

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

RENATA BARCELOS CHAVES

## **ENTRE A TEORIA E A PRÁTICA**

Um estudo de caso sobre a metodologia de Gerenciamento de Projetos aplicada  
em uma empresa de serviços de pequeno porte.

FLORIANÓPOLIS

2011

RENATA BARCELOS CHAVES

**ENTRE A TEORIA E A PRÁTICA**

Um estudo de caso sobre a metodologia de Gerenciamento de Projetos aplicada em uma empresa de serviços de pequeno porte.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Banca Examinadora do Curso de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para obtenção do grau de bacharel em Administrador.

Orientador: Prof. Marcos Abilio Bosquetti

FLORIANÓPOLIS

2011

RENATA BARCELOS CHAVES

Este Trabalho de Conclusão foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 08 de novembro de 2011.

Banca Examinadora:

---

Marcos Abílio Bosquetti

---

Gerson Rizzatti Júnior

---

Maurício Serva de Oliveira

Dedico este trabalho ao meu Pai, o “administrador da Família”, e a minha família por todo apoio e dedicação. A vocês, meus amores, muito obrigada.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao professor Marcos Abilio Bosquetti pela paciência, disponibilidade e clareza com as quais me orientou para que este trabalho fosse possível.

Agradeço também aos gestores Alisson Barcelos e Carla Barcelos, que abriram as portas da empresa AlissonBarcelos Arte&Eventos oportunizando a realização da pesquisa, atendendo sempre com muita paciência e prontidão. Assim como à Presidente da Sociedade Brasileira de Dermatologia – Regional Santa Catarina, Dra. Silvia Maria Schmidt, pela disponibilidade em atender meu pedido, o que proporcionou ao estudo a importante percepção do cliente.

Agradeço principalmente aos meus familiares que inspiraram minha caminhada nessa longa trajetória.

A todos estes e a todos os amigos, professores e colegas que de alguma forma tenham contribuído para este trabalho, o meu muito obrigada!

*A mente que se abre a uma nova idéia jamais  
voltará ao seu tamanho original.*

*Albert Einstein*

## RESUMO

CHAVES, R, B.; **Entre a Teoria e a Prática:** Um estudo de caso sobre a metodologia de Gerenciamento de Projetos aplicada em uma empresa de serviços de pequeno porte. 89 pgs. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Banca Examinadora do Curso de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, 2011.

O presente trabalho teve como objetivo aprofundar o conhecimento sobre a metodologia de Gerenciamento de Projetos, a partir do referencial trazido pelo Guia PMBoK, e sua aplicabilidade em empresas de serviço de pequeno porte, tendo como foco a empresa AlissonBarcelos Arte&Eventos (especializada na produção, arquitetura, execução e desenvolvimento de eventos sociais, culturais e corporativos), a partir da execução da Parte Social do 66º Congresso da Sociedade Brasileira de Dermatologia, realizada pela empresa. Para tanto, realizou-se uma pesquisa aplicada, descritiva, de abordagem qualitativa e procedimento técnico de estudo de caso. Desta forma, as informações coletadas por meio de entrevistas semi-estruturadas com os proprietários da empresa e com a contratante, a Sociedade Brasileira Dermatologia, foram interpretadas por meio da análise de conteúdo. Os resultados evidenciam que a empresa utiliza parte dos processos, ferramentas e técnicas indicadas pelo PMBoK, conforme a necessidade do projeto, alterando por vezes, apenas a nomenclatura do instrumento utilizado. O que reforça a ideia de que a metodologia de Gerenciamento de Projeto pode ser, de fato, colocada em prática em empresas de serviço de pequeno porte, como as micro e pequenas empresas, respeitando suas peculiaridades a partir da utilização de processos simplificados. Como sugestão de melhorias, a empresa poderia dar mais ênfase ao aspecto documental dos registros realizados durante o projeto e principalmente buscar uma maior independência dos fornecedores, a fim de obter maior controle de riscos do projeto. Por fim, o estudo da metodologia e a aplicação de fatores sugeridos na literatura podem proporcionar à empresa ainda mais qualidade e excelência nos serviços prestados.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de Projetos; GuiaPMBoK; empresas de serviço de pequeno porte; AlissonBarcelos Arte&Eventos.

## ABSTRACT

CHAVES, R. B.; **BETWEEN THEORY AND PRACTICE**: A Case Study on the Project Management methodology applied in a service business small. 89 Pgs. Completion of course work presented to Examining the Course of Administrative Sciences, Federal University of Santa Catarina, 2011.

This study aimed to deepen the knowledge about the methodology of Project Management, from the reference brought by the PMBOK, and applicability to service companies small, focusing on the company AlissonBarcelos Arts & Events (specialized in the production, architecture , implementation and development of social, cultural and corporate) from the implementation of the social Party of the 66th Congress of the Brazilian Society of Dermatology, held by the company. To this end, there was an applied research, descriptive, qualitative approach and technical procedure of a case study. Thus, the information collected through semi-structured interviews with business owners and the contractor, the Brazilian Dermatology Society, were interpreted by content analysis. The results show that the company uses part of the processes, tools and techniques specified by the PMBOK, the project as required by changing times, only the nomenclature of the instrument used. This reinforces the idea that project management methodology can be actually put into practice in companies of small service, such as micro and small enterprises, while respecting its peculiarities from the use of simplified procedures. As a suggestion for improvement, the company would put more emphasis on the documentary aspect of the records made during the project and mainly seek greater independence from suppliers in order to gain greater control of project risks. Finally, the study's methodology and application of factors suggested in the literature can provide the company with more quality and excellence in service.

**Keywords:** Project Management; GuiaPMBOK; service companies small; AlissonBarcelos Arts&Events.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|   |    |
|---|----|
| Figura 1: Fases do Ciclo de vida do projeto.....  | 20 |
| Figura 2: Ciclo de vida do projeto.....   | 21 |
| Figura 3: Entradas, ferramenta e saída da fase de Iniciação.....  | 22 |
| Figura 4: Processos do Planejamento.....  | 24 |
| Figura 5: Entradas, ferramenta e saída da fase de Planejamento.....   | 28 |
| Figura 6: Processos da Execução.....  | 29 |
| Figura 7: Entradas, ferramenta e saída da fase de Execução.....   | 30 |
| Figura 8: Processos de Monitoramento e Controle.....  | 31 |
| Figura 9: Entradas, ferramenta e saída da fase de Monitoramento e Controle.....   | 32 |
| Figura 10: Processos de Encerramento.....   | 33 |
| Figura 11: Entradas, ferramenta e saída da fase de Encerramento.....  | 34 |
| Figura 12: Participação das atividades no segmento serviços profissionais,<br>administrativos e complementares.....         | 42 |
| Figura 13: Participação das Micro e Pequenas empresas no pessoal ocupado do<br>setor de comércio e serviço - 1985/2001..... | 44 |
| Figura 14: Produto Interno Bruto no Estado de Santa Catarina.....   | 45 |
| Figura 15: Produto Interno Bruto no Município de Florianópolis. ....  | 45 |
| Figura 16: : Mapa de Processos da Metodologia "Basic Methodwarw de<br>Gerenciamento de Projetos.....                        | 49 |
| Figura 17: Mapa de Processos da Metodologia TIM de Gerenciamento de Projetos... ..  | 49 |
| Figura 18: Mapa de Processos da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da<br>Universidade Petrobrás.....                  | 50 |
| Figura 19: Organograma da empresa AlissonBarcelos Arte&Eventos.....   | 58 |
| Figura 20: Fluxo de Ações executados no Planejamento do Evento.....   | 63 |
| Quadro 1: Processos para execução do projeto.....   | 63 |
| Quadro 2: Processos e Ferramentas utilizadas pela empresa AlissonBarcelos<br>Arte&Eventos.....                              | 75 |

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO.....  | 11 |
| 1.1 Definição da área do estudo e tema .....                               | 11 |
| 1.2 Problema de pesquisa .....   | 11 |
| 1.3 Objetivos .....  | 13 |
| 1.3.1 Objetivo geral.....  | 13 |
| 1.3.2 Objetivos específicos.....   | 13 |
| 1.4 Justificativa.....   | 14 |
| 1.4.1 Importância.....   | 14 |
| 1.4.2 Originalidade.....   | 15 |
| 1.4.3 Viabilidade.....   | 15 |
| 1.5 Estrutura do Trabalho.....   | 15 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....   | 17 |
| 2.1 Considerações Iniciais sobre Gerenciamento de Projeto.....             | 17 |
| 2.2 Ciclo de Vida do Projeto e Processos de Gerenciamento de Projetos..... | 20 |
| 2.2.1 Iniciação.....   | 21 |
| 2.2.2 Planejamento.....  | 23 |
| 2.2.3 Execução.....  | 28 |
| 2.2.4 Monitoramento e controle.....  | 30 |
| 2.2.5 Encerramento.....  | 33 |
| 2.3 Gerenciamento de Projeto e suas áreas de conhecimento.....             | 34 |
| 2.3.1 Gerenciamento do Escopo.....   | 35 |
| 2.3.2 Gerenciamento do Tempo do Projeto.....                               | 35 |
| 2.3.3 Gerenciamento de Custos do Projeto.....                              | 36 |
| 2.3.4 Gerenciamento da Qualidade do Projeto.....                           | 37 |
| 2.3.5 Gerenciamento de Recursos Humanos.....                               | 37 |
| 2.3.6 Gerenciamento das Comunicações.....                                  | 38 |
| 2.3.7 Gerenciamento de Riscos.....   | 39 |
| 2.3.8 Gerenciamento de Aquisições.....                                     | 39 |
| 2.3.9 Gerenciamento da Integração.....                                     | 40 |
| 2.4 O Setor de serviços.....   | 41 |

|   |    |
|---|----|
| 2.5 O Gerenciamento de projetos nas Micro e Pequenas empresas de serviço..... | 46 |
| 3 METODOLOGIA.....  | 51 |
| 3.1 Caracterização do Estudo.....   | 51 |
| 3.2 População e Amostra.....  | 53 |
| 3.3 Coleta e Análise de Dados.....  | 54 |
| 3.4 Limitações do estudo.....   | 55 |
| 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....                                       | 57 |
| 4.1 Estudo de Caso.....   | 57 |
| 4.1.1 Apresentação da Empresa.....  | 57 |
| 4.1.2 Caracterização.....   | 58 |
| 4.2 Análise de dados.....   | 59 |
| 4.2.1 Evento e Projeto.....   | 59 |
| 4.2.2 Ciclo de Vida do Projeto.....   | 60 |
| 4.2.3 A Visão do cliente.....   | 70 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES.....                                       | 73 |
| REFERÊNCIAS.....  | 78 |
| APÊNDICES.....  | 81 |
| Apêndice A.....   | 82 |
| Apêndice B.....   | 85 |

## **1 INTRODUÇÃO**

O presente capítulo abordará a definição da área do estudo, do tema e do problema de pesquisa. Destacará também os objetivos gerais e específicos, a justificativa e a estrutura do trabalho.

### **1.1 Definição da área do estudo e tema**

A presente pesquisa relaciona-se com o campo da Ciência da Administração e neste sentido, a área do estudo que dá sustentação às discussões concentra-se na metodologia de Gerenciamento de Projetos.

Tendo definido a área do estudo, o tema da pesquisa permitirá o aprofundamento do conhecimento no que tange as práticas de gestão de projetos adotadas em uma empresa de serviço de pequeno porte.

O gerenciamento de projetos é uma forma de gestão bastante atual no campo da administração, que permite às organizações interligarem diversas áreas da organização, a fim de atingir uma meta.

A complexidade das demandas neste novo século e a projeção de cenários futuros indicam que as exigências dos clientes quanto aos produtos e serviços que utilizam serão ainda maiores. Neste sentido, o gerenciamento de projetos, acompanhando as tendências do mercado e a complexidade da demanda, propõe uma metodologia de transformação de *inputs* em *outputs*, a partir da gestão das diversas áreas de conhecimento da organização, possibilitando um envolvimento maior de todos os gestores e colaboradores.

No contexto das complexas demandas do mercado apresentam-se as empresas do terceiro setor, as prestadoras de serviço, as quais requerem uma metodologia ainda mais adequada para a organização de seus processos.

### **1.2 Problema de pesquisa**

Diante da possibilidade de identificar pontos congruentes entre a teoria que trata a respeito do tema e a prática utilizada nas empresas prestadoras de serviços de pequeno porte,

surge o problema da presente pesquisa: *De que forma a metodologia de Gerenciamento de Projetos pode ser aplicada numa empresa de serviços de pequeno porte?*

A organização em análise, AlissonBarcelos Arte&Eventos, é uma empresa especializada na produção, arquitetura, execução e desenvolvimento de festas e eventos sociais, culturais e corporativos. Surgiu com o intuito de oferecer aos seus clientes um diferencial de organização e decoração.

Há mais de 15 anos no mercado de eventos a empresa alia criatividade, eficiência e bom gosto na execução de seus projetos, oferecendo serviços de criação e planejamento de eventos, com apoio logístico, projeto decorativo, comunicação visual, gerenciamento e secretariado.

Tem como principal diferencial a elaboração de projetos únicos e exclusivos, com o apoio logístico, financeiro e decorativo.

Com uma estrutura enxuta a organização conta com uma equipe fixa de cinco colaboradores, além de uma equipe móvel composta por pessoas que são contratados conforme a demanda do projeto.

Como consequência, o organograma é bastante simplificado apresentando em sua Diretoria, os dois proprietários e na linha subsequente três Departamentos.

O departamento de *produção social* é responsável pelo planejamento, organização de fornecedores e apoio aos clientes na escolha dos serviços sugeridos para a execução do evento. É coordenado por uma colaboradora com formação técnica na área.

O *departamento de criação* é responsável pelo desenvolvimento de materiais relativos à comunicação do projeto, como a marca, a identidade visual, entre outros materiais produzidos exclusivamente para o evento. É coordenado por um colaborador com formação superior em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda, que conta com o auxílio de um assistente, com formação superior na mesma área.

O *departamento de produção de eventos corporativos* é responsável pela captação de orçamentos, apoio logístico e gerenciamento do evento do início ao fim. É coordenado pelos proprietários, com o auxílio dos demais colaboradores.

Como diferencial competitivo, a organização oferece ao mercado o que denomina como “Festa Conceito”, em que, a partir de uma tendência ou estilo, desenvolve-se o conceito para fazer do evento um projeto ímpar.

A parte de criação e arte da empresa é bastante enfatizada em seus eventos e para isso conta com seu próprio espaço de criação. Após definirem o conceito decorativo do evento, a

equipe cria uma comunicação visual, a partir das logomarcas, convites, painéis e outros materiais que tornam o evento único e exclusivo.

Uma das tecnologias utilizadas pela organização consiste em um Studio 3D, que desenvolve maquetes e plantas baixa dos eventos visando uma maior fidelidade na criação do projeto.

Para o desenvolvimento de seus projetos, sejam eles culturais, sociais ou corporativos, a empresa possui diversas práticas organizativas, com o intuito de otimizar seus resultados. Entretanto, pode-se perceber que as metodologias utilizadas estão baseadas em experiências anteriores, não estando associadas a métodos elaborados para o gerenciamento de projetos.

Neste sentido, este estudo busca encontrar respostas ao problema de pesquisa, visando analisar as práticas utilizadas pela empresa na Gestão de seus Projetos e a aplicabilidade da metodologia de Gerenciamento de Projetos na organização.

A Pesquisa Anual de Comércio e de Serviços, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), realizada em 2001, mostra que em termos de crescimento, o segmento de micro e pequenas empresas, apresentou em 2001 um crescimento médio real de 2,9% ao ano. O que demonstra uma participação cada vez maior destas empresas no mercado.

Tendo em vista o crescimento das micro e pequenas empresas no país este trabalho se propõe a analisar uma metodologia aplicada em grandes corporações na prática de uma empresa de serviço de pequeno porte, buscando proporcionar à organização a melhoria dos seus processos e o fortalecimento da gestão profissional por meio de ações de Gerenciamento de Projeto.

### **1.3 Objetivos**

Os objetivos dessa pesquisa compreendem o objetivo geral e os objetivos específicos apresentados a seguir.

#### *1.3.1 Objetivo geral*

Aprofundar o conhecimento sobre a metodologia de Gerenciamento de Projetos e sua aplicabilidade em empresas de serviço de pequeno porte.

#### *1.3.2 Objetivos específicos*

- a) Investigar o cenário atual da prestação de serviços na região de atuação da empresa estudada.
- b) Mapear as metodologias de Gestão de Projetos utilizadas pela empresa do caso.
- c) Realizar uma análise comparativa entre o referencial teórico estudado acerca do Gerenciamento de Projetos e as metodologias aplicadas pela empresa.
- d) Propor um plano de ação para implantação do método de Gerenciamento de Projeto adaptado a realidade do caso estudado.

## **1.4 Justificativa**

A Justificativa de um trabalho tem intuito de apresentar as razões pelas quais a pesquisa é fundamental de ser efetivada e, por essa razão, deve apresentar os motivos que levaram à investigação do problema e endereçar a discussão à relevância teórica e prática, social e científica do assunto.

De acordo com Castro (1977), para justificar a realização da pesquisa pode-se utilizar três critérios: a importância, a originalidade e a viabilidade.

### *1.4.1 Importância*

Para Castro (1977, p.56), um tema é importante quando

[...] está de alguma forma ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade. Um tema pode também ser importante se está ligado a uma questão teórica que merece atenção continuada na literatura especializada.

Diversos estudos bibliográficos apontam o Gerenciamento de Projetos como uma metodologia mais comumente utilizada em grandes corporações. Considerando que esta pesquisa tem o intuito de adequar a metodologia de Gerenciamento de Projeto para empresas de serviço de pequeno porte, este estudo se torna importante na medida em que propiciará a melhoria do desempenho da gestão das empresas que possuem um porte menor, a partir da profissionalização da gestão da empresa.

No que tange o campo teórico, este estudo de caso se torna relevante haja vista poder contribuir para ampliar o conhecimento aplicado da metodologia, uma vez que existem poucos estudos voltados para empresas deste setor e porte.

#### *1.4.2 Originalidade*

A originalidade pode estar calcada na surpresa que seu resultado pode apresentar. Castro (1977) ratifica esta consideração ao afirmar que um tema original é aquele cujos resultados têm o potencial para surpreender.

Dessa forma, o aspecto de originalidade da pesquisa se dá na questão de desenvolver um estudo para aplicação de um método utilizado em grandes corporações a pequenas empresas que buscam profissionalização no seu processo gerencial, aplicação esta ainda não estudada amplamente.

#### *1.4.3 Viabilidade*

A viabilidade consiste na análise da realização da pesquisa, identificando o quão viável é o estudo a partir da definição de prazos, recursos e informações.

Para elucidar o conceito, Castro (1977, p.56) lança a seguinte questão: “Dado os prazos, os recursos financeiros, a competência do futuro autor, a disponibilidade potencial de informações, o estado da teorização a respeito, dá para fazer a pesquisa?”

Aplicando o conceito citado pelo autor à realidade da pesquisa proposta, vê-se como viável a execução do trabalho. Esta viabilidade é dada visto que há prazo suficiente para elaboração da pesquisa; os recursos financeiros estão dentro do orçamento previsto; há disponibilidade potencial de informações cedidas por parte dos proprietários.

### **1.5 Estrutura do Trabalho**

O presente trabalho está estruturado em quatro capítulos.

O primeiro capítulo compreende a introdução ao tema estudado, apresentando a definição da área do estudo e tema. São apresentadas também a pergunta-problema a que esse trabalho visa responder e a justificativa da pesquisa. Para tanto, são descritos o objetivo geral e os objetivos específicos, que serão visados de forma a orientar o presente estudo.

O segundo capítulo é constituído pela Fundamentação Teórica, em que são apresentados conceitos e teorias de diversos autores sobre o temário Gerenciamento de Projetos, que embasam a pesquisa e confere solidez aos resultados propostos. Nela são expostos os principais conceitos que norteiam o estudo.

Já o terceiro capítulo é composto pela metodologia da pesquisa, a qual visa explicar de que forma o estudo foi realizado, bem como o método utilizado para obtenção dos

resultados desejados. O capítulo ainda apresenta o tipo da pesquisa, o objeto de estudo, o universo da pesquisa, a técnica para coleta de dados, a forma como esses dados foram analisados e as limitações da pesquisa.

O quarto é composto pela análise de dados, descrevendo o estudo de caso desenvolvido, as características da empresa, o ciclo de vida do projeto executado pela empresa e a visão do cliente.

Por fim, o quinto e último refere-se às conclusões finais do trabalho, as quais têm a finalidade de responder os objetivos iniciais propostos e, conseqüentemente, a resposta à pergunta-problema que fundamenta a pesquisa. Indica também sugestões de melhorias propostas à organização.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica apresenta, de forma discursiva, o referencial apresentado por autores que contribuem cientificamente para o tema.

Segundo Lakatos e Marconi (1990), a fundamentação tem o objetivo de colocar o pesquisador em contato com o que foi escrito sobre determinado assunto, reforçando suas análises realizadas na pesquisa.

Neste sentido, este capítulo aborda o referencial teórico a respeito dos temas de Gerenciamento de Projetos (GP) e de Empresas Prestadoras de Serviços destacando aspectos conceituais sobre o tema estudado, pontos importantes a respeito do GP nas Empresas e o processamento desse Gerenciamento em uma organização de pequeno porte, prestadora de serviço.

