



**QUESTIONÁRIO  
DE  
AVALIAÇÃO DE MATURIDADE**

Extraído do Livro

"Gerenciamento de Programas e Projetos nas Organizações"

4ª Edição – (a ser lançada)

Versão 4.0 – 9-Fevereiro-06

Autor: Darci Prado

Editora INDG-Tecs - 1999-2006

## QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE MATURIDADE

### PARTE A – MATURIDADE SETORIAL

Apresentamos, nas páginas seguintes, um teste para avaliar o nível de maturidade **de um setor** de uma organização, no formato de questões de múltipla escolha.

Depois de responder e avaliar as questões das páginas seguintes, coloque o total de pontos obtidos a partir da fórmula abaixo.

$$\text{Avaliação Final} = (100 + \text{total de pontos}) / 100$$

Preencha a porção gráfica do “Perfil de Aderência” Veja os comentários no capítulo 10 do livro citado no início deste texto (item 10.3).

NÍVEL	PONTOS OBTIDOS	PERFIL DE ADERÊNCIA									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2											
3											
4											
5											

**Exemplo:**

NÍVEL	PONTOS OBTIDOS	PERFIL DE ADERÊNCIA									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2	40										
3	20										
4	20										
5	0										

Pontos obtidos:

Nível 2: 40

Nível 3: 20

Nível 4: 20

Nível 5: 00

Total de pontos obtidos: 80

Avaliação final =  $(100 + 80) / 100 = 1,8$

### Como totalizar as respostas

Utilize a tabela abaixo para avaliar suas respostas:

RESPOSTA	PONTOS OBTIDOS
A	10
B	6
C	2
D	0

## NÍVEL 2 – CONHECIDO (Linguagem Comum)

1. Em relação à **aceitação do assunto** “Gerenciamento de Projetos” por parte da alta administração do setor (ou seja, as chefias superiores que têm alguma influência nos projetos do setor), assinale a opção mais adequada:

- A) O assunto é bastante conhecido e aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano. A alta administração estimula o uso desses conhecimentos.
- B) O assunto é razoavelmente conhecido e está se iniciando o estímulo para o uso desses conhecimentos.
- C) O assunto é apenas conhecido. Não existe nenhum estímulo formal para o uso desses conhecimentos.
- D) O assunto parece ser ignorado pela alta administração.

2. Em relação à **aceitação do assunto** “Gerenciamento de Projetos” por parte dos gerentes de projetos do setor, assinale a opção mais adequada:

- A) O assunto é bastante conhecido e aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano. Os gerentes de projetos se sentem estimulados a utilizar esses conhecimentos.
- B) O assunto é razoavelmente conhecido e existe algum estímulo pela organização para o uso desses conhecimentos.
- C) O assunto é apenas conhecido. Não existe nenhum estímulo formal para o uso desses conhecimentos.
- D) Os gerentes desconhecem o assunto ou existe algum receio, por parte dos gerentes, quanto ao uso desses assuntos.

3. Em relação à **aceitação do assunto** “Gerenciamento de Projetos” por parte dos clientes dos projetos (ou seja, daqueles setores internos ou externos à organização que recebem o produto ou serviço criado pelo projeto), assinale a opção mais adequada:

- A) O assunto é bastante conhecido e aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano. Os clientes gostam do tema e estimulam seu uso.
- B) O assunto é razoavelmente conhecido e aceito como uma boa prática de gerenciamento por uma parcela dos clientes.
- C) O assunto é apenas conhecido.
- D) Os clientes desconhecem o assunto ou existe algum receio, por parte dos mesmos, quanto ao uso destes assuntos.

**4.** Em relação ao **nível de conhecimento técnico (ou da área do negócio)** pela equipe de gerenciamento de cada projeto, assinale a opção mais adequada:

- A) A equipe conhece suficientemente bem os assuntos técnicos (ou da área de negócio).
- B) O nível de conhecimento ainda não é adequado, mas treinamentos em sala de aula e práticos estão disponibilizados e são utilizados.
- C) O nível de conhecimento ainda não é adequado, mas pretende-se disponibilizar treinamentos.
- D) O nível de conhecimento é inadequado e não há nenhuma perspectiva de melhoria.

