



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**MARIANA CORREIA PIRES FERREIRA**

**DEFINIÇÃO DE REQUISITOS E PROPOSIÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE  
GESTÃO DE PROJETOS TELEVISIVOS**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**João Pessoa - PB**

**2019**

MARIANA CORREIA PIRES FERREIRA

**DEFINIÇÃO DE REQUISITOS E PROPOSIÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE  
GESTÃO DE PROJETOS TELEVISIVOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Coordenação do Curso de Engenharia de Produção, do  
Centro de Tecnologia, da Universidade Federal da  
Paraíba, como requisito para obtenção do título de  
Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Me. Jailson Ribeiro de Oliveira

João Pessoa – PB

2019

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

F383d Ferreira, Mariana Correia Pires.

Definição de requisitos e proposição de boas práticas de gestão de projetos televisivos / Mariana Correia Pires Ferreira. - João Pessoa, 2019.  
94 f. : il.

Orientação: Jailson Ribeiro de Oliveira.  
Monografia (Graduação) - UFPB/CT.

1. Engenharia de produção. 2. Gestão de projetos. 3. Indústria criativa. 4. Gestão do entretenimento. I. de Oliveira, Jailson Ribeiro. II. Título.

UFPB/BC



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MARIANA CORREIA PIRES FERREIRA

DEFINIÇÃO DE REQUISITOS E PROPOSIÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE  
GESTÃO DE PROJETOS TELEVISIVOS

**Trabalho de Conclusão de Curso** submetido à Coordenação de Graduação do Curso de Engenharia de Produção da UFPB, apresentado em sessão de defesa pública realizada em 28/11/2019, obtendo o conceito APROVADO, sob avaliação da banca examinadora a seguir:

*Jailson Ribeiro de Oliveira*

Prof.º. Me. Jailson Ribeiro de Oliveira – Orientador – DEP/CT/UFPB

*Jonas Alves de Paiva*

Prof.º. Dr. Jonas Alves de Paiva – Membro – DEP/CT/UFPB

*Alessandra Berenguer de Moraes*

Prof.º. Me. Alessandra Berenguer de Moraes – Membro – DEP/CT/UFPB

*Dedico este trabalho a todos os estudantes que um dia tiveram dúvidas sobre que curso seguir, que se sentiram perdidos, mas que encontraram uma maneira de unir suas paixões e seguir seus sonhos.*

## AGRADECIMENTO

Optar por um caminho não convencional da Engenharia não é fácil. Muitos obstáculos devem ser enfrentados e constantemente você tem que se reafirmar e inovar. Estar envolvido com pessoas que acreditam em você e nos seus objetivos é o que torna essa jornada possível e com certeza inspiradora. Agradeço imensamente a cada uma das pessoas que me motivaram a seguir em frente:

Meu orientador, professor, mestre e amigo Jailson Ribeiro, que desde do meu primeiro semestre no curso de Engenharia de Produção se tornou um exemplo pra mim de dedicação, comprometimento e perseverança. Que sempre me apoiou nas minhas escolhas e embarcou nesse sonho comigo, doando algumas várias horas do seu dia para me orientar e me motivar quando preciso. Também, os demais professores da UFPB, que foram responsáveis por toda a bagagem de conhecimento que recebi durante a graduação.

Meus pais, Nicéa Correia e Naldo Pires, por acreditarem em mim, me darem todo o suporte que eu precisei e serem o real motivo por eu estar aqui hoje. Minha irmã, Marcela Ferreira, por ter sido sempre um grande exemplo pra mim, tanto academicamente, quanto profissionalmente, me incentivando e me ajudando a buscar o meu melhor. Foram muitas indecisões, noites sem dormir, estresses, felicidades e conquistas até chegar aqui. Obrigada por estarem comigo em todos os momentos e por sempre investirem no meu crescimento.

Colegas de trabalho da empresa foco desse estudo que me ensinaram e me acolheram durante todo período em que estive presente na empresa. Em especial a Rebecca Ebrahim, que além de chefe se tornou uma grande amiga e sempre esteve presente me apoiando e me orientando nos momentos difíceis.

Meus amigos e familiares que tiveram vários momentos comigo “roubados”, mas que sempre entenderam que a minha ausência era necessária para finalização desse ciclo e conquista desse objetivo. Em especial, Ana Maria Gouveia, Irlanda Medeiros, Lara Santiago, Matheus de Lima e Nádia Castro que seguiram comigo ao longo de todos os momentos bons e ruins da minha vida acadêmica, me incentivando a seguir em frente, me aconselhando e tornando essa trajetória mais leve. Ana Dulce Aguiar, Laís Dutton, Lívia Dutton e Rafaela Bitu, que mesmo distantes se fizeram presente ao longo desses anos, contribuindo imensamente com a finalização de mais um ciclo da minha vida. A todos, obrigada por todo apoio, abraço, companhia, motivação e compreensão.

*“O bater das asas de uma borboleta pode causar um tufão do outro lado do mundo.”*

*(Edward Lorenz)*

FERREIRA, Mariana Correia Pires. **Definição de requisitos e proposição de boas práticas de gestão de projetos televisivos**. 2019. 94f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção). UFPB/CT – Campus I – Departamento de Engenharia de Produção. João Pessoa/PB.

## RESUMO

A gestão de projetos nas áreas do entretenimento, cultura e criatividade é um desafio pela ausência de estudos e informações sobre a sua aplicabilidade, onde práticas intuitivas baseadas em vivência e improviso são comumente mais empregadas. O presente trabalho tem como objetivo definir os requisitos e propor boas práticas de gestão de projetos adequados à projetos televisivos de forma a compreender como os conhecimentos da Engenharia de Produção podem agregar a área da Indústria Criativa, buscando assim reafirmar a importância de pesquisas em Engenharia de Produção do Entretenimento e ampliar os conhecimentos no tema. Deste modo, foi realizado um estudo de caso em uma emissora de televisão na Paraíba, onde foram diagnosticados problemas, processos e requisitos dos clientes de projetos televisivos, assim como suas inter-relações, através das ferramentas qualitativas *brainstorming*, matriz GUT, matriz de priorização cause-e-efeito, matriz QFD, fluxograma, priorização por atribuição numérica e diagrama matricial. Após análise, constatou-se a necessidade urgente de reestruturação do gerenciamento de projetos na empresa, devido a sua grande influência nos três aspectos diagnosticados. Com base nos resultados gerados e no levantamento bibliográfico, foram determinados, então, os requisitos que melhor se adequam a gestão de projetos televisivos, visando sua otimização, e conseqüentemente, a melhoria nos resultados da empresa, sendo os principais requisitos: a aplicação de boas práticas de gestão de projetos; o controle no cumprimento da entrega comercial; a estipulação de prazos para entrega de materiais dos clientes; a realização de reuniões regulares para alinhamento e controle de atividades pelos gestores dos departamentos; a criação de um planejamento de postagens nas redes sociais; a formação de uma equipe de qualidade, comprometida e engajada com o projeto, inclusive os apresentadores e jornalistas; por fim, a designação de funções e responsabilidades de forma clara e objetiva, visando diminuir o acúmulo de funções e a quantidade de retrabalho. Fundamentadas em tais requisitos, foram propostas boas práticas de gestão de projetos televisivos a serem adotadas em cada etapa do mesmo (definição, planejamento, execução e encerramento), incluindo a proposição da Estrutura Analítica de Projetos (EAP) e do dicionário da EAP, que mostram de forma objetiva e sistemática as principais atividades que devem ser desempenhadas durante o desenvolvimento do projeto, funcionando como base para o gerenciamento como um todo. Acredita-se que a adoção das boas práticas e ferramentas possa melhorar a eficiência da gestão de projetos televisivos na empresa objeto de estudo.

**Palavras-chave:** Engenharia de produção. Gestão de projetos. Indústria criativa. Gestão do entretenimento.

FERREIRA, Mariana Correia Pires. **Project requirements definition and proposal of best-practices for television project management.** 2019. 94f. Undergraduate thesis (Bachelor Industrial Engineering) UFPB/CT – Campus I – Industrial Engineering Department. João Pessoa/PB/Brazil.

## ABSTRACT

Project management in the entertainment, culture and creativity field is a challenge due to the lack of studies and information about its applicability, where intuitive practices based on experience and improvisation are most commonly used. This study aims to define the project requirements and to propose best-practices for television project management, with the main goal to understand how the Industrial Engineering knowledge can contribute to the development of the Creative Industry, therefore restating the importance of research in the Entertainment Industry Engineering, most known as Entertainment Business, therefore expanding knowledge in that field. In that manner, a case study was conducted in a television station located in the state of Paraíba, in Brazil, where problems, processes and stakeholders' requirements of television projects were diagnosed, as well as their interrelations, through the qualitative tools: brainstorming, GUT matrix, cause-and-effect prioritization matrix., QFD matrix, flowchart, numerical assignment prioritization, and matrix diagram. After analysis, it was found the urgent need to restructure the project management in the company, due to its great influence on the three diagnosed aspects. Based on the results generated and the bibliographic survey, the requirements that best fit the television projects management were determined, aiming its optimization, and consequently, the improvement in the company's results, being the main requirements: the application of best-practices for project management; the control in the fulfillment of commercial delivery; the stipulation of deadlines for sending materials from customers; regular meetings by the department managers to align and control activities; the management of social media posting; the formation of a quality, committed and engaged-with-the-project team, including hosts and journalists; finally, the assignment of roles and responsibilities clearly and objectively to reduce the accumulation of duties and the amount of rework. Based on these requirements, best-practices for television project management were proposed to be adopted at each stage (definition, planning, execution and closure), including the Analytical Project Structure (WBS) and the WBS dictionary proposals, adopted, which show objectively and systematically the key activities that must be performed during the project development, serving as the basis for the overall management. It is believed that the adoption of good practices and tools can improve the efficiency of television project management in the company under study.

**Keywords:** Industrial engineering. Project management. Creative industry. Entertainment business.

## LISTA DE SIGLAS

<b>ABENGE</b>	Associação Brasileira de Educação em Engenharia
<b>ABEPRO</b>	Associação Brasileira de Engenharia de Produção
<b>COBENGE</b>	Congresso Brasileiro de Educação em Engenharia
<b>DCMS</b>	Departamento de Cultura, Mídia e Esporte
<b>EAP</b>	Estrutura Analítica do Projeto
<b>ENEGEP</b>	Encontro Nacional de Engenharia de Produção
<b>ESPM</b>	Escola Superior de Propaganda e <i>Marketing</i>
<b>EUA</b>	Estados Unidos da América
<b>FIRJAN</b>	Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
<b>GUT</b>	Gravidade, Urgência e Tendência
<b>IBOPE</b>	Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística.
<b>MBA</b>	<i>Master in Business Administration</i>
<b>OPEC</b>	Operações Comerciais
<b>PBS</b>	Project Breakdown Structure
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>PMBok</b>	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
<b>PMI</b>	<i>Project Management Institute</i>
<b>QFD</b>	Desdobramento da Função da Qualidade
<b>SEBRAE</b>	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
<b>TV</b>	Televisão
<b>UNCTAD</b>	Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento
<b>UNESCO</b>	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
<b>UNIRIO</b>	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
<b>VT</b>	<i>Video Tape</i>
<b>WBS</b>	<i>Work Breakdown Structure</i>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 01</b>	- Participação do PIB Criativo no PIB Total Brasileiro – 2004 a 2017	17
<b>Figura 02</b>	- Principais Características dos Projetos	23
<b>Figura 03</b>	- Triângulo de Projetos	24
<b>Figura 04</b>	- Grupos de Processos Interagindo em uma Fase ou em um Projeto	26
<b>Figura 05</b>	- Interações nos Processos de Gerenciamento de Projetos	27
<b>Figura 06</b>	- Níveis típicos de custo e pessoal em toda a estrutura genérica do ciclo de vida de um projeto	28
<b>Figura 07</b>	- Ciclo de Vida dos Projetos	29
<b>Figura 08</b>	- Estrutura Analítica de Projetos (EAP)	32
<b>Figura 09</b>	- Fluxograma Vertical	37
<b>Figura 10</b>	- Fluxograma Horizontal	38
<b>Figura 11</b>	- Formatos de Diagrama Matricial	39
<b>Figura 12</b>	- Organograma da Empresa Objeto de Estudo	42
<b>Figura 13</b>	- Organograma do setor Comercial e <i>Marketing</i> da Empresa Objeto de Estudo	43
<b>Figura 14</b>	- Tratamento dos dados	47
<b>Figura 15</b>	- Matriz de Priorização Causa e Efeito	52
<b>Figura 16</b>	- Fluxograma de Raia do Processo dos Projetos Televisivo	55
<b>Figura 17</b>	- Necessidade dos Clientes na Matriz QFD	64
<b>Figura 18</b>	- Relacionamento dos Requisitos do Projeto na Matriz QFD	66
<b>Figura 19</b>	- Relacionamento entre Requisitos dos Clientes e do Projeto na Matriz QFD	66
<b>Figura 20</b>	- Matriz QFD	67
<b>Figura 21</b>	- Primeiro Nível de tarefas da EAP de projetos televisivos	70
<b>Figura 22</b>	- Etapa Planejamento Geral da EAP de projetos televisivos	71
<b>Figura 23</b>	- Etapa Clientes da EAP de projetos televisivos	71
<b>Figura 24</b>	- Etapa Criação da EAP de projetos televisivos	72
<b>Figura 25</b>	- Etapa Divulgação da EAP de projetos televisivos	72
<b>Figura 26</b>	- Etapa Financeiro da EAP de projetos televisivos	73
<b>Figura 27</b>	- Etapa Programa da EAP de projetos televisivos	73
<b>Figura 28</b>	- Etapa Exibição da EAP de projetos televisivos	74
<b>Figura 29</b>	- Etapa Pós-Projeto da EAP de projetos televisivos	74

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 01</b>	- Mercados da Indústria Cultural	19
<b>Quadro 02</b>	- Grupos de Processos de Gerenciamento de Processos	25
<b>Quadro 03</b>	- Análise de resultados do projeto	28
<b>Quadro 04</b>	- Erros Comuns no Gerenciamento de Projetos	30
<b>Quadro 05</b>	- Fatores Críticos de Sucesso em Projetos	30
<b>Quadro 06</b>	- Lista de Atividades e Relação de Precedências	32
<b>Quadro 07</b>	- Dicionário da EAP – Formato Tabelado	32
<b>Quadro 08</b>	- Dicionário da EAP – Formato EXCEL	33
<b>Quadro 09</b>	- Critérios de pontuação da Matriz GUT	35
<b>Quadro 10</b>	- Escala de Likert	39
<b>Quadro 11</b>	- Princípios Norteadores da Empresa Objeto de Estudo	43
<b>Quadro 12</b>	- Atividades do Departamento de Marketing da Empresa Objeto de Estudo	44
<b>Quadro 13</b>	- Sujeito da Pesquisa	45
<b>Quadro 14</b>	- Variáveis da Pesquisa	46
<b>Quadro 15</b>	- Problemas do Departamento de Marketing da Empresa Objeto de Estudo	50
<b>Quadro 16</b>	- Relação de Causa e Efeito	52
<b>Quadro 17</b>	- Fases, Processos e Atividades do Projeto	54
<b>Quadro 18</b>	- Principais Requisitos dos Clientes de Projetos Televisivos	59
<b>Quadro 19</b>	- Priorização dos Requisitos dos Clientes	60
<b>Quadro 20</b>	- Diagrama Matricial entre Problema e Processo	61
<b>Quadro 21</b>	- Índice de Relacionamento dos Problemas	61
<b>Quadro 22</b>	- Índice de Relacionamento dos Processos	62
<b>Quadro 23</b>	- Características de Kano	63
<b>Quadro 24</b>	- Classificação dos Requisitos dos Clientes (Modelo de Kano)	64
<b>Quadro 25</b>	- Requisitos do Projeto Televisivo	67
<b>Quadro 26</b>	- Dicionário da EAP proposta para projetos televisivos	75

## LISTA DE TABELAS

**Tabela 01** - Matriz GUT do Departamento de *Marketing*

50

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
<b>1.1</b>	<b>Delimitação do tema e formulação do problema</b>	<b>14</b>
<b>1.2</b>	<b>Definição dos objetivos</b>	<b>16</b>
1.2.1	Objetivos gerais	16
1.2.2	Objetivos específicos	16
<b>1.3</b>	<b>Justificativa</b>	<b>16</b>
<b>2</b>	<b>REFERÊNCIAL TEÓRICO</b>	<b>19</b>
<b>2.1</b>	<b>Produção e Gestão Cultural - A Indústria Criativa</b>	<b>19</b>
2.1.1	A Indústria Televisiva	21
<b>2.2</b>	<b>Gestão de Projetos</b>	<b>23</b>
2.2.1	Estrutura Analítica de Projetos (EAP)	32
<b>2.3</b>	<b>Metodologia e ferramentas de diagnóstico e priorização</b>	<b>34</b>
2.3.1	<i>Brainstorming</i>	34
2.3.2	Matriz Gravidade, Urgência e Tendência (GUT)	35
2.3.3	Matriz de Priorização Causa-e-Efeito	36
2.3.4	Fluxograma de Processos	36
2.3.5	Priorização por Atribuição Numérica	38
2.3.6	Diagrama Matricial	39
2.3.7	Matriz de Desdobramento da Função da Qualidade (QFD)	40
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>41</b>
<b>3.1</b>	<b>Abordagem</b>	<b>41</b>
<b>3.2</b>	<b>Tipo de pesquisa</b>	<b>41</b>
<b>3.3</b>	<b>Ambiente da pesquisa</b>	<b>41</b>
<b>3.4</b>	<b>Sujeitos da pesquisa</b>	<b>45</b>
<b>3.5</b>	<b>Variáveis</b>	<b>46</b>
<b>3.6</b>	<b>Coleta de dados</b>	<b>47</b>
<b>3.7</b>	<b>Tratamento dos dados</b>	<b>47</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>49</b>
<b>4.1</b>	<b>Diagnóstico de problemas, processos e requisitos dos clientes</b>	<b>49</b>
4.1.1	Diagnóstico e priorização de problemas	49
4.1.2	Mapeamento de processos	53
4.1.3	Diagnóstico e priorização de requisitos dos clientes	58
<b>4.2</b>	<b>Relação dos problemas com processos e com requisitos dos clientes</b>	<b>60</b>
4.2.1	Relação entre problema e processo	60
4.2.2	Relação entre problema e requisitos dos clientes	62
4.2.2.1	<i>Fase I – Requisitos dos clientes</i>	63
4.2.2.2	<i>Fase II – Problemas dos projetos</i>	65
4.2.2.3	<i>Fase III - Relacionamento entre requisitos dos clientes e do projeto</i>	66
<b>4.3</b>	<b>Requisitos de projetos televisivos</b>	<b>68</b>

<b>4.4</b>	<b>Boas práticas de Gestão de Projetos Televisivos</b>	<b>69</b>
4.4.1	Fase I - Definição do projeto	69
4.4.2	Fase II – Planejamento do projeto	69
4.4.2.1	<i>Estrutura Analítica do Projeto Televisivo</i>	70
4.4.3	Fase III – Execução e controle do projeto	81
4.4.4	Fase IV – Encerramento do projeto	81
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>83</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>87</b>
	<b>Apêndice A – Roteiro de observação</b>	<b>92</b>
	<b>Apêndice B - Modelo de questionário para elaboração da Matriz GUT</b>	<b>93</b>
	<b>Apêndice C – Modelo de questionário para priorização dos requisitos dos clientes</b>	<b>94</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Delimitação do tema e formulação do problema

No final da década de 90, o termo Indústria Criativa começou a ser gerado em alguns movimentos de países industrializados e tornou-se relevante globalmente, em 1998, após a criação do Departamento de Cultura, Mídia e Esporte (DCMS) do Reino Unido. Desde então, vêm criando forças em diversos países, “gerando a atenção de governos e institutos de pesquisa para essa nova dinâmicas produtiva” (CARVALHO, 2015).

É uma realidade o fato de que o mercado do entretenimento cresce significativamente no mundo. Segundo a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) (2013), as duas publicações do *Creative Economy Report*, de 2008 e 2010, demonstraram que a Economia Criativa não é apenas um dos setores da economia mundial com o crescimento mais rápido, mas também o setor altamente transformador em termos de geração de renda, criação de empregos e ganhos de exportação.

No Brasil, não é diferente. As indústrias criativas giram um importante capital para o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Segundo o Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil feito em 2012 e realizado pelo sistema da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN), o Brasil estava no quinto lugar em um ranking dos países produtores de criatividade no mundo gerando o equivalente a R\$ 110 bilhões ou 2,7% da participação do PIB brasileiro. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2016), o Brasil avançou no momento em que passou a tratar a cultura e criatividade como um ativo que pode e deve contribuir para o desenvolvimento socioeconômico nacional. Nesse salto, estima-se que o ramo de Produção Cultural cresça em um ritmo acelerado.

Pode-se dizer que a Indústria Cultural é a forma “pela qual a produção artística e cultural é organizada no contexto das relações capitalistas de produção, lançada no mercado e por este consumida” (FREITAG, 1993). Segundo Almeida (2008), dos vários desdobramentos da Indústria Cultural, o cinema teve um papel de destaque, sendo possível reproduzir uma cena, massificar o produto cultural e retirar a sua áurea na apresentação artística. No entanto, o autor afirma que foi com a televisão que se levou aos lares o mais perfeito produto da Indústria Cultural, onde o sistema capitalista, reproduz a própria estrutura da produção ao fortalecer o mercado de consumo e massificação. Com este cenário, a importância do assunto e o crescente potencial de desenvolvimento da Indústria Televisiva,

dentro do âmbito das Indústrias Criativa e Cultural, trabalhos desta temática começaram a ser mais necessários.

Sabe-se que megaeventos e produções culturais exigem planejamento, supervisão, elaboração, coordenação de projetos, análise de sistemas, produtos e processos, controle financeiro, prevenção de riscos, segurança e qualidade, para que não haja perdas humanas e materiais, sendo estes fatores que tornam essenciais a execução de um bom planejamento antes, durante e após a execução de um projeto na área cultural (GONÇALVES, 2015).

Além disso, os produtores culturais necessitam ter pensamento político, estratégico e de gestão, aliado a competência técnica. (...) O conhecimento de técnicas de gerenciamento e de controle é fundamental para os produtores culturais, assim como conhecimentos sobre planejamento e pesquisa. Embora os produtores saibam da necessidade do uso desses conhecimentos no cotidiano da profissão, pesquisa indica que, em 90% dos casos, os mesmos não usam desses conhecimentos no desenvolvimento frequente dos seus trabalhos, preferindo agir considerando mais as suas experiências do que os conhecimentos administrativos sistematizados (SEBRAE, 2016).

Segundo Avelar (2013), até pouco tempo a prática era a única via de aprendizado para aqueles que pretendiam abraçar a profissão. Nos últimos tempos, no entanto, o imprevisto vem cedendo espaço para práticas menos empíricas. Percebendo-se, portanto, que, no meio cultural, criativo e do entretenimento é imprescindível dominar outras linguagens e buscar informações complementares àquelas assimiladas no dia-a-dia, como o conhecimento na área de gestão de projetos.

Cleland e Ireland (2002) apresentam que o gerenciamento de projetos beneficia tanto a organização, como os alto administradores e os clientes. Para a organização, por exemplo, há uma melhora na produtividade, aumento dos lucros, melhora no estado físico e emocional dos funcionários, além de melhores tomadas de decisões. Para os altos administradores, por sua vez, possibilita a confiança nos resultados dos esforços de trabalho, apresentação mais rápida de produtos que atendam às exigências dos clientes e melhora na comunicação. Por último, os clientes se beneficiam com o aumento da confiança da empresa de modo geral, confiança na apresentação do produto solicitado, na entrega no prazo, melhor clareza no planejamento do trabalho e no processo de execução, além da melhor satisfação com os resultados.

O gerenciamento de projetos é uma das possíveis áreas de atuação do Engenheiro de Produção, que está dentro da área de Engenharia Organizacional. Deste modo, baseado

nos conhecimentos da Engenharia Organizacional e diante do que foi apresentado, o presente estudo busca contribuir para o desenvolvimento das Indústrias Criativa, Cultural e do Entretenimento, com foco na Indústria Televisiva, respondendo a seguinte questão: **Quais são os requisitos e as boas práticas de gestão de projetos adequados à realidade de uma indústria televisiva?**

## **1.2 Definição dos objetivos**

### 1.2.1 Objetivos gerais

Determinar os requisitos e as boas práticas adequados à gestão de projetos televisivos.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar e priorizar os problemas enfrentados pelo setor responsável pelo gerenciamento dos projetos televisivos;
- Mapear os processos dos projetos televisivos desenvolvidos a fim de atender aos clientes;
- Levantar e priorizar os requisitos e as necessidades dos clientes dos projetos televisivos;
- Relacionar os principais problemas apontados com os processos e com os requisitos dos clientes de projetos televisivos;
- Identificar quais são os requisitos de gestão de projetos que melhor se adequam a cada fase da realização de um projeto televisivo;
- Proposição de boas práticas de gestão de projetos televisivos.

## **1.3 Justificativa**

A área do Entretenimento vem buscando cada vez mais espaço dentro da Engenharia de Produção, contudo ainda se encontram poucos estudos sobre o assunto. Considerando a grande importância de gerenciamento de projetos e o constante crescimento da Indústria Criativa no Brasil, percebe-se a necessidade de unir os conhecimentos das duas áreas para maior eficiência na realização de tais produções.

Segundo a UNESCO (2013), “há uma necessidade urgente de encontrar novos caminhos de desenvolvimento que encoraje a criatividade e a inovação na busca de um crescimento e desenvolvimento incluso, equitativo e sustentável”. Sendo assim, para atender

a demanda do mercado, é necessário haver a formação de mais engenheiros de produção com conhecimentos da cadeia produtiva da Indústria Criativa.

