito. Segundo o Guia *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK®) (apud SANTOS, C., 2014), a gestão de projetos tem como finalidade atender os objetivos por meio da aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto.

O gerenciamento de projetos teve desde sua criação variáveis que determinavam suas características e as responsabilidades dos envolvidos no empreendimento, Kerzner e Saladis (2011) apresentam (Quadro 1) informações sobre as diferenças das visões do gerenciamento de projetos em épocas passadas e atualmente.

Quadro 1: Visões do gerenciamento de projetos

	Visão histórica	1990	Hoje
Função e responsabilidade do gerente de projeto.	Monitoramento e controle durante a execução.	Planejamento da execução do projeto.	Desenvolvimento estratégico e contribuição na seleção de projetos.
Quando incorporado.	Após fechado o contrato ou no final da fase inicial.	Durante a preparação da proposta.	Durante o desenvolvimento conceitual e a contribuição na decisão de apresentar ou não uma proposta.
Exigências de conhecimento.	Conhecimento técnico (controle da tecnologia).	Principalmente técnico, mas algum conhecimento comercial.	Principalmente comercial, mas algum conhecimento técnico (entendimento da tecnologia).
Expectativas do cliente.	Resultados finais.	Resultados finais.	Soluções comerciais.
Definição de sucesso.	Satisfazer a restrição tripla.	Satisfazer a restrição tripla.	Múltiplos critérios de sucesso (tanto do projeto quanto comercial).

Fonte: Kerzner e Saladis (2011, p.30).

As empresas começaram a entender sua importância, a partir do momento em que as mudanças internas e externas influenciaram nos resultados finais. De acordo com Menezes (2009), as mudanças internas nas empresas fazem com que os projetos fiquem estruturados para permitir um melhor controle das atividades necessárias à sua implantação. Para Vargas (2016), o sucesso da gestão de projetos está relacionado ao sucesso com que as atividades são realizadas. Os projetos atendem um ciclo de vida em que suas estruturas são voltadas as fases de elaboração, implantação e finalização, para o melhor controle e gerenciamento eficaz.

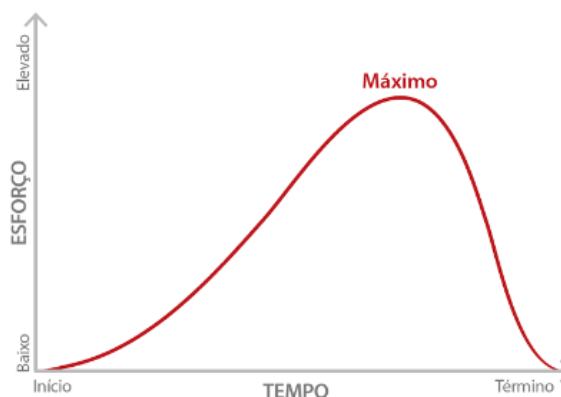
4.3.1. Ciclo de vida de um projeto

Uma das características mais marcantes dos projetos é a singularidade, eles passam por fases para o melhor controle dos processos, no qual é possível observar a parte inicial do projeto, seu desenvolvimento e encerramento. Segundo Menezes (2009), com o ciclo de vida, as mudanças desejáveis no projeto podem ser analisados e/ou criados antecipadamente, Vargas (2016) completa afirmando que é possível avaliar muitas similaridades que podem ser descobertas em todos os projetos. Conhecê-lo proporciona uma série de benefícios, entre eles o autor destaca os seguintes:

- A adequada análise determina o que foi, ou não, feito pelo projeto;
- Avalia como o projeto está avançando até o período;
- Permite que seja mostrado qual o ponto correto em que o projeto se encontra.

A duração do ciclo de vida do projeto varia entre semanas, meses ou anos (CLEAND; IRELAND, 2007) dependendo da sua complexidade. O que deve ser considerado no ciclo de vida do projeto é o nível de esforço. O esforço do projeto, (Figura 2), inicia lentamente, cresce até um pico e, então, cai até sua entrega ao cliente (LARSON; GRAY, 2009).

Figura 2: Ciclo de esforço do projeto



Fonte: Vargas (2016, p.29).

O gerenciamento de projetos pode ser controlado segundo as cinco etapas ou grupos de processos, sendo eles: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento, identificadas pelo PMBOK®. Cada grupo de processos define o que deve ser realizado, seus resultados e entregas esperados e seus envolvidos (VARGAS, 2016).

- Etapa de iniciação: Conhecido como grupo de processo de iniciação, nesta etapa são identificadas as necessidades da criação de um projeto, saber quem são as partes interessadas e a equipe, entre definições de objetivos do projeto (VARGAS, 2016).
- Etapa de Planejamento: É nele onde é dada a continuidade das documentações e argumentações feitas na fase de iniciação, no qual é verificado se é possível dar seguimento ou refazer. De acordo com Vargas (2016), a fase de planejamento visa detalhar tudo o que será efetivado pelo projeto, abarcando estratégias, cronogramas, interdependências entre atividades, alocação dos recursos, análise de custos, entre outros, com a intenção de que no final ele esteja preparado e detalhado para ser executado.
- Etapa de Execução: Com o planejamento concluído inicia-se a etapa de execução, nela os objetivos pretendidos deverão ser cumpridos, a equipe de trabalho e os recursos devidamente alocados. É a materialização do que foi planejado anteriormente (VARGAS, 2016).

- Etapa de Monitoramento e controle: Como o nome já indica, é o grupo de processo em que é realizada a análise do andamento das atividades do projeto, aprovar as solicitações de mudanças, prevenções e reparo dos defeitos (MULCAHY, 2007).
- Etapa de Encerramento: Com o projeto em fase de finalização, é realizada a aceitação dos resultados do projeto. No encerramento os documentos do projeto, todas as falhas ocorridas são discutidas e avaliadas (VARGAS, 2016).

4.3.2. Estruturas Organizacionais

As organizações se diferenciam da forma de gerenciamento de acordo com sua estrutura organizacional, onde irá definir a metodologia de trabalho do grupo de projetos e a entrega dos resultados finais (CARVALHO; RABECHINI, 2009). As organizações são divididas em três tipos de estruturas: funcional, projetizada e matricial.

4.3.2.1. Estrutura Funcional

De acordo com Santos, C. (2014), a estrutura funcional é a mais comum entre as empresas, os envolvidos no projeto são agrupados de acordo com suas especialidades em departamentos funcionais, os gerentes se responsabilizam tanto pelas atividades operacionais quanto o gerenciamento do projeto. Carvalho e Rabechini (2008) afirmam que nesse tipo de estrutura os gerentes funcionais têm total controle sobre o projeto.

Patah e Carvalho (2002, *apud* CARVALHO; RABECHINI, 2009) descrevem as vantagens e desvantagens da estrutura funcional, em que afirmam que na nesta estrutura há uma ampla flexibilidade e disponibilidade no uso da mão-de-obra, podem usar especialistas em determinados assuntos em diferentes projetos e há uma facilidade no controle de orçamentos e custos do projeto. Como desvantagens os autores afirmam que esse tipo de estrutura não tem foco no

cliente, fazendo com que as respostas necessárias para os clientes sejam lentas, os estímulos aos funcionários são poucos, as novas ideias tendem a ser orientadas às funções.

4.3.2.2. Estrutura Projetizada

Segundo Carvalho e Rabechini (2009), os gerentes de estruturas funcionais procuraram por novas estruturas que permitam maior integração e resolução dos problemas, surgindo assim a estrutura do tipo projetizada, onde as organizações tem características voltadas aos projetos.

Nesse tipo de estrutura, Santos, C. (2014) afirma que os profissionais são alocados por projetos e após a finalização são transferidos para outros ou desligados, os gerentes tem total autoridade sobre o projeto, os recursos são aplicados exclusivamente ao projeto. Como vantagens, Patah e Carvalho (2002, *apud* CARVALHO; RABECHINI, 2009) dizem que nesse tipo de estrutura as tomadas de decisões são mais rápidas, os canais de comunicação são fortes. Como desvantagens, há uma considerável incerteza sobre o futuro dos membros da equipe do projeto quando o mesmo terminar, podendo ocasionar instabilidade no clima organizacional e queda na produtividade de execução de tarefas.

4.3.2.3. Estruturas Matriciais

As organizações seguem características distintas uma das outras, podendo se assemelhar com algumas metodologias de trabalho. Existem empresas em que apresentam tanto características da estrutura funcional quanto da estrutura projetizada, conhecidas como organizações que seguem a estrutura matricial. De acordo com Santos, C. (2014), existem pelo menos dois chefes, o gerente funcional, responsável pelo gerenciamento operacional do projeto, e o gerente de projetos, responsável pelos recursos e alocação dos funcionários no projeto.

Segundo Carvalho e Rabechini (2009), esse tipo de estrutura pode se apresentar de diversas formas, entre elas estão a estrutura matricial forte, que se aproxima mais das características da estrutura projetizada, no qual os gerentes de

projetos tem maior influência em relação aos funcionários da empresa. Outro tipo de estrutura matricial é a fraca, no qual é mais parecida com a estrutura funcional em que o gerente funcional, tem mais poder do que o gerente de projetos na empresa. Por último, na estrutura matricial mista ou estruturada, os gerentes possuem autoridades balanceadas, ambos possuem o mesmo grau de influência em relação ao projeto.

As vantagens desse tipo de estrutura, segundo Patah e Carvalho (2002, *apud* CARVALHO; RABECHINI, 2009), os custos são mínimos devido ao fato de os recursos serem compartilhados, as autoridades e responsabilidades são compartilhadas. Como desvantagens, os autores afirmam que é necessário que o gerente de projetos tenha habilidades em negociar com os gerentes funcionais. Outra desvantagem citada pelos autores é a questão da subordinação, os funcionários tem que se reportar continuamente a vários gerentes.

4.4. ÁREAS DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO DE PROJETOS

De acordo com Kerzner (2006), as empresas podem superar a concorrência enfocando nas seis Áreas de Excelência em Gestão de Projetos, as quais são: Processos integrados, Cultura organizacional, Apoio gerencial, Treinamento, Gerenciamento informal de projeto e Excelência comportamental.

4.4.1. Processos Integrados

Toda empresa tem uma finalidade com o mercado e a sociedade, seja para produzir produtos ou oferecer serviços. As organizações apresentam em suas atividades diárias um fluxo de tarefas que devem ser seguidos por todos os envolvidos, para o bom funcionamento de um serviço ou andamento de fabricação de um produto. A denominação que se dá para determinado fluxo, é processo. Palavra muito usada no ambiente empresarial e conceituada por diversos autores, o que se entende por processo é percebido na definição de Oliveira (2009), no qual afirma que processo é um conjunto de atividades estruturadas e sequenciais que

proporcionam relação lógica entre si, com a finalidade de atender as necessidades e as expectativas dos clientes tanto externos quanto internos da empresa.

De alguma forma os processos alteram a rotina nas organizações, Oliveira (2009) destaca como consequências de influência organizacional o desenvolvimento e aplicação de estruturas voltadas para resultados, além de se tornarem flexíveis e ágeis; o ajuste das atividades de apoio das empresas; as estruturas organizacionais são fundamentadas em interações mútuas; a consolidação de um novo perfil de executivos e o desenvolvimento de trabalhos em equipes.

Seguindo sua conceituação, os processos podem ser classificados de acordo com sua finalidade na empresa, em três categorias: Processos gerenciais, Processos finalístico e Processos de apoio.

Os processos gerenciais tem foco nas informações e nas decisões vinculadas à gestão (MARANHÃO; MACIEIRA, 2004), estão diretamente ligados à estratégia da empresa e são responsáveis pela formulação de políticas e diretrizes para o estabelecimento de metas (BRASIL, 2013). Os processos finalísticos são diretamente relacionados com a produção e/ou entrega dos produtos/serviços que a organização oferece (PAIM, 2007). Já os processos de apoio, de acordo com Paim (2007), oferecem apoio aos processos finalísticos e aos de gestão. São ligados à gestão de recursos importantes para o desenvolvimento de outros processos, além de serem essenciais para a gestão eficaz da empresa (BRASIL, 2013).

Com a intenção de que os resultados finais sejam atendidos, todos os processos devem seguir uma sequência lógica, sendo abrangido por divisões como: entrada, transformação e saída. Em que a entrada se caracteriza por tudo aquilo que seja insumo para o início do processo. A transformação são as tarefas que devem ser seguidas para que a saída (resultado final 'produto ou serviço') seja bem atendida (SANTOS, F., 2014). Alguns processos seguem interligados, para garantir que todos sejam realizados, deve-se analisar cada finalização para não ocorrer gargalos.

