

**Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção**

**ESCRITÓRIO DE PROJETOS COMO ESTRATÉGIA PARA
GESTÃO DO CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO EM UMA
AGÊNCIA DE FORMATURAS**

Victor Magaton Bussola

**Maringá - Paraná
Brasil**

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

**ESCRITÓRIO DE PROJETOS COMO ESTRATÉGIA PARA
GESTÃO DO CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO EM UMA
AGÊNCIA DE FORMATURAS.**

Victor Magaton Bussola

Apresentado ao Curso de Engenharia de Produção, do
Centro de Tecnologia, da Universidade Estadual de
Maringá.

Orientador (a): Prof^a. Dra. Gislaine Camila Lapasini
Leal.

DEDICATÓRIA

Durante este caminho que percorri para alcançar meu objetivo, diversos desafios se fizeram presente, assim como experiências, indecisões, glórias, tristezas e alegrias.

Agradeço primeiramente a Deus, por toda a saúde que me deu, e por iluminar meu caminho me permitindo chegar até aqui.

À minha mãe Marli, e meu pai Luiz, que sempre me apoiaram e formaram a base de meu caráter e minha honestidade. Sei que sempre me passaram o que puderam de melhor em cada momento.

A meus irmãos Carolina e Vinicius, que são presentes que Deus me deu e nem mesmo a nossa diferença de idade pode esmaecer este amor.

À minha namorada Angélica, por toda a paciência nos momentos difíceis e acima de tudo por todo o carinho e incentivo que me trouxe.

À minha orientadora, professora e companheira Camila, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, por suas correções e incentivos permitindo a realização desta monografia.

Agradeço também a todas as pessoas que não estão citadas aqui, como meus grandiosos companheiros de Maringá, e de meus amigos inesquecíveis de Matão, mas que de alguma forma contribuíram e vibraram, ao meu lado, pela conclusão desta monografia.

RESUMO:

A utilização de ferramentas de colaboração para o gerenciamento de bases de conhecimento permite que as organizações possam armazenar e disseminar o conhecimento produzido nos projetos de maneira efetiva. Embasado em conceitos do gerenciamento de projetos e gestão do conhecimento, o escritório de projetos da organização propõe soluções de melhorias com aplicabilidade na manutenção e utilização da memória organizacional através da utilização de modelos específicos possibilitando a obtenção de vantagens competitivas para a empresa.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Gestão de Projetos. Escritório de projetos.

ABSTRACT:

The use of collaboration tools for the management of knowledge basis allows that the organizations can store and spread knowledge produced in their projects in an effective manner. Based on concepts of project management and knowledge management, project management office proposes improvement solutions with applicability in the maintenance and use of organizational memory through the use of specified models enabling competitive advantages to the company.

Keywords: Knowledge Management. Project Management. Project Office.

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA.....	iii
RESUMO:	v
LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE QUADROS	ix
LISTA DE GRÁFICOS.....	x
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	xi
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Justificativa	2
1.2 Definição e delimitação do problema	2
1.3 Objetivos.....	3
1.3.1 Objetivo geral	3
1.3.2 Objetivos específicos	3
1.4 Método de Pesquisa	4
1.5 Estrutura do trabalho.....	5
2 REVISÃO DE LITERATURA	6
2.1 Gerenciamento de projetos	6
2.2 PMBOK	9
2.2.1 Grupos de processos de GP	10
2.3 Escritório de Projetos (EDP).....	12
2.4 Gestão do Conhecimento	14
2.4.1 Práticas de GC	16
2.4.2 Gestão do conhecimento em organizações orientadas para projetos.....	16
2.5 Lições aprendidas	18
3 DESENVOLVIMENTO.....	21
3.1 Caracterização da empresa.....	21
3.2 Identificação das partes interessadas	24

3.3	Diagnóstico	25
3.4	Planejamento do modelo de plano de GC.....	29
3.4.1	Requisitos	30
3.5	Escopo do modelo.....	31
3.5.1	Custo do modelo a ser entregue.....	32
3.6	Proposta de modelo de aplicação da Gestão do Conhecimento.....	32
3.6.1	Questionário 'Lições Aprendidas nos <i>sprints</i> '	33
3.6.2	Apresentação dos resultados.....	33
4	CONCLUSÃO.....	37
4.1	Contribuições	37
4.2	Limitações.....	37
4.3	Atividades Futuras	38
5	REFERÊNCIAS	39
	APÊNDICE 1	41
	Questionário	41
	Informações Gerais.....	41
	Oportunidade ou sucesso	42
	Dificuldade ou problema	42
	GLOSSÁRIO.....	43

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ligações entre grupo de processos.....	6
Figura 2 - Níveis de Melhores Práticas. Fonte: KERZNER, 2009.....	19
Figura 3. Organograma EPD	22
Figura 4 - EAP - Estruturação projeto de formatura	24
Figura 5 – Relatório de coleta de erros durante as formaturas.	26
Figura 6. Modelo de compartilhamento. (Fonte EDP – Agência de Formaturas.).....	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Grupo de processos de gerenciamento de projetos e mapeamento das áreas de conhecimento.....	12
Quadro 2. Desafios da natureza dos projetos para a gestão do conhecimento (adaptado de KOSKINEN;.....	17
Quadro 3. Proposta do modelo de gerenciamento do conhecimento.....	29

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Porcentagem de erros por fornecedor.....	27
Gráfico 2 Percentual de erros novos e recorrentes.....	28

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

EAP	Estrutura Analítica do Projeto
EDP	Escritório de Projetos
EGP	Escritório de Gerenciamento de Projetos
GP	Gerenciamento de Projetos
GC	Gestão do Conhecimento
PDF	<i>Portable Document Format</i>
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMO	<i>Project Management Office</i>
UNEG	Unidade de negócio
UEM	Universidade Estadual de Maringá

1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente competitivo as empresas devem buscar o aumento de sua lucratividade por meio da redução de seus custos. Nesse ambiente, as organizações procuram alcançar seus objetivos e situações competitivas favoráveis por meio da transformação das expectativas das partes interessadas, transformando os objetivos em metas, orientando a alocação de recursos e norteando a execução das atividades. Em muitas dessas ocasiões essa busca é realizada por meio do gerenciamento de projetos. (CRAWFORD, 2008).

De acordo com o guia de gerenciamento PMBOK (2008), um projeto pode ser definido como um esforço temporário, que tem um prazo definido para cumprir, um objetivo claro e um resultado, produto ou serviço único e exclusivo. O projeto pode ser entendido como um conjunto de ações realizadas de forma coordenada e temporária onde são alocados os recursos necessários para alcançar um objetivo em um determinado prazo, ou como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

Na busca pela competitividade, a implementação do gerenciamento de projetos avança como forma efetiva de gestão dos recursos organizacionais, minimizando custos, riscos e aumentando as chances de sucesso dos projetos. Porém, existem lacunas na execução dos projetos que por muitas vezes estão associadas à repetição de problemas ocasionando custos não previstos e desvios financeiros. O desafio é combinar os problemas encontrados em um novo projeto com soluções criadas anteriormente, aproveitando os resultados e artefatos produzidos que podem ser incorporando a experiência e lições aprendidas e que devem ser armazenadas em repositórios para uso futuro chamados de ativos organizacionais. (BOHH, 2008).

De acordo com o PMI (2008) a gestão de projetos é o campo de conhecimento que utiliza de ferramentas, habilidades, capacidades, técnicas, para que esse projeto se torne possível e seja realizado com sucesso. Sendo assim, a importância de prestar atenção sobre as ações tomadas por seus concorrentes ganhou destaque, ou seja, definir estratégias de ação, criar redes de distribuição e estudar os ciclos de vida de produtos e serviços, são características essenciais para a redução do tempo de resposta ao mercado e armazenar estas informações de modo que fique facilmente acessível. Portanto, foi desta maneira que começou a pensar em Gestão do Conhecimento para empresas orientadas por projetos.

A Gestão do Conhecimento pode ser apresentada como o processo de criar continuamente novos conhecimentos, disseminando-os abrangentemente através da organização e incorporando de forma eficaz em produtos/serviços, tecnologia e sistemas, perpetua a mudança no interior da organização. (TAKEUCHI, H. & NONAKA, 2008).

Em razão de tais afirmações o estudo tem como objetivo principal propor uma metodologia padrão e eficiente para a gestão de projetos de formatura, sabendo que ao iniciar um projeto já se tenha conhecimento das dificuldades, e oportunidades aprendidas em forma de lições aprendidas.

1.1 Justificativa

A missão do escritório de projetos dentro da organização é servir como unidade organizacional e fonte de apoio para os projetos gerenciados pela empresa. Devido ao processo de expansão em que a empresa se encontra, vê-se a necessidade de acelerar os processos e manter-se concorrente ainda é uma questão muito importante, portanto, pensar em maneiras eficientes da gestão do conhecimento é muito lucrativo para a corporação, uma vez que, as lições aprendidas em projetos e as informações relevantes para minimizar o tempo de produção e maximizar os lucros da organização, sejam difundidas pela empresa por meio do escritório de projetos entre todas as unidades de negócios, para que essas informações sejam compartilhadas como boas práticas diminuindo assim as falhas nos processos e custos não programados tanto quanto insatisfação dos clientes.

1.2 Definição e delimitação do problema

Devido a não utilização de tais práticas de Gestão do Conhecimento, e o não armazenamento de tais lições aprendidas em projetos de formatura, o presente trabalho analisou uma Agência visto que tais problemas trazem consigo prejuízos financeiros relevantes. Através do Escritório de Projetos, foram identificados os erros e lições aprendidas durante a execução de um ciclo de projetos compreendidos como temporada de formaturas. Tais lições aprendidas são provenientes das áreas de conhecimento inerentes ao gerenciamento de um projeto: Integração; Escopo; Tempo; Custos; Qualidade; Recursos Humanos; Comunicações; Riscos e Aquisições, Partes interessadas, correspondem a uma base de conhecimento de informações históricas relativas a projetos anteriores, estejam elas armazenadas em documentos ou sistemas computacionais (PMBOK, 2013).

Na empresa em estudo, um projeto interno se restringe a elaboração e implantação do escopo planejado, excluindo a operação dos projetos de formatura, que deve acontecer por parte dos times de projetos. Além disso, esse projeto deve comunicar a todos os níveis operacionais, principalmente à aqueles que compõem a equipe do projeto que irá executar na prática as ferramentas e metodologia implantada, estes devem estar cientes sobre a importância da execução rotineira dos projetos da Agência, para não desenvolverem relações de dependência com as entregas deste projeto, ou seja, a execução das atividades dos times e divisões devem acontecer independentemente das melhorias propostas e entregues por este projeto. Assim como as melhorias propostas devem ser acatadas de forma ampla na organização no que tange os diretores, sócios e colaboradores de forma plena, contanto que aceita e aprovada pela direção executiva da empresa.

A proposta do modelo de gestão do conhecimento, integrada à gestão de projetos, apresentada a seguir, se limita apenas a acompanhar uma temporada de formatura inicialmente, com períodos e prazos limitados. Podendo posteriormente ser integrada aos processos gerenciais do escritório de projeto.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Propor através do EDP, padronização das atividades das unidades de negócios, baseado nas boas práticas do PMBOK, entre os escritórios de gerenciamento de projetos.

