



Revista de Gestão e Secretariado

E-ISSN: 2178-9010

gestoreditorial@revistagesec.org.br

Sindicato das Secretárias(os) do Estado  
de São Paulo

Brasil

dos Santos Teixeira, Gislaine Cristina; Maccari, Emerson Antonio; Terezinha Kniess,  
Cláudia

**IMPACTOS DO USO DE TÉCNICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA  
REALIZAÇÃO DE UM EVENTO EDUCACIONAL**

Revista de Gestão e Secretariado, vol. 2, núm. 3, julio-diciembre, 2012, pp. 67-86

Sindicato das Secretárias(os) do Estado de São Paulo  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=435641690005>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



## **IMPACTOS DO USO DE TÉCNICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA REALIZAÇÃO DE UM EVENTO EDUCACIONAL**

## **IMPACTS OF THE USE OF PROJECT MANAGEMENT TECHNIQUES IN CARRYING OUT AN EDUCATIONAL EVENT**

**Gislaine Cristina dos Santos Teixeira**

Mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – PMPA-GP/UNINOVE

Email: [\(Brasil\)](mailto:gislaineteixeira@ig.com.br)

**Emerson Antonio Maccari**

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo – USP

Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – PMPA-GP/UNINOVE

Email: [\(Brasil\)](mailto:maccari@uninove.br)

**Cláudia Terezinha Kniess**

Doutora em Engenharia de Materiais pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Professora do Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – PMPA-GP/UNINOVE

Email: [\(Brasil\)](mailto:ctkniess@uninove.br)

*Data de recebimento do artigo: 08/07/2012*

*Data de aceite do artigo: 24/09/2012*

## **IMPACTOS DO USO DE TÉCNICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA REALIZAÇÃO DE UM EVENTO EDUCACIONAL**

### **RESUMO**

A acirrada competição no setor educativo obriga as instituições de ensino superior privadas a reverem sua forma de gestão, pois a tradicional estratégia fragmentada, resultante do poder compartilhado e distribuído nas diversas áreas da academia, pode comprometer significativamente os resultados. Nessas instituições, as principais estratégias encontram-se na base da pirâmide e são planejadas e executadas pelos gestores acadêmicos diante das dificuldades do cotidiano. Um dos grandes desafios vividos por organizações recém-constituídas, as *startups*, é organizar todos os seus projetos considerando planejamento latente e entrega simultânea. Nesse sentido, o gerenciamento de projetos tem se constituído como uma importante ferramenta de otimização de recursos e aumento da eficiência. Este artigo tem como objetivo analisar os impactos do uso de técnicas simplificadas de gestão de projetos na operação acadêmica de uma *startup* educacional, mais especificamente na organização de um evento, uma aula especial com um dos maiores especialista internacional na prática do marketing, o professor Philip Kotler. Este artigo mostra o resultado de uma pesquisa-ação que em sua fase inicial identificou diversos problemas na execução de eventos anteriores decorrentes da ausência de um responsável e de uma metodologia que organizasse a comunicação e as tarefas, nas fases que se seguiram, o pesquisador desenvolveu e executou os processos de gerenciamento de projetos simultaneamente à realização do evento. Os resultados apontaram que o uso de técnicas de gerenciamento de projetos impactou positivamente a realização do evento, principalmente no que tange a otimização de recursos e aumento do comprometimento da equipe com a qualidade do evento.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica; Instituições de Ensino Superior Privadas; Gerenciamento de Projetos; Eventos.

### **IMPACTS OF THE USE OF PROJECT MANAGEMENT TECHNIQUES IN CARRYING OUT AN EDUCATIONAL EVENT**

### **ABSTRACT**

The fierce competition in the education sector requires private higher education institutions to review their management approach, that traditional piecemeal strategy resulting from power-sharing environments and distributed among some academic areas, which can significantly compromise the results. The main strategies are at the base of the pyramid and are planned and executed by academic managers, on demand, as they face the challenges of everyday life. One of the major challenges faced by start-up organizations is to organize all the projects considering simultaneous planning and delivery. In this backdrop, project management has become an important tool for optimizing resources and improving efficiency. This article aims to analyze the impact of using a simplified technique for project management in a start-up operation at a higher education organization, specifically in organizing an event - a special class by one of the largest international specialist in marketing practice, Professor Philip Kotler. This is an active research which in its initial phase identified several problems in other previous events caused by the absence of a task manager and the methodology to organize communication and tasks. In the subsequent phases, the researcher developed and implemented the processes of project management simultaneously with the execution of the event. The results showed that the use of the project management technique positively impacted the event, especially regarding the optimization of resources and the increase in the team's commitment to the quality of the event.

**Keywords:** Strategic Management; Private Higher Education Institutions; Project Management; Events.



## 1 INTRODUÇÃO

A acirrada competição no setor de educação obriga as instituições de ensino a reverem sua forma de gestão, é preciso melhor definir seus objetivos e prioridades de forma a se tornarem mais eficientes e eficazes, seguindo tendência anunciada por Porter (1996, p.62): “As empresas precisam ser flexíveis para reagirem rapidamente à concorrência e às mudanças no mercado. Elas têm de adotar medições e se compararem continuamente aos concorrentes para alcançar as melhores práticas”.