Sob a ótica da produção, 251 mil empresas formavam a Indústria Criativa no Brasil em 2013. Entre 2004 e 2014, houve um crescimento de 69,1%, quando eram 148 mil empresas. Com base na massa salarial destas empresas, estimava-se que a Indústria Criativa brasileira gerava um PIB equivalente a R\$ 126 bilhões, ou 2,6% do total produzido no Brasil em 2013, frente a 2,1% em 2004. Nesse período, o PIB da Indústria Criativa avançou 69,8% em termos reais, acima do avanço de 36,4% do PIB brasileiro nos mesmos dez anos (FIRJAN, 2014).

O cenário recessivo dos últimos anos acabou levando a uma relativa estabilização da participação do PIB Criativo no PIB Brasileiro. Seu pico foi em 2015 (2,64%) e em 2017 o PIB Criativo representou 2,61% de toda a riqueza gerada em território nacional. Com isso, a Indústria Criativa totalizou R\$ 171,5 bilhões em 2017 – cifra comparável ao valor de mercado da Samsung ou à soma de quatro das maiores instituições financeiras globais: American Express, J.P. Morgan, Axa e Goldman Sachs (FIRJAN, 2019).

**Figura 01 - Participação do PIB Criativo no PIB Total Brasileiro – 2004 a 2017**



**Fonte:** FIRJAN, SENAI (2019)

A Indústria Televisiva, por sua vez, parte integrante da Indústria Criativa, encontra-se em uma crise econômica, onde a necessidade de redução de custos, despesas e desperdícios cresce a cada momento, tornando urgente a reestruturação do gerenciamento do setor, onde o imprevisto e a vivência são comumente mais empregados. Cedendo espaço, então, para práticas menos empíricas que garantam uma maior efetividade das produções.

Cursos de graduação e pós-graduação nas áreas do Entretenimento vem ganhando cada vez mais espaço, tanto no Brasil, quanto no exterior. Nos Estados Unidos da América (EUA), por exemplo, em 2005, foi inaugurado o curso de bacharelado em “*Entertainment Business*”, em português, Administração do Entretenimento, na *FullSailUniversity*, e

posteriormente, em 2007, o mestrado no mesmo assunto. Em 2012, a Escola de Filmes de Los Angeles (*Los Angeles FilmSchool*), uma das mais renomadas do país, iniciou seu curso de bacharelado também em Administração do Entretenimento. No Brasil, a Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), criou, em 2009, o curso de bacharelado em Engenharia de Produção (habilitação Produção em Cultura), enquanto que a Escola Superior de Propaganda e *Marketing* (ESPM), há alguns anos, vem ministrando o *Master in Business Administration* (MBA), em Gestão de Entretenimento.

Durante a realização do XXXIII ENEGEP (Encontro Nacional de Engenharia de Produção) no ano de 2013, em Salvador, Bahia, que tinha como tema “A Gestão dos Processos de Produção e as Parcerias Globais para o Desenvolvimento Sustentável dos Sistemas Produtivos”, foi realizada uma Sessão Dirigida com o tema “A Engenharia de Produção na produção cultural, na economia criativa e na indústria do entretenimento” (GONÇALVEZ e FRIQUES, 2013)

Em 2014, durante a realização do XLII COBENGE (Congresso Brasileiro de Educação em Engenharia), em Juiz de Fora, Minas Gerais, a professora Heloísa Helena Albuquerque Borges Quaresma Gonçalves propôs o tema “Engenharia no Entretenimento: Novas Possibilidades para o Ensino de Engenharia” como Sessão Dirigida, o que deu origem ao capítulo 2 do livro “Desafios da Educação em Engenharia”, publicado pela ABENGE (Associação Brasileira de Educação em Engenharia), em 2014. Tudo isso comprovou a relevância do tema no âmbito da engenharia como um todo no Brasil (PEREIRA, 2017).

Ao constatar a inexistência de pesquisas acadêmicas a respeito da cadeia produtiva dentro da Indústria Televisiva e gestão da mesma, ficou claro que seria viável realizar um projeto de pesquisa com foco no tema. Além disso, as experiências profissionais da autora na área de estudo, também serviu como motivação para o referido trabalho. Acredita-se, ainda, que tal pioneirismo possa incentivar futuros estudantes e pesquisadores a explorar o tema, fortemente presente no cotidiano de todos.

## 2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

### 2.1 Produção e Gestão Cultural – A Indústria Criativa

No final da década de 90, o termo Indústria Criativa começou a ser gerado em alguns movimentos de países industrializados e tornou-se relevante globalmente, em 1998, após a criação do Departamento de Cultura, Mídia e Esporte (DCMS) do Reino Unido. Desde então, vêm criando forças em diversos países, “gerando a atenção de governos e institutos de pesquisa para essa nova dinâmicas produtiva” (CARVALHO, 2015).

De acordo com o Conselho Britânico (2010), a criação do termo “Indústria Criativa” foi uma tentativa de mudar as condições de debate sobre o valor da arte e da cultura. Enquanto as artes tinham algum nível de suporte pela maioria dos governos, elas tendiam a ser vistas como marginais para a vida econômica e dependente do subsídio político. O Conselho explica que essa era uma visão limitada e, para uma verdadeira compreensão sobre as reais contribuições da Indústria Criativa, precisava ser considerada a totalidade da atividade econômica decorrente da criatividade e cultura, incluindo formas comerciais. “Essa atividade não inclui apenas a forma tradicional das artes, como o teatro, a música e filmes, mas empresas de serviços como publicidade e propaganda (que vende suas habilidades criativas para outros empreendimentos), processos manufaturados que alimentam a produção cultural, e o varejo de bens criativos.” Foi argumentado que as indústrias com raízes culturais e criativas eram uma importante e crescente fonte de criação de emprego e renda para os países.

Muitas vezes o termo Indústria Criativa está diretamente relacionado a Indústria Cultural, fazendo-se difícil a distinção entre os mesmos. De acordo com Bolano (1986), a Indústria Cultural, na verdade, está composta de vários mercados: das Indústrias Cinematográfica, do Rádio, Televisiva, do Teatro (empresarial), Fonográfica, Editorial (seguimento de publicações), entre outros (Quando 01).

**Quadro 01 - Mercados da Indústria Cultural**

TIPOS DE MERCADO	DESCRIÇÃO
Cinema	O conjunto de empresas que atuam em quatro segmentos, a saber: produção, infraestrutura, distribuição e exibição de produtos artísticos e técnicos de Cinema, vídeo e outros meios audiovisuais.
Rádio	Quaisquer empresas ou prestadores de serviços públicos envolvidos na transmissão de estações de rádio ou serviços auxiliares.
Televisão	Reuni empresas responsáveis pela comunicação em massa que reúne características diversas, agregando do jornalismo a ideia de notícia e

TIPOS DE MERCADO	DESCRIÇÃO
	reportagem, da literatura o folhetim novelesco, do teatro a relação com o público espectador e do cinema os procedimentos com imagens.
Teatro (empresarial)	Teatro realizado por empresas dentro de organizações para transmitir aos colaboradores o conteúdo necessário através de momentos de descontração.
Música	É o conjunto de empresas da indústria da música especializadas em gravação, edição e distribuição de mídia sonora, seja em formato de CD, fita cassete, disco de vinil ou em formatos de som digital como o MP3.
Publicações	Empresas responsáveis pela divulgação de conteúdo através de diversos formatos, que servem para diferentes objetivos. Podem ser livros, revistas, informativos, jornais, catálogos, manuais, relatórios.

**Fonte:** A autora (2019)

Por sua vez, entende-se como Economia Criativa a rede de conexões da Indústria Criativa com outros setores industriais, e é a fonte de inovação para a vasta economia, em particular, através do design, *branding* e publicidade. Ela também tem um importante papel na regeneração urbana e na coesão da comunidade. Os termos “Indústria Criativa” e “Economia Criativa” são relativamente novos e ainda não tem definições totalmente estabelecidas, as vezes são usados de forma intercambiável. Deve-se notar também que algumas organizações, como a União Europeia e a UNESCO, têm geralmente favorecido o termo mais antigo, a “Indústria Cultural” (CONSELHO BRITÂNICO, 2010).

Segundo a UNESCO (2013), a cultura impulsiona o desenvolvimento, guiada pelo crescimento da Economia Criativa em geral e da Indústria Criativa e Cultural em particular, sendo reconhecida não somente pelo seu valor econômico, mas também, cada vez mais pelo papel em produzir novas ideias ou tecnologias criativas, e seus benefícios não monetizáveis.

O impulso da Economia Criativa começou no Brasil em 2004, quando a décima primeira sessão da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) foi organizada em São Paulo, seguida do Fórum Internacional das Indústrias Criativas em Salvador, em 2005. O impulso foi gerado nos estados de São Paulo, Espírito Santo, Rio de Janeiro e Ceará. Em 2009, a economia criativa se tornou um dos cinco eixos que sustentam as conferências em cultura da cidade e do estado, que convergiu na Conferência Nacional em Cultura em 2010. Em 2012, a Secretaria da Economia Criativa foi estabelecida, com quatro princípios orientadores para o seu funcionamento: diversidade cultural, sustentabilidade, inovação e inclusão social. Cinco desafios foram reconhecidos: informação e dados; fomento de empreendimentos criativos, educação para competências criativas; infraestrutura para os bens criativos e cadeia de valor; e criação/adequação de uma

estrutura legal para os setores criativos. Uma variedade de legislação e outras medidas foram estabelecidas. O Brasil também introduziu inovações em financiamento de atividades e empreendimento culturais (UNESCO, 2013).

Segundo Carvalho (2015), “o empreendedorismo criativo integra o cenário da sociedade pós-industrial fazendo uso de novas estruturas de produção e consumo: tecnologias informacionais, novas mídias, conexões em redes globais, e novas formas de trabalho. Trata-se de uma nova cadeia de valor onde aspectos intangíveis da cultura e da experimentação se unem à insumos tangíveis e às estruturas físicas da produção.”

Por sua vez, sabe-se que as produções culturais exigem planejamento, supervisão, elaboração, coordenação de projetos, análise de sistemas, produtos e processos, controle financeiro, prevenção de riscos, segurança e qualidade, para que não haja perdas humanas e materiais, sendo estes fatores que tornam essenciais a execução de um bom planejamento antes, durante e após a execução de um projeto na área cultural (GONÇALVES, 2015).

Sem um planejamento adequado, há bastante perdas financeiras frente aos projetos culturais, e falhas de execução que em muitas ocasiões podem pôr em risco a realização de tais projetos. Além disso, com um planejamento bem estruturado, torna-se mais viável a obtenção de recursos por meios de apoiadores, facilitadores e patrocinadores para o projeto cultural.

### 2.1.1 A Indústria Televisiva

Segundo Bolano (1986), a televisão ensaia seus primeiros passos no Brasil, praticamente no auge do processo de industrialização iniciado nos anos 30 que culmina com a plena instalação do capitalismo monopolista no período do Plano de Metas (1956 - 1960). Mas, somente a partir de 1965 e, principalmente, a partir dos anos 70 que a indústria de televisão brasileira assume tal caráter monopolista, onde a informação e cultura são mercadorias cuja produção passa a ser um ramo que atrai os grandes capitais.

A televisão (TV) se firmou como indústria quando passou a ter métodos de produção e administração, isto é, quando a profissionalização passou a substituir o improvisado e programação foi popularizada, criando ídolos e incorporando-se ao cotidiano dos brasileiros, contribuindo para o barateamento dos aparelhos televisivos, que antes de alcance apenas da classe elitista.

Ortiz (1991) demonstra que, a partir dos anos 60, houve uma modificação na concepção empresarial, com a Globo, ao adotar medidas como a troca de executivos das

esferas artística e jornalística por homens de planejamento e *marketing*. Logo após, iniciou-se a fase de “internacionalização do mercado”, onde as programações regionais foram enfraquecidas, dando espaço a séries estrangeiras.

A partir de 1975, surgiu a terceira fase da indústria televisiva, conhecida como a do “desenvolvimento tecnológico”. Nessa fase as séries estrangeiras começaram a ser substituídas por obras nacionais, que geraram impacto internacionalmente. “As redes de TV se aperfeiçoaram e começaram a produzir, com maior intensidade e profissionalismo, os seus próprios programas com o estímulo de órgãos oficiais, visando inclusive, a exportação.” (MATTOS, 2010).

Seguindo a linha da história da televisão no Brasil, Mariano (2015) afirma que em 1988 foi o início da TV a cabo, que viria a trazer grandes mudanças no mercado das comunicações do país. Ao longo do tempo, como o aumento na oferta de canais, esse período que começa nos anos finais da década de 80 e se desenvolve ao longo dos anos 90 é chamado de “fase da multiplicidade da oferta”.

Brittos e Simões (2010) relatam que o aumento no número de emissoras disputando audiência e a migração progressiva para a televisão fechada por parte das camadas mais ricas da sociedade foram fatores que levaram a uma queda na qualidade da programação dos canais abertos, proliferando a exploração humana.

Stoliar (2019), presidente do Grupo Silvio Santos, aponta que até 2014, a televisão aberta reinava economicamente na mídia. Entretanto, de 2015 até 2018, a queda das suas receitas superou 30%. Uma parte foi perdida para a crise e outra, para os meios digitais, internet. Contudo as emissoras não conseguiram reduzir os custos e despesas nessa mesma proporção e o cenário ainda deve se agravar visto que, segundo ele, o mercado ainda não está estabilizado, indicando que ainda haverá mais perdas de receita com o passar do tempo.

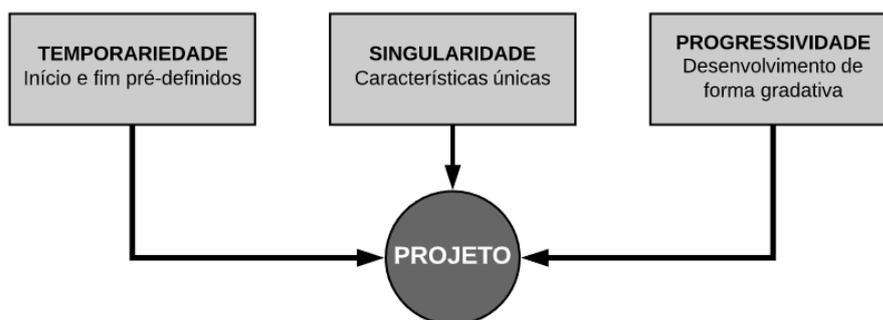
Esse cenário é desfavorável a empresa dominante no setor, visto que a mesma necessita de mais recursos para manter seu padrão de qualidade e parte do seu público está migrando para os meios digitais, ocasionando uma tendência para que a audiência disputada entre as emissoras comece a se igualar, o que torna o mercado mais competitivo e favorável, apesar da crise econômica, para as demais emissoras, que atrairão os clientes de sua concorrência devido a menor necessidade do investimento destes para o mesmo alcance de público.

## 2.2 Gestão de Projetos

Projeto é um processo único, consistindo em um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos (ABNT, 1998). É um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo (PMI, 2013).

De acordo com Valle et al. (2014), um projeto para existir precisa ter três características importantes: ser temporário, produzir uma entrega singular e ser elaborado de forma progressiva (Figura 02). Sendo assim, os processos não são esforços contínuos, possuem data prevista para iniciar e terminar, com duração finita, não implicando, pois, curta duração. Em suma, os projetos podem possuir qualquer duração. Além disso, os produtos, serviços ou resultados entregues pelo projeto possuem características que os tornam únicos. Embora algumas entregas possam apresentar elementos semelhantes ou repetitivos, o conjunto de suas características e especificidades as faz únicas. Tais entregas são desenvolvidas de forma gradativa, em etapas e por incrementos que ocorrem continuamente ao longo da duração do projeto.

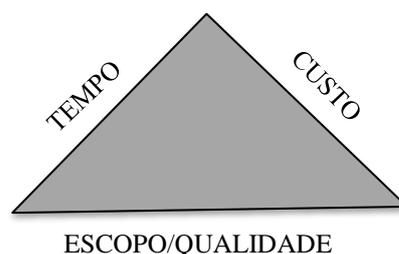
**Figura 02** – Principais Características dos Projetos



**Fonte:** A autora (2019)

Newell (2002) afirma que os gerentes de projeto normalmente balanceiam três fatores conflitantes: “tempo”, o prazo para a finalização do projeto, “custos”, o limite de gastos, e, um terceiro fator, que pode ser “escopo”, o que será entregue durante o projeto, ou “qualidade”, o nível de satisfação. Quando o escopo é definido, a consequência do balanceamento será a qualidade do projeto. Por sua vez, quando a qualidade é definida, a consequência será o escopo. Quando um dos fatores do triângulo de projetos (Figura 03) muda, os demais tendem a se alterar.

**Figura 03 - Triângulo de Projetos**



**Fonte:** A autora (2019)

Segundo o *Project Management Institute - PMI* (2013), “o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos”. Possibilitando, assim, vários benefícios, entre os quais os autores Valle, Cierco, Soares e Finocchio Jr. (2014) destacam:

- Permite obter melhores resultados com relação ao escopo, prazos, custos e qualidade;
- Contribui para a melhoria do processo decisório, para a otimização da alocação de recursos e a minimização de riscos;
- Aumenta o controle gerencial das fases do projeto;
- Facilita eventuais revisões e mudanças durante a execução, bem como a documentação dessas revisões;
- Aumenta a possibilidade de conclusão do projeto com sucesso, ou seja, atendendo ao planejado para prazos, orçamento e qualidade requerida pelo cliente;
- Aumenta a segurança das partes interessadas ao antecipar situações desfavoráveis;
- Favorece a elaboração de estimativas para futuros projetos.

Os benefícios, no entanto, são alcançados quando boas práticas de gerenciamento de projetos são aplicadas, possibilitando a execução deste da forma mais eficaz e/ou eficiente. Um exemplo de padrão de boas práticas é o *Project Management Body of Knowledge*, mais conhecido como guia PMBoK, editado pelo PMI, que reúne uma compilação de habilidades, ferramentas e técnicas que devem ser seguidas para aumentar as chances de sucesso do projeto.

O guia PMBoK, em sua quinta edição, apresenta 47 processos de gerenciamento agrupados em cinco categorias denominadas “grupos de processos de gerenciamento de projetos” (Quadro 02), sendo eles: processos de iniciação, de planejamento, de execução, de monitoramento e controle e, por fim, de encerramento (Valle et al., 2014).

**Quadro 02** - Grupos de Processos de Gerenciamento de Processos

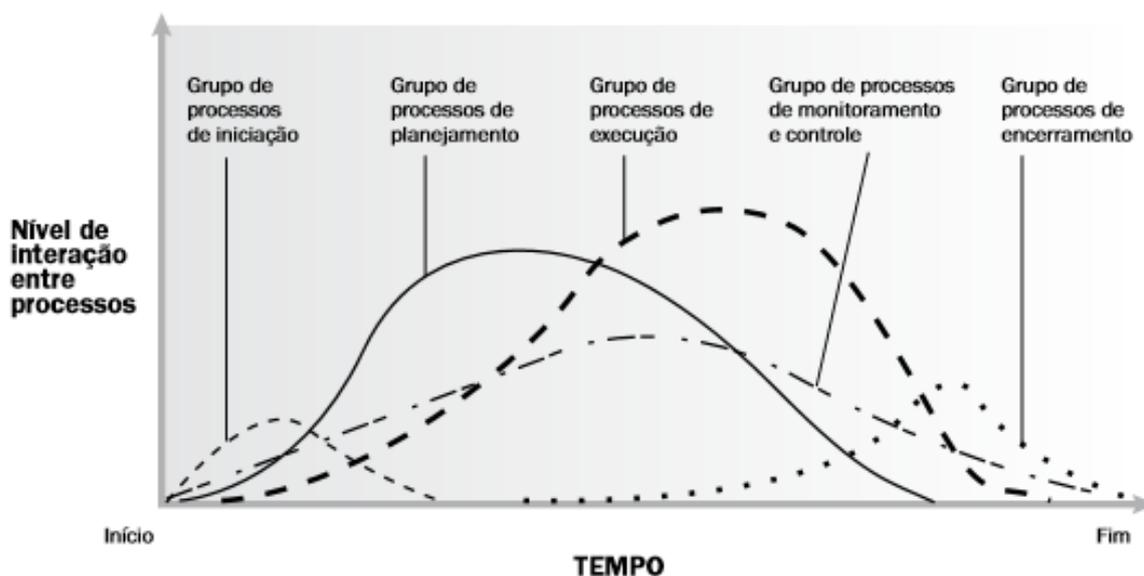
Grupo de Processos	Características
Processos de iniciação	<p>São responsáveis pela obtenção de autorização para iniciar o projeto ou fase.</p> <p>Formalizam a existência do projeto para a organização.</p> <p>Definem os objetivos e escopo inicial do projeto.</p> <p>Definem os recursos financeiros iniciais necessários.</p> <p>Identificam as partes interessadas interna e externamente.</p> <p>Nomeiam o gerente de projeto.</p> <p>Autorizam a mobilização de recursos para realização do projeto.</p>
Processos de planejamento	<p>Definem o curso das ações a serem desenvolvidas.</p> <p>Proporcionam um detalhamento progressivo do plano de gerenciamento e da documentação.</p> <p>Estabelecem o plano de gerenciamento de escopo.</p> <p>Definem os requisitos do projeto e do produto relacionas às necessidades e expectativas das partes interessadas.</p> <p>Desenvolvem uma descrição detalhada do projeto e do produto;</p> <p>Estabelecem a Estrutura Analítica do Projeto (EAP).</p> <p>Identificam as atividades, relacionamentos lógicos entre elas e suas durações.</p> <p>Desenvolvem o cronograma.</p> <p>Estimam os recursos monetários demandados pelas atividades.</p> <p>Estabelecem o orçamento.</p> <p>Determinam os requisitos e/ou padrões de qualidade do projeto e do produto.</p> <p>Definem os papéis, autoridades, responsabilidades, competências e relações hierárquicas.</p> <p>Desenvolvem uma abordagem de comunicação e um plano de comunicação do projeto.</p> <p>Identificam a avaliação qualitativa e quantitativa dos riscos, bem como o planejamento das ações de gerenciamento dos riscos.</p> <p>Documentam as decisões de compras do projeto.</p> <p>Desenvolvem estratégias para engajamento das partes interessadas.</p>
Processos de execução	<p>Colocam em prática o que foi definido no plano de gerenciamento.</p> <p>Orientam o desempenho das atividades planejadas.</p> <p>Auditam os requisitos e qualidade e resultados das medições de controle de qualidade.</p> <p>Formam e designam membros da equipe.</p> <p>Aperfeiçoam competências, interação e ambiente global da equipe.</p> <p>Gerenciam conflitos, resolução de questões, avaliação do desempenho dos membros da equipe, fornecimento de <i>feedback</i> e mudanças.</p> <p>Criam, coletam, distribuem, armazenam, recuperam e destinam as informações.</p> <p>Conduzem as aquisições.</p>

Grupo de Processos	Características
	Possibilitam as ações de comunicação e interação com as partes interessadas.
Processos de monitoramento e controle	<p>Possibilitam o acompanhamento e revisão regular do progresso e do desempenho do projeto, por meio da conferência dos resultados obtidos por sua execução com a linha de base definida no planejamento.</p> <p>Monitoram e controlam o trabalho do projeto.</p> <p>Possibilitam controlar as mudanças e recomendações de ações preventivas.</p> <p>Influenciam os fatores que poderiam impedir o controle integrado de mudanças, para que somente as mudanças aprovadas sejam implementadas.</p> <p>Validam o escopo.</p> <p>Controlam o escopo, cronograma, custos, qualidade, comunicações, riscos, aquisições e envolvimento das partes interessadas.</p>
Processos de encerramento	<p>Finalizam todas as atividades de todos os grupos de processos.</p> <p>Formalizam o encerramento do projeto, o aceite dos resultados obtidos, o encerramento oficial de contratos e a desmobilização da equipe.</p>

Fonte: Baseado em Valle et al. (2014)

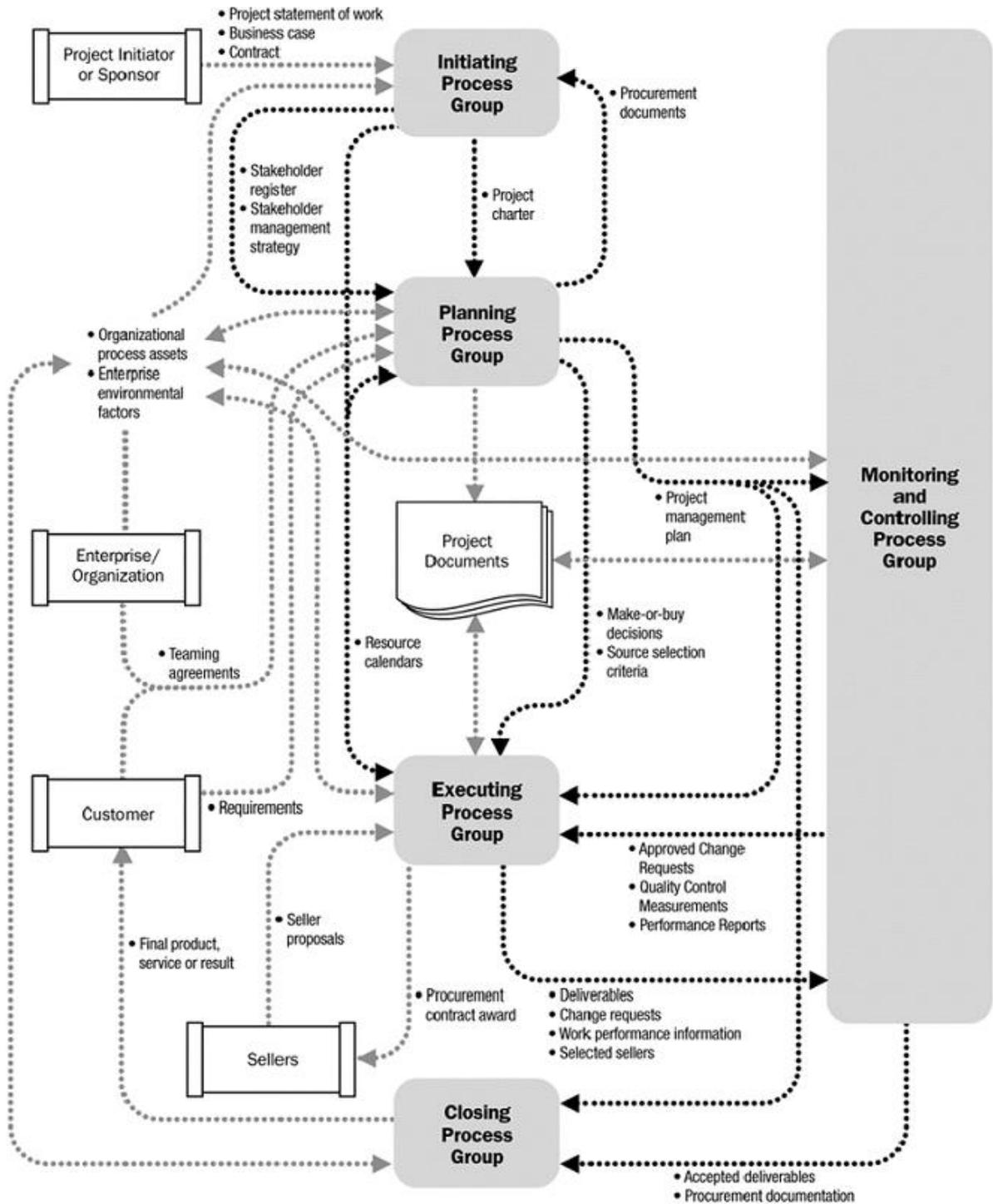
Segundo Moura (2013), tais grupos funcionam de maneira sobrepostas ao longo de todo projeto, interagindo com maior ou menor intensidade em cada fase do mesmo (Figura 04), apesar de serem representados graficamente como elementos distintos. A aplicação dos processos é iterativa e muitos deles são repetidos durante o projeto. A Figura 05 apresenta uma síntese do fluxo básico e das interações entre os grupos de processos e as partes interessadas específicas, exibindo ainda os documentos gerados em cada etapa.