A integração de processos nas empresas é importante para a melhoria de seu desempenho no fornecimento de produtos e serviços com maior valor agregado aos clientes. A criação de um produto ou serviço é realizada pela sequência encadeada de um ou mais processos interligados (HILSDORF; ROTONDARO; PIRES, 2009).

Em uma escala contínua de atividades, um determinado erro em um processo anterior pode ocasionar falhas nos próximos processos, fazendo com que o fluxo se interrompa para ajustar o gargalo cometido anteriormente. Conforme Paim *et al* (2009) as ações de modelagem e controle de processos devem estar bem estruturadas, fazendo com que os processos sejam rapidamente diagnosticados e as soluções sejam facilmente identificadas.

Empresas que trabalham com qualidade em seus processos, apresentam uma cultura organizacional voltada para melhorias e produtividade. Além de serem mais competitivas no mercado por apresentarem resultados mais rápidos.

4.4.2. Cultura Organizacional

Considerado uma das características que mais influencia os resultados de uma empresa, a cultura organizacional é definida por Chiavenato (2007) como o conjunto de hábitos e crenças, formados por valores, normas, modos e expectativas, compartilhados para os membros da organização. Ainda segundo o autor:

Cultura organizacional é um padrão de assuntos básicos compartilhados que um grupo aprendeu para resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna e funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido a novos membros (CHIAVENATO, 2007, p.173).

A cultura exerce várias funções dentro de uma organização, entre elas Robbins (2005) apresenta as seguintes: a cultura faz distinções entre uma organização e outra; Proporciona aos funcionários um senso de identidade; Faz com que todos tenham um comprometimento com algo maior do que os interesses individuais; Fornece os padrões apropriados para aquilo que os funcionários vão fazer ou dizer, fazendo com que a organização fique coesa. Por fim, o autor afirma que a cultura serve como um mecanismo de controle que orienta e forma às atitudes e comportamentos dos colaboradores das organizações.

Entre as formas de implantar a cultura em uma empresa, é realizar comparações entre os “casos” de sucesso de outras empresas, também chamado de *benchmarking*. Porém, tanto para implantar quanto para mudar a cultura em uma organização, requer tempo e dedicação, segundo Kerzner (2006), a cultura

organizacional não é algo que se muda de um dia para o outro, geralmente a consolidação é feita em termos de anos.

As empresas deixam transparecer como se dá a cultura internamente, Bateman e Snell (2013) apresentam alguns exemplos de diagnósticos observáveis sobre as culturas nas empresas: As declarações de missão e metas oficiais podem indicar a imagem pública que uma empresa deseja ter; A forma como a organização reage a problemas, toma decisões e lida com colaboradores e clientes, deixa exposto o que a alta administração valoriza; Toda empresa carrega em suas histórias, mitos e lendas, as tomadas de decisões e atos praticados no passado traduzem os valores centrais atualmente.

É necessário que a cultura empresarial seja disseminada por toda organização, fazendo com que os valores corporativos sejam compartilhados por cada membro da empresa, é ela que vai desenvolver as diretrizes para uma organização de sucesso, começando pela forma como os colaboradores irão enxergar o negócio e agir dentro dele (ENDEAVOR, 2014). De acordo com Kerzner (2006), é indispensável que as metas, os objetivos e os valores sejam inteiramente entendidos por todos da equipe de projetos.

4.4.2.1. Tipos de culturas

Diagnosticar o tipo de cultura da empresa faz com que o gestor possa criar estratégias em suas decisões. A cultura na empresa pode ser forte, fraca positiva ou negativa. De acordo com Bateman e Snell (2013), quando a cultura é forte pode influenciar bastante as atitudes das pessoas, como elas pensam e se comportam. Todos entendem as metas, preferências e práticas da empresa e acreditam nelas, apresentando uma vantagem para a empresa. Já, quando a cultura é caracterizada como fraca, é sinal que os membros da empresa compartilham de valores diferentes, há confusões a respeito das metas e não entendem os princípios da organização, gerando conflitos e fraco desempenho.

Existem empresas que tem a cultura negativa e outras positivas, Marques (2016) afirma que o benefício de conhecer a cultura de sua empresa é perceber qual é o comportamento em massa, podendo descobrir se é positivo ou negativo. O autor

ainda define cinco tipos de culturas organizacionais encontradas em diversas empresas:

- Cultura da culpa: Caracterizada por espalhar conflitos e desconfiança no ambiente de trabalho. Os colaboradores não assumem os riscos e responsabilidades de seus atos, colocando a culpa em seus colegas por ocasiões negativas nos resultados finais;
- Cultura multidirecional: Caracterizado por não existir a colaboração e cooperação entre equipes. Existindo rivalidades entre profissionais e departamentos, não sendo disseminada a importância do trabalho em equipe;
- Cultura viva e deixa viver: Tipo de cultura que vive na estagnação e zona de conforto. Não há estímulo da criatividade e inovação entre os colaboradores, apenas produzem com base na sua rotina diária de trabalho;
- Cultura que respeita a marca: Caracterizada por manter os profissionais que “vestem a camisa da empresa”. Os colaboradores trabalham com um único objetivo compartilhado, buscam sempre por bons resultados e são recompensados por isso;
- Cultura da liderança enriquecida: Esse tipo de cultura prioriza os profissionais de alta performance, que apresentam bom desempenho e eficácia no cumprimento de suas atividades. Os colaboradores tem a característica de serem comprometidos na produção de qualidade. Além de serem reconhecidos pelos bons resultados.

A gestão de projetos compreende uma variedade de culturas, entre elas, Kerzner (2006) apresenta as seguintes:

- Culturas cooperativas: São caracterizadas pela confiança e comunicação eficiente;

- Culturas não-cooperativas: Sendo o oposto da anterior (culturas cooperativas), neste tipo de cultura se predomina a desconfiança e o individualismo;
- Culturas competitivas: Caracterizado por disseminar a concorrência entre as equipes;
- Culturas isoladas: Unidades dentro da organização desenvolvem suas próprias culturas de gestão de projetos;
- Culturas fragmentadas: Equipes do projeto podem estar distantes geograficamente, e cada uma produz uma cultura fragmentada.

Realizando um diagnóstico organizacional, a empresa saberá se tem uma cultura voltada para seus valores compartilhados ou individualistas. Se for caracterizado como uma cultura boa, indica que durante muito tempo os colaboradores compartilharam dos mesmos valores que a empresa, se for caracterizado como ruim, indica que a empresa deixou de lado o compartilhamento de valores e seus objetivos.

4.4.3. Apoio Gerencial

Nas organizações, podem ser observadas que no nível estratégico, com o cargo de Direção Geral, e no nível tático, com o cargo de gerência, tem algumas funções em comum dentro da empresa, uma delas é trabalharem para atingirem o mesmo objetivo utilizando a ferramenta 'pessoas'. A direção geral e a gerência tem o poder e autoridade na empresa de liderar, motivar e desenvolver.

Poder: capacidade de exercer influência, ou seja, é a capacidade de mudar as atitudes ou o comportamento de indivíduos ou grupo. Autoridade: poder baseado na compreensão geral que os indivíduos, ou grupos específicos, têm o direito de exercer influência, dentro de certos limites, em virtude de sua posição na organização (STONER; FREEMAN, 2012, p. 254).

Como supracitado, esses cargos exercem a liderança, que é definido por Stoner e Freeman (2012), como o processo de influência e direção das atividades dos membros da equipe. Robbins (2005) completa informando a influência segue em

direção ao cumprimento da meta e dos objetivos propostos aos membros. É essencial para um líder não apenas ter um alto nível de autoconfiança e determinação, mas ter também uma visão de mundo, do papel da organização e que consiga gerenciar tempo e espaço (PAIM, 2007).

O cargo de Direção em uma empresa está intimamente ligado tanto ao ambiente externo quanto o ambiente interno da empresa, é nele em que há maior comunicação com os diversos grupos de *stakeholders*, seja fornecedores, investidores, cliente, equipes de trabalho, concorrência, entre outros. Chiavenato (2001) afirma que a direção representa uma das mais complexas funções administrativas, por abranger orientação, comunicação, assistência à execução e liderança. O autor diz que sua função se relaciona com o modo pelo qual os objetivos precisam ser alcançados por meio das atividades dos membros da organização.

A gerência normalmente situada no nível tático é responsável por gerenciar as pessoas nas suas atividades fazendo com que atinjam seus objetivos e suas metas. O gerente realiza os objetivos do por meio de pessoas, a eficiência e eficácia para desenvolver as tarefas depende domínio em relação ao conhecimento que tiver a respeito das pessoas (CHIAVENATO, 2000).

Os projetos e suas equipes são administrados por um ou mais gerentes, que tem a responsabilidade de controlar os processos e se comunicar com seus membros, para o desenvolvimento das atividades. Kerzner e Saladis (2011) afirmam que os gerentes de projeto eram tradicionalmente vistos, como recursos organizacionais voltados para tarefas, que não possuíam um conhecimento adequado sobre questões comerciais e estratégicas, mas que eram excepcionais no desenvolvimento e na execução dos planos criados.

Com experiências e conhecimentos adquiridos ao longo dos anos, os gerentes de projetos passaram a ser vistos como atores importantes no desenvolvimento de estratégias, entre as contribuições solicitadas nas decisões de negócio estão o estabelecimento de objetivos técnicos e comerciais de projetos e o desenvolvimento de estratégias que liguem os objetivos do projeto com os objetivos comerciais (KERZNER; SALADIS, 2011).

4.4.4. Treinamento e desenvolvimento

As empresas precisam de mudanças e adaptações para se manter no mercado, para isso investem em melhorias internas. De acordo com Chiavenato (2008), os processos de desenvolvimento englobam: o treinamento, o desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento organizacional.

Para melhores resultados e competitividade no mercado, as empresas devem manter seus funcionários qualificados, realizando treinamentos para o desenvolvimento profissional dos mesmos, fazendo com que a motivação e o desempenho aumentem, gerando uma produtividade maior em suas atividades. De acordo com Lacombe e Heilborn (2008), as pessoas são admitidas com qualificações genéricas, sendo que as empresas têm suas particularidades em relações a conhecimentos, portanto elas não podem escolher se treinam ou não seus empregados.

O treinamento beneficia tanto a organização quanto o funcionário, por transmitir conhecimentos, informações, habilidades e atitudes, garantindo que os objetivos da empresa sejam atingidos (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009). Deste modo, a capacitação profissional pode ser definida como qualquer tipo atividade que contribua para que o funcionário seja apto a executar da melhor forma suas atividades e exercer de forma eficiente novas atividades (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

4.4.4.1. Necessidade de treinamento

Levantar a necessidade de treinamento faz com que a empresa identifique os gargalos que estão acometendo o desenvolvimento da empresa. Segundo Kerzner (2006), a identificação da necessidade de treinamentos para a equipe consiste em reconhecimento de dois fatores: que o treinamento é uma das maneiras mais rápidas de concretizar o conhecimento necessário à gestão de projetos e que deve ser realizado em benefício das pessoas menos qualificadas para o aprimoramento de sua eficiência e eficácia.

Para Chiavenato (2008), esse levantamento pode ser feito em quatro níveis de análise:

- Análise organizacional: Levantamento realizado a partir do diagnóstico de toda organização, é possível verificar onde os treinamentos devem ser atendidos de acordo com os aspectos da missão, da visão e dos objetivos estratégicos;
- Análise dos recursos humanos: Determinado a partir do perfil das pessoas, no qual identifica os comportamentos, atitudes, conhecimentos e competências necessários para o alcance dos objetivos estratégicos da organização;
- Análise da estrutura de cargos: Identificam quais são as habilidades e competências necessárias para os funcionários desempenharem adequadamente os cargos;
- Análise do treinamento: São analisados os objetivos e metas que deverão ser empregados como critérios para avaliação da eficiência e eficácia do programa de treinamento.

Para melhor aproveitamento do programa de treinamentos, a empresa deve identificar quem são as pessoas que deverão recebê-los de acordo com suas necessidades, isso ajuda na motivação dos funcionários e na produtividade das atividades desempenhadas.

4.4.5. Gestão Informal de Projetos

As empresas organizam-se por meio de normas e regulamentos, no qual todos os procedimentos são tratados por escrito e guardados para comunicação das regras dos funcionários com a empresa. Na gestão de projetos formal, o gerenciamento da formalização dos documentos era tratado com o objetivo de mostrar resultados ao cliente. Ao longo dos anos o controle dos procedimentos era

realizado por meio de muitos papéis com formulários, manuais, entre outros. Kerzner (2006) afirma que os gerentes ficavam soterrados com os formulários que precisavam preencher, ficando com pouco tempo para administrar o empreendimento.

