

Escritório A	Gestão de Projetos	Gerenciamento de integração	Gerenciamento do escopo	Gerenciamento de tempo	Gerenciamento de custos
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Análise de entrevistas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão de projetos é organização/ metodologia para gerenciar o processo de trabalho; ▪ o escritório gerencia os projetos conforme o seu interesses por cada projeto, podendo ser tanto financeiro, de publicidade ou retorno de indicação de outros clientes; ▪ foi criada a própria metodologia interna para auxiliar na gestão de projetos, ela contempla várias etapas que são sequenciadas sempre da mesma forma, para que se estabeleça um padrão entre todos os projeto e facilite para toda a equipe de projetos; ▪ não conhecem nenhuma metodologia de gestão, devido a isso criaram a própria metodologia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maior procura de novos clientes é por indicação de clientes anteriores; ▪ todos os projetos são gerenciados conforme a metodologia própria, para unificar e facilitar as atividades dentro do escritório e estabelecer um padrão entre todos os projetos desenvolvidos; ▪ não há limite previsto em contrato para alterações nos projetos, o cliente pode alterar quantas vezes desejar, até a aprovação final. Porém isso acarreta atrasos nos cronogramas; ▪ as etapas já concluídas e aprovadas no projeto, só podem ser alteradas com cobrança de hora técnica de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O escopo é elaborado em forma de etapas e cada uma dessas etapas são descritas no contrato de prestação de serviços; ▪ o escopo pode variar de acordo com o perfil do cliente e interesse do escritório no projeto; ▪ a verificação do escopo é através de acompanhamentos no local do projeto, de modo que se avalie o que foi realizado e se está de acordo com o que o cliente aprovou no projeto; ▪ o escopo é controlado através do cumprimento do processo metodológico existente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O tempo para as atividades do projeto variam conforme seu tamanho; ▪ a etapa de desenvolvimento do projeto é o que mais se destina tempo no cronograma; ▪ o cronograma é desenvolvido por etapas, e só são transmitidos ao cliente os prazos de apresentação do projeto, os demais prazos são internos; ▪ o cronograma é controlado de acordo com a necessidade do cliente quanto a prazos; ▪ o prazo para desenvolvimento do projeto é de um mês, mas pode variar dependendo do tamanho do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O custo é estimado para o cliente de acordo com o nível de trabalho e tamanho dos ambientes que serão projetados; ▪ o custo para o escritório é estimado através de hora técnica de trabalho e a quantidade e proporção de deslocamentos ao local do projeto, para a realização das etapas externas; ▪ os custos são controlados através do cumprimento das etapas; ▪ os orçamentos para os clientes são gerados através da hora técnica de trabalho, mas podem variar conforme as demandas internas do escritório no momento.

Escritório A	Gerenciamento da qualidade	Gerenciamento de recursos humanos	Gerenciamento das comunicações	Gerenciamento de risco	Gerenciamento de aquisições
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Análise de entrevistas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atualização constante, tanto dos profissionais que compõem a equipe, quanto do próprio escritório em questões tecnológicas; ▪ a qualidade da execução ocorre em supervisionar e controlar cada etapa do projeto; ▪ no gerenciamento da qualidade exercida pelos recursos humanos, a gestão ocorre de maneira individual, e em etapas; ▪ a qualidade dos fornecedores é gerenciada por boas indicações do seu trabalho, e através de acompanhamentos constantes na execução. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O planejamento dos recursos humanos varia conforme as demandas, quando há um aumento significativo, ocorrem novas contratações. Se ocorrer um aumento momentâneo, o escritório apenas terceiriza algumas etapas do projeto; ▪ para contratação de profissionais formados é avaliado o currículo e portfólio, para estagiários, o semestre que está cursando; ▪ as equipes são divididas por projeto, e não ocorrem divisões de tarefas por segmentos; ▪ todos os recursos humanos tem que cumprir prazos de acordo com cada etapa e cliente que estão trabalhando. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ E-mail é a principal ferramenta de comunicação entre todos os envolvidos no projeto, porém, procura-se sempre realizar reuniões presenciais; ▪ sempre que possível são realizadas as formalizações dos assuntos tratados informalmente, para que o cliente e o gestor de projetos tenha documentado e não se perca as informações; ▪ o que menos o escritório faz são reuniões presenciais. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Riscos relativos ao projeto são gerenciados com uma margem de valor em cada orçamento, para que se possa utilizar de maneira preventiva para possíveis problemas financeiros relacionados ao projeto; ▪ são feitos acompanhamentos constantes da execução, onde se analisa e avalia cuidadosamente o que está sendo realizado; ▪ o gerenciamento de riscos ocorre também ao desenvolver um <i>briefing</i> bem elaborado, com as necessidades e o perfil do cliente; ▪ os riscos são gerenciados também por experiências negativas anteriores, e amenizados na transmissão desses riscos em reuniões com o cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Novas contratações são feitas somente com o aumento constante de trabalho e quando a equipe de projetos do escritório precisa realizar muitas horas extras ou estão ocorrendo muitas terceirizações de etapas de projeto; ▪ a seleção dos fornecedores em cada projeto ocorre por meio de indicações, boas realizações de trabalhos anteriores e pela especialidade em que atua; ▪ proposta de orçamento e contrato são uma coisa só, o cliente recebe a proposta de orçamento já no formato do contrato, quando aprova a proposta, realizam-se as assinaturas e acordos de valores.