### 2.1 Considerações Iniciais sobre Gerenciamento de Projeto

Com o intuito de compreender o Gerenciamento de Projeto é interessante identificar no que consiste a ideia de projeto e suas características.

De acordo com Vargas (2009, p. 5), um projeto pode ser definido como um

“um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.”

De acordo com este autor, os projetos podem ser aplicados nas diversas áreas do conhecimento humano, como os trabalhos administrativos, estratégicos e operacionais, bem como a vida pessoal de cada um.

Conforme menciona Xavier (2009, p. 6), a ISO 10.006, que trata das Diretrizes de Qualidade de Gerenciamento de Projetos, define projeto como um

processo único, consistindo em um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para o alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos.

Este autor ressalta também que para o PMBoK (*Project Management Body Of Knowledge*) projeto é um “esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. (2009, p. 6).

O PMBoK é um conjunto de práticas em gestão de projetos ou gerência de projetos publicado pelo *Project Management Institute (PMI)* e constitui a base do conhecimento em gerência de projetos. Estas práticas são compiladas na forma de um guia, chamado de Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, ou Guia PMBoK, que identifica um subconjunto do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos, baseando-se em processos e subprocessos para descrever, de forma organizada, o trabalho a ser realizado durante o projeto, o qual é utilizado neste trabalho como instrumento norteador da metodologia.

O *PMI* é a principal associação mundial de gerenciamento de projetos, tendo como finalidade oportunizar o compartilhamento de teorias, experiências e melhores práticas em gerenciamento de projetos.

O instituto foi fundado em 1969 por cinco pessoas que entendiam o valor do networking, do compartilhamento das informações dos processos e da discussão dos problemas comuns de projetos, sendo constituído oficialmente na Pensilvânia, EUA.

A meta principal do *PMI* é avançar na prática, na ciência e na profissão de gerenciamento de projetos em todo o mundo, para que as organizações em todos os lugares apoiem, valorizem e utilizem o gerenciamento de projetos.

Segundo Keelling (2002, p. 3), o *PMI* conceitua projeto como “um esforço temporário empreendido para criar um produto ou serviço único”.

Considerando as diversas conceituações mencionadas, pode-se dizer que uma ação, para ser considerada um projeto, precisa apresentar algumas características que darão a ela atributos necessários para tal classificação. Segundo Vargas (2009), tais características são a temporariedade, a individualidade do produto ou serviço a ser desenvolvido pelo projeto, a complexidade e a incerteza.

É temporário porque estabelece início e término para as atividades. É individual porque realiza algo que não tinha sido realizado antes. É complexo em razão das diversas tarefas a serem realizadas e é incerto, uma vez que o caráter inédito traz um conjunto de incertezas sobre métodos, custos, prazos e riscos.

Além destas características, Vargas (2009) ainda menciona sete características consideradas resultantes da temporariedade e individualidade do projeto. Neste sentido, pode-

se citar; 1) empreendimento não repetitivo; 2) sequência clara e lógica de eventos; 3) início, meio e fim; 4) objetivo claro e definido; 5) conduzido por pessoas; 6) projetos utilizam recursos e 7) parâmetros predefinidos.

A fim de organizar e sistematizar todos os elementos que permeiam os projetos utiliza-se o Gerenciamento de Projetos que, de acordo com Xavier (2009), consiste no ato ou ação de gerir, executar a gerência de projeto, a qual é considerada pelo autor como um ramo da Ciência da Administração que trata do planejamento, execução e controle de projetos.

Atualmente o Gerenciamento de Projeto é definido pelo *PMI* como a aplicação de conhecimento, de habilidades, de ferramentas e técnicas a uma ampla gama de atividades para atender aos requisitos de um determinado projeto.

De acordo com Vargas (2009), a utilização do Gerenciamento de Projetos evita surpresas durante a execução dos trabalhos, documenta e facilita as estimativas para futuros projetos, disponibiliza os orçamentos antes do início dos gastos entre outros benefícios.

Menezes (2008, p. 68) destaca que o principal objetivo da Administração de Projetos consiste em “alcançar controle adequado ao projeto, de modo a assegurar sua conclusão no prazo e no orçamento determinado, obtendo a qualidade estipulada.”

Um aspecto a ser considerado ao Gerenciar um projeto, refere-se às suas fases de desenvolvimento, as quais permitem ao projeto um melhor controle do total de recursos gastos para atingir as metas estabelecidas.

Conforme destaca Vargas (2009), todo o projeto pode ser subdividido em determinadas fases de desenvolvimento, as quais são definidas como ciclo de vida.

De acordo com Maximiano (2009), o ciclo de vida de um projeto consiste na sequência de fases que vão do começo ao fim do projeto, permitindo visualizar as entregas de cada fase. Para este autor, o ciclo de vida pode ser constituído, de forma genérica, das fases de descoberta da idéia, de concepção, de desenho, de desenvolvimento e de entrega.

Xavier (2009) destaca que cada uma das fases do ciclo de vida possui um grupo de atividade relacionadas de forma lógica e a sua conclusão é marcada pela entrega de um ou mais produtos ou serviços, tangíveis ou intangíveis, que deve ser produzido para completar um projeto ou parte dele.

Keelling (2002, p. 13) enfatiza que “a compreensão do ciclo de vida é importante para o sucesso na gestão de projetos, porque acontecimentos significativos ocorrem em progressão lógica e cada fase deve ser devidamente planejada e administrada.”

Este autor destaca quatro fases no ciclo de vida do projeto: 1) conceituação; 2) planejamento; 3) implementação e; 4) conclusão.

Sabbag (2009), tendo como base o *PMI*, destaca cinco fases: 1) Iniciação, 2) Planejamento, 3) Execução e 4) Monitoramento e controle e 5) Encerramento.

Estes cinco grupos, de acordo com o Guia PMBoK (2009), oferecem uma estrutura básica para o gerenciamento do projeto, que permite sua segmentação em subconjuntos lógicos para facilitar o gerenciamento, planejamento e controle.

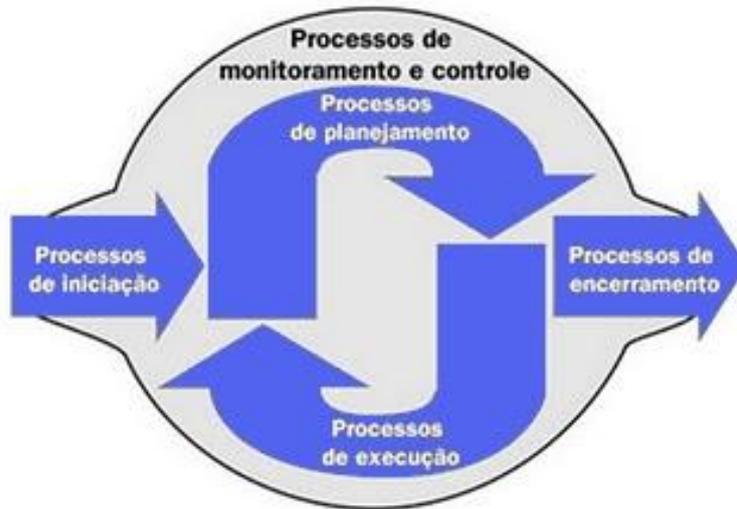
Importante destacar que as fases de um projeto estão relacionadas ao tipo de produto ou serviço a ser gerado e por isso serão organizadas de acordo com o que se pretende realizar como *output* do projeto. (XAVIER, 2009).

Por isso, pode-se dizer que um dos grandes desafios no gerenciamento de projetos consiste na definição de produtos e serviços que serão entregues. Segundo Xavier (2009), estas entregas são denominadas *deliverables* do projeto, que são definidas pelo PMBoK (2009) como qualquer resultado mensurável, tangível e verificável que deve ser produzido para completar o projeto ou parte dele.

## **2.2 Ciclo de Vida do Projeto e Processos de Gerenciamento de Projetos**

Tendo em vista as diversas formas de organização do ciclo de vida destacadas pelos autores supramencionados, pode-se considerar que as fases descritas por Sabbag (2009) compreendem, de forma mais ampla, os processos que ocorrem no projeto.

Conforme estrutura o autor o ciclo de vida por ser demonstrado por meio da seguinte figura:



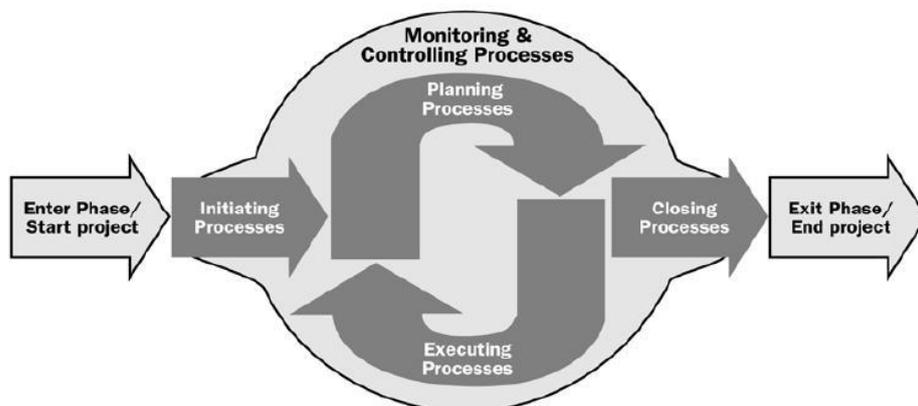
**Figura 1: Fases do Ciclo de vida do projeto.**  
**Fonte: PMBoK (2010).**

É de suma importância destacar que estas fases sobrepõem-se entre si, principalmente nos aspectos de execução e controle, fases estas que interagem com os processos de planejamento. (SABBAG, 2009).

De acordo com o Guia PMBoK (2009), processo é um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas, executadas para alcançar um resultado, que garantem o fluxo eficaz do projeto ao longo de sua existência. Os processos são caracterizados por suas entradas, ferramentas e técnicas.

Cada fase do ciclo de vida descrito pelo PMBoK (2009), e que vai ao encontro com o que Sabbag (2009) especificou como fases, é constituída a partir destes processos de gerenciamento.

De forma gráfica, pode-se identificar o ciclo de vida do projeto e os grupos de gerenciamento da seguinte forma:



**Figura 2 – Ciclo de vida do projeto.**  
**Fonte: Guia PMBoK, 2009.**

Tendo em vista que cada fase do ciclo de vida do projeto compõe-se de processos específicos, a sequência deste texto destacará a etapa do ciclo do projeto e seus respectivos processos; abordando, desta forma, entradas, ferramentas e técnicas.

### 2.2.1 Iniciação

Esta fase do ciclo de vida do projeto dá início aos trabalhos propostos. Nela são definidas questões que irão determinar dados básicos do projeto, a fim de que este atinja os seus objetivos.

Neste sentido, os processos desta fase são realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente por meio da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou fase.

Conforme apresenta o Guia PMBoK (2009), neste processo ocorre a declaração inicial do escopo do projeto, entregas, duração do projeto e previsão de recursos financeiros a serem comprometidos. São desenvolvidas também descrições claras dos objetivos do projeto com o envolvimento das partes interessadas, aumentando, assim, a probabilidade de propriedade compartilhada, aceitação da entrega e satisfação do cliente.

De acordo com Sabbag (2009) e com o Guia PMBoK (2009), os principais entregáveis desta etapa consistem no Termo de Abertura e Identificação de Interessados.

O termo de abertura autoriza formalmente um projeto e a documentação dos requisitos iniciais que satisfaçam as necessidades e expectativas das partes interessadas. Enquanto que o outro consiste no processo de identificação de pessoas que podem ser afetadas pelo projeto e de documentação das informações relevantes relacionadas aos interesses, envolvimento e impacto do projeto. (GUIA PMBoK, 2009).

De acordo com o Guia PMBoK (2009), as fases do ciclo de vida e os processos de gerenciamento do projeto produzem elementos que serão indispensáveis para o início de uma próxima etapa. Nesta fase os processos de gerenciamento de projeto consistem no que Sabbag (2009) considerou como entregáveis do processo.

Como documentos de entrada tem-se o desenvolvimento do Termo de Abertura, a Declaração do Trabalho do Projeto, o *Business case* (fornece informações do ponto de vista de um negócio, justificando ou não o investimento), o Contrato, os Fatores Ambientais da empresa (padrões governamentais ou industriais, infra-estrutura organizacional e condições do mercado), os Ativos de Processos Organizacionais (processos organizacionais

padronizados, políticas e definições padronizadas, modelos e informações históricas), conforme retrata o Guia PMBoK (2009).

Como ferramenta/técnica utiliza-se a Opinião Especializada, que consiste na avaliação de detalhes técnicos sobre as entradas necessárias para desenvolver o termo de abertura. Como saída tem-se o próprio Termo de Abertura do Projeto. (PMBoK, 2009).



**Figura 3: Entradas, ferramenta e saída da fase de Iniciação.**

**Fonte: Elaborado pela autora a partir do PMBoK (2009).**

### 2.2.2 Planejamento

Esta fase do ciclo de vida do projeto propõe o estabelecimento de informações de extrema relevância para o sucesso do projeto, a partir do planejamento estruturado das atividades previstas.

Neste sentido, os processos de planejamento são realizados para definir o escopo do projeto, refinar objetivos e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado.

De acordo com Sabbag (2009), o planejamento do projeto visa principalmente comprovar a viabilidade gerencial da sua execução.

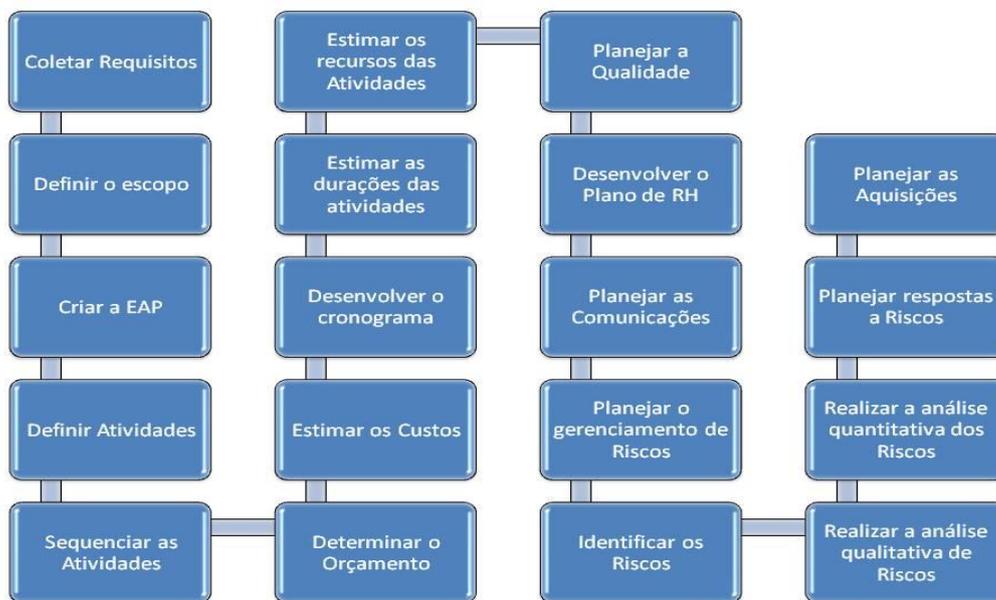
Segundo este autor, o planejamento tem o propósito de indicar fins e meios para a execução do projeto, representando a solução para a execução com maior chance de êxito, constituindo-se como documento gerenciador resultante da produção coletiva de diferentes pontos de vista.

O autor destaca ainda que o planejamento de gerenciamento de projeto pode ser organizado a partir de três partes principais, como o Sumário Executivo (que apresenta a importância, objetivos e resultados), a Matriz de Responsabilidade (que é o escopo do projeto e revela quem faz o quê) e o Cronograma (que indica quando se pretende executar cada item do escopo).

Segundo o Guia PMBoK (2009), os documentos resultantes do plano de gerenciamento exploram aspectos relacionados ao espaço, tempo, custos, qualidade, comunicação, risco e aquisições do projeto.

Neste sentido, além destes componentes mencionados por Sabbag (2009), o Plano como um todo também se compõe de outros planos específicos como os planos de gestão de escopo, de riscos e oportunidades, da comunicação, da qualidade, das aquisições, dos recursos humanos, de custos e de tempos.

O Guia destaca que este grupo inclui 19 processos, os quais recebem entradas e geram saídas uns para os outros. De forma esquemática, estes processos podem ser organizados da seguinte forma:



**Figura 4: Processos do Planejamento.**  
**Fonte: Elaborado pela autora a partir do PMBoK (2009).**

Como é demonstrado na figura, o primeiro passo para a elaboração do planejamento do projeto consiste em coletar requisitos, o que proporcionará a definição e a documentação de necessidades das partes interessadas para alcançar os objetivos do projeto.

Esse passo pode ser realizado por meio de entrevistas, dinâmicas de grupo, oficinas entre outras ferramentas/técnicas sugeridas no PMBoK (2009).

A definição do escopo descreve o projeto detalhadamente. Neste sentido, o plano de gestão do escopo se torna a referência de controle do projeto, pois é nele que serão elencadas as atividades, entregáveis de cada etapa e os requisitos necessários para o cumprimento do solicitado. Desta forma, o plano pretende assegurar que o projeto contenha todo e só o

trabalho requerido para o atendimento dos objetivos e resultados esperados. (SABBAG, 2009).

A definição do escopo pode ser realizada por meio de ferramentas/técnicas como opinião especializada, análise do produto, identificação de alternativas e oficinas. (PMBOK, 2009).

Para organizar os componentes do escopo, o Guia PMBoK (2009) propõe uma técnica chamada de Estrutura Analítica do Projeto (EAP), que consiste na subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e de gerenciamento mais fácil.

A definição das atividades possibilita a identificação das ações específicas a serem realizadas para produzir as entregas do projeto para então, serem sequenciadas de modo a relacionar todas as atividades.

Tendo então a sequência de atividades definida estimam-se os recursos das atividades definindo tipos e quantidades de materiais, pessoas, equipamentos, necessários para realizar cada atividade. Após, estimam-se as durações das atividades avaliando o número de períodos de trabalho que serão necessários para executar as atividades específicas com os recursos estimados.

O desenvolvimento do cronograma propicia a análise de sequências das atividades, suas durações, seus recursos e restrições. Após esta estruturação, estimam-se os custos a partir de uma avaliação dos recursos monetários necessários para executar as atividades do projeto. Na sequência, a determinação do orçamento agrega os custos estimados para estabelecer uma linha de base dos custos autorizada.

A gestão de tempos do projeto indica os prazos para a realização de cada atividade do escopo. Como técnica sugerida por Sabbag (2009), pode-se mencionar o cronograma, que consiste em um processo interativo em que se registra o escopo do projeto, as durações estimadas em condições normais de trabalho, a sequência lógica mais racional de execução, os custos e recursos humanos de cada atividade.

A organização deste plano sofre grande influência de riscos e incertezas, uma vez que a execução pode variar prazos. Neste sentido, Sabbag (2009), ressalta que há *softwares* de análise qualitativa de riscos baseados em simulações de Monte Carlo, em que a partir da definição de intervalo de confiança desejado é possível calcular a probabilidade do projeto terminar no prazo certo. Destaca também as técnicas das redes de precedência PERT (*Program Evaluation & Review Technique*), os quais gerenciam de modo integrado os tempos, os custos e os recursos humanos, como o MS-Project, Artemis entre outros.

Todo o processo de definir o cronograma pode ser realizado a partir das ferramentas/técnicas como a análise da rede do cronograma, os métodos do caminho crítico e da cadeia crítica, nivelamento de recursos, análise do cenário “e se”, aplicação de antecipação e esperas, entre outras. (PMBOK, 2009).

A gestão de custos do projeto consiste em estimar custos correntes com o escopo do projeto para assim garantir que o projeto seja finalizado dentro do orçamento previsto e aprovado. (SABBAG, 2009).

Conforme destaca o guia PMBoK (2009), a determinação do orçamento deve ser realizada a partir de ferramentas/técnicas como agregação de custos, análises das reservas, opinião especializada, relações históricas e reconciliação do limite de recursos financeiros.

O planejamento da qualidade identifica os requisitos de qualidade do projeto e da documentação referente ao modo utilizado para atingir a conformidade. Neste sentido, consiste no estabelecimento de metas de qualidade e sistema de aferição e controle dessas metas, as quais serão estruturadas a partir da avaliação da qualidade percebida pelo cliente, qualidade do projeto e qualidade do produto. (SABBAG, 2009).

As metas relacionadas com a qualidade percebida referem-se à satisfação do cliente, de patrocinadores e da equipe do projeto. Já a qualidade do projeto refere-se à equipe (rotatividade, afastamentos, desligamentos), às decisões e aos conflitos entre os interessados. No que se refere à qualidade do produto, as metas estão relacionadas à aparência, operação e desempenho.

De forma geral, Sabbag (2009) destaca que o plano de qualidade apresenta as metas de qualidade, podendo incluir manuais de qualidade e listas de verificação da qualidade, denominados *checklists*.