1.3.2 Objetivos específicos

- Propor um modelo para a construção de uma base de conhecimentos, lições aprendidas no gerenciamento de projetos, baseando-se no guia PMBOK.
- Revisão Bibliográfica relativa a gerenciamento de projetos, gestão do conhecimento.
- Elaborar e propor uma metodologia para criar o vínculo das informações e disseminação das lições aprendidas;

1.4 Método de Pesquisa

Segundo Silva e Menezes (2005), pode-se classificar este trabalho quanto a sua natureza, como uma pesquisa aplicada na área proposta, já que objetiva gerar conhecimentos para a aplicação prática e dirigida à solução de problemas, envolvendo interesses reais de empresas reais.

O presente trabalho foi embasado por uma análise qualitativa, não gerando uma relação dinâmica entre o mundo real e o subjetivo, contudo, não poderá ser traduzido em números. O estudo será realizado através de análises e interpretações, não se aplicando ferramentas estatísticas.

Do ponto de vista do objetivo técnico, foi realizada uma pesquisa que visa explorar o conhecimento de gerenciamento de projetos. Num primeiro momento foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o assunto, a fim de se aprofundar no mesmo e posteriormente foi estudado o problema, com o intuito de construir hipóteses para a melhoria da gestão de conhecimento na empresa participante, cujo produto principal é a entrega de serviços de eventos.

Quanto aos procedimentos, no que tange as partes técnicas e práticas, o trabalho será realizado através de um estudo de caso, pois envolve um estudo profundo na metodologia e bibliografia sobre o assunto que permite um detalhado conhecimento e aprimoramento sobre o caso estudado: Escritório de projetos de uma empresa de formaturas como estratégia para a gestão do conhecimento.

As diretrizes para a condução dos procedimentos técnicos se basearam também no estudo do guia PMBOK 5ª edição (2008), o qual foi um dos principais instrumentos de estudo para a realização deste projeto, visto que ele pôde contribuir de maneira satisfatória para a pesquisa realizada neste estudo de caso, através de pesquisa bibliográfica sobre seu enorme conteúdo na área de gerenciamento de projetos.

As fases identificadas para a realização deste projeto foram:

- i. Compreender o escritório de projetos como unidade organizacional responsável pela condução integrada dos projetos da organização que contribui diretamente para o alinhamento dos objetivos dos projetos com os objetivos estratégicos da organização;

- ii. Atribuir ciclos de atividades chamados de *sprints* coletando assim lições aprendidas durante a execução destas atividades entre os líderes, criando ativos organizacionais, lições aprendidas e gerindo o conhecimento, assim como a condução eficaz do projeto;
- iii. Coletar requisitos das partes interessadas no que diz respeito aos projetos externos de formatura, buscando sempre melhorias aos processos, redução de custos e aumento na qualidade das entregas;
- iv. Propor a metodologia de gerenciamento de projetos no que diz respeito a boas práticas, procedimentos, regras, definições de papéis e relacionamento de tarefas dedicadas a gerir os aspectos ao longo do ciclo de vida do projeto da Agência de Formaturas através de ondas sucessivas de entregas e caracterizar o ambiente de estudo através de um estudo de caso.

1.5 Estrutura do trabalho

A primeira parte do trabalho traz a abertura do projeto, contendo os objetivos e justificativas.

O segundo capítulo trata sobre a revisão bibliográfica, no qual o estudo realizado para o desenvolvimento do trabalho será demonstrado. Contendo assuntos como o que é um projeto, gerenciamento de projetos, gestão do conhecimento e escritório de projetos.

Após a parte teórica, o trabalho foi posto em atividade, e por fim foi realizado o desenvolvimento do modelo proposto, cujo se encontra na terceira parte deste artigo. O qual foi dividido em três partes, primeiramente foi descrito o lugar onde foi realizada a pesquisa, em segundo foi mostrado procedimentos que a metodologia trouxe, e assim embasado tanto na parte teórica como no questionário foi desenvolvido o modelo padrão para o gerenciamento de projetos.

O quarto capítulo, por fim, apresenta as considerações finais, destacando as contribuições, dificuldades e limitações e os trabalhos futuros.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Assim sendo, serão apresentados a seguir de uma maneira sucinta e bastante objetiva, alguns conceitos, sobre Gerenciamento de Projetos, PMBOK, Escritórios de Projetos, Gestão do Conhecimento e Lições Aprendidas.

2.1 Gerenciamento de projetos

O Gerenciamento de Projetos (GP) é definido pelo PMI (2008) como sendo “a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos” e, para tanto, define cinco grupos de processos: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento os quais são subdivididos em quarenta e sete subprocessos de acordo com o guia PMBOK 2013, sendo estes agrupados em dez áreas de conhecimento que serão descritas a seguir. A Figura 1 ilustra como funciona o ciclo de vida de um projeto e as ligações entre os cinco grupos de processos existentes:

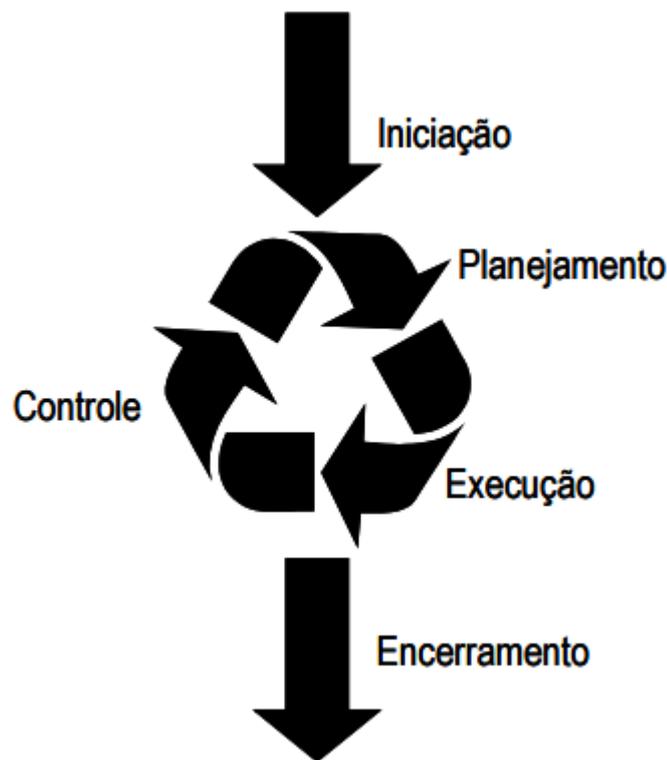


Figura 1. Ligações entre grupo de processos

Fonte: Adaptado de Vargas (2000)

Segundo Vargas (2016) o gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas, que oferece suporte para as empresas desenvolver conjuntos de habilidade, adquirindo conhecimento, e capacitação dos colaboradores, destinado a eventos não repetitivos, únicos e muitas vezes complexos, sempre incorporado a um ambiente de tempo, custo e qualidade predeterminado. O gerenciamento de projetos pode ser aplicado em praticamente todas as áreas do conhecimento humano, incluindo os trabalhos administrativos, estratégicos e operacionais assim como na vida pessoal, e ele não propõem nada revolucionário e novo. Sua proposta principal é estabelecer um processo estruturado e lógico para saber lidar com eventos que se caracterizam pela novidade, complexidade e dinâmica ambiental. Dentre os principais benefícios do GP, citados por Vargas (2000, p.22) e Vargas (2016), são:

- i. Agilizar as decisões, já que as informações estão estruturadas e disponibilizadas;
- ii. Aumentar o controle gerencial de todas as fases a serem implementadas devido ao detalhamento ter sido realizado;
- iii. Documentar e facilitar as estimativas para futuros projetos;
- iv. Permite desenvolver diferenciais competitivos e novas técnicas, uma vez que toda a metodologia está sendo estruturada;
- v. Antecipa as situações desfavoráveis que poderão ser encontradas, para que ações preventivas e corretivas possam ser tomadas antes que essas situações se consolidem como problemas;
- vi. Adapta os trabalhos ao mercado consumidor e ao cliente;
- vii. Agiliza as decisões, já que as informações estão estruturadas e disponibilizadas;
- viii. Aumenta o controle gerencial de todas as fases a serem implementadas devido ao detalhamento ter sido realizado;
- ix. Facilita e orienta as revisões da estrutura do projeto que forem decorrentes de modificações no mercado ou no ambiente competitivo, melhorando a capacidade de adaptação do projeto;
- x. Otimiza a alocação de pessoas, equipamentos e materiais necessários;

Entretanto a natureza do gerenciamento de projetos indica que qualquer tipo de projeto têm bem definidos as etapas de iniciação, desenvolvimento (meio) e fim. O início geralmente é definido através de um termo de abertura marcando assim o pontapé inicial do projeto. A

fase de desenvolvimento e execução é conhecida como sua fase intermediária e fase onde ocorre o maior nível de processos de gerenciamento. O fim é alcançado quando os objetivos dos projetos foram atingidos e, ou quando seus objetivos não podem ser mais alcançados e a necessidade do projeto deixa de existir, contudo ele é encerrado também através de um termo que oficializa seu término e registra suas lições aprendidas ao longo do projeto. Um projeto também é encerrado se alguma das partes de alto interesse (cliente, patrocinador ou financiador) decidir encerra-lo por si só. De acordo com o PMBOK (2012) todo tipo de projeto respeita um determinado ciclo de vida, isto é, tem uma característica temporal. Em algumas vezes, o término de um projeto coincide com o início de outro. Ter início, meio e fim não significa ser longo ou curto em duração. Podem existir projetos de um dia ou de 10 anos. Porém, um projeto que não tem término não é um projeto, é rotina.

De acordo com o guia de estudos PMBOK (2013), a cultura da organização das empresas, influenciam diretamente na maneira como os projetos são conduzidos. O sucesso do GP está diretamente relacionado em como a cultura organizacional influencia e incentiva projetos e ao grau de maturidade da organização em gerenciamento de projetos (PMBOK, 2013). Além desses fatores, o guia PMBOK (2013) cita seguintes fatores como críticos para o sucesso dos projetos:

- i. Selecionar corretamente os membros do time do projeto;
- ii. Desenvolver comprometimento e engajamento em toda a equipe;
- iii. Buscar autoridade suficiente para conduzir o projeto;
- iv. Coordenar e manter uma relação de respeito e cordialidade com as partes interessadas;
- v. Determinar quais processos precisam de melhorias;
- vi. Desenvolver estimativas de custos, prazos e qualidade realistas;
- vii. Desenvolver planos de ação em antecedência aos problemas;
- viii. Manter as mudanças sob controle;
- ix. Dar prioridade a missão ou meta do projeto;
- x. Evitar o otimismo ou o pessimismo exagerado;
- xi. Desenvolver e manter estreitas linhas de comunicação informal;
- xii. Evitar um número excessivo de relatórios e análises;

xiii. Evitar excessiva pressão sobre o time durante períodos críticos.

2.2 PMBOK

O PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) – 5ª Edição é um guia que contém um conjunto de práticas sobre o conhecimento em gerenciamento de projetos. Fornece diretriz para o gerenciamento de projetos individuais de maneira genérica e define os conceitos relacionados com o gerenciamento de projetos e boas práticas. Ele também descreve detalhadamente o ciclo de vida do projeto. (PMBOK 5ª Edição Vargas, 2013).