Segundo Mariotto (2003), a tradicional maneira de administrar, aquela que coloca em prática o planejamento estratégico preconcebido, não é mais suficiente para lidar com a intensa competição, é preciso que a organização busque flexibilidade, tenha habilidades múltiplas e que inove no atendimento das demandas. Nesse sentido, o planejamento deve ser contínuo, composto por estratégias emergentes surgidas das atividades do cotidiano e da iniciativa de seus executores, servindo como fonte de autoaprendizagem.

Acrescenta-se à inadequação do tradicional planejamento estratégico, o fato de que organizações de ensino superior possuem características particulares e incompatíveis com modelos estratégicos racionais e mecânicos, aqueles baseados na previsibilidade do plano traçado, resultante das determinações da alta direção (Meyer, Pascucci, & Mangolin, 2012).

Nessas organizações, as estratégias acadêmicas não são claras, são fragmentadas e emergem de um grande número de micro mudanças, resultado de um poder compartilhado e distribuído nas mais diversas áreas da academia, sendo que as principais estratégias se encontram mais presentes na base da pirâmide organizacional do que no topo (Mintzberg & Rose, 2003).

A execução da estratégia em instituições de ensino superior requer dos gestores acadêmicos – em sua maioria professores – uma combinação entre conhecimento, experiência, criatividade e sensibilidade que se manifestam mais no dia a dia do que na programação estratégica da organização. Torna-se fundamental para a obtenção de resultados concretos, que sustentem a instituição, integrar o pensar e o agir, combinando decisões da administração e práticas individuais e grupais da área acadêmica (Meyer *et al.*, 2012).

Dentro desse contexto, este artigo busca observar o comportamento estratégico e operacional de uma *startup* do ramo de prestação de serviços educacionais em nível de graduação, extensão e pós-graduação *Lato-Sensu*.

A instituição lida diariamente com a execução de projetos educacionais. Diversos projetos ocorrem ao mesmo tempo sem planejamento estratégico ou acompanhamento sistematizado, entre eles: programas de treinamento corporativo desenvolvidos exclusivamente para as empresas contratantes, programas de educação executiva abertos ao público, desenvolvimento do curso de graduação, implantação de ERP acadêmico, implantação e replicação do modelo de negócios para unidades franqueadas e eventos de ordem internacional. Como contribuição, este estudo tem como objetivo identificar quais os impactos do uso de técnicas simplificadas de gestão de projetos na operação acadêmica e execução estratégica de uma *startup* do ramo de prestação de serviços educacionais.

Em virtude da fase inicial da empresa, muitos projetos educacionais latentes poderiam ser objeto de estudo do uso de tais técnicas, porém para possibilitar a observação direta e permitir correções no curso de ação um projeto piloto foi escolhido: o próximo grande evento a ser realizado pela instituição - uma aula especial com o professor Philip Kotler para duzentos e cinquenta convidados.

Eventos são os projetos educacionais que ocorrem com maior frequência nessa instituição, eles demandam elevado empenho da equipe operacional e ao mesmo tempo envolvem a maior quantidade de *stakeholders* (partes interessadas no projeto). A escolha do objeto evento decorre de sua grande aderência ao conceito de projetos: um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade e em geral são considerados atividades exclusivas em uma empresa (Kerzner, 2004). Além da aderência, os eventos educacionais são alvo de grandes investimentos, são a principal estratégia de divulgação e marketing da organização estudada, por auxiliarem na diferenciação da concorrência e na consolidação do desejo pela marca.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Na literatura científica, estudos relacionados a projetos educacionais concentram-se em aspectos que transcendem a gestão administrativa, tais como: formação e prática docente, qualidade dos programas, inclusão, avaliações, modelos de regulação legal, entre outros. Não foi localizada literatura específica para os projetos menores que emergem da operação cotidiana. Nesse sentido, o referencial teórico deste trabalho está focado em dois pilares relacionados à execução do projeto piloto: valor estratégico de eventos institucionais e gerenciamento de projetos a partir de sua definição, importância, abordagem adaptativa, ferramentas e técnicas.

De acordo com Schommer (2012), eventos são acontecimentos que tiveram origem na antiguidade, apesar disso, a pesquisa acadêmica ainda é incipiente e concentra-se em duas vertentes: evento como um acontecimento de ordem operacional ou como um instrumento estratégico de comunicação que ganha importância na medida em que contribui para a imagem da marca. O Ministério do Turismo brasileiro (*apud* Schommer, 2012) classifica eventos em: comerciais, quando associados à compra e venda; promocionais, quando se propõem à divulgação institucional; técnico-científicos, quando tratam de especialidades, arte, ciência e sociais, com vistas ao bem comum da sociedade.

Para Zanella (2006, p. 13) “evento é uma concentração ou reunião formal e solene de pessoas e/ou entidades realizada em data e local especial, com objetivo de celebrar acontecimentos importantes e significativos e estabelecer contatos de natureza comercial, cultural, esportiva, social, familiar, religiosa, científica etc”. Já para Melo Neto (1998, p. 23) “evento é uma forma de comunicação dirigida, uma ferramenta estratégica que visa a divulgar e dar conhecimento do produto/empresa, além de provocar a consciência, a fidelidade (ou preferência) de um produto”.

