

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

CLAUDIO FRANCISCO DA COSTA JÚNIOR

DIAGNÓSTICO DAS BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PROJETOS  
Um estudo de caso em uma organização do varejo  
farmacêutico na grande João Pessoa

João Pessoa

2016

CLAUDIO FRANCISCO DA COSTA JÚNIOR

## **DIAGNÓSTICO DAS BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PROJETOS**

**Um estudo de caso em uma organização do varejo  
farmacêutico na grande João Pessoa**



Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Curso Superior de Bacharelado em Administração, como parte das atividades para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

João Pessoa

2016

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

C823d

Costa Junior, Claudio Francisco da.

Diagnóstico das boas práticas de gestão de projetos: um estudo de caso em uma organização do varejo farmacêutico na grande João Pessoa / Claudio Francisco da Costa Junior. – 2016.

83 f.: il.

TCC (Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB / UAG, 2016.

Orientador:

1. Gestão de projeto. 2. Diagnóstico organizacional.  
3. Processo integrado. I. Título.

CDU 005.8

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Diagnóstico das boas práticas de gestão de projetos  
Análise da integração dos processos em uma organização do varejo farmacêutico

---

Claudio Francisco da Costa Júnior

**Relatório aprovado em \_\_\_\_\_ de Setembro de 2016**

---

Profº. Jimmy de Almeida Léllis, Doutor  
Orientador

---

Profº. José Washington de M. Medeiros, Doutor.  
Examinador

---

Profª Agnes Campêllo Araújo, Mestre  
Examinador

Eu é que sei que pensamentos tenho a vosso respeito, diz o Senhor;  
Pensamentos de paz e não de mal, para voz dar o fim que desejais.  
Então, me invocareis, passareis a orar a mim, e eu vos ouvirei.  
Buscar-me-eis e me achareis quando me buscardes de todo o vosso coração.  
Serei achado de vós, diz o Senhor, e farei mudar a vossa sorte.  
Jeremias 29: 11-14.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter cuidado da minha vida e da minha família durante todo percurso da minha vida e principalmente por suprir todas as minhas necessidades durante o período de realização do curso.

Diante de vários problemas que surgirão para impedir a tão sonhada Formação acadêmica, alguns momentos eu pensei até em desistir. Parei por dois períodos, desmotivado por frustrações pessoais e situações que desgastaram física e emocionalmente. Mas uma vez, ELOHIM (nome em hebraico que faz referência a Deus e que significa força ou poder) me colocou de pé, me deu a oportunidade de voltar, me esforçar para pagar as cadeiras perdidas e me animar para prosseguir durante o curso.

Agradeço aos meus líderes espirituais, Pastor Flávio Lima e Missionária Michelyne por me ajudarem em todos os momentos difíceis da minha vida e por me ensinarem a buscar o alvo, que é Cristo. Simplifico a minha amizade com o Pastor Flávio com o versículo “Em todo o tempo ama o amigo e para à hora da angústia nasce o irmão” Provérbios 17:17. A missionária Michelyne, agradeço por me fazer meditar todas as vezes que falhei e o versículo “Os planos fracassam por falta de conselho, mas são bem sucedidos quando há muitos conselheiros” representa todos os conselhos que me fizeram moldar o meu caráter.

Agradeço a minha família por todo o apoio mesmo em meio às dificuldades. A minha digníssima esposa Marília Fidelis que cuidou de mim por todo este período e por ser o meu braço forte, por me suportar por todo o meu stress diário e por me amar muito. Agradeço a minha filha Alice Fidelis que é a razão de todo o meu esforço e dedicação, agradeço pelo seu imenso carinho e pelo seu imenso amor para com o seu Pai. Agradeço a minha mãe Cristina Cordeiro por ser um exemplo de honestidade, dedicação, cuidado, carinho e por ter dedicado toda a sua vida em função da minha. Agradeço ao meu Pai Claudio Francisco por ter me ensinado logo cedo à responsabilidade de se trabalhar e de suprir as necessidades de casa bem como o seu exemplo de teimosia gravou em meu jeito de ser. Agradeço ao meu irmão Christian Gomes por ser uma pessoa que sempre me escutou e que sempre admiro pela sua inteligência. Agradeço também a minha avó Augusta Francisca (*IN MEMORIAN*) por ter cuidado de mim e por ter deixado o legado de cuidar das pessoas sem medir esforços. Agradeço também a minha tia Eliane (*IN MEMORIAN*) por ter me motivado a buscar nos

estudos o futuro. Ao meu Tio Caudioswaldo por ter me ajudado com conselhos desde a adolescência. À minha Sogra Rosineide Fidelis e Meu sogro Maurílio Aurélio por me ajudarem em momentos difíceis.

Agradeço a organização Pague Menos representado pela pessoa do Gerente Regional Romualdo Bezerra e pelo Supervisor Ildo Dias por me proporcionarem a oportunidade de estagiar e concluir o meu curso. Agradeço principalmente aos gerentes George, Valter, Rúbia, Gina, Jefferson e Kennedy por que me darem o suporte para crescer profissionalmente na organização.

Agradeço ao Professor Jimmy Léllis, por ter me orientado na elaboração deste trabalho, compartilhando o seu conhecimento, simplificando as idéias e colocando em prática o necessário para lograr êxito em sua conclusão.

A todos que fazem parte da instituição IFPB que me ajudaram durante todo este percurso. Aos Professores da Unidade Acadêmica de Gestão, terceirizados, à Rogério da cantina por ter mim ajudado nas condições mais difíceis, aos educadores físicos e até a irmãzinha do cafezinho.

Agradeço também a todos os colegas de sala que fizeram parte desta vitória, à turma 2010.2 da qual não foi possível colar grau com eles e principalmente à turma 2012.1 que me acolheu no turno da noite, inclusive à equipe nota dez: Fabrício, Rodrigo, Álvaro Marcos e Paulo.

À todos o meu sincero agradecimento!

## RESUMO

O objetivo do presente trabalho é analisar a integração dos processos no setor administrativo/comercial em uma empresa do varejo farmacêutico. O presente trabalho apresenta um estudo de caso em uma organização do varejo farmacêutico na grande João Pessoa com o apoio teórico na gestão de projetos, com o aprofundamento nas boas práticas de gestão de projetos. Para verificar as boas práticas na gestão de projetos na organização estudada foi utilizada uma pesquisa de natureza aplicada, cuja forma de abordagem quantitativa. Quanto aos objetivos foi descritiva e exploratória. Quanto aos procedimentos técnicos foi utilizado uma pesquisa bibliográfica, documental, estudo de caso e pesquisa de campo. Quanto ao método foi utilizado o indutivo. A amostra foi a amostra não probabilística e quanto ao instrumento de coleta de dados foi utilizado aplicado um questionário fechado. Foram analisados a visão da organização em relação aos seis componentes de excelência das boas práticas de gestão de projetos, os quais são: processos integrados, cultura, apoio gerencial, treinamento e desenvolvimento, excelência comportamental e gerenciamento informal de projetos. Foram identificadas áreas deficientes que revelam que a organização apóia a gestão de projetos, todavia na prática os processos da organização não utilizam as boas práticas de gestão de projetos. Por fim o presente estudo contribuiu para identificar os componentes das boas práticas que obtiveram menor índice de avaliação, permitindo assim a visualização da organização estudada, uma oportunidade para investir nestes componentes e planejar o alcance da excelência na integração dos processos organizacionais.

**Palavras-Chaves:** Gestão de Projetos; Boas Práticas; Processos Integrados.



## **ABSTRACT**

The objective of this study is to analyze the integration of processes in the administrative / commercial sector in a retail pharmacy business. This paper presents a case study in a retail pharmacy organization in the great Joao Pessoa with the theoretical support in project management, with the deepening in good project management practices. To verify good practices in project management organization in the study was used a nature applied research, the form of a quantitative approach. As to the objectives it was descriptive and exploratory. As for the technical procedures used was a literature search, document, case study and field research. As to the inductive method was used. The sample was non-probabilistic sample and as the data collection instrument was applied a closed questionnaire. organization's vision were analyzed for the six components of excellence of good project management practices, which are integrated processes, culture, management support, training and development, behavioral excellence and informal project management. deficient areas have been identified which show that the organization supports the project management, but in practice the organization's processes do not utilize good project management practices. Finally this study helped to identify the components of good practice that had lower evaluation index, thus allowing the organization studied view, an opportunity to invest in these components and plan the achievement of excellence in the integration of business processes.

**Key Words:** Project Management; Good habits; Integrated processes.

## **LISTA DE ANEXOS**

<b>ANEXO 1</b> – Organograma Geral da Organização .....	72
<b>ANEXO 2</b> – Questionário Estruturado da Pesquisa.....	73
<b>ANEXO 3</b> – Instrumento de Análise para Obtenção dos Dados .....	81

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Figuras

Figura 1 – Organograma da Organização.....	20
Figura 2 – Organograma da Organização –Realce no Setor Administrativo/Comercial .....	29
Figura 3 – Fluxograma da atividade I – Recebimento e Conferência de Mercadoria .....	32
Figura 4 –Fluxograma da atividade II – Recebimento/entrega de medicam./doc pela rota.....	33
Figura 5 – Fechamento dos caixas .....	34
Figura 6 – Áreas de Conhecimento em gerenciamento de projetos .....	47
Figura 7 – Ciclo PDCA de Deming .....	50
Figura 8 – Os seis componentes da excelência .....	51

### Quadros

Quadro 1 –Descrição dos serviços prestados pela Pague Menos.....	19
Quadro 2 - Características principais de um projetosegundo a perspectiva de alguns autores..	44
Quadro 3 - Diferença entre projeto e processo .....	45
Quadro 4 - Modelo de Competências de um gerente de projetos .....	46
Quadro 5 - Processos de gerenciamento de integração de projetos .....	49
Quadro 6 - Características do apoio gerencial .....	52
Quadro 7 - Características de assessoramento para a excelência .....	54
Quadro 8–Elementos da cultura informal.....	55
Quadro 9 - Interpretação dos componentes da excelência .....	59

### Gráficos

Gráfico 1 – Níveis dos Componentes de excelência. ....	59
Gráfico 2 – Média das Áreas .....	60
Gráfico 3 – Processos Integrados .....	61
Gráfico 4 – Cultura .....	62

Gráfico 5 – Apoio Gerencial .....	63
Gráfico 6 – Treinamento e Desenvolvimento.....	64
Gráfico 7 – Excelência Comportamental.....	65
Gráfico 8 – Gerenciamento Informal de Projetos .....	66

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO I</b> .....	15
<b>A Organização</b> .....	15
<b>1.1 Identificação do Estagiário e da Organização</b> .....	16
<b>1.2 Histórico da Empresa</b> .....	16
<b>1.3 Organograma Geral da Organização</b> .....	20
<b>1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado</b> .....	21
<b>1.5 Descrição da Concorrência</b> .....	21
<b>1.6 Organização e Principais Fornecedores</b> .....	22
<b>1.7 Relacionamento organização-clientes</b> .....	22
<b>1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões</b> .....	23
<b>1.8.1 Área de Recursos Humanos</b> .....	23
<b>1.8.2 Área de Marketing</b> .....	24
<b>1.8.3 Área de Finanças</b> .....	24
<b>1.8.4 Área de Produção</b> .....	25
<b>1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio</b> .....	26
<b>1.8.6 Área de Sistemas de Informação</b> .....	27
<b>CAPÍTULO II</b> .....	28
<b>A Área de Realização do Estágio</b> .....	28
<b>2.1 Identificação do Estagiário e da Organização</b> .....	29
<b>2.2 Aspectos Estratégicos da Organização</b> .....	30
<b>2.3 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades</b> .....	30
<b>2.3.1 Atividade A – Recebimento e conferência de Mercadoria</b> .....	31
<b>2.3.2 Atividade B – Recebimento e Entrega de Medicamentos e Documentos pela Rota</b> .....	32
<b>2.3.3 Atividade C – Fechamento dos caixas</b> .....	33
<b>2.4 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa</b> .....	35
<b>CAPÍTULO III</b> .....	36
<b>Levantamento Diagnóstico</b> .....	36
<b>3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio</b> .....	37
<b>3.2 Problema de Estudo</b> .....	37
<b>3.3 Características do Problema de Estudo</b> .....	37
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	39
<b>Proposta de Trabalho</b> .....	39
<b>4.1 Objetivos</b> .....	40
<b>4.1.1 Objetivo geral</b> .....	40
<b>4.1.2 Objetivos específicos</b> .....	40
<b>4.2 Justificativa</b> .....	40
<b>CAPÍTULO V</b> .....	42
<b>Desenvolvimento da Proposta de Trabalho</b> .....	42
<b>5.1 Aspectos Conceituais</b> .....	43
<b>5.2 Gerenciamento de Projetos</b> .....	45
<b>5.3 Gestão de Processos Integrados</b> .....	47
<b>5.3.1 Cultura</b> .....	51
<b>5.3.2 Apoio Gerencial</b> .....	52

<b>5.3.3</b>	<b>Treinamento e desenvolvimento</b> .....	<b>53</b>
<b>5.3.4</b>	<b>Excelência Comportamental</b> .....	<b>53</b>
<b>5.3.5</b>	<b>Gestão informal de projetos</b> .....	<b>54</b>
<b>5.4</b>	<b>Aspectos Metodológicos</b> .....	<b>55</b>
<b>5.4.1</b>	<b>Classificação da Pesquisa</b> .....	<b>56</b>
<b>5.4.2</b>	<b>Universo e Amostra</b> .....	<b>57</b>
<b>5.4.3</b>	<b>Instrumentos de Coleta de Dados</b> .....	<b>57</b>
<b>5.5</b>	<b>Análise de Dados e Interpretação de Resultados</b> .....	<b>58</b>
<b>5.6</b>	<b>Aspectos Conclusivos</b> .....	<b>67</b>
<b>5.7</b>	<b>Contribuição do Estágio para a Vida Acadêmica</b> .....	<b>69</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>70</b>
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>72</b>

## **CAPÍTULO I**

### **A Organização**

## 1.1 Identificação do Estagiário e da Organização

Claudio Francisco da Costa Júnior, inscrito no Curso Superior de Bacharelado em Administração sob a matrícula nº 20102460137 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, Campus João Pessoa, desenvolveu atividades profissionais sob a relação de trabalho de Estágio Supervisionado Obrigatório na organização Empreendimentos Pague Menos S/A, inscrita no CNPJ sob o número 06.626.253/0001-51, com sede no endereço Rua Senador Pompeu, 1520. O estágio obrigatório curricular para o desenvolvimento do TCC teve início no dia 23 de outubro de 2015 nas Farmácias Pague Menos. A Farmácia Pague Menos atua no varejo Farmacêutico tendo como principal fonte a venda de medicamentos e perfumaria.

## 1.2 Histórico da Empresa

Em 1981, foi aberta a primeira farmácia Pague Menos em Fortaleza, capital do Ceará. Com muito trabalho, profissionalismo e baseado nas palavras Inovação, Conveniência e Cidadania, em pouco tempo, a Farmácia Pague Menos conquistou o mercado Cearense. Não demorou muito também para atrair a atenção do país com ações ousadas para o setor até então único e exclusivamente voltado para vender remédios.

Em 1985, a Pague Menos criou o Programa de Doação de Cadeiras de Rodas e o Programa de Doação de Ambulâncias para investir em responsabilidade social. A Farmácia Pague adotou, no Brasil, o conceito de *Drugstore*, oferecendo aos clientes um ambiente de loja diferenciado.

No ano de 1989, a Pague Menos se tornou pioneira no recebimento de contas e venda de vales-transporte na cidade de Fortaleza no Ceará. Nesta cidade se deu início a expansão com a construção de várias filiais em todo o território nacional.

No ano de 1993, nasce a Farmácia de Manipulação Pague Menos, dedicada a produção de medicamentos e cosméticos manipulados.

Em 1997, é realizado o 1º Encontro de Mulheres Pague Menos, o maior evento feminino no Brasil, que consiste na em uma programação com a participação de artistas e profissionais para valorizar a mulher.



No ano de 1998, a Pague Menos se torna a primeira empresa privada nordestina a adotar um município no Programa Social Alfabetização Solidária. Também é o ano que é lançado o cartão Pague Menos MasterCard, aceito em milhares de estabelecimentos em todo o País.

No ano 2000, foi criado o SACFARMA (0800 275 1313), para atender gratuitamente 24h, prestando informações sobre medicamentos e procedimentos básicos de emergência. Neste mesmo ano a Pague Menos atingiu um recall de marca de 74%, o maior do Ceará.

A partir do ano de 2002, a Farmácia Pague Menos conquistou seguidamente o Prêmio Top of Mind, em várias cidades do País, por ser a rede de farmácias mais lembrada pelos consumidores. Também neste ano realizou o maior evento feminino do Brasil, o 5º Encontro de Mulheres Pague Menos, com a participação de celebridades, profissionais e milhares de clientes de todo o País.

No ano de 2003, em parceria com a UNICEF, foi criado o Programa Infância Feliz Pague Menos, para contribuir com a educação de crianças de baixa renda através de doações de livros para bibliotecas comunitárias.