São observados dois tipos de gestão (informal e formal) na maioria das empresas, segundo Kerzner (2006) as empresas de grande porte tem a tendência de seguir a formalização de seus projetos. Ainda segundo o autor, para uma empresa mudar a cultura de formalidade para a informalidade dos projetos, requer grandes alterações. Kerzner (2006) cita quatro elementos básicos de uma cultura informal: Confiança, Comunicação, Cooperação e Trabalho em equipe.

4.4.5.1. Confiança

As organizações trabalham arduamente com pessoas e documentos, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, muitas vezes são passadas informações que requerem algum tipo de sigilo, outras vezes por conta do fluxo de trabalho os gerentes e a equipe precisam ter a confiança um nos outros para poder desenvolver seus trabalhos sem receio de possíveis erros. A confiança é a chave do sucesso para a implantação de uma gestão informal de projetos. Sem ela, gerentes e responsáveis pelos projetos necessitariam de uma imensa documentação só para terem certeza de que todos os membros do projeto estariam cumprindo suas tarefas da maneira que lhes foram passadas (KERZNER, 2006).

A produtividade, o bom desempenho das atividades e principalmente a motivação são benefícios adquiridos em uma organização que tem confiança em seus colaboradores. Para Tomei e Lanz (2015), a confiança facilita o compartilhamento de informações, faz com que os membros da equipe tenham menos preocupação de se expressarem e colocarem suas opiniões e seus pontos de vista. Isso faz com que os objetivos da empresa sejam compartilhados e repassados por todos os colaboradores, que trabalham para atingir um único objetivo.

4.4.5.2. Comunicação

O bom desenvolvimento de atividades de uma empresa está relacionado com a comunicação eficiente, seja por meio de gerência – colaborador, colaborador – gerência ou até mesmo departamento para departamento. A comunicação ajuda no repasse correto de informações importantes para o andamento de qualquer atividade. De acordo com Carvalho e Rabechini (2009), para que haja uma comunicação, é necessário que um emissor envie uma mensagem, por meio de um canal, para um receptor.

Os responsáveis pelas informações devem estar atentos para que não haja, entre o processo de comunicação, ruídos acarretando problemas no desenvolvimento das atividades. De acordo com Lacombe e Heilborn (2008), boa parte dos problemas é resultado da comunicação inadequada, inoportunas ou falhas.

4.4.5.3. Cooperação

A equipe de trabalho precisa de união para desenvolver atividades sólidas com o com um único objetivo. Dentro de equipes há a cooperação, no qual as pessoas trabalham em conjunto com as outras em benefício do todo (KERZNER, 2006).

Cooperar, também sinônimo de colaborar, é o ato de ajudar para a mesma finalidade. Sua definição pode ser encontrada em diversos ramos como economia, política, organizacional, entre outros. Phua (2004, *apud* MACIEL; CAMARGO, 2011), ressalta a cooperação como um comportamento com bastante influência sobre o perfil do indivíduo no trabalho, a cima de tudo em função da confiança na coletividade.

4.4.5.4. Trabalho em equipe

Em uma empresa, há atividades que podem ser exercidas em união com outras pessoas, o trabalho em equipe ajuda na disseminação de conhecimentos diversos na empresa, além de aumentar a produtividade e a motivação dos envolvidos. Segundo Kerzner (2006), o trabalho em equipe nas empresas com excelência em gestão tem as seguintes características:

- Os membros da equipe sejam funcionários e gerentes trocam ideias e informações;
- Tem confiança e lealdade com a empresa;
- Há dedicação ao trabalho que realizam e aos compromissos;
- São francos e honestos em seu relacionamento.

4.4.6. Excelência Comportamental

A cultura em que a organização se encontra é altamente demonstrada pela forma em que cada um de seus membros se comportam, dentro e/ou fora da empresa. A forma como os colaboradores agem na empresa, é um espelho do que é apresentado desde os cargos maiores. Muitas empresas trabalham com manuais de comportamentos que devem ser seguidos por todos, mas a partir do momento em que uma pessoa do topo da hierarquia não segue as normas, influenciam os demais a acompanhá-lo.

Todos que fazem parte da empresa têm em suas características valores adquiridos ao longo de suas vidas e até mesmo repassados pela convivência de outras pessoas. De acordo com McShane e Von Glinow (2014), os valores nos mostram o que é certo ou errado. Unindo-se com os valores pessoais, surge a ética, que segundo os autores, está relacionada ao estudo dos valores morais que indicam se as ações e resultados são certas ou erradas, boas ou ruins.

Os gestores precisam criar um clima ético e saudável para seus colaboradores, para que possam trabalhar com produtividade e não ter dúvidas sobre o que é certo ou errado (Robbins, 2005). As pessoas se baseiam nos seus valores éticos para definir qual é a coisa certa a fazer. Segundo Newstrom (2008) a

ética está envolvida nas ações dos membros na organização. Além disso, diz respeito ao modo em que são usados os princípios morais e valores, o que influencia o comportamento dos indivíduos sobre as escolhas do que é certo ou o que é errado.

5. RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS

O presente trabalho é o resultado da aplicação do questionário proposto por Kerzner (2006), através de um diagnóstico organizacional realizado em uma empresa do ramo de publicidade. A empresa escolhida para o estudo é uma agência de publicidade, que tem como atividade principal a criação de serviços de imagens e marketing, como propagandas e promoções. Localizada na cidade de João Pessoa – PB, a organização atende uma cartela de clientes em quatro estados do Nordeste.

Desde sua fundação, em 2011, a organização passou por mudanças em sua cartela de serviços, apresentando diversidades nas atividades secundárias. Entre eles, presta serviços como reformas de Pontos de Vendas (PDV's) e Assessoria de Recursos Humanos para outras empresas, com atividades burocráticas de recrutamento, seleção, contratação e demissão. Em relação ao quadro de funcionários, a empresa conta com sete funcionários, com cargos que vão desde a direção geral até o auxiliar de serviços gerais.

A análise dos resultados provém de uma estrutura relacionada aos seis pontos essenciais para a gestão de projetos, os quais são: Processos integrados, Cultura, Apoio gerencial, Treinamento e desenvolvimento, Gestão informal de projetos e Excelência comportamental.

Respondendo ao **primeiro objetivo específico – Analisar diagnóstico organizacional de gestão de projetos na empresa estudada**, ele foi realizado, por meio de questionário estruturado e observações in loco, com base nas áreas de excelência, analisados separadamente e em grupo.

- Processos Integrados

De acordo com as respostas obtidas, apresentadas no Quadro 2, e verificados in loco, foi constatado que a empresa não segue padrões formulados e documentados de processos, sendo realizadas as atividades de acordo com a experiência vivenciada.

Os processos são trabalhados com foco no cliente, sendo estruturados com base em suas exigências. Não existem estratégias dentro da equipe de produção, os processos devem ser realizados sem medir 'consequências'. Não há

gerenciamento de riscos, apresentando uma realidade de falhas seguidas de gastos desnecessários, o que pode ocasionar desistência e/ou desconsideração do cliente em relação ao serviço prestado.

Quadro 2: Resultados Processos Integrados

PROCESSOS INTEGRADOS						
QUESTÕES	PONTOS					
1	A. 2	B. 2	C. 4	D. 2	E. 4	F. 5
2	A. 0	B. 0	C. 1	D. 3	E. 4	F. 5
3	A. 0	B. 0	C. 3	D. 4	E. 5	F. 5
4	A. 0	B. 1	C. 3	D. 4	E. 5	F. 5
5	A. 0	B. 2	C. 2	D. 2	E. 5	
6	A. 0	B. 2	C. 4	D. 5		
7	A. 0	B. 5	C. 4	D. 2	E. 0	
SUBTOTAL 1					6	

Fonte: Pesquisa própria (2016).

A partir do questionário, as respostas foram analisadas e somadas de acordo com a pontuação por respostas, apresentado por Kerzner (2006). Com isso, é possível observar que a pontuação adquirida na área de processos integrados está muito abaixo do nível esperado, a maioria das respostas obteve pontuação “0”, e uma das questões não foi respondida por dúvidas ou desconhecimento sobre assuntos referentes a gestão da qualidade total.

Logo, com base no diagnóstico, foi verificado que a empresa não usa controle dos processos integrados, gerando falta de comunicação e consequentemente retrabalho das atividades. Desconhece assuntos importantes para o controle de seus processos proporcionando mau gerenciamento e desmotivação por parte da equipe.

Segundo Hilsdorf, Rotondaro e Pires (2009), a criação de um produto é realizada pela sequência encadeada de um ou mais processos interligados. A falta de controle nos processos predecessores pode ocasionar falhas nos seguintes, interrompendo o fluxo para ajustar os erros cometidos. De acordo com Paim *et al* (2009), as ações de modelagem e controle de processos devem estar bem

estruturadas, fazendo com que os processos sejam rapidamente diagnosticados e as soluções sejam facilmente identificadas.

- Cultura organizacional

Em concordância a pontuação obtida e apresentada no Quadro 3, é observado que em relação a cultura, ainda não há um entendimento concreto sobre o assunto, a pontuação para a área está menor que o considerado, apenas 12 pontos, pode ser observado que para algumas questões as respostas tiveram pontuação mínima.

Quadro 3: Resultados Cultura Organizacional

		CULTURA					
QUESTÕES	PONTOS						
	8	A. 0	B. 2	C. 3	D. 5		
9	A. 1	B. 3	C. 4	D. 4	E. 5	F. 5	
10	A. 1	B. 5	C. 4	D. 0			
11	A. 3	B. 3	C. 3	D. 5	E. 0	F. 4	
12	A. 1	B. 5	C. 5	D. 3			
13	A. 2	B. 3	C. 4	D. 5	E. 4		
14	A. 2	B. 3	C. 4	D. 5	E. 5		
SUBTOTAL 2					12		

Fonte: Pesquisa própria (2016).

Foi verificado que a empresa não segue nenhum tipo de padrão, norma ou procedimento de comportamento. Todos os processos são voltados com base no que é solicitado. A empresa trabalha com centralização de poder, todas as atividades tem que passar pela aprovação de um único chefe, ocorrendo acúmulo de trabalho por conta da espera e má comunicação entre os membros da equipe, gerando desconforto entre os envolvidos nas atividades.

Pode ser analisado com base nos tipos de culturas identificados por Marques (2016), que a empresa estudada segue apresentando comportamentos condizentes com a cultura do “viva e deixe viver”, que segundo o autor é o tipo de

cultura que vive na estagnação e zona de conforto, apenas produzem com base na sua rotina diária de trabalho.

- Apoio Gerencial

Considerando a análise dos dados referentes ao apoio gerencial, foi verificada que a empresa contém estrutura inadequada, comunicação precária e delegação deficiente, a pontuação para essa área foi de 11 pontos, obtendo pontuações mínimas em algumas respostas, como pode ser verificado no Quadro 4.

Quadro 4: Resultados Apoio Gerencial

		APOIO GERENCIAL				
QUESTÕES	PONTOS					
15	A. 1	B. 5	C. 5	D. 5	E. 0	
16	A. 2	B. 3	C. 5	D. 0	E. 2	
17	A. 4	B. 2	C. 5	D. 1	E. 0	
18	A. 2	B. 3	C. 5	D. 0	E. 3	
19	A. 1	B. 2	C. 2	D. 4	E. 5	
20	A. 1	B. 1	C. 3	D. 4	E. 5	
21	A. 1	B. 3	C. 5	D. 4	E. 4	
SUBTOTAL 3				11		

Fonte: Pesquisa própria (2016).

Em relação à gerência, foi observado que a empresa possui dois gerentes envolvidos nos projetos, sendo um dos gerentes o diretor geral, que se ocupa com os recursos alocados, e o outro, é o gerente de produção, que gerencia todas as atividades de produção, incluindo mão de obra e alocação dos recursos.

Os colaboradores precisam se reportar às duas gerências para obter informações sobre as atividades. Com isso, a organização pode ser caracterizada como uma estrutura matricial. Patah e Carvalho (2002, *apud* CARVALHO; RABECHINI, 2009) afirmam que uma das desvantagens desse tipo de estrutura é a questão da subordinação, em que os funcionários tem que se reportar continuamente a vários gerentes.

Um dos problemas se encontra na comunicação entre as duas gerências, em que muitas vezes, o gerente geral é centralizador e toma decisões sem aviso prévio aos demais envolvidos, incluindo o gerente de produção.

- Treinamento e desenvolvimento

O respondente foi questionado sobre a forma de desenvolvimento dos funcionários, a resposta obtida é que a empresa não fornece nenhum treinamento para seus membros, os mesmos devem procurar externamente cursos, vídeo-aulas ou palestras para se capacitarem e desenvolver melhor suas atividades.