Apoiado no conhecimento trazido por ele segue os itens abaixo que irão explicar brevemente sobre o conceito deste gerenciamento.

Os 47 processos de gerenciamento identificados no Guia PMBOK® são também agrupados em 10 áreas de conhecimento distintas as quais são: escopo, integração, qualidade, recursos humanos, riscos, tempo, custos, comunicações, partes interessadas e aquisições do projeto. Uma área de conhecimento representa um conjunto completo de conceitos específicos, termos e atividades que compõem um campo profissional, campo de gerenciamento de projetos, ou uma área de especialização, podendo ser gerenciada e monitorada de forma separada criando padrões e novos métodos de condução para às áreas. (PMBOK 5ª Edição Vargas, 2013).

As estruturas organizacionais variam de funcionais a projetizadas, com uma variedade de estruturas matriciais entre elas. A organização funcional clássica, é uma hierarquia em que cada funcionário possui um superior bem definido. No nível superior, os funcionários são agrupados por especialidade cada departamento em uma organização funcional fará o seu trabalho do projeto de modo independente dos outros departamentos. As organizações matriciais são classificadas como fracas, balanceadas ou fortes, dependendo do nível relativo de poder e influência entre os gerentes funcionais e gerentes de projetos. Em uma organização projetizada, os membros da equipe frequentemente trabalham juntos e nestas organizações por muitas vezes têm unidades organizacionais denominadas departamentos. (PMBOK 5ª Edição Vargas, 2013).

Ciclo de vida do projeto é a série de fases pelas quais um projeto passa do início ao término. As fases são geralmente sequenciais e os seus nomes e números são determinados pelas necessidades de gerenciamento e controle da(s) organização(ões) envolvida(s) no

projeto. As fases podem ser desmembradas por objetivos funcionais ou parciais e são geralmente limitadas pelo tempo, com um início e término ou ponto de controle para cada atividade. Os projetos variam em tamanho e complexidade, mas seguem um ciclo básico; Início do projeto, organização e preparação, execução do trabalho do projeto, monitoramento e controle do projeto e encerramento, chamados de grupo de processos. (PMBOK 5ª Edição Vargas, 2013).

2.2.1 Grupos de processos de GP

Os grupos de processos de gerenciamento de projetos são divididos em 5: Iniciação; Planejamento; Execução; Monitoramento e Controle; e, Encerramento, cada grupo possui uma característica em comum no que diz respeito a natureza dos processos. Os processos de gerenciamento de projetos são aplicados em todos os setores econômicos, fábricas e indústrias. Pois aumentam as chances de sucesso em uma ampla gama, e são por muitas vezes chamados também de boas práticas, por possuírem o caráter de ser integrador. O gerente do projeto ou supervisor de projetos, junto à equipe de projetos, é responsável por gerenciar os processos e o rigor de cada processo estabelecido, orientando e conduzindo junto ao cronograma sua equipe para que se obtenha o sucesso esperado pelas partes interessadas. (PMBOK 5ª Edição Vargas, 2013).

De acordo com o guia PMBOK (2013), os processos de gerenciamento de projeto são classificados como tipos de elementos que se distinguem e também como boas práticas, pelo qual o EDP se responsabiliza em disseminar entre os setores da empresa de maneira prática e ágil. Contudo os grupos de processos necessários e os processos que os constituem são normalmente guias para a aplicação de conhecimentos e habilidades de gerenciamento de projetos durante o projeto assim como o PMBOK – Guia de GP. Muitos deles são repetidos durante as fases dos projetos, podendo em casos específicos estar trabalhando simultaneamente com grupos de processos diferentes levando em conta o número de projetos gerenciados. Estes estão descritos no Quadro 1 a seguir:

Grupos de processos de gerenciamento de projetos					
Áreas de conhecimento	Grupo de processos de iniciação	Grupo de processos de planejamento	Grupo de processos de execução	Grupo de processos de monitoramento e controle	Grupo de processos de encerramento
4. Gerenciamento da integração do projeto	4.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto	4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	4.3 Orientar e gerenciar o trabalho do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Realizar o controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto ou fase
5. Gerenciamento do escopo do projeto		5.1 Planejar o gerenciamento do escopo 5.2 Coletar os requisitos 5.3 Definir o escopo 5.4 Criar a estrutura analítica do projeto (EAP)		5.5 Validar o escopo 5.6 Controlar o escopo	
6. Gerenciamento do tempo do projeto		6.1 Planejar o gerenciamento do cronograma 6.2 Definir as atividades 6.3 Sequenciar as atividades 6.4 Estimar os recursos das atividades 6.5 Estimar as durações das atividades 6.6 Desenvolver o cronograma		6.7 Controlar o cronograma	
7. Gerenciamento dos custos do projeto		7.1 Planejar o gerenciamento dos custos 7.2 Estimar os custos 7.3 Determinar o orçamento		7.4 Controlar os custos	
8. Gerenciamento da qualidade do projeto		8.1 Planejar o gerenciamento da qualidade	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.2 Realizar a garantia da qualidade	
9. Gerenciamento dos recursos humanos do projeto		9.1 Planejar o gerenciamento dos recursos humanos	9.2 Mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe do projeto		
10. Gerenciamento dos recursos de comunicações do projeto		10.1 Planejar o gerenciamento das comunicações	10.2 Gerenciar as comunicações	10.3 Controlar as comunicações	
11. Gerenciamento dos riscos do projeto		11.1 Planejar o gerenciamento dos riscos 11.2 Identificar os riscos 11.3 Realizar a análise qualitativa dos riscos 11.4 Realizar a análise quantitativa dos riscos 11.5 Planejar as respostas aos riscos		11.6 Controlar os riscos	

12. Gerenciamento das aquisições do projeto		12.1 Planejar o gerenciamento das aquisições	12.2 Conduzir as aquisições	12.3 Controlar as aquisições	12.4 Encerrar as aquisições
13. Gerenciamento das partes interessadas no projeto	13.1 Identificar as partes interessadas	13.2 Planejar o gerenciamento das partes interessadas	13.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas	13.4 Controlar o engajamento das partes interessadas	

Quadro 1. Grupo de processos de gerenciamento de projetos e mapeamento das áreas de conhecimento

Fonte: PMBOK 5ª Edição, 2013.

Os processos orientados e produtos especificam e criam o produto. São definidos pelo ciclo de vida do projeto e variam de acordo com a área de aplicação e a fase do ciclo de vida. O escopo depende de um entendimento básico de como criar o produto para ser definido, porém estes processos são encarados e vistos como boas práticas no momento de gerir qualquer tipo de projeto.

2.3 Escritório de Projetos (EDP)

Segundo o PMI (2008), um EDP é um corpo ou entidade organizacional como uma divisão de trabalho que centraliza e coordena o GP sob seu domínio. Por se tratar de uma estrutura relativamente recente, existe ainda uma grande discussão a respeito de seu papel, responsabilidades, e formas de implementação dentro da organização. Estudos têm buscado levantar sua importância estratégica através principalmente da demonstração de que o EDP, quando implantado de forma adequada, pode ser visto como um excelente agregador de valor as estruturas organizacionais.

Brian Hobbs e Monique Aubry realizaram uma pesquisa pela internet em três etapas, entre 2007 e 2008, envolvendo 500 organizações do Canadá, EUA e Europa [Hobbs e Aubry 2007]. Tal pesquisa tinha como principal objetivo tentar entender melhor o EDP e o valor agregado em sua implantação nas estruturas organizacionais. Dentre os principais destaques apresentados durante pesquisa foram listados:

- i. Identificou-se uma enorme quantidade de configurações diferentes de EDP;
- ii. A maioria dos EDP's são jovens e com uma equipe pequena;
- iii. Os EDP's são vistos como um tipo de despesa indireta às organizações e aos projetos;
- iv. Existe uma pressão para que os EDP's adaptem suas funções ao contexto organizacional e estratégico.

O EDP é também uma unidade organizacional responsável pela condução integrada dos projetos da organização e contribui diretamente para o alinhamento dos objetivos dos projetos e da organização, sendo o principal grupo de colaboradores que atuarão de forma estratégica nos projetos. O EDP tem sido uma das estruturas de GP mais buscadas atualmente pelas organizações, isto se dá principalmente pela necessidade destas organizações possuírem uma unidade organizacional de apoio interna que preste suporte as atividades de implementação de princípios, práticas, métodos, ferramentas, e conceitos em GP.

De acordo com o PMI (2008) um EDP pode receber uma autoridade delegada para atuar como parte interessada integral e uma importante fonte de conhecimento, durante o início de cada projeto, fazer recomendações ou encerrar projetos, ou ainda tomar outras medidas de acordo com a necessidade para manter os objetivos de negócios consistentes ou os projetos saudáveis. Além disso, o EDP pode estar envolvido na seleção dos recursos humanos, no gerenciamento, no planejamento e na mobilização de recursos de projetos compartilhados.

KERZNER (2006) apresenta um histórico dos escritórios de projetos apresentando a evolução destes desde 1950 até os dias atuais. Para cada período apresenta as características mais marcantes:

1. Período de 1950 a 1990 – Algumas empresas criaram escritórios de projetos exclusivamente para atuação em grandes ou pequenos projetos. O conceito do escritório de projetos era aproximar-se do cliente, estabelecendo uma organização dedicada a ele. Era praticamente uma organização dentro de outra organização.
2. Período de 1990 a 2000 – A gestão de projetos começou a se expandir para setores não-orientados a projetos como, por exemplo, a área administrativa das organizações. Os escritórios de projetos eram conhecidos por centro de excelência (COE – Center off Excellence), e este era responsável principalmente pela disseminação das informações para os interessados nos projetos.
3. Período de 2000 ao Momento atual – os escritórios de projetos possuem uma nova missão, que é a responsabilidade de manter toda a propriedade intelectual relativa à gestão de projetos e sustentar o planejamento estratégico das organizações.

2.4 Gestão do Conhecimento

A demanda necessária sobre como lidar com o conhecimento e os conceitos associados de capital humano, intelectual e conhecimentos, tornou-se necessários na gestão das empresas, que não demorou a surgir os primeiros entendimentos sobre Gestão do Conhecimento (GC). Henry (1974) formulou a primeira definição, dirigida à construção de políticas públicas para a produção, disseminação, acessibilidade e uso de informação. Após a isto, surgiram diversas manifestações no mesmo período em que foram publicadas e nada mais até 1986, quando Wiig (1993), naquele ano, definiu Gestão do Conhecimento como a construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento e sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização. A partir daí diversas outras teorias e estudos científicos mais modernos trouxeram novas análises e resultados sobre este assunto.

Segundo Ludwig (1997) uma vez que se tem o reconhecimento do capital intelectual como um dos principais geradores de riqueza das empresas, a atenção especial passa a ser dada à sua gestão, pois, uma vez formalizado, capturado e alavancado, pode produzir ativos de ainda maior valor. Contudo a gestão deste ‘capital intelectual’ pode ser definido também como gestão do conhecimento. “Gerenciar o capital intelectual é uma tarefa complexa, até porque estão inclusas neste conceito a gestão do conhecimento (parte do capital intelectual) exigindo, portanto, da função de administrá-lo, esforço multidisciplinar”.