No ano de 2005, foram criados o Espaço Vip e o Espaço Vida Saudável, que tem a proposta de oferecer atendimento farmacêutico gratuito e serviços como a aferição de precisão, verificação da glicose, PMC e informações sobre saúde e bem estar criando o conceito exclusivo “loja dentro de loja”, dispendo em suas Farmácias, ambientes diferenciados para clientes específicos. Neste mesmo ano, o Cartão Fidelidade Sempre Pague Menos atingiu a marca de 3,6 milhões de usuários.

No ano de 2006, em parceria com o Governo Federal, a Farmácia Pague Menos implantou a Farmácia Popular, em todas as suas lojas, oferecendo medicamentos específicos grátis e descontos de até 90%. Foi criada a campanha nacional “25 anos, 25 Gols” comemorando os 25 anos de Pague Menos. Também neste ano, foi criado o AME, estrutura voltada a medicamentos especiais para quem precisa de controle e cuidados para tratamento de patologias específicas, como o tratamento de câncer e de doenças avançadas.

No ano de 2008, a Farmácia Pague Menos manteve o 1º lugar em volume de vendas e número de lojas no ranking oficial da Abrafarma. No mesmo ano, nasce o Programa Sempre Bem, o primeiro programa de TV, exibido em rede nacional, a levar saúde e beleza para os quatro cantos do País.

No ano de 2009, aparece na lista 500 melhores e maiores empresas para se trabalhar no Brasil da revista exame:266º lugar. No mesmo ano, lança a Promoção Sonha Brasil sorteando 10 casas e cinquenta televisores de LCD para clientes de todo Brasil.

No ano de 2010, a Pague Menos beneficiou milhares de pessoas em Fortaleza, Salvador, Recife, São Paulo e Rio de Janeiro com ações de bem-estar físico, social e ambiental com os Circuitos de Corrida Pague Menos. Também neste ano, lança a Promoção “É Mais Brasil, É Mais Você”, sorteando 10 casas e 50 vales-compra.

No ano de 2011, foi lançado a 1ª edição da Revista Sempre Bem escrevendo uma nova página de saúde e beleza na vida da mulher brasileira, completando a plataforma Sempre Bem, junto ao programa de TV e Portal. No mesmo ano foi lançada a maior Promoção da história da Pague Menos, em comemoração aos seus 30 anos. “30 Anos, 30 Prêmios” presenteou os seus clientes sorteando 10 vales-compra, 10 carros e 10 casas.

No ano de 2012, a Campanha de Doação de Ambulâncias beneficiou dez instituições sociais no Brasil. Neste mesmo ano, o 30º Circuito de Corridas Pague Menos percorreu 5 grandes capitais do Brasil (Fortaleza, Natal, Goiânia, Belém, Florianópolis), beneficiando mais de 100 mil brasileiros que precisam de uma melhor qualidade de vida. Também neste ano, foi criada a Campanha Verde, milhares de mudas foram plantadas em várias regiões brasileiras demonstrando o amor pela natureza e o incentivo a dias mais verdes.

No ano de 2013, a 10ª Edição do Encontro de Mulheres reuniu 12 mil mulheres de todo o Brasil. Neste mesmo ano, a Agência Internacional Fitch Ratins anunciou a elevação do Ranking de longo prazo das Farmácias Pague Menos, que passou da nota A para AA pelo ótimo desempenho operacional nos últimos anos em todo o Brasil. Foi instalado o Centro de Distribuição (CD) de Pernambuco na cidade de Jaboatão dos Guararapes com 5.864 m<sup>2</sup> e capacidade para armazenar 71.000 m<sup>2</sup> de medicamentos e não-medicamentos. O complexo foi projetado inicialmente para abastecer, com exclusividade, as 61 lojas da rede no estado, mais permite atender mais de 100 pontos de venda.

No ano de 2014, foi lançada uma campanha Bichinhos do Brasil assumindo um forte compromisso socioambiental, em que parte da renda obtida foi direcionada a projetos de preservação da fauna brasileira. Também neste ano foi criado o 5º Circuito de Corridas Pague Menos fazendo um grande sucesso nas cidades de Fortaleza, Recife, Manaus, Salvador e Curitiba. Foi inaugurado mais um Centro de Distribuição (CD) em Hidrolândia para atender as regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste.

No ano de 2015, o 6º Circuito de Corridas Pague Menos chamara 10 mil corredores para as ruas de Fortaleza, Aracaju, Campo Grande e Vitória para promover a saúde e bem estar das pessoas que sofrem diariamente com problemas de hipertensão, diabetes e entre outros. Neste mesmo ano, a Pague Menos mudou a logomarca para destacar a sua grandeza. Com o intuito de demonstrar o crescimento contínuo a Pague Menos fechou a parceria com a empresa de capital aberto General Atlantic. O investimento de \$600 milhões apoiará a próxima fase de expansão da Pague Menos para oferecer novos serviços, como o Clinic Farma que oferece atendimento farmacêutico gratuito conforme descreve o quadro 1 a seguir. O Quadro 1 apresenta a descrição de todos os serviços oferecidos pela Pague Menos.

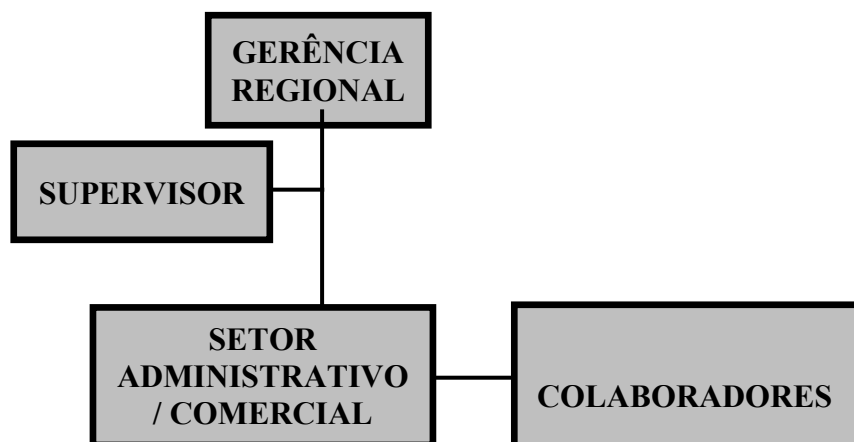
**Quadro 1 - Descrição dos serviços prestados pela Pague Menos**

SERVIÇOS	DESCRIÇÃO
<b>E- COMMERCE</b>	A Farmácia Pague Menos oferece aos clientes milhares de produtos através do comércio eletrônico dispondo através de um click várias ofertas válidas para todo o País.
<b>RECARGA DIGITAL</b>	Todas as Filiais oferecem o Serviço de Recarga Digital para ajudar a vida dos clientes dando-lhes a opção de efetuar o pagamento através do cartão de crédito ou débito.
<b>CARTÃO SEMPRE/DOTZ</b>	O cartão de Fidelidade Sempre/Dotz oferece descontos em medicamentos para quem é cadastrado e pontos na compra de não-medicamentos.
<b>CLINIC FARMA</b>	As Clinic Farma são salas exclusivas para prestação de serviços Farmacêuticos gratuitos como acompanhamento do tratamento prescrito pelos médicos, esclarecimentos de dúvidas, revisão da medicação e acompanhamento de clientes com diabetes, hipertensão, risco cardiovascular, asma e obesidade. Todos acompanhamentos são feitos por Farmacêuticos qualificados.
<b>SAC FARMA</b>	Oferece Orientação Farmacêutica 24 horas gratuitamente através do telefone 0800-275-1313, pelos e-mails <a href="mailto:sac@pmenos.com.br">sac@pmenos.com.br</a> e <a href="mailto:ouvidoria@pmenos.com.br">ouvidoria@pmenos.com.br</a> ou pelo site <a href="http://www.pague-menos.com.br">www.pague-menos.com.br</a> . O Sac Farma tira as dúvidas dos clientes relacionados a posologia do medicamento, contra indicação e genéricos.
<b>FARMÁCIA POPULAR</b>	Em parceria com o Governo Federal o Programa <b>AQUI TEM FARMÁCIA POPULAR</b> disponibiliza aos seus clientes medicamentos gratuitos para Diabetes, Hipertensão e Asma e medicamentos com até 90% de desconto para Asma, Rinite, Colesterol, Mau de Parkinson, Osteoporose, Glaucoma, Anticoncepcionais e Fraldas Geriátricas para pessoas a partir de 60 anos.
<b>AME</b>	O serviço de Atendimento de Medicamentos Especiais (AME) oferece produtos como Hormônios, Medicamentos controlados, Medicamentos de uso hospitalar e medicamentos importados que são armazenados e controlados de forma especial. Dispõe de uma central de atendimento gratuito (0800 022 8282) para atender diversos profissionais da saúde.

**Fonte:** Pesquisa Direta, (2016).

### 1.3 Organograma Geral da Organização

**Figura 1** - Organograma da Organização



**Fonte:** Pesquisa Direta, 2016.

Conforme Ballester, (2010) organograma é uma ferramenta para demonstrar a estrutura formal de uma organização ou uma de suas partes em determinado tempo.

A Farmácia Pague Menos é representada pela Assembléia Geral, que é formada pelo conselho de Administração. O Conselho de Administração é formado pelo Presidente do Conselho, Vice Presidente do Conselho e cinco conselheiros. Abaixo do Conselho de Administração o Comitê de Auditoria e Comitê de Governança. Abaixo da Presidência a Auditoria Interna, as Relações Institucionais/Jurídico e a Controladoria. A Vice-Presidência por Sete Diretorias, Diretoria de Logística e Sistemas, Diretoria de Operações, Diretoria Administrativa, Diretoria Comercial, Diretoria Financeira, Diretoria de Planejamento e RI e a Diretoria de Expansão. A Diretoria de Logística e Sistemas é constituída pelo Desenvolvimento de Sistemas, Central de Serviços, Qualidade e Centro de Distribuição. A Diretoria de Operações é constituída pela Gerência de Metas e Vendas, SAC FARMA e Responsável Técnica, Offstore, Gerência de Operações, Gerência Regional, Supervisores e as Lojas. A Diretoria Administrativa é constituída pela Farmácia de Manipulação, Segurança, Desenvolvimento humano, Administração Pessoal, Prevenção de Perdas (Inventário), Serviços de Apoio, Imóveis e Veículos, Telecomunicações, Compras Especiais e Almoxarifado. A Diretoria Comercial é constituída pela Análise de Estoques, Compras, Preços, Gerenciamento de Categorias, Marketing, Relacionamento com Clientes e AME. A Diretoria Financeira é constituída pela Gerência Financeira, Gerência Contábil e Eventos. A Gerência Financeira é composta pela Tesouraria, Contas a Receber, Contas a Pagar e Central de Pagamentos. A Gerência Contábil é composta pela Escrita Fiscal, Contabilidade, e

Patrimônio. A Diretoria de Planejamento e RI é constituído pela Inteligência Competitiva, Atendimento ao Mercado e Planejamento. A Diretoria de Expansão é constituída pela Engenharia e pela Manutenção. (Ver Anexo I).

Na Paraíba, a Farmácia Pague Menos tem acompanhado um crescimento na abertura de novas lojas e na geração de novos empregos. Atualmente são 24 Lojas e com a projeção de fechar o Ano de 2016 com trinta lojas. A Matriz Paraíba localiza-se na Praça 1817, Centro de João Pessoa. Na Regional Paraíba funciona a Gerência Regional, a Supervisão, o RH, o Escritório administrativo, entre outras funções gerais. As demais filiais totalizam 34 unidades distribuídas por várias cidades da Paraíba; João Pessoa (Capital), Campina Grande, Guarabira, Patos, Sousa, Solânea e nas cidades circunvizinhas Bayeux, Santa Rita e Sapé.

#### **1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado**

De acordo com Kotler e Keller (2006), os setores econômicos se dividem em três: O Setor Primário envolve o extrativismo e a agropecuária com a produção ou extração de matéria-prima. O Setor Secundário utiliza a matéria-prima para transformá-los em produtos acabados e o Setor Terciário comercializam estes produtos acabados e prestam os serviços.

Pode-se dizer que a Farmácia Pague Menos atua no setor Terciário que é direcionado na produção e geração de serviços. As Farmácias atuam no mercado oferecendo produtos de uso contínuo como medicamentos em geral e produtos de higiene pessoal e cosmética como: desodorante, shampoo, perfumes, sabonetes, suplementos, entre outros. Estes produtos são conhecidos como perfumaria.

#### **1.5 Descrição da Concorrência**

Concorrentes são organizações que suprem às mesmas necessidades dos clientes (KOTLER; KELLER, 2006).

Pode-se entender que as organizações que oferecem um produto ou serviço diferenciado possuem uma vantagem competitiva.

A Farmácia Pague Menos dispõe de seis concorrentes diretos: Drogasil, Globo, Permanente, Rede Pharma, Dias e Rede Med. Estas empresas são concorrentes diretos por oferecerem produtos e serviços em comum como: Produtos de Perfumaria, Entrega em Domicílio, Serviços ambulatoriais e entre outros.

## **1.6 Organização e Principais Fornecedores**

A farmácia Pague Menos tem uma logística diferenciada. Todos os fornecedores estão cadastrados na Matriz Geral localizada na cidade de Fortaleza no Ceará. As filiais não têm acesso aos fornecedores visto que as compras são realizadas na Matriz e abastecem as filiais de acordo com as suas vendas. Como a empresa negocia com os fornecedores para comprar os produtos para mais de 800 lojas, questões como atraso nas entregas se tornam quase que impossíveis. Os fornecedores são tratados como parceiros e os valores que são negociados no ato da compra permitem que a organização obtenha um melhor preço para os seus consumidores finais.

## **1.7 Relacionamento organização-clientes**

Conforme Silva e Zambon (2016), as organizações precisam ter canais de comunicação para possíveis reclamações, sugestões para a melhoria do serviço ofertado. Estes canais auxiliam a organização para a melhoria nos seus serviços e impedem que a imagem da organização seja comprometida através de redes sociais, Procon, entre outros.

A Farmácia Pague Menos oferece o serviço do Sac Farma (0800 275 1313) que consiste em tirar dúvidas, atender reclamações e orientação farmacêutica. Este canal de comunicação é uma ferramenta importante para a melhoria contínua no atendimento aos clientes.

O atendimento é uma ferramenta fundamental para atender a expectativa do cliente. Um dos meios de atender a esta expectativa é a de não deixar, de maneira nenhuma, que o produto falte, independentemente se ele for medicamento ou produto de perfumaria. Atualmente, existe a lista de oportunidade no qual os colaboradores anotam os produtos que deixaram de vender e repassar para os gerentes e reforçarem os estoques e diminuir as

chances de perder as vendas. Quando o produto que o cliente necessita está em falta, o colaborador consulta o estoque na intranet e verifica se tem em alguma filial mais próxima, solicita a transferência do produto e encaminha o cliente a pegar na outra filial com o recibo ou se preferir o cliente pode pegá-lo na mesma filial no dia seguinte.

## **1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões**

Conforme Oliveira (2007), o nível estratégico estabelece o rumo que a organização seguirá observando o seu ambiente. Já no nível tático tem o objetivo de planejar a execução do que foi traçado no nível estratégico. No nível operacional é aplicado o que foi planejado pelo nível tático.

Sendo assim, A Farmácia Pague Menos tem a seguinte formação estratégica:

- **No Nível Estratégico** – É formado pelo Conselho de Administração, Presidência, Vice-Presidência, Comitê de Auditoria, Comitê de Governança, Auditoria Interna, Relações Internacionais/Jurídico, e Controladoria.
- **No Nível Tático** – Diretoria de Logística e Sistemas, Diretoria de Operações, Diretoria Administrativa, Diretoria Comercial, Diretoria Financeira, Diretoria de Planejamento e RI e Diretoria de Expansão.
- **No Nível Operacional** – Gerência de Desenvolvimento de Sistemas, Qualidade, Gerência de Vendas e Metas, Gerência de Operações, Gerência Regional, Supervisores, Lojas, Administração de Pessoal, Marketing, Gerência Financeira, Gerência Contábil, Eventos, Planejamento e Manutenção.

### **1.8.1 Área de Recursos Humanos**

Segundo Chiavenato (2009, p. 97), Recursos Humanos “São as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja seu nível hierárquico ou sua tarefa na atividade organizacional”.

A área de Recursos Humanos é composta pela administração de pessoal localizada na cidade de Fortaleza no Ceará. A sua função é administrar/registrar as contratações e demissões de todos os funcionários da organização. A administração de pessoal possui um núcleo em cada capital do Brasil. Em João Pessoa, existe uma analista de RH, e uma psicóloga. Estas funcionárias são responsáveis pelo recrutamento e seleção dos colaboradores. Todos os eventos relacionados a treinamento e dias comemorativos (Dia das Mães; Dia dos Pais; Dia internacional da mulher) são organizados por essas profissionais.

### **1.8.2 Área de Marketing**

Las Casas (2010) compreende o Marketing como ação do mercado. Esta ação de mercado está baseada na troca, uma vez que pessoas necessitam de algum produto ou serviço, as organizações se especializam para suprir esta necessidade.

