



**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**

**JÚLIASTHÉFANE FERNANDES SOARES**

**MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS: UM ESTUDO DE CASO  
NO E-COMMERCE PARAIBANO**

**João Pessoa  
2022**

JÚLIASTHÉFANE FERNANDES SOARES

**MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS: UM ESTUDO DE CASO NO E-COMMERCE PARAIBANO**



**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):** Prof. Me. Agnes Campêllo Araújo Braz.

**JOÃO PESSOA**  
**2022**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP  
Biblioteca Nilo Peçanha –IFPB, *Campus* João Pessoa

S676m Soares, Júlia Sthéfane Fernandes.  
Maturidade em gestão de projetos : um estudo de caso no e-commerce paraibano / Júlia Sthéfane Fernandes Soares. – 2022.  
58 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) –  
Instituto Federal da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de  
Gestão - UAG.  
Orientadora: Prof. Me. Agnes Campêllo Araújo Braz.

1. Gestão de projeto. 2. Organização. 3. Excelência  
comportamental. 4. Comércio eletrônico. I. Título.

CDU 005.8

Bibliotecário responsável Marx da Silva Medeiros – CRB15/470



**INSTITUTO FEDERAL**  
Paraíba

CAMPUS JOÃO PESSOA  
SECRETARIA ACADEMICA - CAMPUS JOAO PESSOA

PARECER 77/2022 - SAC/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 19 de dezembro de 2022.

## FOLHA DE APROVAÇÃO

**JÚLIA STHÉFANE FERNANDES SOARES**

Matrícula: 20191460070

**MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS: UM ESTUDO DE CASO NO E-COMMERCE PARAIBANO**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado em 14/12/2022

no 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**.

**Resultado: APROVADO**

**BANCA EXAMINADORA:**

*(assinaturas eletrônicas via SUAP)*

**Agnes Campêllo Araújo Braz (IFPB)**

Orientador(a)

**Fernanda de Araújo Nobrega (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

**Maria da Conceição Monteiro Cavalcanti (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Agnes Campello Araujo Braz, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 19/12/2022 10:27:36
- Maria do Conçaco Monteiro Cavalcanti, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 19/12/2022 13:23:32
- Fernanda de Araujo Nobrega, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 19/12/2022 13:48:25

Este documento foi emitido pelo SUAP em 19/12/2022. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.fpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código: 368441  
Verificador: 25edaf6bb  
Código de Autenticação:



**NOSSA MISSÃO:** Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

**VALORES E PRINCÍPIOS:** Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

**DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a minha mãe Marilene Bento Fernandes Soares, que desde pequena sempre me incentivou a estudar, e me mostrou que através dos estudos eu alcançaria lugares talvez inalcançáveis.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de iniciar esse momento de agradecimentos agradecendo a pessoa mais importante da minha vida, Deus, pois reconheço que sem ele nada seria possível. Agradeço a ele também, por essa promessa de conclusão de curso está sendo cumprida em minha vida. Em Jeremias 29:11 diz "Porque sou eu que conheço os planos que tenho para vocês", diz o Senhor, 'planos de fazê-los prosperar e não de causar dano, planos de dar a vocês esperança e um futuro. " Portanto, Obrigada Deus, tu és bom em todo tempo!

Em seguida, quero agradecer aos meus pais Marilene e Severino, que são meus exemplos como seres humanos, e posso afirmar que meu caráter e personalidade foram formados de maneira íntegra graças a vocês (ou seja, sou uma versão melhorada de vocês rsrs). De forma clara, quero dizer que me faltam palavras para agradecer em especial a você, mãe, por todo seu momento de renúncia para que hoje eu pudesse desfrutar desse momento. Te amo!

Agradeço também ao meu noivo Allan Fábio e toda sua família (que se tornou também a minha família) Dona Ana, Seu Assis e Alice. Também me faltam palavras para expressar o tamanho da minha gratidão a vocês, não só por terem me acolhido como família, mas também, por se disporem a me ajudar nessa jornada acadêmica, disponibilizando recursos e tempo. Muito obrigada, eu amo vocês!

Por fim e não menos importante, agradeço à minha orientadora Agnes Campêllo, saiba que a senhora foi uma pessoa imprescindível nesse período de reta final do curso, pois além de professora se tornou uma psicóloga, a senhora mora no meu coração. Agradeço por todo conhecimento repassado e todo tempo que me foi disponibilizado. Além disso, quero agradecer a Fernanda de Araújo e Maria da Conceição por terem aceitado o convite de compor a minha banca, assim como também, por terem disponibilizado o seu tempo para fazer parte desse momento tão importante para mim. Obrigada!

## RESUMO

O objetivo dessa pesquisa é analisar as boas práticas de gestão de projetos e o seu grau de maturidade em projetos, para esse fim, realizou-se uma pesquisa de campo em uma empresa de e-commerce que tem como nome fantasia Bebê Imports. O principal aspecto abordado na pesquisa é o diagnóstico organizacional de acordo com o modelo de excelência de boas práticas em gestão de projetos, proposto por Kerzner (2006), que busca analisar as áreas: processos integrados, cultura, apoio gerencial, treinamento e desenvolvimento, gestão informal de projetos e excelência comportamental. Os resultados coletados durante a pesquisa, apontaram que de forma geral, as práticas aplicadas dentro da organização fazem parte da gestão de projetos, sendo ela classificada de maneira informal, em decorrência da empresa não possuir um gerente de projetos, juntamente com a ausência de funcionários além do próprio gestor.

**Palavras-chave:** Gestão de Projetos. Organização. Excelência. Práticas.

## **ABSTRACT**

The objective of this research is to analyze good project management practices and their degree of maturity in projects, for this purpose, a field research was carried out in an e-commerce company that has the fantasy name Baby Imports. The main aspect addressed in the research is the organizational diagnosis according to the model of excellence in project management proposed by Kerzner (2006), which seeks to analyze such areas: integrated processes, culture, managerial support, training and development, informal project management and behavioral excellence. The results collected during the research indicated that, in general, the practices applied within the organization are part of project management, which is classified as an informal way, which was due to the fact that the company does not have a project manager, consequently there are no employees. in addition to the manager.

**Keywords:** Project management. Organization. Excellence. Practices.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	10
2	OBJETIVOS .....	12
2.1	Objetivo Geral.....	12
2.2	Objetivos Específicos .....	12
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
3.1	Gestão de Projetos .....	13
3.2	Áreas de Conhecimento - Excelência em Gestão de Projetos .....	13
3.2.1	Processos Integrados.....	13
3.2.2	Cultura.....	14
3.2.3	Apoio Gerencial .....	15
3.2.4	Treinamento e Desenvolvimento .....	16
3.2.5	Gestão Informal de Projetos.....	16
3.2.6	Excelência Comportamental.....	17
3.3	E-commerce .....	18
3.3.1	Artigos Infantis.....	18
3.3.2	E-commerce de Artigos Infantis.....	19
4	METODOLOGIA DA PESQUISA .....	20
4.1	Caracterização da pesquisa .....	20
4.2	Universo, amostragem e amostra.....	21
4.3	Instrumento de coleta de dados .....	21
4.4	Perspectiva de análise de dados .....	21
5	ANÁLISE DE DADOS.....	22
5.1	Processos Integrados.....	22
5.2	Cultura.....	23
5.3	Apoio Gerencial .....	25
5.4	Treinamento e Desenvolvimento .....	26
5.5	Gestão informal de projetos .....	27
5.6	Excelência Comportamental.....	28
5.7	Pontuações Finais .....	30
5.8	Melhorias de Pontos Críticos.....	32
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	33
	REFERÊNCIAS.....	34
	APÊNDICES.....	35
	ANEXOS .....	47

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com Kerzner (2006, p.15), projeto “Trata-se de um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade. Além disso, projetos são, em geral, considerados atividades exclusivas em uma empresa.” Além disso, para que uma organização alcance maturidade em gestão de projetos o autor defende seis componentes de excelência que são: processos integrados, cultura, apoio gerencial, treinamento e desenvolvimento, gestão informal de projetos e excelência comportamental.

O autor entende que fazendo a integração desses seis componentes de forma eficiente, a empresa atingirá a excelência em projetos e conseqüentemente irá alcançar a maturidade no desenvolvimento dos processos. Em 1969, foi criado o Project Management Institute (PMI), com o objetivo de expandir as melhores práticas em gerenciamento de projetos, e atualmente está presente em mais de 160 países, possuindo 700.000 membros globais. A contribuição do PMI para a sociedade de gerenciamento de projetos são as certificações oferecidas e os standards publicados (PMI, 2022).