**Figura 04 - Grupos de Processos Interagindo em uma Fase ou em um Projeto**



Fonte: PMI (2013)

**Figura 05 - Interações nos Processos de Gerenciamento de Projetos**



**NOTE:** The darker dotted lines represent relationships between process groups; the lighter dotted lines are external to the process groups.

**Fonte:** PMI (2013)

É comum, ainda, os gestores confundirem os grupos de processos de gerenciamento de projetos com as fases do projeto. De acordo com Larson e Grey (2016), Menezes (2009) e Vargas (2009), por exemplo, as fases do projeto formam o ciclo de vida do mesmo e,

baseado no PMBoK, seguem um ciclo formado por quatro estágios sequenciais (definição, planejamento, execução e entrega) que oferece uma estrutura básica para seu gerenciamento. Contudo, o guia não determina esse citado modelo como regra ou restrição para estruturação de um projeto em fases, não existindo, portanto, forma única para tal.

A organização do projeto por meio de fases possibilita sua segmentação em conjuntos de atividades logicamente relacionadas visando facilitar as ações de gerenciamento de forma que sejam produzidas entregas compatíveis com que foi planejado, sendo a quantidade de fases e o grau de controle a ser aplicado função, principalmente, do porte, complexidade e impacto potencial do projeto (Valle et al., 2014).

Geralmente, as fases são sequenciais e não se sobrepõe e, de acordo com o PMI (2013), à medida que a fase avança, geralmente os custos crescem, os riscos decrescem e a habilidade das partes envolvidas alterarem os produtos de cada fase também decresce, sendo representado em esquema na Figura 06.

**Figura 06** - Níveis típicos de custo e pessoal em toda a estrutura genérica do ciclo de vida de um projeto

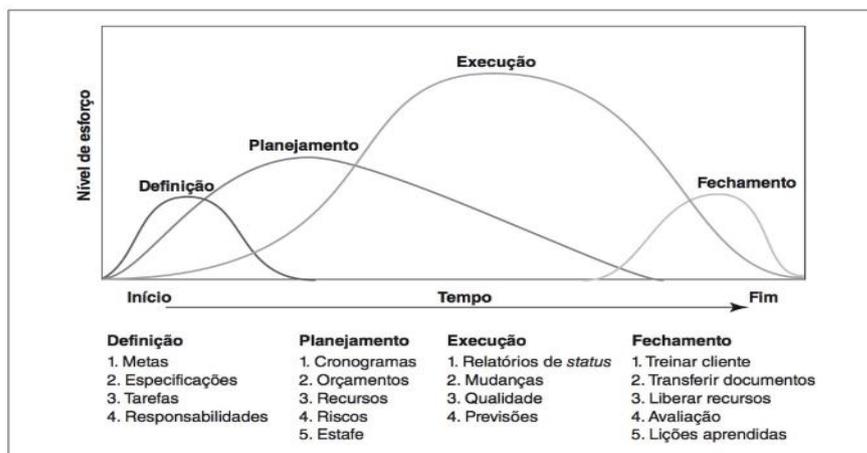


**Fonte:** PMI (2013)

Contudo, Valle et al. (2014) apontam que em certos casos, as características dos projetos e do contexto no qual eles são desenvolvidos podem demandar a execução das fases em paralelos, como exibido por Larson e Grey (2016) na Figura 07. Os autores afirmam ainda que independentemente do número de fases, os grupos de processos de gerenciamento de projetos são desenvolvidos em cada uma delas, podendo ocorrer em apenas algumas fases ou

em todas elas, dependendo da prática de gerenciamento adotada em cada momento do projeto.

**Figura 07 - Ciclo de Vida dos Projetos**



**Fonte:** Larson e Grey (2016)

Segundo Candido (2009), baseado nas considerações de Cleland e Ireland (2002), Kerzner (2002) e Vargas (2009), há uma série de indicadores que determinam se o projeto obteve sucesso ou fracasso, estando eles apresentados no Quadro 03.

**Quadro 03 - Análise de Resultados do Projeto**

EVIDÊNCIAS DE SUCESSO	EVIDÊNCIAS DE FRACASSO
O orçamento foi cumprido integralmente	O projeto excedeu o orçamento previsto
Os prazos foram cumpridos nas etapas e na totalidade	Os prazos não foram cumpridos nas etapas e/ou na totalidade
O cliente teve atendidas todas as expectativas oferecidas pelo projeto	O cliente não teve atendidas todas as expectativas oferecidas pelo projeto
Todos os envolvidos no projeto ( <i>stakeholders</i> ) tiveram suas expectativas alcançadas pelo projeto	Os envolvidos no projeto ( <i>stakeholders</i> ) não tiveram atendidas suas expectativas em relação ao projeto
Todos os participantes do projeto tiveram ganho na expectativa profissional	Os participantes do projeto não tiveram ganhos profissionais com o projeto
Os conhecimentos em gerenciamento de projetos foram correta e amplamente aplicados	Houve a utilização inadequada dos conhecimentos de gerenciamento de projetos
A qualificação dos participantes foi adequada à proposta do projeto	Houve participante no projeto com falta de habilitação às atividades propostas pelo projeto
O projeto resultou em vantagem competitiva para o cliente frente à concorrência	O projeto não trouxe vantagem competitiva alguma ao cliente frente à concorrência.

**Fonte:** Adaptado de Candido (2009)

De acordo com Valle et al. (2014), embora o aprendizado das melhores práticas em muito facilite a melhoria das ações de gerenciamento de projetos, olhar para o passado e resgatar experiências malsucedidas também pode ser muito importante para o planejamento dos futuros empreendimentos. Desta maneira, o registro de lições aprendidas possibilita o aprendizado com os erros e os acertos dos projetos anteriores, englobando as melhores e piores práticas adotadas e os instrumentos utilizados para resolver os problemas oriundos de erros cometidos. As falhas mais comuns no gerenciamento de projetos estão destacadas no Quadro 04.

**Quadro 04 - Erros Comuns no Gerenciamento de Projetos**

ERROS COMUNS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS
Não atendimento do alinhamento do projeto com a organização.
Falta de gerenciamento das expectativas dos <i>stakeholders</i> em relação ao projeto.
Falta de um cronograma realista, em que fatores como quantidade de trabalho, dependências obrigatórias, estimativas de custos e nivelamento de recursos tenham sido previstos.
Falta de definição e comunicação sobre as responsabilidades da equipe do projeto.
<u>Falta de aceitação formal do cronograma do projeto.</u>
Falta de identificação preliminar de riscos para o projeto.
Falta de recursos humanos capacitados e disponíveis para trabalhar no projeto.
Falta de definição de requerimentos e escopo do projeto.
Inadequação do gerenciamento e liderança da equipe do projeto.

**Fonte:** Baseado em Valle et al. (2014)

Baker, Murphy e Fisher (1988), Vezzoni et al. (2013) e Fortune e White (2006) apresentam algumas características dos projetos, conhecidas como fatores críticos de sucesso, que, quando presentes, colaboram para seu sucesso e, quando ausentes, colaboram para seu fracasso. A compilação dos fatores indicados por cada autor, pode ser visualizado no Quadro 05.

**Quadro 05 - Fatores Críticos de Sucesso em Projetos**

AUTORES	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM PROJETOS
Baker, Murphy e Fisher (1988)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprometimento da equipe do projeto com objetivos.</li> <li>Estimativas iniciais precisas dos custos.</li> <li>Capacidade adequada da equipe de projetos.</li> <li>Financiamento adequado para finalização do projeto.</li> <li>Técnicas de planejamento e controle adequadas.</li> <li>Dificuldades de início mínimas.</li> <li>Orientação para a tarefa (<i>versus</i> orientação social).</li> <li>Ausência de burocracia.</li> </ul>

AUTORES	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM PROJETOS
	<p>Presença do gerente de projetos <i>in loco</i>.            Critérios de sucesso claramente estabelecidos.</p>
Vezzoni et al. (2013)	<p>Comunicação eficiente.  <i>Empowerment</i>.            Estrutura organizacional flexível.            Gerenciamento de mudanças e requisitos.            Envolvimento do cliente.            Envolvimento do fornecedor.            Tratamento de conflitos.            Criação do termo de abertura do projeto.            Preparação para enfrentar riscos            Alocação de Recursos.            Apoio da alta administração.</p>
Fortune e White (2006)	<p>Objetivos claros e realistas.            Plano forte/detalhado e atualizado.            Boa comunicação/<i>feedback</i>.            Envolvimento do usuário/cliente.            Pessoal/equipe suficientemente qualificada/habilitada            Gestão de mudança efetiva.            Gerente de projetos competente.            Uma sólida base organizacional para o projeto.            Recursos suficientes e adequadamente alocados.            Boa liderança.            Tecnologia comprovada/familiar.            Cronograma realista            Levantamento/avaliação/gerenciamento de riscos.            Patrocinador/<i>Champion</i> do projeto.            Monitoramento/controle efetivo.            Orçamento adequado.            Adaptação/cultura/estrutura organizacional.            Bom desempenho dos fornecedores/empreiteiros/consultores.            Término planejado do projeto/revisão/aceitação de possível fracasso.            Prover treinamento.            Estabilidade política.            Escolha correta/experiência passada em ferramentas/metodologia de gestão de projetos            Influências ambientais            Experiência passada (de aprendizagem).</p>

AUTORES	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM PROJETOS
	Tamanho do projeto (grande)/nível de complexidade (alta)/número de pessoas envolvidas (excesso)/duração (mais de três anos) Diferentes pontos de vista (apreciação).

**Fonte:** Baseado em Baker, Murphy e Fisher (1988), Vezzoni et al. (2013) e Fortune e White (2006)

De acordo com Santos (2009), para que um projeto atinja seu sucesso, é crucial uma boa definição do escopo do projeto – o qual perpassa uma boa construção da Estrutura Analítica de Projetos (EAP).

### 2.2.1 Estrutura Analítica de Projetos (EAP)

A Estrutura Analítica de Projetos (EAP), também é conhecida pelos seus nomes em inglês *Work Breakdown Structure (WBS)* ou ainda *Project Breakdown Structure (PBS)*, proporciona uma visão do que deve ser feito e os resultados que se objetivam em cada etapa do projeto, sendo essa sua principal vantagem (PMI, 2013).

Para Menezes (2009), a EAP é uma representação gráfica do projeto que evidencia os seus componentes e as atividades necessárias à sua conclusão, como mostra a Figura 08. Não sendo um desenho de fluxo de trabalho, mas sim o desdobramento do projeto em produtos ou em atividades.

**Figura 08 - Estrutura Analítica de Projetos (EAP)**



**Fonte:** Menezes (2009)

As atividades que são desdobradas em pacotes menores são conhecidas como “atividades-resumo”. Os menores pacotes numa EAP são conhecidos como “pacotes de trabalho”. Assim, numa EAP temos atividades-resumo (que podem reduzir custos, horas homem, horas máquina) e pacotes de trabalho (MENEZES, 2009).

Ela por si só é, apenas, uma estrutura que mostra de modo visual e prático a sequência de atividades que devem ser desenvolvidas ao longo do projeto para que os objetivos finais do projeto sejam alcançados. Para que se tenha um bom detalhamento de cada atividade colocada na Estrutura Analítica do Processo, faz-se necessária a construção do dicionário da EAP (PEREIRA, 2017).

O dicionário da EAP é um conjunto de definições que descrevem o pacote de trabalho do projeto. Ele detalha o trabalho a ser realizado, bem como aspectos relacionados aos recursos, predecessores, sucessores, dentre outros. Trazendo informações tais como: responsável pela entrega da atividade, prazos, custos, materiais e riscos envolvidos na execução das tarefas, atividades predecessoras, atividades sucessoras, além da própria descrição do conjunto de atividades (VARGAS, 2009). Existem diversas formas de elaborar um dicionário da EAP, alguns exemplos estão representados nas figuras abaixo.

**Quadro 06** - Lista de Atividades e Relação de Precedências

Código	Descrição da Atividade	Duração	Recursos	Ativ. Preced.
31	Levantar paredes ambiente 1	2 dias	Pedreiro, ajudante, massa, tijolos	25
32	Levantar paredes ambiente 2	3 dias	Pedreiro, ajudante, massa, tijolos	25
33	Chapisco parede ambiente 1	0,5 dia	Ajudante, massa	31

Fonte: Adaptado de Menezes (2009)

**Quadro 07** - Dicionário da EAP – Formato Tabelado

EAP #	Tarefa	Descrição da atividade	Produto de trabalho	Proprietário	Est nível do esforço
1	Planejamento	Todas as atividades de gestão e gerenciamento de projetos			
1.1	Planejar e supervisionar		Tarefa de <i>Roll-up</i>	Gerente do projeto	N/A
1.1.1	Criar plano	Desenvolvimento de EAP, o trabalho de identificação do pacote, a formulação de programação, projeção pessoal e estimativa de recursos. Seguido pelo desenvolvimento de um plano de projeto detalhe que lista todos os recursos-chave, tarefas, marcos, dependências e duração.	EAP, Dicionário da EAP, Plano de projeto	Gerente de projeto	40 horas

EAP #	Tarefa	Descrição da atividade	Produto de trabalho	Proprietário	Est nível do esforço
1.1.2	Criar o orçamento	Desenvolvimento e documentação de desembolso para o projeto com base no plano e recursos	ITPR	Gerente do projeto	40 horas
1.1.3	Preparar o desembolso/reconciliação	Desenvolvimento do processo de desembolso para o projeto, incluindo as formas de aceitação/aprovação	Ordens de compra, formulário de aceitação do produto	CFO	40 horas
1.1.4	Coordenar as atividades	Atividades de planejamento, incluindo reuniões semanais	Atas de reunião	Gerente do projeto	8 horas / semana

**Fonte:** Adaptado de Projetos e TI (2019)

**Quadro 08 - Dicionário da EAP – Formato EXCEL**

EAP #:	1.1.1	Tarefa:	Criar plano de projeto
Est. nível de esforço:	40 horas	Proprietário:	Gerente do projeto
Recursos necessários:	Especialista no assunto	Prod. de trabalho:	Plano de projeto
Descrição da tarefa:	Desenvolvimento de um plano de projeto detalhado que lista todos os principais recursos, tarefas, marcos, dependências e durações		
Entradas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Termo de abertura de projeto aprovado</li> </ul>		
Dependências:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovação do budget</li> </ul>		
Riscos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alterações nos planos e entregas dos Apps de TI</li> <li>• Lançamentos das Apps de TI Apps, que entrem em conflito com sua implementação</li> </ul>		

**Fonte:** Adaptado de Projetos e TI (2019)

Algumas metodologias e ferramentas podem ainda ser aplicadas como requisitos e suporte para o gerenciamento dos projetos e construção da EAP. Algumas delas tratam-se a seguir.

## 2.3 Metodologia e Ferramentas de Diagnóstico e Priorização

### 2.3.1 *Brainstorming*

O brainstorming é uma ferramenta simples que pode ser utilizada em qualquer situação. Podemos dizer que é uma ferramenta para o surgimento de ideias ou para evidenciação de problemas. A técnica surgiu na década de 30 com o publicitário Alex Osborn e tinha o propósito de criar um ambiente onde "chovessem ideias", daí surgindo seu nome,

que também é muito utilizado em nosso idioma, como "tempestade ou explosão de ideias" (BEHR, MORO e ESTABEL, 2008).

Essa ferramenta, de acordo com Godoy (2001), é uma maneira disciplinada de geração de novas ideias a partir de discussão em grupo. Eisenhardt (1999) cita que o compartilhamento de informações nas reuniões é obrigatório. O brainstorming gera maior entendimento do todo, por todos. Além disso, de acordo com Carvalho (1999), há algumas vantagens na utilização do brainstorming como a possibilidade de espontaneidade de ideias entre os participantes; assim como a liberdade dada a todos os integrantes do grupo para que possam expressar suas ideias e opiniões.

### 2.3.2 Matriz Gravidade, Urgência e Tendência (GUT)

Segundo Periard (2011), a Matriz GUT é uma ferramenta muito utilizada pelas empresas para priorizar os problemas que devem ser atacados pela gestão, bem como para analisar a prioridade que certas atividades devem ser realizadas e desenvolvidas.

Como sua sigla referencia, a Matriz GUT é realizada através da análise de três variáveis. A partir delas, o gestor pode agir com base em um escalonamento, identificando quais complicações devem ser resolvidas primeiro. A variável **Gravidade** representa a quantidade de impacto que o problema gera durante a sua ocorrência, enquanto que a variável **Urgência** corresponde a quantidade de tempo máximo viável para solucionar o problema analisado sem que ocorra maiores impactos, por sua vez, a variável **Tendência** indica o potencial de crescimento do problema ao passar do tempo, ou seja, o quanto que o mesmo pode piorar caso não seja solucionado.

Para diminuir a subjetividade da atribuição da pontuação de cada uma das variáveis, Periard (2011) recomenda a utilização do método representado no Quadro 09:

**Quadro 09** - Critérios de pontuação da Matriz GUT

NOTA	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA ("Se nada for feito...")
5	Extremamente grave	Precisa de ação imediata	... irá piorar rapidamente
4	Muito grave	É urgente	... irá piorar em pouco tempo
3	Grave	O mais rápido possível	... irá piorar
2	Pouco grave	Pouco urgente	... irá piorar a longo prazo
1	Sem gravidade	Pode esperar	... não irá mudar

**Fonte:** Adaptado de Periard (2011)

### 2.3.3 Matriz de Priorização Causa-e-Efeito

A Matriz de Priorização de Causa-e-Efeito visa analisar de forma global quanto que um problema afeta o outro, isto é, se existe um problema inicial (Causa) que origina um secundário (Efeito), ou se os problemas não têm nenhuma relação entre si. De dois em dois problemas, analisa-se a afinidade determinando se há uma relação de causa e efeito entre os mesmos e, em caso positivo, quem ocupa cada uma das posições.

Prado Filho (2010) indica que o método de priorização por causa-e-efeito é composto pelas seguintes etapas:

- Construção da Matriz de Opções listando as opções nas linhas e numerando-as em sequência. As colunas também correspondem às mesmas opções, pois elas serão comparadas entre si;
- Comparação entre cada opção com as demais a fim de saber se existem relações de causa-e-efeito entre elas;
- Totalizar os Graus de Relação depois de estabelecidas todas as relações;
- Interpretar a matriz procurando identificar as opções prioritárias.

### 2.3.4 Fluxograma de Processos

Um processo, para Davenport (1994), seria uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, *inputs* e *outputs* claramente identificados, enfim, uma estrutura para ação. Já Harrington (1993) o define como sendo um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para gerar os resultados definidos, de forma a apoiar os seus objetivos.

Os processos estão presentes em tudo o que acontece dentro de uma empresa. Esses processos começam na largada do projeto, passam pelo planejamento e seguem para execução, controle, mensuração e, finalmente, o encerramento. O problema é que, com cada vez menos tempo e projetos mais complexos, o mapeamento de processos tornou-se um enorme desafio para o gestor. Embora seja uma ferramenta fundamental para captar e definir informações, interessados, capacidades e recursos de um projeto, às vezes é negligenciado (PLANIT, 2016).

O mapeamento de processos precisa ocorrer de forma que, ao se mapear ou desenhar os processos, deve-se eliminar todas as atividades que não agregam valor do ponto de vista

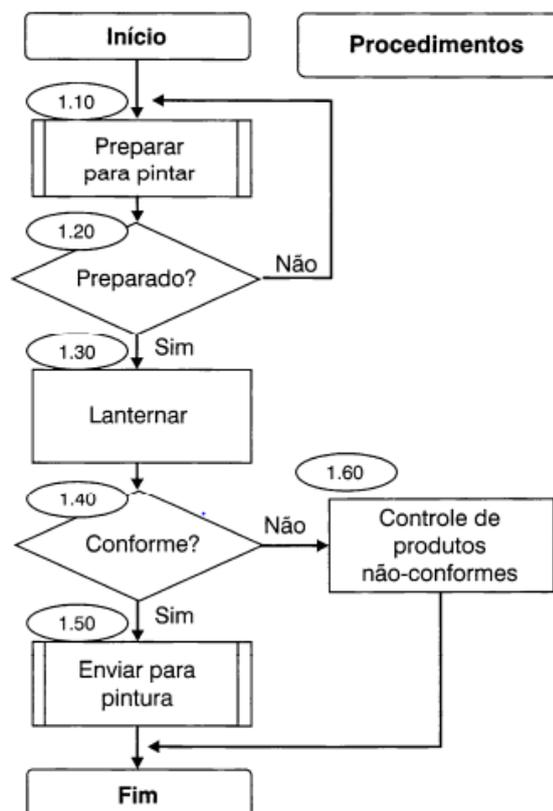
do cliente, além de corrigir as rupturas de processo e desempenho que provoquem retrabalhos e perda de qualidade (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2006).

Existem diversas técnicas de mapeamento de processos, cada uma com tipos e enfoques diferentes. Neste trabalho será utilizada a metodologia com base na representação gráfica de processos, utilizando o fluxograma.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) definem fluxograma de processo como um recurso visual, utilizado pelos engenheiros com a finalidade de se analisar sistemas de produção, identificando as possibilidades de melhorias na eficácia dos processos.

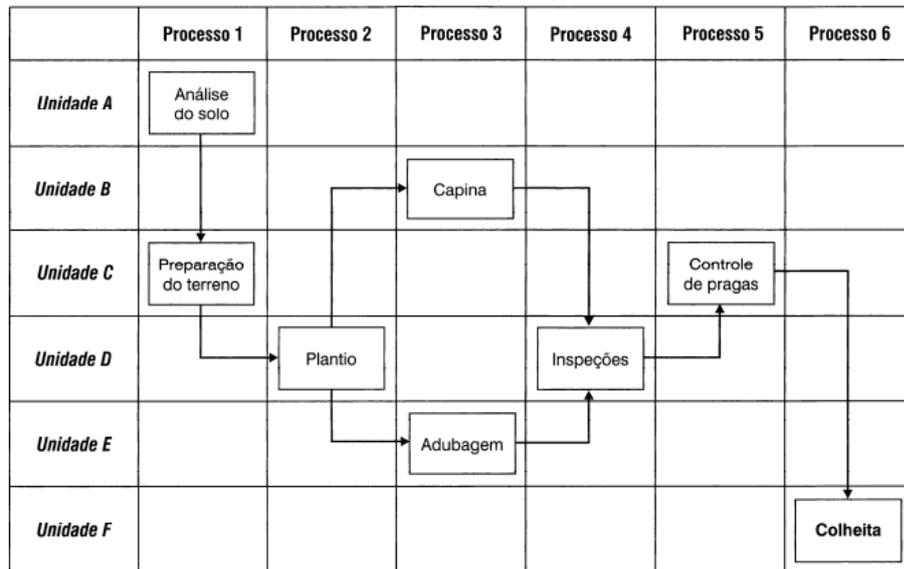
O fluxograma de processos pode ser considerado, então, como uma notação mais simplificada que utiliza símbolos como setas, retângulos, paralelogramos, losangos, dentre outros, para representar um processo (PAVANI JUNIOR; SCUCUGLIA, 2011). Barbará (2011) ressalta que fluxogramas, também conhecidos como *flowcharts*, podem ser desenvolvidos na forma vertical (Figura 09) ou horizontal (Figura 10), e podem ser feitos usando-se mais de uma ferramenta, desde um simples *software* de edição de texto até *softwares* complexos.