O setor de Marketing está localizado na cidade de Fortaleza no Ceará. As suas ações são planejadas junto a Diretoria Comercial e distribuídas para todas as lojas do País através de memorandos mensais, semanais e extraordinários. Nestes memorandos, contém todas as promoções e os prazos vigentes a disposição dos gerentes de Loja para efetuarem possíveis reforços no seu estoque para atender a demanda. Na Regional Paraíba, localizada na Praça, 1817 – Centro, João Pessoa-PB não existe um setor específico de Marketing. Sendo assim todas as ações e eventos criados pelo setor de Marketing são encaminhados ao Gerente Regional e repassado para os gerentes de Loja em reuniões, onde são definidos os dias das ações, as ferramentas que estarão disponíveis para cada gerente e o resultado que aquela ação pretende obter.

### **1.8.3 Área de Finanças**

“O objetivo da administração financeira é maximizar a riqueza dos acionistas da empresa” (JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2010, p. 3).

Para isso, o administrador financeiro tem que tomar decisões de investimento, financiamento e resultados que contribuam para esta maximização. Vale salientar que a



estrutura contribui positivamente ou negativamente para esta tomada de decisão. Sendo assim, a organização dispõe de uma estrutura capaz de atender as expectativas dos acionistas.

O Setor Financeiro da organização em geral é dividido em três:

- **Gerência financeira** - É composto pela Tesouraria, Contas a Receber, Contas a Pagar e a Central de documentos.
- **Gerência Contábil** – É composto pela Escrita Fiscal, Contabilidade e Patrimônio.
- **Eventos** - Núcleo único

Sendo assim todas as filiais tem que adotar o mesmo procedimento:

- **Envio da Redução Z** - Enviar as Reduções Z (Resumo fiscal de todo valor que foi vendido no dia) para a Gerência Contábil localizada em Fortaleza no Ceará para contabilizar o faturamento diário de cada filial.
- **Envio via PDF** – O sistema envia para a Tesouraria automaticamente o faturamento, devoluções e trocas após o fechamento do caixa no ECF (Ponto de Venda – Conhecido popularmente como caixa).
- **Comprovantes de cartões de Crédito, Débito, Farmácia Popular e Convênios** – São separados e organizados junto aos relatórios diários e enviados para o Setor de Contas a Receber.
- **Pagamentos, Diárias** – São enviados para o setor de Contas a Pagar.

Na Regional Paraíba existe o Setor do Escritório composto por dois funcionários: O líder do escritório e a auxiliar de escritório. O líder é responsável por receber todos estes documentos das filiais com o auxílio da auxiliar de escritório, organizá-los e enviá-los para Fortaleza-CE. Este setor do escritório também é responsável por providenciar os itens de trabalho dos colaboradores, como: fardamentos, crachás e, os serviços necessários como: abertura de contas, transporte, entre outros.

#### **1.8.4 Área de Produção**

Segundo Kotler e Keller (2006), serviço é intangível, ou seja, não pode ser consumido, todavia pode ser percebido pelo consumidor do serviço como bom, ruim ou regular.

No caso da Pague Menos, não existe Setor de Produção, uma vez que a organização oferta o serviço de comercialização de medicamentos e produtos de perfumaria e na oferta de vários outros serviços relacionados no Quadro 1 (item 1.2).

### 1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio

No que se refere a Recursos Materiais e Patrimoniais, a organização dispõe de um setor chamado de Prevenção de Perdas (Inventário) ligado a Diretoria Administrativa; e o Setor de Análise de Estoque, este ligado ao Centro de Distribuição e a Diretoria de Logística e Sistemas.

Segundo Dias (2010), a organização deve se planejar quanto a programação de vendas até a entrega para o cliente, através de uma estrutura física e humana capaz de suprir a esta demanda.

Sendo assim, cada setor tem a seguinte atribuição:

- **Prevenção de Perdas** – Existe uma equipe em cada estado responsável por fazer o balanço geral do estoque das filiais. Este serviço é realizado em um ou dois dias em cada filial dependendo do porte. São contados todos os itens da Loja e gerado um relatório para a primeira contagem. São procurados os itens que estão faltando na primeira contagem e se achado é dado baixa com um dos que fazem parte da equipe de inventário. Logo após é gerado um segundo relatório, este enviado para o Gerente Regional para analisar os índices daquela filial. Para finalizar é gerado o terceiro e último relatório que é enviado para a análise de Estoque para ajustar o Estoque de acordo com a contagem final.
- **Análise de Estoque** – Este setor localizado na Matriz em Fortaleza/CE é o responsável pelo estoque do Centro de Distribuição e pelo estoque de todas as Lojas do País. Todas as mercadorias só saem da Matriz com a nota fiscal e todos os produtos são entregues com as caixas devidamente lacradas. Quando ocorre alguma falta de volume por avaria, furto ou extravio o gerente da filial envia uma notificação para o Análise de Estoque onde é dado baixa naquele volume para que não possa faltar no estoque físico da filial.

### 1.8.6 Área de Sistemas de Informação

De acordo com Stair e Reynolds (2008) um sistema de informação coleta a entrada, manipula o processo e dissemina a saída com a finalidade de realimentar a informação oferecendo uma base de dados capaz de contribuir para o resultado proposto.

A área de Sistemas de Informação está representada pelo desenvolvimento de Sistemas que é ligado a Diretoria de Logística e Sistemas. Todos os projetos são planejados e aplicados através deste Setor localizado na Matriz em Fortaleza no Ceará. Foram feitas parcerias na área de *Hardware*, no qual a empresa *Microcity* fornece equipamentos de informática (computadores, impressoras) e se compromete na troca por outras novas caso algum aparelho apresente defeito. Já em relação a *softwares*, a organização fechou parceria com IBM a fim de melhorar os seus processos de análises de estoque e de preço. O acordo de dez anos prevê a adoção de *softwares* analíticos no modelo de computação em nuvem, com a capacidade de atender a mil lojas em todo o País.

Portanto, pode-se afirmar que a organização está em um crescimento contínuo através de uma estratégia de expansão baseada na inovação. Através de novas parcerias como a firmada com a IBM e a *Microcity* e no investimento nas estruturas físicas e humanas. Através destes investimentos a organização se projeta para ser a maior rede de Farmácias do Brasil com previsão de 1000 Lojas até 2017 conforme a citado no Item 1.1 em relação a visão da organização.

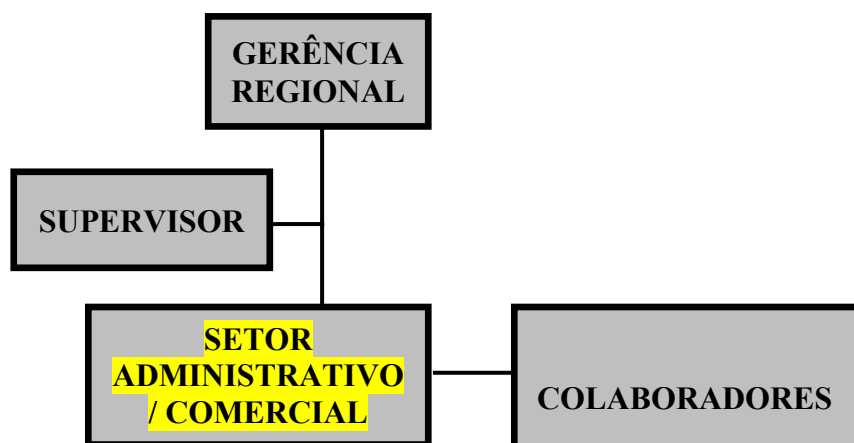
## **CAPÍTULO II**

### **A Área de Realização do Estágio**

## 2.1 Identificação do Estagiário e da Organização

O estágio foi realizado na loja Pague Menos Jpe119(Filial) Localizada na Avenida Josefa Taveira, 1942. João Pessoa/PB.

**Figura 2** - Organograma da Organização –Realce no Setor Administrativo/Comercial



**Fonte:** Pesquisa Direta, 2016.

A Filial 119 atende a população local oferecendo produtos de perfumaria bem como medicamentos éticos, genéricos, similares, antibióticos e de controle especial. Os serviços ofertados pela Filial são:

- **Atendimento Farmacêutico** - Que consiste na orientação de uso correto do medicamento, explicação da ação do medicamento; aferimento da pressão arterial; aferimento da glicose através do aparelho; dúvidas sobre interações medicamentosas.
- **Desconto/Fidelidade** – Cartão de desconto/Fidelidade denominado DOTZ que consiste em oferecer desconto de até 70% e pontos na compra de não medicamentos (Perfumaria); Cadastros em descontos de laboratório para medicamentos de uso contínuo.
- **Cartões de Crédito** - Bandeiras VISA e MASTER.
- **Medicamentos Gratuitos** – Que fazem parte do Programa ‘Aqui tem Farmácia Popular’, que consiste em medicamentos gratuitos e com descontos de até 90%.

## 2.2 Aspectos Estratégicos da Organização

A Pague Menos (Filial 119) é uma organização cuja missão, visão e valores são; respectivamente:

- **Missão** -Encantar pessoas, promovendo saudabilidade, através de atitudes inovadoras e cidadãs.
- **Visão** -Ser a maior e melhor empresa do varejo farmacêutico do Brasil até 2017, com ações listadas em bolsa e com atuação em mercados internacionais, comprometida com a eficiência, inovação, conveniência e cidadania.
- **Valores** – Atuar nas operações baseados no tripé da conveniência, inovação e cidadania.

É importante que as pessoas conheçam o papel da organização na sociedade e no ambiente e que possam contribuir para a realização da missão organizacional. Essa contribuição pode ser tanto maior quanto mais a pessoa esteja focada na missão de sua organização. A missão organizacional pode ser divulgada, discutida, questionada, repensada. Mas ela precisa sempre estar na cabeça e no coração das pessoas (CHIAVENATO, 2005, p. 32).

Sendo assim, a empresa mantém os seus esforços em ensinar os colaboradores a agirem com comprometimento afim suprir estas expectativas dos clientes. Os colaboradores são orientados a manter o foco na satisfação do cliente oferecendo produtos e serviços que contribuem para a sua melhoria da saúde e auto estima e conseqüentemente se comprometer com a missão da organização.

## 2.3 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades

Segundo Oliveira (2010) o fluxograma é uma representação gráfica que apresenta os processos da organização bem como os seus representantes e setores responsáveis. Existem três tipos de fluxogramas: O fluxograma vertical; fluxograma parcial ou descritivo e o fluxograma global ou de coluna. Para Cury (2009) a importância do fluxograma está na visualização de todos os componentes de um sistema organizacional, e ressalta que há um entendimento mais simples dos processos através da visualização das representações gráficas.

### **2.3.1 Atividade A – Recebimento e conferência de Mercadoria**

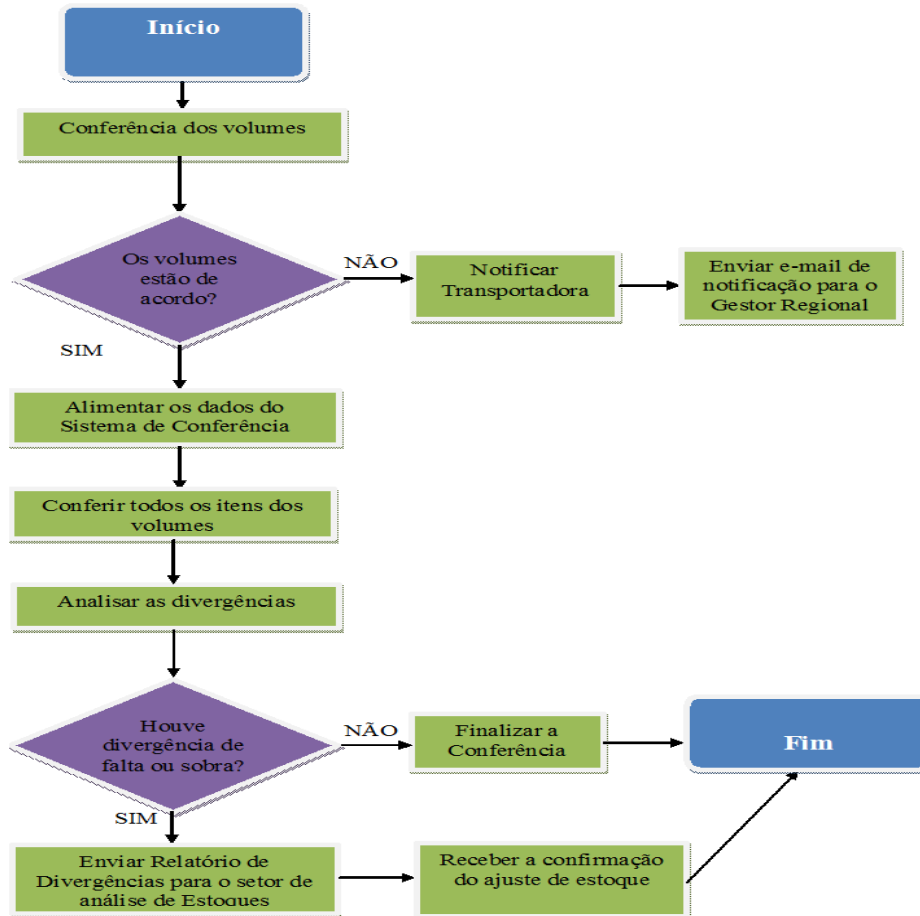
O recebimento de mercadorias ocorre de segunda a sábado, devido ao grande volume de vendas na filial e devido ao pouco espaço físico destinado ao armazenamento desta mercadoria. Todas as notas fiscais das mercadorias são geradas pelo Centro de Distribuição, através dos relatórios de vendas gerados via .pdf pelos PDV's (Ponto de Venda Comercial) da Filial.

Inicialmente, o funcionário da Transportadora de Mercadorias denominada Laut'ó, entrega a nota fiscal, em seguida imprime-se o formulário de conferência de volumes onde é conferido cada volume (Esta conferência se verifica se o volume está lacrado e se a etiqueta consta o número da filial correta), e colocado pelo funcionário da transportadora em um palete. Logo após, o funcionário da filial carimba e preenche o formulário de recebimento de mercadoria em duas vias, uma para a transportadora e outra para a filial. Em seguida, abre-se o sistema de conferência de mercadoria no computador, onde são preenchidos os dados referentes aquela mercadoria, tais como: data da nota, data do recebimento, número do pedido, quantidade de volumes e número de caixas retornáveis e não retornáveis.

Em seguida, os produtos são conferidos um a um e colocados à disposição dos colaboradores para guardarem em suas respectivas gôndolas. Após a conferência de todos os produtos, gera-se no sistema se a mercadoria teve alguma divergência de falta ou sobra. No caso de sobra, o sistema reconhece a sobra e, já inclui no estoque da loja. No caso de falta, o Gerente manda um e-mail para o setor de análise de estoque, para ajustar a falta decorrente daquela mercadoria. Depois da análise das divergências, a nota é fechada no sistema e é gerada uma nota para devolução das caixas retornáveis. Estas caixas retornáveis são enviadas com a nota fiscal após o recebimento de mercadoria.

O fluxograma a seguir ilustra as fases do processo de recebimento e conferência de mercadoria.

**Figura3-** Fluxograma da atividade I – Recebimento e Conferência de Mercadoria



Fonte: Elaboração Própria, (2016).

### 2.3.2 Atividade B – Recebimento e Entrega de Medicamentos e Documentos pela Rota

A Rota consiste no transporte de produtos, medicamentos e documentos através de um motoqueiro terceirizado. Este transporte é feito de segunda a sábado em todas as filiais de João Pessoa, Cabedelo, Bayeux e Santa Rita. Os produtos são enviados de uma loja para outra através de transferências entre filiais e só podem ser transportados com a nota fiscal.

O **recebimento** da Rota inicia-se quando o motoqueiro entrega os produtos e/ou medicamentos com as notas fiscais. Em seguida, anota-se no *caderno de protocolo de recebimento de mercadorias pela rota* o número da nota, o número da filial de origem e a quantidade de produtos contendo na nota fiscal. Vale salientar que no ato da anotação, tem que se conferir se o produto descrito na nota fiscal é o mesmo que está sendo entregue.