A pontuação obtida nessa área foi de 10 pontos, como apresentado no Quadro 5, isso demonstra que na empresa inexistente interesse na capacitação e no desenvolvimento produtivo dos membros, sendo exigida apenas a conclusão das atividades solicitadas.

Os autores Vilas Boas e Andrade (2009) afirmam que o treinamento beneficia tanto a organização quanto o funcionário, por transmitir conhecimentos, informações, habilidades e atitudes, garantindo que os objetivos da empresa sejam atingidos.

Quadro 5: Resultados Treinamento e Desenvolvimento

		TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO				
QUESTÕES		PONTOS				
22	A. 1	B. 3	C. 5	D. 5	E. 5	
23	A. 0	B. 2	C. 4	D. 5	E. 5	
24	A. 0	B. 3	C. 4	D. 5	E. 0	
25	A. 2	B. 3	C. 4	D. 5		
26	A. 2	B. 1	C. 2	D. 3	E. 5	
27	A. 0	B. 1	C. 3	D. 5	E. 5	
28	A. 0	B. 1	C. 3	D. 4	E. 5	
SUBTOTAL 4				10		

Fonte: Pesquisa própria (2016).

- Gestão informal de projetos

Foi verificado que a empresa trabalha de forma informal, sem muitas burocracias em seus processos. Não são feitos relatórios finais dos serviços, apenas são verificadas as ocorrências negativas das atividades no final de cada projeto. A confiança é dada para a equipe ao sair em campo para realização das atividades, sendo cobrada por erros cometidos.

Com a análise das pontuações de cada resposta é possível verificar que a área de gestão informal de projetos obteve em seu somatório 15 pontos, verificado no Quadro 6. De acordo com Tomei e Lanz (2015), a confiança facilita o compartilhamento de informações, faz com que os membros da equipe tenham menos preocupação de se expressarem e colocarem suas opiniões e seus pontos de vista.

É observado que na empresa há uma falha na comunicação, em que as informações necessárias para o andamento do projeto são transmitidas de forma incorreta, muitas vezes é realizado por meio de conversas informais. Não há padronização na forma como as informações devem ser compartilhadas, gerando perdas de dados importantes para o andamento do processo.

Quadro 6: Resultados Gestão Informal de Projetos

GESTÃO INFORMAL DE PROJETOS					
QUESTÕES	PONTOS				
29	A. 2	B. 4	C. 5	D. 1	E. 0
30	A. 0	B. 3	C. 4	D. 5	E. 0
31	A. 5	B. 2	C. 3	D. 1	E. 0
32	A. 3	B. 5	C. 4	D. 2	E. 1
33	A. 2	B. 3	C. 4	D. 5	E. 0
34	A. 4	B. 5	C. 3	D. 1	E. 0
35	A. 3	B. 4	C. 3	D. 5	
SUBTOTAL 5				15	

Fonte: Pesquisa própria (2016).

- Excelência comportamental

De acordo com os resultados obtidos nas respostas e nas observações realizadas no local pesquisado, foi verificado que na organização não há diretrizes, normas, nem procedimentos padrões de comportamento. Muitas vezes há imposição de poder, gerando desconforto entre os colaboradores da empresa, esquecimentos de processos importantes, por consequentes atrasos, baixa produtividade e descontentamento dos clientes. Comportamentos inadequados advindos da gerência, fazem com que os demais membros ajam de forma semelhante.

De acordo com Robbins (2005), a cultura exerce várias funções dentro de uma organização: Faz distinções entre uma organização e outra; Proporciona aos funcionários um senso de identidade; Faz com que todos tenham um comprometimento com algo maior do que os interesses individuais; Fornece os padrões apropriados para aquilo que os funcionários vão fazer ou dizer, fazendo com que a organização fique coesa. Por fim, o autor afirma que a cultura serve como um mecanismo de controle que orienta e forma às atitudes e comportamentos dos colaboradores das organizações.

Com a análise dos resultados, é possível perceber que a empresa apresenta pontuações intermediárias e mínimas em cada resposta, obtendo um somatório de 13 pontos (Quadro 7).

Quadro 7: Resultados Excelência Comportamental

EXCELÊNCIA COMPORTAMENTAL					
QUESTÕES	PONTOS				
36	A. 1	B. 2	C. 4	D. 5	E. 0
37	A. 3	B. 1	C. 5	D. 2	E. 0
38	A. 3	B. 5	C. 5	D. 5	E. 4
39	A. 2	B. 2	C. 2	D. 5	E. 3
40	A. 3	B. 3	C. 5	D. 1	
41	A. 5	B. 3	C. 4	D. 1	
42	A. 5	B. 4	C. 2	D. 1	E. 1
SUBTOTAL 6				13	

Fonte: Pesquisa própria (2016).

Respondendo o **segundo objeto da pesquisa - verificar a existência de áreas críticas na busca pela excelência na gestão de projetos**, foi analisado a situação em que a empresa se encontra, de acordo com o quadro de interpretação (Quadro 9) criado por Kerzner (2006) e o somatório geral das pontuações por área (Quadro 8).

Quadro 8: Tabela de resultados

ÁREAS DE EXCELÊNCIA	SUBTOTAL
Processos integrados	6
Cultura	12
Apoio gerencial	11
Treinamento e desenvolvimento	10
Gestão informal de projetos	15
Excelência comportamental	13
TOTAL GERAL	67

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

O somatório das pontuações adquiridas pelas respostas indica que a empresa teve como total de 67 pontos (Quadro 8), de acordo com o quadro de interpretação (Quadro 9) é observado que a empresa não tem a menor ideia do que é a Gestão de Projetos, nem parece disposta a buscar esse entendimento.

Quadro 9: Interpretação dos resultados

PONTOS	INTERPRETAÇÃO
169-210	Caminho certo para EXCELÊNCIA – BOAS PRÁTICAS em GP.
147-168	Ênfase na gestão não orientada – DIREÇÃO CERTA, mas precisa trabalhar muito. Início das BOAS PRÁTICAS em GP.
80-146	Empresa apoia na teoria a GP, mas na prática não é da mesma forma. É uma organização informal.
Abaixo de 79	Empresa não tem a menor ideia do que é a GP, nem parece disposta a buscar esse entendimento.

Fonte: Kerzner (2006).

Considerando todas as pontuações finais de cada área, é possível observar que a empresa apresenta baixas pontuações em todas as áreas, sendo que processos integrados é considerado a mais crítica, obteve pontuação mínima de 6 pontos, seguida de treinamento e desenvolvimento que teve 10 pontos. Ademais é verificado que nenhuma das áreas chegou próximo da faixa máxima de 35 pontos (Gráfico 1).



Os dados apresentados visualmente demonstram a realidade de uma organização que não tem conhecimentos básicos de conceitos administrativos, tendo como objetivo final apenas a concretização das atividades e resultados monetários positivos. A área que obteve pontuação crítica é considerada a mais importante, pois influi nos resultados finais podendo ser satisfatórios ou não.

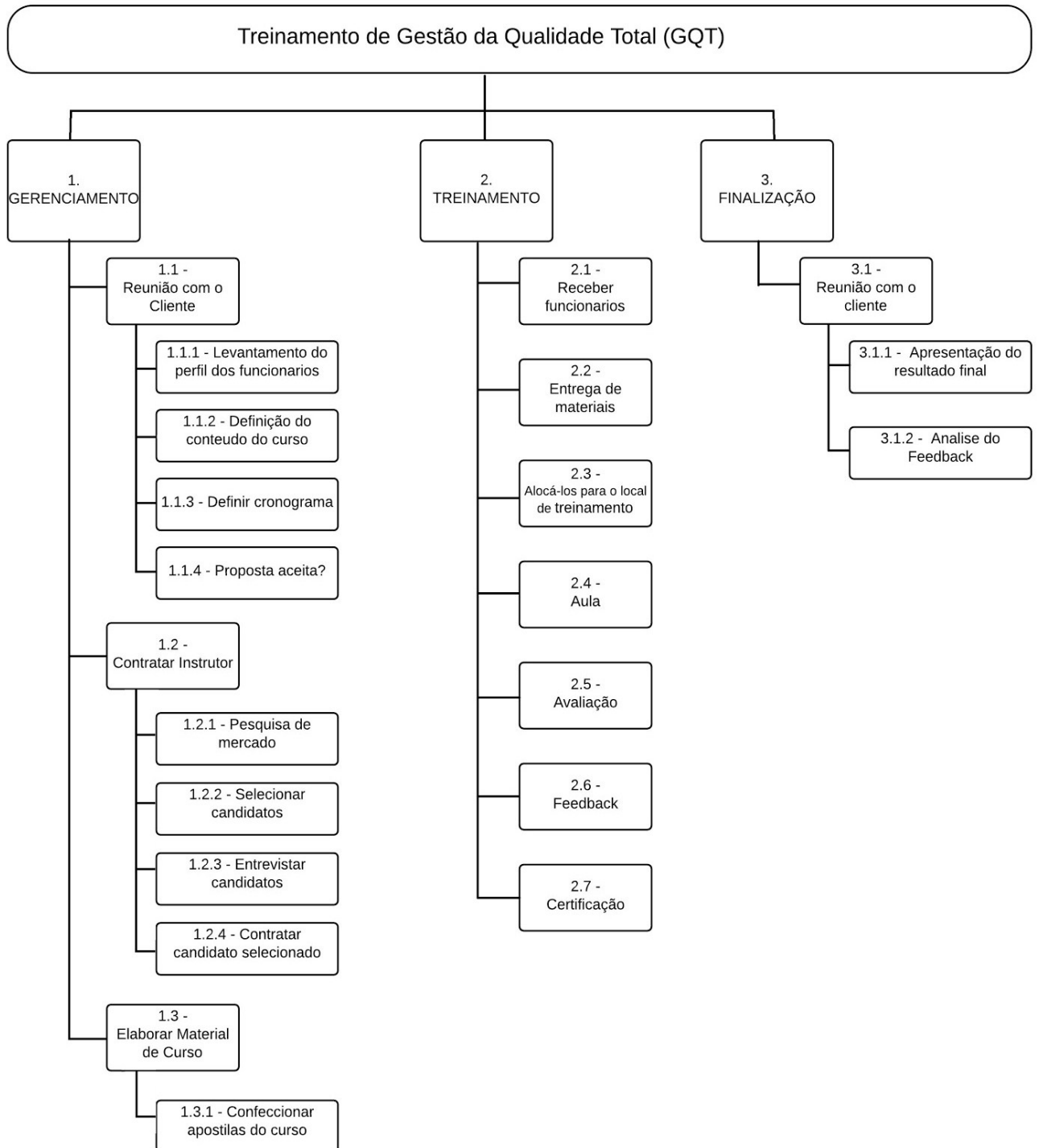
Formas de melhorias podem ser estudadas e implantadas na organização, como formalização e padronização de processos, controle adequado das atividades e comunicação eficaz com a equipe. Kerzner (2006) afirma que a falta de convencimento dos diretores de uma empresa é o motivo pela qual a gestão de projetos dificilmente consegue atingir todas as suas potencialidades. Não basta que os diretores reconheçam que as mudanças são importantes e necessárias, eles precisam entender que o sucesso e a excelência na gestão demandam a descentralização.

Para responder o **terceiro objetivo da pesquisa - sugerir melhorias para a área de conhecimento com pontuação mais crítica**, foi elaborado um plano de projeto simples com meios e métodos de melhorias para os processos, informando benefícios de aderir as normas e as consequências por não seguir padrões estruturados. O foco do projeto é a realização de um Treinamento de Gestão da Qualidade Total na rotina dos projetos da empresa. Já que a mesma mostrou que desconhece conceitos sobre qualidade total nos processos.

Foi preparada, em seu escopo, uma Estrutura Analítica do Projeto, também conhecida como *Work Breakdown Structure* – WBS, a qual é dividida em

três fases principais: Gerenciamento, Treinamento e Finalização, apresentado na Figura 3, no qual detalha os passos, com todas as subdivisões do projeto (Quadro 10).