**5.** Em relação aos **treinamentos internos (efetuados dentro da organização)**, relativos a gerenciamento de projetos, assinale a opção mais adequada:

- A) A organização dá muita importância a este aspecto e freqüentemente realiza cursos internos abordando assuntos metodológicos e *softwares*.
- B) A organização dá muita importância a este aspecto e está iniciando esta prática.
- C) A organização dá alguma importância a este aspecto, mas ainda não se tomou nenhuma iniciativa prática.
- D) A organização não dá importância a este aspecto e não realizou nenhum curso interno no último ano.

**6.** Em relação aos **treinamentos efetuados fora da organização** (tais como cursos de aperfeiçoamento, mestrado, MBA, certificação, etc.) para profissionais do setor envolvidos com gerenciamento de projetos, nos últimos doze meses, assinale a opção mais adequada:

- A) A organização estimula tais iniciativas através de vantagens de carreira para os participantes, desde que adequadamente justificadas.
- B) A organização estimula tais iniciativas e eventualmente pode oferecer vantagens de carreira para os participantes.
- C) A organização aceita tais iniciativas, mas não acena nenhuma vantagem de carreira para os participantes.
- D) A organização desconhece ou desestimula tais iniciativas.

**7.** Em relação ao **tipo e abrangência do treinamento** fornecido aos gerentes de projetos, assinale a opção mais adequada:

- A) O treinamento abordou todas as 9 áreas conforme o PMBOK (ou apenas aquelas identificadas como necessárias ao setor), em nível adequado aos gerentes de projetos. Praticamente todos os gerentes de projetos foram treinados.
- B) O treinamento abordou todas as 9 áreas conforme o PMBOK (ou apenas aquelas identificadas como necessárias ao setor), em nível adequado aos gerentes de projetos mas atingiu uma quantidade insuficiente de gerentes de projetos.

- C) O treinamento abordou uma quantidade insuficiente de áreas de gerenciamento (com relação àquelas identificadas como necessárias ao setor).
- D) Não foi realizado nenhum treinamento pelos gerentes de projetos.

**8.** Em relação ao **tipo e abrangência do treinamento** fornecido à alta administração do setor (ou seja, as chefias superiores que têm alguma influência nos projetos do setor), assinale a opção mais adequada:

- A) O treinamento abordou as áreas relevantes do PMBOK (adequadas ao setor), em nível adequado à alta administração. Praticamente toda a alta administração do setor que necessita do treinamento foi treinada.
- B) O treinamento abordou as áreas relevantes do PMBOK (adequadas ao setor), em nível adequado à alta administração, mas atingiu uma quantidade insuficiente de profissionais da alta administração do setor.
- C) O treinamento abordou uma quantidade insuficiente de áreas de gerenciamento com relação àquelas identificadas como necessárias à alta administração do setor.
- D) Não foi fornecido nenhum treinamento à alta administração do setor.

**9.** Em relação ao **entendimento da importância de aspectos organizacionais** (Escritório de Gerenciamento de Projetos, Comitê, Estrutura Matricial, Sponsor, etc.) para o bom andamento dos projetos, podemos afirmar que:

- A) As principais lideranças do setor e da alta administração da organização conhecem o assunto, sabem da sua importância para o sucesso de projetos e dão força para sua implementação e aperfeiçoamento.
- B) As principais lideranças citadas conhecem o assunto, mas não estão inteiramente confiantes sobre a sua importância para o sucesso de projetos. Pretendem, no entanto, efetuar algumas experiências práticas com o assunto.
- C) As principais lideranças citadas conhecem o assunto, mas não estão inteiramente confiantes sobre a sua importância para o sucesso de projetos. Nenhuma iniciativa está prevista para o futuro imediato.
- D) As principais lideranças de gerenciamento de projetos do setor e da alta administração da organização desconhecem o assunto,

**10.** Em relação ao **treinamento em softwares para gerenciamento de tempo** (seqüenciamento de tarefas, cronogramas, etc.), assinale a opção mais adequada:

- A) Foi fornecido treinamento aos profissionais que necessitam deste recurso. Eles utilizam os *softwares* há mais de um ano.