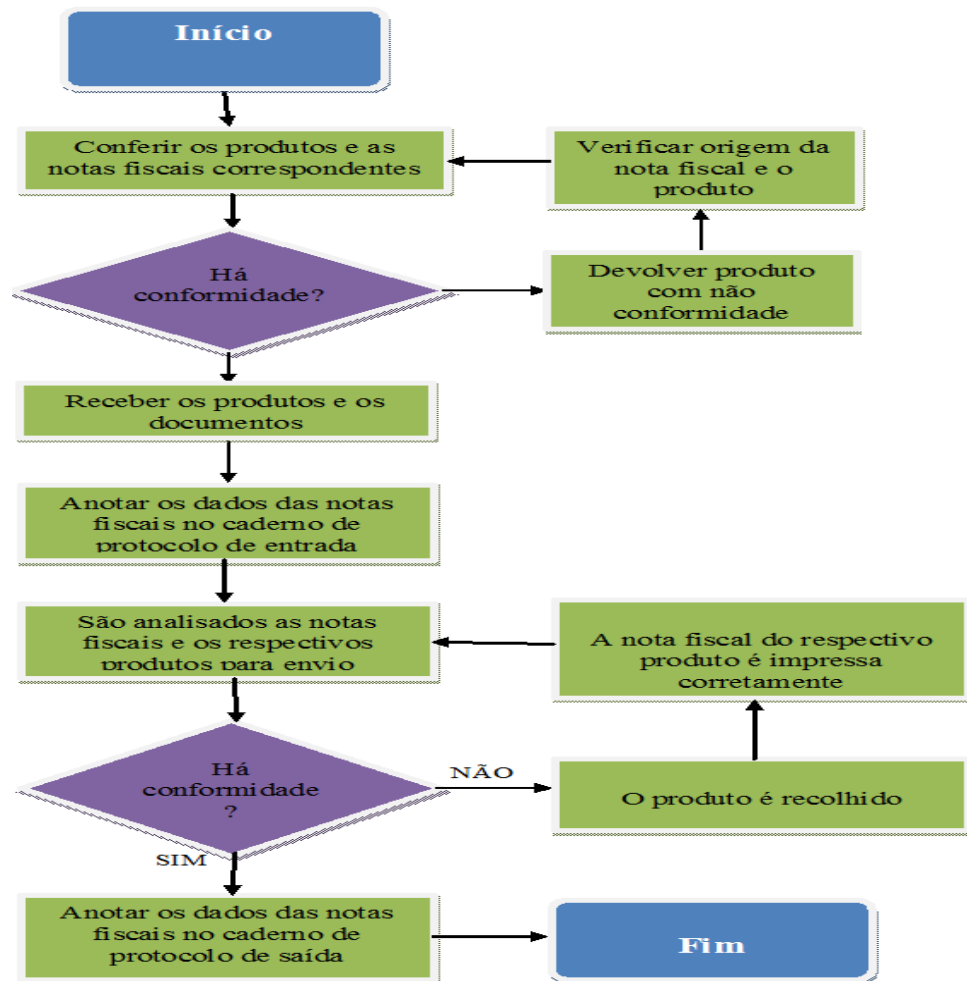
A **entrega** dos produtos e/ou medicamentos é feita com as notas fiscais para o motoqueiro e seguem o mesmo protocolo de recebimento. Neste caso o motoqueiro tem que conferir se o produto é o mesmo que esta descrita na nota fiscal.



Os **documentos** diversos são entregues da filial para a Regional Paraíba tais como: currículos, comprovantes de cartões de crédito, comprovantes de pagamento de água e energia, crachás, fichas de funcionários, entre outros.

O fluxograma a seguir ilustra as fases do processo de recebimento e entrega de medicamentos e documentos pela rota.

**Figura 4**-Fluxograma da atividade II – Recebimento e entrega de medicamentos e documentos pela rota



Fonte: Elaboração Própria, (2016).

### 2.3.3 Atividade C – Fechamento dos caixas

O Fechamento dos caixas é realizado de segunda a sábado, para fornecer as informações corretas para o setor contábil e comprovar as informações que foram passadas via .pdf pelos ECF'S(sistema dos caixas).

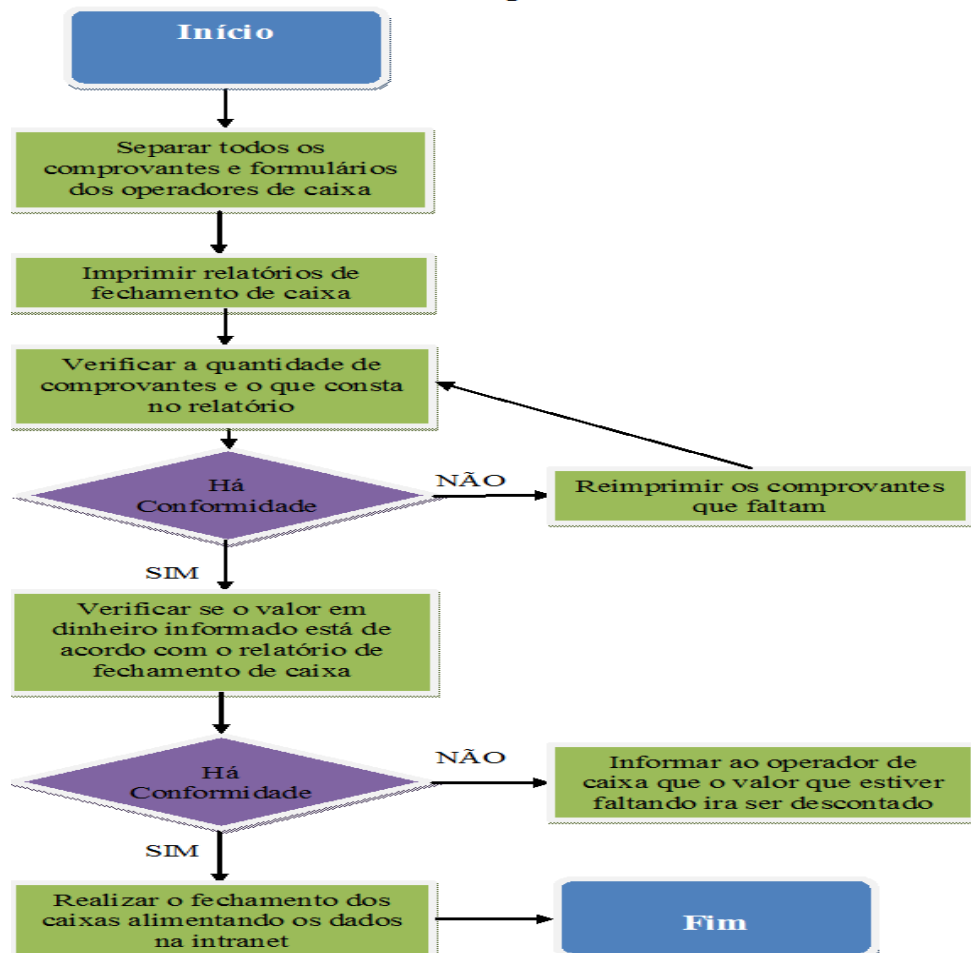
Este fechamento de caixa se inicia quando todos os comprovantes são guardados no escritório da filial e separados por cada operador. Em seguida separam-se os comprovantes de cartão, cheques, redução Z, comprovantes de Farmácia Popular, convênios, cupons de desconto, valores em dinheiro de cada operador e os relatórios dos cartões.

Logo após as informações contidas no formulário de fechamento de caixa de cada operador (que consiste em informar o total de dinheiro que foi passado no caixa, total de cartões, cheques e dinheiros) são conferidos se estão em conformidade com os relatórios referentes ao fechamento. Se for encontrado alguma inconformidade como a falta de comprovantes imprime-se no ECF outro comprovante.

Para finalizar todas as informações dos caixas serão alimentadas na intranet para o ajustamento final e para comprovar o valor em dinheiro que será depositado e recolhido pela transportadora de valores.

O fluxograma a seguir ilustra as fases do processo do fechamento de caixa.

**Figura 5-** Fechamento dos caixas



**Fonte:** Elaboração Própria, (2016).

## **2.4 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa**

Atualmente, a filial 119 é subordinada a Matriz da Paraíba que está situada no Centro de João Pessoa (Loja 113), do qual é composto pelos setores de Recursos Humanos, Escritório Geral, Supervisão Regional e Gerência Regional.

A comunicação entre a filial, Supervisão Regional e Gerência Regional se dá por meio de e-mail, contato telefônico e whatsapp. Já com os setores de Recursos Humanos e Escritório Geral, se dá por meio de contato telefônico e e-mail.

Esta comunicação através de e-mail, em algumas ocasiões, apresenta falhas no processo de entendimento entre o que foi passado pelos gestores e o que foi entendido pela filial. Este erro se dá por meio do cumprimento de prazos que são estabelecidos pelos solicitantes e a não visualização do email pelo gestor da filial

As falhas na comunicação afetam diretamente todos os processos organizacionais e contribuem para o acúmulo de problemas não solucionados. Sendo assim a principal dificuldade está entre a absorção de várias tarefas em um curto espaço de tempo.

“Processo é um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e suplantando as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa” (OLIVEIRA, 2009, p. 303).

## **CAPÍTULO III**

### **Levantamento Diagnóstico**

### 3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio

Após a observação e o levantamento dos dados da organização, foi possível identificar alguns problemas que afetam os processos operacionais da organização, prejudicando diretamente o seu resultado final, os quais são:

- **Excessiva centralização de processos (sobreposição de processos operacionais e apoio gerencial fragilizado)** – O setor analisado (administrativo/comercial) sofre por atender a várias demandas, em um curto espaço de tempo, sob a responsabilidade do gestor, ocasionando processos não integrados.
- **Gestão de Projetos Ineficientes** – Várias diretrizes que são direcionadas aos colaboradores e no mesmo espaço de tempo, permitem que estas atividades não sejam executadas com eficiência e eficácia e, em muitas das vezes, não chegam nem a conclusão.
- **Cultura e excelência comportamental inadequada** – Alguns procedimentos que os colaboradores exercem sofrem influência de uma cultura organizacional ultrapassada, onde a centralização do gestor permite a rebote uma não excelência comportamental.

### 3.2 Problema de Estudo

O problema que será trabalhado no presente estudo é a excessiva centralização de processos (sobreposição de processos operacionais e apoio gerencial fragilizado), visto que, este afeta a produtividade do gestor e dos colaboradores, fomenta um clima organizacional desfavorável e diminui o resultado operacional da organização em todos os seus aspectos administrativos e comerciais.

### 3.3 Características do Problema de Estudo

O problema escolhido para análise sofreu alterações durante o tempo e gradativamente, elevaram-se, propiciando um déficit na aplicabilidade dos processos operacionais da organização.

As concentrações nos processos operacionais ocorrem desde o ano de 2012, quando a organização passou a oferecer cartões de crédito das bandeiras Visa e Master, e quando passou do sistema de conferência de mercadorias manual para o informatizado.

Antes destas mudanças, a ferramenta de trabalho do gestor (computador) servia apenas para as trocas de e-mails, usos de planilhas analíticas e acompanhamento das vendas gerais. A Filial perdia tempo significativo com a conferência de mercadorias (entre um a dois dias). Diante da necessidade da melhoria dos processos, a organização implantou o sistema informatizado de conferência, diminuindo de dois dias para seis horas em média o tempo de conferência de mercadoria.

Contudo, este sistema foi implantado no computador que o gestor utilizava, ou seja, todas as vezes que a mercadoria chegava à loja, o gestor teria que abrir mão das suas atividades para dar à prioridade a conferência de mercadoria. O sistema de Preenchimento de Propostas de cartões de Crédito também foi implantado no mesmo computador, tornando o trabalho mais difícil. Ressalta-se que os cadastros de fidelidade (DOTZ) são feitos através da intranet no mesmo computador.

Com o acúmulo de serviços em um mesmo local, outras tarefas importantes como: o fechamento dos caixas, análise das planilhas e análise das vendas ficam comprometidos. O Gestor convive a todo o momento com as cobranças feitas pelos supervisores e Gestor Regional, através do aplicativo Whassaap, e em alguns momentos esta cobrança ocorre de forma excessiva para com os colaboradores, gerando desgaste psicológico. Esta pressão psicológica atinge o Gestor a todo o momento, pois ele tem que realizar as suas atividades, atender as expectativas dos seus gestores e motivar a equipe a realizar o trabalho proposto pela organização.

Portando, diante desta problemática, é necessário o desenvolvimento de um estudo com foco na melhoria nos processos organizacionais e que contribua para a boa prática na gestão dos processos. Neste contexto, tem-se como pergunta de pesquisa: ***Por que é importante a integração dos processos no setor administrativo/comercial em uma empresa do varejo farmacêutico?***

## **CAPÍTULO IV**

### **Proposta de Trabalho**

O presente estudo se propõe a analisar a integração dos processos organizacionais em uma organização do varejo farmacêutico no setor administrativo/comercial da organização. Para atender a esta proposta, foi utilizada a teoria de Kerzner, que consiste na integração dos processos organizacionais como base para o crescimento corporativo.

## **4.1 Objetivos**

### **4.1.1 Objetivo geral**

Analisar a integração dos processos organizacionais no setor administrativo/comercial de uma empresa do varejo farmacêutico, através do desenvolvimento de um diagnóstico das boas práticas de gestão de projetos.

### **4.1.2 Objetivos específicos**

- a) Fomentar estudos no tocante à integração dos processos organizacionais, bem como as boas práticas de gestão de projetos.
- b) Identificar como se configura a integração dos processos organizacionais com os demais componentes da excelência.
- c) Desenvolver o diagnóstico organizacional das boas práticas de gestão de projetos, baseado na visão de Kerzner, com o intuito de sugerir um projeto de melhoria para o componente de excelência mais fraco.

## **4.2 Justificativa**

Sabe-se que num contexto empresarial competitivo, várias organizações concentram os seus esforços na obtenção de lucros em curto prazo. Esta busca desenfreada pelo resultado oculta, mesmo que de forma imperceptível, a falta de uma gestão eficaz dos seus processos e no atendimento das necessidades básicas da empresa percebida pelo cliente.



O tema gestão de projetos sempre foi considerado inovador para o mundo corporativo, todavia ainda não é visto como fundamental para a maior parte dos empresários brasileiros e sim como um custo elevado e “sem retorno rápido”.

Segundo Menezes (2009, p. 26), projeto é “um empreendimento único que deve apresentar um início e um fim claramente definidos e que, conduzido por pessoas possa atingir seus objetivos respeitando os parâmetros de prazo, custo e qualidade”.

A aplicabilidade de um sistema de gestão de projetos na filial 119 tem uma grande importância, uma vez que este permite diminuir os erros operacionais e principalmente alcançar a excelência em todos os seus processos. Sendo assim, o presente estudo contribuirá para a aplicabilidade das boas práticas de gestão de projetos bem como a sua integração com os outros processos organizacionais.

## **CAPÍTULO V**

### **Desenvolvimento da Proposta de Trabalho**

## 5.1 Aspectos Conceituais.

Segundo o PMI (2008, p.5), projeto é “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que esses objetivos não serão atingidos”.

Já Kerzner (2006, p. 15), define projetos como “um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade”.

Desta forma, projetos têm como características principais começo e fim definido e com um objetivo a ser alcançado. Para que um projeto seja bem executado se faz necessário cumprir estes princípios.

Para Vargas (2009), projeto é um empreendimento que não repete, tem data de início e fim e se destina a atingir a um objetivo específico. Este objetivo deve ser desenvolvido por de pessoas que apliquem as atividades num espaço de tempo pré-definido por um cronograma e relações de recursos, custos e qualidade bem ajustados.

Menezes (2009), enfatiza que o objetivo dos projetos está no controle contínuo nas especificações pré-definidas para que sejam cumpridos os prazos estabelecidos e obter a qualidade esperada pelo comprador com os recursos que estão à disposição.

Gray e Larson (2009), reforçam que o objetivo dos projetos está na satisfação das necessidades dos clientes. Para isso, algumas diretrizes são traçadas para atender a este objetivo específico.

Já Kotler (2006), traz a idéia de satisfação na sensação de prazer ou até mesmo a frustração em um comprador em comparar a expectativa esperada por um determinado produto ou serviço adquirido e o resultado que foi obtido.

A satisfação do cliente é o fator principal para que a organização logre êxito em seus negócios. Para que esta satisfação seja contínua, a organização necessita entender que as características principais dos projetos transformam as suas estruturas e comportamentos organizacionais em ferramentas eficazes para suprir a expectativa dos seus clientes.

Em função desta expectativa, Kerzner (2006, p. 74) afirma que “o desejo do cliente não é apenas que o fornecedor entregue produtos ou serviços de qualidade, mas também que ele administre suas atividades com práticas eficientes de gestão de projetos.

O Quadro 2 a seguir mostra as características principais de um projeto segundo a perspectiva de alguns autores.

**Quadro 2** - Características principais de um projeto segundo a perspectiva de alguns autores

AUTOR	ANO	CARACTERÍSTICAS
<b>KERZNER</b>	2006	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Objetivo dentro do prazo estabelecido.</li> <li>2. Dentro dos custos.</li> <li>3. Conforme nível de tecnologia/desempenho desejado</li> <li>4. Utilização eficiente e eficaz dos recursos atribuídos.</li> </ol>
<b>GRAY e LARSON</b>	2009	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Um objetivo estabelecido</li> <li>2. Um Período de validade definido, com início e fim.</li> <li>3. O envolvimento de diversos departamentos e profissionais.</li> <li>4. A elaboração de algo nunca antes realizado.</li> <li>5. Tempo, custos e requerimentos de desempenho específicos.</li> </ol>
<b>VARGAS</b>	2009	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Temporariedade.</li> <li>2. Individualidade.</li> <li>3. Empreendimento não repetitivo.</li> <li>4. Sequência clara e lógica de eventos.</li> <li>5. Início, meio e fim.</li> <li>6. Objetivo claro e definido.</li> <li>7. Projetos utilizam recursos.</li> </ol>
<b>MENEZES</b>	2009	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Objetivo a ser atingido.</li> <li>2. Horizonte temporal.</li> <li>3. Data de início e término bem amarrados.</li> <li>4. Conhecimento Prévio do trabalho.</li> <li>5. Abrangência maior.</li> <li>6. Prazos rígidos.</li> <li>7. Controle de qualidade decidido.</li> </ol>
<b>NOKES E KELLY</b>	2012	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Projetos são uma maneira de realizar mudanças antes do que aconteceriam sem eles.</li> <li>2. Início e término definido.</li> <li>3. Alto nível de risco.</li> <li>4. Envolvem fazer algo novo.</li> </ol>

**Fonte:** Adaptado de (Kerzner, 2006; Gray e Larson, 2009; Menezes, 2009; Nokes e Kelly, 2012; Vargas, 2009).

Conforme as características apresentadas pelos autores, verifica-se com veemência a questão do tempo atribuído a realização de um projeto, com determinações de início, meio e fim bem definidos. As atribuições definidas de cada operador do projeto, com o conhecimento prévio de cada atividade exercida bem como os seus respectivos prazos. Os recursos a serem utilizados de forma eficiente e eficaz dentro do prazo estabelecido e o comprometimento em manter o controle de qualidade dentro do custo estabelecido pelo projeto.