O PMBoK (2009) cita ferramentas/técnicas como análise do custo-benefício, custo da qualidade, gráficos de controle, *benchmarking*, projeto de experimentos, amostragem estatística, fluxogramas e metodologias proprietárias de gerenciamento da qualidade, para gerenciar a qualidade.

O desenvolvimento de Recursos Humanos identifica e documenta papéis, responsabilidades, habilidades necessárias e relações hierárquicas do projeto e cria um plano de gerenciamento de pessoal.

O plano de gestão de recursos humanos envolve todos os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto. Para planejar a organização deste plano, o PMBoK (2009)

sugere as ferramentas/técnicas de organograma e descrição de funções, redes de relacionamento e teoria organizacional.

O Planejamento da Comunicação determina necessidades de informação das partes interessadas e define uma abordagem de comunicação, a fim de tratar especialmente cada interessado do projeto, selecionando veículos de comunicação, frequência, conteúdos e formas adequadas para se relacionar com eles durante a execução do projeto. (SABBAG, 2009, p. 134).

Os veículos utilizados com mais frequência, segundo Sabbag (2009), são veículos de informação (jornais, internet), reuniões e eventos (reunião de lançamento do projeto, de avaliação), treinamento presenciais, veículos formais (contratos, encartes, informativos) e veículos específicos do projeto (brindes, encontros informais).

Segundo o Guia PMBoK (2009), o planejamento da gestão da comunicação pode ser organizado a partir de 4 processos: identificação dos interessados, planejamento da comunicação, distribuição da informação e gerenciamento das expectativas dos interessados e relato de desempenho.

As ferramentas/técnicas utilizadas para o planejamento da comunicação referem-se à análise dos requisitos da comunicação, tecnologia das comunicações, modelos de comunicações e métodos de comunicação.

O plano de gerenciamento de riscos define como as atividades devem ser conduzidas para minimizar os riscos do projeto.

De acordo com Sabbag (2009, p. 130), o plano de gestão de riscos e oportunidades “visa minimizar a chance e os impactos negativos e maximizar a chance e os impactos positivos dos riscos/oportunidades do projeto”, a partir da identificação de riscos externos imprevisíveis e previsíveis, riscos internos (não técnicos) e riscos técnicos, considerados pelo autor, aspectos inerentes a qualquer projeto.

A identificação dos riscos determina os riscos que podem afetar o projeto e documenta suas características. Após desta identificação realiza-se a análise qualitativa de riscos, combinando a probabilidade de ocorrência e o impacto de um risco, e a análise quantitativa, verificando numericamente o efeito dos riscos identificados nos objetivos gerais do projeto. A partir destas análises planejam-se respostas aos riscos a partir do desenvolvimento de opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto.

A ferramenta/técnica indicada pelo PMBoK (2009) para o planejamento de riscos consistem em reuniões e análises de planejamento.

O planejamento das aquisições, como o último processo destacado pelo Guia, documenta as decisões de compras, especificando a abordagem e identificando fornecedores em potencial. Segundo Sabbag (2009), este plano indica os procedimentos que serão adotados no dia-a-dia da execução do projeto, no que se refere às compras e contratações, e a legislação pertinente que ampara a gestão de contratos, haja vista este plano envolver a formação de vínculos com as organizações externas que participam do projeto fornecendo bens e/ou serviços.

As ferramentas/técnicas sugeridas pelo Guia PMBoK (2009), consistem na análise de fazer ou comprar, opinião especializada e tipos de contratos.

Sabbag (2009, p. 147) destaca que o Plano de Gerenciamento do Projeto “detalha o escopo que foi estimado, de modo a tornar compatível o controle de custos que a organização e certos interessados adotam [...]. Indica também como será feito o controle dos gastos e com que periodicidade as Estimativas para Completar o projeto devem ser realizadas.”

Como entradas dessa fase o Guia destaca o Termo de Abertura do Projeto (saída da etapa de iniciação), as saídas de cada processo de planejamento (por exemplo, cronograma, estimativa de custos etc), os Fatores ambientais da empresa e ativos de processos organizacionais.

Como ferramenta/técnica utilizada o Guia destaca também a opinião especializada e como saída o Plano de Gerenciamento do Projeto, o qual integra e consolida todos os planos auxiliares e linhas de base dos processos.



**Figura 5: Entradas, ferramenta e saída da fase de Planejamento.**  
**Fonte: Elaborado pela autora a partir do PMBoK (2009).**

### 2.2.3 Execução

A fase de execução tem o intuito de colocar em prática o que foi planejado na fase anterior. Neste sentido, os processos de execução são realizados para executar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para satisfazer suas especificações, referindo-se às estratégias que delimitam as fronteiras de execução e o modo como se pretende assegurar maior chance de sucesso.

Sabbag (2009) ressalta que na fase de execução do projeto existe uma prevalência da dimensão humana. Por isso, uma das primeiras ações do líder do projeto é criar um ambiente favorável à execução do projeto e formar a sua equipe. Isso feito será necessário desenvolver a equipe a partir do desenvolvimento de competências, da criação de um clima de confiança e concordância e de uma cultura dinâmica e coesiva que aprimore a cooperação e o compartilhamento de conhecimento.

Segundo o Guia PMBoK (2009), o grupo de execução é composto por 8 processos que são realizados para concluir o trabalho definido no plano.



**Figura 6: Processos da Execução.**

Fonte: Elaborado pela autora a partir do PMBoK (2009).

Conforme descreve o Guia PMBoK (2009), o processo de orientação e gerenciamento da execução do projeto consiste em realizar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para atingir seus objetivos.

Na sequência, a realização da garantia da qualidade é realizada por meio de auditoria dos requisitos de qualidade e dos resultados das medições de controle para garantir a utilização de padrões apropriados.

Garantida a qualidade, a mobilização da equipe do projeto confirma a disponibilidade dos recursos humanos e obtenção da equipe necessária para terminar as designações do projeto.

Definida a disponibilidade de Recursos Humanos, o processo de desenvolvimento da equipe do projeto propiciará a melhoria de competências, da interação da equipe e do ambiente global para aprimorar o desempenho do projeto. Em seguida, gerencia-se a equipe acompanhando o desempenho dos seus membros, fornecendo *Feedback*, resolvendo questões e gerenciando mudanças.

De acordo com Sabbag (2009), “a equipe do projeto responde por 40% da chance de sucesso de um projeto, o planejamento responde por 50% dessa chance”. Sendo que os outros 10%, atribui a outros fatores, como a sorte.

O processo de distribuição de informações tem o intuito de colocar as informações relevantes à disposição das partes interessadas no projeto conforme o planejado.

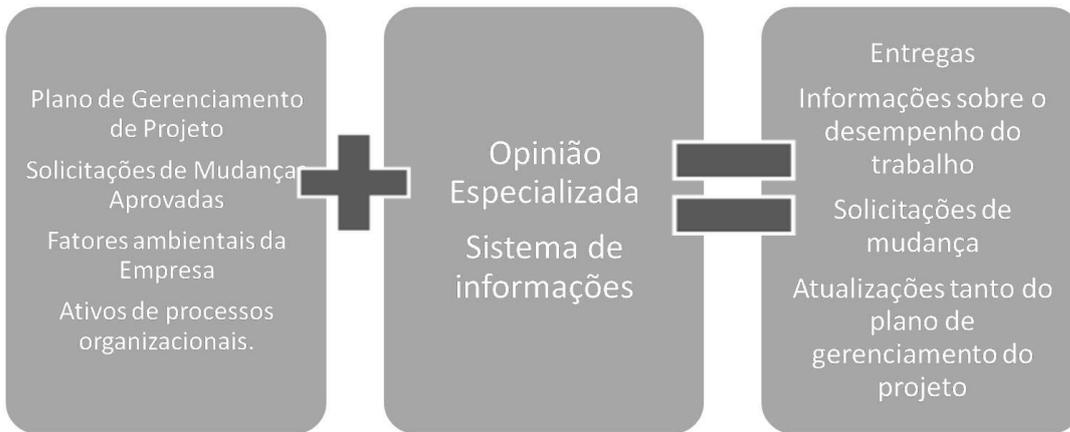
A partir disso, ocorre o gerenciamento das expectativas das partes interessadas a partir da comunicação e interação com estas partes para atender às suas necessidades e resolver as questões à medida que ocorrem.

Por fim, os processos de realização das aquisições consistem na obtenção de resposta de fornecedores, seleção de um fornecedor e adjudicação de um contrato.

Como entradas desta fase têm-se o Plano de Gerenciamento de Projeto, as Solicitações de Mudanças Aprovadas, os Fatores ambientais da empresa e os Ativos de processos organizacionais.

As ferramentas/técnicas utilizadas para produção das saídas consistem na opinião especializada e no Sistema de Informações do Gerenciamento de Projetos.

Como resultado, as saídas produzidas são as entregas (produto, resultado), as informações sobre o desempenho do trabalho, as solicitações de mudança e as atualizações tanto do plano de gerenciamento do projeto como dos documentos do projeto.



**Figura 7: Entradas, ferramenta e saída da fase de Execução.**  
**Fonte: Elaborado pela autora a partir do PMBoK (2009).**

#### 2.2.4 Monitoramento e controle

Esta fase tem o intuito de acompanhar o processo e desempenho do projeto. Para tanto, é necessário, para acompanhar, revisar e regular o processo e o desempenho do projeto, identificar todas as áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciar as mudanças correspondentes.

O grupo de monitoramento e controle é composto por 10 processos.



**Figura 8: Processos de Monitoramento e Controle.**  
**Fonte: Elaborado pela autora a partir do PMBoK (2009).**

O primeiro processo consiste em monitorar e controlar o trabalho. Neste sentido, é necessário acompanhar, avaliar e regular o progresso do projeto, a partir de relatórios de status, medições do progresso e previsões.

Em seguida realiza-se o controle integrado de mudanças, a partir da avaliação, aprovação e gerenciamento dessas mudanças.

A verificação do escopo formaliza a aceitação das entregas terminadas do projeto. E o seu controle consiste no monitoramento do andamento do escopo do projeto e do produto e gerenciamento de mudanças feitas nas linhas de base do escopo.

O processo de controle do cronograma consiste no monitoramento do andamento do projeto para atualização do seu progresso. Já o controle dos custos consiste no monitoramento do andamento do projeto para atualização de seu orçamento.

Após esses controles, realiza-se o controle da qualidade a fim de monitorar e registrar os resultados da execução das atividades de qualidade avaliando o seu desempenho e recomendando mudanças necessárias.

O processo de reportar o desempenho consiste na coleta e distribuição de informações sobre o desempenho, a partir da elaboração de relatórios de andamento, medições do progresso e previsões.

Os processos de monitoramento e controle dos riscos implementam planos de respostas aos riscos, acompanhamento dos riscos identificados, monitoramento dos riscos residuais, identificação de novos riscos e avaliação do processo de risco durante todo o projeto.

A administração das aquisições gerencia os relacionamentos das aquisições e monitora os desempenhos dos contratos, fazendo mudanças e correções conforme necessário.

Como estradas para essa fase o Guia PMBoK (2009) indica o Plano de Gerenciamento do Projeto, os Relatórios de desempenho, os Fatores Ambientais da empresa e os Ativos de Processos Organizacionais.

A ferramenta e técnica sugerida pelo Guia para a elaboração das saídas da fase consiste na opinião especializada; enquanto que as saídas são as Solicitações de Mudança, as Atualizações do Plano de Gerenciamento do Projeto e as Atualizações dos Documentos do projeto.



**Figura 9: Entradas, ferramenta e saída da fase de Monitoramento e Controle.**  
**Fonte: Elaborado pela autora a partir do PMBoK (2009).**

De acordo com Sabbag (2009), esta fase começa assim que o projeto de inicia, ocorrendo, sobretudo durante o planejamento e a execução. Da mesma forma, a fase só termina quando o projeto é encerrado.

Conforme destaca este autor, os processos dessa fase consistem em coletar informações de todo o tipo sobre o projeto e organizá-las, produzindo relatórios e comunicações (monitoramento) para então decidir e comandar medidas corretivas, a fim de que a execução não se desvie demais do planejado (controle).

O autor ressalta que esses processos são aplicados em todos os planos abordados na fase de planejamento. Entretanto, chama atenção para o controle das metas referentes ao prazo e ao custo.

Segundo Sabbag (2009), as metas de prazo podem ser afetadas, mas a data final de entrega do projeto precisa ser preservada. E, caso seja necessário uma redução de prazos é possível utilizar as técnicas de aceleração e compressão

A estratégia de aceleração cria ou aumenta a superposição entre as fases ou atividades, reduzindo prazos globais. Já o processo de compressão diminui “ao máximo os prazos com o menor acréscimo incremental de custos, ampliando ainda mais a superposição, reduzindo ao máximo as durações de atividades”. (SABBAG, 2009, p. 176).

Quanto aos custos o autor recomenda acrescentar uma reserva ao orçamento a fim de enfrentar a incerteza existente.

### 2.2.5 Encerramento

Esta fase marca o fim de todas as atividades e grupos de processos do projeto. Neste sentido, os processos de encerramento são executados visando encerrar formalmente o projeto ou fase.

De acordo com Vargas (2009), nessa fase ocorre a avaliação dos trabalhos desenvolvidos por meio de auditorias sejam elas internas ou externas. Há também o encerramento de documentos e a discussão e análise das falhas ocorridas durante o projeto, a fim de evitar erros similares.

De acordo com o PMBoK (2009), nesta fase pode ocorrer a revisão pós-projeto, o registro da adequação de processos, o arquivamento de documentos importantes e o encerramento das aquisições do projeto.

O grupo de encerramento é composto por apenas dois processos.

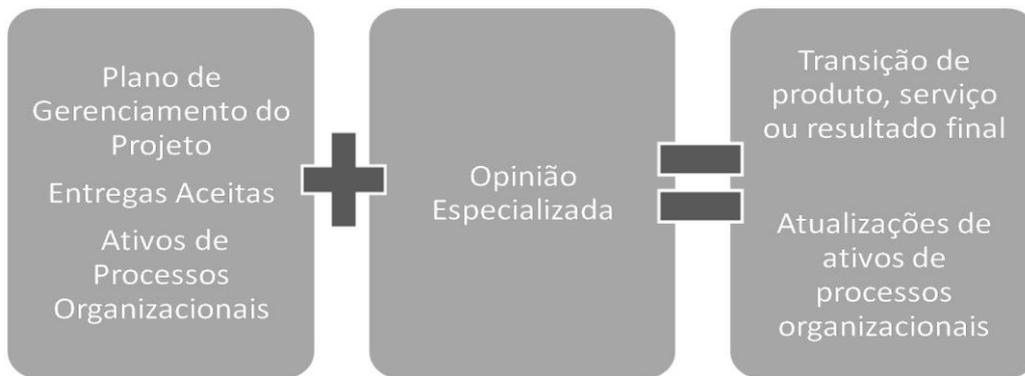


**Figura 10: Processos de Encerramento.**  
**Fonte: Elaborado pela autora a partir do PMBoK (2009).**

O processo de encerrar o projeto ou a fase consiste na finalização de todas as atividades de todos os grupos de processos de gerenciamento para terminar formalmente o projeto. Já o encerramento das aquisições consiste na finalização de cada aquisição do projeto.

Para iniciar a fase é preciso ter o Plano de Gerenciamento do Projeto, as Entregas Aceitas e os Ativos de processos organizacionais como entradas.

A ferramenta/técnica adotada nesta fase consiste na Opinião especializada. Sendo que serão produzidas como saídas a transição de produto, serviço ou resultado final e as atualizações de ativos de processos organizacionais, tais como arquivos do projeto, documentos de encerramento e informação histórica.



**Figura 11: Entradas, ferramenta e saída da fase de Encerramento.**  
**Fonte: Elaborado pela autora a partir do PMBoK (2009).**

Após estes processos pode-se considerar o projeto encerrado de maneira formal.

Dentre todas as fases descritas é possível perceber que a fase de planejamento ocupa grande parte do projeto, uma vez que abrange todos os planos específicos de forma detalhada. Entretanto, é de extrema importância ressaltar que nos planos destacados relacionam-se as áreas de conhecimento descritas pelo PMBoK (2009).

### 2.3 Gerenciamento de Projeto e suas áreas de conhecimento

Conforme destaca Xavier (2009, p. 31), o PMBoK propõe nove áreas de conhecimento para o gerenciamento de um projeto, que descrevem os conhecimentos e boas práticas com base nos processos que as compõem.

De acordo com Vargas (2009, p. 19), “as áreas do Gerenciamento de Projetos descrevem o gerenciamento de projetos em termos de seus processos componentes.” De acordo com este autor, cada um destes processos apresenta especificidades e abrangência próprias, estando, entretanto, interligado com os demais, formando um todo único e organizado.

Conforme abordam ambos os autores, o guia PMBoK (2009) define as áreas de escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições e integração.

#### 2.3.1 Gerenciamento do Escopo

O gerenciamento do escopo consiste na descrição dos processos envolvidos na verificação de que o projeto inclui apenas o trabalho necessário, definindo e controlando os trabalhos a serem realizados garantindo que o produto ou serviço desejado seja obtido por

meio da menor quantidade de trabalho possível, sem abandonar nenhuma premissa estabelecida no objetivo do projeto. (VARGAS, 2009).

Baseados no Guia PMBoK, Xavier (2009) e Vargas (2009), destacam que esta área pode ser organizada em cinco processos: 1) coletar os requisitos; 2) definir o escopo; 3) Criar a Estrutura Analítica de Projeto; 4) Verificar o Escopo e 5) Controlar o escopo.

Ao coletar os requisitos, define-se e se documenta as características dos produtos e serviços dos projetos que irão satisfazer as necessidades e expectativas das partes interessadas.

A definição do escopo desenvolve uma declaração detalhada do escopo do projeto e baseiam-se nas entregas principais, premissas e restrições que são documentadas na iniciação do projeto. A criação da EAP subdivide as principais entregas do projeto e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis.

A Verificação do escopo é o processo de formalização da aceitação das entregas concluídas do projeto, incluindo a revisão das entregas com o cliente ou patrocinador para assegurar que foram concluídas satisfatoriamente e obter deles a aceitação formal.

E por fim, o controle do escopo consiste no monitoramento do *status* e do controle de mudanças feitas no escopo do projeto.

### 2.3.2 Gerenciamento do Tempo do Projeto

O Gerenciamento do Tempo descreve os processos relativos ao término do projeto dentro do prazo definido. Esta consideração é ratificada por Vargas ao destacar que o principal objetivo dessa área é “garantir que o projeto seja concluído dentro do prazo determinado”. (2009, p. 28).

Conforme destacam Xavier (2009) e Vargas (2009), esta área pode ser organizada em seis processos: 1) Definir as atividades; 2) Sequenciar as Atividades; 3) Estimar os recursos das atividades; 4) Estimar as durações das atividades; 5) Desenvolver o cronograma e 6) Controlar o cronograma.

A definição das atividades é o processo de identificação das ações específicas a serem realizadas para produzir as entregas do projeto.

O processo de Sequenciar as Atividades consiste na identificação e documentação de pendências entre as atividades do cronograma.

Estimar os recursos da atividade é o processo de estimativa dos tipos e quantidades de material, pessoas, equipamentos ou suprimentos que serão necessários para realizar cada atividade.

Em contrapartida, estimar as durações das atividades é o processo de estimativa do número de períodos de trabalho que serão necessários para terminar as atividades específicas com os recursos humanos.

O Desenvolvimento do cronograma analisa as sequencias das atividades, suas durações, recursos necessários e restrições do cronograma.

O processo de Controlar o cronograma monitora o andamento do projeto para atualização do seu progresso e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base do cronograma.

### *2.3.3 Gerenciamento de Custos do Projeto*

O gerenciamento de custos descreve os processos envolvidos em planejamento, cálculo do orçamento e controle de custos, a fim de que o projeto termine dentro do orçamento aprovado. (XAVIER, 2009).

Vargas destaca que o gerenciamento de custos “tem como objetivo garantir que o capital disponível seja suficiente para obter todos os recursos para se realizarem os trabalhos do projeto.” (2009, p. 31).

Baseados no Guia PMBoK, Xavier (2009) e Vargas (2009), destacam que esta área pode ser organizada em três processos: 1) Estimar os Custos; 2) Determinar o orçamento; 3) Controlar os Custos.

Ao Estimar os Custos desenvolve-se uma estimativa dos recursos monetários necessários para executar as atividades do projeto.

Ao Determinar o orçamento agregam-se os custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha de base dos custos autorizada.

Por fim, ao Controlar os Custos monitora-se o progresso do projeto para atualização de seu orçamento e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base dos custos.

### *2.3.4 Gerenciamento da Qualidade do Projeto*

Considerando que o gerenciamento da qualidade descreve os processos envolvidos na garantia de que o projeto satisfará os objetivos para os quais foi realizado, pode-se dizer que seu principal objetivo, segundo Vargas (2009, p. 35) consiste em “garantir que o projeto

será concluído dentro da qualidade desejada, garantindo a satisfação das necessidades de todos os envolvidos”.

Xavier (2009) e Vargas (2009), tendo como base o Guia PMBoK, ressaltam que esta área pode ser organizada em três processos: 1) Planejar a Qualidade; 2) Realizar a garantia da qualidade e 3) Realizar o controle da qualidade.