- B) Foi fornecido treinamento aos profissionais que necessitam deste recurso. Está se iniciando a utilização dos *softwares*.
- C) Existem *softwares*, mas apenas algumas pessoas os conhecem por meio de iniciativa pessoal. O uso é esporádico.
- D) Não existem *softwares* para gerenciamento de tempo no setor da organização.

### **NÍVEL 3 – PADRONIZADO**

1. Em relação ao **uso de metodologia** de gerenciamento de projetos por pessoas envolvidas com projetos, no setor, assinale a opção mais adequada:

- A) Existe uma metodologia implantada, testada e em uso rotineiro por todos os principais envolvidos com projetos há, pelo menos, um ano. Ela aborda os cinco grupos de processos (iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento) do PMBOK.
- B) Existe uma metodologia implantada, testada e em uso rotineiro por um pequeno número de gerentes de projeto há, pelo menos, um ano. Funciona como um piloto.
- C) A metodologia foi implantada recentemente. Seu uso ainda é incipiente.
- D) Não existe metodologia implantada.

2. Em relação à **informatização da metodologia**, assinale a opção mais adequada:

- A) Existe um sistema informatizado, adequado aos tipos de projetos do setor, disponível e em uso por todos os principais envolvidos há, pelo menos, um ano.
- B) Existe um sistema informatizado, adequado aos tipos de projetos do setor, há, pelo menos, um ano, mas está em uso apenas por um pequeno número de gerentes.
- C) Está sendo informatizada.
- D) Não existe informatização implantada.

3. Em relação ao **mapeamento e padronização dos processos** envolvendo as etapas para a criação do produto/serviço, abrangendo o surgimento da idéia, o estudo de viabilidade e suas aprovações (Planejamento Estratégico) e o ciclo do projeto, podemos afirmar que:

- A) Todos os processos acima foram mapeados, padronizados e, alguns, informatizados. O material produzido está em uso há mais de um ano.
- B) Apenas os processos do ciclo de vida do projeto foram mapeados, padronizados e, alguns, informatizados. O material produzido está em uso há mais de um ano.
- C) Está em andamento o mapeamento e padronização dos processos referentes às etapas citadas acima. Ainda não foram implementados.
- D) Ainda não existe uma previsão de quando as tarefas acima serão iniciadas.

4. Em relação ao **planejamento de cada novo projeto** e conseqüente produção do Plano do Projeto, podemos afirmar que:

- A) Este processo é feito conforme padrões estabelecidos que implicam em diversas reuniões entre os principais envolvidos. O modelo estabelece diferenciações entre projetos pequenos, médios e grandes e é bem aceito pela organização há mais de um ano.
- B) Este processo é feito conforme padrões estabelecidos que implicam em diversas reuniões entre os principais envolvidos. O modelo não estabelece diferenciações entre projetos pequenos, médios e grandes e/ou é aceito com restrições pela organização.
- C) O modelo de planejamento está em processo de desenvolvimento ou de implantação.
- D) Não existe nada em desenvolvimento e os projetos não possuem Planos de Projeto.

5. Em relação à **estrutura organizacional** implementada (projetizada, matricial forte, balanceada ou fraca), relativa ao relacionamento entre o Gerente do Projeto e outras áreas da organização (também chamadas de "fornecedores internos"), podemos afirmar que:

- A) Foi feita uma avaliação do tipo de estrutura organizacional mais adequada e possível no momento e foi acordada com os "fornecedores internos". Esta estrutura está em funcionamento há mais de um ano.