Pela abrangência do que é projeto, bem como, os seus objetivos e as suas características é possível verificar as diferenças entre um projeto e uma atividade rotineira.

Para Menezes (2009), os objetivos em uma atividade diária sempre chegam a um resultado esperado, enquanto o projeto só é acabado quando o objetivo é alcançado. Já em

relação ao tempo as atividades rotineiras, ocorrem de acordo com as suas respectivas demandas, enquanto no projeto é determinado o seu começo e fim. Em relação ao conhecimento do operador das atividades, as rotinas diárias são realizadas sem um comprometimento com a melhoria contínua, enquanto no projeto existe a necessidade de inovar para obter um resultado em curto prazo no que se diz respeito a capacitação e dedicação do operador da atividade.

Verifica-se então que as atividades rotineiras na verdade são processos ou atividades da rotina diária de uma organização. Estes processos ocorrem de forma contínua e geralmente fluem cotidianamente, sem o compromisso com a qualidade ou com a melhoria contínua.

Para diferenciar projetos de processos Nokes e Kelly (2012) traçaram as suas respectivas características conforme o quadro apresentado abaixo.

**Quadro 3** - Diferença entre projeto e processo.

PROJETO	PROCESSO
1. <b>Novo: nunca foi feito antes, não exatamente da mesma maneira.</b>	1. Repetido continuamente: já foi visto antes, será feito de novo.
2. <b>Pode ser gerenciado em várias divisões ou diretorias.</b>	2. Gerenciado por uma única divisão ou departamento.
3. <b>Alguns dos principais riscos envolvidos não são bem compreendidos.</b>	3. As maiorias dos riscos envolvidos são bem compreendidas.
4. <b>Valor para a organização está em entregar o projeto dentro do prazo e do orçamento.</b>	4. Valor para a organização é criado pela melhoria contínua do processo.

Fonte: Adaptado de Nokes e Kelly (2012).

## 5.2 Gerenciamento de Projetos

“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” (KERZNER, 2006, p.15).

Conforme o guia PMBOK®, o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas as atividades do projeto afim de atender aos seus requisitos.

Para gerenciar projetos, se faz necessário o aprimoramento das técnicas de trabalho, a inovação nas atitudes concernentes aos riscos improváveis e a habilidade em retornar ao objetivo principal do projeto mediante as dificuldades encontradas durante a implementação do projeto.

Cleland e Irland (2012) reforçam que o gerente de projetos tem que possuir três competências básicas: conhecimento, habilidade e atitudes. Com base nestas três competências, o gestor se prepara para cumprir os prazos estabelecidos e através dos recursos disponíveis faz o planejamento para atingir os objetivos definidos do projeto. Existem ainda os riscos do projeto, e para lidar com isso, é necessário inteligência emocional na tomada das decisões, bem como, a habilidade no contorno das situações.

O quadro 4 a seguir revela as características competências necessário ao gerente de projetos.

**Quadro 4** - Modelo de Competências de um gerente de projetos.

<b>CONHECIMENTO</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>ATITUDES</b>
<b>Tecnologia de projetos</b>	Habilidades interpessoais	Hierarquia de necessidades de Maslow
<b>Administração estratégica</b>	Habilidades de comunicação	Teoria X e teoria Y de McGregor
<b>Teoria de gerenciamento de projetos</b>	Aplicações de sistemas	Autoridade e responsabilidade
<b>Processos de gerenciamento de projetos</b>	Sensibilidade política	Inteligência emocional
<b>Modelo de sistemas de gerenciamento de projetos</b>	Construção de modelos conceituais	

Fonte: Adaptado de Cleland e Ireland; Nokes e Kelly (2012).

Nokes e Kelly (2012) entendem o gerenciamento de integração do projeto como centro para integrar todas as áreas dos projetos. Em relação ao gerenciamento do escopo, delimita-se o que será ou não utilizado no projeto. Em relação ao tempo se faz necessário atender a todas as fases que estejam dispostas no cronograma. O custo delimitado no projeto tem que ser cumprido severamente. Já em relação a qualidade, a organização se compromete a entregar o que prometeu para obter sucesso.

Para gerenciar as pessoas, se faz necessário definir as suas atribuições como os seus devidos prazos. As informações precisam ser claras e objetivas, além de estarem visíveis para todos os participantes do projeto. Os riscos podem surgir a cada momento, e enxergá-los rapidamente contribui para desenvolver estratégias para contornar situações complicadas e, a fase de aquisição de recursos concerne no planejamento dos itens necessários para utilizar durante todo o projeto em si. As nove áreas de conhecimento na gestão de projetos se completam para atender aos seus objetivos gerais contribuindo para o sucesso ou fracasso do empreendimento (NOKES e KELLY, 2012).

Os gerenciamentos de projetos estão divididos em nove áreas de conhecimento dos quais estão representados no gráfico a seguir.

**Figura 6-** Áreas de Conhecimento em gerenciamento de projetos.



Fonte: Adaptado de Nokes e Kelly(2012).

### 5.3 Gestão de Processos Integrados

Para que o projeto logre êxito, se faz necessária a integração de todas as áreas de conhecimento, bem como, as especificidades de cada atividade que será aplicada nas diversas partes do projeto. A gestão de processos integrados contribui para o bom funcionamento

Kerzner (2006) enfatiza que o sucesso do projeto depende prioritariamente da satisfação total do cliente, e que não adiantaria entregar o projeto no prazo, dentro do orçamento sem atender ao nível de qualidade esperado pelo cliente. Outro fator importante, é a adequação da organização em atender as obrigações exigidas pela lei, a fim de manter uma boa conduta perante a sociedade e demonstrar a responsabilidade em suas operações.

Cleland e Ireland (2012, p. 2) reforçam que “o sucesso ou fracasso é determinado pelas medidas aplicadas para se avaliar o projeto durante seu ciclo de vida e quando o projeto

estiver concluído”. Para os autores os fatores que a organização necessita para obter sucesso em seus projetos são; respectivamente:

- Os resultados do projeto são apresentados ao cliente, que considera que houve uma compatibilidade apropriada com a missão, os objetivos e as metas do empreendimento.
- Os pacotes de trabalho do projeto foram concluídos no prazo e dentro do orçamento.
- Os resultados gerais foram alcançados no prazo e dentro do orçamento.
- Os membros da equipe acham que o trabalho no projeto foi uma experiência valiosa.
- Houve lucro com o trabalho no projeto.
- O trabalho no projeto resultou em avanços tecnológicos, que prometem proporcionar uma vantagem competitiva ao empreendimento.
- Houve um eficiente trabalho de equipe no projeto.
- O projeto propiciou melhorias ou oportunidades de negócios para o cliente.
- A teoria e a prática contemporâneas de gerenciamento de projetos foram utilizadas.

Sendo assim, verifica-se que o sucesso de um projeto não se limita apenas em sua boa execução, mas sim na expectativa de satisfazer a necessidade do cliente. Para atender a estas expectativas, o gerenciamento de integração dos processos se torna uma ferramenta indispensável para as organizações que procuram permanecer num mercado competitivo.

Conforme Nokes e Kelly (2012), para gerenciar a integração do projeto, todos os processos e atividades precisam ser acompanhados em paralelo com as outras atividades administrativas da organização. Esta integração, reforça a idéia de enxergar os riscos e tomar as decisões para evitar os impactos causados pelas mudanças no decorrer do projeto.

O quadro 5 a seguir ilustra a integração de projetos na perspectiva de alguns autores.



**Quadro 5** - Processos de gerenciamento de integração de projetos.

AUTOR	NOKES E KELLY	CLELAND E IRELAND
ANO	2012	2012
<b>FASE 1</b>	<b>INICIAÇÃO:</b> 1. Desenvolver o termo de abertura do projeto. 2. Desenvolver a declaração do escopo preliminar.	<b>PLANEJAMENTO:</b> 1. Desenvolvimento dos objetivos, das metas e das estratégias para prover o empenho dos recursos necessários para o projeto.
<b>FASE 2</b>	<b>PLANEJAMENTO:</b> 3. Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto.	<b>ORGANIZAÇÃO:</b> 2. Identificação dos recursos humanos e não-humanos necessários, formulação de uma disposição apropriada para esses recursos e determinação dos papéis individuais e coletivos dos membros da equipe do projeto, servindo como ponto focal para o uso dos recursos.
<b>FASE 3</b>	<b>EXECUÇÃO:</b> 4. Orientar e gerenciar a execução do projeto.	<b>MOTIVAÇÃO:</b> 3. O processo de instituir um sistema cultural que extrai o melhor das pessoas em seu trabalho no projeto.
<b>FASE 4</b>	<b>MONITORAMENTO E CONTROLE:</b> 5. Monitorar e controlar o trabalho do projeto. 6. Controle integrado de mudanças.	<b>DIREÇÃO:</b> 4. A competência de liderança necessária para garantir a formulação e execuções das decisões relacionadas com o projeto.
<b>FASE 5</b>	<b>ENCERRAMENTO:</b> 7. Encerrar o projeto.	<b>CONTROLE:</b> 5. Monitoração, avaliação e controle do uso de recursos coerentes com o projeto e os planos organizacionais.

**Fonte:** Adaptado de Cleland e Ireland; Nokes e Kelly(2012).

Kerzner (2006) afere que a integração de projetos com os demais processos e revela o caminho para a Excelência. Como exemplo, verifica-se que as organizações que focam nos processos da gestão da qualidade sem integrá-los com a gestão de projetos, se colocam no risco de refazer todos os processos novamente. Segundo o autor, as organizações que integram a gestão de projetos, gestão da qualidade total, engenharia simultânea, gerenciamento de riscos e gestão da mudança, se encaminham para o nível de excelência. O autor enfatiza ainda, que as fases de um projeto podem ser aplicadas através do ciclo PDCA (Planejar, Executar, Verificar e Agir) criado por Deming. Esta ferramenta contribui para que as organizações possam manter um sistema de melhoria continua. Este sistema consiste em **planejar** o que se pretende fazer e **executar** o que foi planejado. Logo após, **verifica-se** o que foi feito, **concerta-se** o que deu errado e **executa** o que é pretendido pelo projeto.

Para exemplificar as seguintes etapas, é apresentado na figura 7 ilustra o ciclo PDCA desenvolvido por Deming.

**Figura 7-** Ciclo PDCA de Deming.



**Fonte:** Adaptado de Kerzner,( 2006).

Para entender as áreas de integração de processos, Kerzner (2006) desenvolveu variáveis que contribuem para a excelência organizacional, bem como, a interação entre todos os seus processos operacionais. Estas áreas são chamadas pelo autor de componentes da excelência, os quais são: Processos Integrados, Cultura, Apoio Gerencial, Treinamento e Desenvolvimento, Excelência Comportamental e o Gerenciamento Informal de Projetos, totalizando seis componentes da excelência organizacional em relação à gestão de projetos.

Para facilitar o entendimento, é apresentado na figura 8 os seis componentes da excelência.

**Figura 8** - Os seis componentes da excelência.



**Fonte:** Adaptado de Kerzner (2006).

### 5.3.1 Cultura

Segundo Kerzner (2006, p.358), “Culturas de gestão de projetos podem existir no âmbito de qualquer estrutura empresarial. A rapidez de sua maturação, porém, irá depender do tamanho da empresa, do porte e da natureza do projeto e do cliente, interno ou externo”.

Cultura organizacional é um padrão de assuntos básicos compartilhados que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação aos seus problemas. A essência da cultura de uma organizacional provém da maneira como a organização faz negócios, a maneira como ela trata clientes e empregados e o grau de autonomia ou liberdade que existe nos departamentos ou escritórios, de lealdade expressado pelos empregados a respeito da organização (CHIAVENATO, 2008, p.173).

“No âmbito das empresas bem-sucedidas, o processo da gestão de projetos evolui para uma cultura comportamental baseada na responsabilidade perante múltiplas chefias. Trata-se de um fator cuja importância não pode ser subestimada” (KERZNER, 2006, p. 358).

A cultura organizacional voltada para gestão projeto consiste no envolvimento de todos os integrantes do projeto voltados ao objetivo de cumprir os prazos no tempo e orçamento pré-definido no planejamento do projeto.

### 5.3.2 Apoio Gerencial

Para Kerzner (2006), a Alta administração é a principal responsável para nortear os gerentes de projeto e os integrantes dos projetos dando todo apoio gerencial e as informações necessárias para lograrem êxito no tocante ao projeto. Para exemplificar, o autor traz algumas características sobre as funções da alta administração que estão dispostas no gráfico 6 a seguir.

**Quadro 6** - Características do apoio gerencial.

CARACTERÍSTICAS	
1º	A alta administração não interfere diretamente no projeto, mas está sempre disponível para ajudar quando surge algum problema.
2º	A alta administração espera sempre ser abastecida de relatórios objetivos sobre a situação dos projetos.
3º	A alta administração pratica a delegação de autoridade.
4º	A alta administração descentraliza o poder e a tomada de decisões do projeto.
5º	A alta administração espera que os gerentes de projetos e suas equipes sejam qualificados não apenas para identificar problemas, mas também para sugerir alternativas e formas de resolvê-los.

**Fonte:** Adaptado de Kerzner (2006).

Segundo Cleland e Ireland (2012), os componentes da alta administração têm a responsabilidade de cumprir o que foi planejado, de forma que a cultura organizacional apoie o projeto, e garantam os recursos necessários para todo o período de realização do projeto. Os autores ainda reforçam que deve permanecer o acompanhamento de cada fase do projeto para analisar o uso eficiente de cada recurso dentro do prazo determinado.

Para Kerzner (2006), os componentes indicados para a alta administração têm que atender às necessidades dos projetos, dando as informações necessárias para colocar os projetos em andamento e verificar quanto ao cumprimento das respectivas atividades dos setores envolvidos no projeto.

Verifica-se então, que o apoio gerencial é papel importante para o sucesso ou fracasso de um projeto. Quando existe o suporte da alta administração quanto aos recursos, as

informações e ao controle constante das atividades direcionadas aos gerentes de projetos pode-se considerar que a probabilidade de erros nas fases do projeto diminui consideravelmente e que os fatores para o sucesso aumentam durante o percurso de implantação e desenvolvimento do projeto.

### **5.3.3 Treinamento e desenvolvimento**

Para Kerzner (2006), um dos motivos para a empresa obter êxito em seus negócios é manter a qualidade no treinamento e na educação de gestão de projetos em função de seus colaboradores e conseqüentemente obterem um nível de excelência.

O treinamento é um aspecto importante da elevação dos níveis de conhecimento e da mudança do comportamento de indivíduos acerca de projetos. O treinamento proporciona às pessoas maior capacidade de desempenho em níveis superiores de produtividade, com maiores contribuições para o sucesso do projeto. O treinamento de habilidades interpessoais é tão importante quanto o treinamento de conhecimento nas funções de gerenciamento de projeto, por causa dos desafios que a equipe enfrenta (CLELAND; IRELAND, 2012, p.54).

Verifica-se que o treinamento possui características que condicionam a organização para o caminho da excelência na medida em que os investimentos desenvolvem maturidade profissional, e transformando habilidades desconhecidas em talentos revelados.

### **5.3.4 Excelência Comportamental**

Segundo Kerzner (2006), as organizações precisam valorizar o gestor que possui como principal característica o desenvolvimento comportamental nas relações de trabalho e não apenas o conhecimento técnico. Os gestores que possuem estas características tendem a confiar atribuições a sua equipe de projeto trazendo confiança e contribuindo para atender os objetivos do projeto. O autor descreve características gerenciais como fundamentais para que a organização obtenha o nível de excelência. Estas características estão dispostas no quadro 7 a seguir.

**Quadro 7 - Características de assessoramento para a excelência**

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	
1º	Os gerentes de projetos sejam participantes ativos desde a concepção do empreendimento, para acompanhá-lo em suas linhas gerais, ajudar a estabelecer os objetivos e até mesmo o planejamento do marketing e das vendas. O papel do gerente de projetos nas relações com os clientes torna-se cada vez mais importante.
2º	Os executivos designem gerentes para todo o ciclo de execução e conclusão dos projetos. O responsável pode ser mudado ao longo do projeto, mas não o gerente.
3º	O gerente do projeto seja responsável por seu próprio plano de carreira.
4º	Os gerentes de projeto sejam ativos no relacionamento com os clientes e ajudem a vender futuros serviços de gestão de projetos muito antes da conclusão dos empreendimentos de que estejam participando.
5º	Os executivos percebam que mudanças no escopo dos projetos são inevitáveis. O gerente do projeto é visto como um gestor de mudanças.