**Figura 09 – Fluxograma Vertical**



**Fonte:** Barbará (2011)

**Figura 10** – Fluxograma Horizontal



Fonte: Barbará (2011)

### 2.3.5 Priorização por Atribuição Numérica

Cada vez mais as empresas estão sentindo a dificuldade de alcançar equilíbrio entre requisitos e recursos. Orientadas por um mercado competitivo, elas tentam adicionar características e reduzir os cronogramas para a entrega de cada produto. O resultado pode levar ao desacordo entre recursos e requisitos, gerando produtos que não conseguem atender as necessidades dos clientes (DAVIS, 2003).

Os requisitos são itens que os usuários querem porque possuem valor para eles. As prioridades são como eles esperam obtê-las considerando os diversos níveis de requisitos diante dos recursos limitados. Se os recursos fossem ilimitados não haveria a necessidade de priorização (GILB e MAIER, 2005).

Os métodos de priorização de requisitos são classificados em duas categorias: métodos baseados em valores atribuídos aos requisitos e métodos de negociação. Os métodos classificados na primeira categoria permitem a priorização de forma absoluta ou relativa. Quando a atribuição é feita de forma absoluta, os valores são atribuídos a cada requisito sem levar em consideração os demais. Na priorização de forma relativa os valores são atribuídos aos requisitos comparativamente aos demais (LEHTOLA e KAUPPINEN, 2004).

De acordo com Allen et al. (2008), um dos métodos baseados em valores atribuídos e feito de forma absoluta é o conhecido como Atribuição Numérica. Tal método utiliza da Escala de Likert (Quadro 10), uma escala de priorização de 1 a 5, que identifica o nível dos requisitos dos *stakeholders* de forma independente.

**Quadro 10 - Escala de Likert**

GRAU DE IMPORTÂNCIA				
Nada Importante	Pouco Importante	Neutro	Importante	Muito Importante
1	2	3	4	5

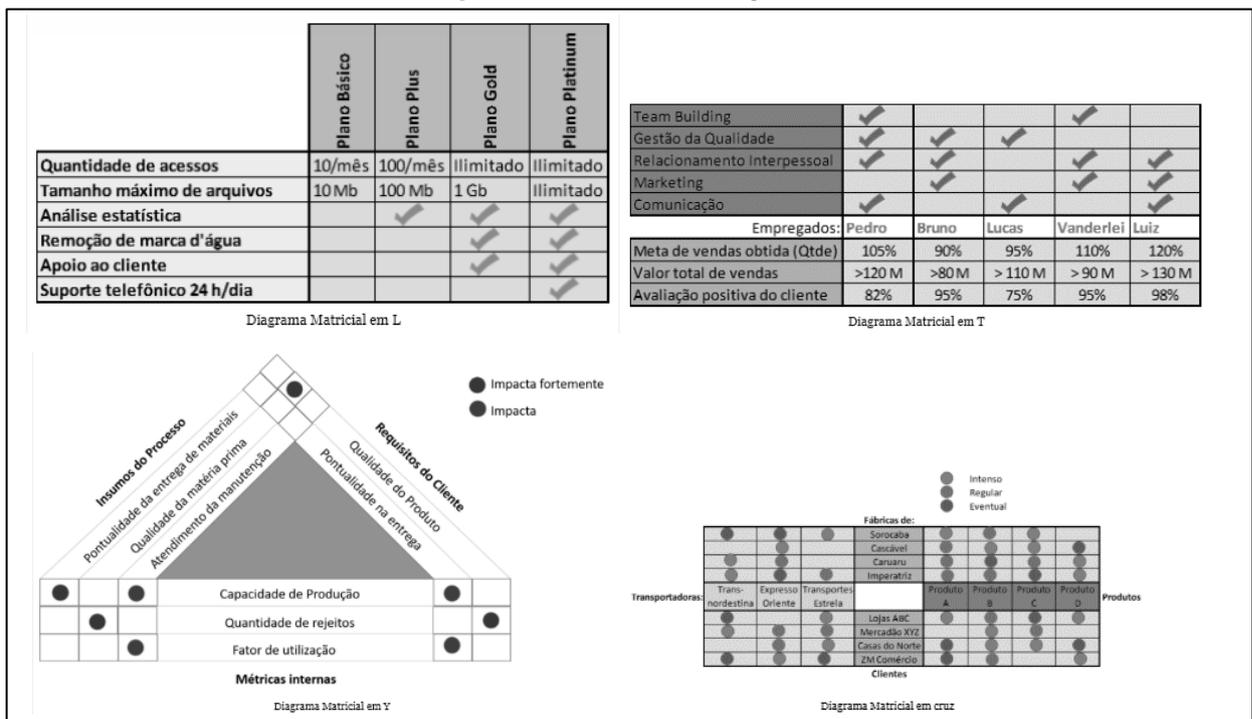
Fonte: Adaptado de Cordeiro (2010)

### 2.3.6 Diagrama Matricial

O Diagrama Matricial (Matriz de Relação) estimula o pensamento multidimensional através da investigação sistemática das relações entre dois ou mais conjuntos de dados verbais. Além de indicar a presença, também mostra a intensidade das relações entre os fatores analisados (PRADO FILHO, 2010). É uma ferramenta utilizada, portanto, a fim de auxiliar, a construir, qualificar e visualizar estas inter-relações entre informações.

De acordo com Stonner (2017), o diagrama pode ser construído em diversos formatos (Figura 11): em L, o tipo mais elementar de Diagrama Matricial., correlacionando linhas e colunas na forma de um “L” invertido; em T, útil para correlacionar três grupos de informação (A, B e C), onde A se relaciona com B e C, porém B e C não se inter-relacionam; em Y, útil para correlacionar três grupos de informação (A, B e C), os quais se inter-relacionam; e X, consiste em quatro matrizes em L, conjugadas de forma a se perceber as inter-relações entre quatro grupos de variáveis.

**Figura 11 – Formatos de Diagrama Matricial**



Fonte: Adaptado Stonner (2017)

### 2.3.7 Matriz de Desdobramento da Função da Qualidade (QFD)

Segundo Eureka (1992), a Matriz de Desdobramento da Função da Qualidade (QFD) é um método sistemático para garantir o desenvolvimento das características e especificações do produto, bem como o desenvolvimento de metodologias, processos e controles, para que sejam orientados pelas necessidades dos clientes.

O primeiro passo para se obter a qualidade demandada é a identificação dos clientes (público-alvo), pois isso define as pessoas de quem desejamos obter informação, com muita atenção para não incluir pessoas com opiniões irrelevantes (segmento muito amplo) ou excluir aquelas opiniões relevantes (segmento estreito). Dependendo do caso, também, é importante identificar se existem demandas conflitantes e se um mesmo produto poderá atender a mais de um segmento de mercado. A identificação incorreta dos clientes pode levar a uma distorção dos resultados finais, com informações tendenciosas ou incorretas (BOLLELA, 2007).

De acordo com Fernandes e Rebelato (2006), em cada ciclo de QFD relacionam-se as necessidades da qualidade (“o que se espera”) com os requisitos da qualidade (“como se pretende fazer”), identificando-se, na matriz de relações, a intensidade do relacionamento entre eles por meio de “símbolos de relações”. Cada símbolo tem um peso numérico representando esta intensidade. A importância relativa é uma classificação (priorização) de cada necessidade da qualidade (“o que se espera”). Essas necessidades são ponderadas segundo o grau de importância para o cliente, atribuindo-se a cada uma um valor numérico. Na parte superior da figura, identificam-se os relacionamentos entre os requisitos da qualidade (matriz de correlações). Estes relacionamentos identificam o grau de correlação entre os requisitos, auxiliando na priorização e identificação de “soluções de compromisso” entre eles. As especificações do projeto (“quanto”) representam uma quantificação de cada requisito da qualidade. Os requisitos priorizados são calculados pela multiplicação do peso atribuído ao símbolo de relações (“forte”, “moderado”, “fraco”) pelo grau de importância relativa.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Abordagem**

O trabalho faz uso do método de abordagem qualitativa seguindo o método dedutivo, onde irá apresentar, através das ferramentas qualitativas *brainstorming*, matriz GUT, matriz de priorização cause-e-efeito, matriz QFD, fluxograma, priorização por atribuição numérica e diagrama matricial, o diagnóstico e priorização dos problemas enfrentado pela empresa objeto de estudo, assim como o mapeamento dos processos dos projetos televisivos, levantamento e priorização dos requisitos dos clientes, o relacionamento dos problemas com os processos e com os requisitos e a identificação dos requisitos de gestão de projetos televisivos. Com base na análise dos resultados, propõe-se ainda boas práticas para gestão dos mesmos.

#### **3.2 Tipo de Pesquisa**

De acordo com a classificação de Vergara (2004), a presente pesquisa se classifica quanto aos fins como descritiva-exploratória. Descritiva, pois expõe as características da gestão de projetos televisivos, e exploratória por ser realizada em área na qual a pouco conhecimento documentado, visto que não foi verificado a existência de estudos sobre o tema. Quanto aos meios, consiste em um estudo de caso com pesquisa *in loco*, uma vez que se restringe a analisar a gestão de projetos de uma única emissora de televisão, frente a problemática proposta.

#### **3.3 Ambiente de Pesquisa**

O ambiente desta pesquisa retratou o departamento de *Marketing* de uma emissora de televisão da Paraíba subsidiária de um grande grupo empresarial brasileiro. A emissora foi uma das primeiras fundadas no estado e pertence a uma rede de comunicação que envolve os três meios mais utilizados, televisão, rádio e portal de notícias, trazendo uma programação totalmente integrada.

A empresa em estudo está sediada em João Pessoa, capital da Paraíba. Próximo a ela, estão localizadas algumas de suas principais concorrentes, sendo o polo das emissoras de televisão do estado. A emissora alcança hoje mais de 3,2 milhões de telespectadores em

toda a Paraíba. Além dos programas consagrados nacionalmente, exibe uma grande quantidade de programas locais, além de grandes projetos televisivos.

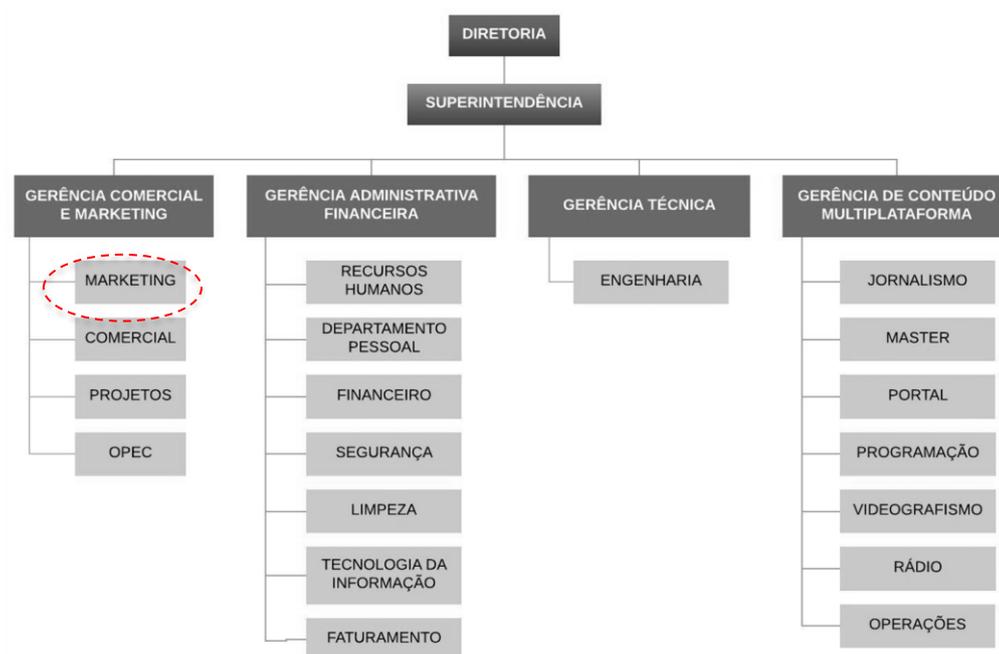
A empresa tem como **negócio** promover **informação, cultura e entretenimento**, tendo compromisso com a audiência, engajamento em questões sociais e culturais, e uma conduta ética, transparente e responsável.

A missão é ser uma **produtora de conteúdo e projetos comerciais multimídia**, atuando com ética, inovação e responsabilidade social, comprometida em os resultados das pessoas e organizações impactadas. Tendo como pilares:

- conteúdos relevantes,
- produção de qualidade,
- distribuição multimídia em qualquer hora em qualquer lugar,
- soluções comerciais integradas,
- resultado operacional positivo e
- um time talentoso e comprometido.

A estrutura organizacional da empresa durante o período de estudo está retratada na Figura 12. Por se tratar de uma subsidiária, a Superintendência responde diretamente à Diretoria do grupo. Abaixo da Superintendência encontram-se as quatro gerências: Comercial e *Marketing*, Administrativa Financeira, Técnica e Conteúdo Multiplataforma. Cada gerência tem seus devidos setores e departamentos sob sua responsabilidade.

**Figura 12** - Organograma da Empresa Objeto de Estudo



**Fonte:** A autora (2019)

Todos os funcionários devem de agir de acordo com os valores da organização, sendo eles o compromisso com a qualidade, respeito nas relações, foco no resultado e ousadia com responsabilidade. Devendo seguir também os princípios norteadores da empresa (Quadro 11).

**Quadro 11** – Princípios Norteadores da Empresa Objeto de Estudo

PRINCÍPIOS NORTEADORES DA EMPRESA
Ter respeito a vida e ao meio ambiente;
Ter compromisso com a verdade e com o que é justo;
Ter respeito ao ser humano;
Ter em mente que a responsabilidade por ação ou omissão é indelegável, e que os princípios participativos de gestão que prezamos não eliminam a responsabilidade da liderança pelos resultados do trabalho da equipe;
Estimular o trabalho em equipe, que deve se caracterizar pelo espírito de respeito mútuo e confiança entre as pessoas;
Ter consciência de que não existe maneira certa de fazer errado;
Não colocar os interesses pessoais acima dos interesses da empresa
Não usar a empresa ou o cargo para obter vantagens de qualquer natureza, para si próprio, para amigos e parentes;
Não compactuar com má fé ou incompetência;
Ter coragem de ser honesto e sério, mesmo sob o risco de vir a ser penalizado;
Ter orgulho do que fazemos e coragem para corrigir rapidamente os erros; e
Não usar de intimidações, ameaças ou atitudes abusivas, seja por meio de gestos, palavras ou comportamentos caracterizando o assédio moral ou assédio sexual, que venha a denegrir a integridade moral e física de qualquer pessoa.

**Fonte:** Adaptado da Empresa (2019)

Diante da amplitude da empresa, a pesquisa terá como foco o Departamento de *Marketing*, o qual é responsável pelo gerenciamento dos projetos televisivos, foco deste estudo. Chamam-se de projetos os produtos televisivos sazonais da emissora, como, por exemplo, os programas criados especialmente para celebrar datas comemorativas. A escolha de tal nomenclatura visa se adequar a utilizada dentro da empresa.

A Gerência Comercial e *Marketing* contempla os departamentos de *Marketing*, Comercial, Operações Comerciais (OPEC) e Projeto, sendo eles diretamente interligados.

**Figura 13** - Organograma do setor Comercial e *Marketing* da Empresa Objeto de Estudo



**Fonte:** A autora (2019)

Ressalva-se que o cargo “executivo”, subordina-se hierarquicamente ao Gerente Comercial e *Marketing*. Tal cargo, diz respeito aos vendedores que são responsáveis pela relação empresa-cliente, prospectando novos clientes e garantindo a fidelização dos atuais.

A vivência do estudo durou um período de 10 meses, tempo este em que a pesquisadora atuava como funcionária da empresa, sendo os primeiros 4 meses como estagiária e posteriormente como funcionária efetivada (auxiliar de *marketing*).

O Departamento tem como princípio fundamental o atendimento das atuais e futuras necessidades da empresa, como também todas as relações inerentes e complementares a comunicação e uso da imagem ou marca. Para obter sucesso nas ações de *marketing* o planejamento é fundamental. Neste sentido o papel do setor é de extrema importância no processo decisório dos objetivos da empresa. Dessa forma, o *marketing* tem por finalidade orientar as melhores estratégias e oportunidades para a empresa e setores interessados em obter maior eficiência, eficácia e efetividade nas atividades inerentes aos processos de fortalecimento e consolidação no segmento.

Durante o estudo, o Departamento de *Marketing* era composto por sete funcionários, sendo um gerente de *marketing* e comercial, uma coordenadora, um analista, dois auxiliares e dois estagiários. O setor possui uma alta rotatividade e todos os funcionários possuem pouco tempo de empresa, sendo a coordenadora a funcionária mais antiga, que completa quase 3 anos na empresa, contudo parte desse tempo ela trabalhava em outro cargo e setor.

Grande parte das atividades inerentes ao Departamento de *Marketing* estão diretamente ligadas as áreas comerciais. O *Marketing* é responsável por criar os planos comerciais e demais produtos (*cards*, *videotapes* (VT's), programa piloto), assim como as entregas comerciais, que serão levadas pelos executivos aos clientes em prospecção, os auxiliando nas vendas. Quando alguma proposta é vendida, o *Marketing*, juntamente com os Executivos e a OPEC, é responsável por garantir que o que foi vendido seja entregue ao cliente de forma satisfatória e dentro do prazo determinado. Segundo as informações fornecidas pela empresa, as atividades inerentes ao Departamento estão listadas no Quadro 12.

**Quadro 12** - Atividades do Departamento de *Marketing* da Empresa Objeto de Estudo

FREQUÊNCIA	ATIVIDADES
Trimestral	Desempenho de roteiros e campanhas institucionais do sistema e de cada programa da emissora
Esporádico	Desenvolvimento de roteiros de VT's (comerciais no intervalo da TV) e <i>spot's</i> (comerciais no intervalo da rádio) para clientes que não possuem agência
Esporádico	Criar promoções institucionais e individuais dos programas que possuem perfil para esse tipo de ação

FREQUÊNCIA	ATIVIDADES
Mensal	Desenvolvimento de propostas e projetos comerciais
Mensal	Suporte para organização e execução dos projetos da TV, rádio e portal
Mensal	Desenvolvimento e apoio na execução dos pós-venda de cada projeto
Semestral	Suporte no planejamento estratégico da empresa (montagem e execução)
Esporádico	Suporte na produção dos programas com artes e sugestões de ações
Esporádico	Suporte no desenvolvimento de cenário
Mensal	Suporte no desenvolvimento de artes gráficas para os três veículos
Mensal	Aprovações e execução dos apoios da TV para eventos
Semestral	Administração e planejamento da pesquisa do Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística. (IBOPE)
Bimestral	Análise dos dados e desenvolvimento de ações pertinentes as pesquisas de IBOPE da TV e rádio
Mensal	Desenvolvimento de mídias digitais de envolvimento de cada projeto, ação como <i>Newsletter</i> e WhatsApp
Mensal	Atualização e repasse da Tabela de Preço da TV
Diário	Apoio no desenvolvimento e administração das redes sociais: Facebook, Instagram, You Tube da TV
Diário	Suporte estratégico para cada setor, de acordo as necessidades (Artes, impressões especiais e ações)

**Fonte:** Adaptado da Empresa (2019)

### 3.4 Sujeitos de Pesquisa

Os sujeitos da pesquisa foram essenciais para o bom desenvolvimento do estudo de caso, atuando como pontos focais da pesquisa, possibilitando a detenção das informações necessárias. O Quadro 13 demonstra os sujeitos, suas respectivas funções e formação ou *expertise* na área em que atua.

**Quadro 13 – Sujeitos da Pesquisa**

CARGO	FUNÇÃO	FORMAÇÃO OU <i>EXPERTISE</i> NA ÁREA
Gerente	Responsável pela definição dos projetos	Formado em jornalismo, com MBA em <i>marketing</i> estratégico e publicidade. Possui formação completa em <i>coaching</i> , trabalha há 9 anos em emissora de televisão em cargo de chefia (coordenador e gerente) na área de <i>marketing</i> , sendo os últimos 2 anos e meio na empresa objeto de estudo.
Coordenadora	Responsável pelo planejamento e controle dos projetos	Formada em publicidade e propaganda, trabalha a 3 anos na empresa objetivo de estudo no setor de <i>Marketing</i> , estando no cargo de coordenadora há 9 meses.
Auxiliar	Responsável pela execução dos projetos	Estudante de engenharia de produção e <i>marketing</i> . Possui curso de extensão em gestão de projetos e formação em interpretação para televisão e cinema. Trabalhou na empresa objeto de estudo por 10 meses.
Executivos	Responsável pela venda do projeto e contato direto com o cliente	Formado em Administração com MBA em gestão empresarial e de pessoas. Há 13 anos e meia trabalha como executivo na empresa objeto de estudo.
		Formada em economia com MBA em <i>marketing</i> e vendas. Trabalha a 12 anos e meio como executiva na empresa objeto de estudo.
		Formada em administração. Trabalha a 13 anos na empresa objeto de estudo.

**Fonte:** A autora (2019)

### 3.5 Variáveis

Partindo da premissa contida na definição dos objetivos da pesquisa, foram determinadas as variáveis analisadas, bem como quais os resultados que se buscam pelas análises e os principais autores que deram embasamento na pesquisa, conforme Quadro 14.

**Quadro 14**–Variáveis da Pesquisa

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIÁVEL ANALISADA	VETORES INVESTIGADOS	FONTE
I. Diagnosticar e priorizar os problemas enfrentados pelo setor responsável pelo gerenciamento dos projetos televisivos	Problemas vivenciados no Departamento	Analisar os problemas enfrentados a partir de método de priorização (Brainstorming, matriz GUT e matriz de priorização causa-e-efeito)	Behr, Moro e Estabel (2008); Godoy (2001); Eisenhardt (1999); Carvalho (1999); Periard (2011).
II. Mapear os processos dos projetos televisivos desenvolvidos a fim de atender aos clientes	Fluxograma de processo	Analisar o processo a partir do fluxo de atividades (Fluxograma)	Davenport (1994); Harrington (1993); Planit (2016); Albuquerque; Rocha (2006); Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000); Pavani Junior e Scucuglia (2011); Barbará (2011).
III. Levantar e priorizar os requisitos e as necessidades dos clientes dos projetos televisivos	Requisitos dos clientes	Analisar os requisitos dos clientes a partir de métodos de priorização ( <i>Brainstorming</i> e priorização por atribuição numérica )	Behr, Moro e Estabel (2008); Godoy (2001); Eisenhardt (1999); Carvalho (1999);
IV. Relacionar os principais problemas apontados com os processos e com os requisitos dos clientes de projetos televisivos	Problemas, processos e requisitos dos clientes	Analisar o relacionamento entre as variáveis em questão (Diagrama Matricial e Matriz QFD)	Prado Filho (2010); Stonner (2017); Eureka (1992); Bollela (2007); Fernandes e Rebelato (2006)
V. Identificar quais são os requisitos de gestão de projetos que melhor se adequam a cada fase da realização de um projeto televisivo	Requisitos de gestão de projetos televisivos	Analisar os requisitos de maior importância e necessidade para o sucesso do projeto televisivo	ABNT(2000), PMI (2013), Valle et al. (2014), Newell (2002), Moura (2013), Larson e Grey (2016), Menezes (2009), Vargas (2009), Candido (2009), Baker, Murphy e Fisher (1988), Vezzoni e colaboradores (2013) e Fortune e White (2006), Santos (2009), Pereira, (2017).
VI. Proposição de boas práticas de gestão de projetos televisivos	Boas práticas de gestão de projetos	Analisar as melhores práticas de gestão a serem adotadas	ABNT(2000), PMI (2013), Valle et al. (2014), Newell (2002), Moura (2013), Larson e Grey (2016), Menezes (2009), Vargas (2009), Candido (2009), Baker, Murphy e Fisher (1988), Vezzoni e colaboradores (2013) e Fortune e White (2006), Santos (2009), Pereira, (2017).