Segundo Wada e Dorneles (2011), evento é parte do planejamento estratégico, portanto, sua gestão é vista como um fator crítico de sucesso para fortalecimento da imagem institucional, demandando profissionalismo e processos estruturados em sua execução. As autoras sugerem utilizar informações disponíveis na própria empresa para tornar os eventos mais eficazes.

Para Schommer (2012) o evento é um investimento e pode gerar resultados positivos, mas é preciso utilizar ferramentas adequadas para mensurá-los, também afirma que um evento bem planejado e organizado, pode ser tão lucrativo quanto qualquer outra iniciativa de *marketing*. Ideia que remonta à necessidade de utilização de metodologias que contribuam para a eficiência da operação, tal como o Gerenciamento de Projetos. Para Rabechini, Carvalho e Laurindo (2002) o gerenciamento de projetos, quando desenvolvido nas organizações inovadoras, pode contribuir para a eficiência de suas operações.

Segundo Kerzner (2004, p.15-16) projeto é: “um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade. Além disso, projetos são, em geral, considerados atividades exclusivas de uma empresa [...] A gestão de projetos pode ser definida como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto”.

Para o Project Management Institute [PMI] (2008), um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Todos os projetos são

temporários e possuem o início e o fim definidos. O final é alcançado quando os objetivos do projeto tiverem sido atingidos, quando se tornar claro que os objetivos do projeto não serão ou não poderão ser atingidos ou quando não existir mais a necessidade do projeto e ele for encerrado.

A temporalidade não significa curta duração, pois projetos podem durar de semanas a anos. Embora o projeto acabe, seu produto e resultados podem perdurar por um longo período de tempo (Carvalho & Rabechini, 2011).

Um projeto cria entregas exclusivas, que são produtos, serviços ou resultados. Projetos podem criar (PMI, 2008):

- um produto ou objeto produzido, quantificável e que pode ser um item final ou um item componente;
- uma capacidade de realizar um serviço, como funções de negócios que dão suporte à produção ou à distribuição;
- um resultado, como resultados finais ou documentos. Por exemplo, um projeto de pesquisa desenvolve um conhecimento que pode ser usado para determinar se uma tendência está presente ou não ou se um novo processo irá beneficiar a sociedade.

O PMI (2008) também diferencia projetos e operações: os primeiros são temporários e exclusivos: já as operações são processos repetitivos e contínuos que seguem os procedimentos existentes na organização. Exemplos de projetos incluem:

- desenvolvimento de um novo produto ou serviço;
- implementação de um novo procedimento ou processo de negócio;

A atividade de uma organização pode ser dividida em duas categorias: operações e projetos. As operações envolvem atividades contínuas e repetitivas já os projetos envolvem iniciativas singulares e apesar desta divisão,

Shenhar e Dvir (2010) ponderaram que cada processo operacional se iniciou como um projeto.

Por ambas as perspectivas, temporariedade e singularidade a realização de um evento é entendida como um projeto. O foco de estudo deste artigo é o planejamento e a execução de um evento com base nos conceitos de gerenciamento de projetos, podendo dar origem a um processo operacional que regule minimamente a execução dos próximos. Pretende-se também, instituir a

cultura do gerenciamento do projeto a partir de pequenos projetos que têm grande impacto na estratégia da instituição.

Projetos são gerenciados no cotidiano das pessoas, algumas vezes de maneira inconsciente. Corriqueiramente, estabelecem-se projetos prioritários ao longo da vida e a sua execução dependerá de tempo, dinheiro e energia para que possam ser concluídos. Algumas vezes os projetos têm de ser abandonados por falta de recursos ou tempo. Nas organizações ocorre algo similar, porém de modo mais estruturado. Alguns modelos são propostos para se alcançar o sucesso, embora cada projeto dependa de sua contingência (Carvalho & Rabechini, 2011).

O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. Os projetos são frequentemente utilizados como meio de a organização atingir o seu planejamento estratégico(PMI, 2008).

Para a empresa obter vantagem competitiva, é preciso implementar uma estratégia inovadora, cuja execução é viabilizada por meio dos projetos. Estes são os motores que impulsionam inovações de ideias à comercialização e também fazem com que as organizações sejam melhores, mais forte e mais eficientes (Shenhar & Dvir, 2010).

O ambiente empresarial está reconhecendo o impacto do gerenciamento de projetos em sua lucratividade. “Uma vez que a empresa começou a utilizar a gestão de projetos, sua única dúvida passa a ser: quando chegará aos benefícios plenos dessa abordagem?” (Kerzner – 2004, p.23).

Rabechini *et al.* (2002) destacam que é preciso entender o processo em que uma organização se encontra para traçar ações referentes a implementação de um programa de gerenciamento de projetos. Kerzner (2000) propõe a análise da maturidade de utilização do gerenciamento do projeto a partir de cinco fases de um ciclo de vida genérico: embrionária, período em que se reconhece a importância da metodologia para a empresa; reconhecimento pela alta administração, quando há viabilidade em termos de suporte e estabelecimento de um patrocinador; reconhecimento da média gerência; crescimento e maturidade.

Tendo em vista a fase inicial da instituição objeto de estudo, faz-se necessário incutir em sua estratégia a prática do gerenciamento de projetos, engendrando a fase embrionária de forma a garantir a eficiência na execução dos projetos e possibilitar a aprendizagem e consequente aumento da taxa de sucesso dos projetos futuros.