Escritório B	Gestão de Projetos	Gerenciamento de integração	Gerenciamento do escopo	Gerenciamento de tempo	Gerenciamento de custos
<p>Análise de entrevistas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medidas, técnicas e ferramentas que ajudam a organizar o processo de elaboração do projeto, em todas as etapas, para ter o maior controle possível; ▪ os projetos são gerenciados através de uma padronização interna de cada cliente, até a organização de cada etapa; ▪ são estabelecidas parcerias com outras empresas dependendo das demandas; ▪ existe metodologia gerencial desenvolvida internamente. Foi formulada através das experiências em outros escritórios em que os gestores já trabalharam; ▪ conhecem as metodologias: MS Project, revista KAZA (programa de gerenciamento de custos relacionado às horas de trabalho do escritório). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Um novo projeto ocorre pela prospecção do cliente através do envio de propostas de orçamento para o desenvolvimento de projetos; ▪ orienta-se e gerencia-se o projeto pela padronização e organização. Cada etapa aprovada pelo cliente é documentada em ata de reuniões; ▪ as mudanças no projeto são controladas pelas atas de reuniões; ▪ projetos são bem detalhados e sempre acompanhados através das visitas técnicas; ▪ o projeto se encerra com uma visita de vistoria para conferência se está tudo como planejado no projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O <i>briefing</i> é feito através de um documento padrão do escritório que é enviado a todos os clientes; ▪ com o preenchimento do documento do <i>briefing</i>, o escritório define através do seu planejamento padrão o escopo para cada cliente; ▪ é extraída a maior quantidade de informações possíveis das reuniões e do documento <i>briefing</i>; ▪ verifica-se e detalha-se o escopo a partir do <i>briefing</i>; ▪ no gerenciamento do escopo são seguidas padronizações e cumpre-se cada etapa prevista e sempre tendo o "ok" de aprovação do cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tenta-se não transmitir ao cliente tempos específicos. Prioriza-se estabelecer os tempos apenas para a equipe do escritório; ▪ os tempos para cada projeto são gerenciados de acordo com a urgência do projeto estabelecido pelo cliente; ▪ o escritório não fornece cronograma ao cliente, ele é apenas para conhecimento e uso interno da equipe do escritório; ▪ cada finalização de etapas é devidamente assinada pelo cliente através das atas de reuniões periódicas; ▪ deixa-se claro que os prazos são variáveis, podendo haver imprevistos ou possíveis mudanças. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ São realizadas visitas ao local para saber exatamente o que será desenvolvido em termos de custo de projeto; ▪ controle do gerenciamentos de custos ocorre através do custo da hora de trabalho para o tempo que se destina a cada projeto; ▪ orçamentos do custo de projeto são gerados através do m2 e das tabelas de valores disponíveis no mercado.

Escritório B	Gerenciamento da qualidade	Gerenciamento de recursos humanos	Gerenciamento das comunicações	Gerenciamento de risco	Gerenciamento de aquisições
<p>Análise de entrevistas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O gerenciamento da qualidade ocorre basicamente pela busca constante no aprimoramento dos conhecimentos da parte dos profissionais do escritório; ▪ a qualidade da execução se controla através do cumprimento de todas as etapas previstas no escopo; ▪ prioriza-se supervisionar a finalização e conclusão de cada etapa, pois dentro do escritório desenvolvem-se projetos e detalhamentos que "falem por si"; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planeja-se os recursos humanos conforme a carga de trabalho e a procura de novos clientes. No desenvolvimento de projetos de interiores, se divide as tarefas conforme a especialidade de cada profissional; ▪ contratam-se novos profissionais pela qualificação, experiências em outros escritórios, domínio dos programas computacionais utilizados; ▪ as equipes são gerenciadas com o controle, fiscalização e certificação do cumprimento de todas as etapas previstas em contrato. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Priorizam-se sempre reuniões periódicas e presenciais; ▪ procura-se sempre deixar tudo registrado e formalizado por e-mail, com cópia para todos os envolvidos no processo, menos o cliente; ▪ as comunicações com o cliente são geralmente estabelecidas com reuniões em cada etapa do projeto, formalizados através de uma ata com todos os assuntos tratados na reunião; ▪ qualquer assunto tratado com o cliente é registado formalmente, por ata de reuniões, por e-mail ou pelos próprios projetos impressos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ os riscos são gerenciados com base em experiências negativas anteriores, e se acrescentam mais cláusulas em contrato; ▪ são feitas visitas aos locais onde serão realizados os trabalhos para que não haja nenhuma surpresa indesejada e se consiga minimizar possíveis problemas no desenvolvimento do projeto; ▪ deixa-se sempre tudo explicado nas cláusulas do contrato e nas reuniões presenciais de cada etapa, registrado nas atas e assinado pelo contratante e contratado; ▪ o controle dos riscos é interno do escritório, cada cliente é supervisionado de acordo com aquilo que contratou. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O escritório faz um planejamento de acordo com o perfil do profissional que almeja contratar; ▪ os fornecedores são selecionados de acordo com o bom desempenho no cumprimento de trabalhos anteriores e na execução do que está detalhado no projeto; ▪ a formalização é feita através do contrato de prestação de serviços, em duas vias. As cláusulas contratuais podem variar conforme o que o escritório for contratado.

Escritório C	Gestão de Projetos	Gerenciamento de integração	Gerenciamento do escopo	Gerenciamento de tempo	Gerenciamento de custos
<p>Análise de entrevistas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organização do início ao fim. Saber separar cada etapa para ter uma organização total e completa; ▪ os projetos são gerenciados sempre em etapas, e todas são aprovadas pelo cliente; ▪ tenta-se captar o maior número de informações para absorver todas as informações necessárias ao desenvolvimento do projeto; ▪ não utiliza nenhuma metodologia específica. Utiliza-se uma metodologia elaborada pelas práticas de trabalho desenvolvidas internamente; ▪ os gestores não conhecem nenhuma metodologia de gestão de projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Devido ao início ser bem elaborado e detalhado através do <i>briefing</i>, o escritório consegue atingir um baixo índice de mudanças no projeto; ▪ a execução é gerenciada com visitas técnicas programadas com os envolvidos no projeto (cliente, fornecedores e profissionais do escritório); ▪ o escritório não tem uma maneira formal de encerramento de contrato. Os gestores avaliam que isso falta na política contratual do escritório. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todos os clientes tem uma pasta onde todas as suas informações são armazenadas. Desta forma, elaboram-se as etapas de metodologia que o escritório utiliza; ▪ o escopo e demais informações são internos do escritório, e não são compartilhados com os clientes; ▪ o escopo é controlado através dos acompanhamentos, que é uma etapa opcional, de acordo com contrato estabelecido. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O escritório estipula o tempo com base no histórico de projetos realizados e já executados; ▪ existe um controle interno, porém, nunca as informações nunca são transmitidas ao cliente; ▪ o escritório desenvolve um cronograma formal, faz uma listagem simplificada. Geralmente o planejamento é por semana, e internamente; ▪ o escritório tenta fazer semanalmente a programação de etapas do projeto; ▪ a variação de prazos ocorre conforme a urgência do cliente e a ordem de prioridades do escritório; ▪ não se determina um prazo fixo de tempo para a execução, prioriza-se que as etapas tenham uma sequência de bom andamento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Após o projeto aprovado, o escritório monta uma planilha com todos os custos do projeto; ▪ o escritório realiza uma análise do que envolve o projeto, para mensurar quantas horas de trabalho será destinado, e quais os itens que terão maior envolvimento por parte do escritório; ▪ tenta-se fazer com que o cliente transmita ao escritório o quanto quer investir no projeto; ▪ a previsão do custo de hora de trabalho é baseada em experiências em projetos anteriores.