Fonte: A autora (2019)

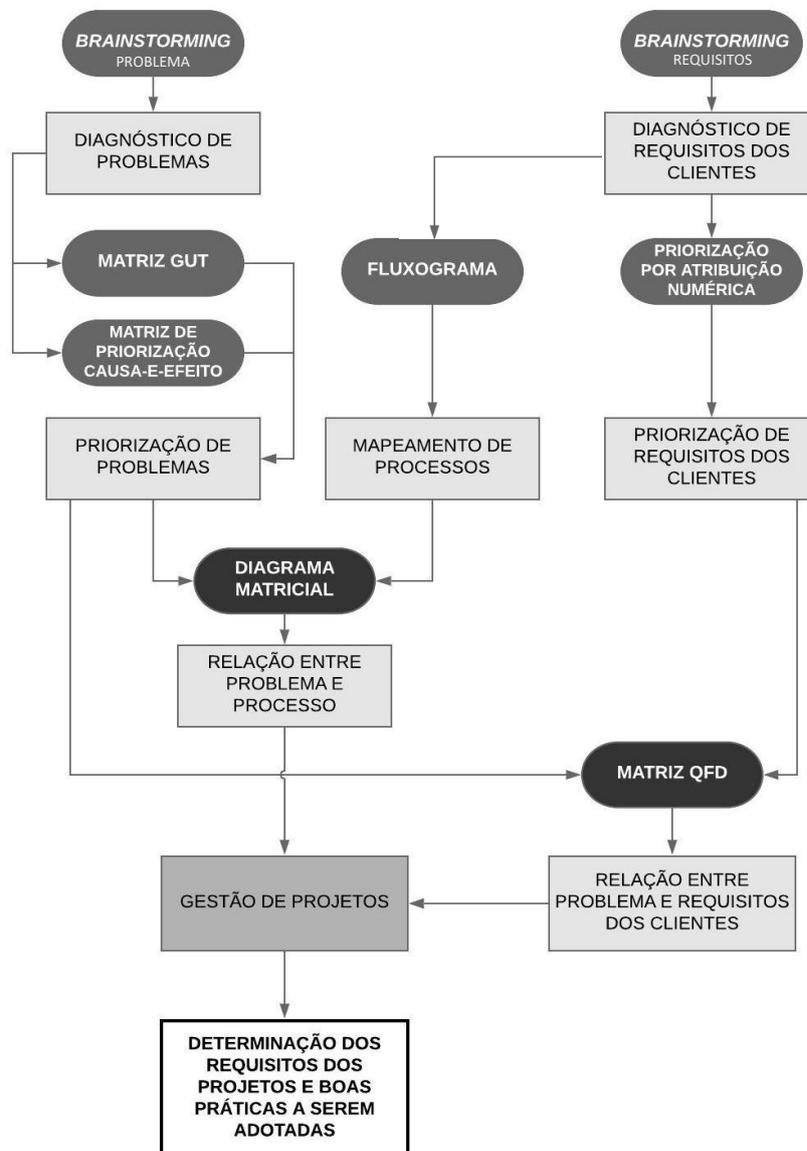
### 3.6 Coleta de Dados

A pesquisa se deu a partir de coletas de dados *in loco* usando os métodos documental e de observação participante (Apêndice A), neste em virtude de a autora ter atuado na empresa objeto de estudo por 10 meses no Departamento de *Marketing*.

### 3.7 Tratamento de Dados

Conforme citado no tópico 3.1, os dados da pesquisa foram realizados de modo qualitativo, objetivando os resultados da pesquisa. Observa-se na Figura 14 como os dados serão tratados de modo a atingir os objetivos.

Figura 14–Tratamento dos dados



Fonte: A autora (2019)

Primeiramente é realizado um *brainstorming* com a equipe com o objetivo de diagnosticar os problemas encontrados no setor que possam influenciar a gestão dos projetos da empresa, assim como as etapas destes. Em seguida tais problemas são analisados e priorizados utilizando ferramentas como Matriz GUT e Matriz de Priorização Causa-e-Efeito. Em seguida realiza-se um segundo *brainstorming*, a fim de identificar quais são os requisitos dos clientes de tais projetos. Com tais informações e observações *in loco*, elaborase o fluxograma do processo, mapeando o mesmo. Seguindo a lógica anterior, é realizado a priorização dos requisitos, desta vez seguindo a Priorização por Atribuição Numérica.

Analisa-se, então, a relação dos problemas priorizados com as atividades dos processos mapeados através de um Diagrama Matricial. Desta maneira pode-se analisar o grau de influencia dos problemas nas etapas do projeto televisivo. Com o intuito similar, é analisado a relação entre os problemas e os requisitos dos clientes, através da elaboração de uma Matriz QFD com as informações previamente levantadas.

Feito as duas análises pode-se observar o quanto que a gestão de projetos impacta na empresa como um todo, apontando ainda os pontos focais de melhoria. Possibilitando assim, a determinação dos requisitos dos projetos, levando em consideração os problemas e requisitos dos clientes diagnosticados, e a determinação ainda das boas práticas a serem adotadas.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Diagnóstico de Problemas, Processos e Requisitos dos Clientes

Os projetos televisivos são criados a fim de atender as necessidades dos clientes, gerando visibilidade para suas marcas e retorno em vendas. Sabe-se ainda que os problemas vivenciados na empresa objeto de estudo causam um impacto direto nos processos e atividades dos projetos, interferindo na qualidade do projeto, e por consequência, na satisfação dos clientes. Desta forma, foi realizado um estudo para diagnosticar os problemas, processos e requisitos dos clientes de projetos televisivos.

#### 4.1.1 Diagnóstico e Priorização de Problemas

Durante a vivência do estudo, a partir da observação *in loco* e experiência da pesquisadora como funcionária da empresa, ficou claro a existência de diversos problemas no Departamento de *Marketing*, setor foco de pesquisa responsável pela gestão de projetos televisivos. Um dos problemas observado foi o acúmulo de funções pelos funcionários. No tópico 3.3 Ambiente de Pesquisa, foi apresentado no quadro 08 as atividades designadas ao setor e suas temporalidades, contudo, na prática, os funcionários desempenhavam atividades relacionados tanto as funções ordinárias, quanto de responsabilidade de outros departamentos, acarretando grande desgaste físico e psicológico. Exemplos dessas funções são: direção e acompanhamento de gravação de *video tapes* (VT's), acompanhamento de edição de vídeo, produção de quadros, aprovação de programas, criação de conteúdo, organização de eventos, etc. Algumas destas elencadas no quadro 08 como esporádicas, mas que em sua realidade são diárias

Outros fatores observados que aparentam ter grande influência para o desgaste dos funcionários é a falta de gerenciamento de projetos, de um planejamento adequado e a falta de comunicabilidade entre os setores da empresa, algo de suma importância para o andamento das atividades. Tais problemas aparentam ocasionar falhas nas entregas dos clientes e por consequência insatisfação e até possíveis perdas dos mesmos, além de grandes níveis de retrabalho que geram um aumento do custo das operações, desperdícios e uma alta carga de estresse, prejudicando a saúde dos funcionários e dificultando o andamento de atividade e processos, diminuindo a eficiência dos mesmos e acarretando desvio de funções, em algumas ocasiões.

Para um diagnóstico mais eficiente do ambiente interno do Departamento de *Marketing*, junto com a observação *in loco* foi realizado um *brainstorming* com todos os

funcionários do setor a fim de levantar os principais problemas vivenciados, estando estes listados no Quadro 15.

**Quadro 15**–Problemas do Departamento de *Marketing* da Empresa Objeto de Estudo

PRINCIPAIS PROBLEMAS DA EMPRESA
Mal gerenciamento dos projetos
Mal planejamento das redes sociais
Falta de comunicação entre os departamentos
Falha com os clientes
Infraestrutura do ambiente de trabalho comprometida
Acumulo de funções pelos funcionários
Prazos mal estipulados e falta de firmeza na estipulação dos mesmos
Grande quantidade de retrabalho
Falta e/ou depreciação de equipamentos
Fornecedores nem sempre qualificados
Falta de estabelecimento de metas
Falta de indicadores estratégicos mais claros e coerentes
Carga horária dos funcionários/quantidade de pessoal
Custos do departamento

**Fonte:**A autora (2019)

Em seguida, foi elaborada uma Matriz de Priorização de Gravidade, Urgência e Tendência (GUT) para indicar qual problema apresenta uma maior necessidade de mudança. Com o intuito de uma análise mais eficiente, através de um questionário (Apêndice B), os problemas foram pontuados seguindo o critério de pontuação da Matriz GUT por três funcionários distintos: a presente autora (Auxiliar de *Marketing*), a Coordenadora de *Marketing* e o Gerente Comercial e *Marketing*.

Atribuiu-se, assim, em uma escala crescente de 1 a 5 as características de cada problema em relação a cada uma das três variáveis, gravidade, urgência e tendência, sendo 1 menos importante e 5 mais importante. Acrescentou-se também a pontuação “0” zero, para caso o funcionário não considerasse o tópico analisado um problema. Para a obtenção da pontuação de cada problema, foi multiplicado entre si os 3 valores obtidos em cada uma de suas variáveis. A Matriz GUT final (Tabela 01) teve como pontuação a média gerada pelas análises dos funcionários.

**Tabela 01** - Matriz GUT do Departamento de *Marketing*

PROBLEMAS	GRAVIDADE (G)	URGÊNCIA (U)	TENDÊNCIA (T)	G X U X T
Gerenciamento dos projetos	4,00	4,33	4,33	75,11
Planejamento das redes sociais	4,33	4,33	3,33	62,59
Comunicação entre departamentos	4,00	4,33	3,33	57,78

PROBLEMAS	GRAVIDADE (G)	URGÊNCIA (U)	TENDÊNCIA (T)	G X U X T
Falha com os clientes	4,00	4,67	3,00	56,00
Infraestrutura do ambiente de trabalho	4,00	3,67	3,67	53,78
Acumulo de função	3,67	3,00	4,00	44,00
Estipulação de prazos	3,67	3,33	2,67	32,59
Retrabalho	3,00	3,67	2,67	29,33
Falta ou depreciação de equipamentos	3,33	3,67	2,33	28,52
Qualidade dos fornecedores	2,33	3,00	2,33	16,33
Estabelecimento de metas	3,00	2,67	1,67	13,33
Indicadores Estratégicos	3,00	2,67	1,67	13,33
Carga horária dos funcionários	2,00	2,00	1,33	5,33
Custos do departamento	1,67	2,00	1,33	4,44
Atualização de sistema	2,33	1,33	1,00	3,11

**Fonte:** A autora (2019)

Nota-se que o principal problema observado, segundo a Matriz GUT, é o “gerenciamento de projetos”, seguido do “planejamento das redes sociais” e “a comunicação entre os departamentos”. Indicando, assim, a importância desse referido estudo em gestão de projetos televisivos.

A fim de analisar como os problemas interagem entre si, de modo a indicar o principal problema influenciador e ou gerador de problemas secundários foi construída uma Matriz de Priorização Causa-e-Efeito com os problemas listados no Quadro 15. A matriz visa analisar de forma global quanto que um problema afeta o outro, isto é, se existe um problema inicial (Causa) que origina um secundário (Efeito), ou se os problemas não têm nenhuma relação entre si. De dois em dois problemas, é determinado se há uma relação de causa e efeito entre os mesmos e, em caso positivo, quem ocupa cada uma das posições.

Na Figura 15, os problemas estão dispostos tanto nas colunas quanto nas linhas da matriz, de modo que a quantidade de pontos pertencentes na linha do problema representa seu grau de Causa, ou seja, quantos vezes aquele problema foi a causa de um problema secundário. Da mesma maneira, a quantidade de pontos na coluna representa o grau de Efeito, isto é, quantas vezes esse problema foi um efeito de um problema primário. Quanto maior o

valor, maior será o impacto do problema nesse aspecto (Causa ou Efeito). Para facilitar a análise, os dados obtidos no diagrama foram transpostos para o Quadro 16.

**Figura 15 – Matriz de Priorização Causa e Efeito**

CAUSA \ EFEITO	Falha no gerenciamento dos projetos	Falta de planejamento das redes sociais	Erro de comunicação entre departamentos	Falha com os clientes	Infraestrutura do ambiente de trabalho	Acúmulo de função	Estipulação de prazos	Retrabalho	Falta ou depreciação de equipamentos	Qualidade dos fornecedores	Indicadores Estratégicos	Estabelecimento de metas	Carga horária dos funcionários	Custos do departamento	Atualização de sistema	
Falha no gerenciamento dos projetos	●	●	●	●			●	●		●	●	●	●	●		10
Falta de planejamento das redes sociais		●		●			●	●			●	●	●			6
Erro de comunicação entre departamentos		●	●	●				●					●	●		5
Falha com os clientes				●									●	●		2
Infraestrutura do ambiente de trabalho					●											0
Acúmulo de função	●	●	●	●		●								●		5
Estipulação de prazos				●		●	●	●						●		4
Retrabalho				●		●		●						●	●	4
Falta ou depreciação de equipamentos	●								●					●	●	3
Qualidade dos fornecedores				●		●		●		●				●	●	5
Indicadores Estratégicos											●					1
Estabelecimento de metas												●				0
Carga horária dos funcionários													●			0
Custos do departamento									●					●	●	2
Atualização de sistema	●							●							●	2
	3	3	2	7	0	3	2	6	1	1	2	3	9	5	2	

Fonte: A autora (2019)

**Quadro 16 - Relação de Causa e Efeito**

PROBLEMAS	CAUSA	EFEITO
Gerenciamento dos projetos	10	3
Planejamento das redes sociais	6	3
Comunicação entre departamentos	5	2
Falha com os clientes	2	7
Infraestrutura do ambiente de trabalho	0	0
Acúmulo de função	5	3
Estipulação de prazos	4	2
Retrabalho	4	6
Falta ou depreciação de equipamentos	3	1
Qualidade dos fornecedores	5	1
Indicadores Estratégicos	1	2
Estabelecimento de metas	0	3

Carga horária dos funcionários	0	9
Custos do departamento	2	5
Atualização de sistema	2	2

**Fonte:** A autora (2019)

Nota-se que a principal Causa de problemas apontada foi o “gerenciamento de projetos”, que apresentou grau 10, seguido do “planejamento das redes sociais”, com grau 6; enquanto que o principal Efeito apontado pelo diagrama foi o “aumento da carga horária dos funcionários”, com grau 9, e em segundo lugar, a “falha com os clientes”, grau 7. Pode-se observar, então, uma congruência em relação a informação obtida pela Matriz GUT. Outro ponto importante a ser observado é que a “infraestrutura do ambiente de trabalho” não foi apontada como causa ou efeito de nenhum dos problemas abordados, enquanto que o “estabelecimento de metas” e a “carga horária dos funcionários” também se mostraram não causadores de problemas, sendo apenas efeito dos mesmos.

Constata-se, portanto, a necessidade da melhoria do gerenciamento de projetos pelo Departamento de *Marketing*, atividade essa que ocasiona diversos outros problemas, inclusive na relação empresa – cliente. Hoje, o gerenciamento é feito de forma empírica, e nota-se uma dificuldade de implementação de métodos e práticas conceituais devido à grande demanda de atividades do setor e as urgências de suas execuções. Contudo acredita-se que, ao focar no gerenciamento dos processos que geram mais impactos nos problemas e nos requisitos dos clientes, mais efetivo será o gerenciamento como um todo, diminuindo a sobrecarga de atividades do setor, devido ao retrabalho e falta de planejamento, possibilitando a adaptação dos gestores aos métodos e práticas conceituais para o gerenciamento dos projetos. Dessa maneira, fez-se necessário o mapeamento dos processos/atividades executados durante a realização de um projeto televisivo.

#### 4.1.2 Mapeamento de Processos

Primeiramente, através de observação *in loco* dos projetos que já estavam em execução na empresa objeto de estudo, pôde-se compreender parte do processo de um projeto televisivo e das atividades e setores envolvidos no mesmo. Posteriormente, foram observados os processos de outros projetos desde o início das suas execuções. As etapas de responsabilidade do Departamento de *Marketing* ficaram mais esclarecidas, no entanto, após o apoio na criação e planejamento de um novo projeto televisivo, um *reality show* de

culinária, pois para tal, criou-se um cronograma das atividades desenvolvidas e fez-se o acompanhamento delas.

Analisando os demais projetos, foi observado que algumas atividades e processos estão presentes na maioria deles. Sendo assim, estes foram considerados como sendo as atividades/processos de um projeto televisivo desenvolvido pelo Departamento de *Marketing*. Fez-se também uma comparação das etapas observadas com as fases do gerenciamento de projetos obtidas em estudo, sendo elas: definição, planejamento, execução e entrega (encerramento). A listagem e comparação estão descritas no Quadro 17.

**Quadro 17** – Fases, Processos e Atividades do Projeto

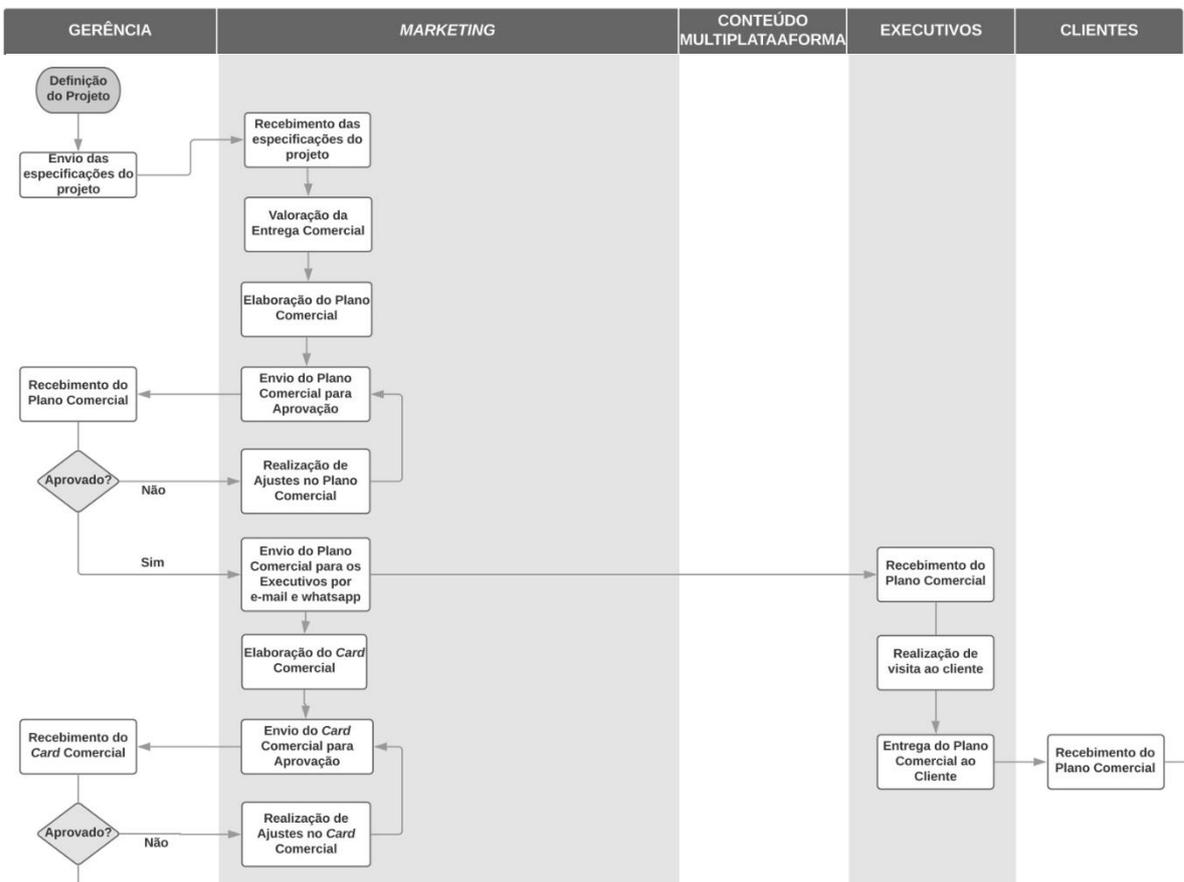
FASE DO PROJETO	PROCESSO	ATIVIDADE
Definição	Definição do projeto e suas especificidades	Reunião para definição do projeto e suas especificidades
Planejamento	Desenvolvimento do Plano Comercial	Elaboração do Plano Comercial
		Aprovação do Plano Comercial pela gerência
		Envio do Plano Comercial aos executivos
	Desenvolvimento do <i>Card</i> Comercial Pré-Venda	Criação e elaboração do <i>Card</i> Pré-Venda
		Aprovação do <i>Card</i> Pré-Venda pela gerência
		Envio do <i>Card</i> Pré-Venda aos executivos
	Desenvolvimento de um VT Pré-Venda	Criação de roteiro
		Aprovação do roteiro
		Envio do roteiro para o Videografismo e/ou Locutor
		Acompanhamento na gravação e/ou edição
		Aprovação do VT pela gerência
		Envio do VT para os executivos
Execução	Desenvolvimento da Identidade Visual	Solicitação da identidade visual do projeto para agência
		Aprovação da identidade visual do projeto pela gerência
	Exibição de Chamadas e/ou <i>Spot</i>	Criação de roteiro
		Aprovação do roteiro
		Envio do roteiro para o Videografismo e/ou Locutor
		Acompanhamento na gravação e/ou edição
		Aprovação da chamada e/ou <i>spot</i>

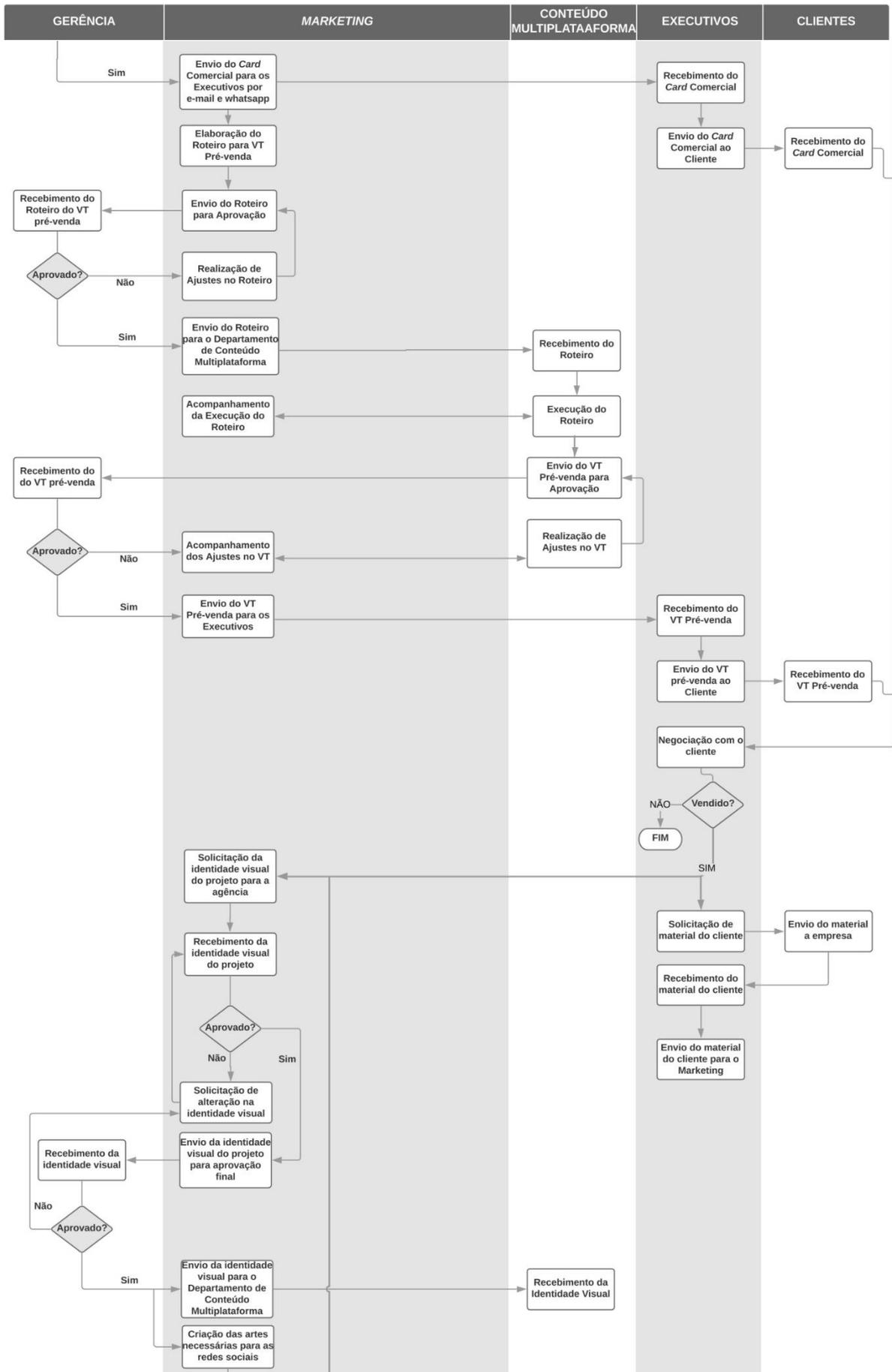
FASE DO PROJETO	PROCESSO	ATIVIDADE
	Execução do Projeto	Envio a OPEC
		Elaboração das artes necessárias
		Aprovação das artes pela coordenação e/ou gerência
		Apoio durante as gravações do projeto ou durante o evento
Encerramento	Desenvolvimento do Card Pós-Venda	Criação e elaboração do Card Pós-Venda
		Aprovação do Card Pós-Venda pela gerência
		Envio do Card Pós-Venda aos executivos
	Desenvolvimento do Plano Pós-Venda	Criação e elaboração do Plano Pós-Venda
		Aprovação do Plano Pós-Venda pela gerência
		Envio do Plano Pós-Venda aos executivos