O processo de planejar a qualidade identifica os requisitos e padrões de qualidade relevantes do projeto e do produto e determina como satisfazê-los, além da documentação de como o projeto demonstrará a conformidade.

O processo de realizar a garantia da qualidade aplica as atividades de qualidade planejadas e sistemáticas para garantir que o projeto empregue todos os processos necessários para atender os requisitos. Neste sentido, audita os requisitos de qualidade dos resultados das medições de controle da qualidade para garantir que sejam usados os padrões de qualidade e definições operacionais apropriados.

O processo de Realizar o controle da qualidade monitora resultados específicos do projeto, a fim de determinar se eles estão de acordo com os padrões relevantes de qualidade, identifica maneiras de eliminar as causas de um desempenho insatisfatório e recomenda mudanças necessárias.

### *2.3.5 Gerenciamento de Recursos Humanos*

O gerenciamento de recursos humanos descreve os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto. Neste sentido, tem como objetivo central fazer o melhor uso dos indivíduos envolvidos no projeto, os quais são considerados o elo dos projetos e seu recurso mais importante, uma vez que definem as metas, os planos, organizam o trabalho, produzem os resultados, direcionam, coordenam e controlam as atividades do projeto por meio de suas habilidades técnicas e sociais. (VARGAS, 2009).

De acordo com Vargas (2009, p. 37),

todos os resultados do projeto podem ser vistos como fruto das relações humanas e das habilidades interpessoais dos envolvidos, uma vez que a satisfação pessoal e a qualidade de vida estão se tornando um dos fatores-chave da motivação de qualquer profissional.

Xavier (2009) e Vargas (2009), tendo como base o Guia PMBoK, ressaltam que esta pode ser organizada em quatro processos: 1) Desenvolver o Plano de RH; 2) Mobilizar a equipe do projeto; 3) Desenvolver a equipe do projeto e 4) Gerenciar a equipe do projeto.

O desenvolvimento do Plano de RH consiste na identificação e documentação de funções, responsabilidades, habilidades específicas e relações hierárquicas, além da criação de um plano de gerenciamento de pessoal.

A mobilização da equipe do projeto consiste na confirmação da disponibilidade de RH e obtenção da equipe necessária para concluir as designações do projeto.

O desenvolvimento da equipe do projeto consiste na melhoria de competências, interação e ambiente global da equipe para aprimorar o desempenho do projeto.

O gerenciamento da equipe do projeto consiste no acompanhamento do desempenho de membros da equipe, fornecimento de *feedback*, resolução de questões e gerenciamento de mudanças para otimizar o desempenho do projeto.

#### 2.3.6 Gerenciamento das Comunicações

O Gerenciamento das Comunicações descrevem os processos relativos à geração, coleta, disseminação, armazenamento e destinação final das informações do projeto, de forma oportuna e adequada.

Xavier (2009) e Vargas (2009) baseados no Guia PMBoK destacam que esta área pode ser organizada em cinco processos: 1) Identificar as partes interessadas; 2) Planejar as comunicações; 3) Distribuir as informações; 4) Gerenciar as expectativas das partes interessadas e; 5) Reportar o desempenho.

Identificar as partes interessadas é o processo de identificar todas as pessoas ou organizações que podem ser afetadas pelo projeto e de documentar as informações relevantes relacionadas aos seus interesses, envolvimento e impacto no sucesso do projeto.

Planejar as comunicações consiste em determinar as necessidades de informações das partes interessadas no projeto e definir uma abordagem de comunicação.

Distribuir as informações significa colocar as informações necessárias à disposição das partes interessadas no projeto.

Gerenciar as expectativas das partes interessadas consiste no processo de comunicação e interação com os *stakeholders* para atender suas necessidades e solucionar as questões à medida que ocorrerem.

#### 2.3.7 Gerenciamento de Riscos

O gerenciamento de riscos possibilita a chance de melhor compreender a natureza do projeto, de modo a identificar potenciais forças e riscos do projeto e responder a eles.

Baseados no Guia PMBoK, Xavier (2009) e Vargas (2009) destacam que esta área pode ser organizada em seis processos: 1) Planejar o gerenciamento dos riscos; 2) Identificar os riscos; 3) Realizar a análise qualitativa dos riscos; 4) Realizar a análise quantitativa de riscos; 5) Planejar as respostas aos riscos e; 6) Monitorar e controlar os riscos.

O planejamento do gerenciamento dos riscos consiste no processo de definição de como conduzir as atividades de gerenciamento dos riscos de um projeto. Na identificação dos riscos ocorre a determinação dos riscos que podem afetar o projeto e a documentação de suas características.

A realização da análise qualitativa é o processo de priorização de riscos para análise ou ação adicional através da avaliação e combinação de sua probabilidade de ocorrência e impacto. A realização da análise quantitativa é o processo de analisar numericamente o efeito dos riscos identificados nos objetivos gerais do projeto.

O planejamento das respostas aos riscos consiste no desenvolvimento de opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto. O monitoramento e controle dos riscos consiste na implementação dos planos de respostas a riscos, acompanhamento dos riscos identificados, monitoramento dos riscos residuais, identificação de novos riscos e avaliação da eficácia do processo de riscos durante todo o projeto.

Em todos esses processos são utilizados ferramentas e técnicas tais como, reuniões e análise de planejamento e de andamento, coleta de informações (*brainstorming*, entrevistas), listas de verificação, matriz de probabilidade entre outros. (PMBoK, 2009).

### 2.3.8 Gerenciamento de Aquisições

O Gerenciamento de Aquisições descreve os processos que compram ou adquirem produtos, serviços ou resultados além dos processos de gerenciamento de contratos.

De acordo com Vargas (2009), tem como objetivo dar garantia ao projeto de que todo elemento externo participante do projeto irá garantir o fornecimento de seu produto ou serviço.

Baseados no Guia PMBoK, Xavier (2009) e Vargas (2009) destacam que esta área pode ser organizada em quatro processos: 1) Planejar as aquisições; 2) Conduzir as aquisições; 3) Administrar as aquisições e; 4) Encerrar as aquisições.

Planejar as aquisições é o processo de documentação das decisões de compras do projeto, especificando a abordagem e identificando fornecedores em potencial.

Conduzir as aquisições consiste na obtenção de respostas de fornecedores, seleção de um fornecedor e adjudicação de um contrato.

Administrar as aquisições consiste no gerenciamento das relações de aquisição, monitoramento do desempenho do contrato e realização de mudanças e correções conforme necessário.

Encerrar as aquisições é o processo de finalização de cada aquisição do projeto e envolve a verificação se todo o trabalho e as entregas são aceitáveis, servindo de apoio ao processo de encerramento do projeto ou a fase.

### *2.3.9 Gerenciamento da Integração*

“O Gerenciamento da Integração descreve os processos e as atividades que integram os diversos elementos do gerenciamento de projetos, definidos, combinados, unificados e coordenados dentro dos grupos de processos de gerenciamento de projetos.” (XAVIER, 2009, p. 36).

Vargas (2009) destaca que esta área garante que todas as demais áreas estejam integradas em um todo único, com o objetivo de estruturar todo o projeto de modo a garantir que as necessidades dos envolvidos sejam atendidas pelo projeto.

Baseados no Guia PMBoK, Xavier (2009) e Vargas (2009), destacam que esta área pode ser organizada em seis processos: 1) Desenvolver o termo de abertura do projeto; 2) Desenvolver o plano de gerenciamento de projeto; 3) Orientar e gerenciar a execução do projeto; 4) Monitorar e controlar integrado o trabalho do projeto; 5) Realizar o controle integrado de mudanças e; 6) Encerrar o projeto ou fase.

Ao desenvolver o termo de abertura do projeto desenvolve-se um documento que formalmente autoriza um projeto ou uma fase e documentam-se os requisitos iniciais que satisfaçam às necessidades e expectativas das partes interessadas.

O desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto consiste no processo de documentação das ações necessárias para definir, preparar, integrar e coordenar todos os planos auxiliares.

A orientação e gerenciamento da execução do projeto consiste na realização do trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para atingir os objetivos.

O monitoramento e controle do trabalho do projeto consiste em acompanhar, revisar e ajustar o progresso para atender aos objetivos de desempenho definidos no plano de gerenciamento.

A realização do controle integrado de mudanças consiste na revisão de todas as solicitações, aprovação e gerenciamento de mudanças em entregas, ativos de processos organizacionais, documentos de projeto e plano de gerenciamento do projeto.

O encerramento do projeto ou fase consiste na finalização de todas as atividades de todos os grupos de processos de gerenciamento do projeto, para encerrar formalmente o projeto ou fase.

## 2.4 O Setor de serviços

O setor terciário também conhecido como de serviços, no contexto da economia, envolve a comercialização de produtos em geral e o oferecimento de serviços comerciais, pessoais ou comunitários, a terceiros. Estes serviços podem ser entendidos como atividades, benefícios e indenizações que podem ser oferecidos, vendidos, cedidos ou disponibilizados gratuitamente a um mercado, acompanhados em maior ou menor escala de aspectos ou pistas de tangibilidade, destinados à satisfação de necessidades e desejos do mercado. Atualmente o setor terciário encontra-se extremamente diversificado, sendo considerado o setor da economia que mais cresce nas últimas décadas e o que mais contrata trabalhadores.<sup>1</sup>

A Pesquisa Anual de Serviços realizada em 2009, pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), com o intuito de oferecer fonte de estatísticas sobre a estrutura do setor de serviços, com informações para os planejamentos público e privado, bem como para a comunidade acadêmica e o público em geral, classifica as atividades desse setor como Serviços prestados principalmente às famílias, Serviços de informação e comunicação, Serviços profissionais, administrativos e complementares, Transportes, serviços auxiliares aos transportes e correio, Serviços de Atividades imobiliárias e outros serviços.

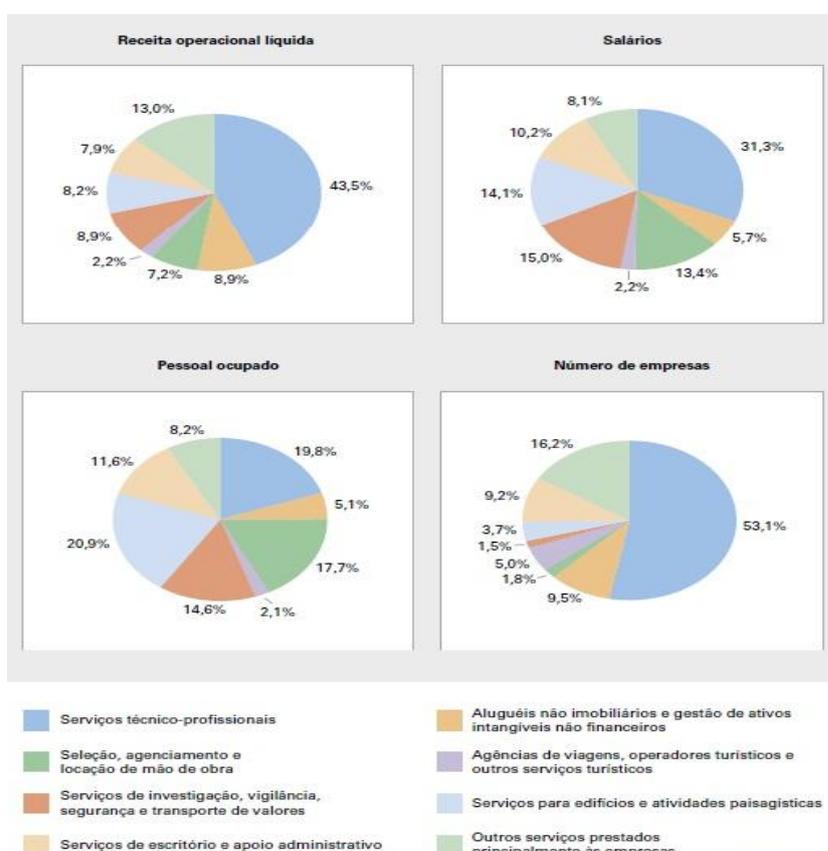
De acordo com a pesquisa os **Serviços profissionais, administrativos e complementares** correspondem aos serviços técnico-profissionais; alugueis não imobiliários e gestão de ativos intangíveis não financeiros; seleção, agenciamento e locação de mão de obra; agências de viagens, operadores turísticos e outros serviços de turismo; serviços de investigação, vigilância, segurança e transporte de valores; serviços para edifícios e atividades paisagísticas; serviços de escritório e apoio administrativo e outros serviços prestados.

---

<sup>1</sup> WIKIPEDIA. Setor terciário. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Setor\\_terci%C3%A1rio](http://pt.wikipedia.org/wiki/Setor_terci%C3%A1rio)>. Acesso em 21 jun 2011.

Dentre esses serviços destaca-se os **serviços técnico-profissionais**, os quais correspondem a 43,5% da receita operacional líquida, 31,3% dos salários, 19,8% do pessoal ocupado e 53,1% das empresas do grupo.

Pode-se perceber, desta forma, que os serviços técnico-profissionais, cuja principal característica é a prestação de serviços profissionais, científicos e técnicos e que, portanto, requerem uma mão de obra com elevado nível de qualificação e treinamento, distinguem-se também das demais atividades do segmento ao pagarem um salário médio mensal de 3,3 salários mínimos e ao registrarem uma produtividade média de R\$ 69,2 mil. (IBGE, 2009).



**Figura 12: Participação das atividades no segmento serviços profissionais, administrativos e complementares.**

Fonte: IBGE. Pesquisa Anual de Serviços, 2009.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), “empresas prestadoras de serviços são aquelas cujas atividades resultem no oferecimento de atividades postas à disposição do usuário final para a satisfação das suas diversas necessidades”.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> SEBRAE. **O que caracteriza uma empresa de serviços?** Disponível em: <[http://www.busca.sebrae.com.br/search?btnG.x=0&btnG.y=0&btnG=Pesquisa%2BGoogle&entqr=3&getfields=&output=xml\\_no\\_dtd&sort=date%253AD%253AL%253Ad1&entsp=0&client=web\\_um&ud=1&oe=UTF-8&ie=UTF-8&proxystylesheet=sebrae2&site=web\\_all&filter=0&q=servi%C3%A7o](http://www.busca.sebrae.com.br/search?btnG.x=0&btnG.y=0&btnG=Pesquisa%2BGoogle&entqr=3&getfields=&output=xml_no_dtd&sort=date%253AD%253AL%253Ad1&entsp=0&client=web_um&ud=1&oe=UTF-8&ie=UTF-8&proxystylesheet=sebrae2&site=web_all&filter=0&q=servi%C3%A7o)>. Acesso em 05 out 2011.

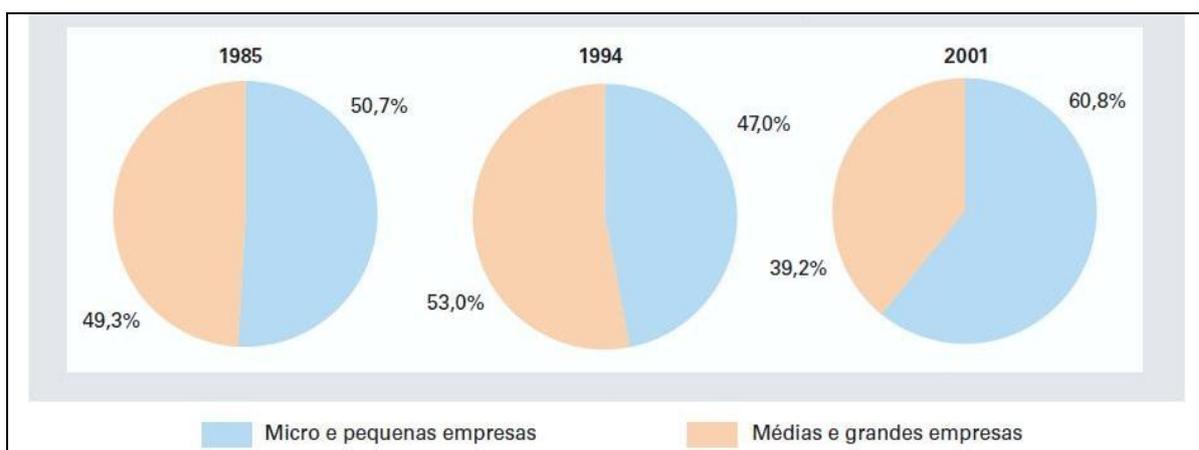
Neste cenário, estabelecem-se as Micro e Pequenas Empresas (MPE's), que, conforme conceitua o SEBRAE, podem ser classificadas a partir do valor do seu faturamento ou do número de pessoas ocupadas.

Dentre alguns aspectos, a partir do que elenca o SEBRAE, é possível identificar algumas características das MPE's, tais como a baixa intensidade de capital; a forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios; o poder decisório centralizado; o estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica; a contratação direta de mão-de-obra entre outras.

É possível identificar, na Pesquisa Anual de Comércio e da Pesquisa Anual de Serviços, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), com o intuito de contribuir para o acervo de informações sobre as micro e pequenas empresas em operação no país, inúmeros dados sobre o segmento. A publicação reúne os resultados a partir das bases de dados referentes a 2001 e ressaltam a importância das micro e pequenas empresas comerciais e de serviços na geração de postos de trabalho e renda.

De acordo com dados da Pesquisa, em 2001 foram estimadas no Brasil um total de 2 milhões de micro e pequenas empresas de comércio e serviços em operação, ocupando 7,3 milhões de pessoas, o que equivale a 9,7% da população ocupada.

O que a pesquisa mostra é que a participação das micro e pequenas empresas aumentou significativamente na geração de postos de trabalho. De acordo com os dados, a pesquisa mostra que este segmento, que ocupava em 1985 cerca de 3,5 milhões de pessoas, o que representava cerca de 50,7% da mão-de-obra ocupada, em 2001 apresenta mais que o dobro do número de pessoas ocupadas, representando 60,8% da mão-de-obra ocupada no segmento empresarial dessas atividades, como reafirma o gráfico abaixo:



**Figura 13: Participação das Micro e Pequenas empresas no pessoal ocupado do setor de comércio e serviço - 1985/2001**

**Fonte: IBGE, Coordenação de Serviços e Comércio. As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001. – Rio de Janeiro: IBGE, 2003.**

Importante mencionar que na estrutura do setor de serviços, destacaram-se também as micro e pequenas empresas de “serviços prestados às empresas”, que segundo a pesquisa realizada pelo SEBRAE, tem a maior representação no faturamento deste segmento, com um valor de 27,8% do total.

De acordo com os dados mencionados, esses serviços são constituídos basicamente por serviços técnico-profissionais, que englobam serviços jurídicos, contabilidade, auditoria, consultoria empresarial, publicidade e propaganda, serviços técnicos de engenharia e arquitetura.

Outro aspecto de extrema importância abordado pela pesquisa refere-se ao tipo de MPE's. O estudo as classificou em empregadoras (definidas como aquelas que tinham, em 2001, pelo menos uma pessoa na condição de empregado) e familiares (em que apenas trabalhavam os proprietários, os sócios e/ou membros da família).

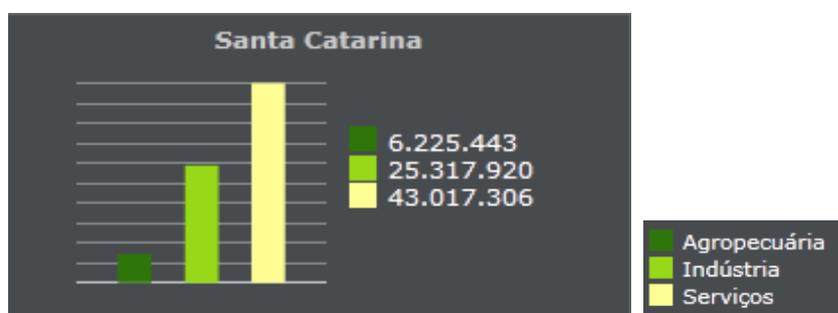
Os dados coletados demonstraram que havia, em 2001, um total de 1,1 milhão de MPE's empregadoras e 926,8 mil familiares, nas atividades de comércio e serviços, correspondentes a 54,7% e 45,3% do total, respectivamente.

No âmbito do Estado de Santa Catarina, as MPE's têm grande destaque na economia, haja vista corresponderem ao emprego de mais de 60% da mão-de-obra ativa e representarem 98% das empresas constituídas.<sup>3</sup>

3 FAMPESC. Dados das MPE's Catarinenses. Disponível em: < <http://www.fampesc.org.br/?sess=mpes>>. Acesso em: 15 set 2011.