Para Rabechini & Pessôa (2005) para rumar à maturidade em gerenciamento de projetos, a organização deve, para poder percorrer este caminho, considerar camadas (indivíduos, equipes e

organização) de desenvolvimento de competências, além das questões estratégicas, processos e efetivação das mudanças.

A literatura dispõe de alguns modelos e abordagens padrão para o gerenciamento do projeto, porém, recentes estudos afirmam que projetos podem demandar um modelo de gerenciamento adequado que difere entre técnicas, ferramentas e habilidades.

Para Carvalho e Rabechini (2011), quatro eixos orientam o projeto, podendo ser combinados em maior ou menor grau: integração, impacto, inovação e imediato - Formato de I's.

A abordagem padrão e formal do gerenciamento de projeto tem por base um modelo previsível, fixo e relativamente certo, porém desconsidera as mudanças do ambiente e as necessidades comerciais da organização. Os autores Shenhar e Dvir (2010) propuseram a Abordagem Diamante, na qual os projetos são diferenciados de acordo com quatro dimensões: novidade, tecnologia, complexidade e ritmo. Esta abordagem é uma ferramenta para analisar os benefícios e os riscos de cada projeto e desenvolver um conjunto de regras e comportamentos para cada tipo, focando no sucesso estratégico, buscando transcender o cumprimento dos objetivos, prazos e orçamento.

Segundo o Guia PMBOK (PMI, 2008) o gerenciamento de projetos possui cinco grupos de processos que são claramente dependentes entre si e são executados na mesma sequência em qualquer projeto, independente da área de aplicação ou setor: iniciação, planejamento, execução, controle e finalização.

O **processo de iniciação** envolve: elaborar o termo de abertura do projeto e identificar as partes interessadas.

O **processo de planejamento** envolve: desenvolver o plano de gerenciamento do projeto; coletar os requisitos; definir o escopo; criar a EAP (Estrutura Analítica do Projeto); definir as atividades e a sua sequência; estimar recursos, duração e custos; desenvolver o cronograma, determinar o orçamento; planejar a qualidade; desenvolver o plano de recursos humanos; planejar as comunicações; identificar os riscos e planejar as aquisições.

O **processo de execução** envolve: orientar e gerenciar a execução do projeto; garantir a qualidade; mobilizar e desenvolver a equipe do projeto; distribuir as informações; gerenciar as expectativas e conduzir as aquisições.

O **processo de monitoramento e controle** envolve: monitorar os trabalhos; realizar o controle integrado das mudanças; verificar e controlar o escopo, cronograma, custos, riscos; reportar desempenho e administrar aquisições.

O **processo de encerramento** envolve: encerrar o projeto ou fases e encerrar as aquisições.

O entendimento das diretrizes e melhores práticas de gerenciamento de projetos é indispensável à realização da pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

Neste artigo será utilizada a abordagem pesquisa-ação, pois esta pressupõe uma dimensão participativa na qual –além do pesquisador– todos os atores envolvidos na situação pesquisada identificam o problema e propõem ações concretas, gerando um conhecimento entrelaçado com a prática. O processo de pesquisa-ação facilita a criação de soluções voltadas para um futuro almejado pelo grupo e revela-se muito útil na redefinição de prioridades da gestão ou na modernização da organização (Thiollent, 2009).

A organização a ser pesquisada é uma recém-constituída Escola de Negócios que oferece um curso de graduação e programas executivos em nível de extensão e pós-graduação *Lato Sensu* na área de gestão empresarial.

O estudo será executado com base na experiência profissional e prática do pesquisador, um dos gestores acadêmicos da organização e contará com a participação de outros profissionais da mesma instituição alocados em outros departamentos, tais como: Secretaria, Coordenação Acadêmica, Financeiro, Administrativo e prestadores de serviço, todos envolvidos na realização do evento.

Embora um projeto de pesquisa-ação não tenha um modelo predefinido, existem no mínimo quatro grandes fases: exploratória, pesquisa aprofundada, ação e avaliação (Thiollent, 2009).

A primeira fase corresponde ao processo de diagnóstico da situação e identificação das necessidades dos atores, por meio de observações ou preferencialmente por meio de entrevistas. Neste estudo, a fase exploratória e a pesquisa aprofundada concentraram-se na observação de longa data, por parte do pesquisador e nos *feedbacks* da equipe envolvida, manifestados durante os eventos anteriores.

A fase da ação será conduzida fundamentalmente pelo gestor do projeto e envolverá o desenvolvimento dos formulários, apresentação da metodologia, treinamento dos envolvidos, reuniões de acompanhamento e execução do evento.

Tendo em vista que este é um projeto piloto e que visa analisar os impactos do uso de técnicas de gerenciamento de projetos, não houve investimento em *software* específico. Todos os

dados serão registrados em planilhas eletrônicas (Excel) e em cronograma gerido por correio e calendário eletrônico (*Outlook*). Os dados serão salvos em pasta na rede, com permissão para visualização e/ou edição aos envolvidos no projeto.