Em 1945, logo após a Segunda Guerra Mundial, a empresa automobilística Toyota sofreu sua maior crise empresarial. Mediante a sua real situação, o gestor da referida empresa criou um projeto de processo produtivo, elaborando um planejamento de longo prazo tendo como objetivo o trabalho produtivo, eliminando o desperdício, estoque mínimo, fluxos contínuos e estoque sob demanda. Criando assim, o conceito que ficou conhecido como Sistema Toyota de Produção, mediante a uma excelente gestão de projeto, a empresa entrou para o seu público produtos de alta qualidade.

No ano de 2013, uma pesquisa realizada pelo SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Brasil, demonstrou que 24,4% das empresas encerram suas atividades em menos de 2 anos. E o que leva esses administradores a fecharem as portas de suas organizações de forma prematura é a falta de gestão de projeto no âmbito organizacional, e a falta de conhecimento de

como as boas práticas em gestão de projetos podem trazer um retorno positivo para a empresa. Portanto, é ideal a elaboração de um planejamento estratégico, pois, através dele a empresa consegue dimensionar e estar preparada, para os possíveis riscos que poderão manifestar-se.

Dessa forma, se atentar à gestão de projeto é um diferencial para uma empresa que não busca ser apenas mais uma entre tantas outras no mercado. Ela é fundamental para gerenciar não só atividades, mas como também a parte econômica de uma organização, tendo uma redução do tempo de desenvolvimento de novos produtos, aumento da vida média do produto, das vendas, das receitas e dos números de clientes. Por isso a importância do planejamento, para elaborar um projeto bem definido, com objetivos claros. E para que as organizações consigam satisfazer as necessidades dos seus clientes, elas necessitam de um projeto bem elaborado e definido, que venha agregar valor à organização.

De acordo com a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico - (ABComm, 2020), devido a pandemia no ano de 2020, o e-commerce obteve um crescimento significativo, assim como, houve um aumento de 68% em comparação ao ano de 2019 na demanda de compras online. Denotando, uma mudança comportamental de modalidade nas compras de todos os segmentos econômicos pelos seus clientes. Uma pesquisa realizada pela Conversion, agência de SEO (Search Engine Optimization), afirma que nos últimos 12 meses o e-commerce teve 24,3 bilhões de acessos, somados a navegação a sites e aplicativos (SEO,2022).

Na comercialização de artigos infantis este padrão foi mantido, segundo o SEBRAE (2021), visto que este mercado movimenta R\$16 bilhões por ano, e a perspectiva é que venha a aumentar ainda mais. Segundo uma pesquisa realizada pela Mercado e Consumo (2022), afirma-se que no ano de 2021 o faturamento do comércio eletrônico teve um aumento significativo de 48,41% em comparação ao ano de 2020, compras realizadas pelos principais segmentos, sendo eles: equipamentos e materiais para escritório, informática e comunicação (43,4%); móveis e eletrodomésticos (28%); e tecidos, vestuário e calçados (10,2%).

Aproveitando a elevação e demanda do comércio eletrônico, a Bebê Imports enxergou como uma boa oportunidade comercializar artigos infantis através dessa modalidade de compras. A empresa foi fundada no dia 05 de agosto de 2021, é

administrada por uma empresária individual, e o porte da empresa é MEI - Microempreendedor Individual, atualmente a empresa não possui funcionários. O seu principal canal de vendas é a rede social, por meio do instagram e whatsapp. Além disso, tem como objetivo trazer inovação para o seu público, comercializando artigos infantis (roupas, mamadeiras, acessórios de alimentação, chupetas e brinquedos).

Neste contexto, surgiu a necessidade pessoal da pesquisadora de analisar a empregabilidade das boas práticas em gestão de projetos na empresa Bebê Imports, com a finalidade de responder ao questionamento: **Qual é o nível de excelência em gestão de projetos em uma empresa e-commerce de artigos infantis?**

Ademais, este estudo é de grande relevância para os Administradores pois, ficou evidente de como a excelência em gestão de projetos é um aspecto primordial para a criação e manutenção de vantagem competitiva em qualquer modalidade de processo de compra e venda, além disso, este estudo de caso possibilitará o crescimento do conhecimento de futuros empreendedores e gerentes de projetos, desse modo o estado da arte será beneficiado por este trabalho.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo Geral**

1.1. Analisar as boas práticas de gestão de projetos utilizadas em uma empresa virtual de comércio de artigos infantis.

### **2.2 Objetivos Específicos**

1.1.3. Identificar as práticas de gestão de projetos utilizadas em uma empresa virtual de comércio de artigos infantis.

1.1.4. Verificar o grau de maturidade em gestão de projetos da empresa examinada de acordo com o modelo de Kerzner (2006).

1.1.5. Proposição de melhorias dos possíveis pontos críticos observados.

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Capítulo referente à fundamentação teórica da pesquisa

#### **3.1 Gestão de Projetos**

Para Kerzner (2006, p.15), a gestão de projetos pode ser definida como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto. A implantação de gestão de projeto possibilita aos empresários uma segurança a mais no processo decisório, pois garante um bom desempenho na idealização e execução de um projeto.

A gestão de projeto possibilita a unificação de conhecimentos e habilidades de seus colaboradores, permitindo que todos os objetivos do projeto sejam alcançados. Para tanto, é necessário desenvolver amplamente a gestão de seus processos por meio de áreas do conhecimento: Processos Integrados, Cultura, Apoio Gerencial, Treinamento e Desenvolvimento, Gestão Informal de Projetos e Excelência Comportamental (KERZNER, 2006).

#### **3.2 Áreas de Conhecimento - Excelência em Gestão de Projetos**

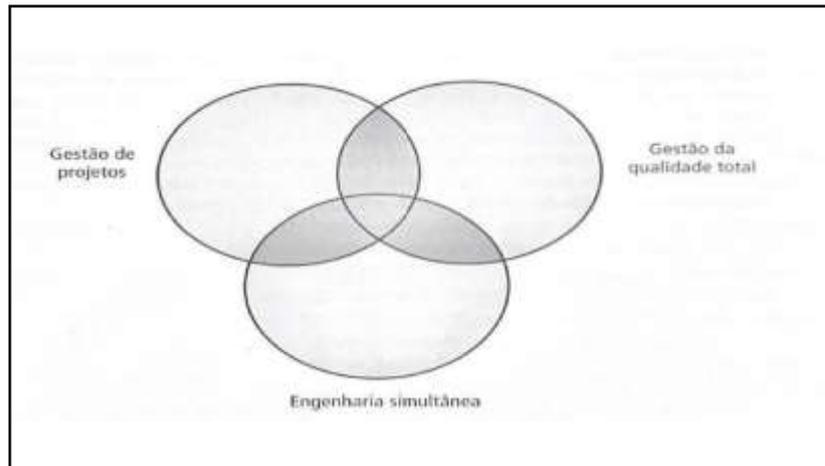
##### **3.2.1 Processos Integrados**

Para que as organizações venham obter sucesso com gestão de projetos, é necessário um bom planejamento estratégico. Processos integrados é um dos processos e metodologias imprescindíveis para o desenvolvimento de um projeto. O que o torna um fator decisivo para que a excelência em gestão de projeto seja alcançada dentro das empresas. Ao longo dos anos surgiram vários novos processos de gestão, os mais relevantes são: gestão da qualidade total, engenharia simultânea, gerenciamento de riscos e gestão de mudanças.

De acordo com Kerzner (2006, p. 321), saber integrar os processos administrativos de acordo com o seu plano de projeto é fundamental para atingir os objetivos estipulados no planejamento do projeto. Além disso, tratar esses processos como uma operação conjunta é entender que esses novos projetos não são

independentes, e podem ser planejados para integrar um sistema de gestão de projetos. A organização que tem a visão da correlação de determinados projetos, é a primeira que atinge um grau de maturidade e sucesso na gestão de projetos, assim como também otimiza tempo e dinheiro.

**Figura 1:** Processos totalmente integrados



Fonte: Kerzner (2006, p. 324).

### 3.2.2 Cultura

A cultura traz as características e comportamentos intrínsecos de cada organização, sendo a qualidade mais importante para atingir a excelência em gestão de projetos, podendo ser: culturas cooperativas, não-cooperativas, isoladas e fragmentadas. Para se criar uma cultura organizacional é necessário entender que se trata de um processo que demanda tempo, e o desenvolvimento de maturidade irá depender do porte, da empresa, da natureza, do projeto e do tipo de cliente (externo ou interno). Para que uma empresa tenha sucesso de uma cultura empresarial, é fundamental a sua posição de como enfrentar uma crise em um projeto.