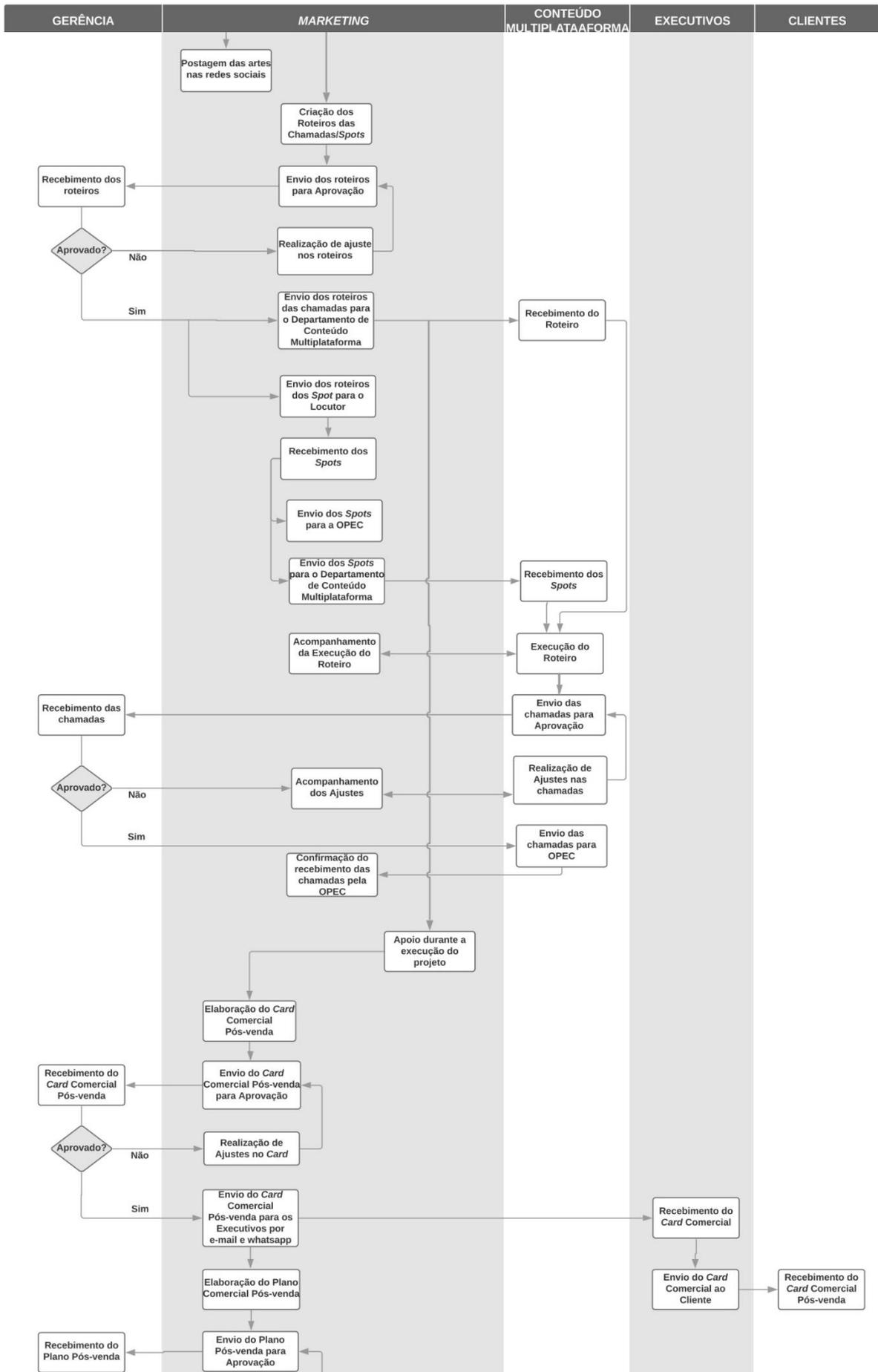
Fonte: A autora (2019)

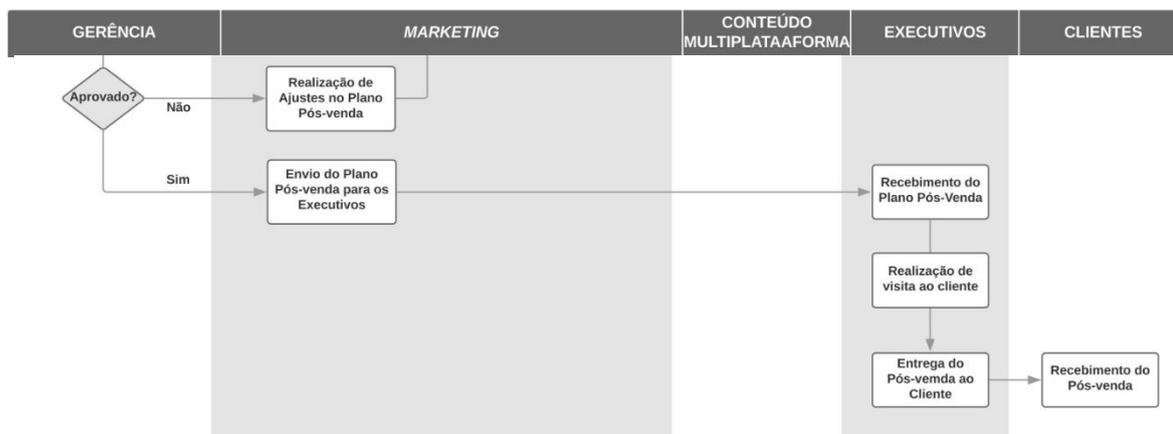
Tomando como base o Quadro 17, foi feito, então, o mapeamento do processo dos projetos televisivos desenvolvidos pelo Departamento de *Marketing* utilizando a metodologia com base na representação gráfica de processos (Figura 16).

Figura 16 – Fluxograma de Raias do Processo dos Projetos Televisivo









**Fonte:** A autora (2019)

Analisando o fluxograma, pôde-se observar uma grande dependência do fluxo do processo às decisões gerenciais e às entregas dos demais setores da empresa, evidenciando a grande relação do Departamento de *Marketing* com eles, assim como sua relação com os clientes da empresa. Algo de se esperar, visto que os projetos televisivos são altamente comerciais e criados para atender as necessidades do cliente. Fazendo necessário dessa maneira o conhecimento dos requisitos dos clientes, *stakeholders* de tais projetos, a fim de garantir a satisfação dos mesmos, e conseqüentemente, sucesso na realização dos projetos.

#### 4.1.3 Diagnóstico e priorização de requisitos dos clientes

Como apontado anteriormente, o conhecimento dos requisitos dos clientes se faz de extrema importância para a garantia de um bom gerenciamento do projeto, visto que os *stakeholders* são a parte mais interessada do mesmo. Desta maneira, buscou-se levantar e priorizar os requisitos dos clientes, permitindo uma noção mais clara dos mesmos, facilitando assim nas decisões gerenciais a serem tomadas.

A partir de pesquisa documental, *brainstorming* com os executivos e observação *in loco*, através do acompanhamento dos projetos, foram levantados os principais requisitos dos clientes. Observou-se os *feedbacks* informais trazidos pelos clientes referentes aos projetos em andamento, além das opiniões trazidas pela equipe a respeito do que eles acreditavam como sendo os principais requisitos dos clientes.

Na pesquisa documental foram analisados os planos pré-venda e pós-venda desenvolvidos pela equipe aos clientes. Tais documentos tratam-se de uma apresentação desenvolvida pelo Departamento de *Marketing* e utilizada pelos executivos para fidelização de seus clientes. O plano pré-venda contém as principais informações a respeito do que se trata o projeto e a entrega comercial oferecida pela empresa. Enquanto que o plano pós-venda

contém todas as informações referente a execução do projeto em relação a como ele foi visto pelo público, além de todos os resultados de audiência, impacto e alcance obtidos. Nele também se encontra comparações de quanto os clientes pagariam pela mesma visibilidade em mídia comum. Ao analisar as informações contidas no plano e julgadas como importantes aos clientes, assim como a entrega comercial oferecida, pôde-se levantar alguns requisitos importantes.

Por fim, o *brainstorming* realizado com os executivos foi tido como necessário visto que são eles que mantem o contato direto com os clientes. Os executivos são os responsáveis não só pelas vendas, mas por toda comunicação com os mesmos. São eles que devem garantir que os clientes enviem seus materiais para exibição dentro do prazo, e que a entrega comercial vendida seja realmente executada.

Considerando todas as informações obtidas através das três metodologias, os principais requisitos dos clientes de projetos televisivos observados foram listados abaixo.

**Quadro 18** – Principais Requisitos dos Clientes de Projetos Televisivos

PRINCIPAIS REQUISITOS DOS CLIENTES
Cumprimento da entrega comercial
Retorno em vendas e/ou seguidores
Alcance e impacto da marca
Engajamento dos consumidores
Qualidade do projeto
Qualidade dos apresentadores
Preço baixo
Alto número de inserções
Audiência
Atingimento do público alvo

**Fonte:** A autora (2019)

Com os requisitos listados anteriormente, foi aplicado com os executivos um questionário de priorização (Apêndice C). Visando obter dados confiáveis, o questionário foi aplicado utilizando uma abordagem individual para que os executivos não interferissem nas opiniões uns dos outros. Deste modo, foi solicitado que eles pontuassem de forma absoluta e de 1 a 5, seguindo a escala de Likert (Quadro 10), o grau de prioridade que eles julgavam ser mais importantes para os clientes em relação a cada um dos requisitos, sendo 1 de menor prioridade e 5 de maior prioridade.

Apenas 1 executivo não respondeu o questionário, devido este ter sido recém-admitido na empresa, não possuindo a experiência e vivência necessária para confiabilidade de tal análise. Sendo assim, para o estudo, foi utilizado a média dos números obtidos através das pontuações dos executivos “A”, “B” e “C”, chegando a um resultado final. Os dados da

priorização dos requisitos dos clientes de acordo com os executivos da empresa estão exibidos no Quadro 19.

**Quadro 19** - Priorização dos Requisitos dos Clientes

REQUISITOS DOS CLIENTES	GRAU DE PRIORIDADE			
	Executivo A	Executivo B	Executivo C	MÉDIA
Cumprimento da entrega comercial	5	5	5	5,00
Retorno em vendas e/ou seguidores	5	5	5	5,00
Qualidade do Projeto	5	5	5	5,00
Qualidade dos Apresentadores	5	5	5	5,00
Atingimento do Público Alvo	5	5	5	5,00
Alcance e impacto da marca	5	5	4	4,67
Engajamento dos consumidores	5	5	4	4,67
Audiência	3	5	5	4,33
Alto número de inserções	3	3	4	3,33
Preço Baixo	1	3	5	3,00

**Fonte:** A autora (2019)

Nota-se que diversos requisitos foram considerados igualmente de máxima prioridade para o cliente, sendo eles o “cumprimento da entrega comercial”, o “retorno em vendas e/ou seguidores”, a “qualidade do projeto”, a “qualidade dos apresentadores” e o “atingimento do público alvo”, enquanto que o requisito que apresentou uma menor prioridade foi “preço baixo”.

## 4.2 Relação dos problemas com processos e com requisitos dos clientes

Sabe-se que os problemas dentro de uma organização podem afetar diretamente os processos da empresa, seus resultados, qualidade e percepções advinda dos clientes. Para entender a relação entre os problemas apontados no início desse referido estudo e os processos dos projetos televisivos desenvolvidos pelo Departamento de *Marketing* foi desenvolvido, então, um Diagrama Matricial. Por sua vez, a relação problemas e requisitos dos clientes foi analisada através da Matriz QFD.

### 4.2.1 Relação entre problema e processo

Após o levantamento dos principais problemas que ocorrem no Departamento de *Marketing*, fez-se uma análise, através da elaboração de um Diagrama Matricial, do quanto cada um destes problemas se relacionam com os processos dos projetos televisivos responsáveis pelo próprio Departamento. Tal análise foi possível após a elaboração do Diagrama Matricial entre problemas e processos (Quadro 20).

Ao transformar os dados do Diagrama para uma forma numérica, considera-se 0 quando não há relação, 1 quando o relacionamento é fraco, 3 quando é moderado e 9 quando forte. Desta forma é possível calcular uma pontuação global para cada um dos tópicos através da realização de uma soma de suas pontuações individuais, podendo analisar, assim, sua relação entre o meio. Tais números estão exibidos no Quadro 21 e 22.

**Quadro 20** – Diagrama Matricial entre Problema e Processo

PROBLEMA \ PROCESSO	PROCESSO								
	Definição do projeto e suas especificidades	Desenvolvimento do Plano Comercial	Desenvolvimento do Card Comercial Pré-Venda	Desenvolvimento de um VT Pré-Venda	Desenvolvimento da Identidade Visual	Exibição de Chamadas e/ou Spot	Execução do Projeto	Desenvolvimento do Card Pós-Venda	Desenvolvimento do Plano Pós-Venda
Falha no gerenciamento dos projetos	0	0	0	0	0	0	0	▲	0
Falta de planejamento das redes sociais							0		0
Erro de comunicação entre departamentos				0		0	0		
Falha com os clientes	0					0	0	▲	0
Infraestrutura do ambiente de trabalho									
Acúmulo de função		▲	▲	0		0	0	▲	0
Estipulação de prazos	0	▲	▲	0	0	0	0	▲	0
Retrabalho		0	0	0	0	0	0	0	0
Falta ou depreciação de equipamentos				0			0		
Qualidade dos fornecedores					0		0		
Indicadores Estratégicos		▲	▲				0	▲	
Estabelecimento de metas							0		
Carga horária dos funcionários							0		
Custos do departamento							0		
Atualização de sistema				0					

LEGENDA: 0 Relacionamento forte 0 Relacionamento moderado ▲ Relacionamento fraco

Fonte: A autora (2019).

**Quadro 21** – Índice de Relacionamento dos Problemas

PROBLEMAS	ÍNDICES
Retrabalho	60
Estipulação de prazos	57
Falha no gerenciamento dos projetos	37
Acúmulo de função	33
Falha com os clientes	31

PROBLEMAS	ÍNDICES
Erro de comunicação entre departamentos	27
Falta ou depreciação de equipamentos	18
Qualidade dos fornecedores	18
Falta de planejamento das redes sociais	12
Estabelecimento de metas	9
Carga horária dos funcionários	9
Custos do departamento	9
Atualização de sistema	9
Indicadores Estratégicos	6
Infraestrutura do ambiente de trabalho	0

Fonte: A autora (2019)

**Quadro 22** – Índice de Relacionamento dos Processos

PROCESSOS	ÍNDICES
Execução do Projeto	105
Exibição de Chamadas e/ou <i>Spot</i>	54
Desenvolvimento de um VT Pré-Venda	51
Desenvolvimento do Plano Pós-Venda	42
Desenvolvimento da Identidade Visual	30
Definição do projeto e suas especificidades	21
Desenvolvimento do Plano Comercial	15
Desenvolvimento do <i>Card</i> Comercial Pré-Venda	9
Desenvolvimento do <i>Card</i> Pós-Venda	8

Fonte: A autora (2019)

Nota-se, então, que a quantidade de retrabalho, o problema na estipulação de prazos das atividades e a falha no gerenciamento dos projetos são os três aspectos que tem um relacionamento mais forte com todo o processo dos projetos televisivos. Espera-se que uma melhoria em tais pontos traga uma melhora nos processos de uma forma global. Da mesma forma, a execução dos projetos é parte dos processos que tem uma maior relação com os problemas do Departamento de *Marketing*.

#### 4.2.2 Relação entre problema e requisitos dos clientes

Com o objetivo de medir a relação entre os problemas e os requisitos dos clientes foi elaborada uma Matriz QFD com a utilização Tal matriz foi implementada a partir de três fases, sendo elas, o Requisitos dos Clientes, Problemas do Projeto e o Relacionamento entre Requisitos dos Clientes e do Projeto.

#### 4.2.2.1 Fase I - Requisitos dos clientes

Nesta fase, analisou-se a voz do cliente a partir do Modelo Kano de Satisfação do Cliente ajudando a definir os requisitos importantes para o produto televisivo. Para tal, foi utilizado os requisitos (necessidades) dos clientes previamente estabelecidos no quadro 15 desta pesquisa.

O objetivo do Kano é tornar evidente que existem dois aspectos inerentes à qualidade, o aspecto subjetivo e o objetivo (KANO, 1984). Tal modelo distingue três tipos de características que influenciam a satisfação do cliente de maneiras diferentes, ou seja, são definidos através de uma análise sob o ponto de vista da satisfação do cliente (IATA, 2002), sendo elas: a mandatória (exigências básicas), a esperada (exigências de desempenho) e a atrativa (exigências de excitação).

A determinação de qual característica de Kano que melhor se enquadra ao requisito do cliente é realizada através das respostas advindas de duas perguntas, uma positiva e uma negativa, em relação ao tal requisito. Para o requisito “cumprimento da entrega comercial”, por exemplo, tem-se como pergunta positiva: “Como se sentiria se a entrega comercial fosse cumprida?”, onde a resposta seria “normal”. Enquanto que, como pergunta negativa, tem-se: “Como se sentiria se a entrega comercial não fosse cumprida?”, e a resposta, “não gosta”. Desta forma, seguindo o Quadro 23 das características de Kano, a classificação do “cumprimento da entrega comercial”, segundo o método, se enquadra em “mandatória”.

**Quadro 23** – Características de Kano

		RESPOSTAS AS PERGUNTAS NEGATIVAS			
		GOSTA	NORMAL	NÃO LHE INTERESSA	NÃO GOSTA
RESPOSTAS AS PERGUNTAS POSITIVAS	GOSTA	-	Atrativa	Atrativa	Esperada
	NORMAL	Atrativa	-	Esperada	Mandatória
	NÃO LHE INTERESSA	Atrativa	Esperada	-	Mandatória
	NÃO GOSTA	Esperada	Mandatória	Mandatória	-

**Fonte:** A autora (2019)

O mesmo procedimento foi realizado para todos os requisitos dos clientes, com os resultados exibidos no Quadro 20.

**Quadro 24** – Classificação dos Requisitos dos Clientes (Modelo de Kano)

REQUISITOS	POSITIVA	NEGATIVA	CLASSIFICAÇÃO
Cumprir a Entrega Comercial	Normal	Não Gosta	Mandatária
Retorno em vendas/seguidores	Gosta	Não Gosta	Esperada
Alcance/Impacto da marca	Normal	Não Gosta	Mandatária
Engajamento Consumidores	Gosta	Normal	Atrativa
Qualidade do Produto	Normal	Não Gosta	Mandatária
Qualidade dos Apresentadores	Normal	Não Gosta	Mandatária
Preço baixo	Gosta	Normal	Atrativa
Alto número de inserções	Gosta	Normal	Atrativa
Boa Audiência	Gosta	Não Gosta	Esperada
Atingir o Público Alvo	Gosta	Não Gosta	Esperada

**Fonte:** A autora (2019)

Uma vez classificados as necessidades dos clientes segundo o Modelo de Kano, e transposto tais resultados para a Matriz QFD, utilizou-se como grau de importância ou peso das necessidades dos clientes a pontuação obtida anteriormente com a priorização dos requisitos, expostas no Quadro 19. A importância relativa, por sua vez, equivale ao percentual do importância absoluta que tal necessidade representa. A Figura 17 representa, então, a parte da Matriz QFD elaborada nesta etapa.

**Figura 17**– Necessidades dos Clientes na Matriz QFD

**Modelo Kano**

**M** Mandatária  
**E** Esperada  
**A** Atrativa

Importância relativa (%)	Modelo Kano	Importância ou peso	Necessidades do cliente
11,1	<b>M</b>	5,00	Cumprir a Entrega Comercial
11,1	<b>E</b>	5,00	Retorno em vendas/seguidores
10,4	<b>M</b>	4,67	Alcance/Impacto da marca
10,4	<b>A</b>	4,67	Engajamento Consumidores
11,1	<b>M</b>	5,00	Qualidade do Produto
11,1	<b>M</b>	5,00	Qualidade dos Apresentadores
6,7	<b>A</b>	3,00	Preço baixo
7,4	<b>A</b>	3,33	Alto numero de inserções
9,6	<b>E</b>	4,33	Boa Audiência
11,1	<b>E</b>	5,00	Atingir o Público Alvo

**Fonte:** A autora (2019)

#### 4.2.2.2 Fase II - Problemas do projeto

Para a continuação da elaboração da Matriz QFD, utilizou-se como os requisitos dos projetos aqueles relacionados aos problemas levantados neste referido trabalho, não necessariamente sendo um requisito em si, mas algo que ocorre dentro do setor durante a elaboração do projeto e que afeta o mesmo, sendo eles:

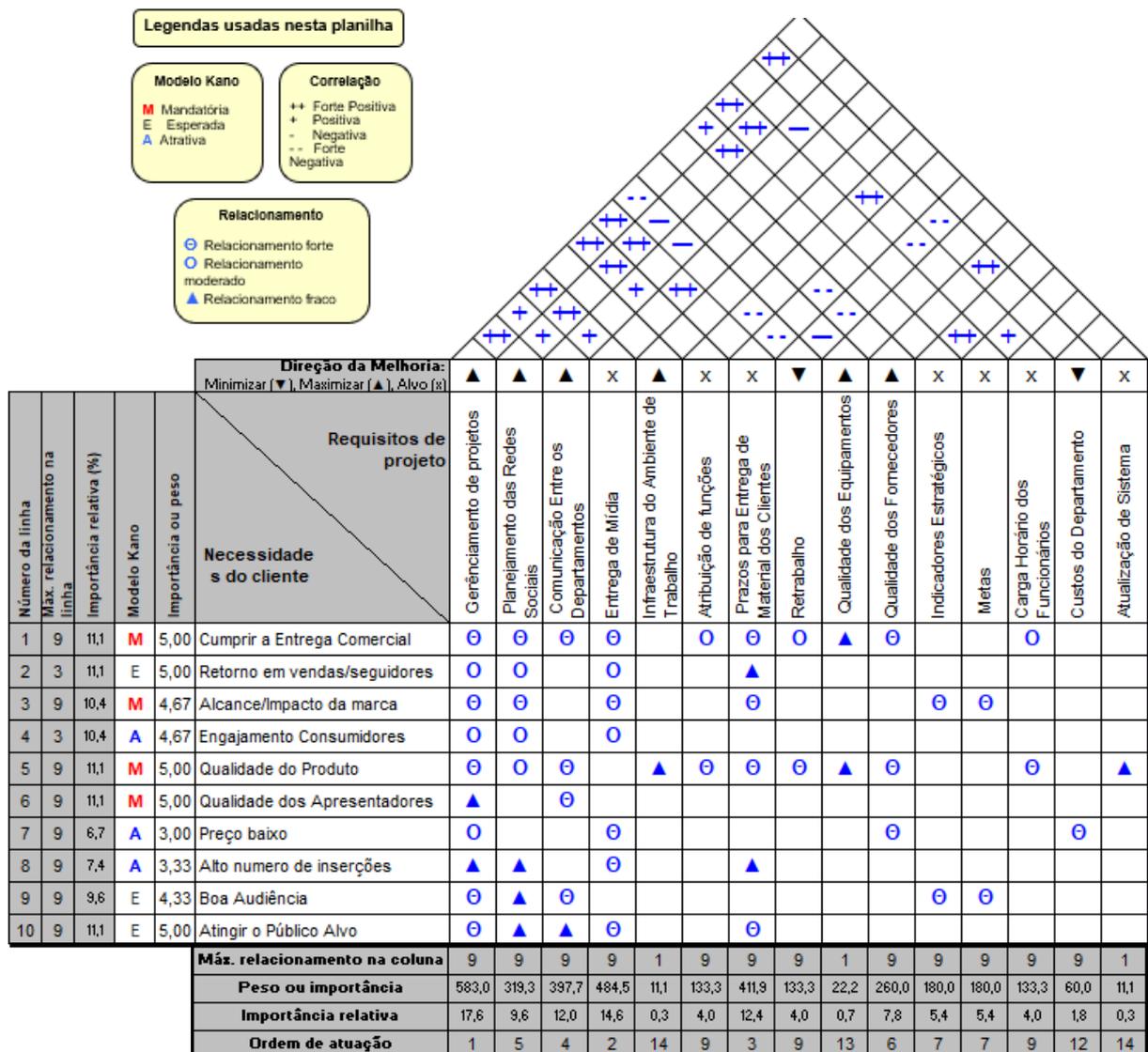
- Gerenciamento do projeto;
- Planejamento das redes sociais;
- Comunicação entre os departamentos;
- Entrega de mídia;
- Infraestrutura do ambiente de trabalho;
- Atribuição de funções;
- Prazo para entrega dos materiais dos clientes;
- Retrabalho;
- Qualidade dos equipamentos;
- Qualidade dos fornecedores;
- Indicadores estratégicos;
- Metas;
- Carga horária dos funcionários;
- Custos do departamento;
- Atualização do sistema.

Fez-se, então, a análise da intensidade do relacionamento entre tais requisitos, exibida na parte superior da Matriz QFD (Figura 20) e de forma isolada na Figura 18. Classificou-se tal relação como Forte Positiva, Positiva, Negativa ou Forte Negativa. Logo após, foi analisada a direção de melhoria de tais requisitos que, segundo Schmid et al. (2015), servem para orientar de que maneira os requisitos técnicos devem avançar, sendo utilizadas setas para representar o sentido que trará maiores benefícios para o cliente. Sendo assim, tal direção pode ser de maximização, isto é, quanto maior o valor do requisito melhor será para o cliente, minimização, que se comporta de forma inversa ao anterior, quanto menor o requisito, melhor será para o cliente, ou tal requisito deve possuir um valor específico, sendo este valor o mais otimizado possível, conhecido como o alvo. Tal classificação da direção de melhoria, também se encontra representada na Figura 18.



Por fim, calculou-se o peso ou importância absoluta dos requisitos dos clientes com os requisitos do projeto através da soma, dos valores indicados na correlação multiplicado pelo peso relativo das necessidades dos clientes, de toda a coluna. A importância relativa, por sua vez, representa a porcentagem do peso absoluto em relação ao todo. Desta maneira, obtém-se uma ordem indica para a atuação, onde a prioridade são os requisitos de projeto com a maior importância relativa. O resultado final da Matriz QFD se encontra na Figura 20.

Figura 20– Matriz QFD



Fonte: A autora (2019)

Observa-se que o requisito/problema de projeto que tem a maior importância frente aos requisitos dos clientes, ou seja, o que necessita de uma prioridade maior de atuação, é o

gerenciamento de projetos, seguido da entrega de mídia/comercial e da estipulação de prazos para entrega dos materiais dos clientes.