- B) Foi feita uma avaliação do tipo de estrutura organizacional mais adequada e possível no momento e foi acordada com os "fornecedores internos". Esta estrutura está em processo de implementação.
- C) Não foi feita nenhuma avaliação e não se formalizou nenhuma estrutura. Tem-se trabalhado informalmente, parecida com uma estrutura matricial fraca.
- D) Não existe nenhuma estrutura formal ou informalmente estabelecida. Desconhece-se a importância do assunto.

6. Em relação ao **Escritório de Gerenciamento de Projetos do setor**, assinale a opção mais adequada:

- A) Foi implantado e está operando eficientemente há mais de um ano. Ele tem forte envolvimento com o planejamento e acompanhamento de todos os projetos do setor.
- B) Está implantado há mais de um ano, mas tem pouco envolvimento com os projetos sendo mais um centro de treinamento, padronização e difusão de conhecimentos.
- C) Foi recentemente implantado.
- D) Não existe Escritório de Gerenciamento de Projetos.

7. Em relação ao uso de **Comitês** para acompanhamento de projetos, assinale a opção mais adequada:

- A) Foram implantados e estão operando eficientemente há mais de um ano. Os comitês reúnem-se periodicamente e têm forte influência no andamento dos projetos do setor.
- B) Estão implantados há mais de um ano, mas não funcionam eficientemente.
- C) Foram recentemente implantados.
- D) Não existem Comitês.

8. Em relação às **reuniões de avaliação do andamento de cada projeto** efetuadas pelo gerente do projeto com sua equipe, assinale a opção mais adequada:

- A) São organizadas segundo uma disciplina preestabelecida que prevê horário, local, pauta, participantes, relatórios, etc. As reuniões permitem que todos os membros da equipe percebam o andamento do projeto.
- B) Não existe uma disciplina pré-estabelecida e ocorrem esporadicamente.
- C) Não existem. Parece que somente o gerente do projeto realmente sabe do andamento do projeto.
- D) Não existem. Ao que parece, os projetos ficam à deriva.

9. Em relação ao **acompanhamento da execução de cada projeto**, assinale a opção mais adequada:

- A) Os dados adequados são coletados periodicamente e é feita uma comparação com o plano baseline. Em caso de desvio da meta, contramedidas são identificadas, designadas aos responsáveis e acompanhadas. O modelo funciona eficientemente há mais de um ano.
- B) O processo descrito na opção anterior é obedecido mas as contramedidas nem sempre surtem o efeito esperado.
- C) Não existe uma disciplina pré-estabelecida para este processo. O acompanhamento é feito informalmente pelo gerente do projeto em seus contactos com os envolvidos.
- D) Nada é feito. Ao que parece, os projetos ficam à deriva.

10. Com relação ao planejamento técnico do produto ou serviço sendo desenvolvido (ou seja, a documentação técnica) que é utilizado pelo Líder Técnico e pelo Gerente do Projeto, podemos afirmar que:

- A) A documentação é de muito boa qualidade e o setor tem utilizado-a com muita propriedade há mais de um ano.
- B) A documentação ainda é de qualidade razoável e o setor tem utilizado-a há mais de um ano. Existe em andamento um trabalho para aperfeiçoamento desta documentação.

- C) A documentação é de qualidade razoável e o setor tem utilizado-a há mais de um ano. Não existe nenhum trabalho de melhoria em andamento.
- D) A documentação é muito fraca e o gerenciamento técnico fica por conta da habilidade de cada Líder Técnico.