Serão desenvolvidos formulários e metodologia que possibilitem realizar o evento a partir dos conceitos de gerenciamento de projetos. O planejamento e a execução do evento terão como base os cinco processos de gerenciamento de projetos, segundo o Guia PMBOK (PMI, 2008):

- iniciação – a partir do termo de abertura e escopo;
- planejamento – a partir da lista de atividades e cronograma;
- execução – organização das informações do projeto;
- controle – monitoramento do projeto;
- finalização – aceitação do produto e consolidação do conhecimento por meio das lições aprendidas.

Durante o estudo, o pesquisador precisa observar os sucessos e os pontos de atenção de sua intervenção. Deverá ter iniciativa para propor soluções rápidas e eficazes a fim de que sua liderança influencie positivamente os envolvidos no projeto.

Os seguintes prazos serão estabelecidos para a implantação do projeto piloto:

- fase um: dois dias para definição dos critérios que possibilitassem comparar a realização de um evento com ou sem a metodologia de gerenciamento de projetos;
- fase dois: dois dias para a elaboração dos formulários;
- fase três: um dia para alimentação dos formulários com os dados primários do projeto;
- fase quatro: um dia para treinamento dos envolvidos;
- fase cinco: duas semanas para a execução do projeto;
- fase seis: duas semanas para avaliação dos resultados e análise de viabilidade da utilização da sistemática estabelecida nos próximos eventos.

Encontra-se em andamento a última fase da pesquisa, a avaliação que resgatará o conhecimento produzido no decorrer do processo e a possibilidade da adoção definitiva do novo formato de realização de eventos.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO**

Conforme definido na metodologia, procedeu-se ao diagnóstico da organização e da situação problema. Para melhor entendimento do contexto, procurou-se caracterizar a organização, de forma a constatar se as particularidades identificadas por Mintzberg (2003), no que tange a administração e a estratégia de instituições de ensino superior, se fazem presentes.

A organização é uma Sociedade Anônima Fechada de capital nacional, controlada por banco de investimentos e empresa do setor de comunicação. A Escola está localizada na cidade de São Paulo, no novo centro empresarial paulistano: a região da Berrini. Em sua breve história, teve a composição societária alterada e passa por um processo de unificação com empresa do mesmo grupo, que exerce atividade correlata. Ao longo de seus dois anos de existência teve quatro diferentes presidentes, indicados pelo Conselho Diretor. Nesse período a empresa apresentou um faturamento inexpressivo. A empresa conta atualmente com 54 colaboradores distribuídos de acordo com a Tabela 1.

**Tabela 1-** Organograma da Instituição.

ORGANOGRAMA	QUANTIDADE DE COLABORADORES	PERCENTUAL
Diretoria	5	9%
Gerência	26	48%
Operacional	23	43%

São quatro as principais concorrentes da instituição, porém a maior delas domina o mercado educacional executivo há mais de sessenta anos, ou seja, contando com a tradição como grande diferencial. No intuito de despertar o desejo pela nova marca, a instituição realiza um alto investimento em marketing e os eventos são pontos centrais dessa estratégia.

Por sua natureza de S.A, os sócios objetivam um resultado de curto prazo ou ao menos sinalizações positivas da aceitação da marca pelo mercado, mas além do *business plan* inicial, não há um claro planejamento estratégico voltado para este fim. As iniciativas e as direções mudam a cada troca de diretoria ou presidência, o que de fato caracteriza a organização como um sistema complexo, cuja administração e estratégia dependem dos gestores acadêmicos, alocados não na base da pirâmide como identifica Meyer (2012), mas especificamente no meio dessa, característica de sua estrutura achataada.

## **4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA**

Apesar dos latentes projetos característicos de uma *startup*, existem apenas dois gerentes de projetos contratados, um é responsável pela implantação do ERP acadêmico e o outro é responsável pelos programas corporativos. O primeiro não trabalha em regime de dedicação exclusiva, pois também se dedica à coordenação acadêmica e ministra aulas e, o segundo, além de não possuir formação técnica para gerenciar projetos, dedica-se a trabalhos administrativos, tais como o pagamento de fornecedores e professores, reserva de passagens aéreas entre outros.

Tendo em vista que a eficiência e eficácia da organização dependem em grande medida da atuação dos gestores, torna-se importante estruturar a organização de forma a constituir uma marca reconhecida pela qualidade na entrega. Por este motivo, a gestão de projetos está sendo proposta como uma técnica para auxiliar a organização a sanear custos, otimizar o uso dos recursos, proporcionar as melhores entregas e principalmente aprender com seus próprios erros, minimizando-os no futuro.

Os principais problemas verificados pela ausência do gerenciamento dos projetos são:

- a) não há planejamento segundo uma metodologia uniforme. Cada gestor se utiliza de um método próprio para organizar suas entregas;
- b) os projetos não têm seus objetivos estruturados e públicos;
- c) usualmente, as informações do projeto não são compartilhadas entre os *stakeholders* (diretoria, professores, gerente, colaboradores, fornecedores) o que gera muitos controles paralelos e duplicados;
- d) são os próprios envolvidos no projeto que organizam e executam as atividades – não é comum a figura do gerente de projetos;
- e) as ferramentas de controle se resumem a planilhas eletrônicas. Não há um sistema de gerenciamento específico;

- f) não há um repositório formal para a documentação do projeto;
- g) usualmente o orçamento do projeto é extrapolado em virtude de decisões de última hora, que não passam pela aprovação ou controle do gestor;
- h) não há avaliação do conhecimento gerado com a execução do projeto, que possa ser replicado nos próximos.