Para Kerzner (2006, p.358), quanto ao processo de comparação, “Sendo a cultura de gestão de projetos de natureza comportamental, o processo de comparação funciona melhor quando feito em relação às melhores práticas, que são liderança, gerência ou métodos operacionais que conduzem a um desempenho superior. ” Sendo assim, o processo de comparação tem uma eficácia melhor quando é feito de acordo com as melhores práticas que são liderança e gerência, pois, podem oferecer um desempenho superior.

De acordo com Kerzner (2006, p.357), “A mudança é inevitável em empresas direcionadas a projetos. Assim, boas empresas chegaram à conclusão de que o sucesso só será alcançado se conseguirem consolidar uma cultura que promova o comportamento voltado para o êxito.” Portanto, mediante a necessidade de cada projeto, mudanças e adaptações podem surgir. Dessa forma, a aplicação da gestão de projetos de maneira eficiente na empresa, dá origem a uma cultura e organização que se torna capaz de se adaptar a essas mudanças repentinas.

### 3.2.3 Apoio Gerencial

O apoio gerencial é fundamental para poder dar continuidade a cultura de gestão de projeto, proporcionando apoio e incentivo aos gerentes. A presença da alta administração na formação da cultura corporativa é imprescindível, pois é através dela que as etapas do projeto são gerenciadas.

Entretanto, uma das ferramentas importantes que auxilia a alta administração é utilizar o gerenciamento de “caminhando nos corredores”, para ajudar os funcionários a terem uma visualização clara de quem é o patrocinador, e a quem se deve recorrer quando possíveis questionamentos ocorrerem. Além disso, a delegação de atividades aos funcionários é de competência da alta administração, e deve ocorrer de forma categórica, assim como também, é de responsabilidade do patrocinador manter o gerente, e a sua equipe de trabalho ciente de todas orientações importantes do projeto. Através disso, ele terá respaldo para cobrar os compromissos atribuídos aos gerentes responsáveis pelos departamentos funcionais do projeto.

Em contrapartida, existem projetos que não necessitam de patrocinador, geralmente a presença de um patrocínio de nível superior é demandada por um projeto de grande porte, por exigir processos mais complexos. Portanto, gerentes de nível médio podem assumir o patrocínio de projetos que requerem etapas mais simples. Segundo Kerzner (2006, p.400), “ Em empresas no nível de excelência, o papel do patrocinador não é o de supervisionar o gerente do projeto, e sim o de garantir que os melhores interesses dos clientes e da própria empresa sejam reconhecidos. ”

Portanto, engana-se quem diz que o papel do patrocinador é apenas inspecionar o gerente do projeto, para mais a sua função principal é garantir que as preferências da empresa e dos clientes sejam atendidas. Dessa forma, nota-se a importância dos patrocinadores e da alta administração para se relacionar com os clientes, tomar as decisões necessárias e organizar o planejamento estratégico.

### **3.2.4 Treinamento e Desenvolvimento**

Enxergando a significância do treinamento e desenvolvimento, às organizações ao longo dos anos passaram a considerar a inclusão do departamento de Recursos Humanos como um fator de crescimento nas empresas. Para Almeida (2007), a ferramenta de treinamento e desenvolvimento de pessoas no âmbito organizacional, tem como função ensinar os indivíduos a desenvolver suas atividades de maneira satisfatória, e preferencialmente no cargo de sua competência.

De acordo com Kerzner (2006), o treinamento e desenvolvimento é um dos maiores desafios para os gerentes de Recursos Humanos por ter que lidar com qualificações complexas. Além disso, é de sua atribuição identificar a área que tem necessidade de treinamento, definir os colaboradores que precisam realizar o treinamento, conduzir o treinamento e avaliar os custos e benefícios que ele trará para os processos desenvolvidos. Assim como também, esse setor é responsável por garantir o dinamismo da organização, e estimular os colaboradores a despertar o seu potencial máximo.

### **3.2.5 Gestão Informal de Projetos**

Mediante ao reconhecimento da importância da gestão de projetos, as empresas enxergaram a sua formalização como uma necessidade por dois motivos: em primeiro lugar para dar andamento nos processos, em seguida para assegurar os seus clientes de que todos os procedimentos executados saíram da maneira que foi planejada. Portanto, empresas contam com um modo de gerenciamento, seja ele formal ou informal. Além disso, o porte da empresa influencia tendência à gestão formal de projetos. Em contrapartida, a gestão formal de projetos demanda

documentações que possuem um custo muito alto, o que torna a gestão informal de projeto mais interessante para as organizações.

**Figura 2:** Gestão Formal versus Gestão Informal de Projetos

Fator	Gestão formal de projetos	Gestão informal de projetos
Nível do gerente de projeto	Alto	Baixo a intermediário
Autoridade do gerente de projeto	Documentada	Implícita
Documentação	Exorbitante	Mínima

**Fonte:** Kerzner (2006, p. 453).

Segundo Kerzner (2006), para mudar a definição de formalidade para informalidade, é necessário alterar a cultura organizacional da empresa, de acordo com o autor existem quatro elementos básicos que se aplicam à cultura informal, que são eles: confiança, comunicação, cooperação e trabalho em equipe. Diante disso, o que irá definir o modo do gerenciamento do projeto, seja ele formal ou informal, será às necessidades do cliente. Além disso, o uso de cores no relatório de status aumentou consideravelmente, pois, a apresentação dos relatórios em códigos além de ajudar a gestão informal de projetos, auxilia a reduzir os riscos.

### 3.2.6 Excelência Comportamental

A excelência comportamental ganha mais ênfase a partir do momento em que as equipes de gestão de projetos se tornam maiores. Entretanto, por muitos anos as empresas identificavam o fracasso em excelência comportamental em gestão de projetos a má qualidade do planejamento, atualmente percebe-se que o fracasso está interligado a questões comportamentais. Além disso, a empresa que dar mais importância a situação comportamental, ao invés da gestão técnica tendenciosamente a liderança situacional ganha mais importância.

Portanto, umas das medidas exercidas pelos gerentes de projetos para obterem excelência comportamental segundo Kerzner (2006) é: selecionar os principais elementos da equipe, manter às mudanças sob controle, proporcionar uma condição de equipe adequada, estabelecer os planos de contingência, trabalhar continuamente pela boa imagem do projeto e persistir para que todos os objetivos do projeto sejam alcançados.

### 3.3 E-commerce

Com o avanço da globalização o comércio eletrônico vem crescendo expansivamente, e é por meio dessa modalidade de compra que produtos e serviços são oferecidos através da internet. Em decorrência da evolução do mercado, as empresas conseguem investir cada vez mais em tecnologias avançadas, e conseqüentemente a economia aumenta cada dia mais. Sendo assim, a internet é a ferramenta principal dessa evolução, é por meio dela que as organizações conseguem explicar seus produtos, e oferecer ao consumidor uma experiência única de compra virtual.

Em contrapartida, a internet sofre mudanças constantemente e as organizações precisam estar atentas a essas alterações repentinas, pois, essas modificações tanto podem oferecer um benefício de crescimento para empresa, como podem ocasionar ameaças que venham a cometer insucesso. Dessa forma, é importante que as organizações estejam preparadas para utilizar essa ferramenta, para que seja oferecido ao cliente um serviço de qualidade e comodidade, visto que essa modalidade de venda demanda um público mais exigente, e utilizar estratégias adequadas nesse fundamento é imprescindível.

Portanto, uma das ferramentas para alcançar excelência em gestão de projetos através do e-commerce é facilitar ainda mais a comunicação com os consumidores, para garantir um serviço de qualidade e gerar satisfação dos clientes. Além disso, é preciso utilizar um método contínuo com orientações e princípios que especifiquem cada etapa dos processos e o seu ciclo de vida. Segundo Kerzner (2006), para que a excelência em projeto seja possível é necessário uma metodologia, ou seja, um processo repetitivo que pode ser utilizado em qualquer projeto, que busque atingir os seus objetivos.

#### 3.3.1 Artigos Infantis

Atualmente as crianças se tornaram o público alvo de muitas organizações, que passaram a enxergar a categoria infantil como um mercado que possui compradores de vários tipos de produtos e serviços. Contudo, o mercado infantil é composto por crianças muito bem informadas, e o fato de terem acesso a televisão e internet de maneira frenética, é determinante na performance de que o público

infantil consome apenas o que lhe atrai, sem aceitar imposições. Dessa forma, as empresas têm buscado constantemente estratégias que sirvam para conquistar e atrair o consumidor infantil.