**Fonte:** Adaptado de Kerzner (2006).

Segundo Keelling (2002), o gerente de projetos deve possuir habilidades interpessoais. Estas habilidades incluem a liderança como capacidade de motivar e influenciar os integrantes participantes do projeto, saber se comunicar, que inclui a capacidade de enviar as informações de maneira clara e objetiva. O autor enfatiza que os estilos de liderança devem estar de acordo com as características principais dos projetos, bem como, os recursos disponíveis para o projeto.

As organizações que valorizam os gestores com a ênfase no desenvolvimento comportamental contribuem para a motivação de sua equipe de projetos, bem como o sucesso de todo o projeto. Tendo em vista que os integrantes estejam motivados e direcionados pelo gerente de projetos a desenvolverem as suas atividades dentro do prazo e com os recursos disponíveis, o resultado operacional de cada fase do projeto se desencadeará de maneira contínua e organizada.

### **5.3.5 Gestão informal de projetos**

Segundo Kerzner (2006), a gestão informal de projetos simplifica os procedimentos utilizados na gestão formal de projetos. Os manuais de políticas e procedimentos bem como as diretrizes do projeto são substituídos por listas de verificação que facilitam o entendimento ao final de cada fase do projeto diminuindo o tempo de verificação e o custo operacional com documentação desnecessária. Os elementos básicos da cultura informal referenciam a maneira de agir da organização que mantém o seu foco na gestão informal de projetos, os quais são: confiança, comunicação, cooperação e trabalho em equipe.

Para entender melhor os elementos da cultura, o quadro 8 a seguir dispõe os seus respectivos benefícios.

**Quadro 8**–Elementos da cultura informal

ELEMENTOS DA CULTURA INFORMAL	BENEFÍCIOS
<b>CONFIANÇA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratos de longo prazo, repetição das transações e contratos de exclusividade;</li> <li>• Mínimo de documentação;</li> <li>• Número mínimo de reuniões de equipes;</li> <li>• Reuniões de equipe sem documentação;</li> <li>• Responsabilidade dos níveis de gerência intermediária.</li> </ul>
<b>COMUNICAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo muito baixo;</li> <li>• Tempo de resposta mais rápido;</li> <li>• Tomada de decisão em menos tempo e conseqüentemente maior eficiência no desenvolvimento e conclusão do projeto.</li> </ul>
<b>COOPERAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposição das pessoas para trabalharem em conjunto;</li> <li>• Ações voluntárias em busca de um resultado favorável;</li> <li>• Interação entre os envolvidos no projeto.</li> </ul>
<b>TRABALHO EM EQUIPE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionários e gerentes trocam ideias e estabelecem altos índices de inovação e criatividade nos grupos de trabalho;</li> <li>• Funcionários e gerentes têm confiança e lealdade mútuas e para com a empresa;</li> <li>• Funcionários e gerentes são dedicados ao trabalho que realizam e aos compromissos que assumem;</li> <li>• Funcionários e gerentes costumam trocar informações por sua própria iniciativa;</li> <li>• Funcionários e gerentes são inteiramente francos e honestos em seu relacionamento.</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Kerzner (2006).

A gestão informal de projetos revela uma praticidade concernente ao andamento dos processos organizacionais. As informações contidas nos formulários de cada fase do projeto são de suma importância, todavia, a substituição dos formulários pelas listas de verificação diminui os custos do projeto, bem como o tempo que o gerente de projetos levaria para preenchê-los. A facilidade em adiantar os processos ainda permite que o gestor utilize melhor o seu tempo em processos que necessitem de uma atenção melhor.

#### 5.4 Aspectos Metodológicos

Este capítulo apresenta os métodos utilizados para atender aos objetivos propostos para a conclusão do curso. Estes métodos foram divididos em três tópicos: classificação da pesquisa, universo e amostra, e instrumento de coletas de dados.

### 5.4.1 Classificação da Pesquisa

Quanto à **natureza** a presente pesquisa é de caráter **aplicada**, pois gera conhecimentos destinados a solução de problemas específicos.

Segundo Prodanov (2013, p.52), a pesquisa aplicada objetiva “gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”.

Quanto à **forma de abordagem** do problema, a pesquisa é considerada **quantitativa**, pois faz o uso de palavras, linguagens, reflexão e interpretação do pesquisador na análise dos dados bem como utilização de números como quantificadores de informações coletados de uma amostra.

Para Otani (2011), a pesquisa quantitativa é caracterizada pela coleta dos dados e pela sua tabulação, ou seja, os números são a base para os resultados esperados pela pesquisa.

Quanto aos **objetivos (fins)**, foi utilizada a pesquisa **descritiva e exploratória**, pois apresenta as características de determinada população ou fenômeno e aprofunda o conhecimento em determinado tema tornando-o explícito ou evidenciando novos campos de estudo.

Segundo Gil (2002, p. 42), as pesquisas descritivas “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. O autor enfatiza que a pesquisa explicativa pode ser a continuação de outra descritiva.

Quanto aos **procedimentos técnicos(meios)** foi utilizada uma **pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, estudo de caso e pesquisa de campo**.

Para Prodanov (2013) pesquisa bibliográfica é realizada através de materiais publicados, como: livros, revistas, publicações, artigos científicos, jornais, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, onde o objetivo maior é dispor ao pesquisador tudo o que foi publicado anteriormente.

Pesquisa documental para Lakatos (2003) consiste na coleta de dados através de documentos que podem ser classificados como escritos ou não escritos e/ou através de fontes primárias ou secundárias.

O estudo de caso para Medeiros (2013) começa a partir de eventos particulares como: organizações, classe social para obter generalizações.



“Uma pesquisa de campo é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com possíveis informantes para levantar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo”(OTANI, 2011, p. 40).

Quanto ao **método da pesquisa** foi utilizado o **método indutivo**, pois se baseia na experiência e nas observações da realidade construindo generalizações em resposta ao problema da pesquisa.

Para Lakatos (2003, p.86), o método indutivo “é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas”.

#### 5.4.2 Universo e Amostra

Marconi e Larkatos (2009, p.165) definem que a amostra “é uma parcela conveniente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo.

A presente pesquisa corresponde a um tipo de população: o **gestor da filial 119** que é o principal responsável pelo setor comercial administrativo da organização estudada.

Quanto ao método de **amostragem** classifica-se como **amostra não probabilística intencional**, pois reúne elementos que se relacionam intencionalmente de acordo com características estabelecidas na pesquisa.

Para Santos (2002, p. 117) a amostragem não probabilística “é aconselhado o seu uso quando o tipo randômico for de impossível aplicação. Classifica-se em amostra intencional e amostra por quotas, ou simplesmente por quotas”.

#### 5.4.3 Instrumentos de Coleta de Dados

Para coletar os dados da pesquisa foi aplicado um **questionário** que descreve características e medem as variáveis de um grupo a partir de perguntas estruturadas.Quanto ao tipo de pergunta considera-se **fechada**, pois fornece alternativas de respostas fixas e preestabelecidas.Quanto ao modo de aplicação considera-se **contato direto**, pois são aplicados diretamente ao elemento da amostra.

Este questionário foi aplicado ao gestor da filial 119 (Apêndice A), sendo composta por 42 questões fechadas de acordo com o referencial teórico, buscando analisar a aplicabilidade das boas práticas de gestão de projetos no setor administrativo/comercial da filial 119.

“O questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com mais exatidão o que se deseja. Questionário refere-se a um meio de obter respostas as questões que o próprio informante preenche” (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007, p. 53).

## **5.5 Análise de Dados e Interpretação de Resultados**

Neste tópico serão apresentados os resultados obtidos através do questionário aplicado em resposta ao objetivo geral do trabalho, que se caracteriza por analisar a integração dos processos organizacionais em uma organização do varejo farmacêutico no setor administrativo/comercial, através do desenvolvimento de um diagnóstico das boas práticas de gestão de projetos. Ainda neste capítulo, serão respondidos os objetivos específicos, os quais são:

- Fomentar estudos no tocante à integração dos processos organizacionais, bem como as boas práticas de gestão de projetos.
- Identificar como se configura a integração dos processos organizacionais com os demais componentes da excelência.
- Desenvolver o diagnóstico organizacional das boas práticas de gestão de projetos, baseado na visão de Kerzner, com o intuito de sugerir um projeto de melhoria para o componente de excelência mais fraco.

### **5.5.1 Quanto aos Componentes da Excelência e seus respectivos níveis**

Para melhor compreensão da interpretação dos componentes de excelência, criou-se níveis correspondentes aos pontos e percentis como forma de crivos para a interpretação do modelo norteado por Kerzner (2006).

Estes dados estão representados no quadro 9a seguir.

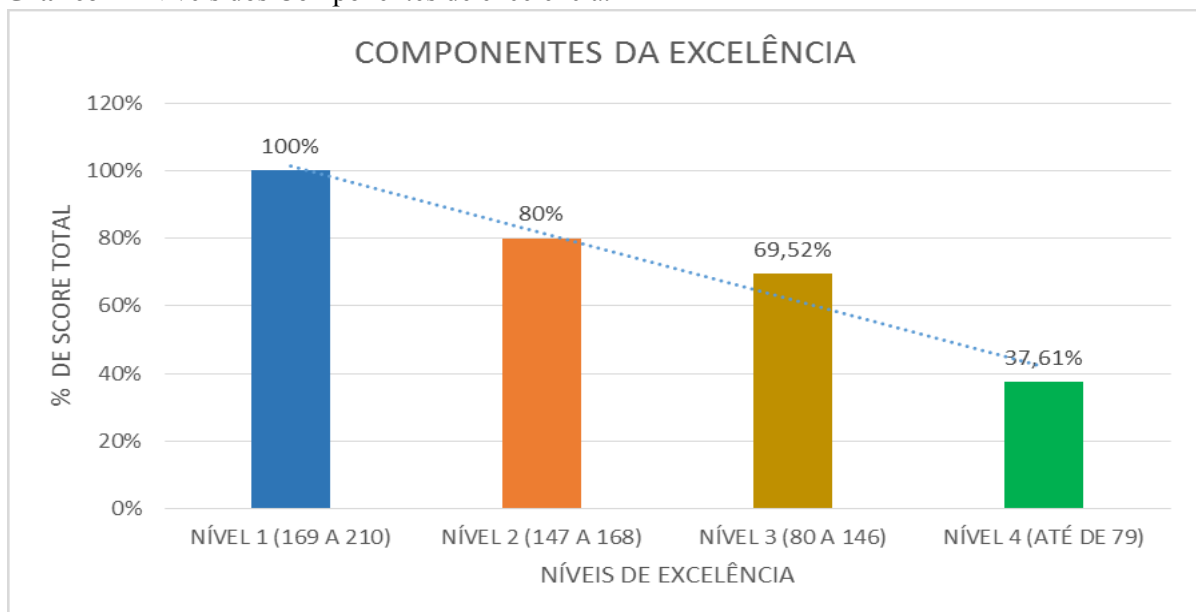
**Quadro 9** - Interpretação dos componentes da excelência.

NÍVEL	PONTOS	PORCENTAGEM	INTERPRETAÇÃO
1º	169 - 210	80,47% a 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caminho Certo para excelência.</li> <li>• Boas Práticas em Gestão de Projetos.</li> </ul>
2º	147 - 168	70% a 80%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ênfase na gestão não orientada.</li> <li>• Direção certa, mas precisa trabalhar muito.</li> <li>• Início das boas práticas em gestão de projetos.</li> </ul>
3º	80 - 146	38,09% a 69,52%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa apóia na teoria a gestão de projetos, mas na prática não é da mesma forma.</li> <li>• É uma organização informal.</li> </ul>
4º	Abaixo de 79	37,61%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa não tem a menor idéia do que é a gestão de projetos, nem parece disposta a buscar esse entendimento</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Kerzner(2002).

A análise organizacional consistiu no estudo dos seis componentes da excelência preconizados por Kerzner (2006), os quais são: processos integrados, cultura, apoio gerencial, treinamento e desenvolvimento, excelência comportamental e gestão informal de projetos.

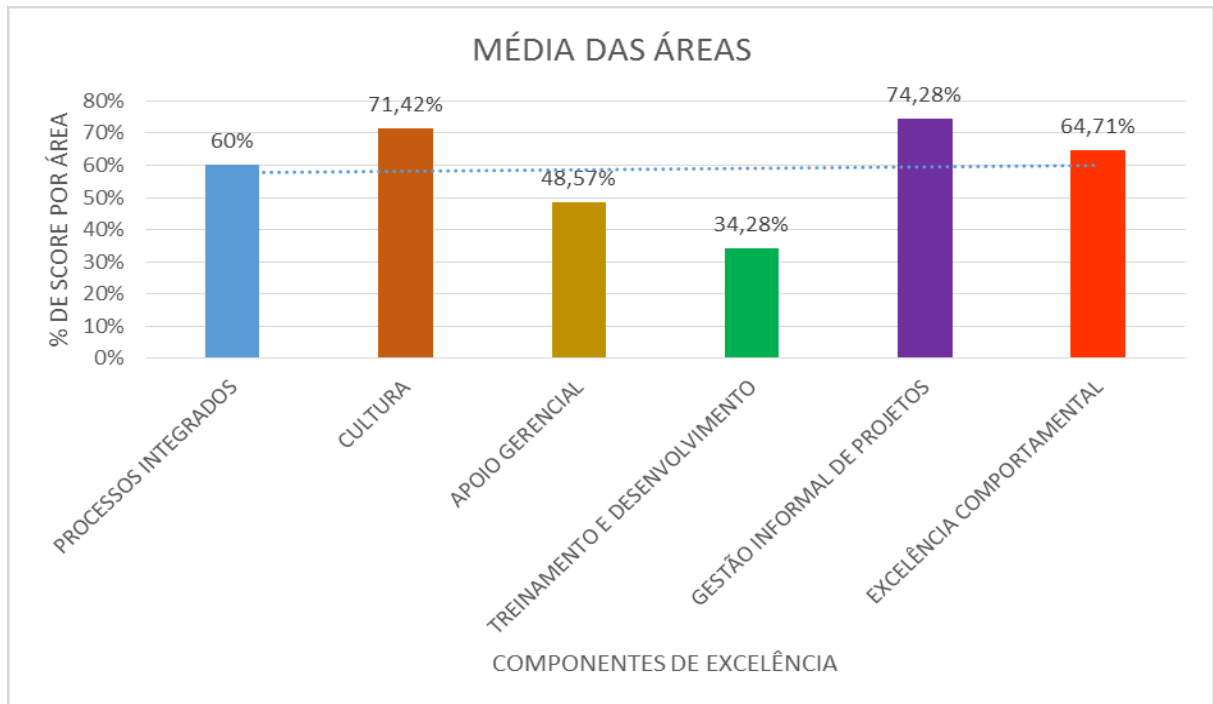
A interpretação da análise organizacional para as boas práticas em gestão de projetos consiste na soma dos pontos de cada área. Cada componente possui a pontuação máxima de trinta e cinco pontos, e a soma das seis áreas geram uma pontuação final do qual é dividido em quatro níveis. Estes níveis seguem dispostos no gráfico 1 a seguir.

**Gráfico1** – Níveis dos Componentes de excelência.

Fonte: Pesquisa Direta, (2016).

Num contexto geral verificou-se que a média dos seis componentes da excelência da organização estudada resultou em 124 pontos, o que equivale a 59%. Portanto, a organização se enquadra no 3º nível da interpretação de Kerzner (2002). Esta média segue disposta no gráfico 2 a seguir.

**Gráfico 2** – Média das Áreas.



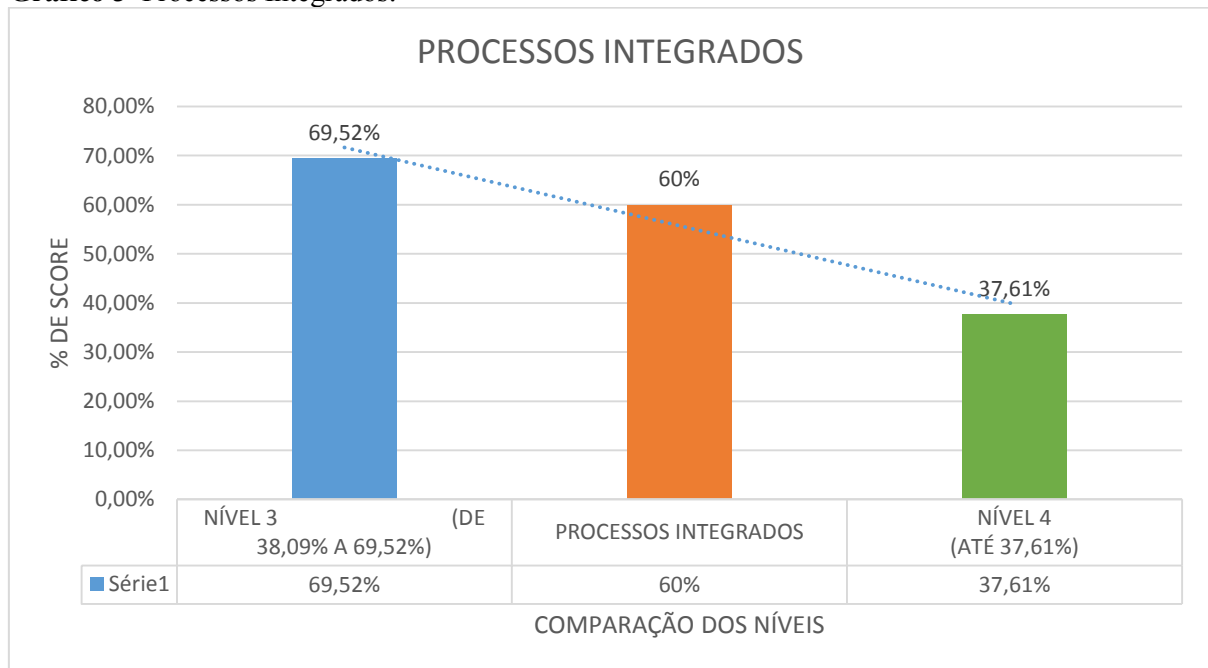
**Fonte:** Pesquisa Direta, 2016.