Neste contexto a necessidade da gestão do conhecimento é uma realidade nos dias das organizações, contudo, a prática dela é uma “ficha que ainda não caiu” para muitas empresas.

Segundo Davenport e Prusak (2003), a falta de ampla compreensão da GC e a adoção de práticas essencialmente focadas na informação atrasa sua “decolagem” no meio empresarial e no mercado de trabalho. Uma ocasião muito desafiadora para a GC dentro de empresas orientadas para projetos é das condições de temporalidade e singularidade, que as organizações se encontram, pois, todos os projetos possuem um resultado exclusivo; ocasionando em novos conhecimentos adquiridos, intensificando a necessidade de em algum momento ao longo do projeto registrar os novos conhecimentos, evitando assim que se perca no fim de um projeto. A gestão do conhecimento deve ser definida como um processo de sempre estar criando novos conhecimentos na área em questão onde se encontra a organização, disseminando-os de forma abrangente através da empresa e incorporando-os rapidamente em produtos, serviços, tecnologias ou sistemas como boas práticas.

O Conhecimento, segundo Davenport e Prusak (2003), não pode ser definido sem entender a definição de dados e informação juntos. De acordo com o autor, estes termos, embora estejam relacionados entre si, não são sinônimos, e muitas organizações investem alto em soluções e tecnologias que não produzem resultados satisfatórios, simplesmente por desconhecerem seus conceitos e, portanto, não saberem o que realmente precisam. Informações são dados consolidados através de ferramentas como *dashboard's* ou *book's* de resultados mensais da empresa, dados são coletados de sistemas, máquinas ou gestores para serem transformados em indicadores de desempenho oferecendo informações das situações de saúde dos projetos.

De acordo com Quel (2006), com confiança e credibilidade a gestão do conhecimento prevê para as ações sejam elas internas ou externas das organizações, um desenvolvimento sustentável para todos aqueles processos e pessoas ligadas a produção direta ou indiretamente. Contudo estas afirmações que o autor aponta, garantem um fator de grande importância no uso de instrumentos da gestão de conhecimento, eliminação das fronteiras hierárquicas sejam elas em nível vertical ou horizontal dentro da organização. Isso desenvolve a ideia de que uma vez que exista confiança e responsabilidade nas operações de um processo ou produção dentro de uma organização, tais fronteiras só iriam servir para atrasar as atividades, além de reprimir a criatividade e conseqüentemente as inovações.

A Gestão do Conhecimento pode ser apresentada sob várias perspectivas, todas plenamente inseridas no contexto da sociedade da informação em que atualmente vivemos. Os fenômenos relativos a informação, os problemas e soluções que afetam a sua obtenção, processamento, disseminação e compartilhamento se encontram na GC. De fato, as novas atividades de Gestão do Conhecimento são necessárias para que haja inovação e por isso, as empresas a consideram estratégica na hora de buscar aumento da produção e melhoria da competitividade. Porém, como em todo tipo de modelo de gerenciamento, deve se considerar os princípios que facilitam o processo de compartilhamento do conhecimento como as formas de uma excelente comunicação entre os funcionários, as tecnologias de informação e a Gestão da Informação.

Quel (2006 p.45) acredita que “enquanto a tecnologia partia para renovação e inovação em um ritmo alucinante, o homem não estava recebendo formação adequada e na mesma velocidade, resultando em um déficit considerável de mão-de-obra qualificada”. Dificultando assim a permanência do conhecimento no ambiente de trabalho ocasionando alta rotatividade

das empresas por não conseguirem manter colaboradores com níveis satisfatórios de embasamentos teóricos suficientes para exercer um bom serviço.

2.4.1 Práticas de GC

Stewart (2002) traz diversas práticas de apoio tecnológico a serem usadas na base do conhecimento de uma empresa ou indústria, como, os bancos de dados. O autor cita ainda, no entanto, que antes de iniciar efetivamente o compartilhamento do conhecimento a fim de potencializar o capital intelectual dos funcionários, a empresa deve ouvir o que seus clientes dizem, a fim de conhecer suas necessidades dentro de um mercado competitivo. E a exigência de mapear e documentar os processos em funcionamento, além de registrar e disseminar entre os colaboradores os modelos adotados são vitais ainda segundo o autor. Para tanto, é requerida uma cultura organizacional que se envolva de fato a tratar essas ações.

A visão de Stewart (2002) é sempre muito levada em conta, seja por pesquisadores ou também por usuários da GC. Para este autor, o capital intelectual de uma organização precisa de uma ferramenta que recicle continuamente o conhecimento e o compartilhamento de experiências. Os métodos e técnicas para alcançar essa situação, destacando o uso intensivo de tecnologia, criam condições para o rápido compartilhamento do conhecimento e para o seu uso de forma sistemática e coletiva. O mesmo descreve que 1991 foi o 1º ano de uma nova era, sendo esta a era da informação, comprovando que nesse ano os gastos das empresas com bens típicos informação como, computadores, softwares, telecomunicação e equipamentos de redes ultrapassou os gastos com bens típicos da era industrial como maquinários e equipamentos para produção.

2.4.2 Gestão do conhecimento em organizações orientadas para projetos

Há diversas referências para organizações projetizadas, orientadas no âmbito de projetos. De acordo com o PMI (2008), a grande maioria dos recursos da organização projetizada está relacionada de acordo com o trabalho dos projetos e os gerentes de projeto desfrutam de grande independência e autoridade. Para Anselmo (2009) existem dois tipos de conceitos principais sobre esse tipo de organização. Primeiro, entende-se que organização projetizada é aquela que se estrutura basicamente em torno de projetos, sejam eles de cunho interno ou vendidos a clientes da organização. Contudo neste conceito a estrutura organizacional interna provém de uma escolha estratégica e não fruto da necessidade do produto ou negócio. A segunda compreende que uma empresa projetizada é aquela cujo

capital depende essencialmente da comercialização de projetos: a estrutura, portanto, é condição de negócio.

Segundo Pinto (2005), que realiza a seguinte questão: “Como podemos institucionalizar e tornar essas práticas sistemáticas, quando em sua própria natureza a gestão de projetos representa um empreendimento único, no qual não é dirigido ao longo prazo, mas em todos os sentidos temporário?” A individualidade e temporalidade, apontada por esse autor, são fundamentais para a compreensão os enormes obstáculos de gerenciar conhecimentos em organizações orientadas para projetos. Temporalidade quer dizer: início e encerramento bem definidos: o projeto necessariamente termina em algum momento, mesmo que demore anos. A individualidade está diretamente relacionada as singularidades apresentadas durante as fases de um projeto. É totalmente compreensível que alguns elementos como membros da equipe, processos, ferramentas, e matérias sejam repetidos, porém isso não exclui a característica única de que um projeto oferece. Esta circunstância difere de processos ligados à operação de uma fábrica que possui repetições constantes de atividades, como uma linha de montagem.

O Quadro 2 descreve como funciona o desafio da natureza dos projetos para a gestão do conhecimento:

TEMPORALIDADE	INDIVIDUALIDADE
<p>Dificuldade de retenção: projetos não conseguem reter novas ideias (não têm memória em si) porque não têm rotinas e estruturas organizacionais; podem levar à fragmentação do conhecimento organizacional.</p>	<p>Baixa replicação: por serem únicos, não contam com o benefício da repetição (noção de curva de aprendizagem).</p>
<p>Ineficiência: se não conseguirem reaproveitar conhecimentos gerados, as organizações têm que criar soluções para cada problema.</p>	<p>Novas relações: pessoas se encontram para determinado projeto e depois se separam, dificultando a continuidade do aprendizado.</p>

Quadro 2. Desafios da natureza dos projetos para a gestão do conhecimento
Fonte: KOSKINEN; Pihlanto, 2008.

É neste contexto de dificuldades que os processos da GC precisam ser conduzidos: refletindo sobre o que foi aprendido, registrando para uso futuro, disseminando através da organização. Entretanto alguns textos auxiliam esse apontamento. Como por exemplo,

Hanisch et al (2009) que aponta que a temporalidade e singularidade ou individualidade são enormes obstáculos para a geração de conhecimento organizacional em ambientes projetizados, sendo clara a necessidade de métodos que assegurem o conhecimento dos projetos para a empresa como um todo compactuando com o capital intelectual da organização em si.

2.5 Lições aprendidas

De acordo com Williams (2008), por mais que seja um consenso entre as organizações do mundo todo que as lições aprendidas em projetos são importantes, uma série de pesquisadores sobre o tema tem observado, que na prática essa sistemática não acontece.

Contudo, vale a pena ressaltar que as lições aprendidas podem ser aprendidas a partir de cada projeto em si, mesmo, e principalmente se o projeto for um fracasso. Mas muitas empresas não documentam as lições aprendidas porque na maioria dos casos os funcionários apresentam certa indisposição ou receio em nomear documentos ou ferramentas que indiquem que eles erraram. Assim, os funcionários acabam cometendo erros que outras fizeram (KERZNER, 2009). Entretanto, o maior desafio ainda assim é a alteração da cultura organizacional dentro das empresas. Existe uma diferença entre lições aprendidas e melhores práticas. As lições aprendidas podem ser favoráveis e não favoráveis, enquanto que as melhores práticas normalmente são resultados favoráveis.

Para uma empresa, o uso das melhores práticas pode representar duas características fundamentais:

- i. Evitar o fracasso;
- ii. Em uma crise, ajuda a solucionar situações críticas.

Como o gerenciamento de projetos evolui nos últimos anos, a necessidade e uso das melhores práticas tornaram-se cada vez mais importantes. Também se faz necessário introduzir ferramentas que possibilitem os colaboradores a contribuir com a identificação de pontos positivos e negativos tratados durante a execução de um projeto.

O maior benefício em compreender todas as variáveis de sucesso em um projeto, é que isto proporciona identificar os meios para captar e reter as melhores práticas. Existem várias definições que tentam auxiliar na identificação do que é a “melhor prática”, tais como:

- i. Algo que funciona

- ii. Algo que funciona bem
- iii. Algo que funciona bem em uma base repetitiva
- iv. Algo que leva a uma vantagem competitiva
- v. Algo que pode ser identificado em uma proposta para gerar negócios

Segundo Kerzner (2009), as melhores práticas são as ações ou atividades realizadas pelas organizações ou os indivíduos que levam a uma enorme vantagem competitiva em relação a seus concorrentes. Algumas organizações possuem comitês que tem como principal função avaliar o potencial das melhores práticas. Outras utilizam o PMO para realizar este trabalho. As melhores práticas podem ser encontradas em qualquer lugar, dentro ou fora das empresas.