### 4.3 Requisitos de projetos televisivos

A partir da análise dos resultados anteriores, pôde-se perceber a importância da realização de um bom gerenciamento dos projetos na Indústria Televisiva, sendo este o principal fator de problemas no setor. Deste modo, faz-se necessário uma reestruturação no modo de gestão, deixando de lado práticas menos empíricas, atualmente empregadas. Para tal, se torna de extrema importância a determinação dos requisitos de um projeto televisivo, a fim de adequá-los a realidade do nível de gerenciamento esperado no setor, onde práticas mais efetivas e sem muitas burocracias são priorizadas devido ao grande acúmulo de atividades e urgências de prazo no meio televisivo.

Com base nas informações obtidas pelas ferramentas e metodologias aplicadas anteriormente, e sabendo que os projetos visam atender as necessidades dos clientes, foram definidos no Quadro 25 os requisitos essenciais para um projeto televisivos, assim como o objetivo de suas aplicações.

**Quadro 25** – Requisitos do Projeto Televisivo

REQUISITOS	OBJETIVO
Aplicação de boas práticas de gestão de projetos	Possibilitar melhores tomadas de decisões e solução de problemas no setor
Controle no cumprimento da entrega comercial	Garantir a satisfação dos clientes
Estipulação de prazos para entrega de materiais dos clientes	Diminuir a quantidade de retrabalho e aumentar a qualidade do projeto televisivo
Estipulação de prazos para finalização das atividades	Garantir que não haja falha com na entrega comercial, bem como acúmulo de funções.
Realização de reuniões regulares para alinhamento e controle de atividades pelos gestores dos departamentos	Melhora na comunicação entre os departamentos e alinhamento das funções
Criação de um planejamento de postagens nas redes sociais	Otimizar o alcance e impacto da marca do cliente
Apresentadores e equipe de qualidade e dedicados as suas atividades	Aumento da qualidade dos projetos televisivos
Designação de funções de forma clara e objetiva	Diminuir o acúmulo de funções e retrabalho

**Fonte:** A autora (2019)

#### 4.4 Boas Práticas de Gestão de Projetos Televisivos

Considerando a necessidade de reestruturação da gestão de projetos televisivos e os requisitos de projeto previamente definidos, como proposta de melhoria à empresa objeto de estudo, indica-se a adoção de boas práticas de gestão de projetos estando elas expostas a seguir, divididas em relação as fases de um projeto televisivo.

##### 4.4.1 Fase I - Definição do projeto

A primeira fase de um projeto televisivo é sua etapa de definição, caracterizada pela presença dos processos de iniciação, vistos nas referências bibliográficas dessa presente pesquisa. Atualmente, na empresa objeto de estudo não são realizadas nenhuma das boas práticas indicadas. O que ocorre é o gerente passar as informações iniciais do projeto verbalmente para a auxiliar de *marketing*, coordenadora de *marketing*, e, quando necessário, aos demais colaboradores do setor, para que possa ser elaborado o plano comercial do projeto, que, de certo modo, serve como base para execução das demais tarefas.

Em alguns casos, no entanto, foi observado que as informações não passavam pela coordenadora, apenas para a auxiliar de *marketing*, fazendo com que a primeira não estivesse ciente sobre a iniciação ou criação de um determinado projeto, a impossibilitando assim de coordenar e controlar o mesmo ao longo do seu ciclo de vida.

Considerando que nem todos os processos indicados pelo PMI, se enquadram na Indústria Televisiva devido a sua alta formalidade, propõe-se que nessa etapa o gestor elabore de forma simplificada um documento definindo os objetivos e escopo inicial do projeto, recursos financeiros iniciais estimados, assim como o perfil e a quantidade mínima de clientes a que esse projeto se destina, sendo este documento considerado como o termo de abertura do projeto.

##### 4.4.2 Fase II – Planejamento do projeto

Assim como na definição do projeto, atualmente, o planejamento é feito apenas de forma empírica na empresa. Isto é, não há o desenvolvimento de um plano de gerenciamento do projeto, do escopo, nem a definição dos requisitos, cronograma ou nenhuma das outras boas práticas indicadas. Alguns prazos são estipulados de forma desorganizada, sem a inteira noção do cronograma por completo, ocasionando, às vezes, em falhas com o cliente, ou em prazos impossíveis de serem cumpridos. Há uma certa definição das atividades, visto que, os

projetos seguem uma mesma estrutura, porém, quando há alguma alteração na mesma, às vezes, algumas atividades são esquecidas e lembradas de última hora, dificultando suas execuções. Os recursos e custos são estimados de forma intuitiva, o que ocasiona em erros e desgastes com o setor financeiro da empresa. Não há definição de metas de resultados para execução dos projetos, nem uma definição de um padrão de qualidade, o que impossibilita o gerenciamento adequado da mesma.

Sendo assim, visando solucionar alguns dos problemas apontados e estudados no início desses resultados e a fim de atender os requisitos dos clientes, indica-se que o gestor ou coordenadora do setor utilize dos requisitos de projetos previamente definidos, assim como requisitos de projetos específicos levando em consideração as características singulares de cada projeto, para definir um curso das ações a serem desenvolvidas.

Considera-se de extrema importância a criação de um cronograma de todas as atividades do projeto, assim como a definição de função de cada membro envolvido. Além do estabelecimento da Estrutura Analítica do Projeto (EAP) que serve como base para o gerenciamento da execução do mesmo, fase essa de maior influência com os problemas do Departamento, de acordo com o Diagrama Matricial elaborado (Quadro 17). Propõe-se, então, o seguimento de uma EAP pré-estabelecida inerente as características comuns de todos os projetos televisivos, objetivando a otimização do gerenciamento.

#### 4.4.2.1 Estrutura Analítica do Projeto Televisivo

A Estrutura Analítica de Projetos proposta para os projetos televisivos possui oito etapas no primeiro nível (planejamento geral, clientes, criação, divulgação, financeiro, programa, exibição, pós-projeto), como mostra a Figura 21. Tal estrutura foi realizada utilizando a plataforma Lucidchart.

**Figura 21** – Primeiro Nível de tarefas da EAP de projetos televisivos



**Fonte:** A autora (2019)

A fim de um melhor entendimento da disposição da EAP proposta, ela será apresentada aberta em cada atividade do primeiro nível. A Figura 22, a seguir, mostra as atividades contidas na etapa de planejamento geral. Nesta etapa são definidas as diretrizes

iniciais do projeto. Essa etapa embasa a formulação das atividades desenvolvidas nas demais etapas do projeto. A partir dessa etapa é feito o desenvolvimento do plano comercial que será entregue aos executivos para captação dos clientes, e estipulado os prazos principais para a criação do cronograma do projeto.

**Figura 22** –Etapa Planejamento Geral da EAP de projetos televisivos



**Fonte:** A autora (2019)

A etapa clientes (Figura 23), por sua vez, está relacionada a toda relação entre o cliente e a empresa no que diz respeito ao planejamento e execução do projeto, desde o material a ser elaborado pelo Departamento de *Marketing* para a captação de clientes até o recebimento de todo o material dos clientes para a exibição e confecção de sinalizações.

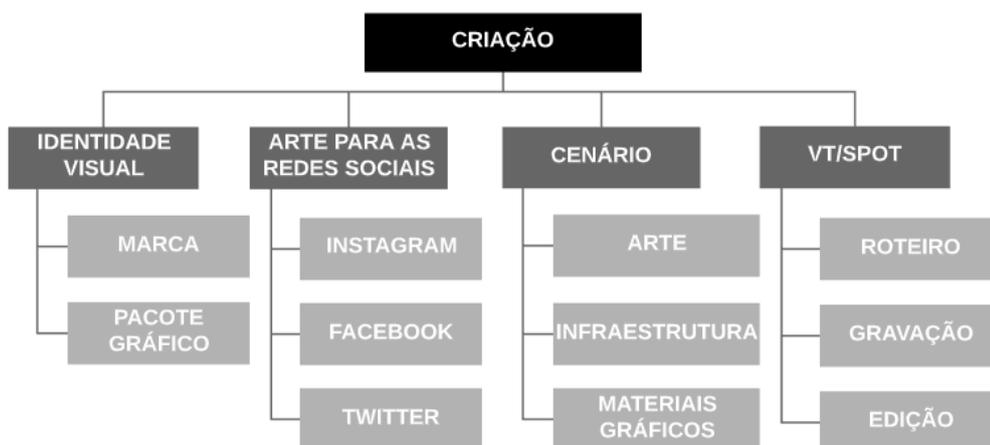
**Figura 23** – Etapa Clientes da EAP de projetos televisivos



**Fonte:** A autora (2019)

Todo projeto precisa de uma identidade visual própria e artes para serem utilizadas pela divulgação, cenário e exibição dos projetos televisivos, garantindo um reconhecimento do público com a marca do projeto e conseqüentemente uma maior visibilidade e identificação. Tudo isso é feito na etapa de criação (Figura 24), etapa esta que também realiza as criações dos *videotapes* (VT) e *spots* da rádio que serão transmitidos ao longo da programação.

**Figura 24**– Etapa Criação da EAP de projetos televisivos



**Fonte:** A autora (2019)

Para o projeto atingir seus objetivos de audiência e impacto da marca do cliente, um dos maiores requisitos dos *stakeholders*, ele precisa de uma boa etapa de divulgação (Figura 25). Essa etapa deve englobar todos os meios de comunicação mais utilizados, as redes sociais, televisão, rádio e portal, e de diferentes formas, a fim de atingir um público ainda maior.

**Figura 25**– Etapa Divulgação da EAP de projetos televisivos



**Fonte:** A autora (2019)

A etapa financeira (Figura 26) é responsável pelo sucesso do projeto em relação aos ganhos de capital da empresa. Nessa etapa é garantido a quantidade e os valores de cotas mínimas para a viabilidade do projeto, assim como o gerenciamento dos gastos de modo a não superar o limite arbitrado, visando ainda lucro para a empresa.

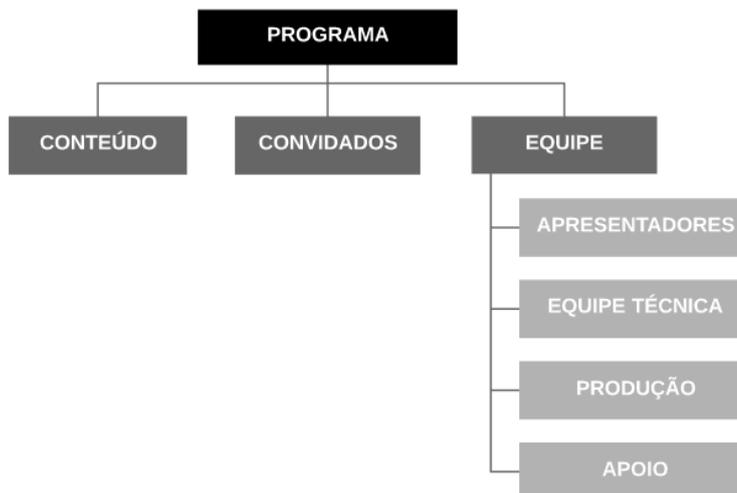
**Figura 26** – Etapa Financeiro da EAP de projetos televisivos



**Fonte:** A autora (2019)

A etapa programa (Figura 27) da Estrutura Analítica do Projeto representa as atividades necessárias para o dia da gravação do programa a ser realizado durante o projeto. Essa etapa engloba a criação do conteúdo, a definição dos convidados a participar do projeto, que inclui bandas, entrevistados e/ou juristas, além da equipe responsável pelo programa, equipe técnica, apresentadores, produtores e todos os demais colaboradores que desempenham alguma função de apoio no dia da realização do programa.

**Figura 27** – Etapa Programa da EAP de projetos televisivos

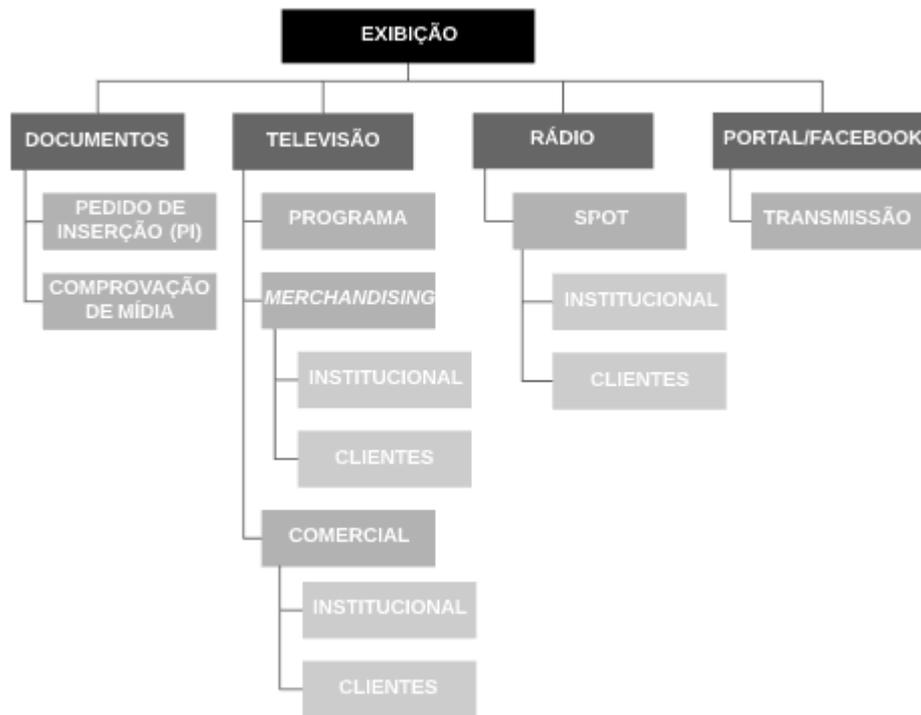


**Fonte:** A autora (2019)

A exibição (Figura 28) é a etapa da EAP que garante a entrega de comercial do cliente. As operações comerciais (OPEC) é o maior responsável por essa etapa, pois é nela que feita toda a programação da televisão e da rádio, garantindo a exibição dos programas e comerciais dos materiais a eles disponibilizados. Para que ocorra a exibição dos clientes deve

ser entregue o Pedido de Inserção (PI) para o OPEC, documento que garante a solicitação para tal. Deverá ser definida uma data limite para entrada dos PI's para que não haja falha na exibição. Após a conclusão da exibição é gerado um documento chamado Comprovação de Mídia, que deverá ser entregue ao cliente durante a etapa de pós-projeto (Figura 29).

**Figura 28 – Etapa Exibição da EAP de projetos televisivos**



Fonte: A autora (2019)

**Figura 29 – Etapa Pós-Projeto da EAP de projetos televisivos**



Fonte: A autora (2019)

É muito importante ressaltar que as atividades do projeto não terminam com a realização do mesmo, havendo um conjunto de tarefas que são feitas após a exibição dos programas. São tarefas relevantes que contribuem para a satisfação dos clientes influenciando diretamente na fidelização dos mesmos.

Para um maior detalhamento e eficácia da Estrutura Analítica de Projetos, faz-se necessário a criação de um dicionário da EAP, um complemento utilizado para um maior entendimento de cada etapa do projeto. A seguir é proposto, então, um dicionário da EAP apresentada acima para um projeto televisivo (Quadro 26).

**Quadro 26** – Dicionário da EAP proposta para projetos televisivos

ETAPA	SUBETAPA	ATIVIDADE	DESCRIÇÃO
1. Planejamento Geral	1.1 Definição (tema)	1.1.1 Tema	Definir o tema do projeto com base na data comemorativa
		1.1.2 Entrega Comercial	Definir a entrega comercial a ser proposta aos clientes
	1.2 Datas	1.2.1 Captação de clientes (recursos)	Definir data limite para captação de clientes para o projeto
		1.2.2 Gravação	Definir data da realização das gravações do projeto
		1.2.3 Exibição	Definir data da exibição do projeto
		1.2.4 Envio do material dos clientes	Definir data limite para o envio dos materiais dos clientes necessário para a execução do projeto
	1.3 Local	-	Avaliar o melhor local para realização do projeto levando em consideração a disponibilidade, investimento necessário e capacidade da estrutura do local que deverão atender a todos os requisitos específicos do projeto
	1.4 Apresentadores	-	Definir os apresentadores do projeto em questão com base no perfil e disponibilidade dos apresentadores

ETAPA	SUBETAPA	ATIVIDADE		DESCRIÇÃO
2. Clientes	2.1 Material pré-venda	2.1.1 Plano comercial		Com base nas informações obtidas pela definição do projeto e etapa do planejamento geral, elaborar um plano comercial para venda do projeto aos clientes, contendo o escopo do projeto e entrega comercial.
		2.1.2 VT pré-venda		Elaborar um VT Pré-venda atraindo os clientes a investirem no projeto
		2.1.3 Card pré-venda		Elaborar um <i>card</i> comercial pré-venda a ser enviado aos clientes através do <i>whatsapp</i> divulgando o projeto e convidando os clientes a entrarem em contato com o setor comercial da empresa
	2.2 Captação	2.2.1 Ligação		Contactar o cliente através de ligação, e-mail e visita a fim de divulgar o projeto e captar o investimento após assinatura do contrato
		2.2.2 E-mail		
		2.2.3 Visita ao cliente	2.2.3.1 Contrato	
	2.3 Material do cliente	2.3.1 Assinatura		Recebimento da assinatura de 5 segundos do cliente para o encerramento das mídias relacionadas ao projeto
		2.3.2 Logomarca		Recebimento da logomarca atualizada do cliente
		2.3.3 VT/Spot comercial		Recebimento do VT e/ou <i>spot</i> do cliente a ser exibido ao longo da programação
	3. Criação	3.1 Identidade Visual	3.1.1 Marca	
3.1.2 Pacote Gráfico			Solicitação do pacote gráfico do projeto à agência, recebimento e aprovação da mesma pelos gestores	

ETAPA	SUBETAPA	ATIVIDADE	DESCRIÇÃO
	3.2 Arte para as redes sociais	3.2.1 Instagram	Desenvolvimento de artes para postagens nas redes sociais respeitando as especificidades de cada plataforma
		3.2.2 Facebook	
		3.2.3 Twitter	
	3.3 Cenário	3.3.1 Arte	Criação das artes necessárias para o cenário planejado
		3.3.2 Infraestrutura	Planejamento e instalação da infraestrutura necessária
		3.3.3 Materiais gráficos	Solicitação dos materiais gráficos a serem confeccionadas por gráficas terceirizadas
	3.4 VT/Spot	3.4.1 Roteiro	Criação e aprovação do roteiro de VT/ <i>spots</i> necessários
		3.4.2 Gravação	Gravação do VT/ <i>spot</i> de acordo com o roteiro aprovado
		3.4.3 Edição	Edição do VT pelo videografismo
4. Divulgação	4.1 Redes sociais	4.1.1 Instagram	Postagem nas redes sociais seguindo planejamento de mídia
		4.1.2 Facebook	
		4.1.3 Twitter	
	4.2 Televisão	4.2.1 <i>Merchandising</i>	Criação de roteiro para <i>merchandising</i> institucional ao longo dos programas. Realização da ação de <i>merchandising</i> durante os programas locais da emissora.
		4.2.2 VT (comercial) institucional	Exibição do VT institucional de divulgação ao longo dos intervalos da programação
		4.2.3 Matéria	Criação de conteúdo sobre o projeto para ser exibido nos programas
	4.3 Rádio	4.3.1 <i>Spot</i> institucional	Veiculação do <i>spot</i> institucional
		4.3.2 Testemunhal	Veiculação de testemunhais durante a programação local
	4.4 Portal	4.4.1 <i>Banner</i>	Criar um <i>banner</i> do projeto no portal de notícias

ETAPA	SUBETAPA	ATIVIDADE	DESCRIÇÃO	
		4.4.2 Página especial	Criar uma página especial do projeto no portal de notícias (quando necessário)	
5. Financeiro	5.1 Cota dos clientes	-	Controle da quantidade de cotas vendidas para os clientes	
	5.2 Gerenciamento de gastos	-	Gerenciamento dos gastos para que não ultrapasse o valor orçamentado	
6. Programa	6.1 Conteúdo	-	Criação da pauta do projeto	
	6.2 Convidados	-	Contactar convidados disponíveis para participar do projeto	
	6.3 Equipe	6.3.1 Apresentadores		Apresentação do programa e realização de ações de <i>merchandising</i> dos clientes por meio dos apresentadores
		6.3.2 Equipe técnica		Montagem de estrutura, filmagem, transmissão e exibição do projeto
		6.3.3 Produção		Direção e apoio aos apresentadores do projeto
		6.3.4 Apoio		Apoio dos demais colaboradores para execução do projeto, seja em montagem de estrutura, organização, supervisão, entre outros.
7. Exibição	7.1 Documentos	7.1.1 Pedido de Inserção (PI)	Criação d documento onde é informado toda a entrega de mídia comprada pelo cliente, juntamente com o cronograma de inserções. Entrega do documento a OPEC para sua realização.	
		7.1.2 Comprovação de mídia	Criação do documento informando todos os dias e os horários que foram exibidas a entrega comercial comprada pelo cliente	

ETAPA	SUBETAPA	ATIVIDADE	DESCRIÇÃO	
	7.2 Televisão	7.2.1 Programa	Exibição do programa do projeto na hora e dia programado	
		7.2.2 <i>Merchandising</i>	7.2.2.1 Institucional	Exibição do <i>merchandising</i> institucional nos dias programados
			7.2.2.2 Clientes	Exibição do <i>merchandising</i> do cliente durante o programa
		7.2.3 Comercial	7.2.3.1 Institucional	Exibição do VT institucional nos dias programados
			7.2.3.2 Clientes	Exibição do VT do cliente nos dias e horários programados
		7.3 Rádio	7.3.1 <i>Spot</i>	7.3.1.1 Institucional
	7.3.1.2 Clientes			Exibição do <i>spot</i> do cliente nos dias programados
	7.4 Portal/Facebook	7.4.1 Transmissão	Transmissão do programa do projeto na plataforma do portal e facebook, este último quando necessária	
	8. Pós-projeto	8.1 Entrega para o cliente	8.1.1 Plano pós-venda	Com base nos resultados gerados pelo projeto, elaborar um plano comercial para divulgação dos resultados aos clientes, de modo a garantir sua fidelização
			8.1.2 <i>Card</i> pós-venda	Elaborar um <i>card</i> comercial pós-venda a ser enviado aos clientes através do <i>whatsapp</i> divulgando os melhores resultados do projeto
8.1.3 VT Agradecimento			Elaborar um VT de agradecimento a todos os clientes que compraram o projeto, de modo a garantir a fidelização dos mesmos.	
8.1.4 Kit pós-venda			Criação de kits de presentes temáticos de acordo com o	

ETAPA	SUBETAPA	ATIVIDADE		DESCRIÇÃO
				projeto para conquistar o cliente garantindo sua fidelização
		8.1.5 Comprovação de mídia		Entregar ao cliente a sua comprovação de mídia
	8.2 Avaliação do evento	8.2.1 Reunião		Realizar uma reunião com os gestores e principais colaboradores de modo a avaliar os pontos positivos e negativos do projeto e criar o documento de lições aprendidas
		8.2.2 <i>Feedback</i> dos clientes		Realização de visita aos clientes e solicitar <i>feedback</i> dos mesmos
	8.3 Fechamento financeiro	-		Realizar a prestação de contas de modo a analisar o desempenho financeiro do projeto
	8.4 Fechamento estatístico	8.4.1 Audiência	8.4.1.1 Alcance	Calcular o alcance obtido
			8.4.1.2 Impacto	Calcular o impacto obtido
		8.4.2 Redes sociais	8.4.2.1 Seguidores	Calcular a diferença do número de seguidores nas redes sociais antes e após o projeto
			8.4.2.2 Engajamento	Calcular o engajamento dos seguidores durante o projeto

**Fonte:** A autora (2019)

De acordo com Pereira (2017), tendo a EAP e o dicionário da EAP, será necessário haver treinamentos com a equipe para que ela seja usada e aplicada de forma correta e traga os resultados esperados para o projeto. O autor reafirma a importância do treinamento, pois, segundo ele, é importante para que os membros entendam cada ponto e contribuam com a constante evolução da EAP, que deverá ser ajustada com o passar do tempo, adequando-se às novas realidades da organização.

Portanto, entende-se que apesar da EAP proposta representar uma estrutura adequada para a realização de todos os projetos televisivos da empresa, faz-se necessário a constante revisão e alteração da estrutura, mantendo-a sempre atual perante às atividades desenvolvidas pela empresa, que se encontra em constantes mudanças.

Deste modo, a EAP projeto serve como base para o gerenciamento de todo projeto, em especial a etapa de execução do mesmo.

#### 4.4.3 Fase III – Execução do projeto

Na fase de execução do projeto foi observado que a mobilização e orientação da equipe é realizada pela coordenadora de *marketing*, em conjunto, às vezes, da coordenadora de projetos, assim como o controle das atividades desenvolvidas, garantindo que a entrega comercial seja cumprida da forma correta e dentro do prazo. Há, contudo, uma dificuldade na realização de tal controle, visto a sobrecarga de tarefas da coordenadoria. Foi observado a tentativa de implementação de métodos para facilitar o gerenciamento e controle através da utilização de ferramentas como o Trello que é uma plataforma de produtividade que possibilita a organização e melhoria do fluxo de informação do projeto, auxiliando na determinação de tarefas e prazos. Contudo, devido a cultura previamente estabelecida no setor, a alta demanda de atividades e a falta de comprometimento de todos os colaboradores na utilização da plataforma, tal método acabou não surtindo efeito a longo prazo, devido a inutilização do mesmo pela equipe. Foi observado, também, a falta de cumprimento de prazos por meio dos clientes, dificultando a execução do projeto e aumento a quantidade de retrabalho e desentendimento entre departamentos.