Segundo Kerzner (2002), a empresa apóia na teoria a gestão de projetos, mas na prática não é da mesma forma, é uma organização informal (compreendida enquanto função administrativa).

No tocante a este contexto os próximos tópicos dispõem da contribuição de cada componente de excelência na avaliação da organização estudada.

### 5.5.2 Quanto a Gestão de Processos Integrados.

Neste tópico analisou-se a integração dos processos, de acordo com o questionário respondido pelo representante da organização, tendo como base a interpretação e classificação de Kerzner (2006) quanto aos níveis de excelência.

**Gráfico 3** Processos Integrados.

**Fonte:** Pesquisa Direta, (2016).

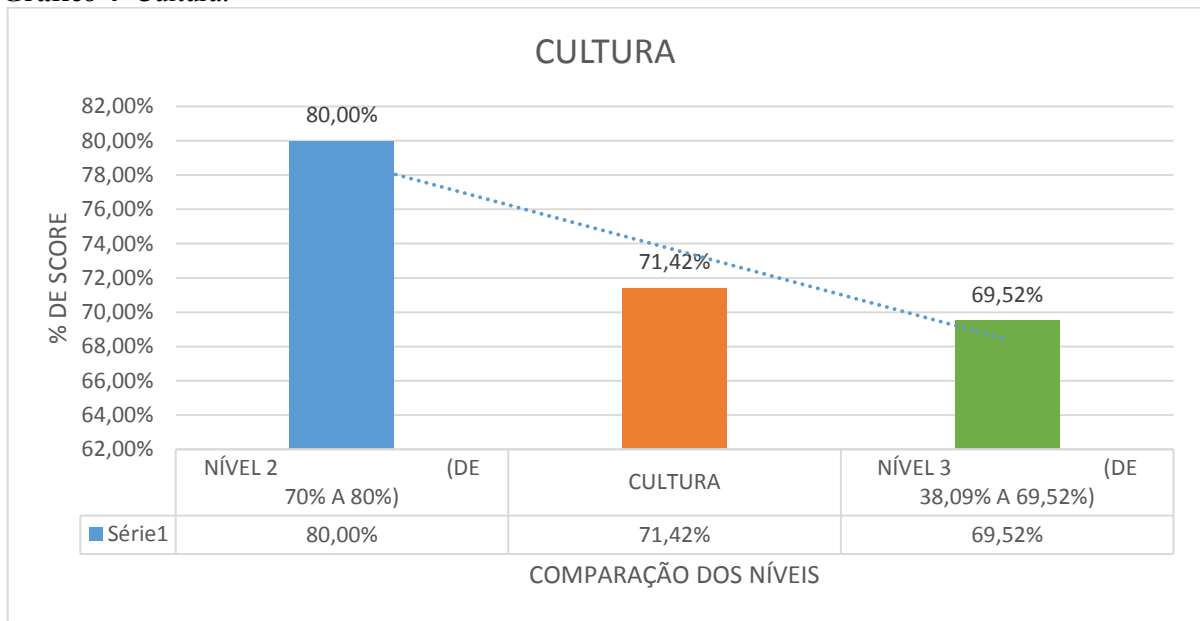
Quanto à soma da pontuação da gestão de projetos integrados, verificou-se que o somatório totalizou 21 pontos de um total de 35 pontos possíveis. Portanto a pontuação representou 60% da pontuação total. Sendo assim, a gestão de projetos integrados na visão da organização estudada está classificada entre o 3º e 4º nível, integrando assim o 3º nível na interpretação de Kerzner (2006).

Kerzner (2006) afere que a integração de projetos com os demais processos revela o caminho para a Excelência. Como exemplo, verifica-se que as organizações que focam nos processos da gestão da qualidade sem integrá-los com a gestão de projetos se colocam no risco de refazer todos os processos novamente.

Podemos verificar que na visão da organização a gestão de projetos integrados é importante, mas na prática a empresa não coloca em prática contribuindo assim para aumentar falhas entre os processos organizacionais e diminuir as oportunidades de encontrar um caminho para o sucesso.

### 5.5.3 Quanto a Cultura

Neste tópico analisou-se a cultura de acordo com o questionário respondido pelo representante da organização, tendo como base a interpretação e classificação de Kerzner quanto aos níveis de excelência.

**Gráfico 4** Cultura.

**Fonte:** Pesquisa Direta, (2016).

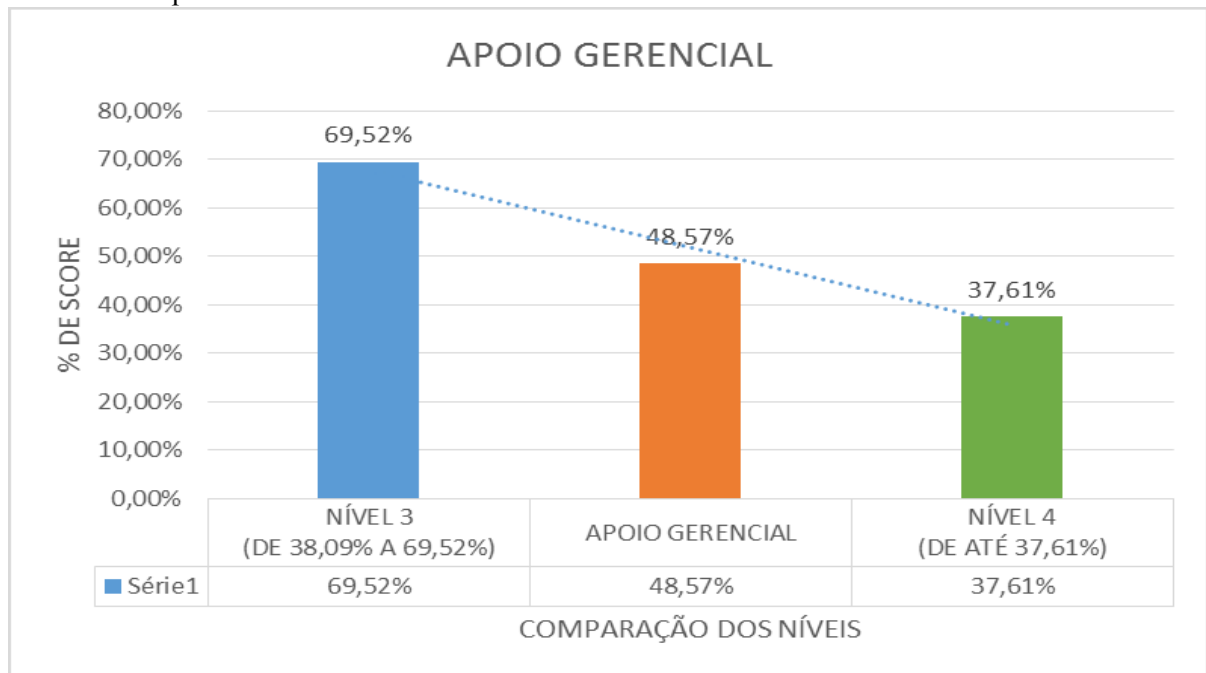
Quanto à soma da pontuação da cultura, verificou-se que o somatório totalizou 25 pontos de um total de 35 pontos possíveis. Portanto a pontuação, representou 71,42 % da pontuação total. Sendo assim a cultura na visão da organização estudada está classificada entre o 2º e 3º nível, integrando assim o 2º nível na interpretação de Kerzner.

“No âmbito das empresas bem-sucedidas, o processo da gestão de projetos evolui para uma cultura comportamental baseada na responsabilidade perante múltiplas chefias. Trata-se de um fator cuja importância não pode ser subestimada” (KERZNER, 2006, p. 358).

Para ser bem-sucedida, a organização precisa apoiar as melhorias nas suas relações com os seus clientes e manter o nível de comprometimento em satisfazer as suas necessidades. Verificou-se então, que neste aspecto a organização se encaminha para as boas práticas, todavia precisa trabalhar muito para chegar ao nível de maturação.

#### 5.5.4 Quanto ao Apoio Gerencial

Neste tópico, analisou-se o apoio gerencial de acordo com o questionário respondido pelo representante da organização, tendo como base a interpretação e classificação de Kerzner (2002) quanto aos níveis de excelência.

**Gráfico 5 – Apoio Gerencial.**

**Fonte:** Pesquisa Direta, (2016).

Quanto à soma da pontuação do apoio gerencial, verificou-se que o somatório totalizou 17 pontos de um total de 35 pontos possíveis. Portanto, a pontuação representou 48,57% da pontuação total. Sendo assim, o apoio gerencial na visão da organização estudada está classificada entre o 3º e 4º nível, integrando assim o 3º nível na interpretação criada por Kerzner.

Para Kerzner (2006), os componentes indicados para a alta administração têm que atender às necessidades dos projetos, dando as informações necessárias para colocar os projetos em andamento e verificar quanto ao cumprimento das respectivas atividades dos setores envolvidos no projeto.

Podemos verificar que a organização é a favor do apoio gerencial, todavia, este apoio da alta administração não acontece na prática. A interação entre a alta administração e os componentes do gerenciamento acontece de forma informal, e as diretrizes traçadas pela alta administração são incompatíveis com os recursos destinados para a implementação e desenvolvimento das fases do projeto. Vale salientar que os problemas que surgem durante o percurso do projeto ocorrem pelo fato de não haver acompanhamento dos componentes da alta administração.

Portanto, a falta de um apoio gerencial eficiente nos aspectos da informação necessária para o desenvolvimento do projeto, recursos limitados e falta de controle nos

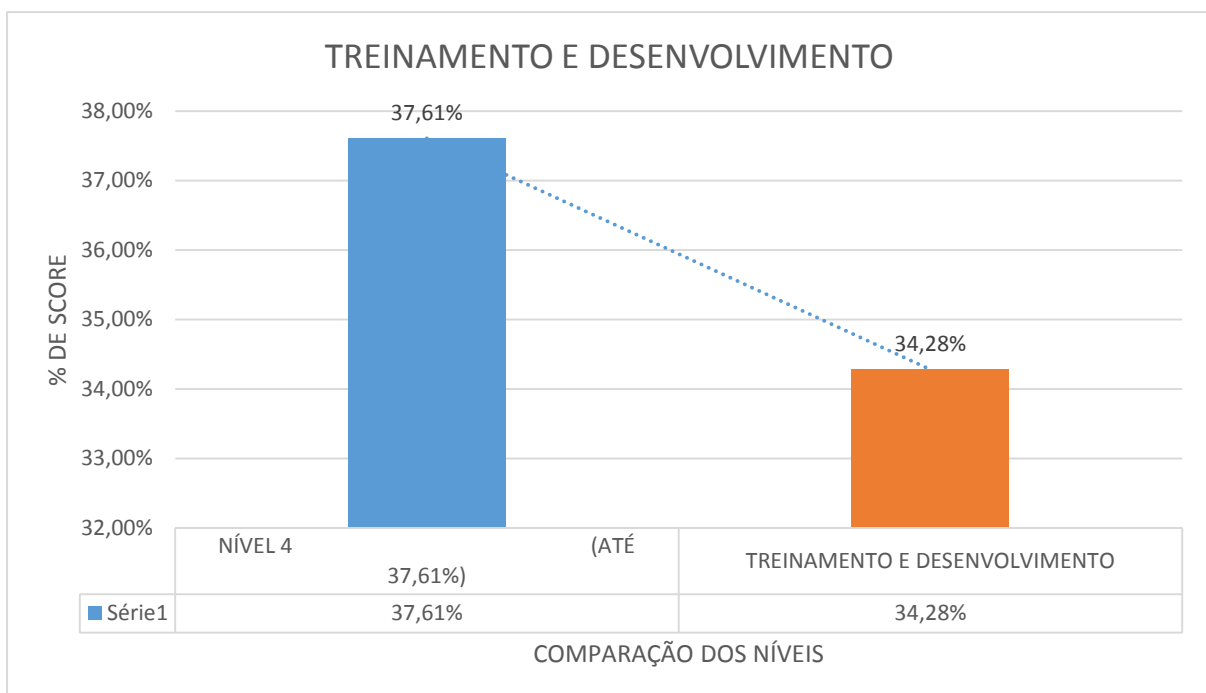
processos, revela uma baixa pontuação referente à alta administração e conseqüentemente baixa na avaliação final pelo modelo apresentado por Kerzner (2006).

### 5.5.5 Quanto ao Treinamento e Desenvolvimento

Neste tópico, analisou-se o treinamento e desenvolvimento de acordo com o questionário respondido pelo representante da organização, tendo como base a interpretação e classificação de Kerzner (2006) quanto aos níveis de excelência.

Quanto à soma da pontuação do treinamento e desenvolvimento, verificou-se que o somatório totalizou 12 pontos de um total de 35 pontos possíveis. Portanto, a pontuação representou 34,28% da pontuação total. Sendo assim, o treinamento e desenvolvimento na visão da organização estudada está classificada abaixo do 4º nível, atingindo a menor pontuação entre os demais níveis e integrando assim o 2º nível na interpretação de Kerzner (2002).

**Gráfico 6** – Treinamento e Desenvolvimento



**Fonte:** Pesquisa Direta, (2016).

Para Kerzner (2006), um dos motivos para a empresa obter êxito em seus negócios é manter a qualidade no treinamento e na educação de gestão de projetos em função de seus colaboradores e conseqüentemente obter um nível de excelência.



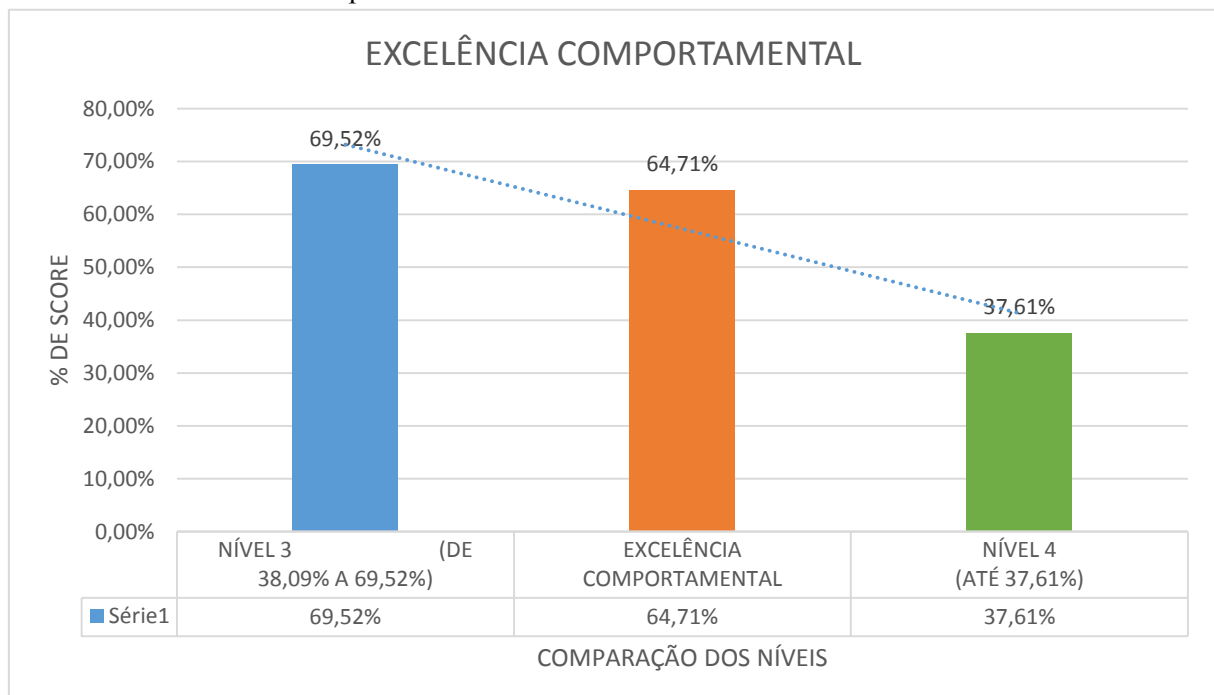
Verificou-se que a organização estudada não possui uma política de educação e treinamento na área de gestão de projetos, contribuindo para o insucesso da organização. Este aspecto negativo influencia as demais áreas da organização, diminuindo as possibilidades de crescimento humano e desmotivando os integrantes da organização em relação ao desenvolvimento das atividades relacionadas aos seus respectivos setores.