## NÍVEL 4 – GERENCIADO

1. Em relação ao **histórico de projetos já encerrados**, no que toca aos aspectos (caso aplicáveis): retorno do investimento; qualidade do produto/serviço que foi criado; qualidade do gerenciamento; e armazenamento de Lições Aprendidas, podemos afirmar que:

- A) Foi criado um banco de dados (ou algo semelhante) para coletar estes dados e existe uma razoável quantidade deste tipo de informações, em uso há mais de dois anos, para planejar novos projetos e evitar erros do passado.
- B) Foi criado um banco de dados (ou algo semelhante) para coletar estes dados e já existe uma razoável quantidade deste tipo de informações. Pretende-se em breve usar estes dados para se planejar novos projetos e evitar erros do passado.
- C) Foi criado um banco de dados (ou algo semelhante) para coletar esses dados. Estamos iniciando a coleta deste tipo de informações.
- D) Existem alguns dados, mas estão dispersos e não existe um arquivamento informatizado central. Não existe a prática do uso.

2. Em relação à **gestão de portfólio e de programas identificados no Planejamento Estratégico para o setor**, assinale a opção mais adequada:

- A) Os portfólios e programas recebem um atendimento especial, tendo o seu próprio gerente além dos gerentes de cada projeto. Este gerenciamento é feito em fina sincronia com o responsável pelas metas estratégicas da organização.
- B) Os portfólios e programas não possuem um gerente próprio. Os diversos gerentes de projetos relacionados com os portfólios e programas procuram manter alguma sincronia com o responsável pelas metas estratégicas da organização.
- C) Está sendo criada uma abordagem para dar prioridade a portfólios e programas identificados pelo Planejamento Estratégico.
- D) Desconhece-se a importância deste assunto.

3. Em relação à **Melhoria Contínua** no modelo de gerenciamento de projetos existente no setor, praticada por meio de controle e medição da metodologia e do sistema informatizado, assinale a opção mais adequada:

- A) O modelo implementado é permanentemente avaliado (controle e medição do uso) e os aspectos que mostram fragilidade ou inadequabilidade são discutidos e aperfeiçoados. O modelo tem evoluído de forma a satisfazer os principais envolvidos.
- B) Existe um programa de melhoria contínua que não é bem entendido pelos envolvidos e/ou não funciona e/ou não é utilizado adequadamente.
- C) Está sendo implementado um programa de melhoria contínua.
- D) O assunto ainda não foi abordado.

4. Em relação às **anomalias em tarefas** que estão em andamento ou que acabaram de ser executadas (início muito fora do previsto, duração muito além da prevista, estouro de orçamento, etc.), assinale a opção mais adequada:

- A) Existe um sistema, há mais de dois anos, para coleta de informações no qual se aponta as causas das anomalias e, posteriormente, é efetuada uma análise para identificar os principais fatores ofensores que se repetem (Análise de Pareto).
- B) Existe um sistema, tal como mostrado na opção anterior, que foi recentemente implantado e está se criando uma cultura para o seu uso.
- C) Está sendo implantado um sistema com o objetivo citado na primeira opção.
- D) O assunto não foi abordado.

5. Em relação às **causas de fracasso de projetos já encerrados** (atrasos, estouro de orçamento, não obediência ao escopo previsto, não atendimento às exigências de qualidade) oriundas do próprio setor ou de setores externos, assinale a opção mais adequada:

- A) Todas as principais causas de fracasso foram identificadas. Foram estabelecidas e implantadas contramedidas para evitar que estas causas se repitam. Este trabalho vem sendo realizado com sucesso há mais de dois anos.
- B) Todas as principais causas de fracasso foram identificadas. Foram estabelecidas contramedidas para evitar que estas causas se repitam e este trabalho está sendo implementado.
- C) Todas as principais causas de desvios foram identificadas. Ainda não foram estabelecidas contramedidas para eliminar as causas de desvios.
- D) Ainda não existe um trabalho nesta direção.