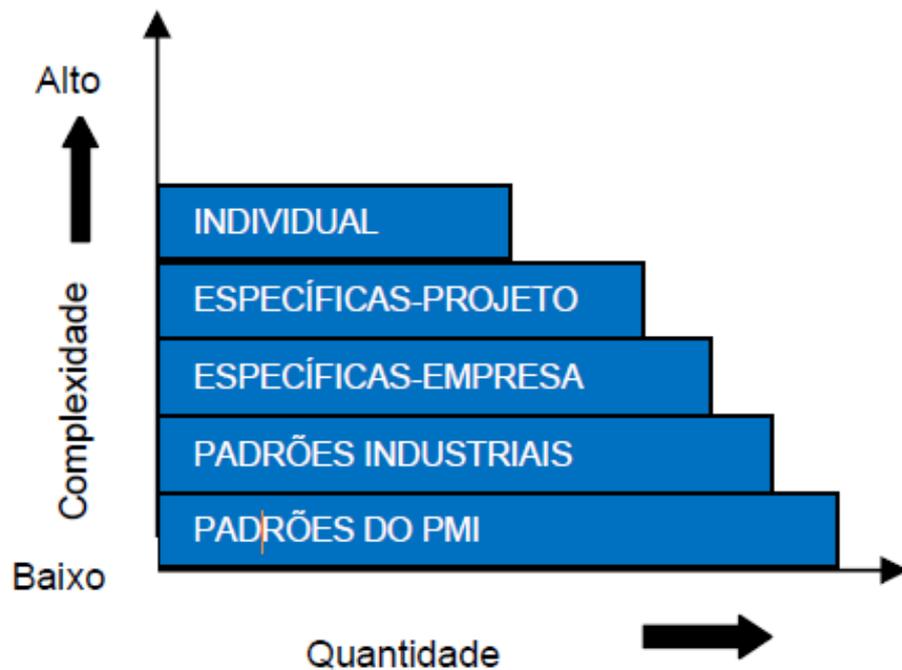


Figura 2 - Níveis de Melhores Práticas. Fonte: KERZNER, 2009.

A Figura 2 apresenta os diversos níveis de melhores práticas de acordo com Kerzner (2009). A base (parte inferior) é o nível de padrões que incluem as práticas estabelecidas pelo PMI. Este nível é o que possui maior número de melhores práticas, todavia em geral com baixa complexidade. Já o nível de padrões da indústria analisa e especifica as melhores práticas relacionadas a desempenho da indústria. Conforme andamos em direção as melhores práticas individuais, a complexidade deve aumentar, (KERZNER, 2009).

De acordo com Kerzner (2009) pode-se citar como exemplo de melhores práticas em cada nível:

- i. Padrões PMI: Preparação e uso de um plano de gestão de riscos, incluindo modelos, diretrizes, formulários e lista de verificação para gestão dos riscos.
- ii. Padrões da Indústria: O plano de gerenciamento de risco inclui as melhores práticas da indústria como a forma de transição de engenharia até a fabricação.
- iii. Específicas da Empresa: O plano de gestão de risco identifica os papéis e interações de engenharia, fabricação e grupos de garantia da qualidade.
- iv. Específicas de Projeto: O plano de gestão de risco identifica os papéis e interações dos grupos afetados, como eles se relacionam com um determinado produto e/ ou serviço para um cliente.
- v. Individual: O plano de gestão de risco identifica os papéis e interações de grupos afetados com base na sua tolerância para o risco pessoal, possivelmente através do uso de uma matriz de atribuição de responsabilidades elaborado pelo gerente do projeto.

3 DESENVOLVIMENTO

3.1 Caracterização da empresa

A Agência de Formaturas possui sua sede alocada na cidade de Maringá consiste em uma empresa de organização de eventos de formaturas como baile de gala, jantar dançante, missa, colação, do ensino superior. Fundada em 2012, contando na época com apenas seis colaboradores, atualmente possui filiais chamadas de unidade de negócio em Curitiba-PR, Londrina-PR e a mais recente Belo Horizonte-MG.

No final do ano 2014 foi implantada a metodologia de gerenciamento de projetos na Agência, através de pesquisas de metodologias, grupo de estudos focados em gerenciamento de projetos, com a aquisição de novos recursos como um assessor focado nas atividades da estruturação da divisão de projetos, direcionado por um gerente de projetos cuja responsabilidade era consolidar o conhecimento através de entregas do escritório de projetos, além da consultoria de uma empresa externa e benchmarking com empresas da cidade São Paulo e no final de 2015 foi criado o escritório de gerenciamento de projetos (EDP), situado na cidade sede com membros colaboradores alocados nas outras unidades, assim chamados de supervisores de projetos. Cada supervisor conta com uma equipe de projetos de quatro membros chamados de assessores do time, atualmente a Agência conta com mais de 300 projetos de formatura, distribuídos entre as sedes, e mais de 100 colaboradores.

O EDP da Agência de Formaturas é composto pelos cargos representados na Figura 3 a seguir:

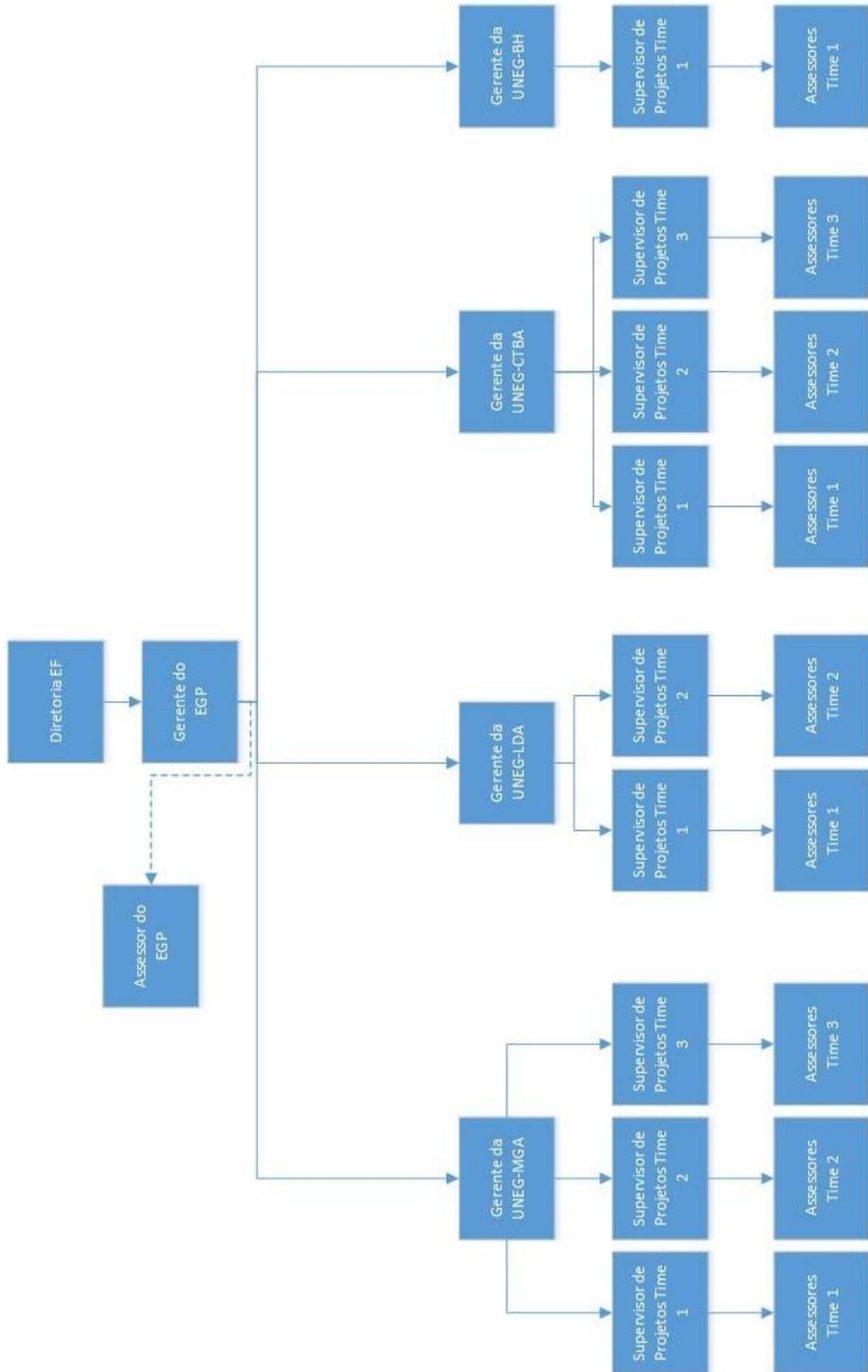


Figura 3. Organograma EPD

Cada cargo possui um descritivo de funções e responsabilidades no EDP bem definidas, sendo eles:

- i. Gerente de unidade de negócio (UNEG) – Também conhecido por Gerente de portfólio – Orienta e coordena os supervisores de projetos da sua unidade em conjunto com o Gerente do Escritório de Projetos, visando integração entre os times, análise de desempenho, disseminação de boas práticas.
- ii. Gerente do Escritório de Projetos – Tem a função de passar treinamentos e garantir o entendimento das funções dos supervisores de projeto, orienta e coordena a equipe de projetos de todas as unidades, buscando integração entre UNEG's, times, diretoria e EGP.
- iii. Supervisor de projetos – Gerente de um conjunto de projetos de diferentes cursos, faculdades e/ou cidades, e visa garantir o sucesso do projeto.
- iv. Assessor do EDP – Presta suporte aos supervisores, diretoria e EDP, auxiliando principalmente nos processos de apoio da divisão, assim como coleta de requisitos com partes interessadas, desenvolvimento de técnicas e ferramentas e gestão do conhecimento.
- v. Diretoria (como unidade organizacional) – principal parte interessada do EDP solicita e recebe informações relativas ao desempenho dos projetos, participando de aprovações e reclusões em projetos.

O Escritório de Projetos tem papel fundamental na gestão de todo o conhecimento adquirido com a entrega dos projetos, visto que é a divisão que tem a função de integrar as demais divisões através dos times de projeto, contando com o esforço do supervisor de projetos colaborando com as funções gerenciais que lhe foram atribuídas. Além do mais participa de todas as etapas de um projeto de formatura, da iniciação ao fechamento, possuindo assim conhecimento geral sobre o plano de negócio da empresa, o EDP deve garantir que o sucesso dos projetos sendo eles internos ou externos seja atendido, e que satisfaça todas as partes interessadas.

Além disso, o EDP colabora oferecendo suporte aos projetos alocados, divulgando boas práticas, métodos de gerenciamento em projetos e possui um caráter inovador dentro da organização, seus membros estão cientes das responsabilidades de cada integrante assim como seus papéis de facilitadores de problemas. Traz consigo a metodologia aplicada no

desenvolvimento de projetos através de pesquisas na área, incentivos a certificações e aprendizados dos colaboradores para gerirem aquisições de conhecimento a serem implantadas na empresa.

O mapa do processo macro de um projeto de formatura, pode ser identificado através da Figura 4 a seguir.