Segundo Chiavenato e Neto (2003, p. 245), a estratégia “é o caminho escolhido para posicionar a organização e seu negócio de forma competitiva e garantir sua perpetuação no longo prazo”. Logo, é imprescindível que as empresas analisem o ramo de artigos infantis, e passem a utilizar a excelência na gestão de projetos. Nesse mesmo viés, as empresas podem utilizar ferramentas como: cursos de ações para estabelecer os objetivos, buscar novas ideias, elaborar estratégias e entender a necessidade do mercado infantil, sendo assim, a organização irá garantir a sua permanência no mercado por vários anos.

Diante disso, enxergando a importância e o crescimento do mercado de artigos infantis, é necessário que as empresas elaborem um planejamento estratégico pois, entende-se que não basta apenas criar e vender, é importante possuir um diferencial seja ele no preço, qualidade ou atendimento. Dessa forma, a gestão de projeto é um parâmetro necessário para atingir os objetivos que serão estabelecidos através do planejamento estratégico, em busca de terem resultados que reflitam ao longo prazo.

### **3.3.2 E-commerce de Artigos Infantis**

Segundo Nakamura (2001, p. 31), o comércio eletrônico é “ toda atividade de compra e venda realizada com o auxílio de recursos eletrônicos”. Entretanto, além do crescimento do mercado de artigos infantis, houve também um aumento na modalidade de vendas e serviços através do e-commerce, enxergando esse crescimento, muitas empresas estão optando por entrar no mercado online. Portanto, devido a sua rotina estressante, a sociedade atual está em busca de processos que demandem pouco tempo, ou seja, estão desejando mais praticidade.

Analisando a necessidade da sociedade e principalmente dos pais, que possuem uma vida agitada, o e-commerce no mercado de artigos infantis tem sido bastante vantajoso. Essa modalidade de compra e venda é um método mais rápido e fácil para adquirir produtos, assim como, dispõe de métodos de pagamentos instantâneos, o que evita filas e economiza tempo, sendo esse um dos pontos mais

positivos a serem considerados pelos consumidores ao realizar compras através da internet. Além disso, a ferramenta de vendas online, tem se tornado um diferencial para as organizações.

Portanto, o mercado de venda online tem ganhado cada vez mais a confiança da população, nesse mesmo viés, entende-se que o ato de comprar é um sentimento prazer, o que pode ser um desafio para essa ferramenta de venda, pois, a venda realizada virtualmente impede que o cliente tenha um contato palpável com o produto. Sendo assim, cabe à empresa garantir a qualidade da mercadoria que está sendo oferecida.

## **4 METODOLOGIA DA PESQUISA**

### **4.1 Caracterização da pesquisa**

Para que todo projeto seja desenvolvido de maneira eficiente, é imprescindível verificar e conhecer a forma de classificação da pesquisa realizada. Portanto, neste capítulo é relatado a metodologia que foi aplicada na empresa Bebê Imports que possibilitou a realização do estudo. Na literatura encontram-se várias formas de classificar as pesquisas, podendo variar conforme a perspectiva desejada. Conforme, Minayo (1996, p. 46), “cada autor tem peculiaridades em sua forma teórica de concepção e análise da realidade”.

No que diz respeito à natureza da pesquisa, essa análise é classificada como pesquisa de campo, onde o processo de estudo iniciou-se pela observação e análise, em sequência deu continuidade pela coleta de dados e por fim interpretação de resultados. Quanto a maneira de abordagem foi adotada como pesquisa quali-quantitativa. De acordo com Knechtel (2014, p. 106), a pesquisa quali-quantitativa “interpreta as informações quantitativas por meio de símbolos numéricos e os dados qualitativos mediante a observação, a interação participativa e a interpretação do discurso dos sujeitos (semântica)”.

Quanto a modalidade da pesquisa, foi abordado o tipo como estudo de caso na classificação descritiva, onde por meio dessa abordagem todos os acontecimentos foram analisados, anotados, especificados e interpretados. Dessa forma, foi utilizado o método dedutivo que parte de um princípio geral para o

particular. Segundo Severino (2007), a dedução é um processo lógico onde o raciocínio pode ser retirado de uma ou várias hipóteses, e sua conclusão acontece através da lógica, ou seja, para a análise das informações obtidas é utilizado o raciocínio lógico e a dedução para obter a conclusão dos resultados.

## **4.2 Universo, amostragem e amostra**

Portanto, as informações contidas na presente pesquisa foram coletadas através de uma única pessoa, a gestora da empresa Bebê Imports no período do mês de setembro de 2022, acompanhado de um questionário estruturado. O motivo do questionamento ter sido dirigido a gestora da empresa deve-se ao fato de que a organização não possui funcionários. Sendo classificada como amostragem não probabilística, pois, de acordo com Mattar (1996, p. 132), é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo. Além disso, é também de origem não probabilística por conveniência, visto que a gestora da empresa foi a pessoa mais acessível e corroborou para o desenvolvimento da pesquisa.

## **4.3 Instrumento de coleta de dados**

O instrumento de coleta de dados foi um questionário fechado aplicado na empresa Bebê Imports, com 42 questões de múltipla escolha, dividido em seis dimensões: Processos Integrados, Cultura, Apoio Gerencial, Treinamento e Desenvolvimento, Gestão Informal de Projetos e Excelência Comportamental. Esse modelo representa a Análise Organizacional de boas práticas em Gestão de Projetos proposto por Kerzner (2006), como demonstrado na seção 2.2, Anexo I - questionário sem respostas, Anexo II - tabulação dos dados sem respostas, Apêndice I - questionário com respostas, Apêndice II - tabulação com as respostas. O questionário é uma ferramenta de investigação que contém determinado número de questões, e tem como objetivo proporcionar conhecimento ao pesquisador.

## **4.4 Perspectiva de análise de dados**

A análise de dados foi dividida em duas partes, a primeira parte foi a aplicação do questionário de Diagnóstico Organizacional - Boas Práticas em Gestão

de Projetos, após aplicabilidade os dados do questionário passaram para a Análise Organizacional, que irá pontuar individualmente os seis componentes de excelência em gestão de projetos. Em seguida, depois que todos os componentes foram pontuados, para identificar as boas práticas de gestão de projetos e o seu grau de maturidade.

## 5 ANÁLISE DE DADOS

### 5.1 Processos Integrados

De acordo com as seis áreas de conhecimento de boas práticas em gestão de projetos proposta por Kerzner (2006), às questões relacionadas a Processos Integrados obteve a menor pontuação no questionário aplicado na organização Bebê Imports, somando um total de 05 pontos, vide Quadro 1.

**Quadro 1:** Análise Organizacional – Processos Integrados

PROCESSOS INTEGRADOS						
QUESTÕES	PONTOS					
1	<input checked="" type="checkbox"/>	B. 2	C. 4	D. 2	E. 4	F. 5
2	A. 0	B. 0	C. 1	<input checked="" type="checkbox"/>	E. 4	F. 5
3	<input checked="" type="checkbox"/>	B. 0	C. 3	D. 4	E. 5	F. 5
4	<input checked="" type="checkbox"/>	B. 1	C. 3	D. 4	E. 5	F. 5
5	<input checked="" type="checkbox"/>	B. 2	C. 2	D. 2	E. 5	
6	<input checked="" type="checkbox"/>	B. 2	C. 4	D. 5		
7	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	B. 5	C. 4	D. 2	E. 0
SUBTOTAL 1					05	

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Os processos integrados funcionam como uma ferramenta imprescindível para a elaboração de um projeto, pois permite o controle de todo pré-requisito estabelecido no desenvolvimento do projeto, solucionando o surgimento de possíveis gargalos, assim como possibilita que todos os objetivos venham ser alcançados (KERZNER, 2006). Com as respostas adquiridas através do questionário, verificou-se que a Bebê Imports utiliza apenas o gerenciamento da qualidade total para o desenvolvimento de seus projetos. Seu objetivo é colocar no mercado produtos de qualidade cada vez melhor, e não apenas produtos com a

mesma qualidade dos lançados no ano passado ou atrasado. Consta-se que o gestor utilizou em seus projetos os princípios do gerenciamento da qualidade total nos percentuais de 25-50%.

Em contrapartida, a empresa não faz uso dos princípios do gerenciamento de riscos nem muito menos utiliza a engenharia simultânea como ferramenta para o desenvolvimento e agilidade do seu projeto. Isso demonstra que apesar de utilizar gestão da qualidade total, não a aplica de maneira consciente e eficaz. O gerenciamento de risco é uma forma organizada de identificar e medir os riscos e de desenvolver, selecionar e gerenciar as opções para o seu controle (KERZNER, 2006). Ou seja, é o princípio mais importante na elaboração de um projeto, pois analisa seus benefícios a curto e longo prazo.