6. Em relação à estrutura organizacional existente, é possível afirmar que a estrutura implementada anteriormente para governar o **relacionamento entre os gerentes de projetos e os "fornecedores internos"** (veja questão 5 do nível 3):

- A) Evoluiu, há mais de dois anos, para uma estrutura realmente correta e necessária, tendo em vista as exigências dos relacionamentos. Os gerentes de projetos possuem e exercem a autoridade necessária e adequada para as suas funções.
- B) Evoluiu para uma estrutura aparentemente mais adequada, tendo em vista a complexidade dos relacionamentos, mas ainda está em fase inicial e não se pode afirmar que é um sucesso.
- C) Os estudos para a evolução foram concluídos e está se iniciando a implantação da nova estrutura.
- D) Nada foi feito. Não se conhece adequadamente o assunto.

7. Em relação ao **acompanhamento do trabalho** efetuado pelos gerentes de projetos e ao estímulo que lhes é concedido no sentido de atingirem as metas de seus projetos, assinale a opção mais adequada:

- A) Existe, há pelo menos dois anos, um Sistema de Avaliação para os gerentes de projetos, pelo qual se estabelecem suas metas para o próximo período e se avalia quão bem ele se destacou no período anterior. Eventualmente, o gerente de projetos pode receber bônus.
- B) Existe um Sistema de Avaliação para os gerentes de projetos, pelo qual se estabelecem suas metas para o próximo período e se avalia quão bem ele se destacou no período anterior. O sistema foi recentemente implantado (menos de um ano).
- C) Não existe um Sistema de Avaliação conforme descrito nas opções anteriores, mas os gerentes são fortemente estimulados a atingir suas metas.
- D) Não existe nenhuma iniciativa nessa direção.

8. Em relação ao aperfeiçoamento da capacidade dos gerentes de projetos do setor, com ênfase em **relacionamentos humanos** (liderança, negociação, conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:

- A) Existe um plano estruturado formal de treinamento. Praticamente todos os gerentes de projeto já passaram por este treinamento.
- B) Existe um plano estruturado formal de treinamento. Uma razoável quantidade de gerentes de projeto já passou por este treinamento.
- C) Tem havido algumas iniciativas de treinamento por parte da empresa, mas estão em estágio inicial.
- D) Não existe nenhuma iniciativa nessa direção.

9. Em relação ao estímulo para a obtenção de **certificação** pelos gerentes de projetos do setor, assinale a opção mais adequada:

- A) Existe um plano em execução para estimular os gerentes de projetos a obter uma certificação PMP, IPMA ou equivalente. Por esse plano, a quantidade necessária e adequada de gerentes de projetos deve obter a certificação nos próximos anos.
- B) Existe um plano em execução para estimular os gerentes de projetos a obter uma certificação PMP, IPMA ou equivalente. Todavia, apenas uma pequena fração dos gerentes de projetos deverá obter a certificação.
- C) O assunto é visto com seriedade e pretende-se montar um plano neste sentido.
- D) Não existe nenhuma iniciativa neste sentido.

10. Em relação ao **alinhamento dos projetos executados no setor com os negócios da organização** (ou com o Planejamento Estratégico), assinale a opção mais adequada:

- A) Foram criados critérios há, pelo menos dois anos, para que os novos projetos somente sejam aceitos se alinhados com os negócios da organização. Esses critérios têm sido respeitados, e todos os novos projetos estão alinhados com os negócios da organização.
- B) Foram criados critérios para que os novos projetos somente sejam aceitos se alinhados com os negócios da organização. O processo está em fase inicial, e esses critérios têm sido respeitados.
- C) Foram criados critérios para que os novos projetos somente sejam aceitos se alinhados com os negócios da organização. No entanto, eles nem sempre são seguidos, e, assim, nem todos os projetos executados estão alinhados com os negócios da organização.
- D) Não existem critérios para que os novos projetos somente sejam aceitos se alinhados com os negócios da organização. Isso é feito intuitivamente

## NÍVEL 5 – OTIMIZADO

1. Em relação ao **histórico de projetos já encerrados**, no que toca aos seguintes aspectos (caso aplicáveis): retorno do investimento; qualidade do gerenciamento; e qualidade técnica e desempenho do produto/serviço obtido, assinale a opção mais adequada:

- A) Existe um amplo e excelente banco de dados (ou algo semelhante), que é utilizado rotineiramente pelos gerentes de projetos há, pelo menos, 2 anos.
- D) Existe um banco de dados (ou algo semelhante), que ou não pode ser classificado de amplo e excelente ou não é utilizado rotineiramente pelos gerentes de projetos.