Escritório C	Gerenciamento da qualidade	Gerenciamento de recursos humanos	Gerenciamento das comunicações	Gerenciamento de risco	Gerenciamento de aquisições
<p>Análise de entrevistas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O escritório controla a qualidade dos seus projetos no cuidado em apresentar ao cliente um projeto com conceitos estéticos e com clareza de entendimento; ▪ a qualidade da execução dos projetos é controlada com a participação ativa do escritório em cada etapa; ▪ todos os trabalhos realizados pelos recursos humanos são supervisionados e revisados pelos gestores do escritório; ▪ são minimizados possíveis problemas com os fornecedores que prestam serviços com os acompanhamentos técnicos agendados para verificações do bom andamento do que foi projetado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ São realizadas reuniões, semanalmente, onde os gestores definem a atividade que cada profissional do escritório irá desempenhar, conforme as demandas internas; ▪ normalmente todos os profissionais que atuam no escritório, na área de projetos, participam de todos os segmentos que o escritório atua, as funções são distribuídas de acordo com as cargas de trabalho de cada um; ▪ a equipe de projeto é gerenciada com reuniões, estabelecimento de prazos e cronogramas, e sempre com a supervisão dos seus gestores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todos os assuntos de projetos são compartilhados por e-mail, para que fique tudo documentado e todos do escritório possam ter acesso; ▪ as comunicações com os clientes são na grande maioria das vezes através de reuniões presenciais. No entanto, quando não é possível uma reunião, os assuntos são tratados por e-mail e telefone; ▪ são agendadas reuniões com todos os envolvidos no projeto, tanto a equipe do escritório, como cliente, fornecedores e prestadores de serviços, para que fique claro para todos, informações sobre o cronograma e atividades que serão desempenhadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os riscos são gerenciados através de cláusulas bem elaboradas no contrato, e em experiências anteriores; ▪ tenta-se identificar possíveis riscos no projeto traçando um perfil do cliente, para que essas informações fiquem claras para auxiliar no desenvolvimento do projeto; ▪ participar ativamente de cada etapa e estar constantemente supervisionando o cumprimento das etapas e atividades, são meios de monitorar e controlar os riscos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O planejamento para contratação de novos profissionais é através do aumento constante das demandas de trabalho; ▪ conhecer o histórico do profissional, experiências anteriores e analisar o currículo e <i>portfolio</i>, são meios contratação de novos profissionais; ▪ a formalização de um novo projeto é sempre feita por meio de um contrato formal, assinado em uma reunião entre escritório e cliente.

Escritório D	Gestão de Projetos	Gerenciamento de integração	Gerenciamento do escopo	Gerenciamento de tempo	Gerenciamento de custos
<p>Análise de entrevistas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerenciar um projeto é acompanhar o cliente do início ao fim, fazer um bom projeto, bem detalhado, e ser bem gerenciado na execução; ▪ por meio de um <i>briefing</i> bem elaborado, estima-se tirar do cliente o maior número de informações para o projeto, a partir disso, estima-se o custo de horas de trabalho; ▪ não existe nenhuma metodologia de gestão utilizada no escritório. Os gestores fizeram um curso de extensão em gestão de projetos, porém, não aprenderam nenhuma metodologia para aplicação no escritório, apenas modelos de planilhas e quantificação horas de trabalho. Para gerenciar os projetos, os gestores utilizam as experiências anteriores; ▪ não conhecem nenhuma metodologia de gestão de projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A abertura de um novo projeto acontece com a aprovação da proposta de orçamento e após a assinatura do contrato, onde se estabelecem os, prazos e pagamentos; ▪ os projetos são gerenciados conforme o seu tamanho, em projetos menores, são recrutados menos profissionais, em projetos maiores e de maior importância para o escritório, são terceirizados profissionais externos; ▪ todas as modificações e alterações no projeto são sempre documentadas, para que essas solicitações não fiquem sem registro e assinatura do cliente, e evitem problemas futuros; ▪ o escritório não tem nenhum procedimento formal ou informal de encerramento do projeto. Realiza-se uma reunião de encerramento, mas nem sempre o cliente compreende que o vínculo com o escritório se encerra ali. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inicia-se o planejamento já na primeira reunião com o cliente, para tirar o maior número de informações para elaborar o escopo e estabelecer o plano de necessidades de cada cliente; ▪ o que o escritório estabelece no escopo é seguido para servir como diretriz no bom desenvolvimento do projeto. O controle é feito a partir do que está descrito em cada escopo, pois ali se concentram o maior número de informações possíveis. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O escritório tenta gerenciar o tempo para cada projeto com um controle de planilhas de horas. No entanto, nem sempre atualizam essas planilhas; ▪ semanalmente se estimam as demandas de tempo para cada atividade dos projetos; ▪ o escritório não tem nenhuma ferramenta específica de controle de cronograma. Geralmente os cronogramas são controlados conforme o tamanho dos projetos, com mais ou menos controle das etapas; ▪ não existe um prazo fixo para o desenvolvimento do projeto, pode variar conforme o tamanho do projeto; ▪ o tempo para cada execução é avaliada individualmente para que se possa estabelecer os prazos, que não são fixos devido a cada projeto ser individualmente diferente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os custos são gerados por uma estimativa de tempo x valor hora, e quantificados em tabelas; ▪ o escritório tem uma tabela de custos fixos e variáveis, onde estão descritos os valores que entram e saem. A atualização constante dessa planilha permite a verificação dos custos que cada projeto tem para o escritório com o auxílio do controle de horas destinado a cada projeto; ▪ os custos do projeto são controlados com planilhas onde estão todos os valores de execução de cada cliente, para que facilite o gerenciamento e controle das etapas; ▪ estimativa da quantidade de horas destinada a cada projeto, é o meio de formulação de orçamento para cada projeto.