Figura 3: *Work Breakdown Structure – WBS*



Quadro 10: Descrição do WBS

IDENTIFICAÇÃO WBS	PACOTE DE TRABALHO	DESCRIÇÃO	CRITÉRIO DE ACEITAÇÃO
1.	Gerenciamento.	Este ponto refere-se ao início do projeto de treinamento, onde será realizada a reunião com a empresa cliente, além da seleção de parceiro para prestação do serviço de treinamento.	Ata de reunião, contrato de parceria.
1.1	Reunião com o Cliente.	Apresentação de proposta de treinamento ministrado pela empresa de consultoria e um treinador especializado na área.	Ata de reunião.
1.1.1	Levantamento do perfil dos funcionários.	Nome e função de todos os funcionários que estão ligados a área de projeto e que estarão presente no treinamento.	Lista de nome dos funcionários.
1.1.2	Definição do conteúdo do curso.	Escolha da bibliografia que será ministrada no treinamento, além de delimitar o conteúdo que será apresentado, com o objetivo de fornecer informações pretendidas para o curso.	Conteúdo do curso estabelecido.
1.1.3	Definir cronograma.	Definição do tempo que será gasto para a aplicação do treinamento.	Cronograma definido.
1.1.4	Proposta aceita?	Se a proposta de treinamento for aceita é hora de contratar o profissional responsável pelo treinamento.	Proposta aceita.
1.2	Contratar Instrutor.	Este ponto refere-se ao contrato do profissional que ministrará as aulas.	Contatar profissionais.
1.2.1	Pesquisa de mercado.	Procurar os profissionais que mais se encaixe com os pré-requisitos exigidos pelo cliente, políticas de preços e cobrança e qualidade dos produtos e serviços.	Listagem de profissionais.
1.2.2	Selecionar candidatos.	Selecionar os candidatos com os melhores conhecimentos e habilidades para desempenhar o treinamento dentre todos os candidatos recrutados.	Candidatos selecionados por meio de meio de técnicas de análise, avaliação e comparação de dados.
1.2.3	Entrevistar candidatos.	Entrevistar os candidatos para a vaga.	Entrevista com análise de currículo.

Fonte: Produção própria (2016).

Quadro 11: Continuação descrição WBS

IDENTIFICAÇÃO WBS	PACOTE DE TRABALHO	DESCRIÇÃO	CRITÉRIO DE ACEITAÇÃO
1.2.4	Contratar candidato selecionado.	Depois de todo o processo de seleção e com o candidato escolhido, agora só basta fazer o contrato.	Contrato de parceria.
1.3	Elaborar Material de Curso.	Elaboração do material que será ministrado no curso.	Material de aula elaborado.
1.3.1	Confeccionar apostilas do curso.	Elaboração do material que será distribuído para os funcionários.	Apostilas confeccionadas.
2.	Treinamento.	Etapa para treinar os funcionários do setor de projetos.	Funcionários treinados e qualificados.
2.1	Receber funcionários.	Recepção dos funcionários para o treinamento.	Funcionários recepcionados.
2.2	Entrega de materiais.	Entrega dos materiais didáticos para treinamento.	Material entregue.
2.3	Alocá-los para o local de treinamento.	Destinar os funcionários para o local onde acontecerá o treinamento.	Funcionários alocados.
2.4	Aula.	Início do treinamento, apresentando conceitos sobre gestão da qualidade total e seus benefícios para a empresa.	Treinamento concluído.
2.5	Avaliação.	Atividade de conhecimento a respeito do que foi ministrado.	Prova.
2.6	Feedback.	Resposta dos funcionários para o treinador sobre as aulas ministradas.	Feedback recebido.
2.7	Certificação.	Documentação de final de treinamento. e comprovação de aprovação.	Certificado entregue.
3.	Finalização.	Esse ponto corresponde ao feedback dado ao gestor sobre o treinamento.	Ata de reunião e Relatório final.
3.1	Reunião com o cliente.	Reunião para entrega das informações sobre a sessão de encerramento e os principais resultados obtidos com o treinamento.	Ata de reunião.
3.1.1	Apresentação do resultado final.	Relatório das avaliações dos resultados do treinamento.	Relatório, planilhas e gráficos.
3.1.2	Análise do Feedback.	Avaliação da percepção dos participantes do treinamento.	Relatório.

Fonte: Produção própria (2016).

Com a intenção de por em prática em tempo ágil, foi criado um cronograma (Quadro 12) para atender as demandas em 02 (dois) meses, todos os detalhes de duração, em dias, são mostrados no Quadro 13.

Quadro 12: Cronograma Sumarizado

NOME DA TAREFA	DURAÇÃO	INÍCIO	FIM	A B R	M A I	J U N	J U L	S E T	O U T
Gerenciamento	17dias/úteis	03/04	25/04	✓	✓				
Treinamento	9dias/úteis	27/04	08/05		✓				
Finalização	1	10/05	10/05		✓				

Fonte: Produção própria (2016).

Quadro 13: Detalhamento dos pacotes de atividades

PACOTE DE TRABALHO/ ATIVIDADE	DURAÇÃO	INÍCIO	FIM
Reunião com o Cliente	1 dia	03/04	03/04
Levantamento do perfil dos funcionários	1 dia	04/04	04/04
Definição do conteúdo do curso	1 dia	05/04	05/04
Definir cronograma	1 dia	06/04	06/04
Proposta aceita?	1 dia	07/04	07/04
Contratar Instrutor	5 dias	10/04	14/04
Pesquisa de mercado	1 dia	10/04	10/04
Selecionar candidatos	1 dia	11/04	11/04
Entrevistar candidatos	2 dias	12/04	13/04
Contratar candidato selecionado	1 dia	14/04	14/04
Elaborar Material de Curso	3 dias	17/04	19/04
Confeccionar apostilas do curso	4 dias/úteis	20/04	25/04
Receber funcionários	1 dia	27/04	27/04
Entrega de materiais	1 dia	27/04	27/04
Alocá-los para o local de treinamento	1 dia	27/04	27/04
Aula	6 dias/úteis	27/04	04/05
Avaliação	1 dia	05/05	05/05
Feedback	1 dia	05/05	05/05
Certificação	1 dia	08/05	08/05
Reunião com o cliente	1 dia	10/05	10/05

Apresentação do resultado final	1 dia	10/05	10/05
Análise do Feedback	1 dia	10/05	10/05

Fonte: Produção própria (2016).

As questões orçamentárias do projeto podem ser verificadas futuramente de acordo com a realidade do mercado atual, com custos de materiais e contratações, dependendo da quantidade de funcionários e de treinamentos que a empresa demanda. Foi preparado um orçamento com média de valores realísticos, mas não reais, aos custos com profissional e materiais importantes para o andamento do treinamento (Quadro 14).

Quadro 14: Orçamento do Plano de Projeto

GRUPO	RECURSO	CUSTO UNITÁRIO	QTD	UNIDADE	TOTAL
Pesquisa de mercado	Próprio	100,00	1	Reais	100,00
Contratar candidato selecionado	Próprio	1.500,00	1	Reais	1.500,00
Confeccionar apostilas do curso	Próprio	15,00	8	Reais	120,00
Avaliação	Próprio	1,00	8	Reais	8,00
Certificação	Próprio	2,50	8	Reais	20,00
Apresentação do resultado final (Relatório)	Próprio	200,00	1	Reais	200,00
CUSTO DO PROJETO					1.948,00
RESERVA DE CONTINGÊNCIA (10%)					194,80
TAXA DE ADMINISTRAÇÃO (20%)					389,60
CUSTO TOTAL					2.532,40

Fonte: Produção própria (2016).

Os investimentos que as empresas fazem para melhoria de seus processos são de valores inestimáveis, podem vir a trazer melhorias não só para os resultados financeiros, mas para o desenvolvimento dos seus funcionários, deixando-os mais produtivos e com carga de conhecimentos sobre novos modelos/conceitos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no diagnóstico realizado na empresa é possível observar nos dados, que a mesma vem apresentando formas inadequadas de gerenciamento, seus colaboradores, desde os que ocupam os cargos de liderança até os da linha de *staff*, estão perdidos nos conceitos de como praticar melhorias nos processos da empresa.

Respondendo a problemática: “Como se dá a gestão de projetos de uma empresa de publicidade na cidade de João Pessoa-PB?”, a empresa analisada obteve em sua pontuação valores considerados críticos para as áreas de excelência em gestão. Em sua soma, obteve um total de 67 pontos, interpretado por Kerzner (2006) como uma pontuação de uma empresa que não sabe o que é Gestão de projetos nem tem interesse em saber. O que pôde ser observado, pois em algumas questões, o respondente não soube responder por desconhecimento do assunto.

Considerando forma de melhoria, não só na forma de trabalho, mas no desenvolvimento dos funcionários, foi elaborado e apresentado nesta pesquisa, um plano de projeto simples que tem como produto um treinamento de gestão da qualidade total. É de suma importância que as empresas pensem em por em práticas os conhecimentos adquiridos, e não apenas pensar em soluções por causa das lições aprendidas por conta de erros frequentes.

Essa pode ser a realidade de muitas empresas que desconhecem de assuntos referentes às áreas qualidade nos processos e serviços, se importando apenas com os resultados positivos, podendo gerar desconforto para os seus funcionários.

A presente pesquisa trouxe para a autora conhecimentos inestimáveis de conceitos vivenciados na prática. Com ela pôde-se observar na realidade, que assuntos considerados simples, se não forem tratados de forma correta. Podem vir a ocasionar grandes falhas no desenvolvimento da empresa.

REFERÊNCIAS

ABAP- Associação Brasileira de Agências de Publicidade. **Pesquisa de Serviços de Publicidade e Promoção (PSPP):** Radiografia das Agências de Publicidade e Promoção com 10 ou mais pessoas ocupadas. Disponível em: <http://www.abap.com.br/pdfs/publicacoes/abap_ibge_2009.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2017.

ALCÂNTARA, Liliane; SANDIM, Mayara; LIMA, Thomás. **Diagnóstico das organizações** - elaboração de projetos e processos de intervenção administrativa. In: IX Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Mato Grosso, 2013. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/31/2012_31_4758.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2016.

ALVES, Anderson, et al. **Empreendedorismo na publicidade e propaganda:** Toda boa história tem um começo. São Bernardo do Campo, 2007. Disponível em: <https://issuu.com/andersongarciaalves/docs/pi_01_2007>. Acesso em: 29 jan. 2017

ANGRAD - Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração. **Diagnóstico organizacional:** Elementar, meu caro Administrador!, 2012. Disponível em: <http://www.angrad.org.br/_resources/files/_modules/producao/producao_479_201212051834228e9c.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2016.

BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. **Administração.** 2 ed. São Paulo: AMGH Editora, 2013. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=R7HhCFaH3sC&printsec=frontcover&dq=ADMINISTRA%C3%87%C3%83O&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjUoeaup5fRAhVBS5AKHTMICA4Q6AEIQzAF#v=onepage&q=TRABALHO%20EM%20EQUIPE&f=false>>. Acesso em: 23 dez. 2016.

BRASIL, Procuradoria Geral da República. Secretaria Jurídica e de Documentação. **Manual de gestão por processos.** Brasília: MPF/PGR, 2013.

CARVALHO, Marly; RABECHINI, Roque. **Construindo competências para gerenciar projetos:** teoria e casos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração:** abordagens prescritivas e normativas da administração. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração:** teoria, processos e prática. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008

CLEAND, David; IRELAND, Lewis. **Gerenciamento de projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

CONCLA – Comissão Nacional de Classificação. **Código de classes CNAE**. Disponível em: < <http://concla.ibge.gov.br>>. Acesso em: 29 jan. 2017.

CURY, Antonio. **Organização e métodos**: uma visão holística 8.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ENDEAVOR BRASIL. **A importância da cultura organizacional para a sua empresa**. 2014. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/importancia-cultura-organizacional-para-empresa/>>. Acesso em: 23 dez. 2016.

GOMES, Ednilson; DIAS, Edvaldo; AMARAL, Gildair; CORREGOZINHO, Marcio; RODRIGUES, Percio. **Diagnóstico Organizacional**. Belo Horizonte, 2007.

GIL, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVEZ, Marcio. **Publicidade e Propaganda**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

Disponível em:
<<https://books.google.com.br/books?id=mcjMntKor5gC&printsec=frontcover&dq=publicidade+e+propaganda&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwi4w7Tg-d3RAhWEIpaKHdIYDAAQ6AEIMzAA#v=onepage&q=publicidade%20e%20propaganda&f=false>>. Acesso em: 29 jan. 2017.

GERHARDT, Tatiana; SILVEIRA, Denise. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

HILSDORF, Wilson; ROTONDARO, Roberto; PIRES, Silvio. **Integração de processos na cadeia de suprimentos e desempenho do serviço ao cliente**: um estudo na indústria calçadista de Franca. In *Gestão e Produção* vol.16, n.2. São Carlos, 2009.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos**: as melhores práticas. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KERZNER, Harold; SALADIS, Frank. **Gerenciamento de projetos orientado por valor**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LARSON, Erik; GRAY, Clifford. **Gerenciamento de projetos: o processo gerencial**. 4. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2009.