Outro fator bastante observado nessa etapa é a falta de comunicação entre os departamentos, que ocasiona erros na execução do projeto, desgastes dos funcionários e prejudica a entrega comercial. A infraestrutura da empresa e equipamentos também prejudicam, de certo modo, a execução dos projetos, como exemplo, constantemente os computadores travam ou param de funcionar, atrasando as atividades a serem executadas, mas como visto nos resultados anteriores, esse não deve ser um problema a ser priorizado.

Deste modo, indica-se como boas práticas de gestão de projetos televisivos na fase da execução, colocar em prática as atividades e prazos estabelecidos pelo plano de gerenciamento, seguindo a orientação de atividades propostas na EAP. Indica-se a realização de reuniões constantes com os gestores das equipes de modo a garantir uma melhor comunicação, e mais ágil gerenciamento de conflitos e resolução de questões. Além disso, as atividades devem ser controladas de forma a validar o escopo do projeto e garantia do cumprimento dos prazos.

#### 4.4.4 Fase IV – Encerramento do Projeto

Atualmente, na empresa objeto de estudo, é realizado, em alguns casos, uma reunião pós projeto pautada na avaliação da execução e resultados do projeto. Notando-se, contudo, a falta de regularidade na realização de tais reuniões. Além disso, não é construído nenhum

documento formal após tais reuniões, como o documento de lições aprendidas, impossibilitando ou dificultando a utilização de tal conhecimento e informação para os projetos futuros. Fazendo com que as informações fiquem retidas na memória de poucos ou apenas um funcionário, sendo um conhecimento extremamente frágil e de difícil legitimidade.

É necessário portanto, que pra um encerramento mais efetivo e melhoria contínua dos projetos que as reuniões sejam práticas obrigatórias da empresa, assim como a criação do documento de lições aprendidas, contendo os pontos positivos e negativos da execução do projeto, problemas enfrentados, soluções aplicadas, dentro outras informações úteis para o planejamento dos projetos futuros. Além disso, o encerramento de projeto deve ser realizado logo após a finalização de sua execução, garantindo uma maior satisfação do cliente, na entrega dos resultados e dados do projeto, além de uma maior legitimidades das informações geradas na reunião.

## 5 CONCLUSÃO

Considerando o grande crescimento da Indústria Criativa mundialmente, é inegável a necessidade de utilização de práticas menos empíricas no gerenciamento das atividades do setor. Tendo como foco ainda a Indústria Televisiva, parte integrante da Indústria Criativa, nota-se uma maior necessidade de otimização das produções, tal fato sendo possibilitado com a adesão de boas práticas de gestão, que garantam que os projetos sejam executados da melhor maneira possível gerando a satisfação dos clientes e melhora dos resultados da empresa.

O uso de ferramentas como *brainstorming*, matrizes GUT e Causa-e-Efeito, apresentou uma grande efetividade no levantamento e priorização dos problemas presentes no setor foco de estudo, responsável pelo gerenciamento de projetos da emissora de televisão estudada. Os principais problemas levantados, de acordo com tais métodos, foram a falta de gerenciamento de projetos, de planejamento e de comunicabilidade entre os setores da empresa. Sendo estes fatores considerados primários e que geram consequências na execução dos processos, além da insatisfação dos clientes.

Deste modo, a elaboração do fluxograma se fez necessário para uma melhor compreensão do projeto (produto) televisivo como um todo, a fim de analisar posteriormente o impacto que os problemas levantados causam nos mesmos, contribuindo também para a construção da Estrutura Analítica do Projeto posteriormente. Através da metodologia de mapeamento do processo, pôde ser observado, então, a relação do Departamento de *Marketing* com os demais setores da empresa, assim como sua relação com os clientes, e a grande dependência do fluxo do processo às decisões gerenciais e às entregas dos demais setores.

Considerando que os projetos televisivos são criados de modo a atender as necessidades e requisitos dos clientes, para um planejamento do projeto, se faz necessário o levantamento de tais requisitos. Para tal, foi utilizado a ferramenta de *brainstorming*, além da priorização pelo método de atribuição numérica de forma absoluta, onde constatou-se que diversos requisitos são considerados igualmente de máxima prioridade para o cliente, sendo estes o “cumprimento da entrega comercial”, o “retorno em vendas e/ou seguidores”, a “qualidade do projeto”, a “qualidade dos apresentadores” e o “atingimento do público alvo”, enquanto que o requisito que apresentou uma menor prioridade foi “preço baixo”. Concluindo que os clientes tem uma maior preocupação com os resultados (retornos) que

seus investimentos irão gerar, seja em vendas ou em popularidade da marca, do que com o valor necessário para tal investimento.

Sabendo que os problemas dentro de uma organização podem afetar diretamente os processos da empresa, seus resultados, qualidade e percepções advinda dos clientes, elaborou-se um Diagrama Matricial a fim de entender a relação entre os problemas levantados e os processos mapeados. Notou-se que a quantidade de retrabalho, o problema na estipulação de prazos das atividades e a falha no gerenciamento dos projetos são os três aspectos que tem um relacionamento mais forte com todo o processo dos projetos televisivos. Acreditando, então, que uma melhoria em tais pontos traga uma melhora nos processos de uma forma global. Da mesma forma, a execução dos projetos mostrou ser a fase com um maior relacionamento entre os problemas do Departamento.

Logo em seguida, a relação problemas e requisitos dos clientes foi analisada através da elaboração da Matriz QFD, observando que o requisito de projeto que tem a maior importância frente aos requisitos dos clientes e que necessita, portanto, de uma prioridade maior de atuação, é o gerenciamento de projetos, seguido da entrega de mídia/comercial e da estipulação de prazos para entrega dos materiais dos clientes.

Nota-se, então, que a empresa focal peca no gerenciamento de projetos, sendo o principal problema apontado em todos os métodos de análise. Reafirmando a importância do estudo e da reestruturação do modo de gestão de projetos da empresa, assim como, da Indústria Televisiva de forma geral.

Como pôde-se observar, na presente pesquisa foi adotado diversas ferramentas para analisar e priorizar os problemas e requisitos dos clientes da empresa, chegando, em sua maioria, em resultado similar. Contudo, a empregabilidade de todas as ferramentas não é algo viável dentro da realidade da Indústria. Indica-se, portanto, após a análise dos resultados, que seja priorizado pelos gestores a utilização das ferramentas Matriz GUT e Matriz QFD, pois ambas analisam diferentes aspectos e está última, sendo bastante rica em informações, tendo uma visão mais profunda da realidade da empresa. Tais ferramentas devem ser reaplicadas sempre que houver mudanças na realidade do setor, afim de acompanhar tais mudanças e analisar novos pontos de melhoria.

Em busca, portanto de melhorar o problema focal diagnosticado nesta pesquisa, foi proposto a adoção de boas práticas de gestão voltadas ao gerenciamento de projetos televisivos, além da definição dos requisitos dos projetos, considerando a realidade do setor

e a dificuldade atual da adoção de todos os processos indicados pelo PMI, devido a sua alta formalidade.

Como requisitos dos projetos foram considerados a aplicação de boas práticas de gestão de projetos, o controle no cumprimento da entrega comercial, a estipulação de prazos para entrega de materiais dos clientes, a realização de reuniões regulares para alinhamento e controle de atividades pelos gestores dos departamentos, a criação de um planejamento de postagens nas redes sociais, apresentadores e equipe de qualidade e dedicados as suas atividades e, por fim, a designação de funções de forma clara e objetiva.

Com base em tais requisitos, propõe-se que na etapa de definição o gestor elabore de forma simplificada um documento definindo os objetivos e escopo inicial do projeto, recursos financeiros iniciais estimados, assim como o perfil e a quantidade mínima de clientes a que esse projeto se destina, sendo este documento considerado como o termo de abertura do projeto.

Em seguida, durante a fase de planejamento, propõe-se a utilização dos requisitos de projetos previamente definidos, assim como requisitos de projetos específicos levando em consideração as características singulares de cada projeto, para definição do um curso das ações a serem desenvolvidas. Considerando de extrema necessidade a criação de um cronograma de todas as atividades do projeto, assim como a definição de função de cada membro envolvido.

Para esta etapa, foi proposto ainda uma Estrutura Analítica do Projeto e dicionário da EAP a ser estabelecida em todos os projetos de televisivos, funcionando como base para o gerenciamento do projeto como um todo. Possibilitando mostrar de forma objetiva e sistemática as principais atividades que devem ser desempenhadas durante o desenvolvimento do projeto televisivo.

A etapa de execução por sua vez, deve colocar em prática as atividades e prazos estabelecidos pelo plano de gerenciamento, seguindo a orientação de atividades propostas na EAP. Com a realização de reuniões constantes com os gestores das equipes de modo a garantir uma melhor comunicação, e mais ágil gerenciamento de conflitos e resolução de questões. Além disso, as atividades devem ser controladas de forma a validar o escopo do projeto e garantia do cumprimento dos prazos.

Por fim, para o encerramento indica-se a realização de uma reunião documentada para análise do projeto logo após a execução das atividades, gerando o documento de lições aprendidas, contendo os pontos positivos e negativos da execução do projeto, problemas

enfrentados, soluções aplicadas, dentro outras informações úteis para o planejamento dos projetos futuros e melhoria contínua dos mesmos.

Acredita-se que a adoção de tais práticas e ferramentas possa melhorar a eficiência da gestão de projetos televisivos. Para dar sequência a esse trabalho, se propõe que sejam feitas as aplicações de tais práticas propostas, assim como os resultados obtidos pela implantação desse modelo de gerenciamento de projetos na Indústria do Entretenimento, de maneira mais específica, na Indústria Televisiva. Contribuindo para o aumento do conhecimento acadêmico sobre tal área e diminuindo subjetividade do setor, que atualmente se baseia em conhecimentos adotados de forma intuitiva e centralizada em poucos profissionais da área.

## REFERÊNCIAS

- ABNT. **NBR ISO/IEC 12207** – Tecnologia de informação – Processos de ciclo de vida de *software*. Rio de Janeiro: ABNT, 1998
- ALBUQUERQUE, A.; ROCHA, P. **Sincronismo Organizacional**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- ALLEN, J.H. et al. (2008) **Software Security Engineering: A Guide for Project Managers**. Addison Wesley Professional. 368p.
- ALMEIRDA, M. Aspectos teóricos da Indústria Cultural e a televisão no Brasil. **Revista Digital** - Buenos Aires - Ano 13 - N° 121 – Jun.2008
- AVELAR, R. **O Avesso da cena: Notas sobre Produção e Gestão Cultural**. 3ed Belo Horizonte: Ed do Autor, 2013. 490p
- BAKER, B. N.; MURPHY, D.C.; FISHER, D. **Factors Affecting Project Success**. Project Management Handbook. 2 ed. 1988
- BARBARÁ, S. **Gestão Por Processos: Fundamentos, Técnicas e Modelos de Implementação**. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.
- BEHR, A; MORO, E; Estabel, L Brasil. (2008). **Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca**. *Ciência da Informação*, 37(2), 32-42.
- BENDASSOLLI et al. **Indústrias Criativas: Definição, Limites e Possibilidades**. **RAE**, São Paulo, v.49, n.1, p.010-018, 2009.
- BEZERRA, M. Indústria criativa: implementação da melhoria nos processos do grupo cultural Reconca Rio com a utilização do ciclo PDCA. *Engenharia e Arte: Reflexos das Engenharias nas Artes e Vice-Versa*. Anais 3. **III Encontro da Engenharia do Entretenimento**. UNIRIO. 2015.
- BLYTHE, Mark. The Work of Art in the Age of Digital Reproduction: The Significance of the Creative Industries. **Journal of Art & Design Education**. Volume 20, Issue 2, pages 144–150, May 2001.
- BOLANO, R. **Mercado Brasileiro de Televisão**. Uma abordagem dinâmica. Dissertação de Mestrado. Unicamp. Biblioteca Central. 1986.
- BOLELLA, V. **Aplicação do QFD em Gerenciamento de Projetos de Instalações Industriais**. Universidade de Tambaé – UNITAU. 2007.
- BOMFIN, D; NUNES, P; HASTENREITER, F. Gerenciamento de Projetos Segundo o Guia PMBOK: Desafios para os Gestores. **Revista de Gestão e Projetos -GeP**, São Paulo, v. 3, n. 3, p 58-87, set./dez. 2012.
- BRANT, L. **Mercado Cultural: investimento social, formatação e venda de projetos, gestão e patrocínio, política cultural**. São Paulo: Escrituras, 2001.
- BRITTOS, Valério Cruz; SIMÕES, Denis Gerson. **A reconfiguração do mercado de televisão pré-digitalização**. In. São Paulo: Contexto, 2010.

- BRUCE, A; LANGDON, K. Como gerenciar projetos. 2 ed. São Paulo: **Publifolha** 2001.
- BRUIN, P. **Planejamento e organização de eventos**: tipos de eventos e terminologia. Disponível em: <<http://www.secretariando.com.br/eventos/even-05.htm>>. Acesso em out 2018.
- CANDIDO, R. **Escritório de gerenciamento de projetos (PMO) como estratégia de customização de soluções na indústria eletroeletrônica**. Dissertação (mestrado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2009
- CARAVANTES, G. **Administração**: teorias e processos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CARVALHO, A. **Aprendizagem Organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Editora: Pioneira Administração e Negócios, 1999
- CARVALHO, C. Reflexões sobre empreendimentos da economia criativa em territórios populares - o caso da Mangueira, Rio de Janeiro. UFRJ. Engenharia e Arte: Reflexos das Engenharias nas Artes e Vice-Versa. Anais 3. **III Encontro da Engenharia do Entretenimento**. UNIRIO. 2015.
- CAVALLINI, R. **O Marketing depois de amanhã**. São Paulo: Ed. do Autor, 2008.
- CLELAND, D. I.; IRELAND, L.R. **Gerência de projetos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.
- CONSELHO Britânico. **The Creative Economy**: an introductory guide. In: Creative and Cultural Economy series/1 by BOP Consulting. The British Council. 2010.
- CONSELHO Britânico. **Mapping the Creative Industries**: A toolkit. In: Creative and Cultural Economy series/2 by BOP Consulting. The British Council. 2010.
- CONSELHO Regional de Administração de São Paulo. **Perfil do administrador cultural**. Disponível em: <<http://www.crasp.com.br/index.asp?secao=521>>. Acesso em out 2018
- CORREA, M. **Do marketing ao desenvolvimento cultural**: relacionamento entre empresa e cultura – reflexões e experiências. Belo Horizonte: [s.n.], 2004.
- CUNHA, H. **Gestão Cultural**. In: Coleção Políticas e Gestões Culturais. Governo do Estado da Bahia. 2013.
- CUNHA, M. **Gestão Cultural**: profissão em formação. Belo Horizonte: Duo Editorial, 2007.
- DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DAVIS, A.M. **The Art of Requirements Triage**. IEEE Computer Society. 2003.
- EISENHARDT, K.M. **Strategy as strategic decision making**. Sloan management review, 40 (3) p. 65-72, 1999.
- ELOY, R. **Maturidade Em Gerenciamento De Projetos**: Uma Análise das Empresas Juniores de Administração da Paraíba. João Pessoa. UFPB. 2017.
- EUREKA, W.H.; KYAN, N. **QFD**: perspectivas gerenciais do desdobramento da função qualidade. Rio de Janeiro: Qualimark, 1992.

FERNANDES, J. R.; REBELATO, M. G. Proposta de um método para integração entre QFD e FMEA. **Gestão & Produção**, v. 13, n. 2, p. 245-259, 2006

FIRJAN, SENAI. **Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil**: Estudos e Pesquisa. Ambiente Socio Econômico Dez 2014.

FIRJAN, SENAI. **Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil**: Estudos e Pesquisa. Ambiente Socio Econômico Fev 2019.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FORTUNE, J; WHITE, D. Framing of Project Critical Success Factors by a Systems Model. **International Journal of Project Management**. V. 24, n.1, p. 53-65, 2006.

FREITAG, Bárbara. **A teoria crítica**: ontem e hoje. Brasiliense, São Paulo, 1993.

GILB, T.; MAIER; M.W. **Managing Priorities**: A Key to Systematic Decision Making. Proceedings of INCOSE Conference, Rochester NY USA. 2005

GONÇALVES, H. Engenharia e arte: reflexos da engenharia na arte e vice-versa. UNIRIO Engenharia e Arte: Reflexos das Engenharias nas Artes e Vice-Versa. Anais 3. **III Encontro da Engenharia do Entretenimento**. UNIRIO. 2015.

GODOY, M. H. C.. **Brainstorming**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2001.

GONÇALVES, H. H. A. B. Q; FRIQUES, M. S. ; NUNES, T. L. . Novo nicho de atuação para o Engenheiro de Produção. In: **Congresso Brasileiro de Educação em Engenharia**, 2013, Gramado - RGS. XLI Congresso de Educação em Engenharia, 2013.

HARRINGTON, J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

IATA, C. **Modelo Kano de Satisfação do Cliente**: um estudo de caso para clientes internos. UFSC. 2002.

KANO, N. **A qualidade atrativa e a obrigatória**. Tokyo: AOTS, 1991.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: A edição do novo milênio. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

KOTLER, P; KELLER, K. **Administração de marketing**. Tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli. – 14. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KUDSON, T. **Tempo excedido**. In: Controle de portfólio. PM Network. 2016.

LARSON, E; GREY, C. **Gerenciamento de Projetos**: O processo gerencial. AMGH Editora Ltda. 2016.

LEHTOLA, L.; KAUPPINEN, M. **Empirical Evaluation of Two Requirements Prioritization Methods in Product Development Projects**. Proceedings of the European Software Process Improvement Conference (EuroSPI 2004), p. 161-170. 2004

MARIANO, B. **Produção, Distribuição e Interação**: Um estudo sobre o Netflix e a nova dinâmica de consumo audiovisual. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Comunicação Social: Publicidade e Propaganda). UFRS, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Porto Alegre, RS. 2015. 101 f.

MATTOS, S. **História da televisão brasileira**: uma visão econômica, social e política. 5. Ed. Revista e ampliada. Petrópolis: Vozes, 2010. 285p.

MENEZES, L.C de M. **Gestão de Projetos**. – 3. Ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

MOREIRA, D.A. **Administração da Produção e Operações**. – 2 ed. – São Paulo 2017

MORETI, R. **8 documentos essenciais para o controle de projetos**. Disponível em: <<https://blog.runrun.it/8-documentos-essenciais-para-o-controle-de-projetos/>> Acesso em Jun, 2019.

MOURA, L. **Gestão de Projetos**. Módulo 2: Conceitos básicos. ENAP. Fundação Escola Nacional de Administração Pública. Brasília. Dez, 2013.

NEWELL, M. **Preparing for Project Management Professional (PMP) Certification Exam**. Nova York: American Management Association, 2002.

O'CONNOR, J. **Arts and Creative Industries**. A historical overview; and An Australian Conversation. – Governo da Austrália, 2009.

ORTIZ, Renato. **A moderna tradição brasileira**: cultura brasileira e indústria cultural. 3. ed. São Paulo : Brasiliense, 1991.

PAVANI JUNIOR, J.; SCUCUGLIA R. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM** (Business Process Management) São Paulo: M. Books, 2011

PEREIRA, F. **Proposição de uma estrutura analítica de projeto para o encontro mineiro de engenharia de produção**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção). UFJF. Juiz de Fora. 2017

PERIARD, G. **Matriz GUT**: Guia Completo, 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/matriz-gut-guia-completo/>> Acesso em: Jun 2019.

PINTO, G. L. **A economia do entretenimento**. In: KAMEL, José Augusto Nogueira (org). Engenharia do Entretenimento II: Rio o ano todo. Rio de Janeiro: Editora Epapers, 2006

PLANIT. **O mapeamento de processos na gestão de projetos**. Disponível em: <<http://planitgp.com.br/o-mapeamento-de-processos-na-gestao-de-projetos/>> Acesso em Out 2019.

PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)**. 5 ed. Newtown Sware, PA: PMI, 2013.

PRADO FILHO, H. **Matriz de relações e Diagrama de atividades**. 2010. Disponível em <<https://qualidadeonline.wordpress.com/2010/01/21/matriz-de-relacoes-e-diagrama-de-atividades/>> Acesso em Out 2019.

PROJECT Management Institute. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK). – 5. Ed. – Pennsylvania-USA, 2013.

PROJETOS E TI. **Criar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP)**. Disponível em: < <https://projetoseti.com.br/criar-a-estrutura-analitica-do-projeto-eap/>> Acesso em: Out 2019.

RICHERS, R. **O que é marketing?** São Paulo, 1986.

SANTOS, D.. **10 Dicas para Definir o Escopo do Projeto**. 2009. Disponível em: <<http://papogp.com/10-dicas-para-definir-o-escopo-do-projeto/>> Acesso em: nov de 2019.

SCHIMID, D. et al. **Gestão da qualidade: segurança do trabalho e gestão ambiental**. In: SCHIMID, D.; FISCHER, G.; KAUFMANN, H. **Gestão da qualidade: segurança do trabalho e gestão ambiental**. São Paulo: Blucher,2015. p. 7-92

SEBRAE. **Estudo sobre produção cultural e musical na Bahia**. SEBRAE: 2016.

SILVA, K. **Uma análise dos elementos críticos do gerenciamento de projetos em um órgão do Poder Judiciário do Estado da Paraíba**. João Pessoa. UFPB. 2013.

STOLIAR, G. **Uma reflexão sobre a internet e a TV aberta: Com perda de receita, emissoras enfrentam desafios**. Disponível em: < <https://www1.folha.uol.com.br/opiniao/2019/03/uma-reflexao-sobre-a-internet-e-a-tv-aberta.shtml>> Acesso em: Set 2019.

STONNER. **Diagrama Matricial: Uma das sete ferramentas e gerenciamento**. 2017. Disponível em: < <https://blogtek.com.br/diagrama-matricial-uma-das-sete-ferramentas-de-gerenciamento/>> Acesso em Out 2019.

UNESCO. **Creative Economy Report: Widening Local Development Pathways**, 2013. Special Edition. Published by UNDP, New York and UNESCO, Paris: 2013.

VALLE, A; CIERCO, A; SOARES, C; FINOCCHIO JR., J. **Fundamentos do Gerenciamento de Projetos**. Série Gerenciamento de Projetos. Editora FGV. 3ª edição, 2014.

VARGAS, R. **Gerenciamento de projetos – Estabelecendo diferenciais competitivos**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

VEZZONI, G. et al. Identificação e análise de fatores críticos de sucesso em projetos. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, v.4, n.1, p 116-137. Jan/abr 2013

## Apêndice A – Roteiro de observação

TEMAS	PONTOS DE OBSERVAÇÃO
Definição do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidades</li> <li>Metodologia</li> <li>Documentação</li> <li>Fluxo de informação e comunicação</li> <li>Acompanhamento</li> <li>Observância das necessidades e requisitos das partes interessadas</li> </ul>
Planejamento do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forma</li> <li>Plano</li> <li>Relação interdepartamental</li> <li>Estrutura (EAP)</li> <li>Escopo</li> <li>Cronograma</li> <li>Definição de atividades e recursos</li> <li>Definição de metas de resultados</li> <li>Padrão de qualidade e avaliação</li> </ul>
Execução do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidades</li> <li>Tarefas</li> <li>Prazos</li> <li>Controle</li> <li>Fluxo de informação</li> <li>Cultura orgaanizacional e liderança</li> <li>Comprometimento das pessoas</li> <li>Relação interdepartamental</li> <li>Infraestrutura da empresa</li> <li>Manutenção de equipamentos</li> </ul>
Encerramento do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Periodicidade e escopo das reuniões de análise das ações e resultados</li> <li>Formalização do encerramento do projeto com validação partes interessadas</li> <li>Documento de lições aprendidas</li> </ul>

## Apêndice B – Modelo de questionário para elaboração da Matriz GUT

- **Funcionário “X”**

Em relação ao departamento de marketing da empresa, analise cada problema listado abaixo com a nota de 0 a 5 para cada uma das variáveis seguindo o critério abaixo:

NOTA	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA (“Se nada for feito...”)
5	Extremamente grave	Precisa de ação imediata	... irá piorar rapidamente
4	Muito grave	É urgente	... irá piorar em pouco tempo
3	Grave	O mais rápido possível	... irá piorar
2	Pouco grave	Pouco urgente	... irá piorar a longo prazo
1	Sem gravidade	Pode esperar	... não irá mudar

Caso, você não enxergue o tópico como um problema, pontue com a nota ZERO “0”. Caso queira acrescentar algum outro problema observado no setor, por favor, incluir nas últimas linhas.

PROBLEMAS	GRAVIDADE (G)	URGÊNCIA (U)	TENDÊNCIA (T)
Gerenciamento dos projetos (planejamento, cronograma, acompanhamento, relatórios...)			
Estipulação de prazos			
Acumulo de função			
Falta ou depreciação de equipamentos			
Comunicação entre departamentos			
Retrabalho			
Falha com os clientes			
Qualidade dos fornecedores			
Carga horária dos funcionários			
Atualização de sistema			
Infraestrutura do ambiente de trabalho			
Estabelecimento de metas			
Custos do departamento			
Planejamento das redes sociais			
Indicadores Estratégico			

## Apêndice C – Modelo de questionário para priorização dos requisitos dos clientes

- **Executivo “X”**

Classifique de 1 a 5, seguindo o critério estipulado, cada um dos requisitos dos clientes de projeto televisivo marcando um “X” na opção desejada:

REQUISITOS DOS CLIENTES	GRAU DE PRIORIDADE				
	Nada Importante	Pouco Importante	Neutro	Importante	Muito Importante
	1	2	3	4	5
Cumprimento da entrega comercial					
Retorno em vendas e/ou seguidores					
Qualidade do Projeto					
Qualidade dos Apresentadores					
Atingimento do Público Alvo					
Alcance e impacto da marca					
Engajamento dos consumidores					
Audiência					
Alto número de inserções					
Preço Baixo					