Escritório D	Gerenciamento da qualidade	Gerenciamento de recursos humanos	Gerenciamento das comunicações	Gerenciamento de risco	Gerenciamento de aquisições
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Análise de entrevistas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O controle da qualidade dos projetos baseia-se na constante supervisão e padronização de todos os trabalhos que serão apresentados para o cliente; ▪ as atividades desenvolvidas pelos recursos humanos são sempre monitoradas para a certificação do bom andamento do projeto, e também para que não haja retrabalhos; ▪ fornecer sempre todos os detalhamentos e informações necessárias para a execução dos projetos, também é uma forma de gerenciar a qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A equipe do escritório atende todas as demandas que são requisitadas. Em situações de aumento de demandas, procura-se fazer hora extra para não ter que contratar profissionais; ▪ todos os processos de trabalho do escritório são internos, sem a necessidade de terceirização; ▪ não há um controle específico para se gerenciar equipes de projetos. Prioriza-se transmitir todas as informações por e-mail, com cópia para todos os envolvidos para que as informações sejam transmitidas a todos e nada se perca. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ As informações internas do escritório são transmitidas por meio de um repositório de arquivos, onde todos têm acesso, e são depositam tanto as atividades a serem realizadas, quanto as já concluídas; ▪ em geral não se consegue fazer muitas reuniões presenciais, diante disto procura-se sempre deixar tudo que foi dito informalmente por e-mail, registrado, para segurança de não se perder informações; ▪ deixa-se sempre a maior quantidade de informações registradas e documentadas, em uma reunião presencial, para que se possam estabelecer as comunicações com todos os envolvidos no projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os riscos não são gerenciados, porém, o escritório tenta estar sempre monitorando os prestadores de serviços e inteirado do andamento dos trabalhos; ▪ tenta-se minimizar os riscos, através de cláusulas contratuais bem claras quanto às atribuições que competem ao escritório; ▪ não se controlam os riscos de maneira formal. O controle ocorre através dos acompanhamentos e monitoramentos individuais de cada cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O planejamento para a contratação de novos profissionais ocorre na medida em que houver uma necessidade constante de horas extras; ▪ através dos projetos anteriores executados, o escritório define quem serão os fornecedores para cada novo projeto. Geralmente quando se projeta já se sabe a qual fornecedor irá indicar a execução; ▪ a formalização de novos projetos é sempre através de contrato, que é feito em duas vias e com um valor de entrada referente ao pagamento do projeto.

Escritório M	Gestão de Projetos	Gerenciamento de integração	Gerenciamento do escopo	Gerenciamento de tempo	Gerenciamento de custos
<p>Análise de entrevistas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão de projetos é um mecanismo de controle em todas as etapas do projeto, onde se pode supervisionar e controlar o processo, do início ao fim; ▪ os projetos são gerenciados todos da mesma forma, através de ferramentas desenvolvidas pelo próprio escritório para estabelecer o controle interno de cada cliente; ▪ quando há a necessidade de contratação de novos profissionais, o escritório se reformula para que sejam adequados nas atividades que ocorrem mediante o aumento das demandas; ▪ é utilizada uma metodologia criada pelo escritório. Geralmente é um método padrão de gerenciar cada projeto, que pode variar conforme o contrato de prestação de serviços estabelecido; ▪ não conhecem nenhuma metodologia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os projetos são orientados e gerenciados através do controle individual de cada cliente e do cumprimento dos prazos previstos em contrato; ▪ a execução é gerenciada somente quando o escritório é contratado para esse serviço. Sendo contratado, a execução é gerenciada por meio de acompanhamentos periódicos, para verificação do cumprimento do que foi projetado; ▪ o escritório não tem nenhum mecanismo de encerramento formal do projeto, porém, deixa o encerramento estipulado em contrato, de acordo com as parcelas de pagamento dos custos do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O escopo é planejado por meio de uma reunião com o cliente onde são questionados todos os assuntos relacionados ao projeto; ▪ o escopo é verificado de acordo com as informações transmitidas pelo cliente, e é detalhado com o plano de necessidades; ▪ o escopo é controlado no desenvolvimento do projeto e no cumprimento de prazos estipulados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O tempo para cada atividade é definido no contrato de prestação de serviços, em cada etapa se estabelecem prazos fixos, que geralmente não variam; ▪ o cronograma é elaborado com base na elaboração do escopo, nele colocam-se todos os prazos necessários para o cumprimento das etapas do projeto; ▪ o cronograma é controlado dentro do escritório e com a supervisão dos gestores na cobrança pelo cumprimento dos prazos. Na execução é controlado pelas vistas técnicas para assegurar o bom desempenho do projeto; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O custo que o projeto terá para o escritório é estimado segundo uma média dos custos fixos e do tempo gasta com cada projeto, esse custo é calculado por projetos similares anteriores, mas, podem variar para mais ou para menos; ▪ os custos do projeto são controlados conforme o escopo do que foi solicitado pelo cliente. Diante disto, é possível estipular os itens que serão especificados no projeto para mesurar valores, de modo que não ultrapasse o que o cliente tem disponível para investir; ▪ para formular um orçamento a um cliente, é feito o cálculo de um valor que cubra as horas de trabalhos proporcionais ao que foi solicitado em questão de m², e nos custos fixos e variáveis do escritório.