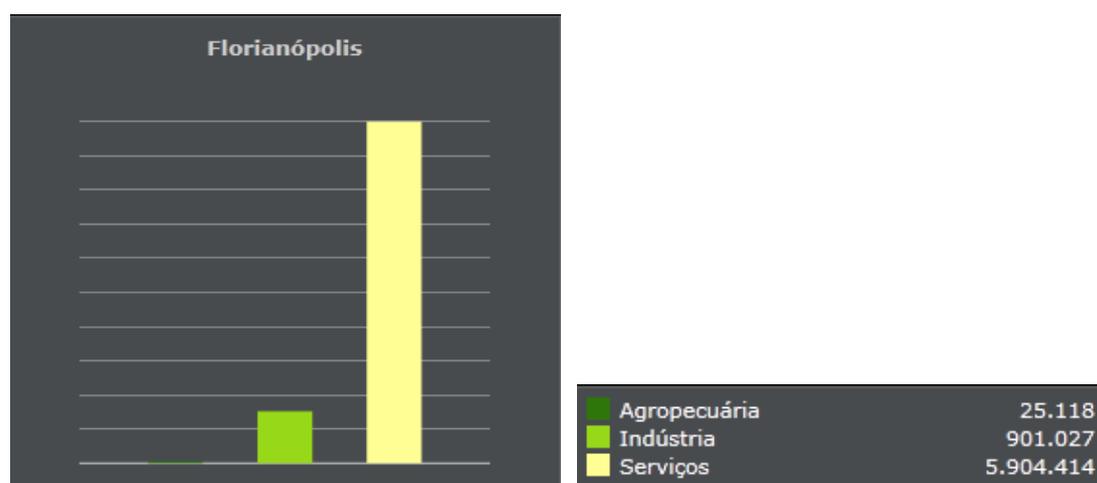
De acordo com dados da Federação das Associações de Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina existem mais de 95 mil micro empresas (ME), mais de 22 mil empresas de pequeno porte (EPP), 47 mil empresas normais, dentre as empresas formais, no Estado. O que indica que Santa Catarina conta com um universo de mais de 300 mil MPE's formais e informais.

Tendo como bases essas informações é de extrema importância destacar que em Santa Catarina, segundo dados do IBGE Estados@<sup>4</sup>, em 2010, o setor de serviços correspondeu a 57,70% do Produto Interno Bruto do Estado, enquanto que a indústria corresponde a 33,96%.



**Figura 14: Produto Interno Bruto no Estado de Santa Catarina.**  
**Fonte: IBGE Cidades @, 2010.**

No âmbito do município, Florianópolis destacou-se no setor de serviço com a participação do setor em 86,44% do Produto Interno Bruto do Município, enquanto que a indústria correspondeu a 13,19%.<sup>5</sup>



<sup>4</sup> IBGE. Estados @. 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=sc>>. Acesso em: 15 set 2011.

<sup>5</sup> IBGE. Cidades @. 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em: 15 set 2011.

**Figura 15: Produto Interno Bruto no Município de Florianópolis.**  
**Fonte: IBGE Cidades @, 2010.**

A partir destes dados pode-se perceber que a economia de Florianópolis centra-se nas atividades de comércio e serviços. E embora exista alguma expressão na indústria de transformação e das atividades ligadas ao turismo, o comércio e a prestação de serviços dominam amplamente a economia local.

Os dados resultantes das pesquisas desenvolvidas pelo Instituto e pelo SEBRAE demonstram o crescimento do setor de serviço e sua predominância na economia do município de Florianópolis, fator que favorece empresas que estão e que buscam inserir-se nesse setor.

## **2.5 O Gerenciamento de projetos nas Micro e Pequenas empresas de serviço**

Grande parte da literatura existente sobre Gerenciamento de Projeto, assim como os principais guias que tratam do tema, indica a metodologia para projetos de maior amplitude e complexidade. Por isso, a gestão requer grandes números de processos e técnicas, a fim de manter o controle e garantir que o projeto atinja o seu objetivo.

Entretanto, é possível identificar procedimentos relatados pela literatura na prática gestora de pequenas empresas que desenvolvem suas atividades de forma mais simples. Ao desenvolverem produtos, serviços e soluções únicos, com processos, prazos, recursos e habilidades específicas tais empresas estão trabalhando com projetos e muitas vezes não tem conhecimento disso.

Conforme destaca Marcussi, muitas MPE's não executam projetos, pois acreditam que projetos consomem muito tempo e dinheiro durante sua execução e que muitas vezes não são relevantes para a organização, associando, desta forma, a execução de projetos a empresas de grande porte; sendo este um paradigma, que segundo o autor, precisa ser quebrado.<sup>6</sup>

Para ele, um projeto, em sua essência, pode e deve ser criado e executado por qualquer empresa, independente do seu porte ou tempo de existência. O autor destaca ainda, que a gestão de MPE's terá um grande avanço ao desenvolver projetos em paralelo com as

---

<sup>6</sup> MARCUSSI, W. *Projeto Não é Só Para Grandes Empresas*. Disponível em: <[http://www.ogerente.com.br/novo/colunas\\_ler.php?canal=14&canallocal=46&canalsub2=149&id=2436](http://www.ogerente.com.br/novo/colunas_ler.php?canal=14&canallocal=46&canalsub2=149&id=2436)>. Acesso em: 8 out 2011.

atividades do dia-a-dia, pois permitirá que seus objetivos sejam alcançados a partir de suas prioridades e, principalmente, com os riscos calculados.

De acordo com Passos, a introdução consciente do gerenciamento por projetos nesses casos pode ser fator impulsionador de mudanças em maturidade e na capacidade de conquistar mercados. Segundo a autora, o desafio está em adotar o modelo que melhor atenda às necessidades organizacionais sem pecar por excessos ou faltas.<sup>7</sup>

Neste cenário, Vargas propõe uma “versão light” de gerenciamento de projeto, que adapta as melhores práticas de gerenciamento de projetos às empresas de pequeno porte. Segundo o autor, o PMBoK consiste em um guia para o corpo de conhecimento, sendo de suma importância adaptar o conjunto na sua aplicação, intensidade e rigor às necessidades do projeto.<sup>8</sup>

Vargas destaca ainda, que nas pequenas empresas há menos pessoas envolvidas, menos dinheiro, menos insumos e escopo menor, não sendo necessária a aplicação dos 44 processos abordados no guia. Na metodologia proposta, a intenção é “enxugar” e simplificar procedimentos e, principalmente, tornar o gerenciamento de projeto Fácil, Prático e Direto.

Passos afirma que a implantação do gerenciamento de projetos de forma sistematizada é um processo que deve agregar valor à organização e neste sentido, propõe uma metodologia de 7 estágios, que mescla informações da ISO 9001/2000<sup>9</sup> e do PMBoK.

O primeiro estágio da metodologia proposta por Passos se refere ao **Planejamento do projeto**, em que é organizado um plano composto de objetivos, justificativas, escopo, lista de produtos, subprodutos, estratégia de solução, estrutura organizacional do projeto, perfis profissionais, orçamento, matriz de responsabilidades, riscos, cronograma além dos planos de marcos e entregas, gerencial da qualidade, aquisição e recursos humanos.

O próximo estágio consiste no **Gerenciamento de escopo**, que busca documentar o levantamento de escopo. A autora sugere, para a realização desse estágio, a utilização de uma ata de reunião, na qual são registradas decisões, assuntos, ações a serem tomadas, responsáveis e prazos para execução. Segundo Passos, o escopo deve ser estruturado

---

<sup>7</sup> PASSOS, M. L. Gerenciamento de Projetos para Pequenas Empresas. Disponível em: <[http://www.marialuizapassos.com.br/index\\_arquivos/page0006.htm](http://www.marialuizapassos.com.br/index_arquivos/page0006.htm)>. Acesso em: 07 out 2011.

<sup>8</sup> CAMPOS, A. *Gerenciamento de Projetos: uma versão “light” para aplicar em pequenos projetos*. 2007. Disponível em: <<http://www.efetividade.net/2007/10/15/gerenciamento-de-projetos-uma-versao-light-para-aplicar-em-pequenos-projetos/>>. Acesso em: 08 out 2011.

<sup>9</sup> A expressão **ISO 9000** designa um grupo de normas técnicas que estabelecem um modelo de gestão da qualidade para organizações em geral.

utilizando a EAP a partir de blocos padrões descritos em sua totalidade, podendo ser alterados, conforme a necessidade de cada projeto.

Na sequência propõe a **Comunicação da performance com clientes**, em que são implementados relatórios, com produtos, serviços ou atividades planejadas e executadas, no período corrente e no próximo, e reuniões quinzenais, para revisão do progresso e de status do projeto. Sendo que o relatório deverá apresentar também os responsáveis e propostas para solução de problemas.

No quarto estágio, das **Análises críticas e ações corretivas**, é realizada uma reunião de análise crítica interna à empresa, em que são analisados dados de performance no período, riscos, resultados de ações no período anterior e propostas de ações para os problemas expostos, com o intuito de amarrar os componentes do plano de projeto com sua execução.

O estágio denominado **Termos de Aceite** indica a obrigatoriedade de coletar aceites junto ao cliente nas entregas, considerando o aceite uma evidência da validação pelo cliente do produto ou serviço.

O penúltimo estágio consiste na realização de **Pesquisas de satisfação**, sendo possível medir regularmente a satisfação dos clientes durante o projeto e ao final, detectando necessidades de ações corretivas ou preventivas.

Por fim, o estágio de **Gerenciamento de riscos e ações preventivas** registra os riscos desde a primeira versão do plano de projeto e os acompanhado ao longo de todo o ciclo de vida em reuniões de análises críticas.

De acordo com Zanqueta, o gerenciamento de projetos em empresas de pequeno porte pode ser realizado a partir da utilização de um *software* elaborado por Carlos Magno da Silva Xavier e Luiz Fernando Xavier, professores do *Master of Business Administration* (MBA) de Gerenciamento de Projetos da Fundação Getúlio Vargas.

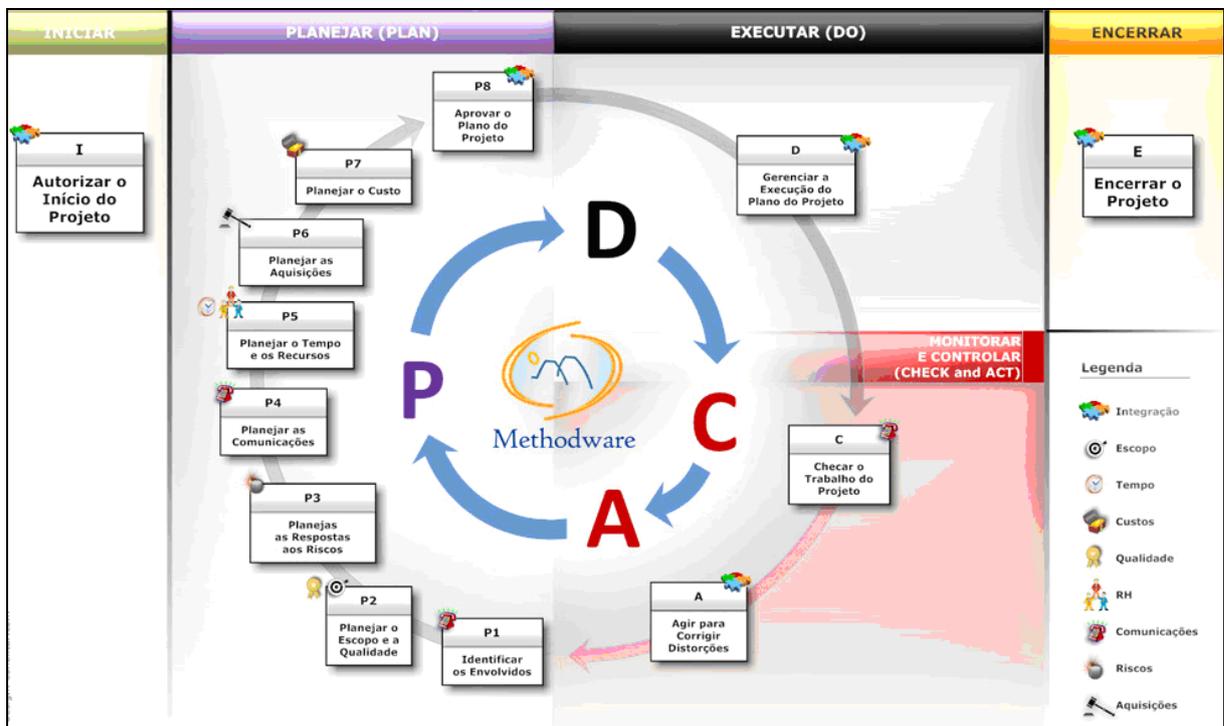
Segundo a autora, os professores elaboraram o *software* “*Basic Methodware*“, uma metodologia de utilização prática e simplificada, com o intuito de criar um método adequado às pequenas empresas, permitindo que gerenciem projetos de maneira simplificada, aumentando a previsibilidade das ações, com planejamento, mais eficiência e eficácia.<sup>10</sup>

Conforme descreve Zanqueta, a metodologia é composta por 13 processos, que contribuem para refinar o projeto e estabelecer uma melhoria contínua. Estes processos

---

<sup>10</sup> Zanqueta, C. *Metodologia gratuita ajuda a gerenciar projetos em pequenas e médias empresas*. Disponível em: <<http://pensandogrande.com.br/metodologia-gratuita-ajuda-a-gerenciar-projetos-em-pequenas-e-medias-empresas/>>. Acesso em> 08 out 2011.

compõem o ciclo de qualidade, desenvolvido por J. M. Juran, que estabelece as ações de Planejar, Executar, Checar, Agir para corrigir distorções e apresenta a seguinte configuração:



**Figura 16: Mapa de Processos da Metodologia "Basic Methodwarw de Gerenciamento de Projetos.**  
**Fonte: Disponível em: < <http://www.beware.com.br/methodware/livro/>>. Acesso em 27 out 2011.**

Como exemplo, os professores disponibilizam os processos da Metodologia Adaptados da empresa TIM Brasil e da Universidade Corporativa da Petrobras, como mostram, respectivamente, as figuras abaixo.

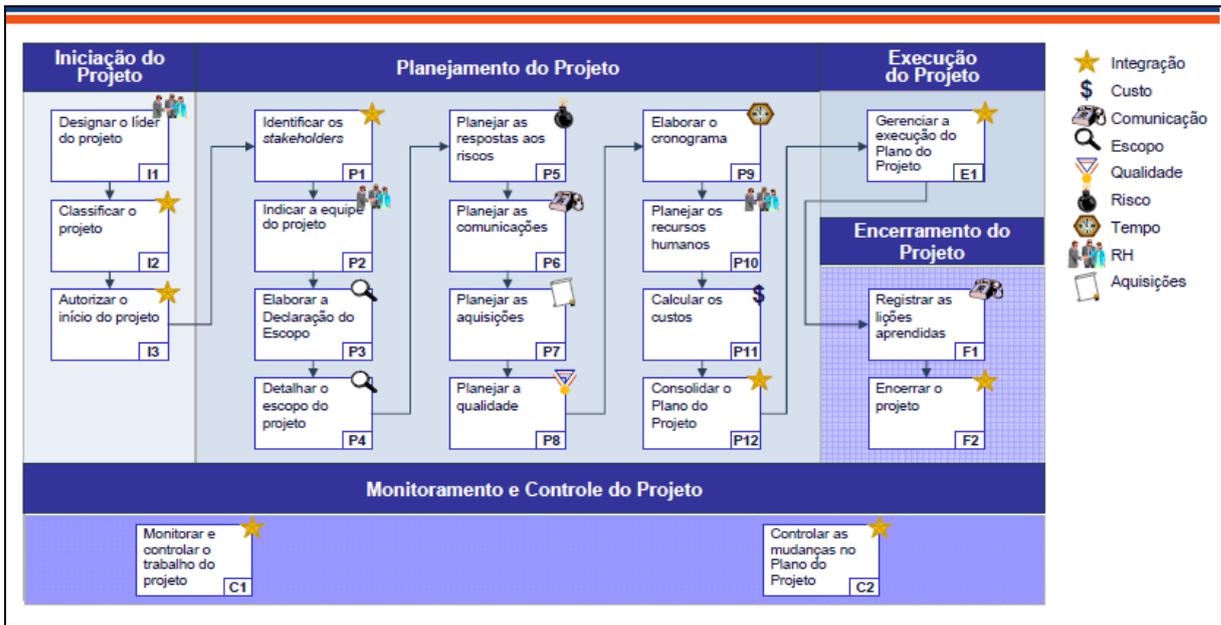


Figura 17: Mapa de Processos da Metodologia TIM de Gerenciamento de Projetos.  
 Fonte: Disponível em: <[http://www.methodware.com.br/userfiles/file/Mapa%20de%20Processos\\_Methodware\\_TIM%20Brasil.pdf](http://www.methodware.com.br/userfiles/file/Mapa%20de%20Processos_Methodware_TIM%20Brasil.pdf)>. Acesso em 27 out 2011.

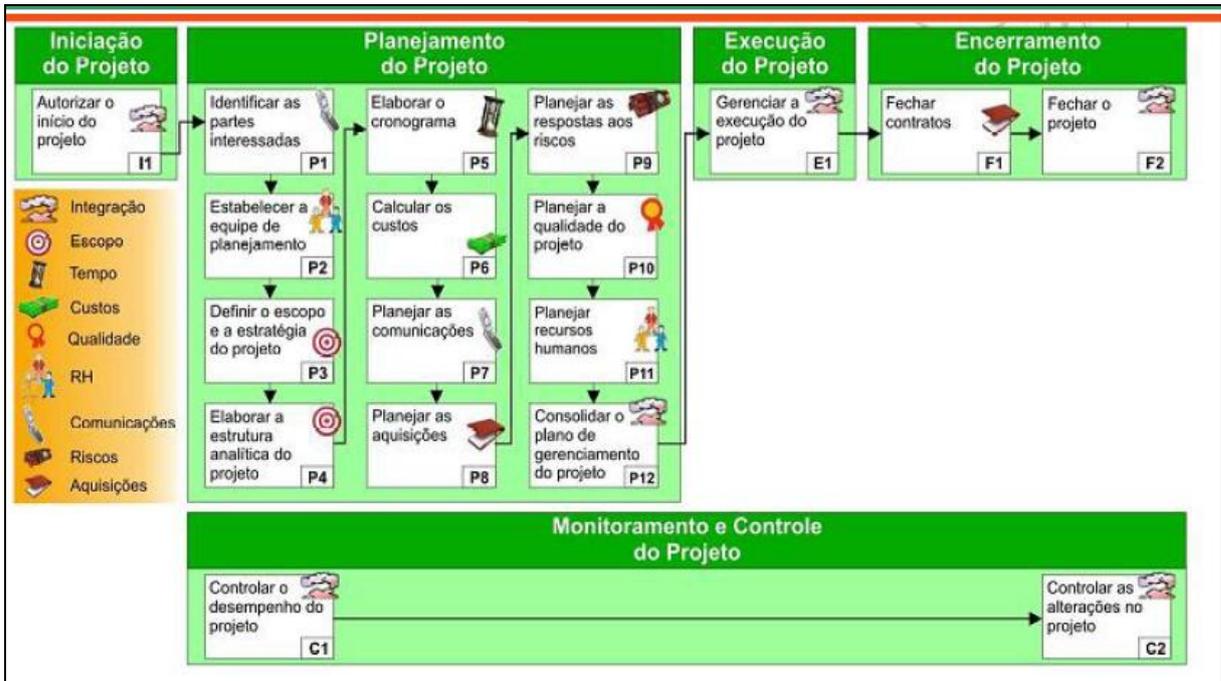


Figura 18: Mapa de Processos da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Universidade Petrobrás.  
 Fonte: Disponível em: <<http://www.beware.com.br/userfiles/file/Processos%20Methodware%20-%20%20UP.pdf>>. Acesso em 27 out 2011.

Outro exemplo de aplicação da metodologia de Gerenciamento de Projeto de maneira simplificada é demonstrado por Xavier (2009) a partir da Estrutura Analítica do Projeto tendo como exemplo o projeto de uma festa de aniversário.

De acordo com o autor, o projeto pode ser organizado a partir de quatro processos principais e seus subprocessos, como **Gerenciamento do Projeto**, **Preparação do Evento** (*reunião para seleção de tema, data e local, lista de convidados, definição do limite do orçamento, contratação de materiais e serviços e divulgação – convites/entrega de convites*), **Festa** (*local – salão/iluminação/decoração; alimentação, música, serviços de apoio – filmagem e fotografia, segurança, transporte, limpeza*) e **Finalização do Evento** (*pagamento de contas, agradecimentos, relatório final: álbum de fotografia e edição do vídeo da festa*).

### 3 METODOLOGIA

O capítulo de metodologia corresponde à descrição de um conjunto de procedimentos adotados em estudos aos quais se atribui a confiabilidade do rigor científico.

Neste sentido, apresenta as ações que orientaram a realização do estudo destacando os caminhos que levaram a conclusão e cumprimento dos objetivos propostos.

A metodologia de pesquisa, de acordo com Vera (apud ZANELLA, 2007, p. 22) “tem como tarefa identificar e analisar os recursos metodológicos, assinalar suas limitações, explicitar seus pressupostos e as conseqüências de seu emprego”.

Neste capítulo são descritas a caracterização do estudo, a população e amostra estudada e a técnica de coleta e análise de dados.

#### 3.1 Caracterização do Estudo

A caracterização do estudo refere-se ao tipo de pesquisa que está sendo realizada, indicando se é um estudo puramente teórico ou teórico e empírico, se tem abordagem quantitativa ou qualitativa, se é um estudo exploratório, descritivo, explicativo, estudo de caso etc.

Silva e Menezes (2001) destacam que uma pesquisa pode ser classificada quanto a sua natureza, a sua forma de abordagem do problema, aos seus objetivos e aos seus procedimentos técnicos.