A não existência de gerenciamento de risco traz consigo enormes problemas para o gestor, que além de aumentar os custos, pode atrasar a conclusão do projeto. E além do mais, ele não conseguirá identificar como os problemas surgiram no decorrer do projeto. Dado corroborado visto que a Bebê Imports não integra processos de forma satisfatória, pois obteve uma baixa pontuação.

## 5.2 Cultura

As questões relacionadas à Cultura da organização, que dentre as demais áreas relacionadas no questionário, ela ficou em segundo lugar das que obtiveram maior pontuação, obtendo um somatório de 21 pontos, como exposto no Quadro 2.

**Quadro 2:** Análise Organizacional – Cultura

CULTURA						
QUESTÕES	PONTOS					
8	A. 0	<input checked="" type="checkbox"/>	C. 3	D. 5		
9	<input checked="" type="checkbox"/>	B. 3	C. 4	D. 4	E. 5	F. 5
10	A. 1	<input checked="" type="checkbox"/>	C. 4	D. 0		
11	A. 3	B. 3	C. 3	D. 5	<input checked="" type="checkbox"/>	F. 4
12	A. 1	B. 5	C. 5	<input checked="" type="checkbox"/>		
13	A. 2	B. 3	C. 4	<input checked="" type="checkbox"/>	E. 4	
14	A. 2	B. 3	C. 4	D. 5	<input checked="" type="checkbox"/>	
SUBTOTAL 2					21	

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

De acordo com Kerzner (2006), a Cultura é a característica mais marcante de uma organização, se aplicada com eficiência ela dá origem a uma empresa que consegue se moldar facilmente de acordo com as necessidades de cada projeto. A cultura organizacional pode ser estabelecida por vários elementos que influenciam nas decisões e resultados da empresa. Mediante isso, analisando os resultados do questionário, verificou-se que a Bebê Imports entende que o desenvolvimento da cultura empresarial é um processo demorado, e é fundamental no comportamento organizacional.

Com relação ao benchmarking, a empresa afirmou que utiliza dessa estratégia fazendo comparações com os possíveis concorrentes, em busca de aplicar e aprimorar na sua organização, o que já está sendo utilizado no mercado. Ademais, a organização já implantou mudanças, porém, não são voltadas para a gestão de projetos. Considerando o comportamento da empresa, pode-se classificá-la com o status de benchmarking competitivo, que, de acordo com Kerzner (2006), é análise do desempenho próprio em forma de confronto com os possíveis concorrentes pela busca de sua otimização. Logo, a organização demonstrou que está aberta a estabelecer mudanças que sejam benéficas para a empresa, evidentemente pelo o que foi dito anteriormente, sua cultura organizacional baseia-se em diretrizes.

Com relação à ética e moral, o gestor da organização Bebê Imports acredita que as decisões devem ser tomadas na seguinte sequência: em benefício do cliente, em benefício da empresa, em benefício dos funcionários. Segundo Kerzner (2006), empresas de sucesso em cultura organizacional tem um conjunto de valores que todos os funcionários devem ter como um guia, para serem observados no tratamento com o cliente. Assim como o autor afirma que uma empresa pode desenvolver-se com sucesso em gestão de projetos tendo uma cultura interna sustentada por esses quatro valores: cooperação, trabalho em equipe, confiança, comunicações eficientes. Portanto, certifica-se que a empresa estudada tem uma cultura organizacional eficiente, pois preza pelas normas da ética e da moral.

Entretanto, a empresa não realiza cursos internos de treinamento, e permite mudanças, mas sem qualquer processo formal de controle. Apresentando mais de 75% de perfil de cultura comportamental. Através disso, é evidenciado que a empresa tem predisposição à mudança de escopo de projeto, ou seja, possui flexibilidade para mudança. Indicando um ponto positivo para o desenvolvimento do

projeto, já que otimiza o tempo e custo, permitindo atingir os seus objetivos com maior rapidez.

### 5.3 Apoio Gerencial

O Apoio Gerencial é uma ferramenta de extrema importância para dar continuidade a cultura da gestão de projetos. Para que o projeto tenha sucesso em suas entregas, a alta administração serve como base e fonte de estímulo para toda equipe que desenvolve o projeto.

**Quadro 3:** Análise Organizacional – Apoio Gerencial

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

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Para Kerzner (2006), uma empresa que apresenta excelência em gestão de projetos possui as seguintes características: a alta administração está sempre disposta a ajudar, mas sem interferir diretamente no projeto, aguarda os relatórios que descrevem a situação do andamento do projeto, praticar delegação de autoridade, descentraliza o poder e a tomada de decisão e espera dos gerentes de projetos e da sua equipe uma postura não só de qualificação para descrever um problema, mas como também, espera deles possíveis iniciativas e maneiras de solucionar a problemática.

De acordo com os dados coletados, visualizados no Quadro 3, a estrutura organizacional da Bebê Imports é tradicional, ou seja, predominantemente vertical. O gestor da empresa pontuou 20 pontos, um número significativo ao Apoio Gerencial, assim como possui mais de 75% de responsáveis em nível de diretor. Como foi

demonstrado anteriormente, o gestor está aberto a mudanças, e quando indicado como líder de um projeto, o mesmo consegue assumir os riscos que podem vir a surgir.

Desse modo, os resultados indicam que não há uma equipe dentro da empresa, pois todas as atividades são desenvolvidas por uma única pessoa, que é gestor da organização. Sua figura central desenvolve a relação com os clientes, a tomada de decisão e efetua o planejamento estratégico. Conseqüentemente, o acúmulo de atividades pode acarretar a uma sobrecarga de trabalho sobre o gestor, ocasionando assim, um possível atraso na entrega de um projeto.

#### 5.4 Treinamento e Desenvolvimento

A dimensão de Treinamento e Desenvolvimento possui a segunda menor pontuação a se equiparar às demais temáticas abordadas no questionário, como demonstrado no Quadro 4. Como citado anteriormente, as atividades da empresa onde o estudo foi realizado, são desenvolvidas por uma única pessoa, que é o gestor da empresa.

**Quadro 4:** Análise Organizacional – Treinamento e Desenvolvimento

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO					
QUESTÕES	PONTOS				
22	<del>A.1</del>	B.3	C.5	D.5	E.5
23	<del>A.1</del>	B.2	C.4	D.5	E.5
24	A.0	B.3	C.4	D.5	<del>E.5</del>
25	A.2	B.3	<del>C.4</del>	D.5	
26	A.2	<del>B.3</del>	C.2	D.3	E.5
27	<del>A.1</del>	B.1	C.3	D.5	E.5
28	<del>A.1</del>	B.1	C.3	D.4	E.5
SUBTOTAL 4					06

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

O gestor da Bebê Imports comunicou que desde a fundação da empresa, a organização ofereceu menos de 5% de cursos internos de treinamento, talvez isso se dê pelo fato que a empresa não possui um gerente de projetos. Apesar disso, o gestor acredita que a realização do treinamento serve para satisfazer as

necessidades de curto e longo prazo, e que o setor responsável por determinar o conteúdo dos possíveis treinamentos oferecidos é o de Recursos Humanos.

De acordo com os resultados da pesquisa, o gestor afirma que a empresa não possui nenhum curso de treinamento em gestão de projetos, em decorrência da ausência de um quadro funcional para ser capacitado. Os dados demonstram que para o gestor não se sobrecarregar por elevada demanda de atividades, enxerga como vantajosa e plausível a contratação de funcionários.

### 5.5 Gestão informal de projetos

Como pode ser observado no Quadro 5, a Gestão Informal de Projetos obteve a maior pontuação de excelência em boas práticas de gestão de projetos, segundo Kerzner (2006), totalizando 26 pontos.

**Quadro 5:** Análise Organizacional – Gestão Informal de Projetos

GESTÃO INFORMAL DE PROJETOS					
QUESTÕES	PONTOS				
29	A. 2	<input checked="" type="checkbox"/>	C. 5	D. 1	E. 0
30	<input checked="" type="checkbox"/>	B. 3	C. 4	D. 5	E. 0
31	<input checked="" type="checkbox"/>	B. 2	C. 3	D. 1	E. 0
32	<input checked="" type="checkbox"/>	B. 5	C. 4	D. 2	E. 1
33	A. 2	B. 3	<input checked="" type="checkbox"/>	D. 5	E. 0
34	A. 4	<input checked="" type="checkbox"/>	C. 3	D. 1	E. 0
35	A. 3	B. 4	C. 3	<input checked="" type="checkbox"/>	
SUBTOTAL 5					26

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Segundo Kerzner (2006), existem quatro elementos básicos para uma cultura informal, que são: confiança, comunicação, cooperação e trabalho em equipe. Para o autor, a **confiança** é classificada como a chave de sucesso para execução da Gestão Informal de Projetos na organização, pois, a confiança além de estabelecer uma concordância efetiva com os fornecedores e clientes, permite que o gestor da empresa dispense inúmeras documentações, que serviriam para comprovar que todos os participantes do projeto estariam cumprindo todas as suas tarefas, de acordo com requisitos estabelecidos.