Escritório M	Gerenciamento da qualidade	Gerenciamento de recursos humanos	Gerenciamento das comunicações	Gerenciamento de risco	Gerenciamento de aquisições
<p>Análise de entrevistas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A qualidade é controlada com o cumprimento dos prazos estabelecidos, com a padronização das apresentações dos projetos, bem como em manter os profissionais do escritório sempre atualizados em tendências e novidades que o mercado oferece; ▪ as visitas técnicas frequentes e a clareza e objetividade dos detalhamentos, proporcionam maior qualidade na execução; ▪ cada atividade realizada dentro do escritório pelos recursos humanos são sempre conferida por mais de uma pessoa, com o propósito de preservar a qualidade em todas as etapas do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os recursos humanos do escritório são divididos conforme as demandas de projeto que o escritório é contratado, e de acordo com a carga de trabalho que cada um tem no momento; ▪ a equipe é estabelecida por estagiários que tem prazos estipulados para cumprir as atividades que são solicitadas; ▪ a equipe de projeto é gerenciada por meio do controle dos gestores em estipular prazos para cada atividade do projeto, para que não se descumpram prazos com o cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A principal forma de comunicação com todos os envolvidos no projeto é por e-mail. Prioriza-se ao máximo fazer reuniões presenciais, quando não é possível, deixa-se registrado por e-mail; ▪ dentro do escritório, as comunicações acontecem sempre por e-mail e com cópias para os envolvidos em cada etapa; ▪ para tratar da execução, ocorre sempre uma reunião presencial, para assegurar a compreensão de todos quanto ao projeto que será executado. Caso o escritório não seja contratado para a execução, tenta-se fazer também uma reunião, caso não seja possível, envia-se um e-mail com cópia para todos os envolvidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os riscos são gerenciados com o maior controle de tudo que for possível. Procura-se documentar todas as conversas com os clientes e estar sempre inteirado do bom andamento e cumprimento das etapas, tanto internas quanto externas; ▪ as tomadas de decisões são planejadas com um controle individual de cada etapa, e na elaboração das cláusulas contratuais para preservar e assegurar tanto o lado do escritório quanto o lado do cliente; ▪ os riscos de cada projeto são monitorados individualmente, e com isso os possíveis riscos que cada projeto pode conter. Diante disto, consegue-se minimizar os riscos, devido ao controle ser restrito e específico a cada projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quando os colaboradores que trabalham no escritório não dão conta das atividades que são requisitados, é planejado por parte dos gestores contratarem mais profissionais para que possam atender as demandas; ▪ a seleção dos fornecedores ocorre de acordo com o grau de investimentos que o cliente deseja e pela satisfatória realização de projetos anteriores; ▪ a formalização de todos os projetos acontece sempre mediante a aprovação da proposta de orçamento, e após é elaborado um contrato de prestação de serviços, onde são acordados formalmente todos os deveres e as obrigações.

Escritório Π	Gestão de Projetos	Gerenciamento de integração	Gerenciamento do escopo	Gerenciamento de tempo	Gerenciamento de custos
<p>Análise de entrevistas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de projetos é organizar e coordenar todas as etapas, com a finalidade de estipular as sequências de trabalho; • os projetos são gerenciados pela sua classificação e através de um levantamento de todas as etapas; • as necessidades do projeto são identificadas com reuniões com o cliente e com a equipe de projetos, onde são elaborados junto ao cliente os requisitos para contemplar as necessidades do projeto; • a metodologia gerencial utilizada foi desenvolvida pelas práticas de trabalho e experiências adquiridas. No entanto, essa metodologia está sempre em transformação para buscar melhorias; • a única metodologia que o gestor do escritório conhecer é o MS Project. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A abertura de um novo projeto ocorre pela prospecção de novos clientes e por indicações; ▪ inicia-se a orientação do projeto com uma reunião com o cliente para definição do <i>briefing</i>, após, são realizados os levantamentos no local do projeto. Posteriormente, a equipe de projetos faz uma reunião para definições internas de elaboração do projeto e das etapas. É elaborada uma opção de <i>layout</i> para cada proposta apresentada, em uma reunião presencial com o cliente. Após a aprovação final, inicia-se a execução do projeto executivo e detalhamentos, para encaminhar aos fornecedores para orçarem e executarem; ▪ não existe número de mudanças de projeto previsto em contrato; ▪ não há um mecanismo específico para encerrar formalmente o projeto. O escritório entende por encerrado quando entrega tudo que foi acordado em contrato. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O planejamento do escopo varia conforme cada projeto. Existe um padrão de elaboração de escopo que é realizado sempre da mesma forma, e de acordo com o <i>briefing</i> elaborado na primeira reunião; ▪ a definição do escopo é de acordo com as solicitações do cliente, pois envolvem os requisitos e necessidades do projeto, bem como o controle de custos e prazos; ▪ o escopo é controlado através de reuniões com os fornecedores, onde são apresentados os detalhamentos e especificações técnicas, e com as visitas técnicas ao local, para verificação e validação dos serviços prestados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O tempo para cada atividade do projeto ocorre por meio do controle de horas de trabalho, em planilhas internas no escritório; ▪ os prazos fornecidos para os clientes são de acordo com a média do que foi necessário, em termos de tempo, nos projetos já realizados; ▪ o cronograma é elaborado com base em todas as etapas que contemplam o projeto. Desde os levantamentos que ocorrem no local até a fase de execução; ▪ existe um quadro dentro do escritório, onde todos os cronogramas dos clientes são compartilhados entre os profissionais envolvidos. O cliente tem acesso apenas aos cronogramas das etapas e pagamentos; ▪ não há um prazo fixo para o desenvolvimento dos projetos, pois cada projeto é individualmente avaliado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O custo que o projeto terá para o escritório é formulado com o valor de hora técnica de trabalho que é estimado pelo tempo que se julga necessário para desenvolver o projeto. Esse valor é computado junto aos custos que são fixos de despesas do escritório; ▪ os custos do projeto começam a ser controlados na etapa de escopo, onde são avaliados os requisitos do projeto; ▪ para formular um orçamento ao cliente é avaliado inicialmente o que contempla o trabalho e seu nível de complexidade. Porém, existem valores mínimos de horas técnicas de trabalho que são respeitados, bem como os custos fixos de funcionamento do escritório.