Classificadas *quanto à natureza*, as pesquisas podem ser divididas em básicas e aplicadas. Tendo em vista que a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos, pode-se dizer que este estudo consiste em uma pesquisa aplicada, haja vista objetivar a aplicação prática da metodologia de Gerenciamento de Projetos na empresa estudada. (SILVA; MENEZES, 2001).

Quando classificada de acordo com seu *objetivo geral* a pesquisa pode ser, conforme destaca Gil (1987), exploratória, descritiva e/ou explicativa.

De acordo com este autor, a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. A pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno

ou o estabelecimento de relações entre variáveis. E a explicativa visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

Segundo Figueiredo (2004, p.104),

As pesquisas descritivas têm como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou então o estabelecimento de relações entre variáveis obtidas através da utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como o questionário e a observação sistemática.

Tendo-se em vista que o objetivo geral deste estudo é: “*Aprofundar o conhecimento sobre a metodologia de Gerenciamento de Projetos e sua aplicabilidade em empresas de serviço de pequeno porte*”, pode-se classificá-lo como descritivo, uma vez que busca descrever as características de uma empresa específica, por meio de técnicas padronizadas de coletas de dados, no que tange os aspectos de Gerenciamento de Projetos.

A pesquisa pode ainda ser classificada *quanto à forma de abordagem do problema*, sendo qualitativa ou quantitativa.

Dias (2000, p. 141) afirma que a “pesquisa quantitativa normalmente se mostra apropriada quando existe a possibilidade de medidas quantificáveis de variáveis e inferências [...]”. Já a pesquisa qualitativa, segundo Silva e Menezes (2001, p. 20),

considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave.

É interessante destacar que, embora as pesquisas quantitativa e qualitativa sejam complementares, nesta pesquisa pretende-se utilizar a abordagem qualitativa, a partir da realização de entrevistas com os proprietários da empresa e cliente, além da análise de dados secundários como documentos e referenciais relacionados ao tema.

Por fim, o estudo ainda pode ser caracterizado do ponto de vista dos seus *procedimentos técnicos*. Neste sentido, pode ser uma pesquisa bibliográfica, documental, experimental, levantamento, estudo de caso, *expost-facto*, pesquisa-ação e pesquisa participante. (GIL, 1987).

Neste estudo, a pesquisa se caracteriza como estudo de caso, que segundo Yin (2010, p. 32) consiste em “uma investigação científica que investiga um fenômeno dentro de seu contexto da vida real [...].”

Para este autor, a investigação de estudo de caso “enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, [...] beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados.” (p. 33).

Na concepção de Zanella (2007, p.36), o estudo de caso consiste em um

Estudo exaustivo de um ou poucos objetos de pesquisa, de maneira a permitir o aprofundamento do seu conhecimento. Os estudos de caso têm grande profundidade e pequena amplitude, pois procuram conhecer a realidade de um indivíduo, de um grupo de pessoas, de uma ou mais organizações em profundidade.

Por envolver um estudo aprofundado sobre o tema de Gerenciamento de Projetos, tendo como objeto de estudo uma empresa de serviço, permitindo um amplo e detalhado conhecimento sobre o assunto, esta pesquisa é definida como um estudo de caso.

### **3.2 População e Amostra**

O objeto de estudo ou fenômeno é o recorte específico do que se quer estudar em relação ao tema, é o alvo das investigações e discussões (FIGUEIREDO, 2004).

O objeto de estudo, ou análise, desta pesquisa é a empresa Alisson Barcelos Arte&Eventos, situada na cidade de Florianópolis, Santa Catarina. Os dados analisados referem-se às ações relacionadas aos processos de Gerenciamento de Projetos realizados pela empresa na execução da Parte Social do 66º Congresso da Sociedade Brasileira de Dermatologia, que ocorreu em Florianópolis, de 3 a 6 de setembro.

A população, ou universo da pesquisa, refere-se à totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo; enquanto que a amostra é a parcela da população que fornece os dados necessários.

Neste sentido, considerando a estrutura enxuta da empresa, com um quadro de pessoal de cinco pessoas, constituindo esta a sua população, a amostra foi selecionada por meio da amostragem não probabilística de amostragem intencional, em que os elementos da

população que fornecerão os dados para a pesquisa são selecionados intencionalmente pelo pesquisador.

Neste sentido a amostra se baseia nos dois proprietários da empresa, por possuírem o cabedal de conhecimento necessário para a construção da análise, bem como na Presidente da Sociedade Brasileira de Dermatologia – Regional Santa Catarina, cliente contratante.

### **3.3 Coleta e Análise de Dados**

A coleta de dados é o momento da pesquisa em que se reúnem as informações necessárias para responder os objetivos propostos e realizar a análise dos dados levantados.

Após a definição do problema de pesquisa e, por conseguinte, dos objetos geral e específicos, buscou-se o desenvolvimento do conteúdo teórico da pesquisa.

Na construção do referencial teórico foi realizada a pesquisa bibliográfica dos conceitos-chave em relação ao problema de pesquisa, por meio de livros, trabalhos acadêmicos e sites oficiais de instituições relacionadas aos temas estudados.

Segundo Zanella (2007), para realizar esse tipo de pesquisa é necessário pesquisar em livros, periódicos especializados, trabalhos acadêmicos (monografias, dissertações e teses) e anais de eventos científicos. Para o autor, o “importante é buscar diferentes correntes teóricas e pontos de vista de autores para ampliar e sedimentar a posição que o pesquisador adotará na investigação” (p.48).

Seguiu-se então para a busca de dados secundários por meio da pesquisa documental, incluindo o histórico e características da empresa, tal como documentos produzidos durante o projeto em análise. Segundo Mattar (apud ZANELLA, 2007, p.48), a pesquisa documental

inclui as publicações gerais (jornais e revistas especializadas ou não), as governamentais (documentos publicados pelos governos federal, estadual e municipal) e as institucionais (ligadas a instituições de pesquisa, universidades e organizações não governamentais, dentre outras).

Para descrever as práticas adotadas pela empresa quanto ao Gerenciamento de Projeto, selecionou-se um dos eventos desenvolvidos pela empresa, o qual serviu de modelo de práticas adotadas para a realização de um evento corporativo, tendo como principal referencial o Guia PMBoK (2009).

A análise voltou-se, então, para o desenvolvimento da Parte Social do 66º Congresso da Sociedade Brasileira de Dermatologia (SBD), que ocorreu em Florianópolis, de 3 a 6 de setembro.

Os principais documentos analisados referiram-se à Proposta Comercial, ao Contrato, aos Planejamentos e ao Relatório Final do Projeto.

Tendo reunido o referencial teórico e documental necessário para subsidiar a elaboração dos instrumentos de coleta de dados e análise das informações coletadas, buscou-se definir os instrumentos adequados.

De acordo com Gil (1987), a coleta de dados pode ser realizada por meio de observações, entrevistas, questionários e formulários.

Segundo Marconi e Lakatos (1996) a entrevista é um encontro entre duas pessoas, onde utilizam a conversação de natureza profissional a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto. As entrevistas semi-estruturadas possuem um roteiro de entrevista que permite desvios, ou seja, não há necessidade de segui-lo rigidamente, dessa forma a conversa flui de acordo com os depoimentos do entrevistado.

Neste sentido, as informações foram coletadas por meio de três entrevistas semi-estruturadas com os dois proprietários e com a cliente contratante do evento corporativo desenvolvido pela empresa, a SBD.

Após a coleta, seguiu-se para o tratamento e análise dos dados, o qual foi realizado por meio de análise de conteúdo.

Gil (1987, p.102) explica que o processo de análise é a interpretação dos dados coletados, que consiste em “estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, quer sejam derivados de teorias, que sejam de estudos realizados anteriormente”.

A análise de conteúdo, segundo Chizzotti (apud ZANELLA, 2007, p. 124), consiste em

[...] um método de tratamento e análise de informações colhidas por meio de técnicas de coleta de dados, consubstanciadas em um documento. A técnica se aplica à análise de textos escritos ou de qualquer comunicação (oral, visual, gestual) reduzida a um texto ou documento.

A análise de conteúdo proporcionou suporte teórico-metodológico para a formulação das considerações realizadas acerca das relações existentes entre a aplicação da metodologia

de Gerenciamento de Projeto descrita pelo Guia PMBoK (2009) e da prática realizada pela empresa AlissonBarcelos Arte&Eventos.

### **3.4 Limitações do estudo**

De acordo com Minayo et al (2000), ao conduzir os elementos constituintes de uma pesquisa deve-se delimitar o problema, tomando as devidas precauções para não deixá-lo amplo demais a ponto de tornar inviável sua investigação.

Assim, essa pesquisa limitou seu campo de investigação de dados à empresa AlissonBarcelos Arte&Eventos, tendo como foco o desenvolvimento da parte Social do 66º Congresso Brasileiro de Dermatologia, organizado pela empresa e realizado em setembro de 2011.

A coleta de dados também foi limitada aos proprietários da empresa, bem como à cliente contratante do evento.

Em relação ao espaço de tempo, essa pesquisa limitou-se aos dados referentes ao processo de organização do evento em análise, correspondente a julho de 2010 a setembro de 2011.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Estudo de Caso

Esse capítulo apresenta as características da empresa em estudo, a partir do seu histórico e suas peculiaridades.

#### 4.1.1 Apresentação da Empresa

A presente pesquisa teve como foco de análise a empresa Alisson Barcelos Arte&Eventos, empresa especializada na produção, arquitetura, execução e desenvolvimento de eventos sociais, culturais e corporativos.

Surgiu com o intuito de oferecer aos seus clientes um diferencial de organização e decoração e há mais de 15 anos no mercado a empresa alia criatividade, eficiência e bom gosto na execução de seus projetos, oferecendo serviços de criação e planejamento de eventos, com apoio logístico, projeto decorativo, comunicação visual, gerenciamento e secretariado.



Atualmente tem como principal diferencial competitivo a elaboração de projetos únicos e exclusivos, com o apoio logístico, financeiro e decorativo, baseados em uma proposta denominada pela empresa como “Festa Conceito”, em que, a partir de uma tendência ou estilo, trabalha-se o conceito para fazer do evento um projeto ímpar.

A parte artística da empresa é bastante enfatizada em seus eventos e para isso conta com seu próprio espaço de criação, a **Boutique de Criação**, em que é desenvolvida a grife da festa. Após a definição do conceito decorativo do evento, cria-se uma comunicação visual a partir das logomarcas, convites, painéis e outros materiais que proporcionam ao evento características peculiares.



Uma das tecnologias utilizadas pela empresa consiste em um Studio 3D, que desenvolve maquetes e plantas baixas dos eventos visando uma maior fidelidade na criação do projeto.

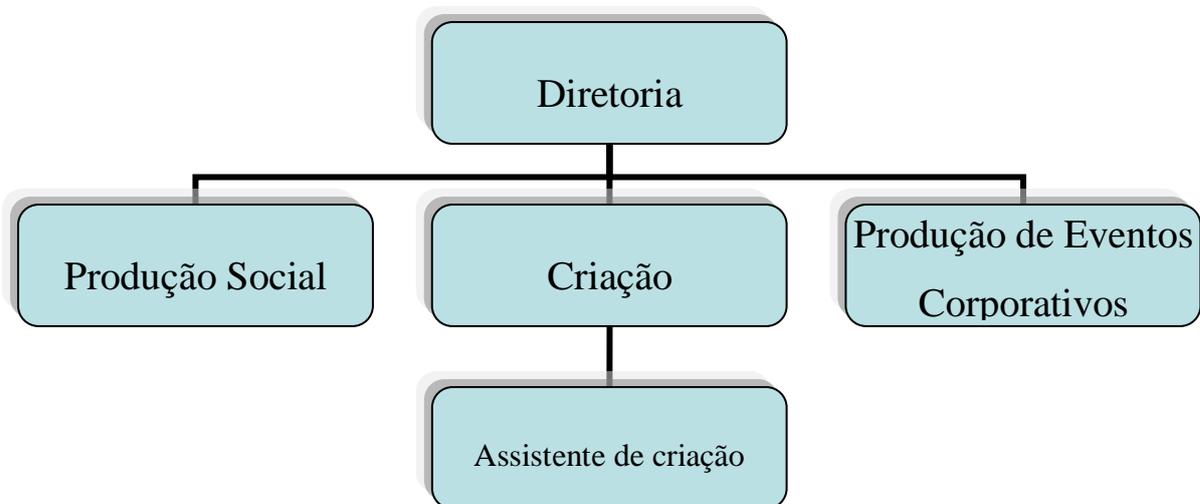
Para o desenvolvimento de seus projetos, sejam eles culturais, sociais ou corporativos, a empresa possui diversas práticas organizativas, com o intuito de otimizar seus resultados. Entretanto, é possível perceber que as metodologias utilizadas estão baseadas em experiências anteriores, não estando associadas a métodos elaborados para o gerenciamento de projetos organizados pela literatura.

#### 4.1.2 Caracterização

A empresa AlissonBarcelos Arte&Eventos é uma Micro Empresa, prestadora de serviço, de pequeno porte.

Com uma estrutura enxuta a organização conta com uma equipe fixa de cinco colaboradores, além de uma equipe móvel composta por pessoas contratadas conforme a demanda do projeto.

Como consequência, o organograma é bastante simplificado composto pela Diretoria da empresa e três departamentos, podendo ser visualizado da seguinte forma:



**Figura 19: Organograma da empresa AlissonBarcelos Arte&Eventos.**  
Fonte: Desenvolvido pela autora.

O departamento de *produção social* é responsável pelo planejamento, organização de fornecedores e apoio aos clientes na escolha dos melhores serviços oferecidos para a execução do evento. É coordenado por uma colaboradora com formação técnica na área de organização de eventos.

O departamento de *criação* é responsável pelo desenvolvimento de conceitos e ideias para a elaboração dos projetos e confecção de materiais publicitários utilizados nos eventos.

Este departamento é coordenado por um colaborador com formação acadêmica em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda, e conta com o auxílio de um assistente de criação.

O departamento de *produção de eventos corporativos* é responsável pela captação de orçamentos, apoio logístico e gerenciamento do evento do início ao fim.

Os proprietários, que compõem a diretoria da empresa, são dois irmãos que aliaram a formação acadêmica em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda, com suas experiências profissionais na área.

São eles os responsáveis pelo contato direto com os clientes e processo de negociação. Embora também estejam presentes na orientação dos demais setores.

Um deles desenvolve com mais ênfase os aspectos relacionados à criação do projeto, a partir de ideias inovadoras, enquanto o outro, a partir de uma visão mais sistêmica gerencia a parte operacional do projeto e sua execução financeira.

Ambas as características complementam-se e proporcionam ao cliente segurança na execução do evento, a partir da aliança da criatividade e da organização.

## **4.2 Análise de dados**

A análise de dados tem o intuito de descrever, analisar e tratar os dados coletados, de forma a prepará-los para as análises a serem realizadas.

Neste sentido, no presente capítulo são analisados os dados coletados por meio das entrevistas e discutidos os resultados a luz da teoria estudada.

### *4.2.1 Evento e Projeto*

Tendo em vista o que a literatura traz como conceito de projeto, processo único, de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para o alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos; pode-se identificar que o evento realizado pela empresa em estudo nada mais é do que um projeto, inclusive porque o resultado do que produzem caracteriza-se por ser exclusivo, único, também um elemento do projeto.

Neste sentido, considerando o evento como um projeto é de extrema relevância destacar que, desta forma, é possível estudá-lo a partir do referencial teórico no que tange o Gerenciamento de Projeto, buscando identificar pontos congruentes entre a teoria e a prática.

Neste sentido, os dados coletados para analisar a metodologia utilizada na gestão dos eventos realizados pela empresa em estudo tiveram como base o desenvolvimento da Parte Social do 66º Congresso da Sociedade Brasileira de Dermatologia, que ocorreu em Florianópolis, de 3 a 6 de setembro, organizado pela AlissonBarcelos Arte&Eventos.

Ao contratar a Sociedade Brasileira de Dermatologia, cliente contratante, tinha o intuito de destacar, no seu evento, inclusive na sua parte social, os aspectos do Município de Florianópolis, sede do Evento, a partir de uma concepção mais estilizada e diferenciada.

Para tanto, a empresa contratada propôs o conceito da parte social do Congresso, baseado na cultura, arquitetura e gastronomia local.

Foram projetados então, cinco momentos distintos no evento, o Jantar da Diretoria da SBD, o Jantar das Comissões, o Jantar do Conselho, a Cerimônia de Abertura e a Festa de Confraternização.

Tendo definido a realização destes cinco momentos a empresa iniciou um estudo aprofundado para desenvolver o conceito de cada festa, a partir do público que estaria presente e das expectativas da SBD.

Cada momento desses foi projetado e organizado individualmente a partir de processos definidos pela empresa, mas o projeto como um todo foi gerenciado de forma holística, apresentando claramente o ciclo de vida do projeto, destacado pela literatura.

De acordo com o proprietário da empresa, o papel da organização é sentir o que o cliente deseja e, a partir de uma equipe de criação, chegar ao objetivo do cliente.

#### *4.2.2 Ciclo de Vida do Projeto*

A análise do ciclo de vida do projeto realizado possibilita o desenvolvimento do mapeamento das metodologias de Gerenciamento de Projetos utilizadas pela empresa.

Neste sentido, o *início do projeto* é marcado com a seleção da empresa AlissonBarcelos Arte&Eventos, para o desenvolvimento da parte social do Congresso.

Esta seleção foi resultado de um processo envolvendo outras 4 empresas distintas com o intuito de escolher uma empresa que fizesse todas as contratações necessárias e propusesse ideias que surpreendessem os convidados do evento. Após esta seleção, houve um processo formalizado por meio de contrato para firmar o acordo entre as duas empresas.

Já no processo de seleção, a empresa contratada apresentou uma Proposta Comercial com a descrição das ações que iria oferecer, baseada nas solicitações feitas pela SBD, esboçando, dessa forma, um planejamento inicial.

A Proposta Comercial utilizada pode ser considerada o Termo de Abertura do projeto, uma vez que o autoriza formalmente, apresentando o escopo inicial, entregas, duração do projeto e previsão de recursos financeiros para a prestação do serviço (custos com fornecedores foram apresentados mais a frente a partir de especificações mais aprofundadas do que a SBD gostaria).

É importante destacar que esta proposta foi resultado da realização de uma reunião de *Briefing*, em que são levantadas todas as informações necessárias para a criação de um projeto e discutidos os objetivos e as expectativas do cliente.

Esta Proposta Comercial foi reformulada ao final do projeto, com a inclusão de outros serviços prestados pela empresa e, com os adendos, foi assinado pela Diretoria da SBD.

Após este processo seletivo, tendo sido escolhida, a empresa adequou o contrato padrão utilizado para outros eventos às necessidades deste.

O contrato utilizado apresentou questões referentes à identificação jurídica das empresas contratada e cliente contratante, ao objeto, às obrigações da contratada, à contratação de terceiros, à rescisão, ao preço e ao pagamento, aos prazos e às condições gerais. Distribuídas em oito cláusulas, o contrato firmou a prestação de serviço referente à produção, coordenação e contratação de fornecedores para os eventos sociais do 66º Congresso Brasileiro de Dermatologia.

De forma sucinta, pode-se considerar que estes dois instrumentos, a Proposta Comercial e o Contrato de Prestação de Serviço marcaram o início do projeto gerenciado pela empresa.

Formalizada a prestação de serviço a empresa, a partir do Briefing, *planejou suas ações*. De acordo com o proprietário, grande parte das informações necessárias para o planejamento do projeto, principalmente dos três primeiros momentos, foram coletadas de maneira informal. O importante, segundo ele, é conseguir ao máximo compreender o que o cliente deseja alcançar naquele evento.

Para o Jantar da Diretoria, por exemplo, a SBD destacou que não era necessário um grande investimento, já que era um jantar para poucas pessoas (cem). Entretanto, era preciso que os convidados já percebessem o conceito do evento como um todo. Neste sentido, a empresa propôs o destaque à marca do evento, a partir de um jantar em um restaurante ambientado.

Já o Jantar das Comissões foi planejado para receber trezentas pessoas, dentre elas os palestrantes internacionais do evento e para tanto a empresa propôs um jantar mais sofisticado a partir do tema “Brasil de Debret”, o qual foi considerado um dos maiores artistas divulgadores do Brasil na época colonial, proporcionando uma visão diferenciada do país a partir de um referencial artístico da cultura dos índios e da sociedade da época.

Para o Jantar do Conselho, programado para quinhentas pessoas do Brasil inteiro, a empresa propôs abordar o tema “Florianópolis Açoriana”, e assim, planejou o evento a partir da cultura, arquitetura e gastronomia da cidade.



A Cerimônia de Abertura do Congresso, programada para receber quatro mil pessoas, foi planejada para acontecer em

dois espaços. Para o primeiro, foi planejada a apresentação cultural da Escola de Teatro Ballet Bolshoi e no segundo a demonstração das animações do artista plástico Luciano Martins<sup>11</sup>, que estampou a comunicação oficial do evento.

Por fim, a festa de confraternização, intitulada "Fundo do mar", projetada para mais de 5000 convidados, foi planejada para que os participantes levassem uma imagem da beleza de Santa Catarina. Neste sentido, a empresa propôs ressaltar a fauna do estado, a partir da decoração de medusas gigantes, anêmonas em movimento, cavalos marinhos e um aquário virtual de tamanho maior.