Analizando o nível de complexidade e o ritmo do projeto, a partir da Abordagem Diamante de Shenhari e Dvir (2010), será dada especial atenção a duas áreas: comunicação e prazo.

Pelo reconhecimento internacional do palestrante, o evento cumpre dois importantes papéis: o de possibilitar aos alunos e professores uma oportunidade única de interagir pessoalmente com uma autoridade mundial no assunto, de forma que possam esclarecer dúvidas e manifestar inquietações, em uma experiência da aprendizagem que transcende a tradicional leitura de livros e o outro é tornar público o estreito relacionamento da instituição com os maiores nomes do *management* mundial, o que se constitui em um importante diferencial no mercado educacional. Nesse sentido, o evento se enquadra simultaneamente em duas classificações: promocional e técnico- científico.

O evento é direcionado aos alunos, professores e clientes corporativos, perfazendo um total de duzentos e cinquenta convidados. O gerenciamento do evento é realizado pela própria pesquisadora e envolve a interação com a empresa coligada, palestrante, fornecedores, departamentos internos e público participante. O financiamento é exclusivo da instituição organizadora, tendo em vista que este é um evento gratuito para seus convidados.

Eventos de menor porte já haviam sido realizados pela escola e independente da forma como se deu o planejamento ou a execução, nenhum evento deixou de ser entregue. Aliás, esta é uma característica inerente a este tipo de projeto: eventos devem acontecer, independente da trajetória e dos percalços. Analisando o histórico de eventos, foi possível diagnosticar os principais pontos de dispersão de recurso:

- a) não há um responsável pelo projeto, que tenha acesso às informações consolidadas e atualizadas;
- b) demora na identificação sobre quem pode tomar a decisão;
- c) as reuniões não têm direcionamento ou ata, cada envolvido sai com tarefas a ser executadas ou dúvida a ser esclarecida e raras são as cobranças ou comunicações

posteriores, Quando elas ocorrem são via *e-mail* e envolvem apenas parte da equipe. A partir das reuniões, espera-se que cada um execute suas tarefas de forma que na data do evento tudo esteja materializado;

- d) a falta de antecedência no planejamento do evento faz com que a equipe operacional, formada principalmente pelos funcionários da Secretaria, seja envolvida no projeto pouco antes de sua entrega, reduzindo a equipe a meros cumpridores de tarefas desconexas, sem entendimento da finalidade estratégica do evento;
- e) a comunicação é desestruturada e informal— o que acaba por gerar insegurança na equipe, tolhendo muitas vezes a iniciativa individual;
- f) não há uma previsão de fatores de risco que possibilite pensar em soluções alternativas. Diversos problemas ocorridos na data dos eventos poderiam ter sido previstos e evitados;
- g) dificuldade em manter o orçamento previsto, tendo em vista as inovações de última hora, que não são controladas.

#### **4.3 RESULTADOS OBTIDOS POR MEIO DA INTERVENÇÃO**

Para solucionar os problemas na gestão do evento, procedeu-se à intervenção utilizando-se da metodologia de gerenciamento de projetos, conforme teorias referenciadas anteriormente.

A metodologia proposta é simplificada, para que seu uso não fosse recusado pela equipe devido à complexidade. Os seguintes grupos de processos e formulários foram desenvolvidos e implementados:

##### **a) Iniciação**

- a.1) Preenchimento do formulário CARTA DO PROJETO contendo: gerente do projeto; descrição do evento; objetivo estratégico do evento; produto esperado e partes interessadas;

##### **b) Planejamento**

- b.1) Desenvolvimento de EAP com os seguintes dados: lista de atividades com responsáveis e datas; atividades dependentes e *CHECKLIST OPERACIONAL*;

**c) Execução**

c.1) Organização e padronização das informações na rede pública alocadas em pastas: documentos do projeto; arquivos; notas do projeto e comunicação;

**d) Controle**

d.1) Monitorar as atividades com relação ao escopo, prazo e custo a fim de readequar atividades ou prazos de forma a garantir o sucesso do projeto: reuniões de acompanhamento; correção do curso de ação e relatório de desempenho;

**e) Finalização**

e.1) Avaliar o encerramento do projeto e preencher formulário de finalização do projeto informando: o cumprimento dos objetivos, a avaliação dos *stakeholders* e as **LIÇÕES APRENDIDAS**.

Toda a documentação foi salva em repositório público e acessível aos funcionários da instituição com permissão para visualização e/ou edição, dependendo do nível de envolvimento na execução do evento. O repositório é composto por subpastas com denominação autoexplicativa.

Na fase preparatória, o gerente elaborou o formulário de comunicação oficial, um documento numerado a ser enviado por *e-mail* a todos os envolvidos a cada mudança ou ponto de controle. Porém, em virtude da proximidade da entrega do evento, a comunicação estruturada não foi colocada em prática. O gerente optou por comunicar os envolvidos durante as reuniões de acompanhamento, registrando as decisões e pendências em atas; toda a comunicação que se seguiu foi realizada por *e-mail* direcionado somente aos envolvidos na tarefa, com cópia para o gerente do projeto.