Escritório Π	Gerenciamento da qualidade	Gerenciamento de recursos humanos	Gerenciamento das comunicações	Gerenciamento de risco	Gerenciamento de aquisições
<p>Análise de entrevistas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A qualidade dos projetos é controlada com a supervisão de cada atividade realizada por parte dos recursos humanos, e realizado pelo gestor de projetos; ▪ o gerenciamento da qualidade ocorre com os acompanhamentos periódicos ao local da execução, para verificar e validar o que foi realizado e se está compatível com o projeto. Essas práticas já são previstas em contrato, e inclusas nos valores; ▪ todas as etapas de projetos realizadas pelos recursos humanos são enviadas por e-mail para o gerente de projetos. A partir de então a atividade é validada ou não, caso não seja, o gestor de projetos imprime o material e faz as correções a próprio punho para ser modificado e enviando ao cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O planejamento consiste em que todos os profissionais do escritório realizam todas as demandas existentes. Cada atividade é designada e gerenciada conforme a carga de trabalho e cronograma de horas de cada um; ▪ a equipe de projetos é estabelecida com os próprios funcionários do escritório. Todas as demandas de projetos são atendidas internamente, sem a necessidade de novas contratações ou terceirizações de trabalho; ▪ o gerente de projetos é quem determina para o coordenador de projetos o que precisa ser desenvolvido e quais as prioridades que estão em pauta. As equipes de projetos têm seus cronogramas para realizar suas atividades e cumprir os prazos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todas as informações são gerenciadas abertamente com os profissionais do escritório. Prioriza-se estabelecer as comunicações internas pessoalmente, com as distribuições de tarefas e demais assuntos do escritório; ▪ As comunicações com o cliente são sempre por e-mail para formalizar o assunto. Mesmo quando são realizadas ligações telefônicas, ou mensagens informais, é feita a formalização por e-mail para garantir que as informações recebidas não irão se perder; ▪ as comunicações com todos os envolvidos no projeto podem variar conforme o perfil do cliente. Não existe uma maneira específica para se gerenciar, porém, para que seja de conhecimento geral dos envolvidos, todas as informações são compartilhadas sobre tudo que for relacionado ao projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não existe nenhum método específico para identificar risco em um novo projeto, porém, pela própria experiência de projetos anteriores são identificados alguns riscos nas primeiras reuniões através do <i>briefing</i>, que podem ser verificados junto ao cliente; ▪ as tomadas de decisões são planejadas pelos gestores e transmitidas aos profissionais do escritório. Essas decisões contribuem para reduzir o que é identificado nas reuniões com o cliente, e do que é solicitado quanto ao projeto; ▪ todos os riscos são gerenciados no contrato de prestação de serviços, pois nele estão todos os possíveis riscos, e versa quanto à questão de pagamento, onde está descrito cada data e prazo para quitação de parcelas, que é um dos maiores riscos identificado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O planejamento para contratar novos profissionais baseia-se sempre em uma equipe mais compacta, pois os gestores avaliam que se ganha em qualidade e comprometimento. Novas contratações ocorrem sempre que há aumento significativo e recorrente de novos projetos; ▪ A seleção de fornecedores para a execução ocorre por meio de uma carteira de fornecedores que o escritório disponibiliza, onde sempre possuem a prioridade para executar os projetos. No caso de não conhecer o fornecedor que seja necessário contratar, é feita uma seleção e indicação para garantir a qualidade para o cliente; ▪ A formalização de novos projetos é geralmente feito por contrato. No entanto, há casos em que já se conhece o cliente e acaba por não realizar essa formalização através do contrato.

Escritório G	Gestão de Projetos	Gerenciamento de integração	Gerenciamento do escopo	Gerenciamento de tempo	Gerenciamento de custos
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Análise de entrevistas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerenciar um projeto desde o início, desde o primeiro contato com o cliente onde já se verifique os possíveis riscos e cumprir todas as etapas previstas, visando sempre o melhor resultado possível; ▪ o escritório tem uma metodologia própria, com várias etapas, que foi criada pelos gestores. Todas essas etapas são apresentadas ao cliente, para que seja compreendido o grau de envolvimento e complexidade do trabalho; ▪ sim, foram aprendidas metodologias em um curso de MBA, em gestão de projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os projetos são gerenciados através do monitoramento interno das etapas; ▪ o cliente tem liberdade de alterar quantas vezes julgar necessário o projeto. O escritório compartilha com o cliente o processo metodológico, onde ele pode saber em que etapa está seu projeto. Porém, não se avança para novas etapas até a aprovação total do cliente. ▪ o escritório faz somente acompanhamentos, não realiza execução; ▪ os projetos se encerram por meio de um termo de encerramento de projeto. Diante disto, o cliente assina esse documento ficando formalmente encerrado o vínculo para aquele trabalho. Outra maneira que o escritório utiliza é a pesquisa de satisfação com o cliente, que é dividida em duas etapas, uma no desenvolvimento do projeto e outra na execução. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O escopo do projeto é elaborado na reunião de briefing, onde o cliente responde a um questionário de entrevista. Nessa reunião procura-se extrair a maior quantidade de informações sobre o projeto, que contribui para a formulação de uma proposta que esteja dentro da solicitação do cliente; ▪ o escopo é verificado e detalhado através do acompanhamento por parte do gestor de projetos, e o cumprimento e bom desempenho de cada etapa; ▪ o escopo é controlado mediante a verificação do gestor de projetos de cada etapa e quando ocorre a validação de tarefas para prosseguir a etapa seguinte. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O tempo para cada atividade do projeto é definido através da planilha de horas. Essa planilha contribui para a verificação da quantidade de horas para cada função e em que etapa se está. Contempla também a verificação de horas para se estimar em projetos futuros, e na formulação do custo de horas para elaborar os novos orçamentos; ▪ o cronograma é desenvolvido com base na metodologia interna, e com os prazos estabelecidos em contrato, e é compartilhado com o cliente. Os prazos são estabelecidos conforme as demandas do momento e urgências do cliente; ▪ o prazo para desenvolver um projeto não é fixo, depende do tipo de projeto, onde são elaborados prazos diferentes, que variam de acordo com todas as características que envolvem o trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ É desenvolvida uma proposta de orçamento para o cliente, considerando os custos fixos, horas de trabalho e no lucro que o escritório deseja. Na etapa de execução o orçamento é realizado por terceiros. Nos acompanhamentos de execução é elaborado junto à proposta de orçamento um valor embutido no custo total do projeto, com o número de visitas previsto em contrato; ▪ o custo que o projeto terá para o escritório é mensurado pelas horas técnicas de trabalho, onde são utilizadas como referências as planilhas de horas já desenvolvidas ou em andamento; ▪ os custos de projeto são controlados por meio de planilhas, onde se colocam todos os custos. No entanto, só é possível controlá-los quando o cliente informa ao escritório o quanto quer investir.