Boa parte dos gerentes de projetos optam por uma **comunicação** verbal e informal, pois, a comunicação formal demanda custos elevados. A **cooperação está** relacionada à predisposição das pessoas a trabalharem em conjunto com os demais em busca de um benefício conveniente para todos os envolvidos. Por último, **trabalho em equipe** é a unificação de pessoas que através do espírito de cooperação e sob limite de coordenação, conseguem desenvolver-se.

De acordo com os resultados do questionário aplicado, o gestor informa que não tem conhecimento sobre o custo que a elaboração de um relatório pode ter, e denota que a empresa se encaixa nos preceitos da gestão informal baseada na confiança, comunicação e cooperação, contendo assim, três elementos básicos da cultura informal que Kerzner (2006) defende. Além disso, o gestor afirma que o seu planejamento durante o projeto tem a maioria das suas atividades desenvolvidas por meio de diretrizes.

Diante disso, desenvolver de maneira informal os seus projetos se torna um benefício para a Bebê Imports, visto que a gestão informal demanda menores custos e reduzida burocracia, visto que, a empresa não precisará empregar grandes investimentos em documentação, por exemplo.

## **5.6 Excelência Comportamental**

Como pode-se observar no Quadro 6, a Bebê Imports obteve um total de 18 pontos na excelência de boas práticas em gestão de projetos no que concerne à dimensão Excelência Comportamental. Apesar de não ser a área que alcançou mais pontos, nota-se que a empresa entende a importância desta dimensão no processo de desenvolvimento do projeto.

**Quadro 6:** Análise Organizacional – Excelência Comportamental

EXCELÊNCIA COMPORTAMENTAL					
CLIENTES	PONTOS				
	36	A.1	<del>B.1</del>	C.4	D.5
37	A.3	B.1	C.5	<del>D.5</del>	E.0
38	A.3	<del>B.1</del>	C.5	D.5	E.4
39	<del>A.2</del>	B.2	C.2	D.5	E.3
40	A.3	B.3	C.5	<del>D.1</del>	
41	A.5	B.3	C.4	<del>D.1</del>	
42	<del>A.5</del>	B.4	C.2	D.1	E.1
SUBTOTAL 6					18

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

O fato da empresa não possuir um gerente de projeto determina essas pontuações baixas. Entretanto, mesmo que seja por meio de um único funcionário, que é o próprio gestor, a organização faz uso das ferramentas de gestão de projetos para desenvolver determinadas atividades da empresa. Embora o gestor tenha em mente que é importante o incentivo para evitar ameaças ao projeto empresarial, a organização não utiliza o gerenciamento de risco.

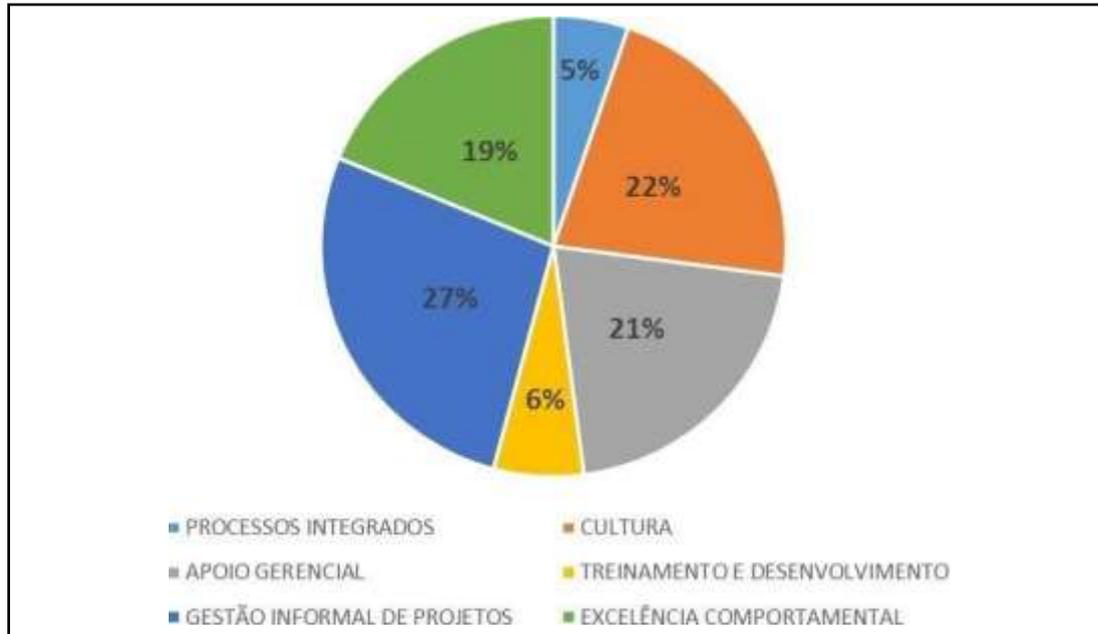
Nota-se que o gestor tem a ciência que ao gerenciar um projeto é de sua responsabilidade fazer com que a equipe funcione, e que deve determinar as atividades de acordo com a personalidade de cada participante da equipe. Assim como, reconhece a importância da qualificação de um gerente de projeto. Segundo Kerzner (2006, p. 469), “as empresas bem-sucedidas entendem que o fracasso de projetos se deve principalmente a questões comportamentais – falta de motivação entre os funcionários, relacionamentos interpessoais negativos, produtividade escassa e ausência de comprometimento com objetivos”.

Diante disso, entende-se a importância de uma equipe no desenvolvimento do projeto. Portanto, para que o gestor da organização não fique sobrecarregado é necessária a contratação de funcionários que o auxiliem nos processos inerentes ao seu projeto. Além disso, o desempenho da organização irá melhorar e, conseqüentemente, satisfará plenamente as necessidades dos seus clientes.

## 5.7 Pontuações Finais

No Quadro 7 está ilustrado as porcentagens que foram obtidas por cada área após a coleta de dados do resultado final.

**Quadro 7:** Porcentagem por Área.



**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Consegue-se observar no Quadro 8 abaixo as pontuações que foram obtidas em cada área e sua interpretação.

**Quadro 8:** Pontuação Total.

COMPONENTES / ÁREAS		SUBTOTAL
PONTOS	PROCESSOS INTEGRADOS	05
	CULTURA	21
	APOIO GERENCIAL	20
	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	06
	GESTÃO INFORMAL DE PROJETOS	26
	EXCELÊNCIA COMPORTAMENTAL	18
	<b>TOTAL GERAL</b>	<b>96</b>

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:** Dados da pesquisa (2022).

No que diz respeito aos Processos Integrados, concluímos que a Bebê Imports utiliza processos integrados de maneira insatisfatória, isso se dá pelo fato de

que na empresa não existe gestão de risco, o que ocasiona diversas falhas durante a execução dos processos dos projetos, se esse recurso fosse utilizado evitaria o surgimento de riscos, e seria possível o gerenciamento e controle das possíveis problemáticas. Como pode-se observar no Quadro 8 esse defeito ocasionou a pontuação mais baixa para esta dimensão.

Com relação à Cultura, pode-se afirmar que encontram-se na Bebê Imports uma cultura organizacional firme, forte e eficaz; a organização consegue se modificar com facilidade de acordo com as necessidades do projeto, assim como, busca implantar mudanças e inovações que venham beneficiar a empresa, seus princípios e fundamentos estão sempre voltados aos valores da ética e moral, isto possibilitou a segunda maior pontuação dentre as outras dimensões.

Quanto ao Apoio Gerencial, constatou-se o acúmulo de atividades realizadas pelo gestor, o que conseqüentemente ocasiona uma sobrecarga e cansaço físico, e isso se dá pelo fato da organização não possuir funcionários. Deste modo, todas as atividades são desenvolvidas unicamente pelo gestor da organização. Entretanto, o gestor se prontifica como líder e consegue desenvolver o trabalho demandado de acordo com as suas possibilidades. Mediante a análise, a cultura organizacional da empresa é classificada como tradicional. Essa dimensão ocupa a terceira maior pontuação dentre as demais.