2. Em relação ao **histórico de projetos já encerrados**, no que toca a **Lições Aprendidas**, assinale a opção mais adequada:

- A) Existe um amplo e excelente banco de dados (ou algo semelhante), que é utilizado rotineiramente pelos gerentes de projetos há, pelo menos, 2 anos.
- D) Existe um banco de dados (ou algo semelhante), que ou não pode ser classificado de amplo e excelente ou não é utilizado rotineiramente pelos gerentes de projetos.

3. Em relação à **avaliação da estrutura organizacional implementada** no setor (Comitês, Escritório de Gerenciamento de Projetos, Gerentes de Projetos, *Sponsors*, Estrutura Projetizada, Estrutura Matricial, etc.), assinale a opção mais adequada:

- A) A estrutura implementada é perfeitamente adequada ao setor e funciona de forma totalmente convincente há, pelo menos, 2 anos.
- D) O cenário da opção anterior ainda não foi atingido.

4. Em relação à **visibilidade de nossa organização** na comunidade empresarial, assinale a opção mais adequada:

- A) Nossa organização é vista e citada como *benchmark* em gerenciamento de projetos há pelos menos 2 anos. Recebemos freqüentes visitas de outras organizações para conhecer nosso sistema de gerenciamento de projetos.
- D) Ainda estamos muito longe de sermos reconhecidos como *benchmark*.

5. Em relação à da capacidade dos gerentes de projetos do setor em **relacionamentos humanos** (negociação, liderança, conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:

- A) Quase a totalidade de nossos gerentes é altamente avançada nesses aspectos há pelos menos 2 anos.
- D) Ainda estamos muito longe de atingir o nível acima.



**6.** Em relação ao **clima** existente no setor, relativamente a gerenciamento de projetos, assinale a opção mais adequada:

- A) O assunto gerenciamento de projetos é visto como "algo natural" no setor há pelo menos 2 anos. Os projetos são planejados com rapidez e eficiência e a execução ocorre em um clima de baixo stress, baixo ruído e alto nível de sucesso.
- D) Ainda não atingimos cenário acima.

**7.** Em relação ao programa de **certificação PMP, IPMA ou equivalente** para os gerentes de projetos do setor, assinale a opção mais adequada:

- A) A quantidade adequada e necessária de gerentes certificados foi atingida.
- D) Ainda não atingimos a quantidade adequada e necessária.

**8.** Em relação às **causas de fracasso** dos projetos (atrasos, estouro de orçamento, não obediência ao escopo previsto, não atendimento a exigências de qualidade), tanto internas como externas ao setor, assinale a opção mais adequada:

- A) Todas as causas foram mapeadas, e ações de correção já são executadas com sucesso quase total há, pelo menos, 2 anos.
- D) Ainda existe muito trabalho a ser feito neste sentido.

**9.** Em relação à **informatização** implantada no setor, assinale a opção mais adequada:

- A) Ela é totalmente adequada ao setor, aborda todos os aspectos necessários ao gerenciamento, pode ser utilizada por diferentes tamanhos de projeto e é utilizada rotineiramente durante todo o ciclo de vida de cada projeto há pelo menos 2 anos.
- D) Ainda não atingimos o cenário acima.

**10.** Em relação ao **alinhamento** dos projetos executados no setor **com os negócios da organização** (ou com o planejamento estratégico), assinale a opção mais adequada:

- A) O alinhamento é de 100% há muito tempo (acima de 2 anos).
- D) Ainda não temos um alinhamento de 100%.