Escritório G	Gerenciamento da qualidade	Gerenciamento de recursos humanos	Gerenciamento das comunicações	Gerenciamento de risco	Gerenciamento de aquisições
<p>Análise de entrevistas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Basicamente a qualidade é controlada através da pesquisa de satisfação realizada com todos os clientes. ▪ todos os projetos desenvolvidos, sempre são revisados, nada é entregue ao cliente sem ser controlado quanto a sua qualidade; ▪ tudo é validado pelos gestores. As correções de erros realizadas pelos profissionais são feitas com uma cópia impressa, de modo que se aprenda com o erro e se otimize o tempo para correções; ▪ o escritório não tem uma métrica para controlar a qualidade de prestadores de serviços, justamente por ter esse serviço terceirizado. É possível controlar um pouco com o recurso da pesquisa de satisfação da execução, e dos acompanhamentos técnicos ao local da execução. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O planejamento dos recursos humanos é definido de acordo com a complexidade do projeto. Tratando-se de um projeto de interiores comercial, onde se tem menos prazos, e um trabalho cheio de normas e dificuldades, resulta nos próprios gestores priorizarem desenvolvê-lo. Com isso, o envolvimento dos profissionais que trabalham no escritório é reduzido em ambientes comerciais e mais direcionado ao residencial; ▪ a equipe é estabelecida mediante o grau de conhecimento de cada profissional que trabalha no escritório, onde são recrutados individualmente para cada nova demanda; ▪ a equipe de projetos é gerenciada com o uso da planilha de horas de trabalho de cada profissional. Deste modo são controlados os prazos de cada atividade. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A distribuição das tarefas dentro do escritório é enviada via e-mail, ou em reuniões presenciais com as equipes de projeto. ▪ tenta-se fazer com que todas as etapas tenham reuniões presenciais, para estabelecer as comunicações com os clientes. Não sendo possível, comunica-se por e-mail. Na etapa de apresentação de projetos, é enviando antes da reunião uma primeira proposta de <i>layout</i>. Deste modo, consegue-se fazer com que o cliente já venha com uma percepção e colocações a fazer sobre o projeto que será apresentado formalmente na reunião; ▪ Entre todos os envolvidos no projeto estabelecem-se as comunicações sempre formalizando por e-mail, até mesmo uma conversa informal. Assim garante-se a segurança da informação e previne eventuais problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O escritório não tem nenhum mecanismo específico que gerencie os riscos, porém, identifica-se que o principal risco está na fase de execução. Com isso, tenta-se minimizar no sentido de orientar o cliente na escolha dos fornecedores que irão executar o projeto; ▪ os contratos de prestação de serviços são sempre formalizados com cláusulas que visam identificar possíveis riscos que auxiliam na tomada de decisões; ▪ não há uma métrica e nem um processo fixo para o gerenciamento de riscos. Geralmente é monitorado pela própria experiência adquirida em outros trabalhos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O planejamento para contratar novos profissionais para a equipe do escritório é sempre conforme a demanda e se há um aumento de volume de trabalho. Sendo necessário, é realizada toda uma organização interna, tanto de readequação de <i>layout</i> de espaço, quanto financeiro; ▪ os fornecedores são selecionados com base nas boas experiências anteriores. A preferência é dada a empresas que já são conhecidas ou tem boas referências no mercado; ▪ é sempre estabelecido um contrato de trabalho entre escritório e cliente, independente do tamanho ou valor do projeto. O contrato é separado da proposta de orçamento, pois é enviada juntamente com uma apresentação formal do escritório para prospecção do novo cliente.

ANÁLISE CONJUNTA

Gestão de Projetos

Escritório	Problema	Evidências	Causa	Consequência
A - C - D E	<ul style="list-style-type: none"> A falta da utilização de um processo de metodologias gerenciais nos escritórios. 	<ul style="list-style-type: none"> Os gestores dos escritórios de design de interiores não conhecem nenhuma metodologia de gestão de projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> Segundo Piotrowski et al. (2008) a gestão de projetos é o processo de organização e controle de etapas, compreendidas do início ao fim, e é fundamentalmente importante nos escritórios de design de interiores, pois contribui para todo o processo do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> A ausência de metodologia no processo de gestão de projetos pode ocasionar retrabalhos, problemas de prazos, cumprimento de cronogramas e também nos custos.

Gerenciamento de integração

Escritório	Problema	Evidências	Causa	Consequência
A - C - D E - F	<ul style="list-style-type: none"> Formalização de encerramento do contrato de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> Não há nenhum método formal de encerramento de projeto entre o escritório e o cliente 	<ul style="list-style-type: none"> De acordo com PMBOK (2008), o processo de encerrar formalmente um projeto requer o procedimento de documentar e formalizar o fim das atividades. Essa formalização ocorre com a aceitação do cliente, mediante todas as entregas acordadas referente ao projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> Quando não há um mecanismo que formalize a entrega do projeto e o término do vínculo do contrato de prestação de serviços, o escritório corre risco de que o cliente não compreenda que para qualquer possível nova solicitação sobre o projeto será necessário estabelecer um novo contrato de trabalho.

ANÁLISE CONJUNTA

Gerenciamento do escopo

Escritório	Problema	Evidências	Causa	Consequência
<p>A - B - C</p> <p>D - E - F</p> <p>G</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ausência de padronização no planejamento, verificação e controle do escopo. 	<ul style="list-style-type: none"> Todos os escritórios que participaram da pesquisa apresentam distintas maneiras de realizarem o gerenciamento do escopo. 	<ul style="list-style-type: none"> O gerenciamento do escopo compreende todo o processo preciso, para assegurar que o projeto integrará todo o trabalho necessário para conclusão do projeto com sucesso PMBOK (2008). 	<ul style="list-style-type: none"> A falta de um plano de gerenciamento de escopo que permita conduzir de maneira padrão essa etapa, pode ocasionar atrasos no processo. Isso ocorre porque não há um controle da estrutura do projeto, que possibilite a formalização das entregas concluídas, bem como o domínio das mudanças PMBOK (2008).