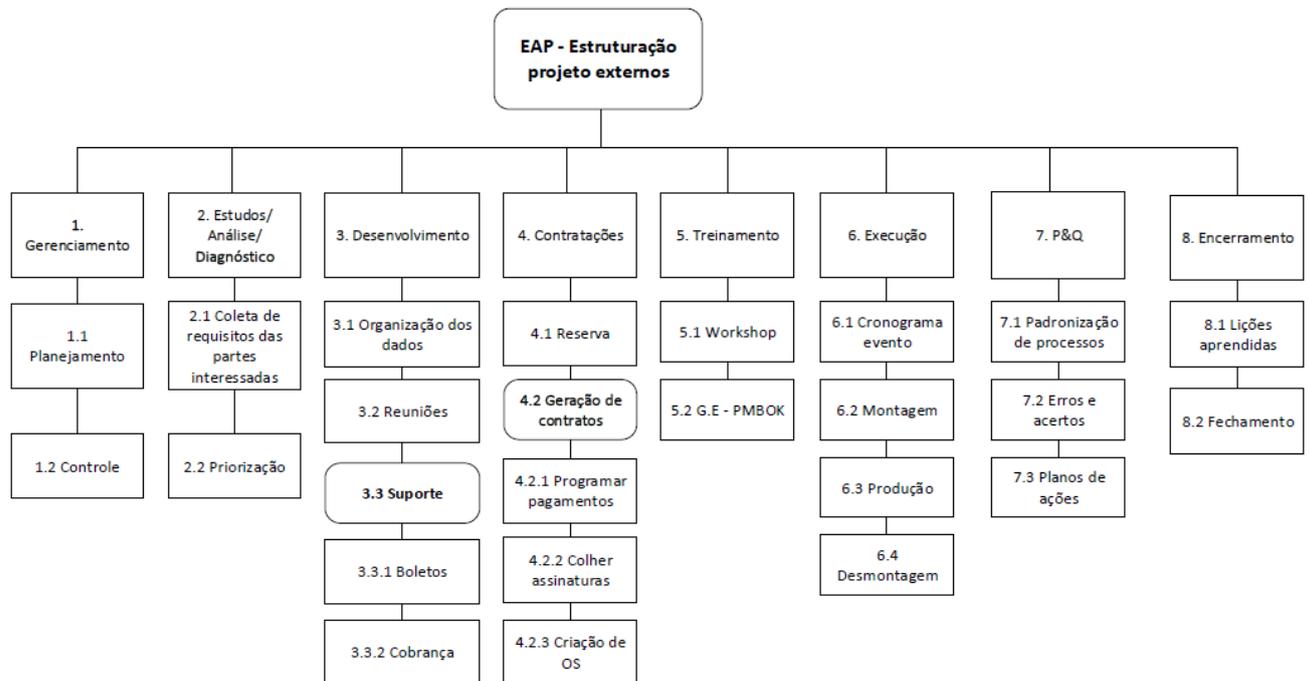


Figura 4 - EAP - Estruturação projeto de formatura

3.2 Identificação das partes interessadas

As partes interessadas, identificadas entre os escritórios de gerenciamento de projetos da empresa são:

- i. **Diretores:** Os diretores possuem poder de influenciar os interessados no projeto, controle direto dos recursos (humanos, físicos e financeiros) do projeto e interesse no sucesso desse projeto, devido à comunicação ser um dos fatores críticos para sucesso de seus projetos e esse sucesso estar totalmente alinhado com o planejamento estratégico da empresa;
- ii. **Gerentes das UNEGs:** Os gerentes das UNEG's possuem poder de influência sobre os outros, acessibilidade para discussão dos desafios da implantação do projeto, buscar ideias e suporte para o projeto. Além disso, tem interesse técnico e interesse no

sucesso do projeto devido ao projeto estar alinhado com o planejamento estratégico da empresa;

- iii. Gerente do EDP: Responsável pelo desenvolvimento do plano de comunicação, o gerente do EDP possui poder no produto final, influência sobre pessoas e recursos, interesses técnicos e não técnicos na implantação do projeto. Além disso, possui o conhecimento necessário para o desenvolvimento do projeto;
- iv. Assessor do EDP: Possui interesse técnico no desenvolvimento do projeto, conhecimento necessário para auxiliar o projeto e acessibilidade para discutir desafios e ideias para suporte do projeto;
- v. Supervisores de projeto: Possuem interesse técnico no desenvolvimento do projeto, poder de influência sobre seus liderados, conhecimento necessário para auxiliar o desenvolvimento do projeto e acessibilidade para discutir desafios e ideias para suporte do projeto.

3.3 Diagnóstico

Por meio da análise de relatórios padrões gerados pelo setor de qualidade da empresa embasado em processos da divisão de qualidade da empresa realizados através de acompanhamento das entregas de cada projeto de formaturas, cujo intuito é coletar o que houve de errado (fora dos padrões esperado pela empresa) nas entregas de acordo com a percepção qualitativa da equipe de projetos, conforme o modelo apresentado na Figura 5.

NOME PROJETO	REPASSE				(Notas de 1 - 5 com base nas respostas dos formandos.)
	ATENDIMENTO		PRODUÇÃO		RELATO FORNECEDORES (ASS)
Demora em resposta ao cliente					
Custos não previstos no projeto					
Fila					
SALÃO					
BUFFET					
ATRAÇÃO					
DECORAÇÃO					
EQUIPE P.					
SEGURANÇA					
ESPAÇO TEMÁTICO					
ESTRUTURA					
GERAL					

Figura 5 – Relatório de coleta de erros durante as formaturas.

Estes relatórios foram realizados para todos os projetos de formatura do ano de 2015 da Agência e validados pelo gerente de qualidade da empresa, que baseou suas coletas no padrão de qualidade que a empresa exige diante do mercado competitivo em que vive. Posteriormente compilados e enviados a Diretoria como forma de validação, e para conhecimento da mesma sobre o andamento das entregas.

Alguns exemplos de erros, que são relatos e análise padrões, de acordo com o roteiro dos produtores de qualidade, realizados pelos produtores de qualidade presentes podem ser citados a seguir, tirados de casos reais que ocorreram durante esta mesma temporada em questão, são mostrados a seguir:

- i. Salão – ‘O ar condicionado não supriu a necessidade, a temperatura média do salão estava em 27°C, quando o esperado é de 20°C.’. ‘Estava chovendo e não havia cobertura na parte de fora onde eram formadas as filas do salão’;
- ii. Buffet – ‘Jantar ficou disponível por pouco tempo e teve formando que não comeu’. ‘De acordo com o termômetro de bebidas a cerveja estava marcando 6°C, quando o esperado pela empresa é de 2°C’;

- iii. Decoração – ‘Era esperado uma parede de folhas na entrada, porém a mesma não foi realizada, e trocada por vasos com samambaias’;
- iv. Estrutura – ‘Foi comentado também que havia sido combinado com a turma que teria um telão 360, mas este foi substituído em cima da hora por outro telão normal sem que a turma fosse informada’.

Ao fim da temporada já era possível levantar uma porcentagem destes erros, separando por fornecedores, tendo em vista facilitar o acesso às informações e armazená-las em banco de dados que servirão como ativos organizacionais para a empresa posteriormente. Tais erros devem ser tratados individualmente ao longo de cada entrega e não deve necessariamente seguir um posicionamento do Escritório de Projetos para serem resolvidos, podendo ser tratados a níveis operacionais. Estes fornecedores compreendem entre; salão de festas, buffet’s, empresas de decoração, empresas de segurança, empresas de estruturas de som e iluminação, atrações como bandas, *espaços tematizados* montados dentro do evento, entre outros erros de realização de serviço.

O resultado foi compilado no Gráfico 1 mostrado a seguir:

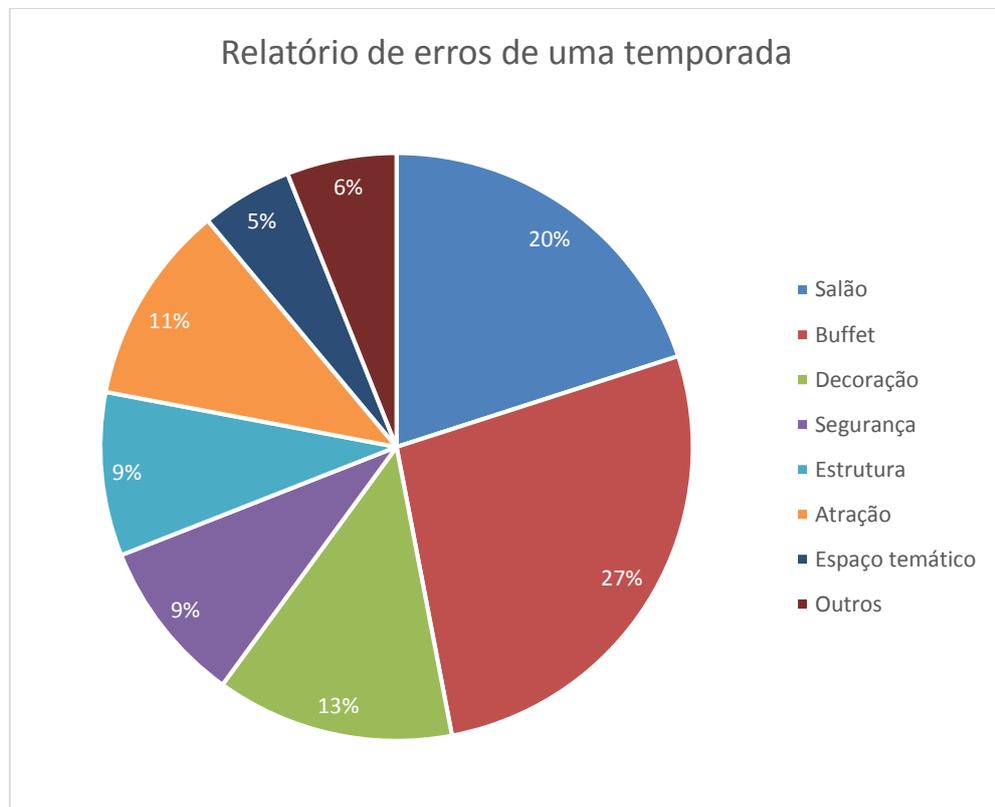


Gráfico 1 Porcentagem de erros por fornecedor

Foram levantados e analisados aproximadamente 500 erros em 34 projetos de formaturas entregues entre o período de Dezembro de 2015 até Junho de 2016, tendo em média aproximadamente 15 erros graves em evidência por projeto entregue, o que aos olhos dos clientes são problemas graves e passam a ser repercutidos a novos clientes prejudicando no momento da venda e expansão a novos mercados.

Tais erros em projetos são armazenados em bancos dados e classificados através de fornecedores, facilitando o acesso a tais informações. Após uma longa análise destes erros pela equipe de qualidade, foi constatado que a maior parte dos erros analisados já haviam ocorridos em projetos anteriores registrados através do mesmo processo de coleta que já ocorre há três anos, ou seja, desde 2013, erros provenientes de fornecedores tornaram a ocorrer, impactando na qualidade dos projetos entregues e diretamente na satisfação do cliente conforme mostra o Gráfico 2.