No que se refere a Treinamento e Desenvolvimento, verificou-se uma grande deficiência nessa dimensão. A organização não oferece cursos de treinamentos pelo fato de não possuir funcionários, o que conseqüentemente, define o fato da empresa não ter um gerente de projetos. Contudo, o gestor entende a importância dessa dimensão, e busca através do benchmarking realizar suas tarefas, o que iguala sua empresa com os demais concorrentes. Portanto, essa deficiência classificou essa dimensão no penúltimo lugar, ficando entre as pontuações mais baixas.

Em contrapartida, com relação a Gestão Informal de Projetos, a empresa obteve uma maior pontuação nessa área. O motivo dessa elevada pontuação é o fato da empresa não ter padronização e formalização das atividades realizadas, contudo, as atividades acontecem de forma organizada. Isso se dá pelo fato de que a empresa acredita em gestão de projetos, mesmo não praticando de acordo com a teoria, tornando assim a empresa como organização informal.

No quesito Excelência Comportamental a organização obteve uma pontuação mediana, entendemos que isso ocorreu pelo fato de que na empresa não há funcionários, entretanto, o gestor é consciente da importância de um gerente de projeto na organização, seja para realizar as atividades com excelência, bem como, evitar possíveis riscos.

Pode-se confirmar isso pela classificação da interpretação proposto por Kerzner (2006) estabelecida no Quadro 8, na qual a organização obteve um total de 96 pontos, classificando a empresa Bebê Imports como: A Empresa apoia na teoria a Gestão de Projetos, mas na prática não é da mesma forma. É uma organização informal.

### 5.8 Melhorias de Pontos Críticos

O Quadro 9 demonstra as proposições de otimizações que contribuem para melhorias dos pontos críticos presente na empresa Bebê Imports.

**Quadro 9:** Proposição de Otimizações

<b>Ponto Crítico</b>	<b>Área de Conhecimento</b>	<b>Melhoria</b>
Sobrecarga Gerencial	<b>Processos Integrados, Treinamento e Desenvolvimento, Apoio Gerencial</b>	Contratação de Colaboradores
Carência no Gerenciamento de Risco	<b>Processos Integrados</b>	Elaboração de Planejamento estratégico eficiente e contratar um Gerente de Projetos
Déficit em Treinamento	<b>Treinamento e Desenvolvimento</b>	Oferecer cursos internos

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito dessa pesquisa foi analisar e identificar as boas práticas de projetos, tendo como base a aplicação do questionário a respeito da Excelência em Gestão de Projetos apresentado por Harold Kerzner (2006), os objetivos foram alcançados através das apresentações de cada dimensão abordada, juntamente com o resultado do questionário, possibilitando identificar de forma clara e dinâmica como ocorre a Gestão de Projetos por parte da empresa Bebê Imports.

Portanto, ao concluir a análise das respostas presentes no questionário, constatou-se que a empresa se mostra de maneira mediana com relação a gestão de projetos. Por conseguinte, verificou-se que a empresa não realiza a integração efetiva de seus processos, não gerencia seus riscos e não há cronograma de produção. Além disso, ela não capacita seus colaboradores/recursos - pela ausência dos mesmos, em consequência não têm possibilidade efetiva de ter um Apoio Gerencial, mesmo o gestor tendo conhecimento de toda ferramenta que forma o componente, a empresa não possui um gerente de projetos.

É preciso um esforço árduo para um micro-empendedor obter sucesso na aplicação das boas práticas em Gestão de Projetos, visto que um projeto eficiente demanda pessoas e comprometimento. Em contrapartida, como pesquisadora e graduanda de Bacharelado em Administração foi possível vislumbrar como a empresa Bebê Imports conseguirá percorrer uma trajetória brilhante, aplicando em seu caminho uma gestão de projeto eficaz, visto que a gestora da empresa se compromete de forma responsável, uma das melhorias primordiais será incluir pessoas no seu quadro de colaboradores, solucionando essa primeira problemática as demais serão encaminhadas com mais facilidade.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. A. Percepção de Gestores e Técnicos sobre o processo de Gestão por Competências em Organizações no Brasil. Dissertação mestrado em Administração. Universidade de Brasília. Brasília, 2007.

ALVARENGA, Darlan. Com pandemia, comércio eletrônico tem salto em 2020 e dobra participação no varejo brasileiro. **G1**, 26 de fev. de 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/02/26/com-pandemia-comercio-eletronico-tem-salto-em-2020-e-dobra-participacao-no-varejo-brasileiro.ghtml>. Acesso em 08 de set. de 2022.

CHIAVENATO, Idalberto e NETO, Edgard Pedreira de Cerqueira. Administração Estratégica: em busca do desempenho superior uma abordagem além do Balanced Scorecard. - 1. ed. - São Paulo: Saraiva, 2003.

COM faturamento alto, mercado infantil é tendência para e-commerce. **Terra**, 22 de mai. de 2021. Disponível em: [https://www.terra.com.br/noticias/com-faturamento-alto-mercado-infantil-e-tendencia-para-e-commerce\\_aa5c29277ad3469ca5362d70695873a18iutrqmu.html](https://www.terra.com.br/noticias/com-faturamento-alto-mercado-infantil-e-tendencia-para-e-commerce_aa5c29277ad3469ca5362d70695873a18iutrqmu.html). Acesso em: 30 de ago. de 2022.

ENTENDA o motivo do sucesso e do fracasso das empresas. **Sebrae**, São Paulo, 30 de out. de 2017. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas\\_b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas_b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD). Acesso em: 14 de set. de 2022.

FATURAMENTO do e-commerce brasileiro tem alta de 48,4% em 2021. **Mercado e Consumo**, 24 de jan. de 2022. Disponível em: <https://mercadoeconsumo.com.br/24/01/2022/noticias/faturamento-do-e-commerce-brasileiro-tem-alta-de-484-em-2021/>. Acesso em: 03 de out. de 2022.

FILIAÇÃO. Project Management Institute. Disponível em: <https://www.pmi.org/>. Acesso em: 18 de out. de 2022.

HAROLD Kerzner, tradução Lene Belon Ribeiro. Gestão de projetos: as melhores práticas. - 2. ed. - Porto Alegre: Bookman, 2006.

IVO, Diego. E-commerce no Brasil: Conheça os principais dados , o market share, o crescimento e as principais estatísticas, com atualização mensal. Conversion, 21 de nov. de 2022. Disponível em: <https://www.conversion.com.br/blog/relatorio-ecommerce-mensal/>. Acesso em: 23 de nov. de 2022.

KNECHTEL, Maria do Rosário. Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada. Curitiba: Intersaberes, 2014.

MATTAR, F. Pesquisa de marketing. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 4. ed. São Paulo/Rio de Janeiro: HUCITEC/ABRASCO, 1996.

NAKAMURA, R. R.E Commerce na Internet: Fácil de Entender. São Paulo, Érica, 2001.

PLANEJAMENTOS de sucesso: conheça 4 casos inspiradores. **Neotriad**, 21 de fev. de 2017. Disponível em: <https://gestaodeequipes.com.br/planejamentos-de-sucesso-conheca-4-casos-inspiradores/>. Acesso em: 26 de set. de 2022.

SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO COM RESPOSTAS

	<p>CAMPUS JOÃO PESSOA UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO</p>
---	---

DISCIPLINA: GESTÃO DE PROJETOS  
PROFESSOR: AGNES CAMPÊLLO  
PERÍODO: 6º

2ª UNIDADE

EQUIPE	

EMPRESA:	<i>Bele Imprentas</i>
ATIVIDADE	
(Indústria/Serviço/Comércio):	<i>Comércio</i>
PRODUTO PRINCIPAL:	<i>Trabalhos Infantis</i>

### 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 desenvolvendo 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 estrutura 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 e 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 os do cliente e por último os 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
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 quantitativa (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 parte 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 gerência 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 apontada (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 de 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 percentagem de seus projetos que tem responsáveis em nível de diretor ou acima dele?
- A. 0-10%
  - B. 0-25%
  - 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 percentagem 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 quer ter 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 adequadas 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 como 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 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 projetos fazer com que funcionem.
  - C. Uma vez indicados para uma equipe, cabe ao gerente de área fazer com que funcionem.
  - D. Podem surpreender, desde que indicados para a equipe certa
  - E. Deveriam ser promovidos à 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
  - 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 áreas
  - 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 gerência sênior
  - C. Correr riscos com aprovação dos responsáveis pelo projeto
  - D. Evitar os 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

## APÊNDICE B - Tabulação de dados com respostas

	<p>CAMPUS JOÃO PESSOA UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO</p>
---	---