Gerenciamento de tempo

Escritório	Problema	Evidências	Causa	Consequência
<p>A - B - C</p> <p>D - F - G</p>	<ul style="list-style-type: none"> Não estipular prazos fixos para o cliente das etapas de projeto, internas do escritório. 	<ul style="list-style-type: none"> Os escritórios priorizam não transmitir ao cliente os prazos das etapas do projeto. Os gestores relataram que os prazos são variáveis conforme fatores como demandas de trabalho ou até mesmo conforme o próprio projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> De acordo com Barcaui et al. (2008), é importante aderir práticas que transmitam credibilidade e segurança ao cliente. A estimativa de tempo faz parte disso, pois transmite confiança e facilita o processo gerencial. 	<ul style="list-style-type: none"> Não transmitir prazos das etapas de projeto ao cliente pode ocasionar cobranças constantes sobre o andamento das atividades, e até mesmo gerar situações desagradáveis pela ausência de informação.

ANÁLISE CONJUNTA

Gerenciamento de custos

Escritório	Problema	Evidências	Causa	Consequência
A - B - C D	<ul style="list-style-type: none"> Fatores considerados para formulação da proposta de orçamento ao cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Os escritórios listados utilizam como base de cálculo, apenas índices de horas técnicas de trabalho e valor fixo do metro quadrado. 	<ul style="list-style-type: none"> O tipo de projeto, a quantidade de recursos que serão utilizados e o tempo destinado ao trabalho, são fatores importantes na determinação e formulação dos custos de projeto PMBOK (2008). 	<ul style="list-style-type: none"> A restrição de fatores pode fazer com que os custos de projeto transmitidos ao cliente, não sejam compatíveis com o custo que o projeto terá para o escritório. Assim sendo, deve-se considerar também, os custos de funcionamento do escritório, complexidade do projeto, e as experiências com projetos anteriores.

Gerenciamento da qualidade

Escritório	Problema	Evidências	Causa	Consequência
A - B - C D - E - F G	<ul style="list-style-type: none"> Ausência de padronização para o controle de qualidade dos projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> Todos os escritórios entrevistados apresentam diferenças e similaridades entre suas formas de gerenciar a qualidade de seus projetos. Porém, não há consenso entre as práticas utilizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Com base no PMBOK (2008), o gerenciamento da qualidade prioriza identificar padrões de qualidade que sejam pertinentes ao projeto. Diante disso, prioriza-se também, determinar como satisfazer esses padrões e principalmente como resolver eventuais problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> A ausência de um controle que estipule uma unidade no gerenciamento da qualidade, faz com que não seja possível identificar padrões de qualidade que não estavam sendo verificados, mas que no entanto, são relevantes para o projeto.

ANÁLISE CONJUNTA

Gerenciamento de recursos humanos

Escritório	Problema	Evidências	Causa	Consequência
<p>A - B - C</p> <p>D - E - F</p> <p>G</p>	<ul style="list-style-type: none"> Indefinição de método de controle específico para o gerenciamento de recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> Cada escritório entrevistado apresenta diferentes maneiras de realizar a gestão dos seus recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> Faz parte do gerenciamento de recursos humanos ter um processo que organize e gere as equipes estabelecidas para os projetos. Para essas equipes são atribuídas funções e responsabilidades para a conclusão do projeto PMBOK (2008). 	<ul style="list-style-type: none"> A indefinição de um método que controle os recursos humanos pode trazer como consequência problemas de não cumprimento de prazos e etapas do projeto, causando possíveis prejuízos ao escritório.

Gerenciamento de comunicações

Escritório	Problema	Evidências	Causa	Consequência
<p>F</p>	<ul style="list-style-type: none"> Não há uma maneira própria para se gerenciar as comunicações entre todos os envolvidos no projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> Entre os escritórios entrevistados, apenas um não tem definido uma maneira de estabelecer entre todas as partes interessadas do projeto um método de compartilhamento de comunicação sobre o projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> O gerenciamento das comunicações estabelece entre os envolvidos no projeto as informações fundamentais para comunicações bem-sucedidas. Diante disso, todos os envolvidos no projeto devem compreender como as comunicações interferem e afetam o projeto como um todo PMBOK (2008). 	<ul style="list-style-type: none"> A falta de comunicação entre todos os que estão ligados a um ou mais projetos do escritório, pode ocasionar a perda de informações imprescindíveis para o resultado final do projeto.

ANÁLISE CONJUNTA

Gerenciamento de risco

Escritório	Problema	Evidências	Causa	Consequência
<p>A - B - C</p> <p>D - E - F</p> <p>G</p>	<ul style="list-style-type: none"> Restrição do controle do gerenciamento de risco. 	<ul style="list-style-type: none"> Os métodos utilizados pelos escritórios para gerenciar os riscos relativos ao projeto podem ser considerados restritos. Isso deve-se ao fato de que o controle realizado é bem limitado e podem ocasionar outros riscos que não estão sendo verificados. 	<ul style="list-style-type: none"> Segundo PMBOK (2008) os riscos são condições incertas, que podem ou não ocorrer. O maior controle dos riscos permite elevar a possibilidade de impactos positivos e minimizar a probabilidade dos negativos. 	<ul style="list-style-type: none"> O controle restrito do gerenciamento dos riscos pode trazer para o escritório problemas que poderiam ser evitados, com o maior controle e planejamento.

Gerenciamento de aquisições

Escritório	Problema	Evidências	Causa	Consequência
<p>F</p>	<ul style="list-style-type: none"> A não utilização de contrato de prestação de serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> Apenas um dos escritórios entrevistados deixa de utilizar contratos em algumas situações específicas na prestação dos seus serviços de design de interiores. Isso ocorre quando o cliente já foi atendido anteriormente, e os gestores acreditam que não haverá problema. 	<ul style="list-style-type: none"> Um contrato é acordo legal que atribui obrigações para ambas as partes. Desta forma, inclui termos e condições que possibilitam mitigar alguns riscos PMBOK (2008). 	<ul style="list-style-type: none"> A falta de se estabelecer formalmente um contrato de prestação de serviços entre escritório e cliente, pode trazer possíveis problemas futuros de várias ordens. Não havendo um contrato entre as partes, tanto o escritório quanto o cliente podem assumir riscos potenciais.