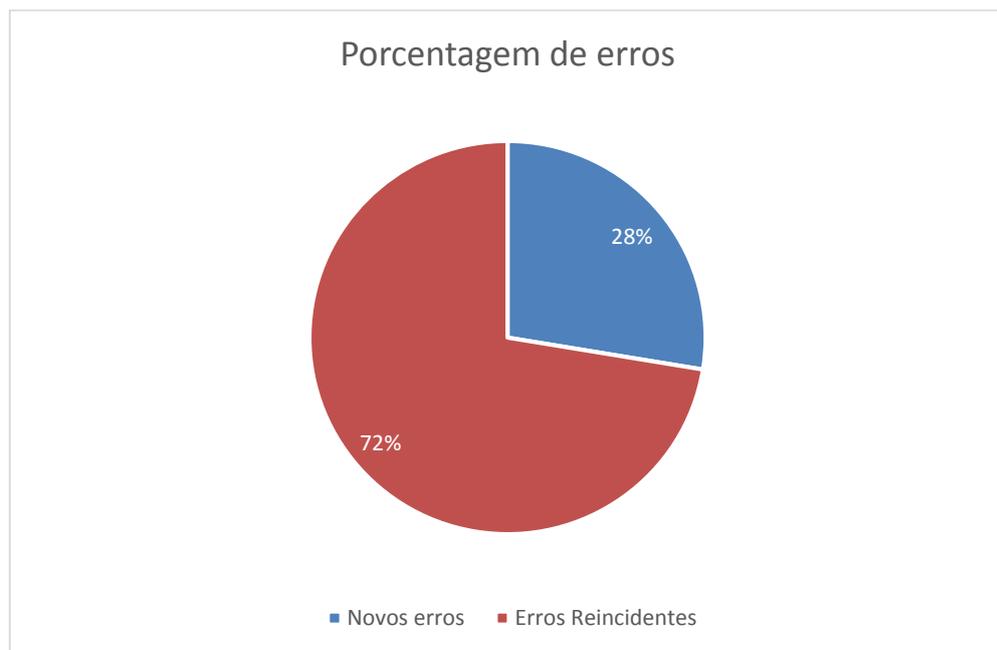


Gráfico 2 Percentual de erros novos e reincidentes

Constatou-se que a maior parte dos problemas enfrentados nos últimos anos na agência de formaturas 72% (360 erros), são derivados de problemas repetitivos, e não são gerenciados através dos conceitos de gerenciamento de projetos a fim de evita-los, contudo erros básicos voltam a se repetir incessantemente, trazendo consigo problemas de insatisfação do cliente através de custos não previstos nos projetos, riscos não anteriormente gerenciados nos projetos, e repetições demasiadas de erros acarretando em diminuições de escopo e satisfação das partes interessadas. Todavia há uma diminuição de itens para manter margens seguras

para se gerenciar os projetos, que por vezes pode até chegar a situação de ser rescindido, ou seja, não ocorrer e ser desfeito todos os tipos de contratos.

O que aos olhos do cliente é visto como insatisfação podendo ser um ponto negativo na hora da expansão de vendas da empresa para outras regiões. Problemas como estes tendem a recorrer no âmbito dos projetos constantemente, por falta de maturidade em gestão do conhecimento e gerenciamento de projetos. O maior desafio está em manter um fluxo das informações novas adquiridas ao decorrer dos novos projetos de formatura, o que geralmente ocasionam problemas difíceis de serem resolvidos, a missão aqui está em primeiramente oferecer um método que previna problemas como estes de acontecerem antes mesmo que surjam.

3.4 Planejamento do modelo de plano de GC

A maior dificuldade da gestão baseada no conhecimento é entender como a organização funciona enquanto inteligência coletiva, para atingir plenamente as suas metas. Este modelo proposto de gestão do conhecimento promove, com visão integrada, o gerenciamento e compartilhamento de todo o ativo gerado no período de três meses antecedentes à temporada de formatura dos meses de setembro, outubro e novembro do ano de 2016, onde ocorrem os maiores níveis de processos de execução dos projetos, podendo ser estendido para o período de planejamento posteriormente, de forma integral caso a entrega obtenha sucesso e aceitação por parte dos patrocinadores.

A proposta sintetizada segue descrita no quadro abaixo:

PRODUTO	Proposta de modelo de gerenciamento do conhecimento.
JUSTIFICATIVA	Falta de gestão do conhecimento.
REQUISITOS	Colaboração das partes interessadas.
BENEFÍCIOS	Diminuição de insatisfação por parte dos clientes.
PRODUTO	Modelo de gestão baseado no armazenamento do conhecimento gerado em um período de temporada de formaturas

Quadro 3. Proposta do modelo de gerenciamento do conhecimento.

Neste período serão coletadas através do escritório de projetos as lições aprendidas que compreendem entre os sucessos e dificuldades encontradas pelos supervisores de projetos de formatura da empresa monitorando e controlando constantemente estas informações podendo criar respostas imediatas aos riscos caso seja válido internamente pela Diretoria. Estas informações serão armazenadas em banco de dados da empresa, implementadas em processos assim como nos colaboradores e adicionadas a suas experiências e serão coletadas via formulário que será descrito nesta seção deste artigo.

Para facilitar o gerenciamento de projetos, e evitar o planejamento detalhado de atividades que só acontecerão em ciclos posteriores, optou-se pelo planejamento do projeto através de ondas sucessivas, chamadas de *sprints* onde se detalha com maior nível de precisão as entregas e atividades do próximo ciclo. Cada ciclo (*sprint*) compreende-se pelo período de 15 dias e são determinadas pelo gerente do escritório de projetos. Foram realizadas seis *sprints*, dentro de um período de três meses. Dessa forma o planejamento que segue é referente aos ciclos de entregas, que deve acontecer até 05 de dezembro de 2016.

3.4.1 Requisitos

O trabalho a ser desenvolvido deve levar em conta o *know how* já existente dos integrantes do escritório de projeto que receberam treinamentos específicos sobre a metodologia empregada dentro do setor de projetos, e o conhecimento a ser adquirido sobre o ramo de formaturas e gerenciamento de projetos em uma empresa projetizada. Os requisitos refletem as necessidades e as expectativas das partes interessadas no projeto, principalmente do cliente. Os requisitos originam-se das necessidades das partes interessadas.

Os requisitos foram coletados de forma ampla e global para representar os anseios das partes interessadas de forma a possibilitar o planejamento inicial e a execução das atividades:

- Supervisores de Projetos:

Permitir a visão geral do projeto e suas fases;

Delegar tarefas e liderar o time de forma eficiente e eficaz;

Reduzir a ocorrência de riscos que impactam negativamente no projeto atuando de forma proativa e preventiva, principalmente em processos que impactem diretamente o cliente.

- Gerentes Funcionais:

Facilitar o acompanhamento de seus assessores alocados nos times;

Facilitar o processo de suporte aos assessores através do detalhamento das atividades oriundas do supervisor do time.

- Diretores:

Aumentar a disponibilidade e precisão dos dados relativos a projetos e programas para embasar a tomada de decisão;

Ter confiança sobre a execução dos projetos para delegar e descentralizar atividades de nível não estratégico para o time;

- Assessores:

Definição clara da sua atuação dentro do time no que diz respeito às atividades do projeto e programa;

Receber treinamentos para aprimorar a execução de suas atividades;

- Clientes:

Reduzir os impactos negativos;

- Fornecedores e parceiros:

Entendimento dos atributos de qualidade requeridos pela agência e pelos clientes;

3.5 Escopo do modelo

O escopo deste modelo foi conduzido internamente entre o escritório de projetos, de modo que utilizam os supervisores de projetos apenas como *staffs* do projeto interno. Além disso, o escopo do produto envolverá outras partes interessadas principalmente gerentes funcionais que ocupam outras divisões de trabalho que deverão atuar de forma minimamente satisfatória para que o cumprimento dos prazos seja viável.

O produto entregue deve permitir que através desse modelo fosse possível gerenciar o conhecimento de formatura de forma perante a todo portfólio oferecido pela empresa. Além disso, vale ressaltar que este projeto interno por características do gerenciamento de projeto, limita-se a no máximo compatibilização e adequação dos processos de execução que impactam diretamente no gerenciamento do projeto, programa ou portfólio da empresa. Dessa forma, se melhorias forem necessárias para o bom andamento do projeto externo, este modelo

será tratado como um gerador de demanda às demais divisões, solicitando a essas que executem a melhoria nos seus processos de execução, visando minimizar ou excluir erros contando com o apoio do escritório de projetos no que tange a medidas organizacionais que auxiliem o alinhamento entre processos de outras divisões.

3.5.1 Custo do modelo a ser entregue

A este projeto incorre todos os custos com mão de obra alocada na execução das atividades do projeto, gastos com materiais de escritório em geral, sendo que esses custos já estão alocados aos custos fixos de funcionamento da Agência, de forma que não geram desembolso de caixa direto ao projeto. Além dos custos citados acima, incorre também despesas com viagens para que os produtos sejam entregues de forma igualmente satisfatória nas demais unidades de negócio da Agência de formaturas.

3.6 Proposta de modelo de aplicação da Gestão do Conhecimento

Segundo Stewart (1998) experiências de empresas que já investiram consideráveis somas, identificando, reunindo, organizando, avaliando e disseminando o seu capital intelectual com o objetivo de atribuir-lhe valor perante a possibilidade de vendê-lo, evitar retrabalhos, agilizar trocas de informação e experiências e melhor aproveitar os especialistas da empresa e suas ideias.

Tendo como base o texto citado por Stewart (1998), o escritório de projetos desenvolveu um modelo que se dá pela aplicação de seis questionários compreendidos no período de três meses que antecedem a temporada de formaturas, onde os maiores fluxos de processos que envolvem os custos mais altos dos projetos como contratações acontecem buscando coletar as lições aprendidas como dificuldades e boas práticas desenvolvidas pelos supervisores de projetos ao longo das etapas de gerenciamento. As lições aprendidas coletadas incluem, mas não se limitam a:

Comportamentos das partes interessadas;

Riscos;

Fatores ambientais e ativos de processos organizacionais;

Ambientes de desenvolvimento e testes;

Experiências com fornecedores;

A cada duas semanas, todos os times de projetos da agência executam atividades semelhantes para seus projetos devido à periodicidade dos projetos serem entregues em datas próximas, contudo todas as entregas irão compreender o mesmo nível de conhecimento nas atividades propostas. O escritório de projeto servirá como base de apoio e controle destes *sprints* focando-se em seus processos gerenciais já definidos por outros processos do escritório de projeto baseado em fatos históricos de períodos anteriores com a mesma natureza de atividades em anos anteriores. Servindo como guia para os supervisores de projetos, e consolidando informações e as disseminando entre o escritório de projetos.

3.6.1 Questionário 'Lições Aprendidas nos *sprints*'

O intuito do formulário é coletar as lições aprendidas durante a execução das tarefas de cada período, o que irá beneficiar a empresa no que tange gestão do conhecimento ao longo dos anos criando ativos organizacionais e memórias de sucessos e fracassos ocasionados por uma boa e má gestão, separados por um período de atividades onde todos os times estão simultaneamente praticando atividades relacionadas aos projetos.

Ao fim de cada ciclo supervisor de projeto terá que responder um questionário em anexo no *Apêndice 1*.

As informações serão posteriormente coletadas e armazenadas por meio do escritório de projetos. Para serem apresentadas as partes interessadas, que compreende desde a alta Diretoria percorrendo até os níveis operacionais mais baixos. O intuito é disseminar a informação a quem precise, engajando os funcionários através de procedimentos padrões de treinamentos entre outros.