MACIEL, Cristiano; CAMARGO, Camila. **Comprometimento, satisfação e cooperação no trabalho: evidências da primazia dos aspectos morais e das normas de reciprocidade sobre o comportamento**. In: Revista de administração contemporânea. vol.15 n.3 Curitiba, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552011000300005&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 15 jan. 2017.

MARANHÃO, M. & MACIEIRA, M. E. B. **O processo nosso de cada dia: Modelagem de processos de trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2004. Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/17404365/processo-nosso-de-cada-dia---livro>>. Acesso em: 03 jan. 2017.

MARQUES, José. **Cultura organizacional: conceito e tipos**. 2016. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/tipos-de-cultura-organizacional-de-uma-empresa/#>>. Acesso em: 16 nov. 2016.

MCSHANE, Steven; VON GLINOW, Mary. **Comportamento organizacional: conhecimento emergente, realidade global**. 6 ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

MENEZES, Luíz. **Gestão de projeto**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MULCAHY, Rita. **Preparatório para o Exame de PMP**. 5 ed. Rmc Publications: 2007.

NEWSTROM, John. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

OLIVEIRA, Djalma. **Administração de processos: conceitos, metodologia e práticas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009

PAIM, Rafael. **As tarefas para gestão de processos**. 2007. 460 f. Dissertação (Doutorado em Ciências em Engenharia de Produção) Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinícius; CAULLIRAUX, Heitor; CELEMENTE, Rafael. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman: 2009. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=frD3cdV_Z6AC&printsec=frontcover&dq=processos&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiDzNyA7r3RAhWDhJAKHUxtBD8Q6AEIKDAC#v=onepage&q=processos&f=false>. Acesso em: 12 jan. 2017.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, Carlos. **Gerenciamento de projetos: conceitos e representações**. 1.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

SANTOS, Fabiano. **Gestão de Processos**. UniSEB, 2014.

SILVA, Rogério. **Integração estratégica na empresa para a competitividade**. Rio de Janeiro: ENGEPE, 2001.

SILVA, Tatiane; GÓIS, Itaelmo; OLIVEIRA, José. **A má comunicação e os prejuízos da empresa**. In Revista Eletrônica de Administração. Vol. 08. 15 ed., 2009

STONER, James; FREEMAN, Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

TOMEI, Patrícia; LANZ, Luciano. **Confiança nas organizações**. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier: PUC - Rio, 2015. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=SNSsCQAAQBAJ&pg=PT4&lpg=PT4&dq=confian%C3%A7a+nas+organiza%C3%A7%C3%B5es+tomei&source=bl&ots=GFynp_I MD6&sig=rKD4Jos9rJpKwi1OD131Elb9vrA&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjyYb1-P3QAhUKkpAKHWm9DZMQ6AEINzAF#v=onepage&q=confian%C3%A7a%20nas%20organiza%C3%A7%C3%B5es%20tomei&f=false>. Acesso em: 17 jan. 2017.

VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. 8° ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2016. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=hM8IDAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=projetos&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwj5fPJjovQAhVJiZAKHa2OAGMQ6AEINzAC#v=onepage&q=projetos&f=false>>. Acesso em: 29 nov. 2016.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VILAS BOAS, Ana; ANDRADE, Rui. **Gestão Estratégica de Pessoas**. 1° ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=KnQMVAwQLpYC&pg=PT141&dq=import%C3%A2ncia+do+treinamento+para+os+funcion%C3%A1rios&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjLwp-8ubDQAhWTI5AKHYBmAiwQ6AEIODAC#v=onepage&q&f=false>> . Acesso em: 11 jan. 2017.

ANEXOS

ANEXO 1

Diagnóstico Organizacional

(Boas práticas em Gestão de Projetos)

Fonte: KERZNER, Harold. *Gestão de Projetos: as melhores práticas*. Porto alegre: Bookman, 2002.

1. Sua empresa utiliza efetivamente os seguintes processos:
 - A. Apenas o gerenciamento da qualidade total (TQM)
 - B. Apenas engenharia simultânea (para redução do tempo de desenvolvimento)
 - C. Apenas TQM e engenharia simultânea.
 - D. Apenas gerenciamento de riscos.
 - E. Apenas gerenciamento de riscos e engenharia simultânea.
 - F. Gerenciamento de riscos, engenharia simultânea e TQM.

2. Em quantos dos seus projetos você usa os princípios do gerenciamento da qualidade total?
 - A. 0
 - B. 5-10%
 - C. 10-25%
 - D. 25-50%
 - E. 50-75%
 - F. 75-100%

3. Em quantos dos seus projetos você usa os princípios do gerenciamento de riscos?
 - A. 0
 - B. 5-10%
 - C. 10-25%
 - D. 25-50%
 - E. 50-75%
 - F. 75-100%

4. Em quantos dos seus projetos você tenta comprimir o cronograma de produção/entrega, desenvolvimento de tarefas paralelo, em lugar de seriadas?
 - A. 0
 - B. 5-10%
 - C. 10-25%
 - D. 25-50%
 - E. 50-75%
 - F. 75-100%

5. O processo de gerenciamento de riscos em sua companhia se baseia em:
 - A. Você não utiliza o gerenciamento de riscos.
 - B. Apenas em riscos financeiros.
 - C. Apenas em riscos técnicos.
 - D. Apenas em riscos de programação.
 - E. Uma série de riscos financeiros, técnicos e de cronograma elaborada ao longo do projeto.

6. A metodologia de gerenciamento de riscos em sua companhia é:
 - A. Inexistente .
 - B. Mais informal do que formal.
 - C. Baseada em uma metodologia estruturada sustentada por políticas e procedimentos.
 - D. Baseada em uma metodologia estruturada sustentada por políticas, procedimentos e formas padronizadas a serem completadas.

7. Quantas metodologias diferentes de gestão de projetos existem em sua empresa (i.e., considere uma metodologia de desenvolvimento de sistemas para projetos MIS diferente de uma metodologia para gerenciamento de projetos de desenvolvimento de produtos)?
 - A. Não há metodologias
 - B. 1
 - C. 2-3
 - D. 4-5
 - E. Mais de 5

8. Com relação a benchmarking
 - A. Sua empresa nunca fez qualquer benchmarking.
 - B. Sua empresa fez benchmarking e implantou mudanças, mas não para a gestão de projetos.
 - C. Sua empresa fez benchmarking em gestão de projetos mas não concretizou qualquer mudança.
 - D. Sua empresa fez benchmarking em gestão de projetos e implantou mudanças .

9. Qual das alternativas a seguir, melhor descreve a cultura de sua empresa?
 - A. Responsabilidade perante um único chefe.
 - B. Responsabilidade perante vários chefes.
 - C. Equipes exclusivas sem delegação de autoridade.
 - D. Equipes não exclusivas, sem delegação de autoridade.
 - E. Equipes exclusivas dotadas de autoridade.
 - F. Equipes não-exclusivas dotadas de autoridade.

10. Com relação à ética, sua empresa acredita que:
 - A. O cliente tem sempre razão.
 - B. As decisões devem ser tomadas na seguinte sequência: em benefício do cliente, em benefício da empresa, em benefício dos funcionários.
 - C. As decisões devem ser tomadas na seguinte sequência: em primeiro lugar os interesses da empresa, depois do cliente e por último dos funcionários.

- D. Sua empresa não tem qualquer política ou padrões determinados.
11. Sua empresa realiza cursos internos de treinamento em:
- A. Moral e ética dentro da companhia.
 - B. Moral e ética para tratar com os clientes.
 - C. Práticas adequadas de negócio.
 - D. Todas as alternativas acima.
 - E. Nenhuma das alternativas acima.
 - F. Pelo menos duas das três primeiras alternativas.
12. Em relação aos adesivos de escopo ou mudanças de escopo, a sua cultura:
- A. Não incentiva mudanças após o início do projeto.
 - B. Permite mudanças até um determinado ponto do ciclo de vida do projeto, utilizando um processo formal de controle das mudanças.
 - C. Admite mudanças em qualquer ponto do ciclo de vida do projeto, utilizando um processo formal de controle das mudanças.
 - D. Permite mudanças, mas sem qualquer processo formal de controle.
13. Sua cultura baseia-se aparentemente em:
- A. Políticas.
 - B. Procedimento (incluindo preenchimento de formulários).
 - C. Políticas e procedimentos.
 - D. Diretrizes.
 - E. Políticas, procedimentos e diretrizes.
14. As culturas podem ser quantitativas (políticas, procedimentos, formulários e diretrizes), comportamental, ou misto delas. Em sua empresa, a cultura é provavelmente _% comportamental.
- A. 10-25
 - B. 25-50
 - C. 50-60
 - D. 60-75
 - E. Mais de 75
15. A estrutura organizacional é:
- A. Tradicional (predominantemente vertical)
 - B. Uma matriz forte (i.e., o gerente de projetos apresenta a maior partes das orientações técnicas).
 - C. Uma matriz fraca (i.e., os gerentes apresentam a maior parte das orientações técnicas).
 - D. Utilizamos equipes multidisciplinares.
 - E. Não sei qual é a nossa estrutura; a gerência a altera praticamente da noite para o dia.
16. Quando indicado como líder de projeto, o seu gerente de projetos obtém recursos:
- A. "Brigando" pelas melhores pessoas disponíveis.
 - B. Negociando com os gerentes de áreas as melhores pessoas disponíveis

- C. Negociando objetivos, ao invés das pessoas.
 - D. Utilizando a gerencia sênior para ajudar a conseguir as pessoas apropriadas.
 - E. Aproveitamento quem estiver disponível, sem nada perguntar a seu respeito.
17. Os seus gerentes de áreas:
- A. Aceitam a responsabilidade plena pelo trabalho realizado.
 - B. Pedem que os gerentes de projetos assumam a responsabilidade plena.
 - C. Tentam compartilhar a responsabilidade com os gerentes de projetos.
 - D. Atribuem aos funcionários a responsabilidade plena.
 - E. Não conhecem o sentido de “responsabilidade plena”; ela não faz parte do vocabulário de sua empresa.
18. Na cultura de sua empresa, a(s) pessoa (s) mais provavelmente apontadas (s) como responsável(is) pela integridade técnica do produto a ser entregue é (são):
- A. Os funcionários destinados ao projeto.
 - B. O gerente do projeto.
 - C. O gerente da área.
 - D. O responsável pelo projeto.
 - E. O time inteiro.
19. Em sua empresa, autoridade do gerente de projetos emana:
- A. Dele mesmo, a partir de tudo o que for capaz de realizar.
 - B. Do superior imediato do gerente de projetos.
 - C. De atribuições documentadas.
 - D. Do responsável pelo projeto, informalmente, mediante um mapa do projeto ou uma carta de nomeação.
20. Depois da largada do projeto, a tendência dos responsáveis por ele é:
- A. Tornar-se invisível, mesmo quando requisitado.
 - B. Optar pela microgestão.
 - C. Esperar relatórios resumidos uma vez por semana.
 - D. Esperar relatórios resumidos a cada duas semanas.
 - E. Participar do projeto somente quando do surgimento de um problema grave, ou a pedido do gerente do projeto ou dos gerentes de áreas.
21. Qual a porcentagem de seus projetos que tem responsáveis em nível de diretor ou acima dele?
- A. 0-10%
 - B. 10-25%
 - C. 25-50%
 - D. 50-75%
 - E. Mais de 75%

22. A sua empresa oferece aproximadamente quantos cursos internos de treinamento diferenciado para os funcionários (cursos relacionados aos projetos)?
- A. Menos de 5
 - B. De 6 a 10
 - C. De 11 a 20
 - D. De 21 a 30
 - E. Mais de 30
23. Com relação à resposta anterior, qual a porcentagem dos cursos mais comportamentais que quantitativos?
- A. Menos de 10%
 - B. 10-25%
 - C. 25-50%
 - D. 50-75%
 - E. Mais de 75%
24. A sua empresa acredita que:
- A. A gestão de projetos é uma tarefa que requer tempo parcial.
 - B. A gestão de projetos é uma profissão.
 - C. A gestão de projetos é uma profissão e os funcionários deveriam ser certificados como profissionais em GP, por conta própria.
 - D. A gestão de projetos é uma profissão e a companhia deve pagar para que os funcionários consigam seus certificados em GP.
 - E. Não há gerentes de projetos em sua empresa.
25. A sua empresa acredita que o treinamento deveria ser:
- A. Realizado por solicitação dos funcionários.
 - B. Realizado para satisfazer as necessidades de curto prazo.
 - C. Realizado para satisfazer as necessidades de curto e longo prazo.
 - D. Realizado apenas se houver garantia de retorno do dinheiro investido.
26. A sua empresa que quem tem melhores condições de determinar o conteúdo dos treinamentos é:
- A. Instrutor
 - B. Departamento de Recursos Humanos.
 - C. Gerências.
 - D. Funcionários que passarão pelo treinamento.
 - E. Personalização depois de uma pesquisa entre funcionários e gerentes.
27. Qual a porcentagem de cursos de treinamento em gestão de projetos que apresentam experiências documentadas sobre aprendizado a partir de outros projetos da própria empresa?
- A. NENHUMA.
 - B. Menos de 10%
 - C. 10-25%
 - D. 25-50%
 - E. Mais de 50%