Portanto, no aspecto do treinamento e desenvolvimento a organização não tem idéia do que é a gestão de projetos, bem como, não possui a pretensão de buscar o seu entendimento, respondendo assim ao terceiro objetivo específico que é desenvolver o diagnóstico organizacional das boas práticas de gestão de projetos, baseado na visão de Kerzner, com o intuito de sugerir um projeto de melhoria para o componente de excelência mais fraco.

### 5.5.6 Quanto a Excelência Comportamental

Neste tópico, analisou-se a excelência comportamental de acordo com o questionário respondido pelo representante da organização, tendo como base a interpretação e classificação de Kerzner (2002) quanto aos níveis de excelência.

**Gráfico 7 – Excelência Comportamental**



**Fonte:** Pesquisa Direta, 2016.

Quanto à soma da pontuação da excelência comportamental, verificou-se que o somatório totalizou 26 pontos de um total de 35 pontos possíveis. Portanto, a pontuação representou 74,28% da pontuação total. Sendo assim, a excelência comportamental na visão da organização estudada está classificada entre o 3º e o 4º nível, integrando assim o 2º nível na interpretação de Kerzner (2006).

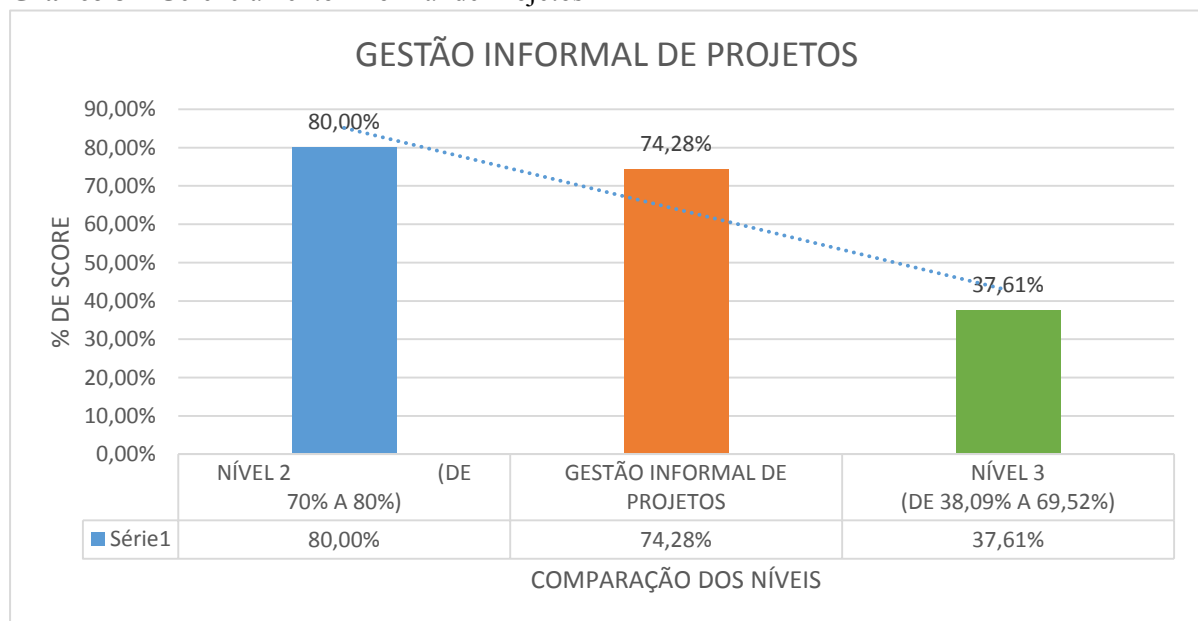
Segundo Kerzner (2006), as organizações precisam valorizar o gestor, que possui como principal característica o desenvolvimento comportamental nas relações de trabalho e não apenas o conhecimento técnico. Os gestores que possuem estas características tendem a confiar atribuições a sua equipe de projeto trazendo confiança e contribuindo para atender os objetivos do projeto.

Verificou-se que a organização estudada apóia a excelência comportamental nas relações de trabalho, todavia na prática não é da mesma forma. A excelência comportamental contribui para o desenvolvimento das equipes da organização, porém a organização estudada demonstrou pouca importância em valorizar o comportamento do gestor.

### 5.5.7 Quanto ao Gerenciamento Informal de Projetos

Neste tópico analisou-se o gerenciamento informal de projetos de acordo com o questionário respondido pelo representante da organização, tendo como base a interpretação e classificação de Kerzner (2002) quanto aos níveis de excelência.

**Gráfico 8** – Gerenciamento Informal de Projetos



Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

Quanto à soma da pontuação do gerenciamento informal de projetos, verificou-se que o somatório totalizou 23 pontos de um total de 35 pontos possíveis. Portanto, a pontuação representou 64,71% da pontuação total. Sendo assim, o gerenciamento informal de projetos na visão da organização estudada está entre o 2º e o 3º nível, integrando assim o 2º nível na interpretação de Kerzner (2002).

Segundo Kerzner (2006), a gestão informal de projetos simplifica os procedimentos utilizados na gestão formal de projetos. Os manuais de políticas e procedimentos, bem como, as diretrizes do projeto são substituídas por listas de verificação que facilitam o entendimento ao final de cada fase do projeto diminuindo o tempo de verificação e o custo operacional com documentação desnecessária. Os elementos básicos da cultura informal referenciam a maneira de agir da organização, que mantém o seu foco na gestão informal de projetos, os quais são: confiança, comunicação, cooperação e trabalho em equipe.

Verificou-se que a organização estudada se encontra na direção certa para utilizar os procedimentos da gestão informal de projetos, todavia, precisa trabalhar muito para atender aos objetivos da cultura informal, os quais são: confiança, comunicação, cooperação e trabalho em equipe. A organização precisa manter o foco nos elementos da cultura informal.

## 5.6 Aspectos Conclusivos

O objetivo principal deste trabalho foi analisar a integração dos processos no setor administrativo/comercial em uma empresa do varejo farmacêutico em reboque a questão problema: *Por que é importante a integração dos processos no setor administrativo/comercial em uma empresa do varejo farmacêutico?* Para atingir este resultado, a presente pesquisa teve como base teórica os conceitos de gestão de projeto, o gerenciamento de projetos e a teoria das boas práticas de gestão de projetos.

Em relação aos aspectos metodológicos utilizados, quanto a natureza foi aplicada e quanto a forma de abordagem foi quantitativa. Em relação aos objetivos foi descritiva e exploratória. Com relação aos procedimentos técnicos foi utilizada a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, estudo de caso e pesquisa de campo. Quanto ao método da pesquisa foi utilizado o método indutivo. Em relação ao método de amostragem foi utilizada a amostra não probabilística intencional. A coleta de dados foi realizada através da aplicação de um questionário fechado e quanto ao modo de aplicação foi utilizado o contato direto.

Em relação ao objetivo específico **fomentar estudos no tocante à integração dos processos organizacionais**, bem como **as boas práticas de gestão de projetos**, foi possível identificar na análise dos dados que a pontuação somada pela organização estudada atingiu o terceiro nível da análise desenvolvida pelo autor. Através desta análise, foi possível interpretar que a organização apóia na teoria a gestão de projetos, mas na prática não é da mesma forma, é uma organização informal (compreendida enquanto função administrativa).

Em relação ao objetivo específico **identificar como se configura a integração dos processos organizacionais com os demais componentes da excelência**, foi analisado cada componente de excelência e identificado que a cultura e a gestão informal de projetos foram enquadradas no segundo nível da interpretação do autor. Portanto, nestes dois indicadores a organização está na direção certa, todavia, precisa trabalhar muito para dar início as boas práticas de gestão de projetos. Já em relação aos Componentes: processos integrados, apoio gerencial e excelência comportamental verificara-se que estes foram enquadrados na média da análise geral, no terceiro nível, que consiste segundo a interpretação do autor, que a organização apóia na teoria a gestão de projetos. Todavia na prática não é da mesma forma.

Em relação ao objetivo específico **desenvolver o diagnóstico organizacional das boas práticas de gestão de projetos**, baseado na visão de Kerzner (2002), com o intuito de sugerir um projeto de melhoria para o componente de excelência mais fraco foi diagnosticado o componente treinamento e desenvolvimento como o pior indicador, se enquadrando no quarto nível que segundo a interpretação do autor, a organização não tem a menor idéia do que é gestão de projetos, nem parece estar disposta a buscar esse entendimento.

Por fim, os dados coletados analisaram a integração dos processos na organização estudada, permitindo assim, levantar um diagnóstico das boas práticas de gestão de projetos e propor uma ênfase maior nos componentes que obtiveram os menores índices na avaliação aplicada. Este estudo proporcionou uma melhor visão sobre a situação atual da organização, bem como, a perspectiva de melhorar os seus componentes para alcançar a excelência em seus processos organizacionais.

## **5.7 Contribuição do Estágio para a Vida Acadêmica**

O estágio realizado no setor comercial/administrativo das Farmácias Pague Menos possibilitou crescimento profissional e amadurecimento acadêmico. Através das atividades desenvolvidas na organização foi possível desenvolver habilidades antes desconhecidas.

Foi possível verificar a complexidade em atender as expectativas da organização frente aos muitos processos existentes para serem realizados em relação ao curto espaço de tempo para colocá-los em prática.

Todas as disciplinas práticas serviram de ferramenta para praticá-los no estágio, uma vez que foi simulado em cada área da administração os problemas da organização frente à matéria, assunto estudados e as ferramentas técnicas aprendidas.

Por fim, o estágio proporcionou colocar em prática todos os conhecimentos adquiridos durante a realização do curso que valeram como uma base singular para a resolução dos problemas encontrados no decorrer das atividades desenvolvidas durante o período de realização do estágio.

## REFERÊNCIAS

- BALLESTERO-ALVAREZ, María Esmeralda. **Manual de organização, sistemas e métodos: abordagem teórica e prática da engenharia da informação**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. . Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CLELAND, David I.; IRELAND, Lewis R. **Gerenciamento de projetos**.2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2012.
- CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**.4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRAY, Clifford F. **Gerenciamento de projetos: o processo gerencial**. 4. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2009.
- KEELLING, Ralph. **Gestão de projetos: uma abordagem global**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: as melhores práticas**.2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MENEZES, Luís César de Moura. **Gestão de Projetos.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NOKES, Sebastian; KELLY, Sean. **O guia definitivo do gerenciamento de projetos: como alcançar resultados dentro do prazo e do orçamento.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial.** 19. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OTANI, Nilo. **TCC: métodos e técnicas.** 2. ed. Florianópolis: Visual Books, 2011.

PMI, Project Management Institute (Editor). **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos.** Tradução oficial para o português do PMBOK® (Project Management Body of Knowledge) Guide. PMI, 2008.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

JÚNIOR, Antônio Barbosa Lemes; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração Financeira: princípios, fundamentos e práticas financeiras.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SILVA, Fábio Gomes da; ZAMBON, Marcelo Socorro. **Gestão do relacionamento com o cliente.** 3 ed. São Paulo: Cengage, 2016.

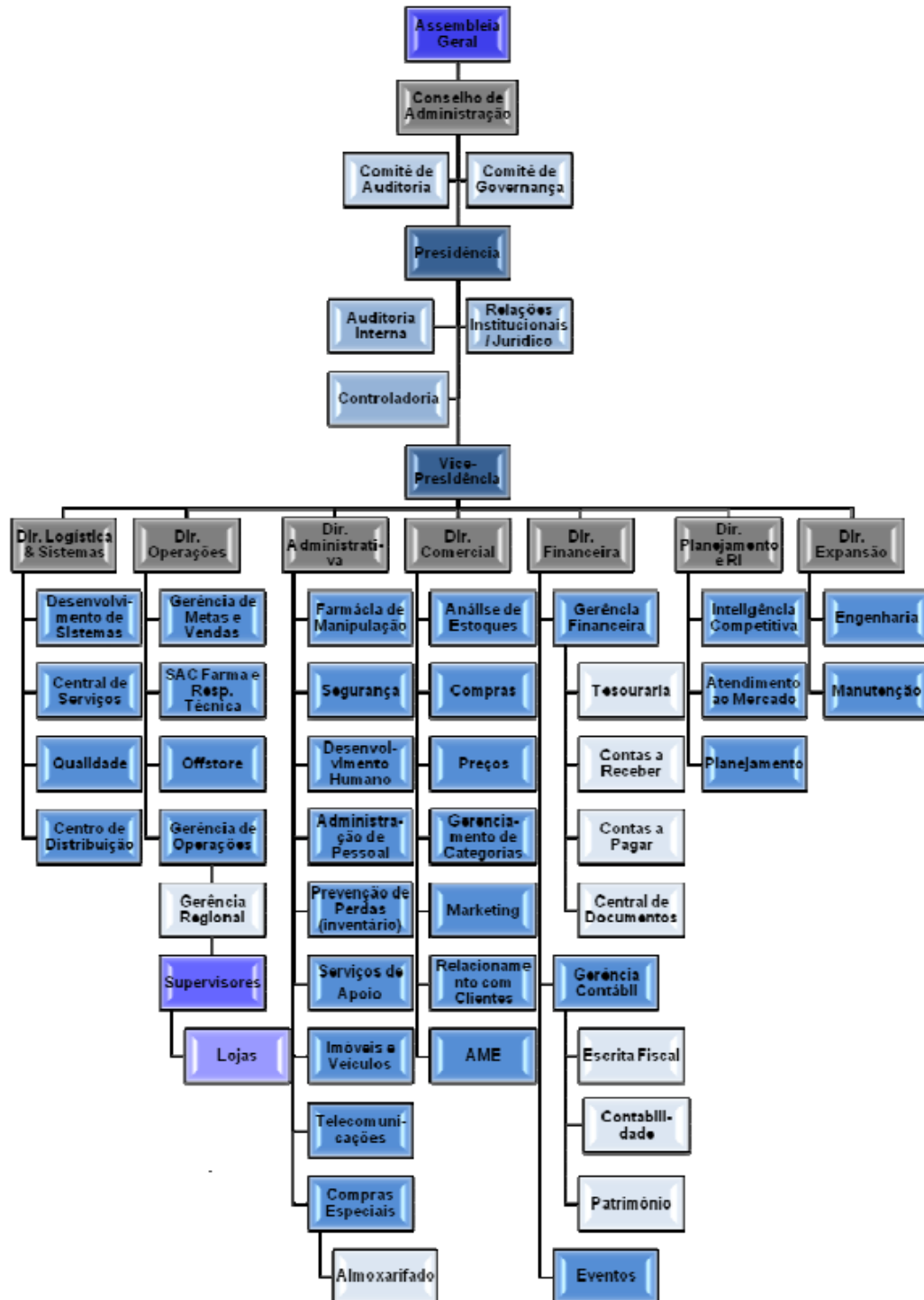
STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial.** 1 ed. São Paulo: Cengage, 2008.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos.** 7 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

## ANEXOS

### ANEXO 1

Organograma geral da organização



Fonte: Pague Menos, 2016.



## ANEXO 2

# 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 (GQT)
  - B. Apenas engenharia simultânea (para redução do tempo de desenvolvimento)
  - C. Apenas GQT e engenharia simultânea
  - D. Apenas gerenciamento de riscos
  - E. Apenas gerenciamento de riscos e engenharia simultânea
  - F. Gerenciamento de riscos, engenharia simultânea e GQT
  
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?
- 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 que quem tem melhores condições de determinar o conteúdo dos treinamentos é:

- A. Instrutor
  - B. Departamento de Recursos Humanos**
  - C. Gerências
  - D. Funcionários que passarão pelo treinamento
  - E. Personalização depois de uma pesquisa entre funcionários e gerentes
27. Qual a porcentagem de cursos de treinamento em gestão de projetos que apresentam experiências documentadas sobre aprendizado a partir de outros projetos da própria empresa?
- A. Nenhuma
  - B. Menos de 10%**
  - C. 10-25%
  - D. 25-50%
  - E. Mais de 50%
28. Qual a porcentagem de executivos em sua organização 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 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



## ANEXO 3

# 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:

- G. Processos integrados
- H. Cultura
- I. Apoio gerencial
- J. Treinamento e desenvolvimento
- K. Gestão informal de projetos
- L. 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					21	

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					25	

		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				17		

		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				12		

		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				26		

		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				23		

	<b>COMPONENTES / ÁREAS</b>	<b>SUBTOTAL</b>
<b>PONTOS</b>	PROCESSOS INTEGRADOS	21
	CULTURA	25
	APOIO GERENCIAL	17
	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	12
	GESTÃO INFORMAL DE PROJETOS	26
	EXCELÊNCIA COMPORTAMENTAL	23
	<b>TOTAL GERAL</b>	<b>124</b>

<b>PONTOS</b>	<b>INTERPRETAÇÃO</b>
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.
<b>80-146</b>	<b>Empresa apoia na teoria a GP, mas na prática não é da mesma forma. É uma organização informal.</b>
Abaixo de 79	Empresa não tem a menor idéia do que é a GP, nem parece disposta a buscar esse entendimento.