3.6.2 Apresentação dos resultados

As respostas dadas são analisadas pelo escritório de projetos ao final de cada *sprint*, e discutidas internamente em reunião com a diretoria, selecionando-se as que realmente irão causar um impacto positivo na organização, provindo de informações levantadas pelos supervisores de projetos na execução das atividades passadas, que anteriormente eram descartadas ou perdidas. Os resultados são compilados através de uma apresentação depois disposta em PDF, e levados via e-mail sempre no início de um novo ciclo no modelo que segue, para todos os supervisores de projetos, diretores e envolvidos no escritório de projeto.

Estas apresentações possuem o caráter de integrar os colaboradores do escritório de projeto no que diz respeito à gestão do conhecimento, são compartilhados experiências positivas e negativas onde fica perceptível a capacidade de explorar este potencial transformado em ativos organizacionais. Com apreço e colaboração dos envolvidos possuem-se cada vez mais informações precisas e contextualizadas de maneira que o EDP, pode a partir destas informações gerar aprendizado em forma de treinamentos, processos e sistemas organizacionais.

A Figura 5 destaca o modelo de ‘e-mail’ da apresentação das informações relevantes.

AGÊNCIA DE FORMATURAS	
<i>O Escritório de Projetos apresenta:</i>	
COLETA DAS LIÇÕES APRENDIDAS NO SCRUM:	
TIME 01 - MGA	
Sucessos	
Dificuldades	
TIME 02 - MGA	
Sucessos	
Dificuldades	
TIME 03 - MGA	
Sucessos	
Dificuldades	
TIME 01 - LDA	
Sucessos	
Dificuldades	
TIME 02 - LDA	
Sucessos	
Dificuldades	

TIME 01 - CTB	
Sucessos	
Dificuldades	
TIME 02 - CTB	
Sucessos	
Dificuldades	

Figura 6. Modelo de compartilhamento. (Fonte EDP – Agência de Formaturas.).

Este método de envio de e-mail a cada *sprint* além de intuitivo é muito aceito pelos colaboradores, que geralmente não possuem tempo disponível para marcar reuniões de repasses destas informações e sentem-se felizes em compartilhar e receber o aprendizado proveniente de outras equipes de projetos do mesmo ramo. Sabem da relação existente nos níveis de gerenciamento de projetos existentes em se gerenciar projetos semelhantes e sentem a confiança de que sempre conseguem extrair bons frutos deste simples e-mail. O fator chave é o total engajamento destes colaboradores, que influenciam diretamente nos resultados apresentados pela empresa.

As mudanças de acordo com o PMBOK (2013) devem ser registradas e os documentos necessários devem ser atualizados sempre que necessário, existem diversos documentos que poderão ser atualizados durante o desenvolvimento do projeto. Contudo estas lições aprendidas deverão ser concretizadas e levadas a um período de aprovação dentro do escritório de projetos caso sejam aprovadas, deverão ser transformadas em ativos organizacionais, adicionadas a processos, podendo até serem criados novos processos caso haja necessidade. De modo que cada líder possa gerenciar os seus recursos da maneira mais adequada.

A cada início de uma nova *sprint* ocorre uma reunião onde envolve todos os membros do escritório de projeto desde Diretoria até o estagiário de nível mais baixo hierárquico dentro da organização, onde são discutidos os resultados apresentados do último ciclo, buscando entendimento e resolução para problemas corriqueiros, e mitigar os erros no que diz respeito a gerenciamento de projetos para a próxima etapa, preparando assim as atividades da próxima *sprint* de acordo com a metodologia do SCRUM. A reunião em si é conduzida pelo gerente do escritório de projetos, e conta com a participação de todos os integrantes do escritório de projetos, deve necessariamente acontecer no início da semana, baseando-se nos processos já

estipulados, das divisões organizacionais internas chamados de processos gerenciais do projeto.

O escritório de projetos realiza o controle destas lições aprendidas pelos supervisores através de padronização de treinamentos e conhecimentos, em uma planilha compartilhada entre os supervisores que mostra em gráficos quais colaboradores receberam os devidos treinamentos. Este controle possui um processo de reciclagem a cada ciclo, onde são adicionados novos conhecimentos. E posteriormente será apresentada na conclusão deste artigo. Os processos de aprendizagem possuem ciclos de validade, e são introduzidos por meio de treinamentos de reciclagem novamente aos funcionários dentro do período correspondente.

4 CONCLUSÃO

4.1 Contribuições

Realizar uma proposta de Gestão do Conhecimento para o EDP que atendesse aos objetivos do projeto, foi à intenção primordial deste artigo. Por meio de pesquisas bibliográficas foi obtida a base teórica necessária para essa proposta.

Notou-se que o gerenciamento de projetos ainda tem um nível de maturidade muito baixo aplicado em empresas de eventos, se compararmos a empresas que trabalham com gerenciamento de projetos como empresas de softwares ou da área da construção civil. No contexto geral da Gestão do Conhecimento, armazenar os recursos que já existem na agência de uma maneira que fique acessível a todos os colaboradores interessados trouxe uma segurança maior na hora da execução. Resumindo trata-se de um gerenciamento que possui como objetivo agregar valor ao conhecimento existente, selecionando-se as informações dispersas, o conhecimento com objetivo de desenvolver o capital intelectual da empresa, auxiliando no acesso às informações pertinentes para a execução de determinada ação.

Com o que foi colocado acima, entende-se que a gestão do conhecimento é baseada em organizar, padronizar e sistematizar, todos os pontos possíveis, bases para conhecimento, treinamentos, dados, informações e o conhecimento de forma geral da organização. De maneira simples, entende-se um gerenciamento que segue em torno da capacidade de coletar, gerir, explicar, modelar e disseminar o conhecimento aplicado, que passa a se tornar um ativo organizacional podendo ser aproveitado posteriormente por novos colaboradores e melhorados continuamente.

4.2 Limitações

O modelo proposto teve limitações no sentido que muitos dos funcionários que, não utilizam corretamente a metodologia do PMBOK, o principal guia estudado no presente trabalho, e os que utilizavam não trabalhavam com todas as áreas. Outra dificuldade encontrada ao realizar o projeto, foi na falta de material didático explicando como se podem gerenciar projetos dentro de uma Agência de formaturas.

Uma das dificuldades desse trabalho foi a falta de modelos de gestão do conhecimento que já foram aplicados a empresas de eventos.

4.3 Atividades Futuras

Após analisar as informações coletadas provenientes das experiências de funcionários e aplicar uma metodologia padrão, é de grande importância averiguar se esta pode ser implantada em todas as áreas da Agência, levando em conta o alto nível e complexidade de outras áreas.

Deve ser um trabalho contínuo e que de segmento para que assim, possam ser identificados quais foram os sucessos que essa metodologia trouxe, apontando dessa forma os pontos fortes e fracos de cada equipe. Podendo se estender para as demais temporadas de formaturas que vierem.

5 REFERÊNCIAS

- ANSELMO, J. L. **Gerenciamento de projetos em negócios baseados em projetos: uma proposta integrada das dimensões operacional, organizacional e estratégica.** 2009. 401 f. Tese (Doutorado em administração). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009.
- BOHH, W. F. Reuse of knowledge assets from repositories: A mixed methods study. **Information & Management**, v. 45, n., p. 365-375, 2008.
- CRAWFORD, C. M. & DI BENEDETTO, C. A. **New products management.** 8. ed. Tata McGraw-Hill Education, 2008.
- DAVENPORT, T. H. & PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** 10. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- HENRY, N. L. **Knowledge management: a new concern for public administration.** Public Administration Review, Washington, DC, v.34, n.3, p. 189-196, 1974.
- HOBBS, B. & AUBRY, M. A Multi-Phase Research Program Investigating Project Management Offices (PMOs): The Results of Phase. **Project Management Journal**, (cidade)....., v. 38, n. 1, p., 2007.
- KERZNER, H. **Gestão de Projetos: as melhores práticas.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- KOSKINEN, K. U. & PIHLANTO, P. **Knowledge Management in Project-Based Companies: an Organic Perspective.** Hampshire: Palgrave Macmillan, 2008.
- LUDWIG, W. L. Entrevista realizada no programa Conta Corrente da Globo News em 13 dez. 1997. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=NLMb21oBShQ> >, acessado em novembro de 2016.
- PINTO, J. K. FOREWORDS. In: LOVE, P. E. et al. **Management of knowledge in Project environments.** Oxford: Elsevier, 2005.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK). 4ª edição, Newtown Square: PMI, 2008.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK). 5ª edição. 2013.

- QUEL, L. F. **Gestão de Conhecimento: e os desafios da complexidade nas organizações.** São Paulos: Saraiva 2006.
- SILVA, E. L. & MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** 4. Ed. Ver. Atual. Florianópolis: UFSC, 2005.
- STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- STEWART, T. A. **A Riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a nova organização.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- TAKEUCHI, H. & NONAKA, I. **Gestão do conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2008.
- VARGAS, R. V. **Gerenciamento de projetos: Estabelecendo diferenciais competitivos.** 8. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.
- VARGAS, R. V., **Gerenciamento de projeto.** São Paulo, Brasport, 2000.
- VARGAS, R. **Manual Prático do Plano de Projeto.** 3. Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.
- WIIG, K. M. **Knowledge management foundations: Thinking about-how people and organizations create, represent, and use knowledge.** Texas: Schema Press, 1993.

APÊNDICE 1

Questionário

O questionário a seguir foi utilizado como base para a elaboração de uma metodologia eficaz e padrão para todos os tipos de projetos, ele foi respondido por supervisores de projetos que executam os projetos de formatura, com o resultado deste poderemos conhecer o quão eficiente está sendo o gerenciamento dos seus projetos juntamente com suas dificuldades.

Informações Gerais

Qual sua UNEG ?

- UNEG MGA
- UNEG LDA
- UNEG CTB
- UNEG BH

Qual seu time ?

- Time 01
- Time 02
- Time 03

Qual a SPRINT ?

- Sprint 1
- Sprint 2
- Sprint 3
- Sprint 4
- Sprint 5

- Sprint 6

Oportunidade ou sucesso

01 - Aponte uma oportunidade/sucesso obtido nesta última SPRINT.

Aponte pelo menos 01 que surgiu. *Obrigatória

02 - Aponte outra oportunidade/sucesso obtido nesta última SPRINT.

03 - Aponte outra oportunidade/sucesso obtido nesta última SPRINT.

04 - Aponte outra oportunidade/sucesso obtido nesta última SPRINT.

Dificuldade ou problema

01 - Aponte uma dificuldade/problema encontrado nesta última SPRINT.

Aponte pelo menos 01 que surgiu. *Obrigatória

02 - Aponte outra dificuldade/problema encontrado nesta última SPRINT.

03 - Aponte outra dificuldade/problema encontrado nesta última SPRINT.

04 - Aponte outra dificuldade/problema encontrado nesta última SPRINT.

Comentário

GLOSSÁRIO

SCRUM

É uma metodologia utilizada em projetos ágil, onde são enumeradas algumas das responsabilidades e tarefas de cada integrante da equipe.

Universidade Estadual de Maringá
Departamento de Engenharia de Produção
Av. Colombo 5790, Maringá-PR CEP 87020-900
Tel: (044) 3011-4196/3011-5833 Fax: (044) 3011-4196