Além do cronograma registrado em planilha eletrônica salva no repositório público, as atividades foram registradas como compromissos no Calendário Eletrônico (*Outlook*) do gerente, de forma a viabilizar a lembrança e a cobrança das atividades pendentes.

As fases de um a cinco do projeto piloto foram executadas e deram resultados que contribuem significativamente com a análise do impacto do uso de técnicas de gerenciamento de projetos na realização do evento.

Com base nos pontos de dispersão de recursos identificados nos eventos anteriores, constatou-se, por meio de reuniões de acompanhamento do projeto, que:

- a) ter um único responsável pelo projeto reduziu o tempo para a tomada de decisão;
- b) ter um repositório organizado e monitorado pelo gerente possibilitou que todos tivessem acesso a informações únicas e atualizadas;
- c) ter identificado os prazos e os responsáveis nos formulários EAP e na *Checklist Operacional* possibilitou aos envolvidos identificar suas tarefas e permitiu ao gerente cobrar as atividades pendentes, tão logo fossem identificadas;
- d) por ter tido acesso a Carta do Projeto, antes da lista de responsabilidades, a equipe operacional sentiu-se mais segura para executar as atividades e analisar criticamente os fatos, evitando possíveis problemas;
- e) reuniões estruturadas são imprescindíveis. Três reuniões foram realizadas: abertura e duas outras de acompanhamento para comunicação de mudanças, cobranças ou atualização formal das atividades. A reunião imediatamente anterior ao evento foi fundamental para compartilhar preocupações, expectativas além de alinhar a execução;
- f) embora a previsão de problemas não os tenha eliminado, possibilitou criar de antemão soluções alternativas, diminuindo a ansiedade dos envolvidos e o tempo de resposta na correção do curso de ação;
- g) para manter o orçamento programado, entre outros fatores, é preciso ter antecedência nas contratações. Em virtude do pouco tempo destinado ao planejamento do evento, diversas foram as contratações de última hora gerando custos extras que extrapolaram o orçamento.

A análise qualitativa indica que o uso dos Grupos de Processos recomendados pelo PMBOK (PMI, 2008) na realização do evento, aperfeiçoou a operação e diminuiu o desgaste da equipe envolvida no projeto.

Segundo a Abordagem Diamante de Shenhar e Dvir (2010), o projeto piloto é considerado de TEMPO CRÍTICO e SISTEMA, o que demanda especial atenção com relação aos prazos, formalização, comunicação e administração. Embora ciente das particularidades do projeto, o gerente privilegiou o cumprimento dos prazos em detrimento da comunicação e formalização, fatores esses que ocasionaram as principais não conformidades do evento.

Um projeto de tempo crítico é focado em uma data específica de conclusão que não pode ser alterada, para tanto é preciso desenvolver soluções alternativas e monitorar constantemente o tempo e o cumprimento das tarefas. Nestes projetos, em situações de crise é mais importante ter uma solução imediata do que economizar recursos. Sob estes aspectos o projeto piloto cumpriu as

recomendações da Abordagem Adaptativa, embora não tenha tido suficiente antecedência para prever todas as possíveis soluções alternativas. O tempo crítico também dificultou a comunicação e muitas ações foram tomadas na linha de frente sem ser comunicada em tempo real aos demais envolvidos ou vice-versa.

Algumas decisões foram tomadas em caráter de contingência para corrigir situações de risco, um exemplo foi a contratação de um novo fornecedor para a prestação do serviço de tradução simultânea. Na data da aula especial, ocorria também um grande evento de ordem internacional, o Rio+20 e não havia empresas com disponibilidade para prestar tal serviço. Correu-se o risco de trabalhar com uma empresa não validada anteriormente.

Um projeto do tipo sistema demanda organização burocrática e administração formal, pois envolve muitos subgrupos funcionais internos e externos. Usualmente, o planejamento e o controle demandam ferramentas computadorizadas e *softwares* específicos, não disponíveis na instituição. Um dos pontos de atenção reside na dificuldade em gerenciar a comunicação desestruturada entre os *stakeholders* (clientes/alunos, gerentes, fornecedores, colaboradores). Algumas intercorrências resultaram exatamente da falha na comunicação, por exemplo, faltou definir a quantidade máxima de convidados por área, a quantidade de convites foi excedida. A ausência de um sistema de confirmação dificultou o controle e o atraso no *updating* fez com que muitos convidados recebessem o convite quando as vagas já estavam esgotadas.

Outro ponto de atenção citado por Shenhari e Dvir (2010) é a falta de comprometimento das equipes em atualizar os planos do projeto. No caso em estudo, a equipe operacional não se sentiu à vontade para manipular a EAP e a Checklist Operacional, por isso, a cobrança do gerente foi incisiva e constante e ele mesmo procedeu às atualizações, identificando quando deveria agir. O gerente não teve a adesão da equipe para preencher o Formulário Lições Aprendidas e aparentemente, ter entregado o evento é suficiente para os envolvidos no projeto.

O uso da ferramenta de gerenciamento de projetos impactou positivamente a execução do evento piloto, principalmente no que tange a otimização dos recursos humanos no cumprimento de suas responsabilidades dentro dos prazos definidos.

Instituições de ensino que realizam eventos de qualquer porte ou outras organizações que possuem como parte de sua estratégia entregar eventos podem utilizar as ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos de forma a aperfeiçoar sua operação e otimizar o uso de recursos humanos e financeiros.