28. Qual a porcentagem de executivos em sua organização (não-corporativa) funcional que participam dos programas de treinamento ou palestras para executivos destinadas a mostrar a esses diretores o que podem fazer para apressar a maturidade em gestão de projetos?
- A. Zero. Os executivos acham que sabem tudo.
 - B. Menos de 25%
 - C. 25-50%
 - D. 50-75%
 - E. Mais de 75%
29. Em sua empresa os funcionários são promovidos a gerentes porque:
- A. São especialistas técnicos.
 - B. Demonstram as qualificações administrativas exigidas de um gestor profissional.
 - C. Sabem adotar decisões adaptadas ao negócio.
 - D. Estão no topo da folha de pagamento.
 - E. Não há mais para onde transferi-los.
30. Há um relatório que precisa ser elaborado e apresentado ao cliente. Deixando-se de lado o custo representado pelo acúmulo de informações, o custo aproximado por página de um relatório é:
- A. Você não faz a menor ideia.
 - B. R\$ 100-200 por página
 - C. R\$ 200-500 por página
 - D. Mais de R\$ 500 por página
 - E. Nenhum; funcionários da empresa elaboram tais relatórios em casa, em seus dias de folga.
31. Qual das alternativas a seguir melhor descreve a cultura de sua empresa?
- A. Gestão de projetos informal baseada na confiança, comunicação e cooperação.
 - B. Formalidade, baseada em políticas e procedimentos para tudo.
 - C. A gestão de projetos tenta abrir caminho em meio a relacionamentos formais.
 - D. Intromissão dos executivos, o que exige documentação em excesso.
 - E. Ninguém confia nas decisões de nossos gerentes de projetos.
32. Quanto do seu tempo útil o gerente de projetos gasta por semana na preparação de relatórios?
- A. 5-10%
 - B. 10-20%
 - C. 20-40%
 - D. 40-60%
 - E. Mais de 60%

33. Durante o planejamento do projeto, a maioria de suas atividades é concretizada pela utilização de:
- A. Políticas.
 - B. Procedimentos.
 - C. Diretrizes.
 - D. Listas de verificação.
 - E. Nenhuma das alternativas acima.
34. Uma revisão da situação de um projeto com a gerência Sênior leva, em média:
- A. Menos de 30 minutos.
 - B. 30-60 minutos.
 - C. 60-90 minutos.
 - D. 90 minutos – 2 horas.
 - E. Mais de 2 horas.
35. Seus clientes solicitam administre seus projetos:
- A. Informalmente.
 - B. Formalmente, mas sem a participação do cliente.
 - C. Formalmente, com a participação do cliente.
 - D. Você decide, desde que as metas sejam atingidas.
36. A sua companhia acredita que funcionários menos competentes:
- A. Jamais deveriam ser indicados para compor uma equipe.
 - B. Uma vez indicados para uma equipe, cabe ao gerente de área fazer com que funcionem.
 - C. Podem surpreender, desde que indicados para a equipe certa.
 - D. Deveriam ser promovidos a gerência.
37. Os funcionários destinados a uma equipe de projetos (seja em tempo parcial ou integral) têm seu desempenho avaliado:
- A. Exclusivamente pelo respectivo gerente de área PELO DIRETOR.
 - B. Exclusivamente pelo gerente do projeto.
 - C. Pelos gerentes de projetos e de área.
 - D. Tanto pelo gerente de projeto quanto pelo de área em conjunto com uma revisão do responsável.
38. Quais são as duas qualificações mais importantes para os gerentes de projetos de sua empresa no século XXI?
- A. Conhecimento técnico e liderança.
 - B. Gerenciamento de riscos e conhecimento do negócio.
 - C. Capacidade de integrar e de gerenciar riscos.
 - D. Capacidade de integrar e o conhecimento do negócio.
 - E. Capacidade em comunicação e conhecimento técnico do negócio.
39. Em sua empresa, as pessoas indicadas para liderança de projetos são normalmente:
- A. Os primeiros gerentes de área.
 - B. O primeiro ou segundo gerente de áreas.
 - C. De qualquer nível gerencial.
 - D. Funcionários normalmente não envolvidos com atividades gerenciais.
 - E. Qualquer funcionário da empresa.

40. Os gerentes de projetos em sua empresa passaram pelo menos por um grau de treinamento em:
- A. Estudos de viabilidade.
 - B. Análises de custo-benefício.
 - C. Alternativas A e B.
 - D. Seus gerentes de projetos são escalados depois da respectiva aprovação e/ou concessão.
41. Os seus gerentes de projetos são incentivados a:
- A. Correr riscos.
 - B. Correr riscos com aprovação da gerencia sênior.
 - C. Correr riscos com aprovação dos responsáveis pelo projeto.
 - D. Evitar riscos.
42. Analise a seguinte afirmação: Os seus gerentes de projetos demonstram um genuíno interesse por tudo o que acontece com cada integrante da equipe depois que o projeto já tiver data para ser concluído:
- A. Concordo inteiramente.
 - B. Concordo.
 - C. Não tenho certeza.
 - D. Discordo.
 - E. Discordo inteiramente.

ANEXO 2

Análise Organizacional - (Boas práticas em Gestão de Projetos)

Fonte: KERZNER, Harold. *Gestão de Projetos: as melhores práticas*. Porto alegre: Bookman, 2002.

A análise perpassa pela integração da gestão de projetos com outros processos administrativos - fator decisivo para se alcançar a excelência. Os seis componentes da excelência são:

- A. Processos integrados
- B. Cultura
- C. Apoio gerencial
- D. Treinamento e desenvolvimento
- E. Gestão informal de projetos
- F. Excelência comportamental

PROCESSOS INTEGRADOS						
QUESTÕES	PONTOS					
1	A. 2	B. 2	C. 4	D. 2	E. 4	F. 5
2	A. 0	B. 0	C. 1	D. 3	E. 4	F. 5
3	A. 0	B. 0	C. 3	D. 4	E. 5	F. 5
4	A. 0	B. 1	C. 3	D. 4	E. 5	F. 5
5	A. 0	B. 2	C. 2	D. 2	E. 5	
6	A. 0	B. 2	C. 4	D. 5		
7	A. 0	B. 5	C. 4	D. 2	E. 0	
SUBTOTAL 1						

CULTURA						
QUESTÕES	PONTOS					
8	A. 0	B. 2	C. 3	D. 5		
9	A. 1	B. 3	C. 4	D. 4	E. 5	F. 5
10	A. 1	B. 5	C. 4	D. 0		
11	A. 3	B. 3	C. 3	D. 5	E. 0	F. 4
12	A. 1	B. 5	C. 5	D. 3		
13	A. 2	B. 3	C. 4	D. 5	E. 4	
14	A. 2	B. 3	C. 4	D. 5	E. 5	
SUBTOTAL 2						

		APOIO GERENCIAL				
QUESTÕES	PONTOS					
15	A. 1	B. 5	C. 5	D. 5	E. 0	
16	A. 2	B. 3	C. 5	D. 0	E. 2	
17	A. 4	B. 2	C. 5	D. 1	E. 0	
18	A. 2	B. 3	C. 5	D. 0	E. 3	
19	A. 1	B. 2	C. 2	D. 4	E. 5	
20	A. 1	B. 1	C. 3	D. 4	E. 5	
21	A. 1	B. 3	C. 5	D. 4	E. 4	
SUBTOTAL 3						

		TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO				
QUESTÕES	PONTOS					
22	A. 1	B. 3	C. 5	D. 5	E. 5	
23	A. 0	B. 2	C. 4	D. 5	E. 5	
24	A. 0	B. 3	C. 4	D. 5	E. 0	
25	A. 2	B. 3	C. 4	D. 5		
26	A. 2	B. 1	C. 2	D. 3	E. 5	
27	A. 0	B. 1	C. 3	D. 5	E. 5	
28	A. 0	B. 1	C. 3	D. 4	E. 5	
SUBTOTAL 4						

		GESTÃO INFORMAL DE PROJETOS				
QUESTÕES	PONTOS					
29	A. 2	B. 4	C. 5	D. 1	E. 0	
30	A. 0	B. 3	C. 4	D. 5	E. 0	
31	A. 5	B. 2	C. 3	D. 1	E. 0	
32	A. 3	B. 5	C. 4	D. 2	E. 1	
33	A. 2	B. 3	C. 4	D. 5	E. 0	
34	A. 4	B. 5	C. 3	D. 1	E. 0	
35	A. 3	B. 4	C. 3	D. 5		
SUBTOTAL 5						

		EXCELÊNCIA COMPORTAMENTAL				
QUESTÕES	PONTOS					
36	A. 1	B. 2	C. 4	D. 5	E. 0	
37	A. 3	B. 1	C. 5	D. 2	E. 0	
38	A. 3	B. 5	C. 5	D. 5	E. 4	
39	A. 2	B. 2	C. 2	D. 5	E. 3	
40	A. 3	B. 3	C. 5	D. 1		
41	A. 5	B. 3	C. 4	D. 1		
42	A. 5	B. 4	C. 2	D. 1	E. 1	
SUBTOTAL 6						

	COMPONENTES / ÁREAS	SUBTOTAL
PONTOS	PROCESSOS INTEGRADOS	
	CULTURA	
	APOIO GERENCIAL	
	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	
	GESTÃO INFORMAL DE PROJETOS	
	EXCELÊNCIA COMPORTAMENTAL	
	TOTAL GERAL	

PONTOS	INTERPRETAÇÃO
169-210	Caminho certo para EXCELÊNCIA – BOAS PRÁTICAS em GP.
147-168	Ênfase na gestão não orientada – DIREÇÃO CERTA, mas precisa trabalhar muito. Início das BOAS PRÁTICAS em GP.
80-146	Empresa apoia na teoria a GP, mas na prática não é da mesma forma. É uma organização informal.
Abaixo de 79	Empresa não tem a menor ideia do que é a GP, nem parece disposta a buscar esse entendimento.

APÊNDICES

Diagnóstico Organizacional

(Boas práticas em Gestão de Projetos)

Fonte: KERZNER, Harold. *Gestão de Projetos: as melhores práticas*. Porto alegre: Bookman, 2002.

1. Sua empresa utiliza efetivamente os seguintes processos:
 - A. Apenas o gerenciamento da qualidade total (TQM)
 - B. Apenas engenharia simultânea (para redução do tempo de desenvolvimento)
 - C. Apenas TQM e engenharia simultânea.
 - D. Apenas gerenciamento de riscos.
 - E. Apenas gerenciamento de riscos e engenharia simultânea.
 - F. Gerenciamento de riscos, engenharia simultânea e TQM.