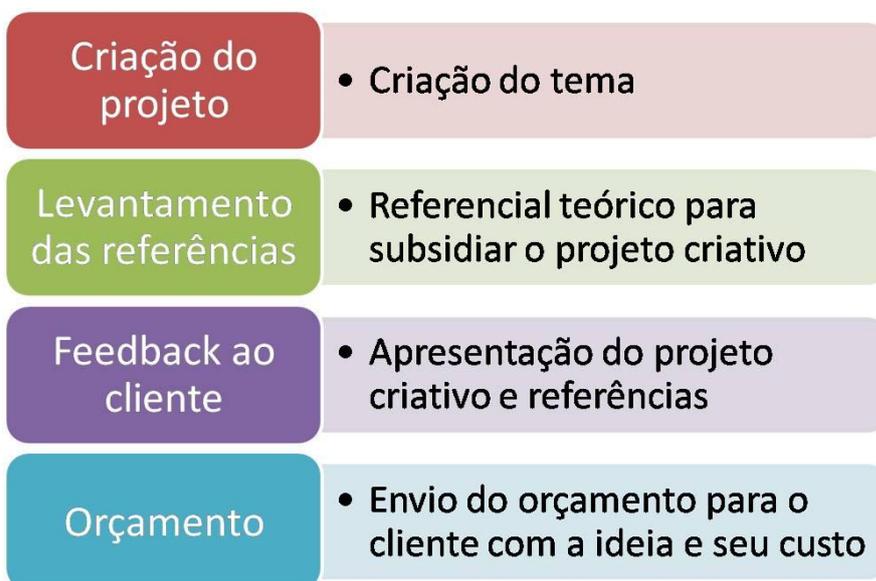
Com participação do grupo Jota Quest e o Dj Dani Kuhnen, a festa "Fundo do mar" encerrou o Congresso da Sociedade Brasileira de Dermatologia.

Todos estes planos definidos para cada um dos cinco momentos tinham o intuito de indicar fins e meios para a execução do projeto, representando a solução para a execução do projeto com maior chance de êxito. Neste sentido, a empresa, após propor as idéias que dariam a cada evento um conceito exclusivo, e com a aprovação da diretoria, desenvolveu os planejamentos de cada momento, descrevendo a parte conceitual, assim como a parte operacional, em que foram destacados os materiais necessários para decoração, alimentação e atração cultural, fornecedores e orçamento.

---

<sup>11</sup> Publicitário e Artista Plástico que apresentou em 2007, na França, uma exposição denominada “Santa Catarina dos meus olhos”. Suas obras estão presentes em países como Itália, Portugal, França, Inglaterra, entre outros. Disponível em: <<http://www.lucianomartins.com.br/>>. Acesso em: 08 out 2011.

De acordo com o proprietário, o planejamento global do evento seguiu a seguinte lógica:



**Figura 20: Fluxo de Ações executados no Planejamento do Evento.**  
**Fonte: Elaborada pela autora.**

Estes planejamentos foram todos impressos para análise e aprovação da diretoria e arquivados na empresa, conforme relatou o proprietário.

Embora Sabbag (2009) demonstre três partes principais para o planejamento de gerenciamento de projeto, como o Sumário Executivo, a Matriz de Responsabilidade e o Cronograma, entre outros planos específicos como os planos de gestão de escopo, de riscos e oportunidades, da comunicação, da qualidade, das aquisições, dos recursos humanos, de custos e de tempos, a empresa desenvolveu seus planos baseada na sistematização de nove processos, os quais também são utilizados para os demais projetos realizados por eles, que registram os custos de cada ação prevista.

No evento da SBD cada momento foi planejado tendo como base estes processos e a partir das peculiaridades de cada um foram definidas as ações de cada processo. Como mencionado anteriormente, cada momento então, apresentou no seu planejamento o aspecto conceitual, a descrição das ações previstas e a planilha de custos, baseada nos nove processos.

Com o intuito de identificar ações básicas dentro de cada processo, o quadro abaixo foi elaborado, a partir do agrupamento das ações definidas nas cinco planilhas elaboradas cada uma para um evento, resultando no seguinte:

| PROCESSOS                             | AÇÕES  |
|---------------------------------------|--|
| <b>CONVITE</b>                        | Criação Convite  |
| <b>EQUIPE DE TRABALHO</b>             | Serviço de Valet, estacionamento e limpeza toilettes.                        |
|                                       | Recepcionistas sendo 2 monolíngue e 2 bilíngue inglês.                       |
|                                       | Uniforme para recepcionistas.  |
|                                       | Cobertura fotográfica.   |
|                                       | Cobertura Filmagem.  |
| <b>COQUETEL</b>                       | Coquetel e jantar menu degustação  |
|                                       | Bar temático para compor cenografia Debret.                                  |
|                                       | Taxa de quebras de copos.  |
|                                       | Mesa de doces típicos brasileiros.   |
|                                       | Garrafas de Espumante Frederico de Alvear Brut.                              |
|                                       | Valor da taxa de rolha.  |
|                                       | Garrafa Vinho Finca Munõz.   |
|                                       | Garrafas de Whisky Johnnie Walker Black Label.                               |
| <b>MOBILIÁRIOS</b>                    | Cadeira leque madeira.   |
|                                       | Cadeiras.  |
|                                       | Aparadores.  |
|                                       | Jogos de Sofás para <i>lounges</i> .   |
|                                       | Mesas demolição entrada.   |
|                                       | Mesas redondas de pé.  |
|                                       | Mesas de centro e de canto <i>lounges</i> .                                  |
|                                       | Bar Mineiro.   |
|                                       | 4 Poltronas <i>lounges</i> .   |
|                                       | Tecidos personalizados.  |
| <b>DECORAÇÃO FLORAL E AMBIENTAÇÃO</b> | Floral mesas convidados, buffet, <i>lounges</i> , tendas receptivo e outros. |
|                                       | Cortinas, fechamentos, toalhas mesa convidados e tapetes.                    |
|                                       | Lustres.   |

|                           |  |
|---------------------------|--|
|                           | Objetos cênicos e decorativos.                                     |
|                           | Paisagismo.  |
|                           | Reposição de toalhas.  |
| <b>COMUNICAÇÃO VISUAL</b> | Painéis de tecido imagens Debret.                                  |
|                           |  |
|                           | Painéis com imagens de azulejos portugueses.                       |
|                           | Telas Debret.  |
|                           | Cardápios personalizado tecido para mesas.                         |
|                           | Onças recortadas em MDF tamanho real.                              |
|                           | Almofadas tecido canvas impressão telas Debret.                    |
|                           | Lona praticável palco.   |
|                           | Lembranças.  |
|                           | Back Light com história Debret.                                    |
| <b>ATRAÇÕES</b>           | Show e trio Jazz, despesas hospedagem, deslocamento e alimentação. |
|                           | Rider Técnico Show (estrutura de palco som e luz).                 |
|                           | Locação Piano.   |
|                           | Dj.  |
|                           | Gerador.   |
|                           | ECAD.  |
| <b>ESTRUTURA</b>          | Iluminação cênica interna e externa da casa.                       |
|                           | Tendas.  |
| <b>OUTROS</b>             | Transporte - traslados.  |
|                           | Verba de contingência.   |

**Quadro 2: Processos para execução do projeto.**

**Fonte: Elaborado pela autora.**

Tendo como bases estes processos, percebe-se que a empresa, embora não tenha exatamente esquematizadas as três partes mencionadas por Sabbag (2009), apresenta em seu planejamento as informações relacionadas às partes de forma diferente, mas de maneira sistemática e prática, tornando o planejamento bastante próximo ao que será executado.

O Sumário Executivo pode ser traduzido no *Briefing* inicial e na Proposta Comercial apresentada pela empresa à organização contratante, contendo informações relativas à importância, aos objetivos e resultados esperados do projeto, a Matriz de Responsabilidade,

consiste na distribuição de ações aos departamentos específicos identificando quem faz o quê. Já o Cronograma, que indica quando se pretende executar cada item do projeto, foi gerenciado a partir do tempo de produção dos produtos ou necessidade de contratação de outros serviços, baseados na experiências anteriores e conhecimento dos fornecedores.

O quadro apresentado pode ser definido com a EAP do projeto, no que tange ao planejamento do escopo, já que detalha cada processo a partir de suas atividades.

Os planos de riscos e oportunidades, qualidade e aquisições são baseados nos fornecedores que a empresa trabalha, os quais proporcionam confiança à empresa na execução de seus projetos. Desta forma, os riscos são minimizados com a parceria de fornecedores que garantem a empresa bons produtos e serviços, no prazo certo e com a qualidade desejada. Entretanto, uma análise estruturada do risco como é sugerida na literatura pode meio de ferramentas, não é realizada pela empresa.

Contando com a presença de todos os fornecedores, tornando o risco um pouco mais controlável, os proprietários ainda destacam que fatores como geração de energia, quantidade de pessoas, capacidade do local, clima, entre outros, foram considerados na análise de risco para a realização do evento, buscando sempre uma margem de segurança.

Os proprietários destacaram que existem duas questões preponderantes em todos os projetos de eventos que são: saber lidar com imprevistos e conhecer o ambiente natural. Neste sentido, para minimizar os riscos potenciais consideram imprescindível levar em conta essas questões realizando, principalmente, visitas técnicas para verificar a viabilidade do projeto inclusive com a presença dos fornecedores.

Um aspecto de extrema importância a ser destacado refere-se ao planejamento da qualidade, para o qual Sabbag (2009) e o Guia PMBoK (2009) destacam, dentre as ferramentas para planejar a qualidade, a utilização de listas de verificação, denominados *checklists*.

De acordo com a proprietária, a utilização de *checklists* são frequentes em todos os projetos realizados, inclusive no projeto em análise, em que foram realizados do início ao fim do projeto com o intuito de verificar o que já havia sido executado e o que ainda precisa ser, buscando, dessa forma, manter a qualidade do projeto.

No evento em análise, de acordo com o proprietário, cada momento, juntamente com o seu planejamento, foi guiado pela utilização de *checklists* de ações, que orientaram a equipe no cumprimento dos prazos de contratação dos produtos e materiais que foram utilizados, considerando o tempo de produção de cada um.

É de extrema importância destacar, que conforme informado pelos proprietários, esses *checklists* são realizados manualmente em um caderno de anotações, não ficando registro deste documento em arquivo.

Interessante notar também que não possuem um *checklist* estruturado. Ele é feito a partir da experiência da empresa e como mencionou a proprietária, já é considerado um processo automático. Ao final do projeto, alguns destes são jogados fora outros ficam apenas nos cadernos.

Entretanto os proprietários afirmam sentir a necessidade de utilizar um procedimento diferente do atual, para que possam, ao final de cada evento, ter esses *checklists* completos com informações relevantes para os próximos eventos corporativos que vierem a realizar.

O planejamento logístico foi realizado por uma colaboradora contratada para produção e apoio logístico do evento e foi organizado em planilha Excel, constando informações sobre os fornecedores, estruturas utilizadas, prazos e custos.

Os planejamentos de aquisições, recursos humanos, custos e tempos são elaborados a partir da necessidade do projeto, definida a partir da experiência profissional adquirida. Neste sentido, não possuem ferramentas e técnicas específicas como elaboração de organogramas, de estimativa de custos, de cronogramas ou utilização de softwares de gerenciamento de projetos para gerenciar os tempos, os custos e os recursos humanos.

É importante destacar que, embora a empresa tenha arquivado as informações relativas ao Planejamento Global do evento, a partir da sequência de ações mencionadas anteriormente, as ações relativas ao risco, aquisições, recursos humanos e tempos, não foram definidos e organizados em um documento. De acordo com o proprietário isso se dá em razão da experiência que possuem e que faz com que realizem as ações de forma mecânica não pensando em sistematização e registro destas informações.

Entretanto, os diretores reconhecem a necessidade deste registro para que possam utilizar as informações nos diversos projetos que gerenciarem.

Após as ações de planejamento, iniciou a *execução do projeto*, em que são organizados processos para efetuar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto a fim de satisfazer suas especificações. Neste sentido, a execução teve como ponto de partida o primeiro jantar projetado para o evento.

Para a fase de execução, a literatura enfoca a importância da formação das equipes e gerenciamento de pessoal, já que a qualidade da execução estará diretamente relacionada com as pessoas que tornam realidade o que foi projetado no papel.

Conforme destacou Sabbag (2009), a equipe do projeto responde por 40% da chance de sucesso de um projeto, o planejamento responde por 50% dessa chance, e os outros 10%, a outros fatores, como a sorte.

De acordo com o proprietário da empresa, a equipe total entre colaboradores diretos e indiretos somou 800 pessoas trabalhando na execução dos eventos. A equipe principal que coordenou diretamente a execução do projeto constituiu-se pelas cinco pessoas da estrutura da empresa, mais uma colaboradora contratada para planejar e operacionalizar produção e a logística de montagem e desmontagem das estruturas. Essa pessoa então, além de ter viabilizado o que foi planejado em termos de estrutura, foi a responsável pela coordenação dos fornecedores e equipes móveis contratadas para montar e desmontar a estrutura.

Considerando que os eventos foram seqüenciais, enquanto um estava sendo desmontado o outro estava sendo montado, a colaboradora teve um grande envolvimento na execução desse processo.

Entretanto, embora ela tenha sido a referência, a pessoa responsável pela coordenação de pessoal, os proprietários da empresa estacam sempre presentes acompanhando a execução.

A equipe da empresa, durante a execução do evento, foi estruturada de forma setorial, a partir da organização da parte de A&B (alimentos e bebidas), limpeza geral, atrações, coordenação geral e atendimento ao cliente.

A execução dos aspectos de A&B referiram-se ao recebimento dos fornecedores, montagem das mesas e decoração, conferência de cardápio, controle de bebidas consumidas, margem de segurança de bebida e comida.

A limpeza geral referiu-se aos aspectos de higiene dos ambientes que deveria ser mantida conforme acordado, a partir de um número específico de pessoas responsáveis pela limpeza de cada ambiente e dos materiais necessários.

A coordenação geral dos eventos no momento da execução ficou a cargo da proprietária que acompanhou os demais colaboradores nas suas tarefas.

O atendimento ao cliente ficou sob a responsabilidade do proprietário que esteve a disposição da cliente contratante a fim de atendê-la em suas dúvidas e preocupações.

É de extrema importância destacar que nessa fase os proprietários, de fato, recebem o feedback dos seus fornecedores na correspondência da confiança atribuída e do desenvolvimento do trabalho contratado. Neste sentido, é nesta fase que o risco, as aquisições, os recursos humanos planejados são auferidos.

No que se refere a fase de *monitoramento e controle* necessários para acompanhar, revisar e regular o processo e o desempenho do projeto pode-se dizer que foi realizada em dois momentos, uma vez que até a execução do projeto foram realizadas ações de controle e monitoramento diferenciadas do momento em que o projeto está sendo executado.

No caso do evento analisado, estes dois momentos foram monitorados e controlados de forma efetiva pelos dois proprietários, a partir das atividades que melhor desempenham, embora os colaboradores também tenham contribuído no processo.

Neste sentido, até a execução do projeto o evento foi monitorado e controlado por meio da utilização de checklists e planilhas de Excel, verificando o cumprimento de prazos de produção e entregas de produto.

Entretanto, durante a execução do projeto, enquanto a proprietária controlava e monitorava as questões operacionais de montagem e desmontagem, entregas de produtos, instalações de equipamentos entre outras ações, o proprietário controlava e monitorava a parte de criação do projeto verificando a decoração proposta para o desenvolvimento do conceito do evento.

Os proprietários ressaltaram que neste projeto, diferentemente de uma boa parte dos eventos que realizam, tiveram uma grande flexibilidade com relação aos custos, tendo amplo suporte financeiro para contratar os melhores fornecedores e produtos.

Esse fato resultou em uma menor preocupação com relação à redução de custos e refletiu também na garantia da qualidade das aquisições e dos recursos humanos e na minimização de riscos.

Pode-se dizer que essa flexibilidade facilitou o gerenciamento do projeto e, por isso, os proprietários não tenham tido uma grande necessidade de utilizar ferramentas/técnicas para controle e monitoramento dos custos do projeto.

Segundo o proprietário, a flexibilidade nos custos, que permite o acesso aos melhores fornecedores e aos melhores produtos e serviços, tem um forte impacto no sucesso do evento.

Para a execução dos cinco momentos distintos, a cliente contratante investiu cerca de três milhões e meio com os custos gerais do evento. Sendo que a contratada recebeu cerca de 1,4% desse valor para a prestação do serviço.

A partir dessas considerações pode-se perceber que a parte de execução foi realizada tendo como base o planejamento, não apresentando, portanto, relatórios e comunicações como orientações de decisão e comando de medidas corretivas.

Os *processos de encerramento*, executados para finalizar todas as atividades de todos os grupos de processos, visando encerrar formalmente o projeto, foram realizados a partir de registros de processos, arquivamento de documentos importantes e encerramento das aquisições do projeto.

Segundo os proprietários da empresa, após a execução do projeto foi realizada com a diretoria da SBD uma reunião, em que foram prestadas as contas e entregue o relatório final, com um resumo do que foi realizado durante o projeto, marcando assim o encerramento do projeto.

De acordo com os proprietários, a empresa desenvolveu o encerramento desta forma com o intuito de apresentar o resultado a partir do que foi planejado. Considerando que o cliente, ao contratar a empresa, está comprando, na verdade, a ideia diferenciada e o plano inicial, acreditam ser de extrema relevância mostrar ao cliente que o que foi realizado é condizente com o que foi comprado.

De acordo com Vargas (2009), nessa fase ocorre a avaliação dos trabalhos desenvolvidos por meio de auditorias sejam elas internas ou externas. Há também o encerramento de documentos e a discussão e análise das falhas ocorridas durante o projeto, a fim de evitar erros similares.

Interessante destacar que o encerramento das aquisições foi realizado mediante a apresentação dos orçamentos feitos no planejamento das ações, das notas fiscais e relatórios da contratada acerca do serviço prestado.

Neste sentido, é possível perceber claramente que a empresa encerra seu projeto conforme destaca a literatura, já demonstrando um avanço na profissionalização da gestão de projetos.

Assinados os documentos apresentados, Prestação de Contas e Relatório Final, a empresa arquivou esses documentos juntamente com os demais produzidos desde o início do projeto.

#### 4.2.3 A Visão do cliente

A forma que o cliente percebe o prestador de serviço que contrata para execução de uma determinada tarefa é um indicador de extrema relevância para apontar aspectos de melhoria no trabalho e até mesmo de futuras contratações e indicações.

Para identificar de que forma a empresa contratante percebe a empresa em estudo, foi realizada uma entrevista com a Presidente da Sociedade Brasileira de Dermatologia (SBD) – Regional Santa Catarina.

A entrevista teve como foco as cinco etapas do Gerenciamento do Projeto além de outros aspectos de extrema relevância para a percepção do processo de profissionalização da gestão da empresa.

Para a realização do Congresso, a SBD contratou uma empresa para o desenvolvimento da parte técnico-científica do evento, desmembrando desse processo a parte social do Congresso.

Para tanto, realizou um processo de contratação para a parte social com 4 empresas distintas, do qual resultou a contratação da AlissonBarcelos Arte&Eventos.

Segundo a Presidente, a SBD precisava de uma empresa que fizesse todas as contratações necessárias e propusesse ideias que surpreendessem os convidados do evento. O que foi encontrado na empresa contratada, além de ótimas recomendações de amigos. Após esta seleção, houve um processo formalizado por meio de contrato para firmar o acordo entre as duas empresas.

Após a finalização do contrato, foram realizadas reuniões para que a SBD apresentasse as características do público que estaria presente no evento e para o qual o projeto deveria ser direcionado. Nessas reuniões foram traçados também os objetivos que cada etapa do evento deveria ter.

Depois destas reuniões a empresa apresentou os projetos, os quais, segundo a Presidente, corresponderam ao que foi solicitado, quanto aos objetivos e necessidades apresentadas.

Ao ser questionada sobre possíveis alterações feitas no planejamento, a Presidente destacou que houve algumas alterações, mas que foram feitas sem problemas, sem resistência da empresa contratada e de forma tranqüila.

Ainda durante o processo de Planejamento foram apresentados também planos alternativos, em razão dos riscos percebidos tanto pela SDB quando pela AlissonBarcelos Arte&Eventos.

Conforme ressaltou a Presidente, um dos momentos da parte social do evento que foi mais discutido (cerca de um mês) quanto aos riscos associados foi o da Cerimônia de Abertura do evento, que possuía algumas limitações quanto ao espaço, ao tempo, ao processo

de montagem e desmontagem. Entretanto, relatou que a empresa sempre trouxe outras opções e planos alternativos para os riscos possíveis.

Após a o desenvolvimento de todos os planos necessários, chegou o momento da realização do evento. De acordo com a Presidente, toda a execução, desde a montagem e desmontagem de cada momento do evento, esteve por conta da empresa contratada, não havendo nenhum membro da SBD controlando o processo de execução, o que foi resultado, segundo ela, de um contrato total de confiança, uma vez que ninguém da diretoria teve dúvidas de que a empresa corresponderia ao que foi firmado.