## **5 CONCLUSÃO**

O uso de técnicas de gerenciamento de projetos impactou positivamente os resultados do projeto piloto. Os principais benefícios foram constatados a partir da análise: a organização do evento demandou menos tempo da equipe operacional, tendo em vista o acesso às informações unificadas, os prazos e responsáveis determinados; o objetivo estratégico do evento foi compartilhado entre todos, culminando no comprometimento com a qualidade da entrega; a ferramenta de gerenciamento de projetos foi apresentada à equipe operacional e à diretoria e agora é aceita como opção para melhor organizar as entregas, reconhecidas como projetos. A maior dificuldade, porém, ainda reside em sensibilizar todos os atores da necessidade de alimentar a documentação do projeto, frente a tantos outros afazeres.

Este estudo conta com algumas limitações, decorrentes do curto tempo de execução do projeto piloto: somente após o delineamento da intervenção o gerente envolveu a equipe operacional. A equipe participou do treinamento para apresentação da metodologia de gerenciamento de projetos, da execução do evento e da fase de avaliação dos resultados – mas muitas das ações concretas resultaram exclusivamente da iniciativa do pesquisador. O gerente do projeto é também um gestor acadêmico e não pôde dedicar-se em tempo integral à execução do projeto piloto, com o consequente atraso da fase seis do projeto (Avaliação dos resultados e análise de viabilidade da utilização da sistemática estabelecida nos próximos eventos).

A conclusão de que as práticas impactam positivamente na realização do evento, ou mesmo a identificação dos pontos de atenção podem incutir a prática do gerenciamento de projetos na organização, enquadrando-a no primeiro ciclo de vida da maturidade, a fase embrionária e o amadurecimento poderia resultar em um futuro Escritório de Projetos, que melhor organizasse os recursos da instituição. A continuidade do uso dessas técnicas em qualquer tipo de projeto educacional traria ganhos significativos na execução do plano estratégico no que tange o envolvimento da equipe e a economia de recursos.

Como recomendação à organização objeto de estudo, sugere-se a apresentação à equipe operacional dos objetivos e das técnicas e ferramentas do gerenciamento de projetos com mais profundidade, como primeiro passo para sua plena utilização. Outro ponto seria a promoção de um dos profissionais de secretariado com conhecimento em gerenciamento de projetos como responsável pela organização dos próximos eventos com base na sistemática. E, em âmbito geral, recomenda-se a contratação de um gerente de projetos com dedicação exclusiva que possa controlar os diversos projetos acadêmicos a partir do uso de técnicas de gerenciamento de projetos que

possibilitem tanto aprender com a própria experiência quanto contribuir com a solidificação da marca.

## REFERÊNCIAS

- Carvalho, M. M., & Rabechini, R. J. (2011). *Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos*. Atlas.
- Kerzner, H. (2000). *Applied Project Management Best Practices on Implementation*. USA: John Wiley & Sons.
- Kerzner, H. (2004). *Gestão de Projetos - As melhores práticas*. São Paulo: Bookman.
- Mariotto, F. L. (2003). Mobilizando estratégias emergentes. *RAE*, 78-93.
- Melo Neto, F. P. (1998). *Marketing de Eventos*. Rio de Janeiro: Sprint.
- Meyer Jr., V., Pascucci, L., & Mangolin, L. (2012). Gestão Estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. *RAP - Revista de Administração Pública*, 49-70.
- Meyer, V. J., Pascucci, L., & Mangolin, L. (2012). Gestão Estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. *RAP - Revista de Administração Pública*, 49-70.
- Mintzberg, H., & Rose, J. (2003). Strategic Management Upside Down: Tracing Strategies at McGill University from 1829 to 1980. *Canadian Journal Of Administrative Sciences*, 270-290.
- PMI. (2008). *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)*. São Paulo: Saraiva.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 61-78.
- Rabechini, R. J., & Pessôa, M. S. (Jan./Abr. v. 15 n.1 de 2005). Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos. *Revista Produção*, pp. 34-43.
- Rabechini, R. J., Carvalho, M. M., & Laurindo, F. J. (V. 12 n.2 de 2002). Fatores Críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa. *Revista Produção*, pp. 28-41.

Santos, C. A. (2011). *Aplicação da Metodologia de Gerenciamento de Projetos em eventos na via pública - Nota Técnica 218*. São Paulo: CET - Companhia de Engenharia de Tráfego.

Schommer, L. (2012). Valor estratégico dos eventos. *Anais XIII - Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul*, (pp. 1-16). Chapecó - SC.

Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2010). *Reinventando Gerenciamento de Projetos - A Abordagem Diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos*. São Paulo: M.Books.

Thiollent, M. (2009). *Pesquisa-Ação nas Organizações*. São Paulo: Atlas.

Wada, E. K., & Dorneles, O. C. (2011). Estudo de Eventos Corporativos e sua Importância Estratégica para as Empresas Casos Múltiplos: Pfizer, L'Oréal e Nextel. *Anais XXXIV - Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação - Intercom*, (pp. 1-15). Recife.

Zanella, L. C. (2006). *Manual de organização de eventos: planejamento e operacionalização*. São Paulo: Atlas.