DISCIPLINA: GESTÃO DE PROJETOS  
PROFESSOR: AGNES CAMPELLO  
PERÍODO: 6º

2ª UNIDADE

EQUIPE	

EMPRESA: *elvi imports*  
 ATIVIDADE: *comércio*  
 (Indústria/Serviço/Comércio):  
 PRODUTO PRINCIPAL: *brinquedos infantis*

### Análise Organizacional - (Boas práticas em Gestão de Projetos)

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

A análise passa 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	<input checked="" type="checkbox"/>	B.2	C.4	D.2	E.4	F.5
2	A.0	B.0	C.1	<input checked="" type="checkbox"/>	E.4	F.5
3	<input checked="" type="checkbox"/>	B.0	C.3	D.4	E.5	F.5
4	<input checked="" type="checkbox"/>	B.1	C.3	D.4	E.5	F.5
5	<input checked="" type="checkbox"/>	B.2	C.3	D.2	E.1	
6	<input checked="" type="checkbox"/>	B.2	C.4	D.5		
7	<input checked="" type="checkbox"/>	B.5	C.4	D.2	E.0	
SUBTOTAL 1					05	

CULTURA						
QUESTÕES	PONTOS					
8	A.0	<input checked="" type="checkbox"/>	C.3	D.5		
9	<input checked="" type="checkbox"/>	B.3	C.4	D.4	E.5	F.5
10	A.1	<input checked="" type="checkbox"/>	C.4	D.0		
11	A.3	B.3	C.3	D.5	<input checked="" type="checkbox"/>	F.4
12	A.1	B.5	C.5	<input checked="" type="checkbox"/>		
13	A.2	B.3	C.4	<input checked="" type="checkbox"/>	E.4	
14	A.2	B.3	C.4	D.5	<input checked="" type="checkbox"/>	
SUBTOTAL 2					21	

APOIO GERENCIAL						
QUESTÕES	PONTOS					
15	<input checked="" type="checkbox"/>	B.5	C.5	D.5	E.0	
16	A.2	B.3	C.5	D.0	<input checked="" type="checkbox"/>	
17	<input checked="" type="checkbox"/>	B.2	C.5	D.1	E.0	
18	A.2	B.3	C.5	D.0	<input checked="" type="checkbox"/>	
19	<input checked="" type="checkbox"/>	B.2	C.2	D.4	E.5	
20	A.1	B.1	C.3	D.4	<input checked="" type="checkbox"/>	
21	A.1	B.3	C.5	D.4	<input checked="" type="checkbox"/>	
SUBTOTAL 3					20	

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO						
QUESTÕES	PONTOS					
22	<input checked="" type="checkbox"/>	B.3	C.5	D.5	E.5	
23	<input checked="" type="checkbox"/>	B.2	C.4	D.5	E.5	
24	A.0	B.3	C.4	D.5	<input checked="" type="checkbox"/>	
25	A.2	B.3	<input checked="" type="checkbox"/>	D.5		
26	A.2	<input checked="" type="checkbox"/>	C.2	D.3	E.5	
27	<input checked="" type="checkbox"/>	B.1	C.3	D.5	E.5	
28	<input checked="" type="checkbox"/>	B.1	C.3	D.4	E.5	
SUBTOTAL 4					06	

GESTÃO INFORMAL DE PROJETOS					
QUESTÕES	PONTOS				
29	A.2	<input checked="" type="checkbox"/>	C.5	D.1	E.0
30	<input checked="" type="checkbox"/>	B.3	C.4	D.5	E.0
31	<input checked="" type="checkbox"/>	B.2	C.3	D.1	E.0
32	<input checked="" type="checkbox"/>	B.5	C.4	D.2	E.1
33	A.2	B.3	<input checked="" type="checkbox"/>	D.5	E.0
34	A.4	<input checked="" type="checkbox"/>	C.3	D.1	E.0
35	A.3	B.4	C.3	<input checked="" type="checkbox"/>	E.0
SUBTOTAL 5					26

EXCELÊNCIA COMPORTAMENTAL					
QUESTÕES	PONTOS				
36	A.1	<input checked="" type="checkbox"/>	C.4	D.5	E.0
37	A.3	B.1	C.5	<input checked="" type="checkbox"/>	E.0
38	A.3	<input checked="" type="checkbox"/>	C.5	D.5	E.4
39	<input checked="" type="checkbox"/>	B.2	C.2	D.5	E.3
40	A.3	B.3	C.5	<input checked="" type="checkbox"/>	E.0
41	A.5	B.3	C.4	<input checked="" type="checkbox"/>	E.0
42	<input checked="" type="checkbox"/>	B.4	C.2	D.1	E.1
SUBTOTAL 6					18

COMPONENTES / ÁREAS		SUBTOTAL
PONTOS	PROCESSOS INTEGRADOS	05
	CULTURA	23
	APOIO GERENCIAL	20
	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	06
	GESTÃO INFORMAL DE PROJETOS	26
	EXCELÊNCIA COMPORTAMENTAL	18
TOTAL GERAL		96

PONTOS	INTERPRETAÇÃO
169-210	Caminho certo para EXCELÊNCIA – BOAS PRÁTICAS em GP.
147-158	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.

## ANEXO A - QUESTIONÁRIO SEM RESPOSTAS

	<p>CAMPUS JOÃO PESSOA UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO</p>
---	---

DISCIPLINA: GESTÃO DE PROJETOS  
PROFESSOR: AGNES CAMPÊLLO  
PERÍODO: 6º

### 2ª UNIDADE

<b>EQUIPE</b>	

<b>EMPRESA:</b>	
<b>ATIVIDADE</b> <i>(Indústria/Serviço/Comércio):</i>	
<b>PRODUTO PRINCIPAL:</b>	

## 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 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 estrutura 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 e 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 os do cliente e por último os 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
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 quantitativa (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 parte 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 gerência 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 percentagem de seus projetos que tem responsáveis em nível de diretor ou acima dele?
- A. 0-10%
  - B. 0-25%
  - 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 percentagem 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 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 percentagem 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 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 projetos fazer com que funcionem.
  - C. Uma vez indicados para uma equipe, cabe ao gerente de área fazer com que funcionem.
  - D. Podem surpreender, desde que indicados para a equipe certa
  - E. Deveriam ser promovidos à 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
  - 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 áreas
  - 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 gerência sênior
  - C. Correr riscos com aprovação dos responsáveis pelo projeto
  - D. Evitar os 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 B - TABULAÇÃO DOS DADOS SEM RESPOSTAS

	<b>CAMPUS JOÃO PESSOA</b> <b>UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS</b> <b>BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO</b>
---	---

DISCIPLINA: GESTÃO DE PROJETOS  
 PROFESSOR: AGNES CAMPÉLLO  
 PERÍODO: 6º

### 2ª UNIDADE

<b>EQUIPE</b>	

<b>EMPRESA:</b>	
<b>ATIVIDADE</b> (Indústria/Serviço/Comércio):	
<b>PRODUTO PRINCIPAL:</b>	

## 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					

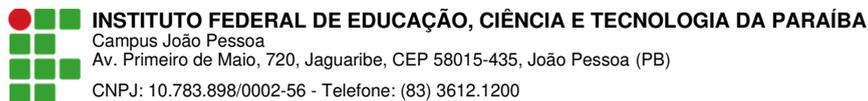
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO					
QUESTÕES	PONTOS				
22	A. 1	B. 3	C. 5	D. 5	E. 5
23	A. 0	B. 2	C. 4	D. 5	E. 5
24	A. 0	B. 3	C. 4	D. 5	E. 0
25	A. 2	B. 3	C. 4	D. 5	
26	A. 2	B. 1	C. 2	D. 3	E. 5
27	A. 0	B. 1	C. 3	D. 5	E. 5
28	A. 0	B. 1	C. 3	D. 4	E. 5
SUBTOTAL 4					

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	
	<b>TOTAL GERAL</b>	

PONTOS	INTERPRETAÇÃO
169-210	Caminho certo para EXCELÊNCIA – BOAS PRÁTICAS em GP.
147-166	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.



## Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

### Trabalho de Conclusão de Curso

**Assunto:** Trabalho de Conclusão de Curso  
**Assinado por:** Júlia Soares  
**Tipo do Documento:** Anexo  
**Situação:** Finalizado  
**Nível de Acesso:** Ostensivo (Público)  
**Tipo do Conferência:** Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Júlia Stéfane Fernandes Soares, ALUNO (20191460070) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 29/12/2022 15:40:10.

Este documento foi armazenado no SUAP em 29/12/2022. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 709189  
Código de Autenticação: 150eff1fdd