Neste sentido, todas as ações relacionadas ao Monitoramento e Controle do projeto ficaram a cargo da empresa contratada que, segundo a Presidente, foram realizadas pelos próprios proprietários da empresa, os quais estavam presentes em todo o processo do projeto, atentos a tudo, realizando as mudanças necessárias.

A Presidente relatou que após a execução do projeto, houve uma reunião em que a empresa contratada prestou contas de forma bastante clara e, em conjunto com a Diretoria, realizou alguns ajustes financeiros necessários, marcando, desta forma, o encerramento do projeto.

Para a Presidente da SBD, o projeto foi realizado como o planejado, correspondendo e superando as expectativas de todos os membros da Diretoria.

Os relatos apresentados destacam que o cliente percebe, de forma bastante nítida, que a empresa contratada possui uma sequência lógica em suas ações, resultando em um projeto estruturado e consolidado.

Como reflexo desta percepção, ao ser questionada sobre pontos fortes da empresa e aspectos a serem melhorados, a Presidente destacou características como Dedicção Absoluta, Criatividade Total e Parceria e não atribuiu pontos a serem melhorados.

Segundo ela, a empresa “vestiu a camisa” e com ideias surpreendentes, e cada um fazendo o seu trabalho, criou coisas que eles nunca imaginariam.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

Pode-se definir Gerenciamento de Projetos como a aplicação de conhecimento, de habilidades, de ferramentas e técnicas a uma ampla gama de atividades com o intuito de gerir, executar a gestão do projeto, evitando surpresas durante a realização dos trabalhos e assegurando sua conclusão no prazo determinado, no orçamento aprovado e com a qualidade desejada.

No presente trabalho buscou-se aprofundar o conhecimento sobre a metodologia de Gerenciamento de Projetos e sua aplicabilidade em empresas de serviço de pequeno porte, tendo como foco a empresa Alisson Barcelos Arte&Eventos, a partir do estudo detalhado do evento realizado pela empresa referente a Parte Social do 66º Congresso da Sociedade Brasileira de Dermatologia, que foi considerado pelos proprietários um “divisor de águas” para empresa, proporcionado a construção de *know-how* na área de eventos corporativos, mercado em que a empresa tem buscado sua inserção.

Neste sentido, por meio do referencial teórico da área estudou-se a metodologia proposta pelo Guia PMBoK (2009), com o intuito de encontrar pontos congruentes com a prática realizada pela empresa em análise, identificando, desta forma, a forma mais adequada de aplicar a metodologia de Gerenciamento de Projeto em micro e pequenas empresas prestadoras de serviço.

Para apresentação das considerações finais do trabalho, o presente tópico resgata os objetivos específicos propostos e a pergunta de pesquisa.

*A investigação do cenário atual da prestação de serviços* demonstrou que as micro e pequenas tem mostrado um grande crescimento no âmbito nacional e até mesmo local, tendo como base o município de Florianópolis.

Neste sentido, é possível perceber um mercado aberto de crescimento ascendente para empresas que mesmo pequenas buscam sua fatia de mercado, como é o caso da empresa estudada, que tem buscado sua inserção no âmbito dos eventos sociais corporativos.

As empresas de pequeno porte, que contam com poucos funcionários, precisam, na maioria das vezes, contratar outros serviços já que não possuem estrutura para prestá-los diretamente ao contratante. Neste sentido, a análise proposta nesta pesquisa mostrou a grande dependência que as micro e pequenas empresas que prestam serviços a terceiros têm de seus fornecedores.

Como foi enfatizada inúmeras vezes pela empresa AlissonBarcelos Arte&Eventos, diversas ações da empresa são baseadas no serviço dos seus fornecedores, deixado a cargo destes questões de extrema importância como o planejamento, gerenciamento e controle de riscos.

Neste sentido, as relações entre a empresa e o fornecedor precisam ser estabelecidas e fortalecidas a partir da confiança entre as duas partes. Assim, a consolidação de parcerias bem firmadas dão ao trabalho realizado qualidade e principalmente garantia de sucesso.

Como pôde ser percebido a partir dos relatos dos proprietários, a empresa busca em suas relações tratar seus clientes e fornecedores como parceiros, companheiros e, desta forma, “abraçam a causa” como se fosse deles. Neste sentido, acreditam que o relacionamento de parceria que estabelecem é um fator preponderante de sucesso no mercado e de fidelização de clientes e fornecedores, embora reconheçam que no âmbito corporativo este processo é mais difícil de ocorrer em função da impessoalidade existente.

Estes aspectos destacados pelos proprietários podem ser ratificados com a opinião da Presidente da SBD, que destacou como pontos fortes da empresa as características de Dedicção Absoluta, Criatividade Total e Parceria.

Felizmente, a empresa AlissonBarcelos Arte&Eventos possui grandes parcerias com seus fornecedores que, em conjunto, desenvolvem ações que sozinhos não teriam estrutura para realizar. Entretanto, é importante lembrar que o aspecto financeiro foi um fator determinante na garantia da qualidade, pois possibilitou à empresa a contratação dos seus melhores fornecedores.

Quanto ao *mapeamento das metodologias de Gestão de Projetos utilizadas pela empresa analisada*, a partir do ciclo de vida do projeto, pode-se dizer que embora não desenvolva ações conforme descrevem os autores e o Guia PMBoK (2009), a empresa possui outras maneiras de desenvolver seu projeto, de forma simples e adequada às necessidades relativas a um evento social corporativo.

Importante destacar que a fase que demonstrou grande destaque foi a de planejamento, a qual foi a mais detalhada, em todo o projeto e teve como resultado o sucesso da execução do projeto, como se pode perceber pela opinião da cliente contratante.

De uma forma sintética, tendo como referência as ações relatadas pelos proprietários e os documentos analisados, o mapeamento proposto pode ser esquematizado da seguinte forma:

|                                 | <b>Processo</b>   | <b>Ferramentas</b>   |
|---------------------------------|---|--|
| <b>Iniciação</b>                | Processo seleção da empresa                                   | <i>Briefing</i>  |
| <b>Planejamento Global</b>      | Convite   | Criação do Projeto   |
|                                 | Equipe de trabalho  |  |
|                                 | Coquetel  | Levantamento das referências   |
|                                 | Mobiliários   |  |
|                                 | Decoração floral e ambientação                                |  |
|                                 | Comunicação visual  | <i>Feedback ao Cliente</i>   |
|                                 | Atrações  |  |
|                                 | Estrutura   | Orçamento  |
|                                 | Avaliação de Riscos   | Estudo de viabilidade<br>Visitas Técnicas<br>Fornecedores<br>Experiências anteriores |
|                                 | Avaliação da Qualidade  | Fornecedores<br>Checklists   |
| Avaliação das Aquisições        | Fornecedores<br>Checklists                                    |  |
| Avaliação dos Recursos Humanos  | Fornecedores<br>Demanda do projeto<br>Experiências anteriores |  |
| Avaliação da Logística          | Planilha Excel  |  |
| Avaliação dos Custos            | Planilha Excel  |  |
| <b>Execução</b>                 | A&B   |  |
|                                 | Limpeza geral   | Planilha Excel   |
|                                 | Atrações  | <i>Checklists</i>  |
|                                 | Coordenação geral   |  |
|                                 | Atendimento ao cliente  |  |
| <b>Monitoramento e Controle</b> | Plano do Projeto  | Planilha Excel/Logística   |
|                                 | Planilha de Controle  | <i>Checklists</i>  |
|                                 | Plano de Orçamento para aprovação                             |  |
| <b>Encerramento</b>             | Reunião com a empresa   | Prestação de Contas<br>Relatório final   |

**Quadro 2: Processos e Ferramentas utilizadas pela empresa AlissonBarcelos Arte&Eventos.**

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir desse mapeamento é possível identificar que a fase mais trabalhada e detalhada pela equipe foi a de planejamento. Pode-se considerar que isso se deu razão da ênfase que a empresa dá ao processo criativo, projetado nos planos específicos que existiram para cada momento do evento.

Esses planos têm grande importância porque refletem toda a ideia e conceito para o momento, a partir do referencial e dos custos. Entretanto, conforme destacaram os proprietários neste projeto tiveram uma grande flexibilidade com relação os custos, tendo amplo suporte financeiro para contratar seus melhores fornecedores e produtos, o que proporcionou tranquilidade e margem de segurança baseada nos fornecedores.

Importante destacar também que estes planos foram todos arquivados e serviram como forma de controle no momento da execução, a partir da conferência entre o que foi projetado e que estava sendo executado.

A *análise comparativa entre o referencial teórico acerca do Gerenciamento de Projetos e as metodologias aplicadas pela empresa* foi desenvolvida a partir do cruzamento das informações levantadas pela literatura e das coletadas nas entrevistas, a fim de conhecer de que forma se deu a gestão de projeto no evento realizado pela empresa e, desta forma, encontrar pontos congruentes entre a teoria e a prática e identificar processos adaptáveis na gestão de projetos de uma empresa de pequeno porte prestadora de serviço.

Essa comparação, realizada na análise de dados, demonstrou que a empresa utiliza parte dos processos, ferramentas e técnicas indicadas pelo PMBoK (2009), conforme a necessidade do projeto, alterando por vezes, apenas a nomenclatura da instrumento utilizado.

O que reforça a ideia de que a metodologia de Gerenciamento de Projeto pode ser, de fato, colocada em prática em empresas de serviço de pequeno porte, como as micro e pequenas empresas, respeitando suas peculiaridades a partir da utilização de processos simplificados, conforme ratifica Vargas ao sugerir uma versão “light” de gerenciamento de projeto para essas empresas.

A análise comparativa permite também perceber que a empresa, preocupada em atender as necessidades e desejos de seus clientes, busca aperfeiçoar-se continuamente, o que demonstra a profissionalização da gestão, principalmente no que tange a gestão de projetos.

Neste sentido, percebendo a possibilidade de aplicação da metodologia de Gerenciamento de Projeto descrita pelo PMBoK (2009) é possível sugerir *um plano de ação para implantação do método*, tendo como base a forma como a empresa analisada desenvolve seus processos.

Entretanto, é de extrema relevância destacar que este estudo não tem a intenção de criar uma metodologia padrão para aplicação em empresas de pequeno porte, prestadoras de serviços, uma vez que é indispensável levar em consideração o foco do negócio, as peculiaridades e forma de gestão da empresa.

Como sugestões de melhoria na prática de gerenciamento de projeto, pode-se destacar a importância dos registros, reforçando dessa forma, a parte documental do projeto, pois embora as informações sejam bem definidas na prática como atribuições, controle de risco, processo de aquisição entre outros, não é possível encontrar essas informações em registros.

Esses registros são de extrema importância, haja vista poderem servir como referência para projetos futuros e, desta forma, facilitar a execução do projeto.

Uma maior independência dos fornecedores, a partir da criação de mecanismo de controle de risco e aquisições, também teria grande valia, pois grande parte da segurança da empresa está vinculada aos seus fornecedores.

De forma geral, pode-se perceber que os proprietários possuem uma noção bastante interessante acerca da parte administrativa e também de gestão de projetos, embora não possuam conhecimento teórico na área, o que indica habilidade para gerir e empreender.

Mesmo não tendo conhecimento específico da metodologia de Gerenciamento de Projeto, os proprietários, mediante o conhecimento empírico que possuem, desenvolvem seus eventos a partir de uma sequência lógica necessária na gestão de um projeto.

Entretanto, o estudo da metodologia e a aplicação de fatores sugeridos na literatura podem proporcionar à empresa ainda mais qualidade e principalmente segurança na execução do evento.

Por fim, pode-se dizer que o problema de pesquisa levantado no início do estudo, que consiste no questionamento: *De que forma a metodologia de Gerenciamento de Projetos pode ser aplicada numa empresa de serviços de pequeno porte?*, é respondido, sendo ainda sugeridas melhorias para aperfeiçoamento do processo de gerenciamento de projeto realizado pela empresa estudada, com o intuito de aumentar sua Vantagem Competitividade no mercado de Eventos Corporativos.

## REFERÊNCIAS

CAMPOS, A. **Gerenciamento de Projetos**: uma versão “light” para aplicar em pequenos projetos. 2007. Disponível em: <<http://www.efetividade.net/2007/10/15/gerenciamento-de-projetos-uma-versao-light-para-aplicar-em-pequenos-projetos/>>. Acesso em: 08 out 2011.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A Prática da Pesquisa**. São Paulo: Editora McGRAW-HILL DO BRASIL, 1977.

DIAS, Cláudia Augusto. Grupo Focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. **Informação e Sociedade**: estudos, João Pessoa, v.10, n.2, 2000.

FAMPESC. **Dados das MPE's Catarinenses**. Disponível em: <<http://www.fampesc.org.br/?sess=mpes>>. Acesso em: 15 set 2011.

FIGUEIREDO, Nébia M. A. **Método e metodologia na pesquisa científica**. São Caetano do Sul: Difusão, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987.

IBGE. Coordenação de Serviços e Comércio. **As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil - 2001**. Rio de Janeiro: IBGE, 2003. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/default.shtm>>. Acesso em: 18 de março de 2009.

IBGE. Coordenação de Serviços e Comércio. **Pesquisa Anual de Serviços**. Rio de Janeiro: IBGE, 2003. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/pas2009/default.shtm>>. Acesso em: 18 de março de 2009.

IBGE. **Estados @**. 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=sc>>. Acesso em: 15 set 2011.

IBGE. **Cidades @**. 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em: 15 set 2011.

KEELLING, Ralph . **Gestão de projetos**: uma abordagem global. São Paulo (SP): Saraiva, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 2a ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1990.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1996.

MARCUSSI, W. **Projeto Não é Só Para Grandes Empresas**. Disponível em: <[http://www.ogerente.com.br/novo/colunas\\_ler.php?canal=14&canallocal=46&canalsub2=149&id=2436](http://www.ogerente.com.br/novo/colunas_ler.php?canal=14&canallocal=46&canalsub2=149&id=2436)>. Acesso em: 8 out 2011.

MINAYO, M. C. de S. et al. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 17ª ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de projetos**: como transformar idéias em resultados. 3. ed. São Paulo (SP): Atlas, 2009.

MENEZES, Luís César de Moura. **Gestão de projetos**. 2. ed São Paulo (SP): Atlas, 2008.

MINAYO, M. C. de S. et al. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 17ª ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

PASSOS, M. L. **Gerenciamento de Projetos para Pequenas Empresas**. Disponível em: <[http://www.marialuizapassos.com.br/index\\_arquivos/page0006.htm](http://www.marialuizapassos.com.br/index_arquivos/page0006.htm)>. Acesso em: 07 out 2011.

SABBAG, P. Y. **Gerenciamento de Projetos e Empreendedorismo**. Editora: Saraiva. Edição: 1ª edição. 2009.

SILVA, Lúcia da, MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3.ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.  
Disponível em  
<<http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia%20da%20Pesquisa%203a%20edicao.pdf>>. Acesso em 05 set 2010.

UM GUIA do conhecimento em gerenciamento de projetos. **PMBoK**. 4.ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2009.

VARGAS, Ricardo Viana. **Manual prático do plano de projeto**: utilizando o PMBOK® guide. 4.ed Rio de Janeiro (RJ): Brasport, 2009.

XAVIER, Carlos Magno da Silva. **Gerenciamento de projetos**: como definir e controlar o escopo do projeto. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed Porto Alegre: Bookman, 2010.

WIKIPEDIA. **Setor terciário**. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Setor\\_terci%C3%A1rio](http://pt.wikipedia.org/wiki/Setor_terci%C3%A1rio)>. Acesso em 21 jun 2011.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2007.

ZANQUETA, C. **Metodologia gratuita ajuda a gerenciar projetos em pequenas e médias empresas**. Disponível em: <<http://pensandogrande.com.br/metolodogia-gratuita-ajuda-a-gerenciar-projetos-em-pequenas-e-medias-empresas/>>. Acesso em 08 out 2011.

## **APÊNDICES**

## **APÊNDICE A**

**Roteiro da entrevista semi-estruturada aplicada aos proprietários  
da empresa Alisson Barcelos ARTE&EVENTOS**

## ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA - CONTRATADA

1 – O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidade, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender seus requisitos. É realizado por meio da aplicação e integração de processos, os quais são agrupados abrangendo 5 grupos. Estes cinco grupos, de acordo com o Guia PMBoK, compõem o ciclo de vida do projeto, que nada mais é do que a organização destes grupos de acordo com as necessidades de gerenciamento e controle de cada empresa. Segundo o Guia, o ciclo de vida oferece uma estrutura básica para o gerenciamento do projeto, que permite sua segmentação em subconjuntos lógicos para facilitar o gerenciamento, planejamento e controle, compreendendo os grupos:

1. Iniciação;
2. Planejamento;
3. Execução;
4. Monitoramento e Controle e;
5. Encerramento do projeto.

Considerando a organização do projeto desenvolvido pela empresa é possível identificar um ciclo de vida?

- Pode-se identificar as fases destacadas pelo Guia?
- Pode-se retirar ou incluir outras fases?

2 – Qual a importância dada pela empresa à estruturação lógica do projeto?

3 – Qual dessas fases é considerada a mais relevante?

4 – Os *processos de iniciação* são realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente por meio da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou fase.

Ao pensar no momento inicial do projeto, quais foram os processos identificados?

Quais foram as pessoas envolvidas?

5 – Existe algum documento que formaliza o início do projeto? Que tipo de informação consta neste documento?

6 – Os *processos de planejamento* são realizados para definir o escopo do projeto, refinar objetivos e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado.

Após o início do projeto, como ocorreu o seu planejamento?

7 – De que forma foram planejados fatores como:

- Estimativa de recursos e custos;
- Desenvolvimento de cronograma;
- Determinação do orçamento;
- Qualidade;
- Riscos e
- Aquisições.

8 – Os *processos de execução* envolvem a coordenação de pessoas e recursos, e a integração e execução das atividades do projeto em conformidade com o planejado.

De uma forma geral, como se deu a execução do projeto?

9 – De que forma ocorreram:

- Orientação e gerenciamento da execução;
- Realização da garantia da qualidade;
- Mobilização, desenvolvimento e gerenciamento da equipe do projeto;
- Distribuição das informações;
- Gerenciamento das expectativas das partes interessadas;
- Realização das aquisições.

10 - Os *processos de monitoramento e controle* são necessários para acompanhar, revisar e regular o processo e o desempenho do projeto, identificar todas as áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciar as mudanças correspondentes.

De que forma ocorreu o processo de monitoramento e controle do projeto? Em quais atividades foram identificadas a necessidade de mudanças? De que forma essas mudanças foram realizadas? Houve atividades que exigiram mais monitoramento e controle? Por quê?

11 – Os *processos de encerramento* são executados para finalizar todas as atividades de todos os grupos de processos, visando encerrar formalmente o projeto ou fase.

De que forma o projeto foi concluído?

Quais pessoas participaram deste processo?

12 – Todos estes processos relatados foram documentados?

Caso tenham sido, serão utilizados em outros projetos?

Caso não tenham sido, percebe-se a necessidade de realizar o registro? Por quê?

13 – A partir das técnicas utilizadas pela empresa, é possível identificar outras ferramentas para serem utilizadas no gerenciamento de futuros projetos?

14 – De forma geral, a empresa percebe a necessidade de profissionalizar a gestão dos projetos que desenvolve? Explique.

## **APÊNDICE B**

**Roteiro de entrevista semi-estruturada aplicada à Sociedade Brasileira de Dermatologia – Regional Santa Catarina, contratante.**

## ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA - CONTRATANTE

O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidade, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender seus requisitos. É realizado por meio da aplicação e integração de processos, os quais são agrupados abrangendo 5 grupos: Iniciação; Planejamento; Execução; Monitoramento e Controle e Encerramento do projeto.

1 – Os *processos de iniciação* são realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto.

Como ocorreu a contratação da empresa? Quais foram as pessoas envolvidas? Quais os documentos resultantes da contratação?

2 – Os *processos de planejamento* são realizados para definir o escopo do projeto, refinar objetivos e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado.

Após o início do projeto, como ocorreu o seu planejamento? De que forma foram planejados fatores como: cronograma; orçamento; Qualidade; Riscos e Aquisições?

3 – Os *processos de execução* envolvem a coordenação de pessoas e recursos, e a integração e execução das atividades do projeto em conformidade com o planejado.

De uma forma geral, como se deu a execução do projeto?

De que forma ocorreram: Mobilização, desenvolvimento e gerenciamento da equipe do projeto; Distribuição das informações; Realização das aquisições:

4 - Os *processos de monitoramento e controle* são necessários para acompanhar, revisar e regular o processo e o desempenho do projeto, identificar todas as áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciar as mudanças correspondentes.

De que forma ocorreu o processo de monitoramento e controle do projeto? Em quais atividades foram identificadas a necessidade de mudanças? De que forma essas mudanças foram realizadas?

5 – Os *processos de encerramento* são executados para finalizar todas as atividades de todos os grupos de processos, visando encerrar formalmente o projeto ou fase.

De que forma o projeto foi concluído? Quais pessoas participaram deste processo? Quais documentos produzidos?

De uma forma geral, qual sua opinião sobre a metodologia utilizada pela empresa para desenvolver o evento?

Cite três pontos forte da empresa e três aspectos que podem ser melhorados na organização do evento.