NENHUM.
2. Em quantos dos seus projetos você usa os princípios do gerenciamento da qualidade total?
 - A. **0**
 - B. 5-10%
 - C. 10-25%
 - D. 25-50%
 - E. 50-75%
 - F. 75-100%
3. Em quantos dos seus projetos você usa os princípios do gerenciamento de riscos?
 - A. **0**
 - B. 5-10%
 - C. 10-25%
 - D. 25-50%
 - E. 50-75%
 - F. 75-100%
4. Em quantos dos seus projetos você tenta comprimir o cronograma de produção/entrega, desenvolvimento de tarefas paralelo, em lugar de seriadas?
 - A. 0
 - B. **5-10%**
 - C. 10-25%
 - D. 25-50%
 - E. 50-75%
 - F. 75-100%

5. O processo de gerenciamento de riscos em sua companhia se baseia em:
- A. Você não utiliza o gerenciamento de riscos.**
 - B. Apenas em riscos financeiros.
 - C. Apenas em riscos técnicos.
 - D. Apenas em riscos de programação.
 - E. Uma série de riscos financeiros, técnicos e de cronograma elaborada ao longo do projeto.
6. A metodologia de gerenciamento de riscos em sua companhia é:
- A. Inexistente .**
 - B. Mais informal do que formal.
 - C. Baseada em uma metodologia estruturada sustentada por políticas e procedimentos.
 - D. Baseada em uma metodologia estruturada sustentada por políticas, procedimentos e formas padronizadas a serem completadas.
7. Quantas metodologias diferentes de gestão de projetos existem em sua empresa (i.e., considere uma metodologia de desenvolvimento de sistemas para projetos MIS diferente de uma metodologia para gerenciamento de projetos de desenvolvimento de produtos)?
- A. Não há metodologias
 - B. 1**
 - C. 2-3
 - D. 4-5
 - E. Mais de 5
8. Com relação a benchmarking
- A. Sua empresa nunca fez qualquer benchmarking.**
 - B. Sua empresa fez benchmarking e implantou mudanças, mas não para a gestão de projetos.
 - C. Sua empresa fez benchmarking em gestão de projetos mas não concretizou qualquer mudança.
 - D. Sua empresa fez benchmarking em gestão de projetos e implantou mudanças .
9. Qual das alternativas a seguir, melhor descreve a cultura de sua empresa?
- A. Responsabilidade perante um único chefe.
 - B. Responsabilidade perante vários chefes.
 - C. Equipes exclusivas sem delegação de autoridade.**
 - D. Equipes não exclusivas, sem delegação de autoridade.
 - E. Equipes exclusivas dotadas de autoridade.
 - F. Equipes não-exclusivas dotadas de autoridade.
10. Com relação à ética, sua empresa acredita que:
- A. O cliente tem sempre razão.
 - B. As decisões devem ser tomadas na seguinte sequência: em benefício do cliente, em benefício da empresa, em benefício dos funcionários.
 - C. As decisões devem ser tomadas na seguinte sequência: em primeiro lugar os interesses da empresa, depois do cliente e por último dos funcionários.
 - D. Sua empresa não tem qualquer política ou padrões determinados.**

11. Sua empresa realiza cursos internos de treinamento em:
- A. Moral e ética dentro da companhia.
 - B. Moral e ética para tratar com os clientes.
 - C. Práticas adequadas de negócio.
 - D. Todas as alternativas acima.
 - E. Nenhuma das alternativas acima.**
 - F. Pelo menos duas das três primeiras alternativas.
12. Em relação aos adesivos de escopo ou mudanças de escopo, a sua cultura:
- A. Não incentiva mudanças após o início do projeto.
 - B. Permite mudanças até um determinado ponto do ciclo de vida do projeto, utilizando um processo formal de controle das mudanças.
 - C. Admite mudanças em qualquer ponto do ciclo de vida do projeto, utilizando um processo formal de controle das mudanças.
 - D. Permite mudanças, mas sem qualquer processo formal de controle.**
13. Sua cultura baseia-se aparentemente em:
- A. Políticas.
 - B. Procedimento (incluindo preenchimento de formulários).**
 - C. Políticas e procedimentos.
 - D. Diretrizes.
 - E. Políticas, procedimentos e diretrizes.
14. As culturas podem ser quantitativas (políticas, procedimentos, formulários e diretrizes), comportamental, ou misto delas. Em sua empresa, a cultura é provavelmente _% comportamental.
- A. 10-25
 - B. 25-50
 - C. 50-60
 - D. 60-75
 - E. Mais de 75**
15. A estrutura organizacional é:
- A. Tradicional (predominantemente vertical)
 - B. Uma matriz forte (i.e., o gerente de projetos apresenta a maior partes das orientações técnicas).
 - C. Uma matriz fraca (i.e., os gerentes apresentam a maior parte das orientações técnicas).
 - D. Utilizamos equipes multidisciplinares.
 - E. Não sei qual é a nossa estrutura; a gerência a altera praticamente da noite para o dia.**
16. Quando indicado como líder de projeto, o seu gerente de projetos obtém recursos:
- A. “Brigando” pelas melhores pessoas disponíveis.
 - B. Negociando com os gerentes de áreas as melhores pessoas disponíveis
 - C. Negociando objetivos, ao invés das pessoas.
 - D. Utilizando a gerencia sênior para ajudar a conseguir as pessoas apropriadas.

E. Aproveitamento quem estiver disponível, sem nada perguntar a seu respeito.

17. Os seus gerentes de áreas:

A. Aceitam a responsabilidade plena pelo trabalho realizado.

B. Pedem que os gerentes de projetos assumam a responsabilidade plena.

C. Tentam compartilhar a responsabilidade com os gerentes de projetos.

D. Atribuem aos funcionários a responsabilidade plena.

E. Não conhecem o sentido de “responsabilidade plena”; ela não faz parte do vocabulário de sua empresa.

18. Na cultura de sua empresa, a(s) pessoa (s) mais provavelmente apontadas (s) como responsável (is) pela integridade técnica do produto a ser entregue é (são):

A. Os funcionários destinados ao projeto.

B. O gerente do projeto.

C. O gerente da área.

D. O responsável pelo projeto.

E. O time inteiro.

19. Em sua empresa, autoridade do gerente de projetos emana:

A. Dele mesmo, a partir de tudo o que for capaz de realizar.

B. Do superior imediato do gerente de projetos.

C. De atribuições documentadas.

D. Do responsável pelo projeto, informalmente, mediante um mapa do projeto ou uma carta de nomeação.

20. Depois da largada do projeto, a tendência dos responsáveis por ele é:

A. Tornar-se invisível, mesmo quando requisitado.

B. Optar pela microgestão.

C. Esperar relatórios resumidos uma vez por semana.

D. Esperar relatórios resumidos a cada duas semanas.

E. Participar do projeto somente quando do surgimento de um problema grave, ou a pedido do gerente do projeto ou dos gerentes de áreas.

NENHUM

21. Qual a porcentagem de seus projetos que tem responsáveis em nível de diretor ou acima dele?

A. 0-10%

B. 10-25%

C. 25-50%

D. 50-75%

E. Mais de 75%

22. A sua empresa oferece aproximadamente quantos cursos internos de treinamento diferenciado para os funcionários (cursos relacionados aos projetos)?
- A. Menos de 5**
 - B. De 6 a 10
 - C. De 11 a 20
 - D. De 21 a 30
 - E. Mais de 30
23. Com relação à resposta anterior, qual a porcentagem dos cursos mais comportamentais que quantitativos?
- A. Menos de 10%**
 - B. 10-25%
 - C. 25-50%
 - D. 50-75%
 - E. Mais de 75%
24. A sua empresa acredita que:
- A. A gestão de projetos é uma tarefa que requer tempo parcial.
 - B. A gestão de projetos é uma profissão.
 - C. A gestão de projetos é uma profissão e os funcionários deveriam ser certificados como profissionais em GP, por conta própria.
 - D. A gestão de projetos é uma profissão e a companhia deve pagar para que os funcionários consigam seus certificados em GP.
 - E. Não há gerentes de projetos em sua empresa.**
25. A sua empresa acredita que o treinamento deveria ser:
- A. Realizado por solicitação dos funcionários.
 - B. Realizado para satisfazer as necessidades de curto prazo.
 - C. Realizado para satisfazer as necessidades de curto e longo prazo.**
 - D. Realizado apenas se houver garantia de retorno do dinheiro investido.
26. A sua empresa que quem tem melhores condições de determinar o conteúdo dos treinamentos é:
- A. Instrutor
 - B. Departamento de Recursos Humanos.
 - C. Gerências.
 - D. Funcionários que passarão pelo treinamento.
 - E. Personalização depois de uma pesquisa entre funcionários e gerentes.**
27. Qual a porcentagem de cursos de treinamento em gestão de projetos que apresentam experiências documentadas sobre aprendizado a partir de outros projetos da própria empresa?
- A. NENHUMA.**
 - B. Menos de 10%
 - C. 10-25%
 - D. 25-50%
 - E. Mais de 50%

28. Qual a percentagem de executivos em sua organização (não-corporativa) funcional que participam dos programas de treinamento ou palestras para executivos destinadas a mostrar a esses diretores o que podem fazer para apressar a maturidade em gestão de projetos?
- A. Zero. Os executivos acham que sabem tudo.**
 - B. Menos de 25%
 - C. 25-50%
 - D. 50-75%
 - E. Mais de 75%
29. Em sua empresa os funcionários são promovidos a gerentes porque:
- A. São especialistas técnicos.
 - B. Demonstram as qualificações administrativas exigidas de um gestor profissional.
 - C. Sabem adotar decisões adaptadas ao negócio.
 - D. Estão no topo da folha de pagamento.
 - E. Não há mais para onde transferi-los.**
30. Há um relatório que precisa ser elaborado e apresentado ao cliente. Deixando-se de lado o custo representado pelo acúmulo de informações, o custo aproximado por página de um relatório é:
- A. Você não faz a menor ideia.**
 - B. R\$ 100-200 por página
 - C. R\$ 200-500 por página
 - D. Mais de R\$ 500 por página
 - E. Nenhum; funcionários da empresa elaboram tais relatórios em casa, em seus dias de folga.
31. Qual das alternativas a seguir melhor descreve a cultura de sua empresa?
- A. Gestão de projetos informal baseada na confiança, comunicação e cooperação.
 - B. Formalidade, baseada em políticas e procedimentos para tudo.
 - C. A gestão de projetos tenta abrir caminho em meio a relacionamentos formais.
 - D. Intromissão dos executivos, o que exige documentação em excesso.
 - E. Ninguém confia nas decisões de nossos gerentes de projetos.**
32. Quanto do seu tempo útil o gerente de projetos gasta por semana na preparação de relatórios?
- A. 5-10%**
 - B. 10-20%
 - C. 20-40%
 - D. 40-60%
 - E. Mais de 60%

33. Durante o planejamento do projeto, a maioria de suas atividades é concretizada pela utilização de:
- A. Políticas.
 - B. Procedimentos.
 - C. Diretrizes.
 - D. Listas de verificação.**
 - E. Nenhuma das alternativas acima.
34. Uma revisão da situação de um projeto com a gerência Sênior leva, em média:
- A. Menos de 30 minutos.**
 - B. 30-60 minutos.
 - C. 60-90 minutos.
 - D. 90 minutos – 2 horas.
 - E. Mais de 2 horas.
35. Seus clientes solicitam administre seus projetos:
- A. Informalmente.**
 - B. Formalmente, mas sem a participação do cliente.
 - C. Formalmente, com a participação do cliente.
 - D. Você decide, desde que as metas sejam atingidas.
36. A sua companhia acredita que funcionários menos competentes:
- A. Jamais deveriam ser indicados para compor uma equipe.
 - B. Uma vez indicados para uma equipe, cabe ao gerente de área fazer com que funcionem.**
 - C. Podem surpreender, desde que indicados para a equipe certa.
 - D. Deveriam ser promovidos a gerência.
37. Os funcionários destinados a uma equipe de projetos (seja em tempo parcial ou integral) têm seu desempenho avaliado:
- A. Exclusivamente pelo respectivo gerente de área PELO DIRETOR.**
 - B. Exclusivamente pelo gerente do projeto.
 - C. Pelos gerentes de projetos e de área.
 - D. Tanto pelo gerente de projeto quanto pelo de área em conjunto com uma revisão do responsável.
38. Quais são as duas qualificações mais importantes para os gerentes de projetos de sua empresa no século XXI?
- A. Conhecimento técnico e liderança.
 - B. Gerenciamento de riscos e conhecimento do negócio.
 - C. Capacidade de integrar e de gerenciar riscos.
 - D. Capacidade de integrar e o conhecimento do negócio.
 - E. Capacidade em comunicação e conhecimento técnico do negócio.**
39. Em sua empresa, as pessoas indicadas para liderança de projetos são normalmente:
- A. Os primeiros gerentes de área.**
 - B. O primeiro ou segundo gerente de áreas.
 - C. De qualquer nível gerencial.
 - D. Funcionários normalmente não envolvidos com atividades gerenciais.
 - E. Qualquer funcionário da empresa.

40. Os gerentes de projetos em sua empresa passaram pelo menos por um grau de treinamento em:
- A. Estudos de viabilidade.
 - B. Análises de custo-benefício.
 - C. Alternativas A e B.
 - D. Seus gerentes de projetos são escalados depois da respectiva aprovação e/ou concessão.
- NENHUM**
41. Os seus gerentes de projetos são incentivados a:
- A. Correr riscos.
 - B. Correr riscos com aprovação da gerencia sênior.
 - C. Correr riscos com aprovação dos responsáveis pelo projeto.
 - D. Evitar riscos.**
42. Analise a seguinte afirmação: Os seus gerentes de projetos demonstram um genuíno interesse por tudo o que acontece com cada integrante da equipe depois que o projeto já tiver data para ser concluído:
- A. Concordo inteiramente.
 - B. Concordo.
 - C. Não tenho certeza.**
 - D. Discordo.
 - E. Discordo inteiramente.